

ია ჯიმშიტაშვილი,

ეკონომიკურ მეცნიერებათა კანდიდატი,
ი. გოგებაშვილის სახელობის თელავის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

რეზიუმე

სტატიაში ნაჩვენებია კრიზისების მართვის როლი და მნიშვნელობა თანამედროვე ორგანიზაციებისათვის, ასევე პრობლემური სიტუაციების ზემოქმედება ეფექტიანობაზე. დახასიათებულია აგრეთვე კრიტიკულ სიტუაციებში მოქმედების გზები და საშუალებები, რასაც შეუძლიათ მართვადი გახადოს, ერთი შეხედვით, უმართავი პროცესები. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ ნებისმიერ ნეგატიურ ქმედებას თან ახლდეს პოზიტივიც, რაც ორგანიზაციებს მოუტანს განვითარების მეტ შესაძლებლობებს.

Summary

The Elements of Crisis Management in Modern Companies

The goal of above article is to present the meaning of Crisis Management in different modern companies, it's role in firms. What kind of impact can it bring for further development and, actually, for their existence in market and in society. We, also, tried to show some ways of acting in critical situations, that gives the management of firms opportunities to manage unmanageable critical processes. And, at the end we can declare that in every negative is possible to find positive, even in crises situations and it's important to find those positive means and to use them for further development.

კრიზისული სიტუაციებს შესაძლებელია ადგილი ჰქონდეს როგორც სუსტად განვითარებულ ასევე მსოფლიოს წამყვან ქვეყნების, როგორც პატარა კომპანიებში, ასევე ტრანსნაციონალურ კორპორაციებში. ალბათ, ძალიან ცოტა ფირმა არსებობს, რომლებსაც რაიმე დოზით, არ განუცდიათ კრიზისული მდგომარეობა ეკონომიკურ, ფინანსურ, კადრების თუ სხვა მნიშვნელოვან პრობლემებთან დაკავშირებით. ხშირ შემთხვევაში, ამ პრობლემებს ბანკოტამდეც მიუყვანია ორგანიზაცია, თუმცა, ისეთი მაგალითიც მრავლადაა, როდესაც ორგანიზაციას დაუძლევია აღნიშნული პრობლემები და მცირე დროში დაბრუნებია კრიზისამდელ მდგომარეობას შემდგომი პროგრესით.

ფაქტობრივად, ყველაზე დიდი ზიანი ორგანიზაციის რეპუტაციასა თუ მის ფინანსურ მდგომარეობას, შესაძლოა კრიზისულმა პრობლემებმა მიაყენოს, დღესაც კი მრავალი მათგანი აგრ-

ძელებს პოლიტიკას, როდესაც კრიზისის მართვის უფლებამოსილებათა დელეგირება ხდება საშუალო რგოლის მენეჯერებზე, რაც დიდი შეცდომაა - იგი აუცილებლად და თანაც პირველ რიგში, უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელობის პრეროგატივაა [8, გვ. 9-11].

ეკონომიკის ცენტრალიზებული მართვისას ორგანიზაციების მდგრადობა ძირითადად მიიღწეოდა გარე მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებით, შესაბამისად, ნებისმიერი კრიზისული მომენტები გარე ზემოქმედებით აღმოიფხვრებოდა, ხოლო ორგანიზაციის სტაბილურობის აღდგენა ხდებოდა სხვადასხვა მექანიზმით: დამატებითი ეკონომიკური მხარდაჭერით, ხელმძღვანელის შეცვლით, გეგმებაში კორექტივის შეტანით, წარმოების ადმინისტრაციული რეორგანიზაციით და ა.შ. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ორგანიზაციების მდგრადობა გარანტირებული იყო ზემოდან, ხოლო კრიზისი გარეგნულად არ ვლინდებოდა.

თუმცა ეს არ ნიშნავს, რომ მდგრადობის პრობლემა საერთოდ არ არსებობდა, უბრალოდ ის განიხილებოდა არა ორგანიზაციის დონეზე, არამედ იღებდა დარგის, რეგიონის და სახელმწიფოს მასშტაბებს და ყოველთვის ზემოდან იყო მართული. დღეს კი მწვავე კონკურენციის პირობებში მდგრადობის საკითხი აბსოლუტურად ყველა ორგანიზაციის წინაშე დგას და ძირითადად ეს მათი პირადი პრობლემაა.

