



სსიპ გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტი

იმედა ივანიძე

საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის ეფექტიანობა
საქართველოში პანდემიის პირობებში

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია სოციალურ მეცნიერებათა,
ბიზნესისა და სამართალმცოდნეობის ფაკულტეტზე

ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ნათია ჟოჟუაშვილი
ასოცირებული პროფესორი

გორი

2021

ანოტაცია

საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის ეფექტიანობა საქართველოში პანდემიის პირობებში

პროდუქციის გასაღებისა და წარმოების მოცულობის მერყეობა, წარმოების დაცემა და ზოგადად ეკონომიკის არათანაბარი განვითარება ქმნის წარმოებაში კრიზისულ სიტუაციას. როდესაც საწარმოს ფინანსური უზრუნველყოფისათვის დროულად არ ტარდება შესაბამისი ქმედებები, იქმნება გაკოტრების საშიშროება. სახელმწიფო ბიუჯეტის შემოსავლების ფორმირების მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს ბიზნეს სექტორისა და მათი აქტივობის შედეგები, შესაბამისად ბიზნესის კრიზისებისგან დაცვა და განვითარება ძალიან მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენს სახელმწიფოსათვის. ბიზნეს ადმინისტრირების თეორიისა და პრაქტიკისათვის, ანტიკრიზისული მართვის როლის ამღლება, კრიზისული სიტუაციიდან თავის დაღწევის შესახებ სწორი გადაწყვეტილებების მიღება მეტად მნიშვნელოვანი ხდება თანამედროვე პირობებში. ნეგატიური პროცესების თავიდან აცილების მიზნით საწარმოში გამოიყენება ანტიკრიზისული მართვის სხვადასხვა მეთოდები, რომელთა შესწავლა და დანერგვა ქართულ პრაქტიკაში მეტად მნიშვნელოვანია.

ნაშრომში განხილულია საწარმოში კრიზისების კლასიფიკაცია და წარმოდგენილია კრიზისის გამომწვევი მიზეზებისა და ფაქტორების შემცირებისა და თავიდან აცილების გზები. ასევე განხილულია - ბიზნეს სექტორზე პანდემიით გამოწვეული კრიზისის უარყოფითი გავლენა და საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის სრულყოფის საკითხები. საწარმოს ანტიკრიზისული მართვის მთავარ მიზანს წარმოადგენს კრიზისულ მდგომარეობამდე მიმყვანი ყველა ფაქტორისა და მოვლენის გაუვნებელყოფაზე ორიენტირებული ღონისძიებების შემუშავება და რეალიზაცია. აქედან გამომდინარე, აღნიშნული საკითხი მეტად აქტუალურია, როგორც კომპანიათა წარმომადგენლებისთვის, ვიზეც პირდაპირ არის დამოკიდებული ბიზნეს სექტორის განვითარების ტემპი და მისი ფინანსური შედეგები, ისე საზოგადოების კეთილდღეობისთვის, რომელიც პირდაპირ კავშირშია ბიზნეს სექტორის, და აქედან გამომდინარე ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებასთან. ბიზნეს კომპანიები წარმოადგენენ სახელმწიფოს ფინანსური სისტემის ერთ-ერთი მნიშვნელოვან რგოლს, შესაბამისად საწარმოთა ფინანსების ეფექტური მართვა, ნებისმიერ ქვეყნის ფინანსური სისტემის გამართული მუშაობისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია საკითხია.

კვლევის მიზანი და ამოცანებია გავაანალიზოთ ანტიკრიზისული მართვის როლი საწარმოს საქმიანობაში, იმ ბერკეტების განხილვა, თუ რა ბერკეტებით ცდილობენ საქართველოში მოქმედი ბიზნეს-კომპანიები კრიზისული სიტუაციიდან მინიმალური დანაკარგებით გამოსვლას, ე.ი. ანტიკრიზისული მართვის რა მეთოდებს და გზებს იყენებენ.

კვლევის შედეგად მიღებული დასკვნები და რეკომენდაციები შესაძლებელს გახდის საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის ეფექტიანობის ამაღლებას.

ANNOTATION

Effectiveness of anti-crisis management of enterprises in the conditions of pandemic in Georgia

I.Ivanidze

Fluctuations in product turnover and production volume, falling production and uneven development of the economy in general create a crisis situation in production. When appropriate actions are not taken in time for the financial security of the enterprise, there is a risk of bankruptcy. An important component of the formation of state budget revenues is the results of the business sector and their activities, therefore protection and development of business crises is a very important issue for the state. For the theory and practice of business administration, enhancing the role of anti-crisis management, making the right decisions to escape from a crisis situation becomes very important in modern conditions. In order to avoid negative processes, the company uses various methods of anti-crisis management, the study and implementation of which is very important in Georgian practice.

The paper discusses the classification of crises in the enterprise and presents ways to reduce and prevent the causes and factors of the crisis. Also discussed - the negative impact of the crisis caused by the pandemic on the business sector and the issues of improving the anti-crisis management of enterprises. The main goal of the enterprise anti-crisis management is to develop and implement measures aimed at neutralizing all factors and events leading to the crisis. Therefore, this issue is very important for the representatives of companies, on which the pace of business sector development and its financial consequences directly depends, as well as for the welfare of the society, which is directly related to the development of the business sector and the country's economy. Business companies are one of the most important parts of the state financial system, therefore the effective management of enterprise finances is a very important issue for the proper functioning of the financial system of any country.

The aim and objectives of the research are to analyze the role of anti-crisis management in the activities of the enterprise, to discuss the levers by which business companies operating in Georgia try to get out of the crisis situation with minimal losses, ie. What methods and ways of anti-crisis management are used.

The findings and recommendations of the study will make it possible to increase the effectiveness of anti-crisis management of enterprises.

შინაარსი

შესავალი -----	5
ლიტერატურის მიმოხილვა -----	9
თავი I. საწარმოს ანტიკრიზისული მართვის თანამედროვე საკითხები -	11
1.1. კრიზისების ტიპები, მათი წარმოშობის მიზეზები და კრიზისების მახასიათებლების ანალიზი -----	11
1.2. ანტიკრიზისული მენეჯმენტის აქტუალური საკითხები, მისი როლი და მნიშვნელობა საწარმოს მართვაში -----	19
თავი II. ანტიკრიზისული მართვის სრულყოფის გზები და მიმართულებები -----	27
2.1. ანტიკრიზისული მართვის პრობლემები, მათი გადაჭრის მეთოდოლოგია და კრიზისების დიაგნოსტიკა -----	27
2.2. საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის სტრატეგიები, რესურსები და ინსტრუმენტები -----	33
თავი III. საწარმოთა ანტიკრიზისული პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებები საქართველოში პანდემიის პირობებში -----	40
3.1. სახელმწიფო პოლიტიკა საწარმოთა ანტიკრიზისულ მართვაში -----	40
3.2. ქართული საწარმოების გამოცდილება ანტიკრიზისული მართვაში, სტატისტიკა და ანალიზი -----	52
3.3. უცხოურ საწარმოების გამოცდილება ანტიკრიზისული მართვაში --	62
სამაგისტრო ნაშრომის კვლევა -----	68
დასკვნები და რეკომენდაციები -----	74
გამოყენებული ლიტერატურა -----	76
დანართები -----	79

შესავალი

საბაზრო ეკონომიკისთვის დამახასიათებელია სხვადასხვა მიზეზებით გამოწვეული კრიზისები, შესაბამისად, ბიზნეს კომპანიებისთვის აუცილებელია ანტიკრიზისული ქცევის ცოდნა-გამოცდილება, რის საფუძველზეც შეძლებენ კრიზისულ სიტუაციებში მიიღონ ადეკვატური გადაწყვეტილებები.

ნებისმიერ კომპანიასა და ორგანიზაციაში ყოველთვის არსებობს კრიზისის ნელა-ნელა განვითარების ან სკონტანურად წარმოშობის ალბათობა. მუდმივად თუ არ ხდება ბაზრის კვლევა, მომხმარებელთა მოთხოვნილებებზე თვალყურის მიდევნება, წარმოებული პროდუქციის (მომსახურების) კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაზე ზრუნვა, ინოვაციებისა და მოწინავე ტექნოლოგიების დანერგვის სურვილი, ორგანიზაციის შიგნით მიმდინარე პროცესებზე კონტროლი და მენეჯმენტის გადახალისება, კომპანია შეიძლება აღმოჩნდეს შეუქცევად კრიზისულ სიტუაციაში.

თემის აქტუალურობა. ჩვენი ქვეყნის, მუდმივად ცვალებად პოლიტიკურ და ეკონომიკურ გარემოში, კრიზისული სიტუაციები ბიზნეს სუბიექტების მუდმივად თანმდევი პროცესია. სახელმწიფო ბიუჯეტის შემოსავლების ფორმირების მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს ბიზნეს სექტორისა და მათი აქტივობის შედეგები, შესაბამისად აღნიშნული განაპირობებს იმას, რომ ბიზნესის კრიზისებისგან დაცვა და განვითარება ძალიან მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენს ბიზნეს ადმინისტრირების თეორიისა და პრაქტიკისათვის.

ყველა ფირმას, მიუხედავად მენეჯერთა პროფესიონალიზმისა, დრო და დრო უხდებათ კრიზისულ პერიოდების გავლა. ასეთი სიტუაციიდან თავის დაღწევის საშუალებას წარმოადგენს კომპანიის ანტიკრიზისული მართვა, შესაბამისად საწარმოთა ანტიკრიზისული მენეჯმენტის თავისებურებების

შესწავლა და კრიზისული მოვლენების დაძლევის მეთოდების დაუფლება წარმოადგენს მნიშვნელოვან პრობლემასა და ძალიან აქტუალურ თემას.

საწარმოს ანტიკრიზისული მართვა წარმოადგენს ანტიკრიზისული ღონისძიებების ორ მიმართულებას: კრიზისული სიტუაციების თავიდან აცილების მიზნით, მისი დაუშვებლობის ღონისძიებებს, და მეორე, ღონისძიებებს მიმართულს უკვე არსებული კრიზისული სიტუაციიდან გამოსავლის მონახვაზე.

სამაგისტრო ნაშრომის პირველ თავში განხილულია კრიზისის ტიპების, მათი წარმოშობის მიზეზებისა და კრიზისების მახასიათებლების ანალიზი. ანტიკრიზისული მართვის შინაარსი, როგორც ქართველი, ისე უცხოელი ავტორების ნაშრომებში. განხილულია ანტიკრიზისული მართვის მიზნები, ფუნქციები, ფორმები და მისი როლი და მნიშვნელობა საწარმოს მართვაში.

სამაგისტრო ნაშრომის მეორე თავში განხილვის ობიექტია საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის პრობლემები და მათი გადაჭრის მეთოდოლოგიური საკითხები და კრიზისების დიაგნოსტიკა. ასევე განხილულია საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის სტრატეგიები, რესურსები და ინსტრუმენტები.

ნაშრომის მესამე თავში განხილულია Covid-19 პანდემიით გამოწვეული ეკონომიკური კრიზისი, განხილულია სახელმწიფო პოლიტიკის საკითხები საწარმოთა ანტიკრიზისულ მართვასთან მიმართებაში. სტატისტიკურ მონაცემებზე დაყრდნობით განხილულია ბიზნეს სექტორის მდგომარეობა. ასევე, მოცემულია ქართული და უცხოური საწარმოების ანტიკრიზისული მართვის გამოცდილების მიმოხილვა.

მიუხედავად მრავალი ჩატარებული კვლევისა, საჭიროა თეორიული პოზიციების გადახედვა და გლობალიზაციის პირობებში ანტიკრიზისული მართვის საკითხებისადმი ახლებური მიდგომა, რაც გამოიხატება არსებული სისტემების დახვეწაში და განვითარებაში.

სამაგისტრო ნაშრომის მიზანს წარმოადგენს ქვეყანაში Covid-19 პანდემიით გამოწვეულ და ზოგადად, არასტაბილურ ეკონომიკურ პირობებში მოქმედი ორგანიზაციების ანტიკრიზისული მენეჯმენტის მეთოდოლოგიური ინსტრუმენტების სიღრმისეული გაანალიზება, მათი შედარება საზღვარგარეთის ქვეყნების ცოდნა-გამოცდილებასთან, არსებულ ნაკლოვანებათა დიაგნოსტიკა და მათი გადაჭრის საჭირო გზების ძიება. საწარმოთა მართვის სისტემაში ანტიკრიზისული მართვის მნიშვნელობის შეფასება და მისი ეფექტიანობის გაზრდისათვის თეორიულად დასაბუთებული, მეთოდოლოგიური საფუძვლებისა და პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავება.

კვლევის შედეგების პრაქტიკული მნიშვნელობა მდგომარეობს იმაში, რომ მიღებული დასკვნებისა და რეკომენდაციების რეალიზაცია შესაძლებელს გახდის, როგორც ანტიკრიზისულ მართვასთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებათა, ისე ორგანიზაციის საქმიანობის საბოლოო შედეგების ეფექტიანობის ამაღლებას.

სამაგისტრო გამოკვლევის ძირითადი შედეგები შესაძლოა გამოყენებულ იქნეს საწარმოების მიერ ანტიკრიზისული მართვის მეთოდური უზრუნველყოფისას, აგრეთვე, საგანმანათლებლო და კვლევითი ორგანიზაციების მიერ და სასწავლო პროგრამებისა და შესაბამისი სამეცნიერო ნაშრომების მომზადებისას.

კვლევის მეთოდოლოგია და მეთოდიკა: სამაგისტრო ნაშრომის მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს თანამედროვე მენეჯმენტისა და წარმოების ორგანიზაციის თეორია. კვლევაში გამოყენებულია მონაცემთა დამუშავების და ანალიზის მეთოდი, რაოდენობრივი და თვისობრივი კვლევის მეთოდების კომბინაცია, სტატისტიკური ანალიზის მეთოდი. სამაგისტრო ნაშრომი ეფუძნება ქართული და უცხოური ლიტერატურისა და ჩვენი ქვეყნის გამოცდილების, კონკრეტული მაგალითების გაანალიზების თეორიას.

კვლევაში გამოყენებულია ღია და დახურული ტიპის კითხვების კომბინაციით შედგენილი კითხვარი და მონაცემთა შეგროვების - პირდაპირი გამოკითხვის მეთოდი.

კვლევის ბაზა: ძირითადად მოიცავს საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს; საერთაშორისო სამეცნიერო კვლევითი ბაზები; ქართველი და უცხოელი ავტორების კვლევებს; ინტერნეტ რესურსებს; სამეცნიერო სტატიებში გამოყენებულ მასალებსა და დისერტაციებში ჩატარებული კვლევის შედეგებს.

კვლევის მეცნიერული სიახლე მდგომარეობს საქართველოს თანამედროვე ეკონომიკურ პირობებში ანტიკრიზისული მენეჯმენტის პროცესის შესწავლასა და მისთვის დამახასიათებელი თავისებურებების განსაზღვრაში. სხვა ქვეყნების ცოდნა-გამოცდილების, მეცნიერული სიახლეების გარკვეული სახის ელემენტების საფუძველზე ქართული რეალობისთვის ანტიკრიზისული მართვის სტრატეგიებთან დაკავშირებული რეკომენდაციების, მისი სრულყოფის გზებისა და დასკვნების შემუშავებაში, რაც დაეხმარება კრიზისულ სიტუაციებში მყოფ მცირე და საშუალო ბიზნესში მოღვაწე სუბიექტებს.

ლიტერატურის მიმოხილვა

ნაშრომში გამოყენებულია ბიზნესში კრიზისული მოვლენების დიაგნოსტიკების საქმიანობასთან, კრიზისული სიტუაციების რეგულირებასთან, კრიზისული სიტუაციის მართვის მეთოდების საკითხებთან და კრიზისამდელ, კრიზისში და პოსტკრიზისულ მდგომარეობაში მყოფი საწარმოების ანტიკრიზისული სტრატეგიების შემუშავებასთან დაკავშირებით გამოცემული ეროვნული და უცხოური ლიტერატურა, რომელშიც სიღრმისეულადაა განხილული ანტიკრიზისული მენეჯმენტის საქმიანობასთან დაკავშირებული პრობლემები. აგრეთვე, განხილული და შეჯერებული იქნა ის სპეციალური ლიტერატურა, რომელიც პირდაპირი კავშირშია სამაგისტრო ნაშრომის თემატიკასთან.

„Crisis Management“, (Sarah Kovoov-Misra University of Colorado at Denver, 2020) მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორცაა: ანტიკრიზისული მენეჯმენტის ზოგად ნაწილი; კრიზისის შესახვედრად მომზადება და რესურსების მომარაგება; კრიზისის ზეწოლის დროს ფირმის მდგრადობის, დაკარგული პოზიციების აღდგენისა და ზრდის საშუალებები; პოსტკრიზისულ აღდგენასა და განახლებას.

„Global Business Strategies in Crisis“, Springer International Publishing AG 2017 (Umit Hacioglu, Contact Hasan, Nihat Alayoglu) მოცემულია ისეთი თემები, როგორცაა: კრიზისის დროს სტრატეგიული მენეჯმენტი პრაქტიკაში; რეცესიის დროს კონკურენტული სტრატეგიების, ლიდერობისა და კორპორატიული კულტურის შემუშავება; სტრატეგიული მეწარმეობა, ინოვაცია და დიზაინი; კრიზისის დროს რისკების სისტემური მართვა ადაპტირებული სტრატეგიებისა და გადაწყვეტილების გამოყენებით.

ნაშრომში - „The Routledge Companion to Risk, Crisis and Security in Business“, Iona College, USA, 2018 განხილულია ისეთი საკითხები, როგორცაა: რისკების სტრატეგიების შემუშავება, განხორციელება და მართვა; სტიქიური

და ტექნოლოგიური კატასტროფებით გამოწვეული შედეგები; ბიზნესის გამძლეობისთვის სისტემების უსაფრთხოების უზრუნველყოფა; რისკები ბიზნესის სექტორში.

წიგნში „ანტიკრიზისული მენეჯმენტი“ (გიული ქეშელაშვილი. სახელმძღვანელო, თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი. 2019) - განხილულია კრიზისი მაკრო და მიკროეკონომიკურ სისტემებში, ეკონომიკის კრიზისული სიტუაციების სახელმწიფო რეგულირება, ანტიკრიზისული მართვის ცნება და ეკონომიკური შინაარსი, საწარმოს საქმიანობაში კრიზისულ მოვლენათა დიაგნოსტიკა, საწარმოს ფინანსურ-ეკონომიკურ ანალიზს, როგორც კრიზისულ მოვლენათა დიაგნოსტიკის მეთოდს; ასევე განხილულია საწარმოს გაკოტრების განსაზღვრის მეთოდი, კრიზისში მყოფი საწარმოების ეკონომიკური სტრატეგიების შემუშავება და სხვა მნიშვნელოვანი თემები.

ი. გიგაურის სადისერტაციო ნაშრომში „საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის ეფექტიანობის და პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მიმართულებები, 2016წ.“, განხილულია საწარმოთა კრიზისული მდგომარეობის გამომწვევი მიზეზები და თავისებურებები, განხილულია ანტიკრიზისული მართვის ეფექტიანობის მაკრო და მიკროეკონომიკური პრობლემები.

კრებულში - “გლობალიზაცია, საერთაშორისო ბიზნესის თანამედროვე პრობლემები და განვითარების ტენდენციები”, საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენციის მასალები თბ., 2012. აერთიანებს ბევრ ეკონომიკურ პრობლემასთან დაკავშირებულ თემას, მათ შორის არის: ეკონომიკური კრიზისების თეორია და გლობალიზაციის ეპოქის ფინანსურ-ეკონომიკური კრიზისები; მსოფლიო ეკონომიკური კრიზისი და გლობალიზაციის თავისებურებანი; ეკონომიკური თავისუფლება და ეკონომიკური კრიზისები და სხვ.

თავი I. ანტიკრიზისული მართვის თანამედროვე საკითხები

1.1. კრიზისების ტიპები, მათი წარმოშობის მიზეზები და კრიზისების მახასიათებლების ანალიზი

კრიზისი შესაძლებელია განხილულ იქნეს, როგორც ნებისმიერი მოვლენა, რომლის დადგომაც ხდება მოულოდნელად, რომელიც იწვევს არასასურველ, არასტაბილურ, საშიშ სიტუაციებს ინდივიდებში, ჯგუფებში, ორგანიზაციებში, საზოგადოებაში, სახელმწიფოში თუ მთლიანად მსოფლიოში. კრიზისი შედეგად ხდება გარემო პირობების გაუარესება, როგორც ეკონომიკური, ესე პოლიტიკური, სოციალური და უსაფრთხოების სფეროებში. ყველაზე დიდი ზიანის მოტანა კრიზისს შეუძლია მაშინ, როცა მოულოდნელი და გაუთვალისწინებელია მისი დადგომის საფრთხეები და ვერ ხდება გამაფრთხილებელი ნიშნების იდენტიფიკაცია. კრიზისის მოულოდნელი ბუნებიდან და დაუგეგმავი სიტუაციიდან გამომდინარე, იგი შეიძლება წარმოიქმნას ნებისმიერი მასშტაბის კომპანიის საქმიანობის ნებისმიერ ეტაპზე.

ფინანსური კრიზისი ეკონომიკური კრიზისის ძირითადი მდგენელს წარმოადგენს, მაგრამ ფინანსური კრიზისის არსებობა თავისთავად არ განსაზღვრავს კრიზისის ეკონომიკურ კრიზისში გადასვლას. აუცილებელი, მაგრამ არასაკმარისი პირობაა ფინანსური კრიზისის არსებობა იმისთვის, რომ ეკონომიკურ კრიზისს ჰქონდეს ადგილი.¹

კრიზისების თეორიისა და ციკლორობის განსაზღვრის ფუძემდებლად ითვლება კარლ მარქსი, რომლის შეხედულებით კრიზისის წარმოშობა შემდეგნაირია: საწარმოს აქვს 10 წლიანი განვითარების ციკლი, საწარმოს ზრდის მიხედვით იზრდება მოთხოვნა მუშა ხელზე, შესაბამისად იზრდება გასამრჯელო, რადგან იზრდება მოთხოვნა მუშა ხელზე იზრდება შრომის ღირებულება. თუმცა ეკონომიკის განვითარებასთან ერთად მუშა ხელის ანაზღაურება იზრდება უფრო ნელა ვიდრე თავად კაპიტალის.

¹ აქუბარდია თ. ჟურნალი ბიზნესი და კანონმდებლობა, თბილისი 2009, №3. გვ 41.

კარლ მარქსის თანახმად, ეკონომიკური კრიზისი ყოველთვის ჯერ მიმოქცევის სფეროში ვლინდება, თუმცა მას ღრმა „წარმოებით“ ფესვები გააჩნია. ამასთანავე, წარმოება-მიმოქცევის სფეროების კრიზისს ჩვეულებრივ წინ უძღვის სერიოზული შეფერხებები ფულად-საკრედიტო სფეროში. ანალიზის პროცესში მარქსი ხაზს უსვამდა ეკონომიკური კრიზისების პერიოდულობას, რომელსაც უკავშირებდა ძირითადი კაპიტალის კვლავწარმოების კანონზომიერებებს.²

კრიზისი არის ნეგატიური მოვლენა, რა დროსაც შესაბამისი რეაქცია არ არის ცნობილი. კრიზისი სიახლის, მასშტაბისა და სირთულის გამო არ ჯდება სტანდარტული სიტუაციების რეპერტუარში, რომელზეც უნდა განხორციელდეს განსაზღვრული ავარიული რეაგირება, რომელიც მოითხოვს მენეჯმენტისა და სხვა გადაწყვეტილების მიმღებთა ჩართვას, მ.შ. არა მხოლოდ ოპერაციების მენეჯერების, არამედ ტექნიკოსებისა და პოლიტიკური ლიდერებისაც კი.³

ტერმინი კრიზისი - გამოიყენება საზოგადოების ყოველდღიურ ცხოვრების თითქმის ყველა სფეროში. კრიზისი ეს ძალიან დელიკატური პრობლემაა, რომელიც არის სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემაში წინააღმდეგობების მეტისმეტი გამწვავება, იგი წარმოიშვება ყველა სახის ორგანიზაციაში. კრიზისის მთავარი განსაკუთრებულობა მდგომარეობს იმაში, რომ ამ მდგომარეობაში, შესაძლებელია ორგანიზაციამ მიიღოს მნიშვნელოვანი ზიანი, ან საფრთხე შეექმნას მის სიცოცხლის უნარიანობას, რომელთან ერთადაც წარმოიშვება გადაწყვეტილების მისაღებებად საჭირო დროის უკმარისობა.

² მექვაბიშვილი ე. სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი ეკონომიკა, თბილისი 2011, №2, გვ. 22-23.

³ Darling R. J. Young S. Crisis leadership A leader's new normal. The Routledge Companion to Risk, Crisis and Security in Business. K. J. Engemann, New York 2018, p. 120.

