

საწარმოების ანტიკრიზისული მართვის სპეციფიკა

ზურაბ ჩხაიძე
სტუდენტორანტი

რეზიუმე

განხილულია საწარმოს ანტიკრიზისულ მართვასთან დაკავშირებული სხვადასხვა საკითხი. ნაშრომის ფარგლებში განსაზღვრულია ორგანიზაციის ძირითადი პრობლემები და ჩამოყალიბებულია სხვადასხვა სტრატეგიები, რომელთაც ანტიკრიზისული მართვა ეფუძნება. სტატიაში ავტორის მიერ კრიზისის დასაძლევად შემოთავაზებულია სხვადასხვა ღონისძიებები.

საკვანძო სიტყვები: ანტიკრიზისული მართვა, მართვის სტრატეგიები.

შესავალი

საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვა ქართული ბიზნეს-სინამდვილისათვის ახალი ცნებაა. იგი ნაკლებად ცნობილია ქართულ სამეცნიერო წრეებში და, შესაბამისად, ხშირ შემთხვევაში სათანადოდ არ არის შემუშავებული და დანერგილი ქართულ საწარმოებში. აშშ-სა და ევროპის ქვეყნებში სამეცნიერო წრეები დიდი ხანია დაინტერესდნენ ამ საკითხით და ამ მხრივ მრავალი კვლევა ჩატარდა.

ამავე დროს, მსოფლიო ნამყვან მეცნიერთა სხვადასხვა პუბლიკაციები მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან, რაც ქართულ სამეცნიერო წრეებში ერთიანი ანტიკრიზისული კონცეფციის შემუშავებას ხელს უშლის. საქართველოში ამ სფეროში ძირითადად არ ხდება ინოვაციური იდეების დანერგვა და კრიზისულ სიტუაციებთან ბრძოლის თაობაზე ძირითადად უცხოურ მეცნიერთა მოსაზრებებს ეყრდნობიან.

საწარმოების ანტიკრიზისული მართვის სპეციფიკა. საწარმოს ანტიკრიზისული პროგრამის ძირითადი მიზანი ბაზარზე საწარმოს მდგრადი პოზიციების შენარჩუნება და განმეორები-

თი კრიზისის თავიდან აცილებაა. ანტიკრიზისული მართვის დანიშნულება ძირითადად ორი ამოცანის გადანყვეტაა. პირველ რიგში, პროფილაქტიკური ღონისძიებების გატარების მეშვეობით კრიზისის თავიდან აცილებაა სასურველი. ასევე საოპერაციო საქმიანობის სტაბილურობის შენარჩუნების მიზნით, კრიზისის გარკვეულწილად შერბილება ან სრული ლიკვიდაციაა სასურველი.

კომპანიის საქმიანობის ანალიზის საფუძველზე, კომპანიის განვითარების სტრატეგია შემუშავდება. ასეთი სტრატეგია სანარმოო საქმიანობის კომპლექსური, დანვრილებითი და ყოვლისმომცველი გეგმაა, რომლის მიხედვითაც პოსტკრიზისულ ეტაპზე როგორც მთლიანობაში მეღვინეობის კომპანია, ასევე მისი ყველა ქვედანაყოფი და სტრუქტურული ერთეული უნდა ფუნქციონირებდეს.

თუ მეღვინეობის სანარმოს მენეჯმენტს არ გააჩნია იმის ნათელი ხედვა, თუ როგორ უნდა გააგრძელოს სანარმომ კრიზისის შემდგომ პერიოდში ფუნქციონირება, განმეორებითი კრიზისის თავიდან აცილება პრაქტიკულად შეუძლებელია. ანტიკრიზისულ ღონისძიებებზე გასანევი ხარჯი მისაღებ სარგებელს უნდა შეუდარდეს. რუსეთის ბაზრის დაკარგვის შემდეგ ქართული მეღვინეობის კომპანიები სავალალო მდგომარეობაში აღმოჩნდა. ახალი ბაზრების ძიებას კერძო ბიზნესთან ერთად სახელმწიფოც შეუდგა. იმ შემთხვევაში, თუ ახალი ბაზრების მოძიება არ იყო მოსალოდნელი, ან რუსული ბაზარი კვლავ არ გაიხსნებოდა ქართული ღვინისათვის, ბევრი კომპანიის ფუნქციონირებას და ანტიკრიზისული მართვის გეგმის შემუშავებას აზრი დაეკარგებოდა.

