

სტრატეგიული მიმართულებები და სახელმწიფოს როლი სანარმოთა ანტიკრიზისულ მართვაში

ინგა გიგაური

სტუ დოქტორანტი, უფროსი მასწავლებელი

რეზიუმე

სტატიაში განხილულია გაკოტრებული სანარმოების მაგალითზე ჩატარებული კვლევის შედეგები, რამაც გამოკვეთა მათი კრიზისულ ვითარებაში შესვლის მაპროვოცირებელი მიკრო და მაკრო ფაქტორები. ამიტომ ნეგატიური მოვლენების კომპენსირება მოითხოვს ბიზნეს-პროცესების ახალ მიდგომებს და გამოყენებას, კერძოდ: რეინჟინინგს. აუცილებელია სანარმოს პროფილისა და სტრუქტურის გათვალისწინებით გატარდეს ანტიკრიზისული მართვის შესაბამისი სტრატეგია. სანარმოთა კრიზისული ვითარებიდან გამოსვლის ასპექტში აქტიურად უნდა ჩაებას სახელმწიფო მართვის ორგანოები, რომლებმაც უნდა უზრუნველყონ გაკოტრების სისტემის არა მარტო ორგანიზაციული, არამედ სოციალური სისტემის ფუნქციონირებაც. მიზანშეწონილია ასეთი რეგულაციები განხორციელდეს განვითარებული ქვეყნების მაგალითზე.

საკვანძო სიტყვები: ანტიკრიზისული მართვა, რესტრუქტურიზაცია, რეინჟინინგი, მატრიცული და პორტფელური რესურსული სტრატეგია, სანაცია.

შესავალი

ბოლო პერიოდის საქართველოს ეკონომიკაში მიმდინარე ნეგატიური პროცესები პირდაპირპროპორციულად აისახა სანარმოთა საქმიანობის შედეგებზე, რასაც ადასტურებს ექსპორტის შემცირება, ფინანსური ბაზრის დესტაბილიზაცია, მოსახლეობის ცხოვრების დონის დაქვეითება. ქვეყნის წინაშე მდგარი ეკონომიკური პრობლემების გადაჭრა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული კრიზისში ჩავარდნილი სანარმოებ-

ისათვის სახელმწიფო პროგრამებით განხორციელების უზრუნველყოფაზე. მათი ინტერესის საგანი უნდა გახდეს ასეთი საწარმოებისათვის გამჯანსაღებელი ღონისძიებების შემუშავება, როგორცაა: ზარალის ლიკვიდაცია, რეზერვების გამოვლინება, გადასახადების განვადება, რესტრუქტურისა, სანაცია და ა.შ.

ძირითადი ტექსტი

ეკონომიკის არასტაბილური მდგომარეობა, წარმოების მოცულობის და პროდუქციის გასაღების მერყეობა ქმნის წარმოების კრიზისულ სიტუაციას. თანამედროვე პირობებში საწარმოთა კრიზისულ ველში მოხვედრის მაპროვოცირებელი ფაქტორებია: მართვის სისტემის არაეფექტიანობა, რაც განპირობებულია, – ფირმის საქმიანობაში სტრატეგიის არარსებობით და მოკლევადიან შედეგებზე ორიენტაციით; – ბაზრის კონიუნქტურის არასაკმარისი ცოდნით; – ფინანსური მენეჯმენტისა და წარმოების ხარჯების არაეფექტიანობით. როდესაც საწარმოს ფინანსური უზრუნველყოფისათვის დროულად არ ტარდება ანტიკრიზისული ღონისძიებები, იქმნება გაკოტრების შესაძლებლობა. კონკურენციის მკაცრი კანონების მოთხოვნის საპასუხოდ საწარმოს უნდა გააჩნდეს შესაბამისი დამცავი ღონისძიებები, სისტემატურად აფასებდეს შიგა და გარე გარემოს წონასწორობას და იცავდეს მათი უარყოფითი მოქმედებისგან. ჩვენი ქვეყნის საწარმოთა დიდი ნაწილი უკანასკნელი წლების განმავლობაში იმყოფება ფარული გაკოტრების მდგომარეობაში. ასეთ საწარმოებში განსაკუთრებით, არასტაბილურ პირობებში აუცილებელია გატარდეს ანტიკრიზისული მართვის შესაბამისი სტრატეგია, რომლის მნიშვნელოვანი მოთხოვნაა ბაზრის კონიუნქტურის, ნორმატიულ-სამართლებრივი აქტების კომპლექსური ანალიზის ჩატარება და საგადასახადო პოლიტიკის გადახედვა. ამასთანავე სტრატეგიის პრინციპების დამუშავება მოითხოვს დარგის კონკურენციის მდგომარეობის და რესურსების დასაბუთებულ შეფასებას. მხოლოდ კონკურენტული სიტუაცია გვიჩვენებს, თუ რომელ სტრატეგიას მივანიჭოთ უპირატესობა, საბაზროს