სხვადასხვა ტიპი კრიზისები არსებობს, რომელიც გამომდინარეობს მის არსიდან, მის გამომწვევ მიზეზებიდან და შესაძლო შედეგებიდან. კრიზისების კლასიფიკაცია დაკავშირებულია მათი მართვის ხერხებისა და საშუალებების დიფერენციაზე. კრიზისის სიმწვავის, ხანგრძლივობისა და უარყოფითი ეფექტების შემცირება პირდაპირ კავშირშია კრიზისის არსისა და ტიპების განსაზღვრასთან.

ლიტერატურაში კრიზისის ტიპები მოცემულია შემდეგი სახით:

- ზოგადი და ლოკალური კრიზისები. ზოგადი მოიცავს სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემას, ლოკალური კი - მის ნაწილს.

პრობლემატიკის მიხედვით შესაძლებელია გამოიყოს:

- მიკრო და მაკროკრიზისები. მიკროკრიზისი მოიცავს მხოლოდ ცალკეულ პრობლემას, ან პრობლემათა ჯგუფს. მაკროკრიზისისთვის დამახასიათებელია პრობლემატიკის საკმაოდ დიდი მოცულობები.

ასევე შეიძლება გამოვყოთ კრიზისების შემდეგი ჯგუფები:

- ეკონომიკური - აღნიშნული კრიზისები იწვევს მწვავე წინააღმდეგობებს ქვეყნის ან საწარმოს ეკონომიკურ მდგომარეობაში. ამ ჯგუფში ცალკე შეიძლება გამოვყოთ ფინანსური კრიზისები, რომელიც წარმოიშობა ფინანსური და ეკონომიკური წონასწორობის დარღვევის შედეგად.
- სოციალური - ვლინდება სხვადასხვა სოციალურ ჯგუფებში: მუშაკებსა და დამსაქმებლებს, პროფკავშირებსა და მეწარმეებს და სხვ.
- ორგანიზაციული - გულისხმობს ცალკეული ქვედანაყოფების საქმიანობის რეგლამენტაციის, ფუნქციათა განაწილების, საქმიანობის ინტეგრაციისა და განაწილების კრიზისში, როგორც ადმინისტრაციული ერთეულების, რეიონების, ფილიალების, ან შვილობილი კომპანიების გამოყოფა.
- ფსიქოლოგიური - გულისხმობს ადამიანის ფსიქოლოგიური მდგომარეობის კრიზისს. აღნიშნული ვლინდება მასობრივი ხასიათის სტრესის ფორმაში,

მომავლისადმი შიშის წარმოქმნაში, პანიკაში, სამუშაოთი, სამართლებრივ და სოციალურ დაუცველობაში.

- ტექნოლოგიური - იგი დგება, მაშინ როცა ახალი ტექნოლოგიების მოთხოვნების მიუხედავად არსებობს იდეების კრიზისი. ეს კრიზისი გულისხმობს სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის კრიზისს.

კრიზისები წარმოშობის მიზეზების მიხედვით შეიძლება დაიყოს:

- ბუნებრივი - რომელიც გამოწვეულია ადამიანის საქმიანობისა და ცხოვრების ბუნებრივი პირობებით. ასეთი კრიზისის მიზეზებია მიწისძვრა, გრიგალი, ხანძარი და სხვ.
- საზოგადოებრივი - რომელიც გულისხმობს მასში არსებულ ურთიერთობებში კრიზისს.
- ეკოლოგიური - გულისხმობს ადამიანის საქმიანობით გამოწვეული ბუნებრივი პირობების ცვლილებას. მისი შედეგებია რესურსების სიმცირე, გარემოს დაბინძურება, საშიში ტექნოლოგიების წარმოშობა და სხვ.

კრიზისების მიმდინარეობის სირთულე და მისი შედეგების მტკივნეულად გადატანა არის კრიზისული სიტუაციების, კრიზისის ხასიათის, მისი არსის, მიზეზებისა, შესაძლო შედეგების გაუთავალისწინებლობისა და მართვის უუანარობის შედეგი.⁴

კრიზისის შედეგად შექმნილი ნეგატიური ეფექტები დამოკიდებულია კრიზისის ტიპებზე, რომლებიც თავის მხრივ განპირობებულია კრიზისების გამომწვევი მიზეზებით. მიზეზები შეიძლება იყოს: ობიექტური, რომელიც დაკავშირებულია რესტრუქტურისა და მოდერნიზაციის ციკლურ მოთხოვნებთან; სუბიექტური, რომელიც ასახავს მართვაში შეცდომებსა და ვოლუნტარიზმს; ბუნებრივი.⁵

⁴ ქეშელაშვილი გ. ანტიკრიზისული მენეჯმენტი, სახელმძღვანელო, თბილისი 2019, გვ. 23-28.

⁵ იქვე, გვ. 12.

კრიზისის გამომწვევი მიზეზები ასევე შეიძლება დავაჯგუფოდ შეიძლება
სახით:

- სტიქიური უბედურებები - მაგალითად, წყალდიდობა, რომელიც შეიძლება გამოწვეული იყოს, როგორც შტორმით, ან ძლიერი წვიმით, ისე წყალგაყვანილობის მილის დაზიანებით;
- მარცვა და ვანდალური საქციელი - მაგალითად კომპიუტერული ტექნიკის მარცვის შედეგებს, შეიძლება გამოუსწორებელი შედეგები მოჰყვეს. ზუსტად ასევე, ვანდალიზმი ტექნიკის მიმართ (როგორც კომპიუტერულ, ისე სატრანსპორტო) შეიძლება იყოს როგორც, ძალიან დიდ ხარჯებთან დაკავშირებული, ასევე უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობისათვის წარმოადგენს დიდ საშიშროებას;
- ხანძარი - სხვა მოვლენებისგან განსხვავებით, მას შეუძლია ფიზიკურად გაანადგუროს ბიზნესი;
- ელექტრო-ენერჯის გათიშვა - მას შეიძლება მოჰყვეს გამოუსწორებელი შედეგები. თანამედროვე პირობებში წარმოადგენელია საინფორმაციული და სატელეკომუნიკაციო ტექნოლოგიების, ან სხვა საკვანძო მანქანების და მოწყობილობების უზრუნველყოფისა გამართული მუშაობის გარეშე;
- IT სისტემების მწყობრიდან გამოსვლა - კომპიუტერული ვირუსებს, ხაკერულ შემოტევებს, ან სისტემაში სხვა პრობლემებს შეუძლიათ მნიშვნელოვნად შეამცირონ თანამშრომელთა შრომის ეფექტურობა;
- სამუშაო ადგილზე მისვლის შეზღუდვა - შეუძლებელია ბიზნესის კეთება, თუ შეიზღუდება სამუშაოს შესრულების ადგილას მისვლა, მაგალითად გაზის გაჟონვის და ა. შ.
- ძირითადი (საკვანძო) თანამშრომლის გარდაცვალება, ან ავადმყოფობა;
- ავადმყოფობის, ინფექციების აფეთქება, ან პანდემიური მდგომარეობა;
- ტერორისტული შემოტევა - ასეთი რისკების შეფასებაც საჭირო და გასათვალისწინებელია;

- კრიზისი, რომლებიც ეხება მომწოდებლებს;
- კრიზისი, რომლებიც ეხება მომხმარებლებს;
- კრიზისი, რომლებიც ეხება ბიზნესის რეპუტაციას;

სასურველია ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი მოვლენის გათვალისწინება, მიუხედავად ზოგიერთის დადგომის ძალიან მცირე შანსისა.⁶

კრიზისის მიზეზები ასევე შესაძლებელია განვიხილოთ, როგორც გარეგანი ან შიდა წარმომავლობის. გარეგანი მიზეზები დაკავშირებულია მაკროეკონომიკური განვითარების, ანუ მსოფლიო ეკონომიკის განვითარების ტენდენციებთან და სტრატეგიებთან. მაკროეკონომიკურ კრიზისს ასევე მიეკუთვნება ქვეყნაში მიმდინარე პოლიტიკური ცვლილებები და არასტაბილურობა, შიდა მიზეზები, კი შიდა კონფლიქტებთან, წარმოების ორგანიზაციაში არსებულ ნაკლოვანებებთან, მართვის არასრულყოფილებასთან, საინოვაციო და საინვესტიციო პოლიტიკასთან, მარკეტინგის სარისკო სტრატეგიებთან. შიდა მიზეზებს მიეკუთვნება ასევე ტექნოლოგიური სიმძლავრეების ჩავარდნა, 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 შემაფერხებელია.

მიზეზებიდან გამომდინარე, ცხადია, რომ კრიზისის საფრთხე ყოველთვის არსებობს და საჭიროა მისი წინასწარი პროგნოზირება.⁷

⁶ info entrepreneurs. Crisis management and business continuity planning, <<https://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/crisis-management-and-business-continuity-planning/#1>>, [უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 2.06.2021].

⁷ ქეშელაშვილი გ. ანტიკრიზისული მენეჯმენტი, სახელმძღვანელო, თბილისი 2019, გვ. 12.

ორგანიზაციები მუდმივად უნდა ცდილობდნენ გაატარონ ანტიკრიზისული ღონისძიებები. დღევანდელ ბიზნეს-გარემოში რისკებისა და დანაკარგების შეფასებას გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება. ფორმამ უნდა გათვალისწინოს, თუ რა მოვლით სხვადასხვა კრიზისული სიტუაციის დროს, მათ უნდა შეადარონ კრიზისისგან მოსალოდნელი ნეგატიური ეფექტებისა და მათი პრევენციისთვის საჭირო ხარჯები. აუცილებელია საწარმოს მყისიერი რეაგირება ნებისმიერი არასასურველი ცვლილების შემთხვევაში.

ახლო წარსულს თუ გადავხედავთ, მოულოდნელი და გაუთვალისწინებელი სიტუაციებისა და მოვლენების შექმნის გამო ბევრ ქვეყანაში კრიზისებმა დიდი გამოწვევების წინშე დააყენა როგორც ხელისუფლების წარმომადგენლები, ისე კომპანიათა კრიზისმენეჯერები. ამ საუკუნეში შექმნილი აღნიშნული მოვლენები უკავშირდება: 2001 წლის 11 სექტემბრის მოვლენებს; 2003 და 2009 წლებში SARS და H1N1 პანდემიას; 2004 წლის ცუნამს ინდოეთის ოკეანეში; 2010 წელს ვულკანის ამოფრქვევას ესპანეთში; 2011 წელს მიწისძვრას იაპონიაში, რომელსაც მოყვა ცუნამი და ატომური ავარია (ფუკუსიმა), და ბოლოს - 2019 წლის Covid-19 ე.წ. კორონაპანდემია.

მეცნიერ-ეკონომისტები გვთავაზობენ კრიზისის შემდეგ მახასიათებლებს:

1. კრიზისისათვის დამახასიათებელია გაურკვეველობა, რაც იმას ნიშნავს, რომ საზოგადოება და კერძოდ, ეკონომიკა კრიზისის დროს და განსაკუთრებით პოსტკრიზისულ პერიოდში გზაჯვარედინზე იმყოფება. მას შეუძლია იმოძრაოს განახლებისაკენ, პროგრესისაკენ, ახალი თვისობრიობისაკენ, ან გადაგვარებისა და დესტრუქციისაკენ.
2. კრიზისის მოულოდნელობა, რომელიც შეიძლება წარმოშვას ჭარბმა „საინფორმაციო ხმაურმა“, ან პირიქით ინფორმაციის ნაკლებობამ. ორივე მათგანმა შეიძლება გამოიწვიოს მენეჯერის ან სტრუქტურის

დეზორიენტაცია, შესაბამისად ამან შესაძლებელია გამოიწვიოს პანიკური ან გაუმართლებელი პასიური მდგომარეობა.

3. სისტემისათვის, ან მისი ქვესისტემებისათვის ზიანის მიყენების საფრთხე. აღნიშნული განხილულ უნდა იქნეს გადაწყვეტილების მიმღები ინდივიდების ან სტრუქტურების მიერ დაშვებული შეცდომების, ორგანიზაციული „ჩავარდნების“ სახით.
4. ბერძნულ ტრანსკრიფციაში კრიზისი ნიშნავს „გადაწყვეტას“ ან „შემობრუნების პუნქტს“; ლათინურში „გაყოფას“ ან „გარდატეხას“; ჩინურში ერთდროულად – „საფრთხეს“ და „შესაძლებლობას“. კრიზისი შეიძლება განხილული იქნეს არა მხოლოდ დამანგრეველი, არამედ შემოქმედებითი პროცესადაც. ამ თვისებით იგი განსხვავდება კატასტროფისაგან, რომელიც კრიზისის მხოლოდ დესტრუქციული კომპონენტია. შესაბამისად, კრიზისის მნიშვნელოვანი მახასიათებელია - კრიზისი, როგორც „შესაძლებლობათა ფანჯარა“, რომელიც საზოგადოებრივი განვითარების პარადიგმის ცვლილების სტიმულია.

ეკონომიკური კრიზისის ანალიზის დროს მნიშვნელოვანია იმ ერთი ან რამდენიმე ფაქტორის გამოყოფა, რომელიც იწვევს კრიზისს და განსაზღვრავს მის ხასიათს. ეკონომიკური კრიზისები მრავალგვარია, ისევე როგორც მათი გამომწვევი ფაქტორები. ამასთანავე, ყველა ფაქტორი არ მოქმედებს ერთდროულად და თანაბარი ძალით.⁸

წარსულის, სხვადასხვა ფაქტორებითა და მიზეზებით გამოწვეული კრიზისებისაგან ამ მოვლენებით გამოწვეული კრიზისების განმასხვავებელი მახასიათებლებია:

- მათი მოულოდნელად დიდი მასშტაბი;

⁸ მექვაბიშვილი ე. ეკონომიკური კრიზისების თეორია და გლობალიზაციის ეპოქის ფინანსურ-ეკონომიკური კრიზისები, გლობალიზაცია. საერთაშორისო ბიზნესის თანამედროვე პრობლემები და განვითარების ტენდენციები. საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, თსუ, გამომცემლობა „უნივერსალი თბილისი“, თბილისი 2012. გვ. 20.

- ის, რომ ისინი წარმოადგენენ ახალ და უპრეცედენტო კრიზისებს;
- მათი ტრანსნაციონალური ხასიათი;⁹

Covid-19 პანდემიის გამო მსოფლიოში დაიწყო ეკონომიკური კრიზისი. რა თქმა უნდა, სახელმწიფოები და საერთაშორისო ორგანიზაციები ჯერ-ჯერობით უფრო მეტ ყურადღებას ეპიდემიის შეჩერებასა და ვირუსის დამარცხებას უთმობენ, მაგრამ მომდევნო ეტაპი იქნება დაზიანებული ეკონომიკის აღდგენის ძალიან დიდი და მასშტაბური ღონისძიებები. დღევანდელი მდგომარეობით ამის გაკეთება ძალიან რთულია, რადგან ეპიდემიასთან გამკლავება ეკონომიკური აქტივობების შეჩერებას მოითხოვს. მსოფლიოს დიდი გამოცდილებაა აქვს გლობალური ეკონომიკური კრიზისების კუთხით, მაგრამ წარსულის ყველა კრიზისის მიზეზი მეტ-ნაკლებად ეკონომიკური შინაარსის იყო - მოთხოვნის, ან მიწოდების მოულოდნელი და კატასტროფული ვარდნები.

1.2. ანტიკრიზისული მენეჯმენტის აქტუალური საკითხები, მისი როლი და მნიშვნელობა საწარმოს მართვაში

ანტიკრიზისული მენეჯმენტის თემაზე არსებულ პრობლემატიკაში მიუხედავად მრავალი მეცნიერისა და სპეციალისტის შეტანილი დიდი წვლილისა, დღემდე არსებობს საკითხები, რომლებზეც მეცნიერ-ეკონომისტებს განსხვავებული მოსაზრებები და შეხედულებები აქვთ ჩამოყალიბებული.

ანტიკრიზისული მართვის ტერმინი XX საუკუნის 90-იანი წლებიდან გამოჩნდა. აღნიშნულ თემაზე მნიშვნელოვანი კვლევები აქვთ ჩატარებული ცნობილ რუს მეცნიერებს: ე.მ კოროტკოვას, ა.პ გრადოვას, ე.ა უტკინს, ა.სინიგინს, ზ.აივაზიანს, ვ.კირიჩენკოს, ვ.ა ბარინოვს, უ.ა კოზენკოს, ე.ა გრიბოვს, რ.ზავიალოვს, მ.გ.ზაიცევას, ა.გ გრიაზნოვს, მ.გელვანოვსკის. ევროპაში ანტიკრიზისული მართვის საკითხებს აშუქებენ ისეთი მეცნიერები,

⁹ Baubion Ch. OECD Risk Management: Strategic Crisis Management, 2013, 6 p.

როგორცაა: ჯონ ჰოლი, ლენ მიტროფი, ერიკ კო, სომური, პატერსონი, ჯონ ესპერი, ნორმან ვუდჰაუზი, მიხაილ სტივენს, ქეით ჰამფრისი, მიხაილ დუნკანი, მ. პორტერი, ე.ჯ.ვიზერი, მ. მესკონი. ქართველებს შორის აღნიშნული საკითხები განხილული აქვთ: გ. ქეშელაშვილს, რ.ხარებავას, ნ.ფარესაშვილს, მ. ტაბატაძეს, ე. ბარათაშვილს, ლ. თაკალანძეს, ნ. დარსაველიძეს, ი. გიგაურს.

ეკონომიკურ ლიტერატურაში შეიძლება შეგვხვდეს ანტიკრიზისული მართვის კატეგორიის სრულიად განსხვავებული ინტერპრეტაციები:

- ა. სინაგინის აზრით ანტიკრიზისული მართვა - ეს მართვის ყველა სისტემის რეფორმირებაზე ოპერატიული ღონისძიებების სისტემაა შესაძლო ფინანსური და სხვა რისკების გათვალისწინებით.
- ა. პ. გრადოვა ანტიკრიზისული მართვის ქვეშ გულისხმობს მართვას, რომელიც მიმართულია საწარმოს საბაზრო საქმიანობაში შესაძლო სერიოზული გართულებების თავიდან აცილებაზე, წარმოების სტაბილური, წარმატებული მართვის უზრუნველყოფაზე გაფართოებულ კვლავწარმოებასა და დაგროვებაზე ორიენტაციით. ანტიკრიზისული მართვა წარმოადგენს მიკროეკონომიკურ კატეგორიას და ასახავს საწარმოს ღონეზე მისი „გამოჯანმრთელების“, ან ლიკვიდაციის დროს ჩამოყალიბებულ საწარმოო ურთიერთობებს.
- ე. მ. კოროტკოვის მიხედვით ანტიკრიზისული მართვა – ეს მართვაა, რომელსაც ძალუმს კრიზისის შერბილება ან წინასწარ შეტყობინება, აგრეთვე მართვაა, რომელსაც შეუძლია ფუნქციონირების შენარჩუნება კრიზისის პერიოდში და კრიზისული მდგომარეობიდან მინიმალური დანაკარგებით ფირმის გამოყვანა.
- ანტიკრიზისული მენეჯმენტი, ე. ა. უტკინის მიხედვით გულისხმობს საწარმოზე ანტიკრიზისული ღონისძიებების ორ მიმართულებას: ჯერ ერთი, ღონისძიებებს კრიზისული სიტუაციების დაუშვებლობას, მისი

თავიდან აცილების თაობაზე; მეორეც, უკვე არსებული კრიზისული სიტუაციიდან გამოსავლის მონახვაზე მიმართულ ღონისძიებათა სისტემას.

დასავლურ ეკონომიკურ ლიტერატურაში „ანტიკრიზისული მენეჯმენტის“ კატეგორიის განსაზღვრების განსხვავებული მიდგომები არსებობს. მათ შორის:

- პეტერსონის განმარტებით, ანტიკრიზისული მართვა ეს მოქმედებათა პროგრამაა, რომელიც დაუყოვნებლივ უნდა იქნეს გამოყენებული ნეგატიური სიტუაციის დადგომისას.
- მიტროფი ანტიკრიზისულ მართვას განსაზღვრავს, როგორც სხვადასხვა სახის კრიზისისა და ძალების თანმიმდევრულ ურთიერთდამოკიდებულ შეფასებას, რომლებიც შესაძლოა საფრთხეს წარმოადგენდეს კომპანიისათვის.
- ვუდჰაუზისა და ესპერის თანახმად, ანტიკრიზისული მართვა ნიშნავს ზეწოლით მკაცრი გადაწყვეტილების მიღებას. ანტიკრიზისული მართვის ოქროს წესია - დაუყოვნებლივი რეაგირება (და არა „გადარეაგირება“).¹⁰
- ი. გიგაურის განმარტებით ანტიკრიზისული მართვა, ზოგადად შეიძლება განვიხილოთ, როგორც მმართველობითი ზემოქმედების ღონისძიებათა ერთობლიობა, რომლებიც მიმართულია უკვე არსებული კრიზისის შედეგების ლიკვიდაციასა და შემდგომში კრიზისის წარმოუქმნელობისათვის პირობათა შექმნა-განმტკიცებაზე.¹¹
- ნ. დარსაველიძის განმარტებით, ანტიკრიზისული მართვა ცნება ერთის მხრივ დაკავშირებულია იმ მეთოდებისა და ხერხების შესწავლასთან, რომელიც შესაძლებლობას იძლევა თავიდან ავიცილოთ გაკოტრება; მეორეს მხრივ, იგი მიკროეკონომიკური პროცესია და კონკრეტული საწარმოს

¹⁰ გიგაური ი. საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის ეფექტიანობის და პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მიმართულებები, დისერტაცია, თბილისი 2016, გვ. 26.

¹¹ იქვე.

მიმართებაში ანტიკრიზისული პროცედურების მეთოდების ერთობლიობასა და მისი რეალიზაციის ფორმებს წარმოადგენს.¹²

ორგანიზაციაში ანტიკრიზისული მმართველი უნდა ასრულებდეს არა მხოლოდ მენეჯერის უშუალო ფუნქციებს (დაგეგმვას, ორგანიზაციას, მოტივაციასა და კონტროლს), არამედ დაგეგმილი კურსის კორექტირების ფუნქციასაც და უნდა ეყრდნობოდეს მართვაში შემდეგ პრინციპებს: ორგანიზაციის კრიზისის პერიოდში მმართველობითი საქმიანობის პროგრამულ-მიზნობრივ წარმოდგენას; მენეჯერების ინიციატივიანობას; გადაწყვეტილებების მიღებაში მაღალ პასუხისმგებლობას; მმართველობითი გადაწყვეტილებების რეალიზაციაში მუდმივ უკუკავშირს; ინოვაციურობას; მმართველობის სტრატეგიულ აზროვნებას.

ამრიგად, თანამედროვე ანტიკრიზისული მართვა თავის თავში აერთიანებს და იყენებს მენეჯმენტის ყველაზე ეფექტურ ფორმებს. აღნიშნული შემოთავაზებული რეკომენდაციების გათვალისწინება მნიშვნელოვანია კომპანიათა სამართვად.¹³

ანტიკრიზისული მართვა გულისხმობს კრიტიკული პერიოდში მმართველობითი საქმიანობას, სადაც მმართველობითი გადაწყვეტილება განსაზღვრავს ორგანიზაციის მომავალს. ანტიკრიზისული მართვა მოიცავს ისეთ ქმედებებს, როგორცაა ბიზნესში მიმდინარე ან შესაძლო კრიზისული პროცესების ანალიზს, კრიზისით გამოწვეული პრობლემების გადაწყვეტას და კრიზისული პერიოდის გადალახვას მინიმალური ზიანით.

კლასიკური თეორიული მოდელების მიხედვით, ანტიკრიზისული მართვა გულისხმობს: დიაგნოსტიკების, დაგეგმვის, იმპლემენტაციისა და მონიტორინგის ეტაპებს, თუმცა პანდემიით გამოწვეულ კრიზისულ მოცემულობაში ვითარება ისეთი სისწრაფით იცვლება, ზემოთაღნიშნული

¹² დარსაველიძე ნ. ეკონომიკური მდგრადობის შეფასება სატრანსპორტო და მანქანათმშენებელი ფირმების ანტიკრიზისულ მართვაში, დისერტაცია, თბილისი 2012, 192 გვ.

¹³ ქეშელაშვილი გ. ანტიკრიზისული მენეჯმენტი, სახელმძღვანელო, თბილისი 2019, გვ. 23-28.

ეტაპების განხორციელებისთვის აღარ რჩება საკმარისი დრო. ამგვარად, ეტაპობრივი დაყოფის ყველა პარამეტრზე უმთავრეს გავლენას დრო ახდენს.

ანტიკრიზისული მართვა მოიცავს - საწარმოს შიდა კავშირების შეფასება-კონტროლის პროცესს, რომელიც უნდა კვალდაკვალ მიმდინარეობდეს ისეთი კრიზისული სიტუაციების საპასუხოდ, რომლებიც წარმოადგენენ ძირითადი ბიზნეს-პროცესებისათვის, თანამშრომლებისათვის და საგარეო კავშირ-ურთიერთობებისათვის მნიშვნელოვან საფრთხეს.