სანარმოო საქმიანობის კომპლექსური ანალიზის შემდეგ, თუ სანარმოს მენეჯმენტი გადანყვეტს, რომ კომპანიის შემდგომ ფუნქციონირებას აზრი აქვს, შესაბამისი ტაქტიკური გეგმის შემუშავება და პრაქტიკაში დანერგვაა საჭირო. ანტიკრიზისული მენეჯმენტის მეოთხე ეტაპზე გეგმა პრაქტიკაში რეალიზდება. ანტიკრიზისული ღონისძიებების დაგეგმვისა და პრაქტიკაში დანერგვაზე საუბრისას, მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინე-

ბა, რომ ზემოთხსენებული ღონისძიებები რაც შეიძლება სწრაფად უნდა გატარდეს წარმოებაში.

თუ საწარმოს გრძელვადიანი ან მოკლევადიანი ვალდებულებების დაფარვის პრობლემა გააჩნია, ისე უნდა დაიგეგმოს კომპანიის საქმიანობა, რომ ვალდებულებების დასაფარად ყველაზე უფრო ოპტიმალური წყაროდან მოხდეს სახსრების მოძიება. კომპანიის სამომავლო პერსპექტივებიდან გამომდინარე, ასეთი სახსრები საწარმოს მენეჯმენტმა შესაძლოა მოიზიდოს, ან ძირითადი საშუალებების რეალიზაციიდან, ანდა საოპერაციო საქმიანობიდან მიღებული შემოსავლის მეშვეობით.

ყველა საწარმოს საკუთარი მიდგომა გააჩნია ანტიკრიზისული მართვის მიმართ. ეს მიდგომები სხვადასხვა ფაქტორის გავლენით ყალიბდება, როგორცაა კომპანიის საქმიანობის სპეციფიკა, ქვეყნის მაკროეკონომიკური პარამეტრები, სოციალურ-კულტურული ფონი, ა.შ. რაც უფრო გამოცდილია კომპანიის მენეჯმენტი კრიზისების გადალახვის მხრივ, მით უფრო სავარაუდოა, რომ ანტიკრიზისული მიდგომა ეფექტიანი აღმოჩნდეს. მეხუთე ეტაპზე ექვემდებარება ანალიზს ანტიკრიზისული მენეჯმენტის მეშვეობით სიტუაციის ნორმალიზების ღონისძიებები. ანტიკრიზისული მენეჯმენტის მეხუთე ეტაპზე მეღვინეობის კომპანიასთან დაკავშირებული სიტუაციის ნორმალიზების ღონისძიებები ფასდება და ანალიზს ექვემდებარება.

თუ საწარმოს მენეჯმენტმა წარსული საწარმოო კრიზისების შეფასება და შესაბამისი ღონისძიებების შემუშავება ეფექტურად შეუძლია, კრიზისების პრევენციისათვის დამატებითი ღონისძიებების შემუშავებას შესძლებს. კრიზისების თავიდან ასაცილებლად შესაბამისი ღონისძიებების წინასწარ შემუშავება კომპანიის მენეჯმენტს ბევრად უფრო იაფი დაუჯდება, ვიდრე კრიზისის შემდგომი შედეგების ლიკვიდაცია.

დღეისათვის ქართული მეღვინეობის კომპანიების საქმიანობაზე სხვადასხვა ენდოგენური თუ ეგზოგენური ფაქტორი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს და მათ საოპერაციო საქმიანობას სერიოზულ საფრთხეს უქმნის. საერთაშორისო ბაზრებზე ქა-

რთული მეღვინეობის საწარმოების არასტაბილური მდგომარეობა, მოძველებული მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა, მენეჯმენტის არქაული სისტემები ქართული მეღვინეობის კომპანიების განვითარებას ართულებს. ქართული მეღვინეობის პრობლემებიდან გამომდინარე, ანტიკრიზისულ მართვის არსენალში არსებული ყველა შესაძლო გზის და ვარიანტის მოსინჯვაა სასურველი ქართული მეღვინეობის კომპანიების კრიზისიდან გამოსაყვანად.