თუ რესურსულს.კრიზისული მდგომარეობის ანალიზის დროს მნიშვნელოვანია, შევიმუშაოთ საწარმოს რეანიმაციული პროცესებიდან გამოსვლის 4 ტიპის სტრატეგია: 1) კონცენტრირებული ზრდის სტრატეგია, რომელიც გულისხმობს საწარმოს მდგომარეობის გაუმჯობესებას, ან ახალ ბაზარზე შესვლას; 2) ინტეგრირებული ზრდის სტრატეგია; 3) დივერსიფიცირებული ზრდის სტრატეგია; 4) წარმოების შემცირების ან ლიკვიდაციის სტრატეგია; საწარმოს მისი ორგანიზაციულ-საწარმოო სტრუქტურებიდან გამომდინარე, შეუძლია აირჩიოს რესურსების ცენტრალიზებული ან დეცენტრალიზებული მართვა, ანდა მათი კომბინირება, რომლის სახესხვაობასაც წარმოადგენს მატრიცული და პორტფელური რესურსული სტრატეგია. პირველი ხორციელდება მსხვილი ფირმის დაყოფით რამდენიმე ერთ ტიპურ სამეურნეო ცენტრად. თითოეულ მათგანს შეუძლებელია რესურსულ-საწარმოო სტრატეგია და შესაძლებელია ერთმანეთსაც გაუნიონ კონკურენცია. მეორე გულისხმობს იმ ფირმის აქციების შესყიდვას, რომელიც კრიზისში მყოფ ფირმასთან მიმართებაში მასალებისა და მაკომპლექტებელი ნაწილების მომწოდებლის როლში გამოდის. ეს კრიზისში მყოფი ფირმის სტაბილურობას უზრუნველყოფს. საწარმოს მდგომარეობის ანალიზი იძლევა საშუალებას ჩამოვაყალიბოთ ანტიკრიზისული მართვის ძირითადი ამოცანა: ეს არის მდგომარეობის 1-2-3-1 თანმიმდევრული ცვლის სტაბილური პროცესის ორგანიზება, სადაც მდგომარეობა 1-აქტიური განვითარება: ბაზრის ახალ სექტორში ბრძოლა ადგილის მოსაპოვებლად; მდგომარეობა 2-სტაბილური განვითარება: მდგრადი მდგომარეობა ბაზარზე, განვითარების სტრატეგია შეთანწყობილია შეკვეცის სტრატეგიასთან, ე.ი მაღალრენტაბელური წარმოების გაფართოება მიმდინარეობს დაბალრენტაბელური წარმოებების შეკვეცის პარალელურად. მდგომარეობა 3-რესტრუქტურიზაცია: ფინანსური, მატერიალური, ტექნიკური, და მმართველობითი რესურსების გადაჯგუფება, მათი კონცენტრირება პერსპექტიულ ბაზრებზე. მდგომარეობა 4-გაკოტრება: ბაზარზე პოზიციების დაკარგვის უმართავი პროცესები. საწარმოთა განვითარების

ერთ-ერთი ხელისშემშლელი ფაქტორია პრივატიზაციის დროს არსებული დარღვევები. პრივატიზაციის დაუხვეწავი პროცესების დროს ბევრი სტრატეგიული დანიშნულების საწარმოები მიეყიდათ ისეთ კომპანიებს, რომელთა ხელშეკრულების გაფორმების შემდეგ აღმოჩნდა, რომ მათი ფინანსური გადახდისუნარიანობა ძალზე დაბალია, ან ასეთი კომპანიები საერთოდ არ არიან რეგისტრირებულნი ქვეყნის საჯარო რეესტრში. კრიზისულ მდგომარეობაში ჩავარდნილი საწარმოებისათვის სახელმწიფო რეგულაციები უპრიანია განხორციელდეს განვითარებული ქვეყნების მაგალითზე. კერძოდ გავიზიაროთ აშშ-ს სამართლებრივი საფუძვლები. აშშ-ს კანონმდებლობა რეორგანიზაცია (გაკოტრების შესახებ ვალდებულია დაიცვას როგორც კრედიტორების, ისე მევალეების ინტერესები. ნორმატიული ბაზა ვალებისაგან განთავისუფლების გზას უხსნის იმ კეთილსინდისიერ მევალეებს, რომლებიც მართლაც საჭიროებენ „ახალ სტარტს“ კონკურენციის პირობებში. კანონმდებლობის ლოგიკა დაიყვანება იმ პრინციპამდე, რომ კრედიტორებისაგან დაცვა შეუძლიათ პრაქტიკულად აშშ-ს ყველა საწარმოსა და მოქალაქეს. მაგ: თუ მცირე მენარმის მიერ სესხი არ აღემატება 750 ათას დოლარს, მენარმის გადახდისუნაროდ შექმნის შემთხვევაში, სახელმწიფო კრედიტის 75%-ს ფარავს, ხოლო თუ კრედიტი 100 ათას დოლარს არ აღემატება, გარანტია 80%-ზე გაიცემა. საფრანგეთში მცირე ბიზნესის დაკრედიტებაზე 50-მდე ორგანიზაცია მუშაობს. მათ შორის „მცირე და საშუალო საწარმოების განვითარების ბანკი“. დღეისათვის ეს ბანკი სრულიად უპროცენტო სესხებს გასცემს, ხოლო 30 ათასი ევროს ფარგლებში კი სუბსიდიები გაიცემა. ბანკს აფინანსებს ერთი მხრივ, სახელმწიფო, ხოლო დარჩენილ ნაწილს ნახევრად სახელმწიფოებრივი დეპოზიტებისა და აქტივების მართვის საღარო თავის თავზე იღებს.