საბაზრო ეკონომიკამ ფირმის მენეჯმენტსა და მთლიანად სახელმწიფო მმართველობითი სრტუქტურების წინაშე დააყენა ახალი ამოცანა: თავიდან აიცილოს კრიზისული მდგომარეობა და უზრუნველყოს ორგანიზაციათა მდგრადი განვითარება. ამასთან, ისიც ყურადღებას იქცევია, რომ ერთი ორგანიზაციის გაკოტრება ავტომატურად იწვევს სხვა მრავალი ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობის გაუარესებას, რაც ბადებს ე.წ. „დომინოს ეფექტს“.

მაგალითისათვის მოვიყვანთ ტულის (რუსეთის ფედერაცია) უდიდესი ბანკის „პირველი ექსპრესის“ პრობლემას, 2013წ. ბანკმა შეწყვიტა კლიენტების მომსახურება, რამაც გამოიწვია პანიკა სხვა ადგილობრივი ბანკების კლიენტებს შორისაც. მათ შორის აღმოჩნდა ბანკი „ტუთელი მენარმე“: გაჩნდა მომხმარებელთა გრძელი რიგები, მეანაბრეებს გაჰქონდათ საკუთარი ფული ბანკიდან, მიუხედავად ბანკის თანამშრომლების დარწმუნების, რომ მათ ორგანიზაციაში კრიზისული სიტუაცია არ იყო. „პირველი ექსპრესის“ ანგარიშზე აკუმულირებული იყო კერძო პირთა ფულადი რესურსი დაახლოებით 6,4 მლრდ რუსული რუბლის ოდენობით. ბანკი თავდაპირველად პრობლემებს ხსნიდა კომპიუტერულ სისტემაში

ხარვეზებით და პირდებოდა კლიენტებს უახლოეს მომავალში ხარვეზის აღმოფხვრას. თუმცა „ახლო მომავალში“ ეს ვერ მოხერხდა, ბანკში სატელეფონო ზარებს არავინ პასუხობდა. რუსეთის ცენტრალურმა ბანკმა აღნიშნული ბანკისათვის გარკვეულ ოპერაციებზე რიგი შეზღუდვა დაანესა. მოგვიანებით ბანკმა აღიარა საკუთარი მდგომარეობა. თუმცა, როგორც აღვნიშნეთ, ამასობაში სხვა ბანკებსაც შეექმნათ პრობლემები, რადგან ფიზიკურმა და იურიდიულმა პირებმა მასობრივად დაიწყეს ანაბრების გამოტანა და ანგარიშების დახურვა [3]. ამ მაგალითიდან ნათლად ჩანს, რომ პრობლემები ერთ ორგანიზაციაში ნეგატიურად აისახება და ექოსავით გადაეცემა სხვა ორგანიზაციებს, ასევე ნეგატიურ ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციების მიმწოდებლებზე, კლიენტებსა და მთლიანად საზოგადოებაზე.

ორგანიზაციის კრიზისი შეიძლება გამომწვეული იყოს რიგი ობიექტური (რესტრუქტურისაციისა და მოდერნიზაციის მომწიფებული საჭიროება) და სუბიექტური (შეცდომები მენეჯმენტში) მიზეზებით, ასევე სხვა ხასიათის შიგა და გარე გარემოებებით [6, გვ. 8,9].

უფრო კონკრეტულად კი ორგანიზაციაში კრიზისის გამომწვევი მიზეზები შეიძლება იყოს ბალანსის დარღვევა:

- პროდუქციის წარმოებასა და მის რეალიზაციას შორის;
- პროდუქციის რეალიზაციის მოცულობასა და შემოსულ თანხებს შორის;
- მოკლევადიან სესხებსა და მოგებას შორის;
- პროდუქციის ხარისხსა და მის საბაზრო ფასს შორის;
- კონკურენტ ორგანიზაციათა ტექნიკურ აღჭურვილობას შორის;
- ინვესტიციების მოცულობასა და ინვესტირებიდან მოგებას შორის და ა.შ.

ანტიკრიზისული მართვის ძირითადი ფუნქციაა უზრუნველყოს ორგანიზაციის გრძელვადიანი კონკურენტუნარიანობა ბაზარზე, რის შედეგად ორგანიზაცია საკუთარი პროდუქციისა თუ მომსახურების რეალიზაციიდან იღებს მოგებას და ინარჩუნებს განვითარების სასურველ ტემპებს [4, გვ. 8].