მიტროფის განმარტებით ანტიკრიზისული მართვა, როგორც პროცესი მოიცავს ისეთ ღონისძიებებს, როგორცაა: კრიზისის პროგნოზირება, პრევენციული ღონისძიებები, მომზადება, პრიორიტეტების განსაზღვრა, დაგეგმვა და რეალიზაცია. მისივე განმარტებით, ანტიკრიზისული მართვა გულისხმობს: სტრატეგიულ ღონისძიებების განხორციელებას, ტექნიკურ და სტრუქტურულ საქმიანობას, შეფასება-დიაგნოსტიკურ საქმიანობას, საკომუნიკაციო საქმიანობასა და ფსიქოლოგიურ და კულტურულ საქმიანობებს.

ჰესელბეინის (Hesselbein) მიხედვით, ანტიკრიზისული მენეჯმენტი - ეს არ არის ის სასწავლო დისციპლინა, რომლის სწავლაც შესაძლებელია კრიზისულ სტორმში მოხვედრილ საწარმოში მუშაობის დროს. ანტიკრიზისული მართვა უნდა შეისწავლო მაშინ, როდესაც ჰორიზონტზე არ მოჩანს ავის მომასწავლებელი ღრუბელი.¹⁴

შესაძლო კრიზისების თავიდან აცილების მიზნით კრიზის-მენეჯერს კარგად უნდა შეეძლოს გრძელვადიან პერიოდში პირობების შეფასებების გაკეთება, მაგრამ ბევრი ორგანიზაცია სწრაფად აფასებს მოკლევადიანი პერსპექტივის პირობებს და იგნორირებას უკეთებს გრძელვადიანი პერსპექტივებს. ასეთი მიდგომა არის კრიზისის დროს მოუმზადებლობისა და წარუმატებლობის ძირითადი მიზეზი.

¹⁴ Uslu T. Human Side of Strategic Alliances, Cooperations and Manoeuvrings During Recession and Crisis. Global Business Strategies in Crisis, Istanbul Medipol University Zeytinburnu, 2017, p 133.

ჰედი მიერ გაკეთებული ვრცელი განმარტების მიხედვით: ანტიკრიზისული მართვა მოწოდებულია გასცეს კოორდინირებული და ეფექტური პასუხი კრიზისზე ორგანიზაციის მოქმედებას მისი აქტივების დაგეგმვის, ორგანიზების, ხელმძღვანელობისა და კონტროლის საშუალებით კრიზისის დადგომამდე, კრიზისში და პოსტკრიზისულ პერიოდში, რათა ფირმამ შეინარჩუნოს ის აუცილებელი რესურსები, რომლებიც საჭიროა კრიზისამდელი დონის სრული აღდგენისთვის.¹⁵

მიზანს, რომელსაც ემსახურება ანტიკრიზისული მართვა წარმოადგენს - კრიზისულ მდგომარეობამდე მიმყვანი მოვლენებისა და პროცესების გაუვნებელყოფაზე ორიენტირებული ღონისძიებების შემუშავება და რეალიზაცია. ანტიკრიზისული მართვა მომართულია იმაზე, რომ საწარმოს რთულ სიტუაციაში აღმოჩნის შემთხვევაში, შესაძლებელი იყოს ისეთი მმართველობითი და ფინანსური მექანიზმების ამოქმედება, რომელთა საშუალებითაც კომპანია მინიმალური დანაკარგებით გამოვა სირთულეებიდან. უპირველეს ყოვლისა, ანტიკრიზისული მართვა, მიმართულია იმაზე, რომ არ მოხდეს კომპანიის გაკოტრება.¹⁶

ანტიკრიზისული მენეჯმენტის სისტემის მნიშვნელოვანი ელემენტია მისი **ფუნქციები**. ანტიკრიზისული მენეჯმენტის ფუნქციები წარმოადგენენ საქმიანობის სახეებს, რაც ახდენს ანტიკრიზისული მართვის რეალიზებას და ასევე განსაზღვრავს მის შედეგს. მარტივად რომ ითქვას, ეს ფუნქციები განსაზღვრავს კრიზისის ყველა სტადიაზე, თუ რა უნდა გააკეთონ და რა უნდა მოიმოქმედონ წარმატებით მართვისათვის ბიზნეს სუბიექტებმა.

ყველა ფუნქციას გააჩნია თავისი თავისებურება თუმცა, ისინი ერთიანობაში წარმოადგენენ ანტიკრიზისულ მენეჯმენტს, საიდანაც გამომდინარეობს მისი ფორმები. ანტიკრიზისული მართვის ფუნქციებია:

¹⁵ გიგაური ი. საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის ეფექტიანობის და პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამადლების მიმართულებები, დისერტაცია, თბილისი 2016, გვ. 27.

¹⁶ ქეშელაშვილი გ. ანტიკრიზისული მენეჯმენტი, სახელმძღვანელო, თბილისი 2019, გვ. 67.

- კრიზისის წინა პერიოდში მართვა;
- კრიზისის პერიოდში საწარმოს მართვა;
- კრიზისიდან გამოსვლის პერიოდში მართვა;
- სტაბილიზაციის ეტაპის დროს მმართველობის უზრუნველყოფა;
- დანაკარგების და შესაძლებლობების ხელიდან გაშვებისა მინიმიზაცია;
- მიღებული გადაწყვეტილებების თავისდროულობის უზრუნველყოფა.¹⁷

ანტიკრიზისული მართვის ფორმებია:

1. სტაბილური განვითარების პეროდში ანტიკრიზისული მართვა. აღნიშნული ფორმის ანტიკრიზისული მართვის მიზანს წარმოადგენს საწარმოს დასახული განვითარების გეზიდან გადახრების ანალიზი და მონიტორინგი, მოსალოდნელი კრიზისული მოვლენების ადრეული იდენტიფიცირება, აგრეთვე, საწარმოს საქმიანობაზედ მოქმედი ფაქტორების ანალიზი. მოცემული ფორმის მართვის მეთოდები საწარმოს ეფექტიანობისა და სტაბილურობის ამაღლებსკენ არის მიმართული.
2. არასტაბილური მდგომარეობის პერიოდში ანტიკრიზისული მართვა. მართვის პირველი ფორმისგან განსხვავებით (შემოსავლების მცირე ვარდნა) იგი გულისხმობს მართას ზარალიანობის პირობებში. მის მთავარი მიზანია საწარმოში სტაბილური მდგომარეობის აღდგენა. ამ მიზნით მენეჯმენტი იყენებს სტაბილიზაციის, დანახარჯების შემცირების, საწარმოს თანამშრომელთა სტიმულირების და სხვადასხვა მეთოდებს.
3. მართვა კრიზისული მდგომარეობის პერიოდში. საწარმოსთვის აღნიშნული პერიოდი არასტაბილური პერიოდისგან განსხვავდება იმით, რომ შეზღუდულია საწარმოს გადახდისუნარიანობა, მისი ძირითად მიზანს უკვე წარმოადგენს გაკოტრების არ დაშვება. ამ დროს გამოიყენება ანტიკრიზისული მართვის ისეთი მეთოდები, როგორცაა რესტრუქტურიზაცია და სამართლებრივი გაჯანსაღება.

¹⁷ დუდაური თ. ანტიკრიზისული მენეჯმენტი: პრობლემები და თანამედროვე მიდგომები, თბილისი 2019, გვ. 123.

4. მართვა გაკოტრების პროცედურების პირობებში. იგი წარმოადგენს გაკოტრების პროცედურათა შესრულებას, რომელსაც ახორციელებს გაკოტრების მმართველი, რომელიც ინიშნება გაკოტრებული საწარმოს კრედიტორების მიერ.

ძირითადი მახასიათებელი, რომლითაც ანტიკრიზისული მართვა ხასიათდება, ეს არის მისი მართვის მეთოდები, რომელთა საშუალებითაც შესაძლებელია მიღწეულ იქნას კრიზისული სიტუაციის ნორმალიზება და შემდგომი განვითარების წინაპირობები.¹⁸

ანტიკრიზისული მართვა წარმოადგენს ფორმების, მეთოდების და პროცედურების გამოყენების პროცესს, რაც მიმართულია ინდივიდუალური მეწარმეობის, საწარმოების, დარგების საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობის სოციალურ-ეკონომიკურ გაჯანსაღებაზე, კრიზისული მდგომარეობიდან გამოსვლისათვის პირობების შექმნასა და განვითარებაზე.

ბიზნეს წრეებში ტერმინი „ანტიკრიზისული მენეჯმენტი“ სულ უფრო და უფრო აქტუალური ხდება. ანტიკრიზისული მენეჯმენტის ფართოდ დანერგვა მეტად აქტუალურია ბიზნეს სუბიექტებისათვის. საქართველოს ეკონომიკაში მიმდინარე უარყოფითი პროცესების გასაჯანსაღებლად აუცილებელია სხვადასხვა დონის მენეჯერებისაგან ადეკვატური ანტიკრიზისული ქმედებები.

ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ მეცნიერ-ეკონომისტების ნაშრომებში ანტიკრიზისული მართვის აქტუალური პრობლემების ძირეული დამუშავების მიუხედავად, ანტიკრიზისული მენეჯმენტის მექანიზმების, მოდელებისა და სტრატეგიების გაუმჯობესების ამოცანა, როგორც ეკონომიკურ სუბიექტთა კრიზისული სიტუაციებში მართვის მაქსიმალური სრულყოფა, ჯერ-ჯერობით სრულად მოგვარებულად ვერ ჩაითვლება. მრავალ თეორიულ და მეთოდოლოგიურ საკითხზე ჯერ კიდევ არ არსებობს ერთიანი შეხედულება.

¹⁸ ქეშელაშვილი გ. ანტიკრიზისული მენეჯმენტი, სახელმძღვანელო, თბილისი 2019, გვ. 70-71.

თავი II. ანტიკრიზისული მართვის სრულყოფის გზები და მიმართულებები

2.1. ანტიკრიზისული მართვის პრობლემები, მათი გადაჭრის მეთოდოლოგია და კრიზისების დიაგნოსტიკა

კრიზისისა და ნეგატიური პროცესების მიზეზი, პირველ რიგში უნდა ვეძიოთ კომპანიის მართვის ეფექტურობაში. სწორედ მართვის არაეფექტურობა წარმოადგენს თანამედროვე საწარმოების ყველაზე დამახასიათებელ პრობლემას. ეს პრობლემა განპირობებულია შემდეგი ფაქტორებით, რომლებიც წარმოშობს პრობლემებს, შეიძლება შემდეგი სახით ჩამოყალიბდეს:

- კომპანიის განვითარების ხანგრძლივადიანი სტრატეგიის არ არსებობა;
- გადაწყვეტილების მიმღებ პირთა დაბალი კვალიფიკაცია;
- მიღებული გადაწყვეტილებებით დამდგარ შედეგებზე საწარმოს ხელმძღვანელობის პასუხისმგებლობის დაბალი დონე მესაკუთრეთა წინაშე, საწარმოს ქონების შენახვასა და ეფექტიანად გამოყენებაზე და ასევე, საქმიანობის საფინანსო-სამეურნეო შედეგებზე.
- კომპანიის მენეჯერთა ოპორტონისტული ქცევის მაკონტროლებელი ინსტიტუტების განუვითარებლობა.

ანტიკრიზისული მართვის სრულყოფის, კრიზისის პირობებში პრობლემების გადაწყვეტისა და მართვის ეფექტიანობის ამაღლების საკითხები, პირველ რიგში მოითხოვს პრობლემების იდენტიფიცირებას და შემდეგ მათი გადაწყვეტის მეთოდოლოგიასა და ორგანიზაციას.

ანტიკრიზისულ მართვასთან დაკავშირებული პრობლემები და მათთან ბრძოლის მეთოდოლოგია შესაძლებელია შემდეგი სახით წარმოვადგინოთ:¹⁹

¹⁹ დუდაური თ. ანტიკრიზისული მენეჯმენტი: პრობლემები და თანამედროვე მიდგომები, თბილისი 2019, გვ. 126.

პრობლემები	გადაწყვეტის მეთოდოლოგია
პრობლემები, რომლებიც უკავშირდება კრიზისის წინა პერიოდის ამოცნობას	ინფორმაციის მოძიება
პრობლემები, რომლებიც უკავშირდება კრიზისის თავიდან აცილებას	კრიზისის პროგნოზირება
პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებულია კრიზისში მყოფი საწარმოს საქმიანობასთან	კრიზისულ პერიოდში მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავება
კრიზისიდან გამოსვლის პრობლემები	კრიზისული სიტუაციების ანალიზი და შეფასება
პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებულია კრიზისის შედეგების ლიკვიდაციასთან	კრიზისული ქცევის ინოვაციური სტრატეგიები

საწარმოს მიერ შემუშავებული ყველა ღონისძიება, რომელიც მართვის პრობლემის მოსაგვარებლად უნდა განხორციელდეს, აუცილებლად უნდა ეყრდნობოდეს: მაღალი ხარისხის ინფორმაციას, ზუსტ საპროგნოზო მონაცემებს და სწორად განსაზღვრულ სტრატეგიებს.

წარმატების მისაღწევად ასეთ არასტაბილურ და რთულ ბიზნეს გარემოში აუცილებელია სწრაფი ადაპტაცია. ადაპტაციის უნარი არის სირთულის გამკლავების შესაძლებლობა, გააცნობიეროს, რომ რთული სისტემის მრავალფეროვნება მოითხოვს მენეჯმენტს, რომელსაც თავად აქვს საკმარისი მრავალფეროვნება.²⁰

ანტიკრიზისული მენეჯმენტის მთავარი გამოწვევა არის ეფექტური გადაწყვეტილება, იგი ამასთანავე, არასტაბილურ ვითარებასთან გამკლავების უმთავრესი ბერკეტია. ბიზნეს კომპანიის მიერ პანდემით გამოწვეული კრიზისის დასაძლევად მიღებული გადაწყვეტილების შედეგები ცნობილი მომავალში გახდება, როდესაც გადაივლის კრიზისი და მოხდება ამ განხორციელებული ღონისძიებების ეფექტურობის შეფასება.

²⁰ ТИХОНОВА М. А. РАЗВИТИЕ МОДЕЛЕЙ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМ БИЗНЕСОМ В УСЛОВИЯХ ПОСЛЕДСТВИЙ ПАНДЕМИИ, Диссертация, Москва 2020, с 99.

ღონისძიებები, რომლებიც წარმოადგენენ გამოსავალს არსტაბილური მდგომარეობიდან, შეიძლება ჩამოვაყალიბოთ შემდეგი სახით: ქვეგანყოფილებების დახურვა, ხარჯების შემცირება, ზოგიერთ საქმიანობაზე უარის თქმა, თანამშრომელთა ნაწილის შემცირება ან რეორგანიზაცია, ანტიკრიზისული მარკეტინგული კვლევები, პროდუქციაზე ფასების ცვლილება, საკრედიტო ხაზების შექმნა, მკაცრი დისციპლინა, რებრენდინგი და ა.შ.

აღნიშნული კონკრეტული ღონისძიებების ჩამონათვალი შემდეგი სახით გამოიყურება:

- დამატებითი მომსახურების საქმიანობები (კრიზისის შედეგად გამოთავისუფლებული ფართების და ტექნიკა-მოწყობილობების გაქირავება და ა.შ.);
- დანახარჯების შემცირება (ნედლეულის, მასალების, ენერგორესურსებისა და სხვათა დანახარჯების შემცირებას);
- მოკლევადიანი ფინანსური დაბანდებების გაყიდვა;
- პერსონალზე დანახარჯების შემცირება, რომელიც შესაძლებელია თანამშრომელთა რაოდენობის შემცირების და მათი ფუნქციების გადანაწილებით, ხელფასის შემცირებით, დანამატების, პრემიებისა და წახალისების შემცირებით, ამასთან არ უნდა იქნეს კოლექტიური კლიმატის შენარჩუნების უგულებელყოფა.
- ვალების რესტრუქტურირაცია;
- ნედლეულის, მასალებისა და მზა პროდუქციის მარაგების ოპტიმიზაცია;
- გაყიდვების სტიმულირება;
- ნაკლებად აქტუალური ინვესტიციების, შეჩერება ან გაყიდვა;
- საფასო პოლიტიკის წარმოებული პროდუქციის ასორტიმენტის გადახედვა, მომგებიანი პროდუქციის გამოყოფა;

- დაბალრენტაბელური წარმოების მოდერნიზაცია და პროფილის შეცვლა;²¹

კრიზისულ სიტუაციაში ძალიან მნიშვნელოვანია მენეჯერმა იცოდეს თუ როგორ უნდა მართოს კომპანია და როგორ გამოიყენოს კრიზისული პერიოდი უფრო უკეთეს თვისობრივ მდგომარეობაში საწარმოს გადასაყვანად. აღნიშნულის განხორციელებას წინ უნდა უძღოდეს და აუცილებელია ისეთი ქმედებები, როგორცაა კრიზისების დიაგნოსტიკა, კრიზისის სიმპტომების ადრეულ ეტაპზე გამოვლენა, რეგულირება და მართვა.

საქართველოს მოქმედ უმეტეს საწარმოებში ანალიტიკური (მმართველობითი) დიაგნოსტიკა შედარებით ნაკლებადაა განვითარებული. ამის მიზეზად შეიძლება მივიჩნიოთ კვალიფიციური სპეციალისტების ნაკლებობა და ანალიტიკური ინსტრუმენტების განუვითარებლობა, რომელიც სამუშაოს ეფექტურად ორგანიზების საშუალებას იძლევა. ამასთან ერთად, "სულ უფრო ფართოდ გამოიყენება სუსტი სიგნალების დიაგნოსტიკა". დიაგნოსტიკის ამ მეთოდის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ დროულად იქნას განსაზღვრული სუსტი სიგნალები - კრიზისული სიტუაციის დადგომის ადრეული და არაზუსტი ნიშნები და დროულად მოახდინონ მათზე რეაგირება. სუსტი სიგნალების დიაგნოსტიკის აუცილებლობა წარმოიშვება მაშინ, როცა საწარმოში არასტაბილურობის დონე საკმაოდ მაღალია.²²

კრიზისების დიაგნოსტიკა საწარმოს მართვის პროცესში გულისხმობს - ობიექტის, საგნის, მოვლენის ან მართვის პროცესის მდგომარეობის განსაზღვრას, კომპლექსური კვლევითი პროცედურების განხორციელებით, სუსტი რგოლების, ნეგატიური პროცესებისა და „შემაბრკოლებელი“ ფაქტორების იდენტიფიცირებით. დიაგნოსტიკა არის კვლევის პროცესი და არა ერთჯერადი მოქმედება, რომელიც ხდება დროსა და სივრცეში.

²¹ დუდაური თ. ანტიკრიზისული მენეჯმენტი: პრობლემები და თანამედროვე მიდგომები, თბილისი 2019, გვ. 126-127.

²² დარსაველიძე ნ. ეკონომიკური მდგრადობის შეფასება სატრანსპორტო და მანქანათმშენებელი ფირმების ანტიკრიზისულ მართვაში, დისერტაცია, თბილისი 2012, 192 გვ.

დიაგნოზირების ამოცანაა ყველა იმ ღონისძიებების დადგენა, რომელიც კრიზისში მყოფი საწარმოს ფუნქციონირებისათვის აუცილებელი ყველა შემადგენელი ელემენტის მუშაობის გამოსწორებისკენ არის მიმართული.

დიაგნოსტიკის განხორციელების მიზანს წარმოადგენს საკვლევი ობიექტის დიაგნოზის დადგენა და მისის მდგომარეობის შესახებ დასკვნის გამოტანა, როგორც იმ მომენტისათვის, ისე პერსპექტივაში. დიაგნოსტიკური კვლევა უნდა ტარდებოდეს საწარმოს მართვისა და სტრუქტურის ყველა რგოლში. დიაგნოსტიკა წარმოადგენს პროგნოზის საფუძველს, რადგან შექმნილი სიტუაციის ზუსტი მონაცემების გარეშე საწარმოს ალტერნატიული განვითარების შეფასება. ანტიკრიზისული დიაგნოსტიკის მონაცემების იძლევა მისი მიზნის განხორციელების საფუძველს, რათა შემუშავდეს სწორი და გონივრული ანტიკრიზისული ღონისძიებები.

კრიზისში მყოფი საწარმოს მდგომარეობის დიაგნოსტიკა ეყრდნობა მის აღრიცხვაში გამოყენებულ ძირითად ტექნიკურ და ეკონომიკურ მაჩვენებლებს.

დიაგნოსტიკის ძირითადი ეტაპებია:

1. საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის ანალიზი;
2. საბაზრო სიტუაციის განვითარების პროგნოზი;
3. კრიზისული სიტუაციის გაღვივების ხელშემწყობი მიზეზებისა და ფაქტორების დროული გამოვლენა;
4. საწარმოს პერსპექტიული განვითარების მიმართულებებისა და მომავალი კრიზისული მდგომარეობის დანახვის უნარი.

საწარმოში კრიზისის დიაგნოსტიკის მეთოდებია: გარე გარემოს მონიტორინგი, საქმიანობის მიმდინარე მდგომარეობის ანალიზი, საწარმოს მდგომარეობის შესაძლო ცვლილებების შესახებ ყველა მანიშნებლის სრული ანალიზი, საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის აუდიტი, საწარმოს ვალდებულებებისა და საკრედიტო პოლიტიკის ანალიზი, რისკების

განსაზღვრა, ფირმის პერსპექტივაში საქმიანობის შესაძლო მდგომარეობის პროგნოზირება.

კრიზისული სიტუაციების დიაგნოსტიკის ინსტრუმენტებია: სტატისტიკა, პროგნოზირება, მოდელირება, ექსპერიმენტი, მარკეტინგული გამოკვლევა. კრიზისის ტიპები და ფორმები განსაზღვრავენ დიაგნოსტიკის ინსტრუმენტების გამოყენებასა და შერჩევას.

საწარმოს საკუთარი მიზნების მიღწევაში ხელის შეშლელი ნეგატიური ტენდენციებისა და საფრთხის მოახლოების შესახებ სიგნალების აღმოჩენა განისაზღვრება შემდეგი მაჩვენებლებით:

- საწარმოს პროდუქციაზე მოთხოვნის დაცემა და მოთხოვნის ზრდაკონკურენტის საქონელზე;
- ფასების ზრდა მასალებზე, ნედლეულზე და მოწყობილობებზე. მათზე ხელმიუწვდომლობა. ინფრასტრუქტურის დარგების მომსახურებაზე ფასების ზრდა;
- დამხმარე და მონათესავე დარგებში მეცნიერულ-ტექნიკური და ეკონომიკური პოტენციალის სტაგნაცია;
- კონკურენტებთან ბრძოლის მდგომარეობის ამსახველი მაჩვენებლები;
- საგადასახადო განაკვეთების ზრდა და ახალი გადასახადების დაწესება, საბაჟო გადასახადების არახელსაყრელი ცვლილება, ლარის სავალუტო კურსის არახელსაყრელი ცვლილება, ცვალებადი სამოქალაქო და კომერციული კანონმდებლობა, სახელმწიფოს კონტროლი ფასების ცვლილებებზე და ა. შ.
- გეოგრაფიული, დემოგრაფიული და ბუნებრივი მოვლენების ცვალებადობა, როგორცაა: მდებარეობა სტიქიური უბედურების ზონის რეგიონში, უცხოურ პარტნიორ საწარმოთა ქვეყნაში არასტაბილურობა და ა. შ.

- ფირმის ტექნიკური და ტექნოლოგიური რესურსების გაუარესება: პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის შემამცირებელი გარემოებები - ტექნიკური აღჭურვილობის ცვეთა, მორალურად მოძველებულის გამოყენება, მასალების და ნახევარფაბრიკატების გამოყენება და ა. შ.
- ადამიანური რესურსების პოტენციალის შესუსტება;
- ორგანიზაციული სტრუქტურის მოუქნელობა (ბიუროკრატიული პროცესები);²³

დიაგნოსტიკური კვლევების განხორციელება, სუსტი რგოლების, მიმდინარე ნეგატიური პროცესებისა და შემაფერხებელი ფაქტორების იდენტიფიცირება იძლევა საწარმოში კრიზისის გამომწვევი მიზეზების მკაფიო ფორმულირების საშუალებას, რომელთა შეცნობის გარეშე შეუძლებელია საწარმოში დროული ანტიკრიზისული გადაწყვეტილებების მიღება და მართებული ღონისძიებების გატარება, რომელთა მიხედვითაც საწარმოს სტრატეგიაში ან შეიტანება ცვლილებები, ან მის ნაცვლად დგება ახალი სტრატეგია.