კრიზისული მდგომარეობის დაძლევის ტრადიციული და ყველაზე უფრო გავრცელებული გზა კონსერვატიული მიდგომაა. ამ მეთოდის პირობებში, პირველ რიგში, საწარმოს მოკლევადიანი პრობლემების მოგვარებაა სასურველი. ეს მიდგომა ძირითადად იმ მეთოდებისა და ხერხების გამოყენებით ხასიათდება, რომლებიც მოკლევადიან პერიოდში საწარმოს კრიზისიდან გამოსვლას განაპირობებს. კრიზისის დასაძლევად ამა თუ იმ მიდგომის შერჩევა ძირითადად დამოკიდებულია საწარმოს მენეჯმენტის გადანყვეტილების მიღების უნარზე და ხედვაზე, ასევე საწარმოო სპეციფიკაზე, კომპანიის ზოგად ფინანსურ მდგომარეობაზე, პროდუქციის წარმოებისა და რეალიზაციის პროცედურებზე და, რატომაუნდა, კრიზისის იმ ეტაპზე, რომელშიც საწარმო იმყოფება.

თანამედროვე ანტიკრიზისული მართვის თეორიაში ასევე გაფართოებული მიდგომა განიხილება. ამ მიდგომის მიხედვით, ანტიკრიზისული მართვა კომპანიის საქმიანობის ნებისმიერ კრიზისულ ასპექტს უნდა მოიცავდეს გამომწვევი ფაქტორებისა და კრიზისის პერიოდულობის მიუხედავად.

კრიზისის შესწავლის და შესაბამისი მეთოდიკის შერჩევის მიზნით საწარმოს საქმიანობის კომპლექსური შესწავლაა სასურველი. იმის მიხედვით, თუ რომელმა ფაქტორმა განაპირობა საწარმოს კრიზისულ ვითარებაში შესვლა, სხვადასხვა ღონისძიებების სიღრმე და თანმიმდევრობა განისაზღვრება. ანტიკრიზისულ მართვის თეორიაში განასხვავებენ, როგორც ობიექტურ, ისე სუბიექტურ ფაქტორებს.

საწარმოო საქმიანობის რეორგანიზაციის, მოდერნიზაციის

და განახლების აუცილებლობა ობიექტური ფაქტორებია. საწარმოს კრიზისში შესვლა ასევე განპირობებულია სუბიექტური ფაქტორებით. მაგალითად საწარმოს მენეჯმენტის მხრიდან დაშვებული შეცდომებით გამოწვეული კომპანიის საოპერაციო საქმიანობის გაუარესება სუბიექტური ფაქტორია.

ობიექტური ფაქტორებით განპირობებული საწარმოს მდგომარეობის გაუმჯობესება ძირითადად გრძელვადიან პერიოდშია შესაძლებელი, რაც ამავე დროს მნიშვნელოვან ხარჯებთანაა დაკავშირებული. სუბიექტური ფაქტორებით გამოწვეული პრობლემების მოგვარება შედარებით მარტივი და ნაკლებხარჯიანია. სუბიექტური ფაქტორებით განპირობებული პრობლემების დიაგნოსტიკაც მნიშვნელოვან ძალისხმევასა და გარკვეულ ხარჯებთანაა დაკავშირებული. ასეთი ანალიზის ჩატარებაც მხოლოდ საწარმოს საოპერაციო და ფინანსური საქმიანობის კომპლექსური ანალიზის საფუძველზეა შესაძლებელი. საწარმოო კრიზისის დაძლევის ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი ეტაპი იმ მიზეზების განსაზღვრაა, რომლებმაც საწარმოს კრიზისში შესვლა განაპირობეს.