ზოგიერთი ეკონომისტი და პრაქტიკოსი ბიზნესმენი თვლის, რომ ანტიკრიზისული მართვის გამოყენება მხოლოდ მაშინაა საჭირო, როდესაც ორგანიზაცია რეალურად გაკოტრების საფრთხის წინაშე დგას, ამ დროს ისინი გამოირიცხავენ ორგანიზაციის ფინანსური დიაგნოსტიკის საჭიროებას. უფრო მართებულად მიგვაჩნია მიდგომა, როდესაც ანტიკრიზისული მართვა, თუნდაც მუდმივი მონიტორინგის სახით (და არა მარტო ფინანსური მიმართულებით), უწყვეტად ხორციელდება ორგანიზაციებში. ამისათვის კი საჭიროა სპეციალური სახის მენეჯერის არსებობა, რომლის უშუალო ფუნქციებიც იქნება ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნების უზრუნველყოფა, განვითარების შიდა ხელისშემშლელი პირობების აღმოფხვრა, არატრადიციული გადაწყვეტილებების მიღება, ერთი სიტყვით, ანტიკრიზისული მართვა.

ვითქმის, რომ ორგანიზაცია ეს არის მთლიან ეკონომიკაში ფუნქციონირებადი გარკვეულნილად დამოუკიდებელი სტრუქტურული რგოლი, რომელსაც გააჩნია ეკონომიკური დამოუკიდებლობა, ორგანიზაციული შიგა და გარე გარემო, სპეციალიზებული ინფორმაციული სისტემა და ა.შ. ორგანიზაციის მართვის პროცესში მნიშვნელოვანია პასუხი გაეცეს შემდეგ კითხვებს: ორგანიზაციის ფუნქციონირების რომელ ეტაპზეა შესაძლებელი კრიზისების წარმოშობა და განვითარება? რამდენად საშიშია კრიზისი თვით ორგანიზაციის მომავალი განვითარებისათვის, აგრეთვე იმ ეკონომიკური გარემოსათვის, რომელშიც ფუნქციონირებს ორგანიზაცია?

თუმცა, ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ ფრიად მშვიდ და საიმედო ეკონომიკურ გარემოშიც შესაძლოა ორგანიზაციამ განიცადოს კრიზისი. ამ შემთხვევაში მიზეზი უფრო მის შიგნით უნდა ვეძებოთ, მაგალითად, მოძველებული ტექნოლოგიები, შრომის არაეფექტური ორგანიზაცია, არასწორი ეკონომიკური სტრატეგია, შეცდომები გადაწყვეტილებებში, საქმიანი და საოციალურ-ფსიქოლოგიური კონფლიქტები, მუშა პერსონალის დაბალი პროფესიონალიზმი, წარუმატებელი მარკეტინგი და მრავალი სხვა.

ანტიკრიზისული მართვის პროგრამის დროულად ამუშავებისათვის საჭიროა განვასხვავოთ კრიზისის მიზეზები, სიმპტომები და ფაქტორები. კრიზისის მიზეზები - ეს არის ის შემთხვევები, რის შედეგადაც ჩნდება სიმპტომები და შემდგომში ვითარდება კრიზისის ფაქტორები.

შიმპტომები ვლინდება იმ მაჩვენებლებსა და მათი ცვლილებების ტენდენციებში, რაშიც აისახება ორგანიზაციის განვითარება და მისი ფუნქციონირება, მაგალითად: შრომის მწარმოებლურობა, ფინანსური მდგომარეობა, პერსონალის დინება, დისციპლინა, შრომითი კმაყოფილება, კონფლიქტების დონე და ა.შ. ზემოთხსენებული პროცესების ანალიზი მეტყველებს თუ რა მდგომარეობაა ორგანიზაციაში კრიზისულობის თვალსაზრისით.

ანალიზის შედეგად უნდა მოხდეს არსებული მდგომარეობის შედარება დაგეგმილთან. მაგალითად, თუ კადრების გადინება გაცილებით მაღალია, ვიდრე ეს იყო წინა პერიოდში, თუმცა, ამ და სხვა მაჩვენებლების გაუარესება ყოველთვის როდი მოასწავლებს კრიზისის მოახლოებას. სიმპტომი - ეს მხოლოდ „ავადმყოფობის“ დაწყების მაჩვენებელი, მისი გარეგანი გამოვლინებაა, მაგრამ თვით „ავადმყოფობა“, ანუ კრიზისთან იწყება ამ სიმპტომების წარმოჩინებისას.