2.2. საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის

სტრატეგიები, რესურსები და ინსტრუმენტები

კრიზისულის სიტუაციებში საწარმომ უნდა შეიმუშაოს ანტიკრიზისული გეგმა და სტრატეგია, რომელიც იქნება მიმდინარე ეტაპის ანტიკრიზისული ქმედებების საფუძველი.

თანამედროვე ლიტერატურაში ბევრი ანტიკრიზისული ქმედებებია შემოთავაზებული. რა თქმა უნდა, კრიზისების ხასიათიდან და მასშტაბებიდან გამომდინარე, მისი მართვის სტრატეგიების ტიპებიც განსხვავებული და

²³ დარსაველიძე ნ. ეკონომიკური მდგრადობის შეფასება სატრანსპორტო და მანქანათმშენებელი ფირმების ანტიკრიზისულ მართვაში, დისერტაცია, თბილისი 2012, გვ 115-118.

დინამიურია. არსებობს ანტიკრიზისული მართვის სტრატეგიების დიდი რაოდენობა.

მნიშვნელოვანი სტრატეგიების ჩამონათვალია:

- კრიზისის განჭვრეტა და მისი დადგომისათვის განუწყვეტელი მზადება, რომელშიც ნაგულისხმევია: საქმიანობის დაგეგმვა, მათ შორის მისიის, ხედვისა და მიზნების დაზუსტება, შესაძლებლობების მიხედვით ბაზრის მდგომარეობიდან გამომდინარე ახალი ორიენტირების განსაზღვრა, ახალი ორიენტირის მიმართ პროდუქციის შესაბამისობის უზრუნველყოფა, მენეჯმენტის ახალი კონცეფციის დანერგვა, სტრატეგიული დაგეგმვის დანერგვა;
- მოცემულ ეტაპზე კრიზისის დაძლევის მიზნით მისი სიმწიფის პერიოდის განსაზღვრა;
- კრიზისული პროცესების შენელება და მის გამოვლინებებთან ბრძოლა. იგულისხმება - ხარჯების შემცირება, ვალდებულებების დაფარვის შეფერხება (რესტრუქტურისაცია), კრედიტორებთან ანგარიშწორების შეღავათიანი (მეგობრული) გრაფიკის შეთანხმება, და ა. შ.
- დამატებითი რესურსებისა და რეზერვების გამოყენების გზით სიტუაციის სტაბილიზება, იგულისხმება - დამატებითი კაპიტალის შეძენა (მაგ.: საწყისი კაპიტალის გაზრდა, ფასიანი ქაღალდები, სესხები), აქტივების გაქირავება.
- რისკების გაანგარიშება;
- კრიზისის შედეგების აღმოფხვრის მიზნით აუცილებელი პირობების შექმნა, მათ შორის მაკონტროლებელი ღონისძიებები, დამატებითი ფინანსური კონტროლის განხორციელება, სისტემური კონტროლი და სხვ.

ასევე აუცილებელია განხორციელდეს ყველა ანტიკრიზისულ ქმედებთან დაკავშირებული საქმიანობის შეთავაზება, მ.შ. სტრატეგიულ პარტნიორთან შერწყმა, ბიზნესის ზომის შემცირება, საქმიანობის დივერსიფიკაცია, ფასების პოლიტიკის შეცვლა, მენეჯერული პოზიციების შეცვლა, ახალი

ტექნოლოგიების შექმნა, ხარისხის მენეჯმენტის სისტემების დანერგვა, ინტეგრირებული საინფორმაციო სისტემების დანერგვა, ორგანიზაციული სტრუქტურის შეცვლა, აუტოსორსინგი, ორგანიზაციული კულტურის შეცვლა; ხელფასების შემცირება, გუნდური მუშაობის სტიმულირება, ახალი სამოტივაციო სისტემების შექმნა, სამუშაო ორგანიზაციის შეცვლა, დასაქმების შემცირება და ა. შ.

ანტიკრიზისული სტრატეგიის ძირითადი ტიპების განსაზღვრისას ზემოთ აღნიშნული ღონისძიებები წარმოადგენს საწყის წერტილს. იმისათვის, რომ შეირჩეს შესაბამისი ანტიკრიზისული სტრატეგია, აუცილებელია სწორად განისაზღვროს კრიზისის მასშტაბი და მიზეზები, მისი ხანგრძლივობის დრო და ინტენსივობა, გარემოში ორგანიზაციის ადაპტაციის მეთოდები ან თანამშრომელთა ჩართულობა, და მათი ერთგულება კრიზისის დამლევამდე.²⁴

კრიზისის გამო პროდუქციაზე შემცირებული მოთხოვნა იწვევს ბიზნეს კომპანიაში წარმოების, დასაქმებისა და ინვესტიციების შემცირებას. კრიზისულ გარემოში საწარმოში განსაკუთრებულად დიდი მნიშვნელობა აქვს რესურსების ოპტიმალური შერჩევასა და გადანაწილებას, ინოვაციების დანერგვასა და საწარმოს რესტრუქტურის პროცესს.

რესურსების ქვეშ იგულისხმება ყველაფერი ის, რაც ფირმას სჭირდება კრიზისის თავიდან ასაცილებლად, ან დამდგარი კრიზისის დასაძლევად. რესურსების გარეშე შეუძლებელია ისეთი ანტიკრიზისული ქმედებების განხორციელება, როგორცაა საწარმოს ინოვაციური და საინვესტიციო საქმიანობის წარმართვა.

საწარმოში არსებობს ძირითადად სამი სახის რესურსი: ფონდები, ფინანსები და პერსონალი. ფონდები აერთიანებს მატერიალურ-ტექნიკურ

²⁴ Starosta A. Anti-crisis Management Strategies. The case of companies in the Greater Poland Voivodeship. 2014, pp 256-257.

რესურსებს, ფინანსები - ფულს და ფულის ეკვივალენტებს, ხოლო პერსონალი - მუშა-მოსამსახურეებს.²⁵

საწარმოს ანტიკრიზისული მართვის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი რესურსია **ინვესტიციები**, რომელიც გულისხმობს მოგების გაზრდის (მიღების) მიზნით შესაბამისი მიმართულებით განხორციელებულ დაბანდებებს. საწარმო, კრიზისის შედეგად ინვესტიციების შიდა წყაროს ამოწურვის გამო, მიმართავს გარე ინვესტორების დაინტერესებას. ასეთ შემთხვევებში, ძირითადად ინვესტორები ორიენტირებულნი არიან მაღალ მოგებაზე და შესაბამისად, ინვესტირება გამოიხატება აქციათა საკონტროლო პაკეტის შეძენაში, შემდეგ კი, ინვესტორი იწყებს საწარმოში პირდაპირი ინვესტიციების განხორციელებას, კერძოდ, ახდენს საწარმოს რესტრუქტურისა, ნერგავს ახალ ტექნიკასა და ტექნოლოგიებს.

კრიზისული მდგომარეობის თავის დასაღწევად საწარმოში მუშავდება საინვესტიციო საქმიანობის სტრატეგიული გეგმა, რომლის მიზანს წარმოადგენს ორგანიზაციის ეკონომიკური და ტექნოლოგიური ელემენტების სასურველი კომბინაცია.

საწარმოს კრიზისული ეტაპის დაძლევა და სტაბილური მდგომარეობის მიღწევა შესაძლებელია სხვადასხვა საშუალებებით, მ.შ. არის ინოვაციების დანერგვა.

ინოვაცია არის ახალი იდეა, ახალი პროდუქტი, რომელიც გულისხმობს - საწარმოს კომერციული, ადმინისტრაციული, სოციალურ-ეკონომიკური გადაწყვეტილებების, ორგანიზაციულ-ტექნიკური, ფინანსური, ახალი ტექნოლოგიების, პროდუქციისა და მომსახურების მომგებიან გამოყენებას.²⁶

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ახალი მიდგომების, ინოვაციური იდეების, დანერგვა. სტანდარტული და სტაბილური მდგომარეობის დროს

²⁵ ფარესაშვილი ნ. ფირმის ანტიკრიზისული მენეჯმენტი, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი 2010, გვ. 72.

²⁶ იქვე, გვ. 83.

აღნიშნული ბაზრის ნოვატორობას, ხოლო კრიზისულ ეტაპზე კი გადარჩენას და ფუნქციონირების გაგრძელებას ნიშნავს. ბიზნესებისთვის გადარჩენისათვის სასიცოცხლოდ აუცილებელია ახალი, არასტანდარტული მეთოდოლოგია, პროდუქტი ან სერვისი, რომელსაც ხშირად „დიდ იდეამდე“ მიყავს ბრენდი, სამომხმარებლო ბაზარზე კი ახალ სტანდარტებს წერგავს და ლიდერად გვევლინება.

ვინაიდან, ბიზნესის გრძელვადიან წარმატებისათვის ინოვაციების დანერგვას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს, საჭიროა მისი უფრო სიღრმისეული განხილვა. კომპანიებისთვის აუცილებელია ინოვაციებისა და მისი მამოძრავებელი ძალების კორპორატიულ სისტემებში გადაყვანის შესაძლებლობა.²⁷

საწარმოებში ტექნიკური პროგრესი იწვევს არსებული ტექნიკის მორალურ ცვეთას, რაც დროთა განმავლობაში ამცირებს წარმოების ეფექტიანობას, ხოლო აღნიშნული ხელს უწყობს უფრო სრულყოფილი და ახალი ტექნიკის დანერგვას, რომლის საშუალებითაც ხდება სტაგნაციური მდგომარეობის დაძლევა და ფირმის სტაბილური მდგომარეობის აღდგენა-შენარჩუნება.

საწარმოში მუშავდება ინოვაციური სტრატეგია. აღნიშნული სტრატეგიის ძირითად მიმართულებებს წარმოადგენს:

- მართვის ახალი მეთოდებისა გამოყენება, როგორც წარმოებაში, ისე მარკეტინგში;
- ორგანიზაციული სტრუქტურის განახლება;

²⁷ კემბრიჯის უნივერსიტეტი. Şahin, T., Riedel, L., Inkermann, D., Wilgeroth, D., Asghari, R., Vietor, T. (2019) 'How to Foster Innovation? A Methodology to Identify Fields for Fostering Innovation Capability in Small and Medium-Sized Enterprises', in Proceedings of the 22nd International Conference on Engineering Design (ICED19), Delft, The Netherlands, August 2019. <<https://www.cambridge.org/core/journals/proceedings-of-the-international-conference-on-engineering-design/article/how-to-foster-innovation-a-methodology-to-identify-fields-for-fostering-innovation-capability-in-small-and-mediumsized-enterprises/FCDA6E6DD6D4728341B2C0426A13493C>>. [უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 9.07.2021]

- რესურსების გამოყენების ახალი მიდგომების შემუშავება-დანერგვა, ახალი რესურსების მოძიება-გამოყენება;
- ახალი ტექნოლოგიების და პროდუქტების ათვისება.

პანდემიით შექმნილი კრიზისის ფონზე, ბიზნეს კომპანიებითვის ძალიან მნიშვნელოვანია ბიზნესის გაციფრულება. როგორც საქართველოში, ისეც მსოფლიოს სხვა ქვეყნებში, ფირმებმა, რომლებმაც შესაბამისი კადრებისა და ტექნოლოგიური მზადყოფნით შეძლეს ბიზნესის ციფრულ რელსებზე გადაწყობა, უკეთესად უმკლავდებიან გამოწვევებს და შედარებით წარმატებით ინარჩუნებენ საკუთარ საბაზრო ნიშას. თანამედროვე პანდემიურმა კრიზისებმა ბიზნესის კეთების აუცილებელ და ძლიერ მდგენელებად მოგვივლინა - ონლაინ შეხვედრების ორგანიზება, ციფრული მარკეტინგი, ონლაინ გაყიდვები.

დაჩქარებული სამეცნიერო და ტექნოლოგიური პროგრესის, გაზრდილი კონკურენციის, ბაზრის გლობალიზაციისა და ინტერნაციონალიზაციის ფონზე, ინოვაცია წარმატების ძირითადი ფაქტორია, ხოლო ინოვაციების სტრატეგიული მენეჯმენტი საწარმოს ანტიკრიზისული პოლიტიკის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანაა.

ანტიკრიზისული მენეჯმენტის ერთ-ერთ მძლავრ საშუალებად ითვლება კრიზისში მყოფი საწარმოს **რესტრუქტურიზაცია**. რესტრუქტურიზაცია შეიძლება მოიცავდეს: 1) მართვის სისტემას, რომელიც ითვალისწინებს სტრუქტურისა და ფუნქციების სრულყოფას; 2) ფირმის ფინანსებს, ინფორმაციულ უზრუნველყოფას, წარმოების ტექნოლოგიას, პროდუქციის ნომენკლატურას, მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების სისტემას, მარკეტინგის სისტემას და სხვ.

საწარმოს (ფირმის) რესტრუქტურიზაციამდე აუცილებელია მოვახდინოთ მისი ორგანიზაციული სტრუქტურის აღწერა და შეფასება. აღწერის დროს უნდა მოხდეს ფუნქციონალურ-ორგანიზაციული მოდელის აგება, რომლის

ელემენტებია: პროდუქტები, ფუნქციები, რგოლები და მათ შორის კავშირები. ხოლო შესაფასებლად უნდა განხორციელდეს შემდეგი ღონისძიებები: 1. ფინანსური მდგომარეობის დადგენა, რომელიც გულისხმობს - ლიკვიდობის, ბრუნვადობისა და რენტაბელობის კოეფიციენტების დადგენას; 2. წარმოების დანახარჯების ანალიზი; 3. წარმოების ტექნოლოგიური დონის ანალიზი (მოწყობილობის გამოყენების, მექანიზაციის დონისა და მოწყობილობათა ასაკობრივი სტრუქტურის კოეფიციენტები); 4. საწარმოს (ფირმის) ორგანიზაციული სტრუქტურის ანალიზი.

კრიზისული მდგომარეობის დასაძლევად საწარმოს საკადრო პოლიტიკა ანტიკრიზისული მენეჯმენტის ერთ-ერთ მნიშვნელოვანი ბერკეტია. საწარმოს ადამიანური რესურსების ანტიკრიზისული მართვის ამოცანად განიხილება საწარმოს ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება.

ადამიანური რესურსების ანტიკრიზისული მართვა გულისხმობს ისეთ პერსპექტიულ მიმართულებებს, როგორცაა: ახალ საბაზრო მოთხოვნებთან დაკავშირებით, პერსონალის მასობრივი გადამზადებას; პერსონალის გაახალგაზრდავებას, რომელიც შესაძლებელია - ვადაზე ადრე პენსიაზე გასვლის სტიმულირებით, საკადრო მარკეტინგის საშუალებით (პერსპექტიული სტუდენტების მოზიდვა) და სხვ. აღნიშნული მიმართულებები ხელს უწყობს კომპანიაში კორპორაციული კულტურის ჩამოყალიბებას. კორპორაციული კულტურა - ორგანიზაციის წევრების მიერ არჩეული, შექმნილი და გათავისებული ნორმების, პირობებისა და ფასეულობების ერთობლიობაა, რომელიც ხელს უწყობს ორგანიზაციული მთლიანობას და გარემოში ადაპტაციას.²⁸

²⁸ ქეშელაშვილი გ. ანტიკრიზისული მენეჯმენტი, სახელმძღვანელო, თბილისი 2019, გვ. 92-278.

თავი III. საწარმოთა ანტიკრიზისული პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებები საქართველოში პანდემიის პირობებში

3.1. სახელმწიფო პოლიტიკა საწარმოთა ანტიკრიზისულ მართვაში

ცნობილი ეკონომისტისა და ფილოსოფოსის ადამ სმიტის მოსაზრებით რაც უფრო მცირეა სახელმწიფოს ჩარევა ეკონომიკურ ცხოვრებაში, მით უკეთესი პირობები იქმნება მისი განვითარებისათვის. მაგრამ მაშინ, როდესაც მძვინვარებს პანდემია და მისი მიზეზით გამოწვეულ კრიზისმა მოიცვა ადამიანთა მოღვაწეობის ყველა სფერო, როდესაც საზოგადოებრივ კეთილდღეობას საფრთხე ემუქრება, დგება აუცილებელი საჭიროება სახელმწიფოს მხრიდან არამხოლოდ ეკონომიკის, არამედ საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა სფეროში ჩარევის, მისი რეგულირების მექანიზმების მოძიებისა და გაბედული ქმედებების.

პანდემიის პირობებში, დაავადების გავრცელების ტემპისა და ეკონომიკაზე უარყოფითი ზემოქმედების გათვალისწინებით, სახელმწიფოთა მთავრობები, იღებენ გადაწყვეტილებებს, მოქალაქეთა და ბიზნესის გარკვეულ მხარდამჭერ ზომებს. აქვე აღსანიშნავია ისიც, რომ მხარდაჭერის ღონისძიებების დაგეგმვის დროს ქვეყნები ვალდებული არიან დაიცვან საერთაშორისო სავალუტო ფონდის რეკომენდაციები, აღნიშნული განსაზღვრავს ხარჯვის პოლიტიკის ძირითადი ასპექტებს.²⁹

უნდა აღინიშნოს ის ფაქტიც, რომ პანდემიის პირობებში, დიდია მხარდაჭერა სხვადასხვა საერთაშორისო და ეკონომიკურად ძლიერი ქვეყნების მხრიდან ნაკლებად განვითარებულ და მცირე ეკონომიკური შესაძლებლობების მქონე ქვეყნების მიმართ. მაგალითად, 2021 წლის მაისის

²⁹ ТИХОНОВА М. А. РАЗВИТИЕ МОДЕЛЕЙ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМ БИЗНЕСОМ В УСЛОВИЯХ ПОСЛЕДСТВИЙ ПАНДЕМИИ, Диссертация, Москва 2020, с. 118.

თვეში საქართველოსათვის მსოფლიო ბანკის მიერ დამტკიცდა 85 მლნ ევროს მოცულობის ფინანსური მხარდაჭერის გადაწყვეტილება. დახმარების ახალი პროექტი მიზნად ისახავს მიკრო, მცირე და საშუალო საწარმოების ხელშეწყობას და სამუშაო ადგილების შექმნას, აღნიშნული ფირმების დახმარების პროგრამების გაფართოებითა და გაძლიერებით, ასევე საქართველოს ეკონომიკის დიგიტალიზაციის წახალისებით. პროექტი ქვეყნის მასშტაბით დახმარებას გაუწევს დაახლოებით 6 ათას მიკრო, მცირე და საშუალო საწარმოს და ბიზნესის გადარჩენის შანსებს გაზრდის, ასევე აამაღლებს პროდუქტული აქტივების შენარჩუნების შესაძლებლობებს და ფირმებს დაეხმარება ეკონომიკისა და ჯანდაცვის მიმართულებით არსებულ ახალ გამოწვევებთან ადაპტირებაში.³⁰

მთავრობისათვის ქვეყნის კრიზისიდან გამოყვანის ვალდებულება ძალიან რთულად შესასრულებელია. რა თქმა უნდა მთავრობას საზრუნავი ქვეყანაში ძალიან ბევრი აქვს, როგორცაა - მშვიდობის, სამუშაოსა და ცხოვრების ნორმალური პირობების უზრუნველყოფა და ა. შ. მაგრამ, ხელისუფლებამ ყველაფერი უნდა გააკეთოს ისეთი ძირითადი მიმართულებებით, როგორცაა:

- კრიზისის უარყოფითი შედეგების შესამცირებლად მცირე და საშუალო ბიზნესის ხელშეწყობა, რომელიც ქვეყნის ეკონომიკის საყრდენს და ძირითად ელემენტს წარმოადგენს. უცილებელია, სახელმწიფოს მხრიდან პირდაპირი სესხების, გრანტებისა და სუბსიდიების გაცემის ხელშეწყობა. კომერციული ბანკების მიერ მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის სესხების გაცემის შესაძლებლობის გაზრდის მიზნით, საკრედიტო გარანტიების უზრუნველყოფის შემოღება, გაფართოება ან გამარტივება; დიდი

³⁰ პირველი არხი. მსოფლიო ბანკი 85 მლნ ევროს გამოყოფს საქართველოში სამუშაო ადგილების შექმნისა და პანდემიისგან დაზარალებული კომპანიების მხარდასაჭერად. <<https://1tv.ge/news/msoflio-banki-85-mln-evros-gamoyofs-saqartveloshi-samushao-adgilebis-sheqmnia-da-pandemiisgan-dazaralebuli-kompaniebis-mkhardasacherad/>> [უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 01/07/2021]

მნიშვნელობა აქვს მცირე და საშუალო ბიზნესის მხარდაჭერას, დასაქმების ღონის შენარჩუნების თვალსაზრისით, მ. შ. აუცილებელია ახალი ბიზნესწარმონაქმნებისა და სხვა „დასაქმებატევადი“ იდეების მხარდაჭერა-წახალისება. ასევე, მნიშვნელოვანი ღონისძიებაა - სუბსიდირების მექანიზმით მინიმალური ხელფასის ანაზღაურების ხელშეწყობა;

- გადასახადის, კრედიტის, ქირავნობის, კომუნალური გადასახადების და ა.შ. (ფიქსირებული და ცვალებადი ბიზნეს ხარჯები) ნაწილის რესტრუქტურიზაცია;
- უცხოური ინვესტიციების მოზიდვა. ქვეყანაში შემოსული ინვესტიციების რაოდენობა მნიშვნელოვნად ამცირებს კრიზისის უარყოფით შედეგებს, კრიზისიდან გამოსვლის სირთულესა და დროს;
- ბიზნესის სექტორის მხარდაჭერის მიზნით სახელმწიფო შესყიდვების სისტემის დროებითი ღონისძიებების შემუშავება;
- ყველაზე მეტად დაზარალებული ინდუსტრიების სწორი შერჩევა და აღნიშნული ბიზნესის ხელშესაწყობად ან აღსადგენად საჭირო ზომების შემუშავება, გაყიდვების ორგანიზების, დასაქმების ზრდის და სხვა პრობლემების გათვალისწინებით;
- ადმინისტრაციული ბარიერების შემცირება და ახალი ეკონომიკური რეალობისადმი ბიზნესის ადაპტაციის საკონსულტაციო მხარდაჭერა.
- ადგილობრივი პროდუქციის ექსპორტის ხელშეწყობა. გლობალური კრიზისით მიღებულ, მძაფრ კონკურენციულ საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლა, გარე სამყაროსთან კავშირი ძალიან რთულია საწარმოსათვის, თუ მას არ დაუჭერს სახელმწიფო მხარს (საბიუჯეტო და სხვ. რესურსებით).

მსგავსად მსოფლიოს სხვა ქვეყნებისა, საქართველოშიც პანდემიის დროს ყველაზე მეტად დაზარალებული ინდუსტრიების კლასიფიკაციასთან დაკავშირებული საკითხები საკმაოდ სადავოა, მაგრამ აშკარაა, რომ ყველაზე მეტად დაზარალებული უნდა იყოს საზოგადოებრივი კვება, ტურიზმი,

ტრანსპორტი, გართობა, კულტურა და სპორტი და ა.შ. - უმეტესწილად ეს არის მომსახურების სექტორი.

კრიზისული პერიოდი და აქედან გამდინარე შექმნილი რისკები წარმოშობს ბაზარზე მოქმედი სუბიექტების გაკოტრების გაზრდილ ალბათობას. გაკოტრების სუბიექტი შეიძლება იყოს ნებისმიერი კერძო სამართლის გადახდისუუნარო საწარმო, რომელიც წყვეტს ვალების გადახდას. აუცილებელია აღინიშნოს, რომ ჩვენს ქვეყანაში არსებული გაკოტრების შესახებ კანონი, რომლის მიზანია მოვალისა და კრედიტორის უფლებებისა და ინტერესების თანაბარზომიერი დაცვა, წარმოადგენს ხელისუფლების ერთ-ერთ მარეგულირებელ ბერკეტს, რომელიც კრიზისული სიტუაციების მართვის პროცესში ძალიან მნიშვნელოვანია.

მსოფლიოს წამყვან ქვეყნებში ხელისუფლება მიმართულია იმ პრობლემების გადაჭრისაკენ, რომლებიც საწარმოს მცირე შესაძლებლობების გამო წარმოეშობა და შეიძლება ითქვას, არათანაბარ კონკურენტულ მდგომარეობაში აყენებს მსხვილ საწარმოებთან მიმართებაში. მაგალითად:

- აშშ - სახელმწიფო სესხის დაფარვის ნაწილის გარანტიას აძლევს კერძო საფინანსო სამსახურს. კერძოდ, თუ მცირე მეწარმის მიერ სესხი არ აღემატება 750000\$-ს, მეწარმის გადახდისუუნაროდ შექმნის შემთხვევაში, სახელმწიფო კრედიტის 75%-ს ფარავს, ხოლო თუ კრედიტი 100000\$ არ აღემატება გარანტია 80%-ზე გაიცემა. ანალოგიური პროგრამა მოქმედებს ბრიტანეთშიც,
- გერმანია - სახელმწიფო უსასყიდლოდ გასცემს სუბსიდიებს მცირე საწარმოების ინვესტირებისათვის, რომლის დაფარვაც შესაძლებელია ათი წლის შემდეგ მოხდეს. დაფარვის ვადა კი 20 წელს არ აღემატება. კრედიტის წლიური სარგებელია 5% და 1 მილიონ ევროს არ აღემატება.
- საფრანგეთი - მცირე ბიზნესის დაკრედიტებაზე 50-მდე ორგანიზაცია მუშაობს, მ. შ. არის - მცირე და საშუალო საწარმოების განვითარების ბანკი,

რომელიც დღეისათვის 87 სრულიად უპროცენტო სესხს გასცემს, ხოლო 30000 ევროს ფარგლებში კი სუბსიდიები გაიცემა. აღნიშნულ ქმედებებში ბანკს მხარს სახელმწიფო უჭერს.