დასკვნა

გაკოტრებული საწარმოების მაგალითზე ჩატარებულმა კვლევამ დაგვანახა სახელმწიფოს მხრიდან ასეთ ზარალიან საწარმოებზე მორგებული საკრედიტო პოლიტიკის განხორ-

ციელების აუცილებლობა. კრიზისული სიტუაციების დადგომის შემთხვევაში საწარმოებს ხელი უნდა მიუწვდებოდეთ იაფ კრედიტებზე და ხშირ შემთხვევაში სახელმწიფომ უნდა იზრუნოს ასეთი ფირმების დავალიანებათა რესტრუქტურისაზაციაზე, რაც ხელს შეუწყობს ჯერ კიდევ არსებული საწარმოო სიმძლავრეების ამოქმედებას. უნდა განხორციელდეს საინვესტიციო კლიმატის, ინვესტიციების მოზიდვისა და ახალი სამუშაო ადგილების შექმნის საკანონმდებლო დონეზე სტიმულირება; საწარმოთა ფინანსური პრობლემების მოგვარების მიზნით განხილულ იქნას ძველი საბიუჯეტო დავალიანებების რესტრუქტურისაზაციის პირობების ოპტიმიზაციისა და ლიბერალიზაციის საკითხები; შეიქმნას ბიზნეს– რისკების დაზღვევის და გადაზღვევის სისტემა, შეიქმნას ფასიანი ქაღალდების ბაზარი (საფონდო ბირჟები) და სხვა ფინანსური ინსტრუმენტები.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. რ. ხარებავა, ფირმის ეკონომიკური სტრატეგიები, სახელმძღვანელო,თბ. 2012 წ.
2. Юданов А.Ю. Конкуренция, теория и практика. Учебно–практическое пособие. М . 2001
3. Баринов В. А Антикризисное управление. М.: ФБК– ПРЕСС 2002. -520 с
4. Mall, John R. In The Jews of a Crisis//Director& Boards, Summer 1991 pg.99.
5. Р .Афатхутдинов Производственный менеджмент 5-е издание М.2006.

REFERENCES:

- 1.R. Kharebava, The firm's economic strategies, guidelines, Tb. 2012.(In Georgian Language).
2. A.Y Yudanov Compet, The Theory and Practice. Educational and practical guide. M. 2001(in Russian language)
3. Barinov V.A Anti-Crisis Management. M .: FBK- PRESS 2002. -520 pg. (in Russian language)

4. Mall, John R. In The Jews of a Crisis//Director& Boards, Summer 1991 pg.99.

5. P .A Fatkhutdinov Industrial Management 5th Edition M.2006. (in Russian language).

STRATEGIC DIRECTIONS AND THE ROLE OF THE GOVERNMENT IN THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISES

Inga Gigaure,

PHD Student of GTU, Head Teacher

RESUME

In the Article were considered the research results performed on the example of bankrupt businesses, which led to the provoking of micro and macro factors emerging into the crisis circumstances. That is why the compensation of the negative effects requires the new approaches and the use of business processes, in particular: reengineering. It is necessary in compliance with the enterprise profile and structure to carry out an appropriate strategy for the Anti-Crisis Management. In the aspects of the overcoming the crisis situation of the enterprises it should be actively involved the State Management Authorities, which should provide the functioning of the organizational as well as the social system of the bankrupting system. It is recommended such regulations to be performed on the example of the developed countries.

Keywords: Anti-Crisis Management, Restructuration, Reengineering, Matrix and Portfolio Resource Strategy.