ფაქტორები - მოვლენები, ობიექტის დაფიქსირებული მდგომარეობა, ტენდენცია, რომელიც უკვე მოწმობს კრიზისის დაწყებას. ამგვარად, კრიზისის დაწყების ეტაპები შესაძლებელია შემდეგი ჯაჭვის სახით წარმოვიდგინოთ: მიზეზი - სიმპტომი - ფაქტორი.

მაგალითად, ორგანიზაციაში კრიზისის მიზეზები

შეიძლება იყოს: ეკონომიკური და ფინანსური შეცდომები, ქვეყნის ეკონომიკის საერთო მდგომარეობა, პერსონალის დაბალი პროფესიონალიზმი, მოტივაციის სისტემის სისუსტე. აქედან გამომდინარე ადგილი ექნება შემდეგ სიმპტომებს: ისეთი უარყოფითი ტენდენციების პირველი გამოვლინებები, შემდგომში ამ ტენდენციების გამყარება, როგორცაა: კონფლიქტები, მზარდი ფინანსური პრობლემები და ა.შ. ხოლო კრიზისის ფაქტორები კი იქნება: პროდუქციის ხარისხის დაქვეითება, ტექნოლოგიური დისციპლინის დარღვევა, საკრედიტო დავალიანების ზრდა და ა.შ [4, გვ. 10-13].

ორგანიზაციებში კრიზისების წარმოჩინების პრობლემას უნდა მივუდგეთ სისტემურობის პოზიციიდან.

როგორც აღვნიშნეთ, კრიზისული სიტუაცია შეიძლება წარმოიშვას ორგანიზაციის ფუნქციონირების ნებისმიერ სტადიაზე - ჩამოყალიბების, განვითარების, სტაბილიზაციის, გაფართოებისა თუ დაქვეითების. ეს კი დაკავშირებულია ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლთან. ზოგ შემთხვევაში, შესაძლოა მოგვეჩვენოს, თითქოს, ორგანიზაცია ვითარდება სტიქიურად, კანონზომიერებების დარღვევით და ძალიან რთულია შიგ მიმდინარე პროცესების მართვა, მაგრამ სინამდვილეში ეს ასე არაა, ყველა პროცესი გადის საკუთარ სასიცოცხლო ციკლს.

ორგანიზაცია შესაძლოა განვითარების ამა თუ იმ სტადიაზე ჩავარდეს კრიზისულ სიტუაციაში. ფირმები, რომლებიც გარკვეულ მომენტში ლიდერების პოზიციაზე იყვნენ, არასწორი მენეჯმენტის განხორციელებისას შესაძლოა გადავიდნენ „არისტოკრატიზმის“ მდგომარეობაში („ჩვენ ვართ ყველაზე ძლიერები!! ჩვენ არაფერი არ გვემუქრება და ა.შ.“), შემდეგ კი ბიუროკრატიზმის ორმოში ვარდებიან. ასეთი რამ დაემართა IBM-ს XX საუკუნის 80-იან წლებში. მისი საბაზრო კაპიტალიზაცია დაეცა დაახლოებით სამჯერ და იგი აღმოჩნდა პატარა კომპანიებად დაშლის საშიშროების წინაშე, რის შედეგადაც კონკურენტი ფირმების „გემრიელ ლუკმად“ გადაიქცეოდა. ფირმა გადაარჩინა გადანყვეტილებამ მოენვიათ განთქმული ანტიკრიზისული მენეჯერი. გადანყვეტილების არაორდინალურობა კი ის იყო, რომ IBM-ში ათწლეულების განმავლობაში წამყვან თანამდებობებს იკავებდნენ ამ ფირმაშივე „გამოზრდილი“ კადრები და აი, უცაბედად - ადამიანი გარედან! თანაც, მას არასდროს უმუშავია მათი პროფილით. თუმცა სწორედ მან გადაარჩინა ორგანიზაცია შემდეგი ღონისძიებების გატარებით: მოახდინა კადრების საჭირო შემცირება, შეიმუშავა ახალი სტრატეგია, შეცვალა კორპორატიული კულტურა, რის შედეგად 3 წლის შემდეგ, ფირმის საბაზრო წილი პირვანდელ დონეს დაუბრუნდა [4, გვ. 14-21].