აღნიშნული, წარმოადგენს მცირე ნაწილია იმ შეღავათებისა, რომელსაც მსოფლიოს სხვადასხვა სახელმწიფოები ბიზნესის მხარდასაჭერად აკეთებენ.³¹

საქართველოში სამეწარმეო საქმიანობის დაწყება ადმინისტრაციულად საკმაოდ იოლია, მაგრამ არსებული რეალობა დამწყებ მეწარმეს ჯერ კიდევ საკმაოდ ბევრ პრობლემას უქმნის წარმატებული და შედეგიანი ბიზნესის კეთებაში. ოფიციალური მონაცემებით, რეგისტრირებულ ბიზნეს სუბიექტთა და მათ შორის მოქმედი სუბიექტების თანაფარდობა წლების მიხედვით ასე გამოიყურება:

ცხრილი 1. რეგისტრირებული და მოქმედი ბიზნეს სუბიექტები (ათასი)³²

ბიზნეს სუბიექტები	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ახლადრეგისტრირებული რაოდენობა	40.9	44.7	45.3	43.9	45.3	50	50.3	49.5	40.3
რეგისტრირებულთა რაოდენობა (ნაზარდი ჯამი)	472.8	506.7	542.2	565.6	600.3	643.2	685.8	727.6	763.4
მათ შორის:	121.8	124.9	128.6	158	160.9	158.7	158.9	167.4	188.9
მოქმედთა რაოდენობა	8	9	6	158	9	7	9	4	9
რეგისტრირებულებში მოქმედი ბიზნეს სუბიექტების წილი (%)	25.8%	24.6%	23.7%	27.9%	26.8%	24.7%	23.2%	23.0%	24.7%

საზოგადოების, ბიზნესის და ხელისუფლების ერთიანობა, შეთანხმებული და კოორდინირებული მოქმედება აუცილებელი პირობაა იმისათვის, რომ მინიმუმადე იქნეს დაყვანილი კრიზისის უარყოფითი შედეგები, ან სულაც დაძლეულ იქნას კრიზისი. ცხადია სამივე მხარემ უნდა

³¹ გიგაური ი. საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის ეფექტიანობის და პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მიმართულებები, დისერტაცია, თბილისი 2016, გვ. 86-87.

³² საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, <<https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/64/biznes-registri>>, [უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 03/07/2021].

განსაზღვროს საკუთარი როლი და იმოქმედოს თანმიმდევრულად. მაქსიმალურად ეფექტიანი საბოლოო შედეგის მისაღებად საჭიროა თითოეულმა გადადგას კარგად გააზრებული ნაბიჯები.

ბიზნესის როლი ქვეყნის კრიზისიდან გამოყვანის საქმეში ძალიან რთული, საპასუხისმგებლო და მნიშვნელოვანია. კომპანიების მიერ უპირველესად შესასრულებელი ამოცანებია:

- ✓ სრული ძალისხმევა უნდა მიმართონ იქითკენ, რომ მათი ყოველდღიური საქმიანობა გახდეს უფრო ეფექტური;
- ✓ ერთ-ერთი მნიშვნელოვან ამოცანას წარმოადგენს წარმოებული პროდუქციის (მომსახურების) ხარისხის გაუმჯობესებაზე ზრუნვა, მისი საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობაში მოყვანა;
- ✓ საწარმოს საკუთარი პროდუქციის საერთაშორისო ბაზარზე გატანისაკენ მიმართონ ძალისხმევა, რადგან რაც უფრო მეტი პროდუქტი გადის ქვეყნიდან ექსპორტზე, მით უფრო ნაკლებია კრიზისის უარყოფითი შედეგების გავლენა თითოეულ ბიზნეს სუბიექტზე და მთლიანად საზოგადოებაზე.

2020 წლის აპრილში საქართველოს მთავრობამ ანტიკრიზისული ეკონომიკური გეგმა წარადგინა.³³ მასში აღნიშნულია, რომ ყველაზე მეტად დარტყმა კრიზისმა ტურისტულ ბიზნესს მიაყენა, რომ იგი ყველაზე მეტად დაზარალდა, და ეს იყო ყველაზე მძიმე შედეგი, რაც ქვეყნის ეკონომიკამ და ამ სექტორმა მიიღო. გეგმის მიხედვით ქონების და საშემოსავლო გადასახადები 2020 წლის 1-ელ ნოემბრამდე გადავადდა. ამ შეღავათით ისარგებლა 4500-მა ბიზნეს სუბიექტმა და 90 მილიონის ვალდებულებები გადავადდა, ამასთან ერთად მცირე სასტუმროებს სახელმწიფომ დაუსუბსიდირა 6 თვის საპროცენტო განაკვეთი 80%-ით.

³³ საქართველოს მთავრობა. გიორგი გახარიამ ანტიკრიზისული ეკონომიკური გეგმა წარადგინა, <http://gov.ge/print.php?gg=1&sec_id=541&info_id=75972&lang_id=GEO>, [უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 3.07.2021].

გეგმის მიხედვით, მის მოცულობამ მოსალოდნელი მშპ-ს 7.2% შეადგინა. 3.5 მილიარდიანი ანტიკრიზისული გეგმის უდიდესი ნაწილი (30%) მოქალაქეთა პირდაპირი დახმარებების სახით იყო დაგეგმილი.

ყველაზე მსხვილი მოცულობის დახმარება **სამშენებლო და ტურიზმის** სექტორებისთვის გამოიყო. აღნიშნული სექტორებისთვის მთავრობის მიერ განსაზღვრული დახმარებების მოცულობამ შესაბამისად - 434 მლნ. ლარი და 200 მლნ. ლარი შეადგინა.

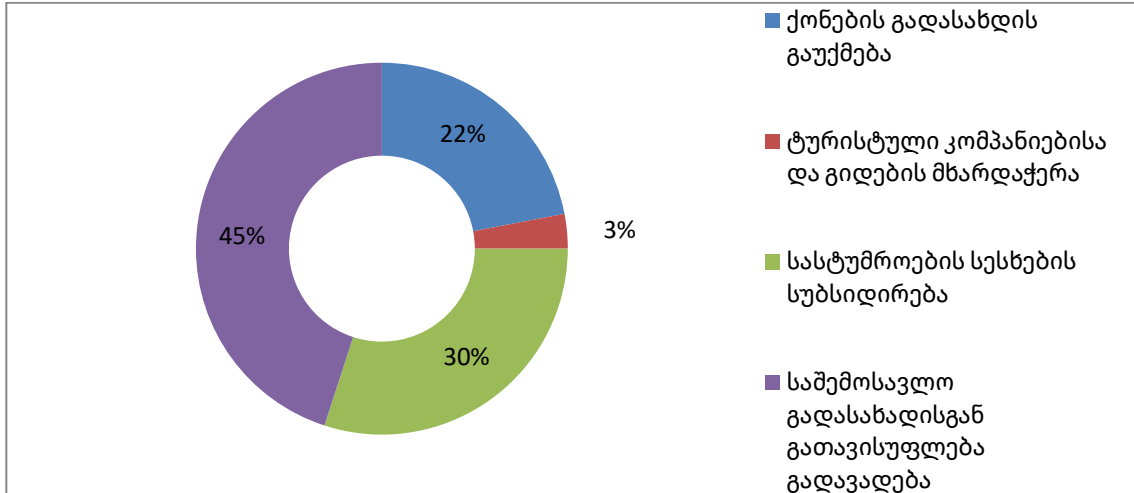
როგორც უკვე აღინიშნა, **ტურიზმის სექტორი** პანდემიის შედეგად ყველაზე მეტად დაზარალდა, ტურისტული ვიზიტების რაოდენობა 2020 წლის 10 თვეში 80%-ით შემცირდა³⁴, რამაც ამ სექტორში 2019 წლიდან 2020 წელს დასაქმებულთა რაოდენობა შეამცირა 48.8 ათასიდან 36 ათასამდე.³⁵ ტურისტული სექტორისთვის გათვალისწინებული დახმარების პროგრამის ძირითად კომპონენტს საგადასახადო შეღავათების დაწესება და საპროცენტო განაკვეთის სუბსიდირება წარმოადგენდა, სრული ბიუჯეტი 200 მლნ. ლარით განისაზღვრა (იხ.: დიაგრამა №1), რომელშიც არ იყო გათვალისწინებული კოვიდ-სასტუმროებისათვის დამატებით გამოყოფილ რესური. ტურისტული სექტორი 2020 წელს სრულად გათავისუფლდა ქონების და საშემოსავლო გადასახადისაგან. აღნიშნული, მთავრობის დაანგარიშებით დაახლოებით 45 მლნ. ლარის და 90 მლნ. ლარის ხარჯს შეუმსუბუქებს სექტორის მონაწილეებს, შესაბამისად. სასტუმროების სესხების სუბსიდირებისთვის (3,000 სასტუმრო) 60 მლნ. ლარის რესურსი გამოიყო, ხოლო ტურისტული კომპანიებისა და გიდების მხარდასაჭერად 5 მლნ. ლარის რესურსი. დამატებით, „აწარმოე საქართველოში“ პროგრამის მეშვეობით საოჯახო სასტუმროებისათვის (907

³⁴ ფორჩხიძე რ. ადგიშვილი გ. 2020 წლის ანტიკრიზისული გეგმის მიმოხილვა. ინფორმაციის განვითარების თავისუფლების ინსტიტუტი (IDFI). თბილისი 2020. 20 გვ.

³⁵ საქსტატი. <<https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/683/dasakmeba-umushevropa>>, [უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 16/07/2021].

სასტუმრო) 11 მლნ. ლარის რესურსი დაიხარჯა სესხების სუბსიდირებისათვის.³⁶

დიაგრამა №1. ტურიზმის სექტორის მხარდაჭერის გეგმა (200 მლნ. ლარი)



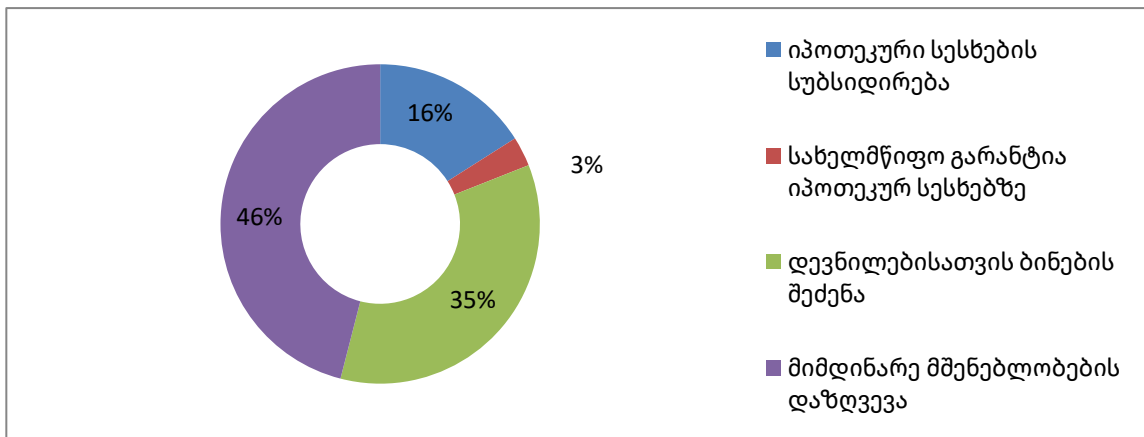
რაც შეეხება **საშემოსავლო სექტორს**, 2019 წლის მონაცემებით, დეველოპერული სექტორის წილი მშპ-ში 9%-ია. 2020 წელს ის 12.9%-მდე გაიზარდა. სააშემოსავლო სექტორში 2019 წელს 101,4 ათასი ადამიანი იყო დასაქმებული, ხოლო 2020 წლის მონაცემებით, შემცირდა და შეადგინა 85.2 ათასი ადამიანი.³⁷ მთავრობამ დეველოპერების დასახმარებლად 434 მლნ. ლარი გამოყო (იხ.: დიაგრამა №2), რომელიც მოიცავს მოქალაქეების პირდაპირ დახმარებებს და სექტორულ ანტიკრიზისულ პაკეტებს. დეველოპერული სექტორისთვის გამოყოფილი თანხების ყველაზე დიდი წილი - 200 მლნ. ლარი საგრანტო ფონდზე მოდის, რომელსაც მთავრობა პერიოდულად გამოიყენებს საშემოსავლო სექტორის მიმდინარე მშენებლობების დაზღვევისთვის. აღნიშნულ პროექტის ფარგლებში შესყიდულ უძრავ ქონებას კი დევნილი ოჯახების საცხოვრებელი ფართების გადასაცემად გამოიყენებს. პროგრამის

³⁶ ფორჩხიძე რ. ადგიშვილი გ. 2020 წლის ანტიკრიზისული გეგმის მიმოხილვა. ინფორმაციის განვითარების თავისუფლების ინსტიტუტი (IDFI). თბილისი 2020. 20 გვ.

³⁷ საქსტატი. <<https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/683/dasakmeba-umushevropa>>, [უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 16/07/2021].

მიხედვით, სახელმწიფომ მიმდინარე წელს უნდა შეიძინოს ბინები სამშენებლო სექტორისგან, რაც პირდაპირ გაზრდის მოთხოვნას უძრავი ქონების პირველად ბაზარზე და ფასის აღდგენის წინაპირობას ჰქმნის. იპოთეკური სესხების სუბსიდირების პროგრამით სახელმწიფო სუბსიდიის სახით ხარჯავს იპოთეკური სესხის საპროცენტო განაკვეთის 4 %-ს, რისთვისაც 70 მლნ. ლარი არის გამოყოფილი.³⁸

დიაგრამა №2. დეველოპერული სექტორის მხარდაჭერის გეგმა (434 მლნ. ლარი)



2019 წლის მონაცემებით, სოფლის მეურნეობის წილი ჯამურ დასაქმებულებში 39%-ია (თვითდასაქმებულების 78%)³⁹. საქსტატის მონაცემებით ამ სექტორში ოფიციალურად 2019 წელს 247.4 ათასი ადამიანი იყო დასაქმებული, ხოლო 2020 წელს მათი რაოდენობა უმნიშვნელოდ შემცირდა 246.3 ათასამდე⁴⁰. ანტიკრიზისული გეგმის ფარგლებში სექტორის ხელშეწყობისთვის ჯამში 139 მილიონი ლარი გამოიყო (იხ.: დიაგრამა №3). სოფლის განვითარების სააგენტოს 30 სექტემბრის მონაცემებით, დამატებით, სახელმწიფომ მცირე მოცულობის რესურსი გამოყო აგროწარმოების ხელშეწყობაზე, აგროდაზღვევაზე და სექტორი გაათავისუფლა სამელიორაციო

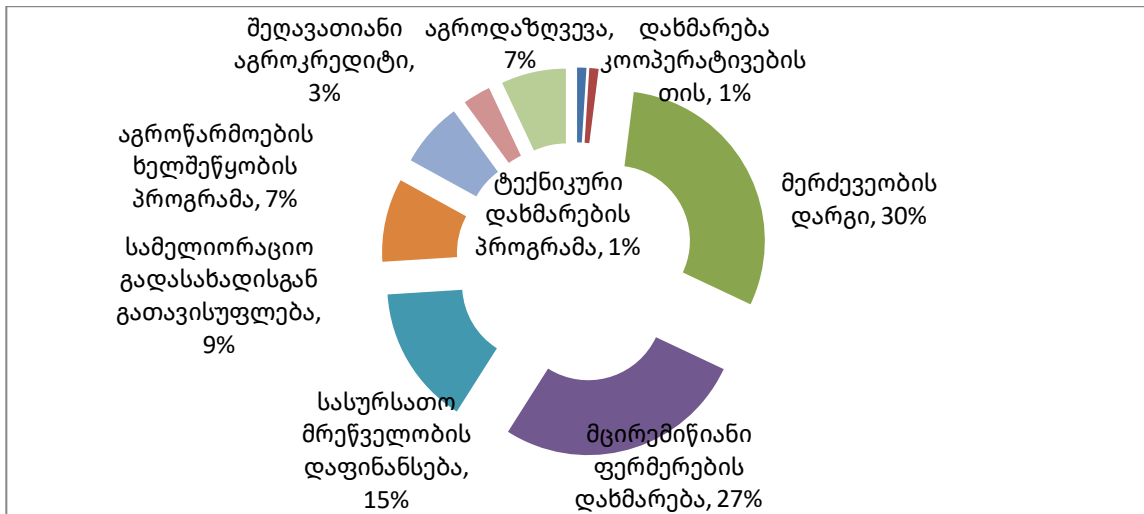
³⁸ ფორჩხიძე რ. ადგიშვილი გ. 2020 წლის ანტიკრიზისული გეგმის მიმოხილვა. ინფორმაციის განვითარების თავისუფლების ინსტიტუტი (IDFI). თბილისი 2020. 20 გვ.

³⁹ იქვე.

⁴⁰ საქსტატი. <<https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/683/dasakmeba-umushevropa>>, [უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 16/07/2021].

გადასახადისგან. ოქტომბრის თვის მონაცემებით, 2020 წლის სამელიორაციო გადასახადისგან გათავისუფლებულ ბენეფიციართა დანაზოგმა 3.7 მლნ. ლარი შეადგინა, ამ პროგრამისთვის ჯამურად გამოყოფილი იყო 13 მლნ. ლარი. ასევე აღსანიშნავია, რომ სოფლის მეურნეობის ანტიკრიზისული გეგმის ფარგლებში დიზელის საწვავის შექმნაზე, ფერმერებს სახელმწიფო დაახლოებით 4,6 მლნ. ლარით დაეხმარა. პროგრამის დასრულებამდე 1 თვით ადრე, ფერმერების მიერ მიღებული შეღავათი დაახლოებით 9-ჯერ ჩამოუვარდებოდა მის საბოლოო მიზანს (40 000 მილიონამდე შეღავათი ფერმერებს), რაც კითხვებს აჩენს პროგრამის ეფექტიანობასთან დაკავშირებით⁴¹.

დიაგრამა №3. სოფლია მეურნეობის სექტორის მხარდაჭერის გეგმა (139 მლნ. ლარი)



2021 წლისათვის მთავრობა აგრძელებს ეკონომიკის სუბსიდირებას. განახლებული ანტიკრიზისული გეგმის ფარგლებში. 2020 წლის ნოემბრის თვეში, მთავრობამ გამოაცხადა 2021 წლის განახლებული ანტიკრიზისული გეგმა, რომელიც მოიცავს 1.1 მლრდ. ლარის დახმარებას მოსახლეობაზე და ბიზნესზე, თითქმის თანაბარი მოცულობით, 545 მლნ. ლარი და 515 მლნ. ლარი, შესაბამისად.

ბიზნესის დახმარების პაკეტი:

⁴¹ ფორჩხიძე რ. ადგილობრივი გ. 2020 წლის ანტიკრიზისული გეგმის მიმოხილვა. ინფორმაციის განვითარების თავისუფლების ინსტიტუტი (IDFI). თბილისი 2020. 20 გვ.

- საშემოსავლო გადასახადის შეღავათზე 260 მლნ. ლარი არის გათვალისწინებული, რომელიც 33,000 კომპანიასა და 425,000 დასაქმებულს მოიცვას. პროგრამის მიხედვით, 1,500 ლარამდე ხელფასის მქონე პირები 750 ლარამდე თანხის საშემოსავლო გადასახადისგან გათავისუფლდებიან 2021 წლის დეკემბერი-მაისის პერიოდში;
- ტურიზმის სექტორი 2021 წელს გათავისუფლდა ქონების გადასახადისაგან, რაც ბიუჯეტს 45 მლნ. ლარი უჯდება. ასევე, განხორციელდება 2020 წლის 4 თვის გადავადებული საშემოსავლო გადასახადის ჩამოწერა. აღნიშნული დამატებით 20 მლნ. ლარის ხარჯის ექვივალენტია. სასტუმროების და რესტორნების საბანკო სესხების პროცენტის სუბსიდირება ექვსი თვის განმავლობაში განხორციელდება და 3,700-მდე ბიზნეს სუბიექტს შეეხება;
- გეგმით გათვალისწინებულია 40 მლნ. ლარის მიკრო გრანტების პროგრამა;
- საკრედიტო-საგარანტიო ფონდი 100 მლნ. ლარით დაეხმარება კერძო სექტორს სესხების რესტრუქტურირებაში და ახალი სესხების მოზიდვაში;
- კომპანიებს, რომლებსაც შეეზღუდათ 2020 წლის დეკემბერ-იანვარის თვეში საქმიანობა საბანკო სესხების გადავადების შესაძლებლობა მიეცათ.

სახელმწიფო ანტიკრიზისულმა გეგმამ მოსახლეობას და ბიზნესს შეუმსუბუქა პანდემიის შედეგად გამოწვეული ეკონომიკური პრობლემები. თუმცა, გარკვეული დახმარების პროგრამები მცირე მოცულობის იყო წარმოდგენილი და შესაძლებელი იყო აღნიშნული დახმარებების მოცულობის და მიზნობრივი სეგმენტის ზრდა. იმ ფონზე, როდესაც ბიუჯეტის ათვისება გარკვეული პროგრამების შემთხვევაში ვერ მოხერხდა.⁴²

ასევე, საქართველოს მთავრობის მიერ 2021 წლის ივნისში გაკეთდა განცხადება გრძელვადიანი ანტიკრიზისული გეგმის შემუშავების შესახებ. დღეის მდგომარეობით, გეგმის შესახებ დეტალური ინფორმაცია საჯაროდ არ არის გამოქვეყნებული, მაგრამ უკვე ცნობილია გეგმის ზოგადი

⁴² იქვე.

მიმართულებები და მისი შინაარსი. საქართველოს მთავრობის მეთაურის განცხადებით: „პროგრამით „აწარმოე საქართველოში“ დაფინანსდება 1300 ახალი საწარმო და 400 სასტუმრო, რომელთა ჯამური ინვესტიცია 6 მილიარდ ლარს მიაღწევს. მცირე და საშუალო ბიზნესის ტექნიკური მხარდაჭერის მიზნით, დაინერგება რეგიონალური მეწარმეობის ხელშეწყობის მექანიზმი“ რაშიც იგულისხმება:

- მთელი საქართველოს მასშტაბით, 10 რეგიონში, „ბიზნეს ცენტრების“ განვითარება. მისი მიზანია ბიზნესის ხელშეწყობა, მისი ეფექტური და სწრაფი გაჯანსაღება.
- ეკონომიკური საქმიანობის გააქტიურების პარალელურად შემსუბუქდება რეგულაციები;
- გეგმით გათვალისწინებულია ყველა დარგის ბიზნესისათვის დაბალპროცენტიანი ბიზნეს სესხების ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა;
- საპროცენტო განაკვეთს თანადაფინანსება და სესხის თანაგარანტირება;
- იმპორტის ჩამნაცვლებელ და ექსპორტზე ორიენტირებული სექტორებისათვის ეფექტური ფინანსური მექანიზმების დანერგვა;
- შემუშავდება სპეციალური პროგრამა აგრო და ეკო ტურისტული ობიექტების მხარდაჭერისათვის.⁴³

და ბოლოს, 2021 წლის ივლისის დასაწყისში ცნობილი გახდა, რომ ევროკავშირის მიერ საქართველოსთვის გამოიყო 3,9 მლრდ ევროს დახმარება, რომელიც ინფრასტრუქტურულ პროექტებთან ერთად მოხმარდება მცირე და

⁴³ პირველი არხი. ირაკლი ღარიბაშვილი - პროგრამით „აწარმოე საქართველოში“ დაფინანსდება 1300 ახალი საწარმო და 400 სასტუმრო, რომელთა ჯამური ინვესტიცია 6 მილიარდ ლარს მიაღწევს. <<https://1tv.ge/news/irakli-gharibashvili-programit-awarmoe-saqartveloshi-dafinansdeba-1300-akhali-sawarmo-da-400-sastumro-romelta-jamuri-investicia-6-miliard-lars-miaghwevs/>>. [უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 4/07/2021].