თუ ფინანსური ანალიზის პროცესში საწარმოს კრიზისში ყოფნის რაიმე ნიშნები დადგინდა, სასურველია საწარმოს მენეჯმენტმა მათზე დროული რეაგირება მოახდინოს. პირველ რიგში საჭიროა ძირითადი ფონდების მიმდინარე მდგომარეობა განისაზღვროს. ძირითადი ფონდების ღირებულების დაცემა ერთ-ერთი პირველი ნიშანია იმისა, რომ საწარმო კრიზისს განიცდის. საწარმოს მდგომარეობის შესაფასებლად ასევე რალიზებული პროდუქციის თვითღირებულება, მომგებიანობისა და რენტაბელობის კოეფიციენტი უნდა შეფასდეს.

კრიზისის ნიშნების შესწავლის მიზნით ასევე მნიშვნელოვანია საწარმოს საფინანსო განყოფილების თანამშრომლების საქმიანობის შეფასება. განსაკუთრებით კრიზისის პერიოდში მნიშვნელოვანი ასეთი პერსონალის საქმიანობის შესწავლა. კრიზისის დაძლევისათვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მონიტორინგი გაენიოს საწარმოს საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტებს:

1) ფინანსური ანალიზისა და დაგეგმვის პროცესის განხორციელება;

2) საწარმოს ფინანსური რესურსებით უზრუნველყოფის გასაზღვრა (დაფინანსების წყაროების მართვა);

3) ფინანსური რესურსების გადანაწილების პრაქტიკის დანერგვა (ინოვაციური პოლიტიკა).

ფინანსური რესურსების გამოყენების ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით მნიშვნელოვანია საწარმოს ხელმძღვანელობის ფინანსური ხასიათის ამომწურავი ინფორმაციით უზრუნველყოფა. თუ ბუღალტრული აღრიცხვის მონაცემები სანდოა, ხშირ შემთხვევაში ასეთი ინფორმაციაც საკმარისია გადაწყვეტილების მიღებისათვის.

საწარმოო პერსონალის ეფექტიანობის უფრო დეტალური შეფასების მიზნით სასურველია ფულადი ნაკადების მართვის ხარისხი შეფასდეს. სამუშაო კაპიტალის ერთ-ერთი ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი ელემენტის ანუ ფულადი სახსრების მართვაზე მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ის, თუ რამდენად შეუძლია კომპანიის მენეჯმენტს მიმდინარე და გრძელვადიანი საქმიანობის მართვა. თუ ფულადი სახსრების მართვისას საწარმოს მენეჯმენტმა მრავალჯერ დაუშვა შეცდომები, საწარმოს საერთო საოპერაციო ეფექტიანობა შეიძლება მნიშვნელოვნად დაეცეს.

საწარმოო ოპერაციებისა და შიდა კონტროლის გარემოს შესწავლის შემდეგ კრიზისის დაძლევისათვის მაკორექტირებელი ღონისძიებების კომპლექსი უნდა შეირჩეს. კრიზისის დაძლევის ყველაზე უფრო რადიკალური გზა საწარმოო პროცესების რესტრუქტურიაა. რესტრუქტურია ანტიკრიზისული მართვის სხვა მეთოდებისაგან იმით განსხვავდება, რომ ასეთი ტიპის მაკორექტირებელ ღონისძიებებში საწარმოს საქმიანობის სრული რესტრუქტურია იგულისხმება.

საწარმოს კრიზისიდან გამოყვანის ძირითადი ეტაპებია:

- გადახდისუუნარობის თავიდან აცილება - საწარმოს ფინანსური კრიზისის დაძლევის პროცესში ყველაზე უფრო აუცილებელი და გადაუდებელი ეტაპი საწარმოს გადახდისუუნარია-

ნობის შემცირებაა. იმის მიუხედავად თუ როგორია საწარმოს გადახდისუნარიანობა, მცირე თუ მნიშვნელოვანი, პირველ რიგში სწორედ გადახდისუნარიანობის შემცირებას უნდა მიენიჭოს პრიორიტეტი.

- საწარმოს ფინანსური მდგრალობის აღდგენა-მიუხედავად იმისა, რომ საწარმოს მენეჯმენტმა შეიძლება საწარმოს გადახდისუნარიანობა მოკლევადიან პერიოდში შეამციროს, საწარმოს ზოგადი ფინანსური არამდგრალობა შეიძლება მაინც შენარჩუნდეს. ამდენად მიზეზები, რომლებიც საწარმოს გადახდისუნარიანობას იწვევენ შეიძლება უცვლელი დარჩეს, რის გამოც დროთა განმავლობაში საწარმოს გადახდისუნარიანობა შეიძლება კვლავ გაუარესდეს. ფინანსური მდგრალობის გაუმჯობესების პირობებში საწარმოს გადახდისუნარიანობა, როგორც მოკლევადიან, ისე გრძელვადიან პერიოდში შენარჩუნდება.