ნებისმიერი კრიზისული მდგომარეობის თანმდევი პრობლემაა კადრების საკითხი. ამიტომ, ორგანიზაციაში მომუშავე პერსონალს შორის გარკვეული სტაბილურობის შესწარმოება, მნიშვნელოვანია ფინანსური ნაკადები მაქსიმალურად იქნეს გამოყენ-

ებული სახელფასო ფონდის შესავსებად. პარალელურად, ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობის საკითხი, შეძლებისდაგვარად, კონფიდენციალური უნდა იყოს. რა თქმა უნდა, არაფორმალურად ინფორმაცია (ჭორების სახით) გარკვეული დოზით იმოდრავებს, მაგრამ საერთო დადებითი „ამინდი“ გარკვეულწილად შენარჩუნდება.

სწორად წარმართულმა მართვამ შესაძლოა შეასუსტოს კრიზისის ზეგავლენა და ორგანიზაცია მიუახლოვოს კრიზისამდელ მაჩვენებლებს, როგორც ეს მოხდა ამერიკულ კომპანია ჟოჰნსონ & ჟოჰნსონის შემთხვევაში, როდესაც მათ მიერ წარმოებული სამედიცინო პრეპარატ ტეილენოლის მიღების შედეგად გარდაიცვალნენ ჩიკაგოს მოქალაქენი, მათ შორის ბავშვები. საზოგადოებაში, ტაილენოლი სერიოზულად დაკავშირდა სანამღავთან. საკმაოდ მაღალკვალიფიციური სპეციალისტები უკვე ხმამაღლა აცხადებდნენ რომ კომპანიას ნერტილი უნდა დაესვა აღნიშნულ პრეპარატზე. საჭირო გახდა კომპანიის კრიზისიდან გამოყვანა, სამოქმედო გეგმა შეიმუშავა Johnson & Johnson-ის პრეზიდენტმა ჯეიმს ბერკმა. ტაილენოლისა და კომპანიის გადარჩენის გეგმა 2 ნაწილისგან შედგებოდა, პირველი - სასწრაფო ქმედებები, მეორე - მედიკამენტის თანდათანობით დაბრუნება ბაზარზე.

გეგმის პირველი ნაწილი რეალიზებული იყო მაშინვე, როგორც დამტკიცდა, რომ მონამვლაში მართლაც ტაილენოლის აბები ფიგურირებდა. კომპანიამ სასწრაფოდ დაიბრუნა ყველა გაყიდული ერთეული - 31 მლნ შეკვრა - \$100 მლნზე მეტი ფასის. ამასთანავე, აღნიშნული ნაბიჯი ფართოდ რეკლამირდებოდა. შაპასუხოდ, მასმედიის კეთილი განწყობა დაიმსახურა, და ქმედება შეაფასეს როგორც სოციალური პასუხისმგებლობის მატარებელი გადანყვეტილება.

კომპანიის ტოპ მენეჯმენტი მივიდა პირველი სამი მსხვერპლის დაკრძალვაზე, რაც მთელი ქვეყნის მასშტაბით გადაიცემოდა ტელევიზიით. მთელმა ამერიკამ ნახა თუ როგორ ტიროდნენ დაკრძალვაზე პრეზიდენტი და ვიცე პრეზიდენტები. აიტაცეს მათ მიერ გაჟღერებული ფრაზა - „ჩვენ ისე ვგრძნობთ თავს, თითქოს მეგობარს ვათხოვეთ მანქანა, ის კი ამ მანქანით ავარიში დაიღუპა“.

ბოლო ნაბიჯი იყო განცხადება, რომ კომპანია უფასოდ ცვლიდა ნებისმიერ დროს ნაყიდი ტაილენოლის კაფსულას აბზე. კაფსულებისგან განსხვავებით აბები ჰერმეტიკულად იყო შეფუთული, რაც გამორიცხავდა რაიმე სახის სანამღავის შეპარვას.

ამ კამპანიის ყველაზე მნიშვნელოვანი შემაღენელი იყო მთელი პროცესის გამჭვირვალობა და პრესასთან თანამშრომლობის მუდმივი მზაობა. პირველი მონამვლიდან ორ კვირაში მენეჯერებმა ჟურნალისტების 2500 კითხვას გასცეს პასუხი. ამბავი კი წლის სიახლედ იქცა და მეორე ადგილზე გავიდა (კენედის მკვლელობის შემდეგ) ციტირების ინდექსით.