საშუალო ბიზნესის კრიზისის წნეხის შემსუბუქებას, სტიმულირებასა და ხელშეწყობას.⁴⁴

3.2. ქართული საწარმოების გამოცდილება

ანტიკრიზისული მართვაში, სტატისტიკა და ანალიზი

COVID-19 პანდემიით გამოწვეულმა კრიზისმა დაგვანახა, რომ მცირე გამონაკლისის გარდა ქართული კომპანიების (საწარმოების) უმრავლესობას ესაჭიროება თანამედროვე ანტიკრიზისული მიდგომების, მართვის მეთოდებისა და საერთაშორისო საუკეთესო გამოცდილების ცოდნა. კრიზისმა და გაურკვეველმა სიტუაციამ, რომელსაც დაემატა სახელმწიფოსგან დაწესებული მრავალი შემზღუდავი რეგულაცია, ბევრი მეწარმე (საქმიანობიდან გამომდინარე) ჩააყენა გამოუვალ მდგომარეობაში. ბიზნესის ზოგიერთ დარგს საერთოდ შეუზღუდა საქმიანობის გაგრძელება (სასტუმროები, რესტორნები და სხვ.), ზოგს მიეცა იმის საშუალება, რომ მხოლოდ დისტანციურად, ან საკუთარი პროდუქციის ადგილზე მიტანის სერვისის დანერგვით ემუშავა და ა. შ.

ქვეყანის ეკონომიკური მდგომარეობიდან გამომდინარე საწარმოებისთვის ფინანსური რესურსების მოზიდვის სირთულემ, პანდემიურმა შეზღუდვებმა, ასეთ სიტუაციებში ქცევის გამოუცდელობამ, ამ ყველაფერმა ერთად საქართველოს ბიზნეს სექტორს დიდი დარტყმა მიაყენა.

ქართული საწარმოების ანტიკრიზისული მართვის კუთხით ცოდნა-გამოცდილების საკითხების უკეთ შესწავლის მიზნით ჩატარდა კვლევა, სადაც ნაჩვენებია ბიზნეს-კომპანიების რეალური მდგომარეობა, პანდემიის გავლენა

⁴⁴ ინტერპრესნიუსი, ნათია თურნავა - ევროკავშირის მიერ საქართველოსთვის გამოყოფილი 3,9 მლრდ ევროს დახმარება დიდი ინვესტიციაა, რომელიც სტრატეგიულ დარგებს მოხმარდება. <<https://www.interpressnews.ge/ka/article/664840-natia-turnava-evrokavshiris-mier-sakartvelostvis-gamoqopili-39-mlrd-evros-daxmareba-didi-investiciaa-romelic-strategiul-dargebs-moxmardeba/>>, [უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 9/07/2021].

აღნიშნულ სექტორზე და ანტიკრიზისული მართვის სფეროში ცოდნისა და გამოცდილების აუცილებლობა.

კვლევისთვის შეირჩა 6 სხვადასხვა საწარმო, რომელთა საქმიანობები ეკონომიკის სხვადასხვა დარგს განეკუთვნება. მათ შორის 1 საწარმომ განაცხადა უარი, ხოლო გამოიკითხა 5 საწარმო, ესენია:

1. შპს „უშბა“. საქმიანობა: რესტორანი. რესპონდენტს წარმოადგენდა - დირექტორი ვლადიმერ ცაავა;
2. შპს „კომფორტი“. საქმიანობა: სალფეთქის, ტუალეტის ქაღალდისა და ქაღალდის სხვადასხვა პროდუქციის წარმოება. რესპონდენტს წარმოადგენდა - დირექტორი, ამინ აფრუზი.
3. შპს „თეგეტა მოტორსი“. საქმიანობა: საცალო და საბითუმო ვაჭრობა მსუბუქი და სატვირთო ავტომობილებით, მათი სათადარიგო ნაწილებით, ავტომობილების ტექნიკური მომსახურება და ავტომობილების გაქირავება. რესპონდენტს წარმოადგენდა - ფინანსური დირექტორი ირაკლი პაპიაშვილი;
4. შპს „კაცხი“. საქმიანობა: საცხოვრებელი და არასაცხოვრებელი შენობებისა და ინფრასტრუქტურული ნაგებობების მშენებლობა და რემონტი. რესპონდენტს წარმოადგენდა - დირექტორი როლანდ კუპატაძე;
5. დასახელება უცნობია, რადგან ინტერვიუს დროს შპს-ს დასახელების დაფიქსირება არ მოხდა, ხოლო შემდეგ, ვეღარ მოიძებნა აღნიშნული რესპონდენტი. საქმიანობა: საცალო ვაჭრობა ავტომობილებით, მათი სათადარიგო ნაწილებით და მობილური ტელეფონების იმპორტი დარეალიზაცია, რესპონდენტს წარმოადგენდა - დირექტორი ზურაბ კურტანიძე.

გამოკითხულთაგან 4 კომპანია მცირე ბიზნესს, ხოლო 1 მსხვილ ბიზნესს წარმოადგენს, მათ შორის 3 კომპანია 5 წელზე მეტია ბიზნეს საქმიანობით დაკავებული.

პანდემიური კრიზისის გამო 2 საწარმოს შემოსავლების მნიშვნელოვანი შემცირების ფონზე, დასაქმებულთა რაოდენობის შეამცირება მოუწია, ხოლო 3 საწარმომ ამ მხრივ, ჯერ-ჯერობით შეძლო აღნიშნული პრობლემის უმტკივნეულოდ გადალახვა, რომლებმაც სრულად შეინარჩუნეს საკუთარი პერსონალი.

როგორც უკვე აღინიშნა, გამოკითხულთაგან შემოსავალი 2 საწარმოს მნიშვნელოვნად შეუმცირდა, 2-ს უმნიშვნელოდ შეუმცირდა, ხოლო ერთს - უმნიშვნელოდ გაეზარდა შემოსავალი. როგორც ჩანს, პანდემიური კრიზისი სხვადასხვაგვარად აისახა კომპანიებზე. რა თქმა უნდა, ამ შემთხვევაში გადაწყვეტი, როლი ითამაშა ისეთმა ფაქტორებმა, როგორცაა - კომპანიის საქმიანობის ხასიათი, კრიზისულ სიტუაციებთან გამკვლავების ცოდნა-გამოცდილება, ფინანსურ რესურსებზე ხელმისაწვდომობა და ა. შ.

სახელმწიფოს მიერ გატარებული მიზნობრივი რეგულაციები და ხელშეწყობის ქმედებები (100 ბალიანი შეფასების სკალით) - 3-მა რესპონდენტმა შეაფასა 51-დან 75-მდე ქულით, 1-მა 0-დან 25-მდე ქულით, 1-მა 25-დან 50-მდე ქულით.

პანდემიის პირობებში ბიზნესისთვის მთავარი პრობლემას, რესპონდენტთა უმრავლესობის შეფასებით წარმოადგენს, სახელმწიფოს მიერ დაწესებული შეზღუდვები და მომხმარებელთა განწყობის ცვლილება (შემოსავლების დაზოგვისკენ და სამამოხმარებლო ხარჯების შემცირებისკენ).

კომპანიების უმეტესმა ნაწილმა (60%) ვერ მოახერხა ვერანაირი ინოვაციური გადაწყვეტილების და იდეის განხორციელება. რა თქმა უნდა აღნიშნული მოითხოვს, როგორც ინოვაციურ აზროვნებასა და იდეებს, ისე კომპანიის მმართველთა კომპეტენტურობასა და ფინანსურ რესურსებს, რომელიც მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენს დღევანდელ ქართულ ბიზნეს რეალობაში.

აღსანიშნავია ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხის, როგორცაა - ახალი მომხმარებლებისათვის საკუთარი პროდუქციის (მომსახურების) შეთავაზებისა და არსებულ მომხმარებლებისათვის მიწოდების პროცედურების დახვეწა. აღნიშნული წარმოადგენს ძალიან მნიშვნელოვან საკითხს კონკურენტებზე უპირატესობის მოპოვების თვალსაზრისით. გამოკითხულთაგან 3 კომპანიას არ განუხორციელებია აღნიშნული ქმედება, ხოლო დანარჩენმა 2-მა მხოლოდ პროდუქციის მცირე ნაწილის შეთავაზების პროცესები დახვეწაა უკეთესობისკენ.

როდესაც საჭიროება მოითხოვს სწრაფ და შესაბამის ცვლილებებს ბიზნეს მოდელში და კომპანიას გააჩნია ამის შესაძლებლობა, ეს ნიშნავს, რომ კონკურენტებთან მიმართებაში იგი ფლობს უპირატესობას და კრიზისთან გამკლავების მნიშვნელოვან საშუალებას. ამ მხრივ, გამოკითხული საწარმოების უმრავლესობამ განახორციელა საკუთარი ბიზნესის მოდელში გარკვეული ცვლილებები, რომელიც გამოიხატა შემდეგ ქმედებებში: თანამშრომელთა ნაწილი გადაიყვანეს ნახევარ განაკვეთზე, ან დისტანციურ სამუშაო რეჟიმზე. საწარმოთა ნაწილმა გაზარდეს ნედლეულისა და მასალების მარაგების ნორმათა მოცულობა და ასევე, გაზარდეს მომხმარებლებთან კომუნიკაციის ელექტრონული მეთოდის გამოყენების წილი.

გამოკითხული ქართული კომპანიების ანტიკრიზისული პოლიტიკის ღონისძიებებიდან, რომლებიც განახორციელეს მათმა უმეტესობამ წარმოადგენს: ზოგადი და ადმინისტრაციული ხარჯების შემცირება და არაეფექტური პროდუქციის/ბიზნესის ლიკვიდაცია/შეწყვეტა. ისეთი ღონისძიებებს, როგორცაა - ახალ საბაზრო მოთხოვნებთან დაკავშირებით საკუთარი პერსონალის ტრენინგები და სწავლება, რომელიც ხელს უწყობს თანამშრომელთა კვალიფიკაციის, მოტივაციისა და ეფექტურობის ამაღლებას, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია კრიზისული სიტუაციებთან და რთული

პერიოდებთან ბრძოლასა და მასთან გამკლავების საქმეში, ყველაზე უფრო ნაკლები ყურადღება დაეთმო.

ქართული ბიზნეს კომპანიების ანტიკრიზისული გამოცდილების საკითხების გამოკვლევის მიზნით ჩატარებული გამოკითხვა, რა თქმა უნდა არ ასახავს, მისი შერჩევის ზომიდან გამომდინარე სასურველ რეალურ სურათს, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელი იქნებოდა მონაცემთა განზოგადება იმ მასშტაბებზე, როგორცაა ქვეყნის ბიზნეს სექტორი, მაგრამ მიღებული შედეგების მიხედვით, მაინც არის იმის შესაძლებლობა, რომ გავაკეთოთ ძირითადი აქცენტები.

მაგალითად, ქართული კომპანიების უმრავლესობას არ აქვს შემუშავებული ანტიკრიზისული გეგმა, რომელიც წარმოადგენს კრიზისთან გამკლავების ერთ-ერთ მთავრ საშუალებას, მაგრამ ისიც აღსანიშნავია, რომ კრიზისმა ყველაზე მეტად მცირე და საშუალო ბიზნესს დაარტყა, ვისთვისაც ისედაც რთული იყო ფინანსური რესურსების მოზიდვა, რომელიც კრიზისის პერიოდში უფრო გაძნელდა, შესაბამისად აღნიშნულ კომპანიებს, შექმნილ, არასტაბილურ სიტუაციასთან ბრძოლა უწევთ - მწირი რესურსებით, საკუთარი მოკლევადიანი, სპონტანური გადაწყვეტილებებით, რომელიც მიმართულია არა გრძელვადიანი და სტრატეგიული მიზნების განხორციელებაზე, არამედ საკუთარი ბიზნესის გაკოტრებისგან გადარჩენისკენ.

აუცილებელია, პანდემიით გამოწვეული კრიზისის საქართველოს ბიზნეს სექტორზე გავლენის შეფასებისათვის გადავხედოთ მისი მდგომარეობის ამსახველ ოფიციალურ სტატისტიკურ მონაცემებს დინამიკაში.

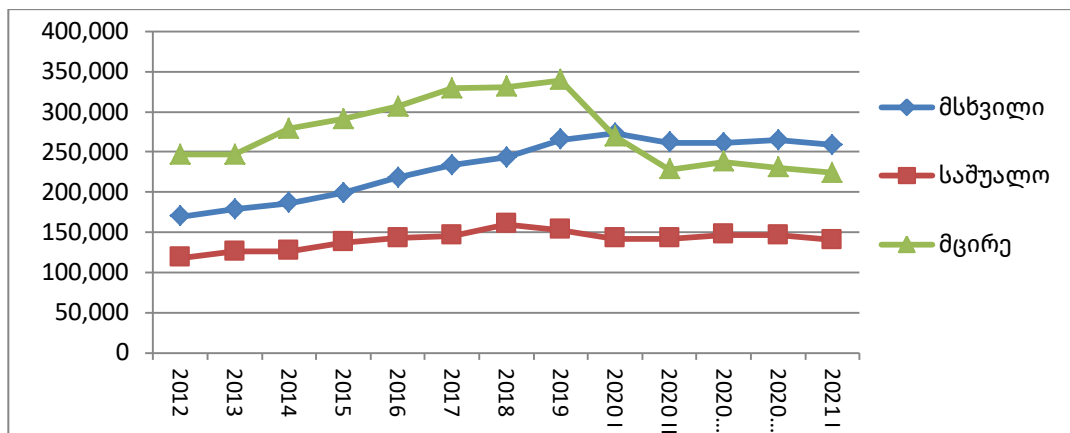
ბიზნეს სექტორში 2012 წლიდან 2019 წლამდე დასაქმებულთა რაოდენობა ყოველ წელს ზრდის ტენდენციით ხასიათდებოდა (იხ.: ცხრილი №1) და ჯამში 7 წლის მანძილზე ზრდის მოცულობამ შეადგინა - 222,455 კაცი (+41,6%). 2020 წლის დასაწყისიდან, როდესაც COVID-19 პანდემიამ გამოიწვია ბიზნესში კრიზისული მდგომარეობა, დასაქმებულების რაოდენობა ბიზნეს სექტორში

ეტაპობრივად კლებას იწყებს და 2021 წლის I კვარტალის მონაცემების მიხედვით იგი აღწევს 622,746 კაცს, რომელიც პანდემიამდე (2019 წელი) არსებულ რაოდენობასთან შედარებით 134,106 კაცით ნაკლებია. კლებამ 2019 წლის მონაცემებთან შეადგინა - 17,72%. იმავე პერიოდში, დასაქმებულთა რაოდენობის შემცირება უმეტესად მცირე ზომის საწარმოებში განხორციელდა - 115,145 კაცი (-33.95%), საშუალო ზომის საწარმოებში - 12,322 კაცი (8,08%), ხოლო მსხვილი ზომის საწარმოებში - 6,639 კაცი (2,5%). (იხ.: ცხრილი №1)

ცხრილი №1. დასაქმებულთა რაოდენობა საწარმოთა ზომის მიხედვით (კაცი), საქსტატი

წელი და კვარტალი	სულ	მათ შორის:		
		მსხვილი	საშუალო	მცირე
2012 ...	534,397	169,444	118,022	246,931
2013 ...	550,885	178,422	125,925	246,538
2014 ...	592,147	186,510	126,432	279,205
2015 ...	626,739	198,586	137,171	290,982
2016 ...	666,790	217,800	142,447	306,543
2017 ...	708,165	233,589	145,463	329,112
2018 ...	734,215	243,318	160,095	330,803
2019 ...	756,852	265,184	152,516	339,152
2020* I	684,372	273,159	141,859	269,354
2020* II	631,814	261,532	142,030	228,252
2020* III	645,571	261,298	146,855	237,418
2020* IV	641,577	264,587	146,164	230,826
2021* I	622,746	258,545	140,194	224,007

* წინასწარი მონაცემები.



შენიშვნა: ზომის განსაზღვრის კრიტერიუმები: **მსხვილი ზომის** დასაქმებულთა საშუალოწლიური რაოდენობა აღემატება 249 კაცს ან საშუალო წლიური ბრუნვის მოცულობა 60 მლნ ლარს. **საშუალო ზომის** დასაქმებულთა საშუალო წლიური რაოდენობა მერყეობს 50-დან 250 კაცამდე, ხოლო საშუალო წლიური ბრუნვის მოცულობა – 12 მლნ ლარიდან 60 მლნ ლარამდე. **მცირე ზომის** რომელშიც დასაქმებულთა საშუალო წლიური რაოდენობა არ აღემატება 50 დასაქმებულს და საშუალო წლიური ბრუნვის მოცულობა არ აღემატება 12 მლნ ლარს.⁴⁵

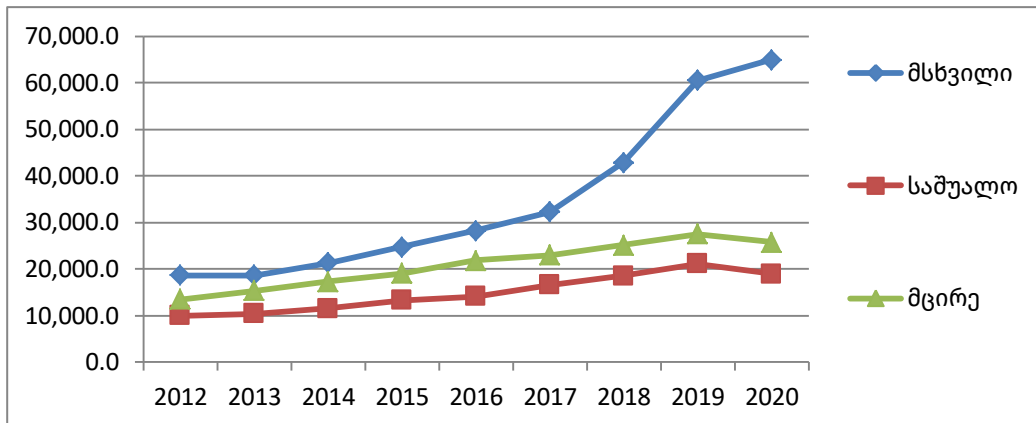
საქსტატის მონაცემების მიხედვით, ბიზნეს სექტორის ბრუნვის მოცულობა 2012 წლიდან 2019 წლამდე ზრდის ტენდენციით ხასიათდება (იხ.: ცხრილი №2) და ჯამში 7 წლის მანძილზე ზრდის მოცულობამ მიაღწია - 66,976.3 მლნ. ლარს (159.3%). 2020 წლის ბრუნვის მოცულობა თითქმის 2019 წლის მოცულობას გაუტოლდა, მაგრამ თუ გავითვალისწინებთ 2020 წლის წლიურ 8%-იანი ინფლაციას, უხეში დაშვებით შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ - ბიზნეს სექტორის „რეალური“ ბრუნვის მოცულობა 2019 წელთან შედარებით შემცირებულია, იგივე 8%-ით. ასევე, თუ ბრუნვის მოცულობის ცვლილებებს საწარმოთა ზომების მიხედვით განვიხილავთ, ჩანს, რომ ნომინალურ გამოსახულებაში. იმავე პერიოდში, მცირე ზომის საწარმოებს ბრუნვა შეუმცირდათ 1,743.2 მლნ. ლარით (-6,35%). საშუალო ზომის საწარმოების ბრუნვის მოცულობის შემცირებამ შეადგინა - 2,096.3 მლნ. ლარი (-9.95%), ხოლო მსხვილმა საწარმოებმა 2020 წელი დაასრულეს ზრდის ტენდენციით, და ზრდის მოცულობამ შეადგინა - 4,418.2 მლნ. ლარი (+7,3%). (იხ.: ცხრილი №2)

⁴⁵ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური.
<<https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/326/sacarmota-statistikuri-gamokvleva>>,
[უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 7/07/2021]

**ცხრილი №2. ბრუნვა საწარმოთა ზომის მიხედვით
(მლნ. ლარი), საქსტატი**

წელი	სულ	მათ შორის:		
		მსხვილი	საშუალო	მცირე
2012	42,048.0	18,577.9	9,971.0	13,499.2
2013	44,327.9	18,596.2	10,362.8	15,368.9
2014	50,064.7	21,278.3	11,477.8	17,308.6
2015	56,984.8	24,671.6	13,294.6	19,018.7
2016	64,081.8	28,256.3	14,039.1	21,786.4
2017	71,740.1	32,201.1	16,568.3	22,970.7
2018	86,625.1	42,902.7	18,543.2	25,179.1
2019	109,024.3	60,504.6	21,065.5	27,454.2
2020*	109,602.8	64,922.8	18,969.2	25,711.0

* წინასწარი მონაცემები.



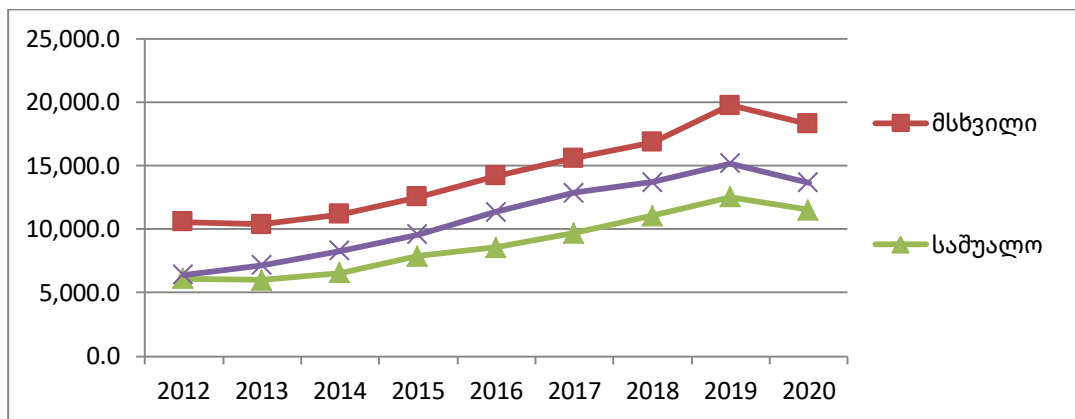
სტატისტიკური მონაცემებით, ბიზნეს სექტორის მიერ გამოშვებული პროდუქციის მოცულობა 2012 წლიდან 2019 წლამდე ზრდის ტენდენციით ხასიათდება (იხ.: ცხრილი №3) და ჯამში 7 წლის მანძილზე ზრდის მოცულობამ აღწევს - 24,398.7 მლნ. ლარს (106%-იანი ზრდა). 2020 წლის გამოშვების მოცულობა 2019 წლის მოცულობასთან შედარებით შემცირდა 4,024.2 მლნ. ლარით (-8,47%). საწარმოთა ზომების მიხედვით, იმავე პერიოდში, მცირე ზომის საწარმოების მიერ გამოშვებული პროდუქციის მთლიანი მოცულობა შემცირდა 1,508.8 მლნ. ლარით (-9,93%). საშუალო ზომის საწარმოების გამოშვების მოცულობის შემცირებამ შეადგინა - 1,024.5 მლნ.

ლარი (-8.17%), ხოლო მსხვილმა საწარმოების პროდუქციის გამოშვება შემცირდა - 1,490.9 მლნ. ლარი (+7,54%). (იხ.: ცხრილი №3)

ცხრილი №3. პროდუქციის გამოშვება საწარმოთა ზომის მიხედვით (მლნ. ლარი), საქსტატი

წელი და კვარტალი	სულ	მათ შორის:		
		მსხვილი	საშუალო	მცირე
2012	23,096.0	10,564.9	6,098.6	6,432.5
2013	23,553.6	10,367.5	5,998.7	7,187.5
2014	26,068.6	11,188.2	6,571.3	8,309.1
2015	29,993.9	12,520.0	7,873.5	9,600.4
2016	34,156.9	14,201.5	8,573.9	11,381.4
2017	38,206.8	15,594.7	9,719.2	12,892.9
2018	41,649.2	16,843.5	11,082.5	13,723.3
2019	47,494.7	19,765.9	12,535.6	15,193.3
2020*	43,470.5	18,275.0	11,511.1	13,684.5

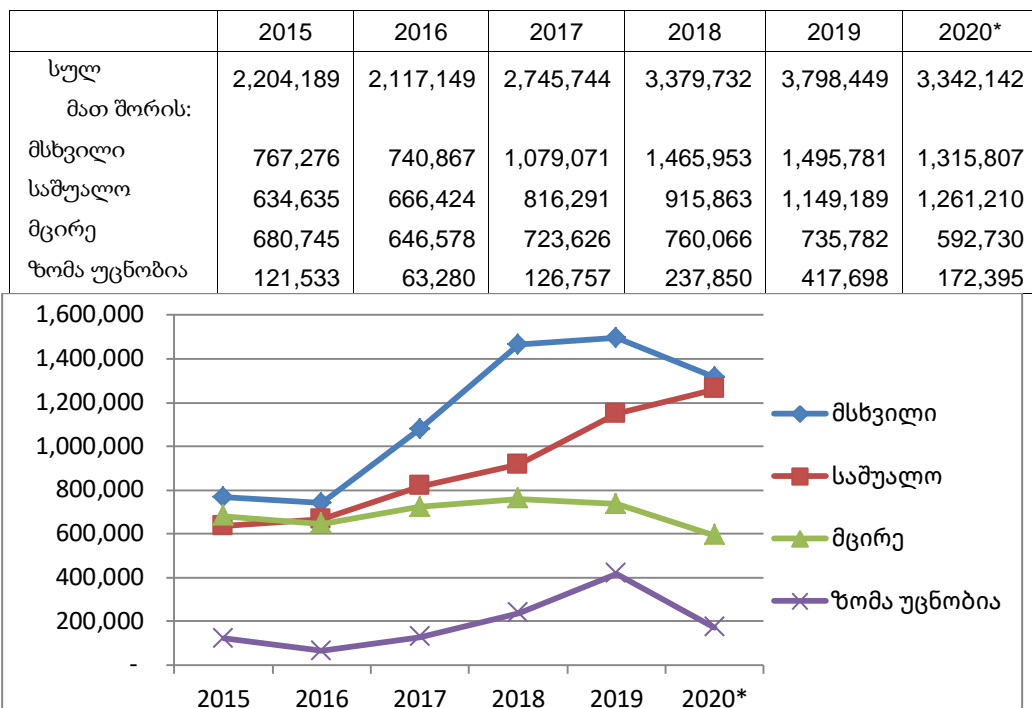
* წინასწარი მონაცემები.