- გრძელვადიან პერიოდში ფინანსური სტაბილურობის მიღწევა-ფინანსური სტაბილურობის შენარჩუნების პარალელურად კომპანიის მენეჯმენტმა კომპანია განვითარებაზე და გაფართოებაზე უნდა იზრუნოს. ფინანსური სტაბილურობა შესანიშნავ ნიადაგს ქმნის საწარმოს ეფექტიანობის ამაღლებისათვის. კრიზისის პერიოდში საწარმოს მთლიანი სტრატგია უნდა შეიცვალოს. საწარმოს მენეჯმენტმა საკუთარი სტრატგია არახელსაყრელი ფაქტორების გათვალისწინებით უნდა გადააკეთოს.

საწარმოს კრიზისული მდგომარეობის დაძლევას გარკვეული მექანიზმები შეესაბამება. საწარმოს საქმიანობის პერიოდებისა და გადასაწყვეტი ამოცანების პრიორიტეტულობიდან გამომდინარე ანტიკრიზისული მართვის ოპერატიულ, ტაქტიკურ და სტრატეგიულ მექანიზმებს განასხვავებენ.

საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის სტაბილიზაციის სტრატეგიულ მექანიზმებში საწარმოო საქმიანობის ძირითადი პარამეტრების ოპტიმიზაცია იგულისხმება. საწარმოს ფინანსური მდგრალობის ძირითადი მექანიზმების უზრუნველყოფის შემთვევაშიც კი გრძელვადიან პერიოდში საწარმოს გადახდისუნარიანობა შეიძლება არ შენარჩუნდეს.

ტაქტიკური მექანიზმის ძირითადი მიზანი მოკლევადიან პერიოდში საწარმოს ფინანსური სტაბილურობის მიღწევაა. თუ ფინანსური კრიზისის გამო საწარმოს მდგომარეობას განსაკუთრებული საფრთხე ემუქრება, სწორედ ტაქტიკური მექანიზმების ამოქმედებაა სასურველი უარყოფითი შედეგების მინიმიზაციისათვის. ამ ფინანსური ინსტრუმენტების მიზანი მოკლევადიან პერიოდში მაინც ფინანსური სტაბილურობის მიღწევაა.

ანტიკრიზისული მექანიზმის ოპერატიული შემადგენლის მიზანი ისეთი ქმედებების გატარებაა, რომელთა მეშვეობითაც საწარმოო საქმიანობის უარყოფითი შედეგების შემცირება გახდება შესაძლებელი. ამავე დროს სხვადასხვა წვრილი ოპერატიული პრობლემების გადაწყვეტის შედეგად ნაყოფიერი ნიადაგი იქმნება მომავალშიც პრობლემების პრევენციისათვის. ოპერატიული მექანიზმი არანაკლებ მნიშვნელოვანია საწარმოს ფუნქციონირებისათვის, ვიდრე ტაქტიკური და სტრატეგიული. მაგალითად დებიტორული დავალიანების სიჭარბე სხვა სახის საბრუნავი აქტივების წარმოებიდან ამოღებას განაპირობებს. კომპანიის საოპერაციო საქმიანობის გაურესებამ შეიძლება მნიშვნელოვნად შეუშალოს ხელი საწარმოს სტრატეგიული მიზნების მიღწევას.