გეგმის მეორე ნაწილი 6 კვირის შემდეგ გახდა ცნობილი. პირველ რიგში, მთლიანად შეიცვალა

შეფუთვის ვიზუალი. Johnson&Johnson-მა პირველებმა შემოიღეს პრაქტიკაში ფლაკონები პირველადი გახსნის კონტროლით, სახურავის ქვეშ იყო დამცავი ფოლგის თხელი ლენტი. მალე FDA-მ შესაბამისად შეაფასა ეს სიახლე და სავალდებულო გახადა ყველა მწარმოებლისათვის. რა თქმა უნდა, ამ ქმედებებსაც შესაბამისი რეკლამა ახლდა თან.

კომპანიამ აგრეთვე სხვა ხერხებიც გამოიყენა, მაგალითად, ფასდაკლების კუპონები, რაც იბეჭდებოდა ფედერალური მასშტაბის გაზეთებში, მათი მიღება უფასო დარეკვითაც შესაძლებელი იყო. საბითუმო მყიდველთათვის გრანდიოზული ფასდაკლებები ამუშავდა (25%, რაც იმ დროის ფარმაცევტიულ ბიზნესში ძალიან მაღალი მაჩვენებელი იყო). ბრძოლაში ჩართეს 2500-ზე მეტი მედიცინის წარმომადგენელი, რომლებსაც ადგილზე რეკლამირება დაევალებათ. ტელერადიო სივრცე მასობრივ რეკლამებით აივსო.

Johnson&Johnson-მა ტაილენოლის გადარჩენაში დაახლოებით \$170 მლნ. დახარჯა, რისი უდიდესი ნაწილიც გაყიდული საქონლის (სრული მოცულობით) ამოღებაში დაიხარჯა. ამგვარი ნაბიჯი ჯერაც არ გაუმეორებია არც ერთ ორგანიზაციას, როგორც წესი კომპანიები მხოლოდ წარმოებიდან ხსნიან ამა თუ იმ პრეპარატს, უკვე წარმოებული კი აფთიაქებში სალდება.

ძალიან მალე დანახარჯებმა გაამართლა, უკვე 1982 წლის ბოლოს ტაილენოლმა დაიბრუნა ამერიკული ბაზრის 25%. კიდევ ერთი წლის შემდეგ კი კრიზისიდან სრულიად გამოვიდა და დაუბრუნდა კრიზისამდელ 35% მაჩვენებელს.

ორგანიზაციის კრიზისული მდგომარეობის დაძლევაში დიდ როლს სახელმწიფოც ასრულებს. მთავრობის ანტიკრიზისული რეგულირების ძირითადი მიმართულებები შეიძლება იყოს:

- საკანონმდებლო ბაზების გაუმჯობესება;
- სახელმწიფო დახმარებების განევა;
- დავალიანების მქონე ორგანიზაციების პრივატიზება და ლიკვიდაცია და ა.შ.;

რა საშუალებით არის შესაძლებელი ამის გაკეთება? პირველ რიგში ესაა გამოცდილება და ინტუიცია, მდგომარეობის ანალიზი და დიაგნოსტიკა. ეს მოქმედებები არაერთჯერადია, არამედ ნებისმიერ ეტაპზე უნდა ხორციელდებოდეს, რადგანაც ორგანიზაციაში კრიზისი შესაძლოა იმ მომენტში დადგეს, როდესაც იგი ამას არანაირად არ პროგნოზირებს. ამ დროს მნიშვნელოვანია რომ ორგანიზაციამ არ შეწყვიტოს ფუნქციონირება, განაგრძოს თუნდაც თავისი რუტინული საქმიანობა.