საერთაშორისო ვაჭრობის სტატისტიკური მონაცემებით, ბიზნეს სექტორის მიერ ექსპორტირებული პროდუქციის მოცულობა 2015 წლიდან 2019 წლამდე გაიზარდა 1,594,260 ათასი აშშ დოლარით. (იხ.: ცხრილი №4) და ზრდამ პროცენტულად შედგინა 72,33%. ხოლო, 2020 წლის ექსპორტი 2019 წლის ექსპორტის მოცულობასთან შედარებით შემცირდა 456,307 ათასი აშშ დოლარით (-12,01%). მონაცემების მიხედვით, მხოლოდ მცირე ზომის საწარმოების მიერ ექსპორტირებული პროდუქციის მოცულობა შემცირდა 143,052 ათასი აშშ დოლარით (-19,44%). საშუალო ზომის საწარმოების მიერ

განხორციელებული ექსპორტი გაიზარდა - 112021 ათასი აშშ დოლარით (+9.75%), მსხვილ საწარმოებს ასევე შეუმცირდათ ექსპორტის მოცულობა - 179,974 ათასი აშშ დოლარით (-12,03%). საქსტატის მონაცემებით, 2020 წელს 2019 წელთან შედარებით ასევე შემცირებულია ისეთ საწარმოთა მიერ განხორციელებული ექსპორტის მოცულობა, რომელთა ზომაც არ არის ცნობილი - 245,303 ათასი აშშ დოლარით (-58,73%). (იხ.: ცხრილი №4)

ცხრილი №4. საქართველოს ექსპორტი მოვაჭრე სუბიექტების ზომის მიხედვით (ათასი აშშ დოლარი), საქსტატი



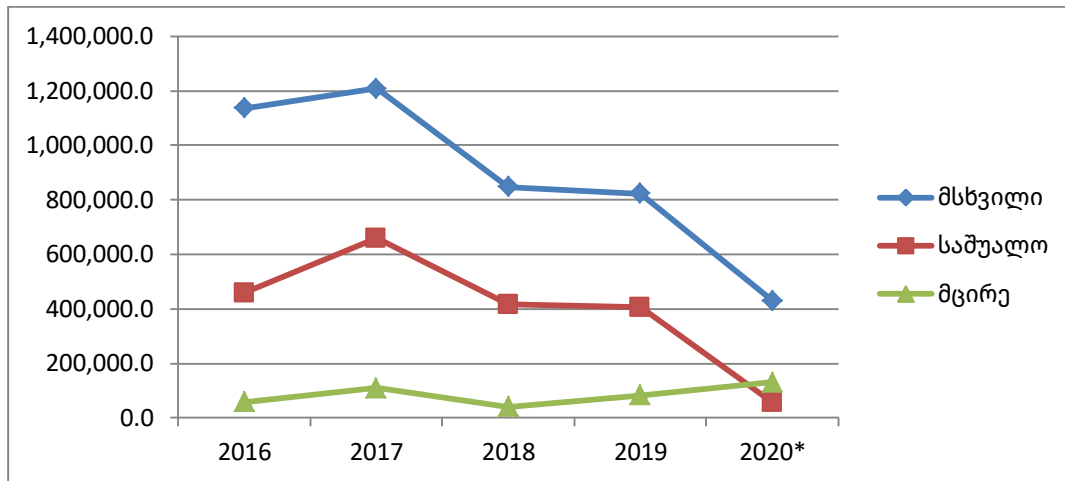
კრიზისული სიტუაციის თვალსაჩინოებისთვის ასევე მნიშვნელოვანია, ისეთი სტატისტიკურ მონაცემთა ანალიზი, როგორცაა ბიზნეს სექტორში განხორციელებული პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოცულობა, რომლიც 2020 წლის მონაცემებს თუ გადავხედავთ, მკვეთრად არის შემცირებული კრიზისამდელ პერიოდთან შედარებით (იხ.: ცხრილი №5). შემცირებამ შეადგინა 693,908.2 ათასი აშშ დოლარი, რომელიც პროცენტულად 52,94%-იან შემცირებას წარმოადგენს. მათ შორის, მსხვილ საწარმოებში შემცირდა 392,238.5 ათასი აშშ დოლარით (-47,7%), საშუალო ზომის

საწარმოებში შემცირდა 347,639 ათასი აშშ დოლარით (-85,91%), ხოლო მცირე ზომის საწარმოებში დაფიქსირდა ზრდა 45,969.3 ათასი აშშ დოლარი (54,86%).

ცხრილი №5. პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები საქართველოში საწარმოთა ზომების მიხედვით (ათასი აშშ დოლარი), საქსტატი

	2016	2017	2018	2019	2020*
სულ	1,652,577.3	1,978,281.5	1,306,290.0	1,310,773.7	616,865.5
მათ შორის:					
მსხვილი	1,136,016.0	1,208,663.4	848,198.2	822,351.1	430,112.6
საშუალო	457,491.2	659,565.4	416,758.2	404,635.1	56,996.1
მცირე	59,070.1	110,052.8	41,333.6	83,787.5	129,756.8

* წინასწარი მონაცემები.



3.3. უცხოურ საწარმოების გამოცდილება

ანტიკრიზისული მართვაში

კრიზისთან ბრძოლის უცხოური გამოცდილების კარგ მაგალითად შესაძლებელია მოვიყვანოთ კომპანია ADUK GmbH, რომელიც არის სმარტ მანქანა-მოწყობილობების მწარმოებელი გერმანული კომპანია, რომელიც დაარსდა 2004 წელს. მასში დასაქმებულია 4 ათასი ადამიანი და იგი საქმიანობს მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში, მათ შორის არის უკრაინა.

ისევე, როგორც ყველას, პანდემიამ და მისგან გამოწვეულმა კრიზისმა აღნიშნულ კომპანიასაც შეუქმნა სირთულეები, რომელიც გვიზიარებს საკუთარ

გამოცდილებას, თუ რა ღონისძიებები და ქმედებები განახორციელეს მათ, თუ როგორ უნდა მოემზადოს ფირმა კრიზისთან შესახვედრად და როგორ გამოვიდნენ ამ არაპროგნოზირებადი სიტუაციიდან ნაკლები დანაკარგებით.

I. პირველ რიგში - ახალ გამოწვევებზე სწრაფად პასუხის გასაცემად, კომპანიაში უნდა შეიქმნას მულტიფუნქციური ანტიკრიზისული გუნდი. გუნდის ყველა წევრს უნდა განესაზღვროს მისი როლი და ფუნქცია, უნდა დადგინდეს მკაფიო ამოცანები და ურთიერთქმედების წესები.

ADUK GmbH-მა სხვადასხვა ქვეყანაში წარმოდგენილ ფილიალ კომპანიებში შექმნა ასეთი ანტიკრიზისული გუნდები, მათ მთავარ მიზანს წარმოადგენს სათაო კომპანიისთვის შეკვეთების კრიზისამდელი მოცულობების მიწოდება, სამუშაო ადგილების შენარჩუნება და თითოეული თანამშრომლის უსაფრთხოების დაცვა. მათ მთავარ ამოცანას წარმოადგენს მუდმივად გააკონტროლოს სიტუაციის ცვლილებები, ობიექტურად შეაფასოს თუ როგორ შეიძლება გავლენა მოახდინოს კრიზისმა კომპანიაზე ან მის ცალკეულ სეგმენტებზე და შეადგინოს გეგმა კრიზისიდან გამოსვლისთვის.

II. შემდეგი, ნაბიჯია - „მოიფიქრეთ გეგმა ბ“. აუცილებელია რეალისტური კრიზისული გეგმის შედგენა, რომელიც დაეფუძნება ფაქტებს, საიმედო გამოთვლებს და კრიზისის განვითარების ყველაზე ცუდ და საუკეთესო სცენარებს. არავინ იცის, როგორ განვითარდება მოვლენები, მაგრამ კრიზისული გეგმა კრიზისის განვითარების ყველა ვარიანტს უნდა ითვალისწინებდეს. ADUK GmbH-ის კრიზისული სცენარის მოდელები წარმოების 20, 50 და 70 პროცენტთან შემცირებას ითვალისწინებს, ეს იმას ნიშნავს, რომ კომპანია მად არის ყველაზე პესიმისტური სცენარისთვისაც. მათ განახორციელეს თითოეული მოდელის დეტალური დამუშავება, მათ შორის ფინანსური შეცდომების დაშვების ალბათობების გათვალისწინებით შეადგინეს ზუსტი სამოქმედო გეგმა. შემდგომი პერიოდის ქმედებებში აღნიშნულია, რომ აუცილებელია გეგმის მუდმივი და ხშირი გადახედვა და

განახლება, რათა მოხდეს „ბნელი წერტილების“ აღმოჩენა-გათვალისწინება გრძელვადიან და მოკლევადიან პერიოდში.

III. რეცესიის პერიოდში გადარჩენის ძირითადი ფაქტორებია კომპეტენტური ფინანსური დაგეგმვა და ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირება. კომპანია საკუთარ გამოცდილებაზე დაყრდნობით გვირჩევს, რომ აუცილებელია ყველა კომპანიამ განახორციელოს ფინანსური გეგმების მუდმივი გადამოწმება, მის თითოეული სეგმენტის ფინანსური უზრუნველყოფა, შეიქმნას გაუთვალისწინებელი შემთხვევების ფონდი და დროში გადავადდეს ყველა კაპიტალური ინვესტიცია, რომლებიც არ არის მიმართული ბიზნესის ანტიკრიზისულ მხარდაჭერისკენ.

IV. ანტიკრიზისული გეგმა უნდა ითვალისწინებდეს მომწოდებლების, კონტრაქტორებისა და მომხმარებლების ფინანსური ჯანმრთელობის სპროგნოზო მონაცემებს, რამაც შეიძლება გავლენა მოახდინოს თქვენს შემოსავალზე. ყველა მზად უნდა იყოს მკაცრი გადაწყვეტილებების მისაღებად ნებისმიერ დროს.

ADUK GmbH-ს COVID-კრიზისის ფონზე ერთ-ერთ რეგიონში (უკრაინა) მოუწია 12 ქარხნიდან 2-ის მუშაობა დროებით შეეჩერებინა. კომპანიამ შეკვეთების მოცულობისა და პერსონალის გადანაწილება განახორციელა სხვა ქარხნებში. მათი განცხადებით: „ეს იყო ყველაზე რთული გადაწყვეტილება, მაგრამ ჩვენ მაქსიმალურად ვცდილობთ შევინარჩუნოთ საწარმოს (მ.შ. თანამშრომელთა) დატვირთვის ოპტიმალური დონე, მოვახდინოთ ხარჯების მინიმიზაცია და მომხმარებლებს არ გავუცრუოთ იმედეები. კრიზისის დროს მეწარმეთა პასუხისმგებლობა მკვეთრად იზრდება, ამიტომ ძალიან არასასიამოვნოა პროდუქციის გამოშვების მოცულობის შემცირება, წარმოების შეჩერება და შეთანხმებული ვადების დარღვევა-გადავადება. მაგრამ მხოლოდ ის კომპანიები, რომლებიც მოქმედებენ გაბედულად და პასუხისმგებლობით გადაურჩებიან რთულ პერიოდებს“.

V. მომხმარებლებთან და საკუთარ პერსონალთან თანამშრომლობა და გულწრფელი დამოკიდებულება. ADUK GmbH-მა შეიმუშავა ანტიკრიზისული კომუნიკაციის სტრატეგია, ყველა დაინტერესებული მხარისთვის. კომპანიის კრიზის მენეჯერები გვიჩვენებენ - „მნიშვნელობა არ აქვს თქვენი კომპანიის დანაკარგებსა და ზარალს, აუცილებლად შეეცადეთ კლიენტის თვალთ გაეცნოთ თქვენს გარშემო არსებულ გარემოებებს. კრიზისის დროს ბიზნესების უმეტესობას შეფერხებები და დაბალი პროდუქტიულობა აქვს. თუ ვერ აკმაყოფილებთ პარტნიორებთან შეთანხმებულ ვადებსა და პროდუქციის მიწოდების მოცულობებს, შეაგროვეთ ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ როგორი გავლენა ჰქონდა კრიზისს თქვენს ბიზნესზე, შეადგინეთ გეგმა მისგან გამოსვლისთვის და აჩვენეთ თქვენს პარტნიორებს, რომ თქვენ კვლავ შეასრულებთ თქვენს ვალდებულებებს. აუცილებელია, ამის შესახებ თქვენს პარტნიორებსა და კლიენტებს გაუგზავნოთ მკაფიო შეტყობინება“.

„პერსონალის ფაქტორი მნიშვნელობით უტოლდება მომხმარებელთა ფაქტორს. ამიტომ, ჩვენ ვცდილობთ უზრუნველყოთ, რომ ჩვენი 4000-კაციანი გუნდის თითოეულმა წევრმა ასევე გაიგოს მომხმარებლის ნამდვილი არსი“. კომუნიკაციების გუნდმა ყველა თანამშრომელს გააცნო სიტუაციის რეალური მდგომარეობა. რამაც ხელი შეუწყო მათი ერთგულებისა და ნდობის შენარჩუნებას დამსაქმებლის მიმართ. აუცილებელია მუდმივი მონიტორინგი, რათა ყველა მნიშვნელოვან შეტყობინება რომელიც განკუთვნილია როგორც შიდა (პერსონალი), ისე გარე (მომხმარებლები, მომწოდებლები და სხვ.) გარემოსთვის დროულად იქნეს მიწოდებული. კომპანია ზრუნავს საკუთარი რეპუტაციისა და სახელის შენარჩუნებისთვის, ცხადია მათ ესმით, რომ წარმოება და გაყიდვები ადრე თუ გვიან აღდგება, მაგრამ რეპუტაცია - არა.

VI. გაყიდვების ონლაინ რეჟიმში გადატანა. მოქნილობა და ბიზნესის თანამედროვეობისკენ შეცვლის შესაძლებლობა იზომება ყველა კომპანიის პროცესის ონლაინ რეჟიმში რაც შეიძლება სწრაფად გადატანის

შესაძლებლობით. ბოლო დრომდე, ბევრი მეწარმისთვის ციფრული გაყიდვების ინსტრუმენტების შემუშავება მხოლოდ გრძელვადიანი სტრატეგია იყო. ახლა ეს ამოცანა პრიორიტეტად იქცა.

VII. იზრუნეთ თქვენს გუნდზე. ADUK GmbH-ის მენეჯერი გვიჩვენებს, რომ „კრიზისის დროს, როგორც მენეჯერი, ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი, თქვენი გუნდის მხარდაჭერაა. მაშინაც კი, თუ თქვენ შეინარჩუნეთ თქვენი პერსონალი და არ მოგიწიათ ხელფასების შემცირება, თქვენი თანამშრომლები შესაძლებელია კვლავ სტრესულ მდგომარეობაში არიან. გაურკვეველი ვითარება ამძიმებს მათ მდგომარეობას. შემამფოთებელმა ამბებმა და პროგნოზებმა, რომლებიც სხვადასხვა საშუალებებით ვრცელდება, შეიძლება გავლენა იქონიოს მათ ჯანმრთელობაზე და მუშაობაზე. ნებისმიერი ბიზნესის მთავარი აქტივია არსებული ადამიანური რესურსები. შეინარჩუნეთ გუნდური სულისკვეთება, მაშინაც კი, თუ გუნდი დისტანციურად მუშაობს და გაუზიარეთ თქვენი წარმატებები. მიეცით გუნდის მაგალითი, მოტივაცია და მხარდაჭერა. გახსოვდეთ, რომ მეწარმისთვის ნებისმიერი კრიზისი არა მხოლოდ გამოწვევა და გამოცდაა, არამედ შესაძლებლობა გახდეს უფრო ძლიერი და გამძლე“⁴⁶

კრიზისთან ბრძოლის უცხოური გამოცდილების ასევე, ერთ-ერთი კარგი მაგალითია - კომპანია Gravity Payments-ის მიერ განხორციელებული ქმედებები. აღნიშნულ კომპანიას პანდემიის მიერ გამოწვეული კრიზისმა ძალიან რთული მდგომარეობა შეუქმნა, მას შემოსავალი თითქმის გაუნახევრდა. მისი ხელმძღვანელი - დენ ფრასი, სერიოზული გამოწვევის წინაშე დადგა: თუ იგი კომპანიის თანამშრომლების 20%-ს არ შეამცირებდა, კომპანია მალე გაკოტრდებოდა. მან ალტერნატიული გზა მოძებნა, რომელიც დღევანდელი ბიზნეს გარემოსთვის უჩვეულოდ გამოიყურება - მან კომპანიის პრობლემის გადაჭრის გზების საპოვნელად თანამშრომლებს მიმართა.

⁴⁶ კომპანია ADUK GmbH. <<https://aduk.de/blog/six-anti-crisis-tips-for-entrepreneurs/>>, [უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 6/07/2021].

კომპანიის ხელმძღვანელი დენ ფრაისი და მისი მოადგილე, 40 საათის განმავლობაში თანამშრომლების მცირე ჯგუფებს ხვდებოდნენ. ისინი გუნდის წევრებს პირადად აცნობდნენ ინფორმაციას კრიზისით შექმნილ მდგომარეობაზე და მათ პრობლემის გადაჭრის გზებზე საკუთარი მოსაზრების დაფიქსირებას სთხოვდნენ. მრავალსაათიანი კონსულტაციების შემდეგ, შეხვედრებმა შედეგი გამოიღო და Gravity Payments-ის საერთო გუნდმა ახალი და არატრადიციული სტრატეგია შეიმუშავა და მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება მიიღო: ყველა თანამშრომელს დაურიგდა პირადი ფორმა, სადაც ისინი წერდნენ თანხის იმ ოდენობას, რომლის ხელფასიდან დათმობისთვისაც მზად იყვნენ. ასე მოიქცა კომპანიის უკლებლივ ყველა თანამშრომელი. ეს სტრატეგია, არსებული გარემოებებიდან გამომდინარე, საკმაოდ წარმატებული აღმოჩნდა: კომპანიამ თანამშრომლების შემცირება მინიმუმ 1 წლით გადაავადა.⁴⁷

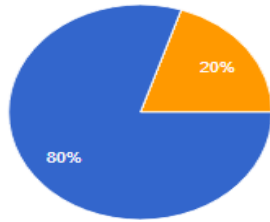
აღნიშნულ მაგალითზე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ რთულ სიტუაციაში გადაწყვეტილების მიღებისას, თანამშრომლების ჩართულობა პრობლემის უმტკივნეულოდ მოგვარების ეფექტური გზაა. ასე კომპანიის პერსონალი არა კომპანიის ინტერესების მსხვერპლად, არამედ კომპანიის პარტნიორებად აღიქვამენ თავს. შედეგად, კომპანიის გადარჩენისთვის იბრძვის როგორც მაღალი, ისე დაბალი რგოლი.

⁴⁷ კომპანია gravity payments. <<https://gravitypayments.com/blog/how-to-lead-through-crisis/>>, [უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 9/07/2021].

სამაგისტრო ნაშრომის კვლევა

ნამშრომში განხილული თეორიული საკითხების შეჯამების მიზნით ჩატარდა კვლევა, რომლის ფარგლებშიც, პირდაპირი ინტერვიუს გზით გამოიკითხა 5 კომპანია (იხ.: დანართი №1 - კითხვარი). შედეგები ასეთია:

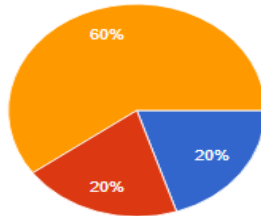
1. რა ზომის ბიზნესს მიეკუთვნება თქვენი კომპანია?
5 responses



- მცირე ზომის ბიზნესს (წლიური ბრუნვა 12 მლნ ლარამდე და დასაქმებულთა რაოდენობა 50-მდე)
- საშუალო ზომის ბიზნესს (წლიური ბრუნვა 12-დან 60 მლნ ლარამდე, ხოლო დასაქმებულთა რაოდენობა 50-დან 250-მდე)
- მსხვილი ზომის ბიზნესს (წლიური ბრუნვა აღემატება 60 მლნ ლარს და დასაქმებულთა რაოდენობა აღემატება 249-ს)

გამოკითხულთაგან 4 კომპანია (80%) მცირე ბიზნესს, ხოლო 1 (20%) მსხვილ ბიზნესს წარმოადგენს.

2. რამდენი წელია, რაც თქვენი კომპანია (საწარმო) ფუნქციონირებს?
5 responses



- 0-დან 2-მდე
- 2-დან 5-მდე
- 5 წელი და მეტი

გამოკითხულთაგან 3 კომპანია (60%) 5 წელზე მეტია ბიზნეს საქმიანობით დაკავებული.

3. ეკონომიკის რომელ დარგს მიეკუთვნება თქვენი კომპანიის ძირითადი საქმიანობა?

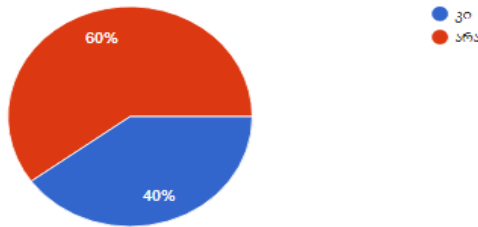
5 responses



გამოკითხულთაგან 2 კომპანიის (40%) ძირითად საქმიანობას ვაჭრობა წარმოადგენს, ხოლო დანარჩენი 3 კომპანიის საქმიანობას - დამამუშავებელი მრეწველობა, მშენებლობა და რესტორანი.

4. კრიზისის გამო, შეამცირეთ თუ არა დასაქმებულთა რაოდენობა

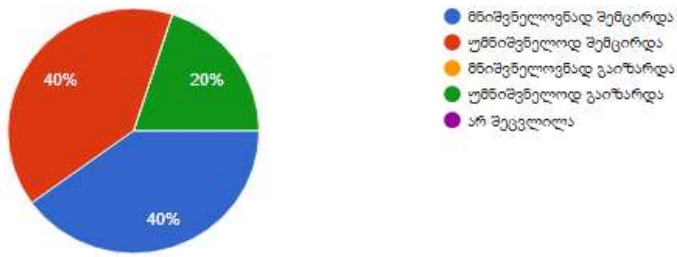
5 responses



გამოკითხულთაგან 2 კომპანიას (40%) პანდემიის გამო მოუწია თანამშრომელთა შემცირება. ეს მოვლენა ბუნებრივია, რადგან მთელი წლის განმავლობაში ბიზნეს სექტორის უმეტეს ნაწილს მოუხდა საქმიანობის შეზღუდულად ფუნქციონირება ან საქმიანობის სრულად შეჩერება. შემცირდა მათ პროდუქციაზე მოთხოვნა, რამაც გამოიწვია გარკვეული კომპანიების მიერ თანამშრომელთა გათავისუფლება.

5. შეგიმცირდათ თუ არა შემოსავლები 2020 წელს წინა წლებთან შედარებით?

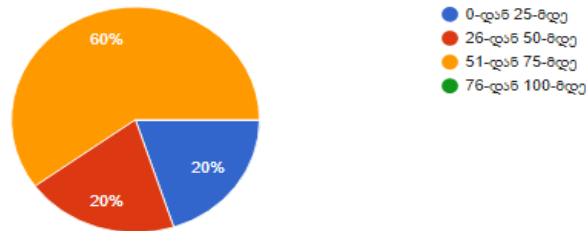
5 responses



პანდემიამ გამოკითხულთაგან 2 კომპანიაში (40%) შემოსავლების მნიშვნელოვანი შემცირება გამოიწვია; 2 კომპანიას (40%) უმნიშვნელოდ შეუმცირდა, ხოლო 1-მა (20%) კომპანიამ, უმნიშვნელოდ, მაგრამ მაინც შეძლო შემოსავლების ზრდა.