ქართული საწარმოებისათვის და მათ შორის მეღვინეობის კომპანიებისათვის მნიშვნელოვანი პრობლემაა საიმედო ინფორმაციის მოძიება. აღნიშნული ეხება დებიტორული დავალიანებების მართვასაც. მყიდველის ფინანსური მდგომარეობის შესახებ კომპანიის მენეჯმენტს ხშირ შემთხვევაში არ გააჩნია ინფორმაცია ან მსხვილი კლიენტის მოზდვის სურვილის გამო კომპანიის მენეჯმენტი მზად არის მნიშვნელოვანი დებიტორული დავალიანებები გასცეს. სხვადასხვა დარგის კომპანიებს რისკები მნიშვნელოვან საფრთხეს უქმნის, რაც პირველ რიგში გამოწვეულია არაზუსტი და არასრული ინფორმაციის მოძიებით. თუ საწარმო ინფორმაციის მოძიება გახდა შესაძლებელი, დიდია იმის ალბათობა რომ მიმდინარე პრობლემების დასაძლევად გონივრული პრედიქტიული მენეჯმენტი დაინერგება წარმოებაში.

ქართული საწარმოების ეფექტიანობის ამაღლებისათვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ფულადი სახსრების მოძრაობის ეფექტიანი გეგმის შედგენა. ამის შედეგად საოპერაციო საქმიანობიდან დამატებითი სახსრების ამოღება გახდება შესაძლებელი, რაც საწარმოების კრიზისიდან გამოყვანას მნიშვნელოვანი ღონისძიებად განაპრობებს.

დასკვნა

ანტიკრიზისული მართვა საწარმოო საქმიანობის და ზოგადად კომპანიის მთლიანი სტრატეგიის უმნიშვნელოვანეს ნაწილად განისაზღვრა. კრიზისის ფაქტორის გათვალისწინება მენეჯერს საშუალებას მისცემს რაციონალური და ზუსტი სტრატეგია შეადგინოს. პირველ რიგში კრიზისის პრევენციაა სასურველი.

ანტიკრიზისულმა მართვამ საწარმოო საქმიანობის ყველა ასპექტი და სფერო უნდა მოიცვას. კრიზისის დაძლევის ოპერატიული, ტაქტიკური და სტრატეგიული მექანიზმების კომპლექსურად განხილვისა და საწარმოო საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტის დეტალური გააზრების მეშვეობით საწარმოს თუნდაც მოკლევადიან პეროდში კრიზისიდან გამოყვანა შესაძლებელია. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საწარმოს მოკლევადიანი პრობლემების მოგვარება, რადგან მოკლევადიანი პრობლემები საწარმოს ფუნქციონირებას ეჭვის ქვეშ აყენებენ. ამავე დროს კრიზისის დაძლევის მოკლევადიანი მექანიზმები საწარმოს გრძელვადიანი მდგრადობის და განვითარებისათვის მნიშვნელოვან საფუძველს ქმნის.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Chong J., Sex steps to better crisis management, Journal of Business Strategy, Volume 25, Issue 2, pp 14-18
2. Groh M., Strategic Management in Times of Crisis, American Journal of Economics and Business Administration, Volume 6, Issue 2, 2014, pp 6-9
3. Klodane A., The Role and Importance of Company Crisis

Diagnosis in Anticrisis Management, Journal of Social Sciences, No 1 (8), 2008, pp 4-7

4. Nedelea S., Paun L., The Importance of the Strategic Management Process in the Knowledge-Based Economy, Review of International Comparative Management, Volume 10, Issue 1, 2009, pp 7-10

5. Seliuchenko N., Kozyk V., Masiuk V., Considering the negative factors in enterprise management, ECONTECHMOD, Vol. 3. No. 2., 2014, pp 2-5

6. Арсланова Э.Р., риск-менеджмент в системе антикризисного управления, Вестник АГТУ, Сер. Экономика, № 1, 2010, стр 2-4

7. Гренева Т.А., Особенности управления инновационными процессами на кризисном предприятии, Альманах современной науки и образования, № 1 (32), 2010, стр 1-3

8. Евдокимова А.В., Крюкова О.Г., Превентивное антикризисное управление: цели, задачи, особенности, журнал стратегии бизнеса, № 2(10), 2015, стр 2-4

SPECIFICS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES

Zurab Chkhaidze

The Doctoral Student of
Georgian Technical University

RESUME

The article discusses various issues related to anti-crisis management of the enterprise. Within the framework of the work the main problems of the organization are defined and various strategies are based on anti-crisis management. In the article, various events are offered to overcome the crisis by the author.

Key words: Anti-crisis management, management strategies.