რა თქმა უნდა ანტიკრიზისული მართვის ფენომენი შედარებით ახალი ცნებაა, არა მარტო საქართველოსათვის, არამედ თითქმის მთელი რიგი პოსტ-საბჭოთა სახელმწიფოთათვის, და მუშაობა ამ მიმართულებით გაიგივებულია ორგანიზაციების ფინან-

სური მდგომარეობის მონიტორინგთან, ბალანსის დინამიკის ანალიზთან, აქტივებისა და პასივების სტრუქტურასთან (თუმცა, გარკვეული ხარვეზები აქაც შეინიშნება), რაც, რა თქმა უნდა, ანტიკრიზისული მართვის მხოლოდ ერთი შემადგენელი ნაწილია. დიდი ყურადღება უნდა მიექცეს კრიზისების სიმპტომების გამოვლენასა და შესწავლას, დიაგნოსტიკას, კადრების მომზადებას, ორგანიზაციის განვითარების შიდა და გარე ფაქტორების ანალიზს.

იმის გამო, რომ კრიზისული სიტუაციები ცვლის ორგანიზაციის ფუნქციონირების პირობებს, სწრაფი რეაგირების მართვის სისტემა გამართულად უნდა მუშაობდეს. ამისათვის საჭიროა შეიქმნას ე.წ. ანტიკრიზისული შტაბი, რომლის ამოცანაა:

- სიტუაციების ანალიზი და შესაბამისი გადანეწყვეტილებების მიღება;
- დამცავი ქმედებების შემუშავება და გატარება, მათი კორექტირება;
- მიღწეული რეზულტატებისა და მიმდინარე სიტუაციების მონიტორინგი.

სხვადასხვა ორგანიზაციის გამოცდილების შესწავლამ აჩვენა, რომ კრიზისების მართვისათვის საჭირო ინსტრუმენტების ნაკრები შესაძლოა აბსოლუტურად განსხვავებული იყოს მათთვის, თუმცა, არსებობს უნივერსალური ინსტრუმენტებიც: დანახარჯების შემცირება; გაყიდვების სტიმულირება; ფულადი ნაკადების ოპტიმიზირება; დებიტორებთან მუშაობა; საკრედიტო დავალიანების რესტრუქტურირება.

აგრეთვე, არსებობს რამდენიმე უნივერსალური საშუალება, რომელთა გამოყენებით ორგანიზაციის მენეჯმენტი შეძლებს უმართავი კრიზისული სიტუაციების მართვად პროცესებად გადაქცევა:

- ინფორმაციის სიმცირის რეჟიმში სწრაფი გადანეწყვეტილებების მიღება;
- შეთანხმებულად, ჯგუფურად, ნდობის მაღალი ხარისხით მუშაობა;
- მოქმედებების დაგეგმვა ბაზრისა და დარგის ცვალებადობის გათვალისწინებით;
- კოლექტივის ერთ ჯგუფად შეკვრა, ნებისმიერი დანაკარგების მინიმიზაციით;
- ფულადი სახსრების ბრუნვის დაჩქარება და ნაკადების განმტკიცება, მისი ქმედითი გაკონტროლება.

რა თქმა უნდა, ნებისმიერ ნეგატივში პოზიტივიც უნდა ვეძებოთ, კრიზისი არა მარტო უარყოფითი მომტანია კომპანიისათვის, იგი ამავე დროს სამომავლოდ ახალ შესაძლებლობებს ხსნის. ნებისმიერი კრიზისი, გლობალურიც კი, მრავალი შესაძლებლობის მომტანია, მაგალითად, ფინანსური გაჯანსაღება, ორგანიზაციის, როგორც იურიდიული პირის შენარჩუნება, რესტრუქტურირება და ა.შ.

1 US Food and Drug Administration – საკვებისა და მედიკამენტების მაკონტროლებელი ორგანიზაცია აშშ-ში.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ქეშელაშვილი გ., ანტიკრიზისულიმენეჯმენტი. თბილისი „მერიდიანი“, 2013.;
2. ფარესაშვილი ნ., ანტიკრიზისული მენეჯმენტი, თბილისი „უნივერსალი“ 2010.;
3. <http://1prime.ru/banks/20131028/769057171.html>
4. Жарковская, Е.П., Бродский Б.Е., Бродский И.Б. Антикризисное управление, М: Омега-Л, 2009;
5. Бабушкина, Е. А., Бирюкова, О. Ю., Верецагина, Л. С. Антикризисное управление, М: Эксмо, 2008;
6. Коротков, Э.М., Антикризисное управление: Учебник. – 2-е изд., доп. и перераб., М.: ИНФРА-М, 2007;
7. Экономическая Энциклопедия, М., 1999;
8. Tony Jaques, Reshaping crisis management: the challenge for organizational, design Citation: Organizational Development Journal 28(1), 2010.