6. როგორ შეაფასებდით პანდემიის პირობებში სახელმწიფოს მიერ გატარებულ მიზნობრივ რეგულაციებსა და ხელშეწყობის ქმედებებს? (100 ბალიანი შეფასების სკალით)

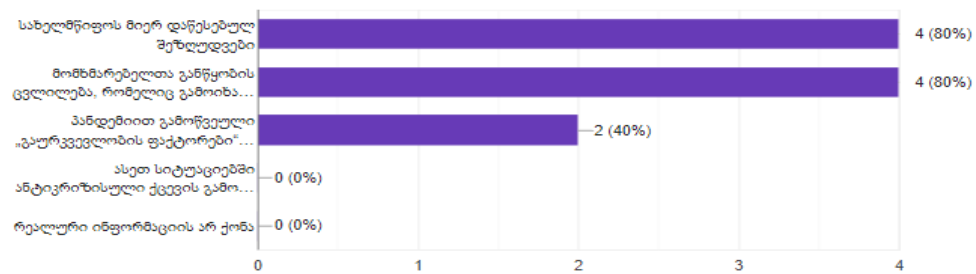
5 responses



გამოკითხულთაგან 3 კომპანია (60%) სახელმწიფოს მიერ გატარებულ ანტიკრიზისულ ღონისძიებებს (100 ქულიანი სკალით) [51-75] ქულით აფასებს.

7. პანდემიით გამოწვეული კრიზისული სიტუაციის პირობებში რა წარმოადგენს თქვენი ბიზნესისთვის მთავარ პრობლემას?

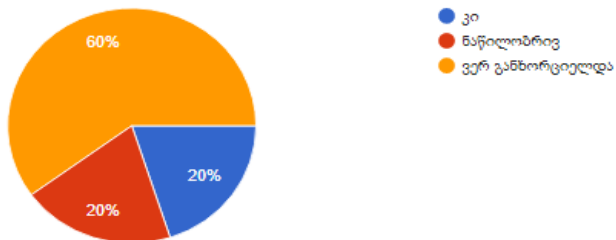
5 responses



გამოკითხულთა აზრით, პანდემიის პირობებში მათი ბიზნესისთვის მთავარი პრობლემა, წარმოადგენს სახელმწიფოს მიერ დაწესებული შეზღუდვები (80%) და მათი პროდუქციის მომხმარებელთა განწყობის ცვლილება შემოსავლების დაზოგვისკენ და სამამოხმარებლო ხარჯების შემცირების თავალსაზრისით (80%).

8. პანდემიური კრიზისის პერიოდში შეძელით თუ არა ინოვაციური იდეების, გადაწყვეტილებების განხორციელება?

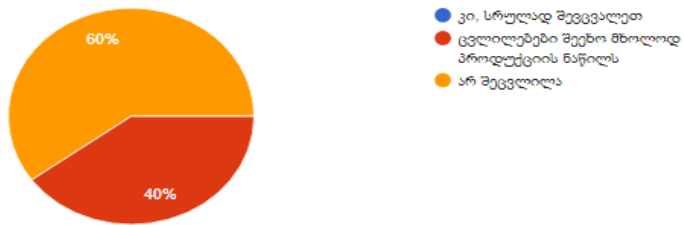
5 responses



როგორც ვხედავთ, გამოკითხულთა უმეტესმა ნაწილმა (60%) ვერ მოახერხა ვერანაირი ინოვაციური გადაწყვეტილების და იდეის განხორციელება.

9. პანდემიის პერიოდში შეცვალეთ თუ არა თქვენი პროდუქციის შეთავაზებისა და მიწოდების პროცედურები?

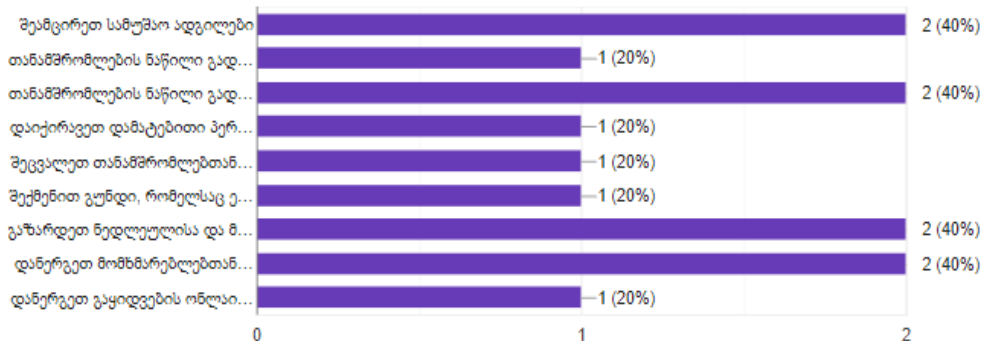
5 responses



რაც შეეხება საკუთარი პროდუქციის (მომსახურების) მომხმარებლებისათვის შეთავაზებასა და არსებულ მომხმარებლებისათვის მიწოდების პროცედურებს, რომელიც წარმოადგენს ძალიან მნიშვნელოვან საკითხს კონკურენტებზე უპირატესობის მოპოვების თვალსაზრისით, გამოკითხულთაგან 3 კომპანიას (60%) არ განუხორციელებია აღნიშნული ქმედება, ხოლო დანარჩენმა 2-მა მხოლოდ პროდუქციის მცირე ნაწილის შეთავაზების პროცესები დახვეწა უკეთესობისკენ.

10. რა ცვლილებები განახორციელეთ თქვენი საწარმოს ბიზნეს მოდელში?

5 responses

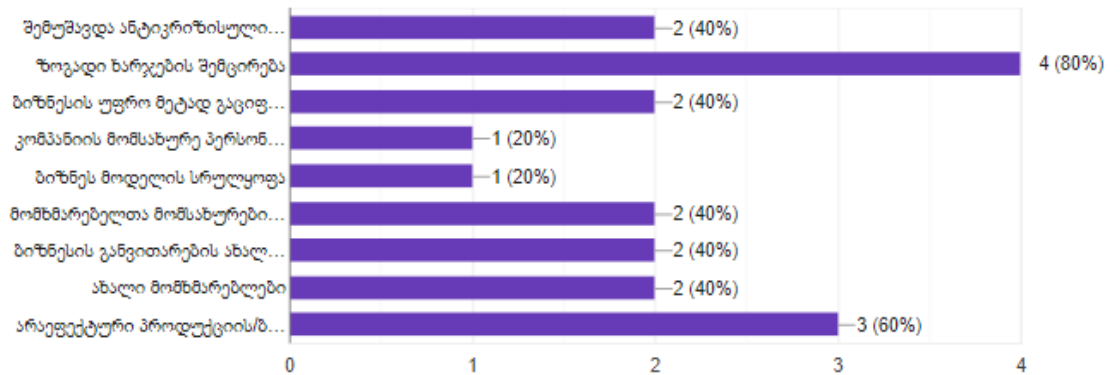


კომპანიის ბიზნეს მოდელი, რომლის მობილური ცვლილების შესაძლებლობა კრიზისი პერიოდში წარმოადგენს მნიშვნელოვან ფაქტორს, გამოკითხული საწარმოების უმრავლესობამ - შეამცირეს სამუშაო ადგილები, ან თანამშრომელთა ნაწილი გადაიყვანეს ნახევარ განაკვეთზე, ასევე გაზარდეს

ნედლეულისა და მასალების მარაგების მოცულობა და გაზარდეს მომხმარებელთა კომუნიკაციის ელექტრონული მეთოდის გამოყენების წილი.

11. გთხოვთ მონიშნეთ, პანდემიის პირობებში თქვენს კომპანიაში რა ანტიკრიზისული პოლიტიკის ღონისძიებები განახორციელეთ

5 responses



გამოკითხულთაგან, ანტიკრიზისული პოლიტიკის ღონისძიებებიდან, რომლებიც განახორციელეს გამოკითხულმა კომპანიებმა უმეტესობამ ეს არის: ზოგადი ხარჯების შემცირება, არაეფექტური პროდუქციის/ბიზნესის ლიკვიდაცია/შეწყვეტა, ხოლო ყველაზე უფრო ნაკლებად განხორციელეს, ახალ საბაზრო მოთხოვნებთან დაკავშირებით საკუთარი პერსონალის ტრენინგები და სწავლება, რომელიც ხელს უწყობს თანამშრომელთა კვალიფიკაციის, მოტივაციისა და ეფექტურობის ამაღლებას. აღნიშნული საკითხი ძალიან მნიშვნელოვანია კრიზისული სიტუაციებთან და რთული პერიოდებთან ბრძოლაში და გამკლავების საქმეში.

დასკვნები და რეკომენდაციები

კრიზისების მრავალფეროვანი ბუნებიდან გამომდინარე, ბიზნეს სუბიექტების ანტიკრიზისული მართვა დიდ ძალისხმევას მოითხოვს.

დღევანდელმა პანდემიით გამოწვეულმა კრიზისმა, როგორც მსოფლიოში ისე საქართველოში, მთლიანად მოიცვა ბიზნეს სექტორი. ჩვენს ქვეყანაში მოქმედი საწარმოების ძალიან მცირე ნაწილი თუ ახერხებს წარმატებით გაართვას თავი შექმნილ სიტუაციას და ამ ნეგატიური პროცესებიდან დანაკარგების გარეშე გამოვიდეს. მათი წარმატება ძირითადად განპირობებულია საწარმოს ზომით და ფინანსური სიძლიერით, რომელიც აძლევთ საჭირო რესურსებზე წვდომის საშუალებას. აღნიშნულ კომპანიებს შემუშავებული აქვთ ანტიკრიზისული პოლიტიკა, შექმნილი აქვთ სამსახური, ან თანამშრომელთა გუნდი, რომლებიც მუდმივად ახორციელებენ კრიზისული სიტუაციების დიაგნოსტიკას, რისკების იდენტიფიცირებას, მონიტორინგს და იღებენ შესაბამის, კრიზისის საპასუხო გადაწყვეტილებებს. მაგრამ, ხაზგასასმელია ის ფაქტი, რომ ძალიან დიდია იმ ბიზნეს სუბიექტთა რაოდენობა (ძირითადად მცირე და საშუალო ზომის) რომელთა საქმიანობაზე და მათ ფინანსურ შედეგებზე პანდემიურმა კრიზისმა ძალიან ნეგატიური გავლენა იქონია.

საწარმოთა ანტიკრიზისულ მართვასა და მასთან დაკავშირებული საკითხების კვლევისა და შესწავლა-ანალიზის საფუძველზე, შესაძლებელია გაკეთდეს შემდეგი სახის დასკვნები და რეკომენდაციები:

- ჩატარებული კვლევის შედეგად გაშუქდა კრიზისებთან დაკავშირებული საკითხები და საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის ცოდნა-გამოცდილების დღევანდელი რეალური მდგომარეობა;
- განხილულ იქნა პანდემიის გავლენა ბიზნეს სექტორზე და ანტიკრიზისული მართვის აუცილებლობა;

➤ აღმოჩნდა, რომ კრიზისმა ქვეყნის ბიზნეს სექტორზე მნიშვნელოვნად უარყოფითი გავლენა იქონია და გამოიწვია, როგორც მთლიანი შემოსავლების, ისე სექტორში დასაქმებულთა რიცხოვნობის შემცირება, რაც გამოწვეული იყო პროდუქციაზე (მომსახურებაზე) მოთხოვნის შემცირებითა და სახელმწიფოს შემზღუდავი რეგულაციებით.

აქედან გამომდინარე, აუცილებელია:

➤ სახელმწიფომ ხელი შეუწყოს ბიზნესის კრიზისიდან გამოსვლას, რაზეც დამოკიდებულია მოსახლეობის კეთილდღეობა და ყველა საზოგადოებრივი საქმიანობის გამართული ფუნქციონირება;

➤ ბიზნეს კომპანიებმა უნდა დახვეწონ მათი ანტიკრიზისული მართვის სისტემა და შესაბამისობაში მოიყვანონ გადაწყვეტილებებთან, უფრო ეფექტიანი და ცხადი გახადონ საქმიანობის ბიზნეს მოდელი. გადახედოთ, თუ როგორ პასუხობენ მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას.

კვლევის შედეგად ასევე დადგინდა:

➤ ბიზნეს სექტორს აღნიშნული პრობლემის გადასაჭრელად, აუცილებლად ესაჭიროებათ ფინანსური, ადამიანური (მ. შ. კვალიფიციური მენეჯერები) და პროგრესული ტექნოლოგიური და ტექნიკური რესურსების მოძიება-მოზიდვა, რომელთა სწორი მიმართულებით გამოყენება (რომელიც გულისხმობს კრიზისული სიტუაციის საწინააღმდეგო ქმედებებს, მ.შ. ინოვაციური იდეების განხორციელებას, ინოვაციური გადაწყვეტილებების მიღებას, სხვა ქვეყნების კომპანიათა ანტიკრიზისული გამოცდილებისა და თეორიული მიდგომების გათვალისწინებას და სხვ.) ხელს შეუწყობს შექმნილი კრიზისის დაძლევას.

ბიზნეს სექტორი არის ქვეყნის საბიუჯეტო შემოსულობების, მოსახლეობის დასაქმებისა და მათი შემოსავლების ერთ-ერთი მთავარი წყარო. კრიზისი, რომელიც აფერხებს ბიზნესის განვითარებას, ყოველთვის აისახება

საზოგადოების დიდ ნაწილზე. აქედან გამომდინარე, არასტაბილურ ეკონომიკურ პირობებში საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის არსებული მეთოდების ანალიზი, განვითარება და სრულყოფა აუცილებელია.

Covid-19-ით გამოწვეული ეკონომიკური კრიზისი მნიშვნელოვნად განსხვავდება აქამდე ნაცნობი კრიზისული სიტუაციებისაგან. კომპანიებისთვის აუცილებელია პანდემიის გავლენების გააზრება, გათავისება და რაც უმთავარესია, შეცვლილ გარემოსთან ადაპტირება, და ასეთ გარემოში კრიზისამდელ მდგომარეობაში დაბრუნება, ან უკეთეს შემთხვევაში, უფრო ეფექტური წინსვლა.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. აქუბარდია თ. ჟურნალი ბიზნესი და კანონმდებლობა, თბილისი 2009, №3, გვ 41.
2. მექვაბიშვილი ე. სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი ეკონომიკა, თბილისი 2011, №2, გვ. 22- 23.
3. Darling R. J. Young S. Crisis leadership A leader's new normal. The Routledge Companion to Risk, Crisis and Security in Business. K. J. Engemann, New York 2018, p. 120.
4. ქეშელაშვილი გ. ანტიკრიზისული მენეჯმენტი, სახელმძღვანელო, თბილისი 2019.
5. მექვაბიშვილი ე. ეკონომიკური კრიზისების თეორია და გლობალიზაციის ეპოქის ფინანსურ-ეკონომიკური კრიზისები. გლობალიზაცია, საერთაშორისო ბიზნესის თანამედროვე პრობლემები და განვითარების ტენდენციები. საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, თსუ, გამომცემლობა „უნივერსალი თბილისი“, თბილისი 2012. გვ. 20.
6. info entrepreneurs, Crisis management and business continuity planning, <<https://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/crisis-management-and-business-continuity-planning/#1>>, [უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 2.06.2021].
7. დუდაური თ. ანტიკრიზისული მენეჯმენტი: პრობლემები და თანამედროვე მიდგომები, თბილისი 2019.
8. Baubion Ch. OECD Risk Management: Strategic Crisis Management, 2013, 6 p.
9. გიგაური ი. საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის ეფექტიანობის და პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მიმართულებები, დისერტაცია, თბილისი 2016.

10. დარსაველიძე ნ. ეკონომიკური მდგრადობის შეფასება სატრანსპორტო და მანქანათმშენებელი ფირმების ანტიკრიზისულ მართვაში, დისერტაცია, თბილისი 2012.
11. Uslu T. Human Side of Strategic Alliances, Cooperations and Manoeuvrings During Recession and Crisis. Global Business Strategies in Crisis, Istanbul Medipol University Zeytinburnu, 2017, p 133.
12. Starosta A. Anti-crisis Management Strategies. The case of companies in the Greater Poland Voivodeship. 2014, pp 256-257.
13. ფარესაშვილი ნ. ფირმის ანტიკრიზისული მენეჯმენტი, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი 2010.
14. კემბრიჯის უნივერსიტეტი. Şahin, T., Riedel, L., Inkermann, D., Wilgeroth, D., Asghari, R., Vietor, T. 'How to Foster Innovation? A Methodology to Identify Fields for Fostering Innovation Capability in Small and Medium-Sized Enterprises', in Proceedings of the 22nd International Conference on Engineering Design (ICED19), Delft, The Netherlands, August 2019. <<https://www.cambridge.org/core/journals/proceedings-of-the-international-conference-on-engineering-design/article/how-to-foster-innovation-a-methodology-to-identify-fields-for-fostering-innovation-capability-in-small-and-mediumsized-enterprises/FCDA6E6DD6D4728341B2C0426A13493C>>. [უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 9.07.2021].
15. ТИХОНОВА М. А. РАЗВИТИЕ МОДЕЛЕЙ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМ БИЗНЕСОМ В УСЛОВИЯХ ПОСЛЕДСТВИЙ ПАНДЕМИИ, Диссертация, Москва 2020.
16. პირველი არხი, მსოფლიო ბანკი 85 მლნ ევროს გამოყოფს საქართველოში სამუშაო ადგილების შექმნისა და პანდემიისგან დაზარალებული კომპანიების მხარდასაჭერად. <<https://1tv.ge/news/msoflio-banki-85-mln-evros-gamoyofs-saqartveloshi-samushao-adgilebis-sheqmnisa-da-pandemiisgan-dazaralebuli-kompaniebis-mkhardasacherad/>> [უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 01/07/2021].
17. სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, <<https://www.geostat.ge>>.
18. საქართველოს მთავრობა, გიორგი გახარიამ ანტიკრიზისული ეკონომიკური გეგმა წარადგინა, <<http://gov.ge/print.php?gg=1&sec id=541&info id=75972&lang id=GEO>>, [უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 3.07.2021].
19. ფორჩხიძე რ. ადგიშვილი გ. 2020 წლის ანტიკრიზისული გეგმის მიმოხილვა. ინფორმაციის განვითარების თავისუფლების ინსტიტუტი (IDFI). თბილისი 2020. 20 გვ.
20. პირველი არხი, ირაკლი ღარიბაშვილი: პროგრამით „აწარმოე საქართველოში“ დაფინანსდება 1300 ახალი საწარმო და 400 სასტუმრო, რომელთა ჯამური ინვესტიცია 6 მილიარდ ლარს მიაღწევს. <<https://1tv.ge/news/irakli-gharibashvili-programit-awarmoe-saqartveloshi->

- [dafinansdeba-1300-akhali-sawarmo-da-400-sastumro-romelta-jamuri-investicia-6-miliard-lars-miaghwevs/](#)>. [უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 4/07/2021].
21. ინტერპრესნიუსი, ნათია თურნავა: ევროკავშირის მიერ საქართველოსთვის გამოყოფილი 3,9 მლრდ ევროს დახმარება დიდი ინვესტიციაა, რომელიც სტრატეგიულ დარგებს მოხმარდება. <<https://www.interpressnews.ge/ka/article/664840-natia-turnava-evrokavshiris-mier-sakartvelostvis-gamoqopili-39-mlrd-evros-daxmareba-didi-investiciaa-romelic-strategiul-dargebs-moxmardeba/>>, [უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 9/07/2021].
22. კომპანია ADUK GmbH, <<https://aduk.de/blog/six-anti-crisis-tips-for-entrepreneurs/>>, [უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 6/07/2021].
23. კომპანია gravity payments. <<https://gravitypayments.com/blog/how-to-lead-through-crisis/>>, [უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 9/07/2021].

გამოკვლევის კითხვარი

საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის ეფექტიანობა
საქართველოში პანდემიის პირობებში

1. კომპანიის (საწარმოს) დასახელება: -----
2. გამოკითხული პირი, თანამდებობა: -----
3. რამდენი წელია, რაც თქვენი კომპანია (საწარმო) ფუნქციონირებს?
ა) 0-2 წელი; ბ) 2-4 წელი; გ) 5 წელი და მეტი.
ეკონომიკის რომელ დარგს მიეკუთვნება თქვენი კომპანიის ძირითადი საქმიანობა?
დააკონკრეტეთ საქმიანობა -----
4. 2020 წლის დასაწყისიდან დღემდე, კრიზისის გამო, შეამცირეთ თუ არა თქვენს კომპანიაში (საწარმოში) დასაქმებულთა რაოდენობა?
კი არა
5. შეგიმცირდა თუ არა შემოსავლები 2020 წელს წინა წლებთან შედარებით?
 მნიშვნელოვნად შემცირდა; უმნიშვნელოდ შემცირდა;
 მნიშვნელოვნად გაიზარდა; უმნიშვნელოდ გაიზარდა;
 არ შეცვლილა.
6. როგორ შეაფასებდით პანდემიის პირობებში სახელმწიფოს მიერ გატარებულ ბიზნესის მიზნობრივ რეგულაციებსა და ხელშეწყობის ქმედებებს? (დახმარების პროგრამები, საკანონმდებლო რეგულაციები, წახალისება და სხვ.)
- 100 ბალიან შეფასების სკალით:
 - [0-დან 25-მდე] - [26-დან 50-მდე]
 - [51-დან 75-მდე] - [76-დან 100-მდე]
7. პანდემიით გამოწვეული კრიზისული სიტუაციის პირობებში რა წარმოადგენს თქვენთვის მთავარ გამოწვევას?
 სახელმწიფოს მიერ დაწესებულ შეზღუდვები;
 მომხმარებელთა განწყობის ცვლილება, რომელიც გამოიხატება შემოსავლების დაზოგვაში და სამომხმარებლო ხარჯების შემცირებაში;
 პანდემიით გამოწვეული „გაურკვევლობის ფაქტორები“ და თქვენს ბიზნესზე მათი გავლენის შეფასება;
 ასეთ სიტუაციებში ანტიკრიზისული მართვის გამოცდილებისა და ცოდნის ნაკლებობა;
 ობიექტური ინფორმაციის არ ქონა;
 ზ) სხვა (გთხოვთ დააფიქსირეთ) -----

8. პანდემიის პერიოდში შეძელით თუ არ ინოვაციური იდეებისა და დაწყვეტილებების განხორციელება?

- კი;
- ნაწილობრივ;
- ვერ განხორციელდა.

9. პანდემიის პერიოდში შეცვალეთ თუ არა თქვენი პროდუქციის შეთავაზებისა და მიწოდების პროცედურები?

- ✓ კი, სრულად შევცვალეთ;
- ✓ ცვლილებები შეეხო მხოლოდ პროდუქციის გარკვეულ ნაწილს;
- ✓ არ შეცვლილა.

10. რა ცვლილებები განახორციელეთ თქვენი საწარმოს ბიზნეს მოდელში?

- ✓ შეამცირეთ სამუშაო ადგილები;
- ✓ თანამშრომლების ნაწილი გადაიყვანეთ დისტანციურ მეთოდზე;
- ✓ თანამშრომლების ნაწილი გადაიყვანეთ ნახევარგანაკვეთზე;
- ✓ დაიქირავეთ დამატებითი პერსონალი;
- ✓ შეცვალეთ თანამშრომლებთან და მომხმარებლებთან კომუნიკაციის მიდგომები;
- ✓ შექმენით გუნდი, რომელსაც ევალება კრიზისული სიტუაციების ანალიზი, ფინანსურ მაჩვენებელთა მონიტორინგი და გადაწყვეტილებების მიღება;
- ✓ გაზარდეთ ნედლეულისა და მასალების მარაგების დონე;
- ✓ დაწერეთ მომხმარებლებთან ელექტრონული კომუნიკაციის ტექნოლოგია, ან გაზარდეთ კომუნიკაციის ინტენსივობა;
- ✓ დაწერეთ გაყიდვების ონლაინ რეჟიმი;
- ✓ სხვა (გთხოვთ მიუთითეთ) -----

11. გთხოვთ შემოხაზეთ, პანდემიის პირობებში თქვენს კომპანიაში რა ღონისძიებები (მიღწევები) განახორციელეთ:

- ✓ შეიმუშავთ ანტიკრიზისული გეგმა (გეგმა B);
- ✓ შეამცირეთ ზოგადი ხარჯები;
- ✓ ბიზნესის უფრო მეტად გაციფრულება;
- ✓ ბიზნეს მოდელის სრულყოფა;
- ✓ მომხმარებელთა მომსახურების სრულყოფა;
- ✓ ბიზნესის განვითარების ახალი მიმართულებების აღმოჩენა;
- ✓ ახალი მომხმარებლები;
- ✓ არაეფექტური პროდუქციის/ბიზნესის აღმოფხვრა-ლიკვიდაცია.
- ✓ სხვა (გთხოვთ მიუთითეთ) -----

გმადლობთ კვლევაში მონაწილეობისთვის!