

ფირმათა ანტიკრიზისული მართვის მექანიზმი

თამარ ლაბაშიძე

ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი
ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ფირმის კრიზისის დაძლევა შეიძლება აქციების ემისიითა და მისი განთავსებით, რითაც ივსება ფირმის საწესდებო ფონდი და ეს ხერხი უნივერსალურია, როგორც პერსპექტიული, ასევე უიმედო ფირმისათვის. პერსპექტიული ფირმის აქციების მყიდველი ელოდება მისგან მიმდინარე შემოსავალს (დივიდენდი), უიმედო, კრიზისული ფირმის აქციების მყიდველი კი – ელოდება შემოსავალს ფირმის დივერსიფიკაციიდან ან ქონების გაყიდვიდან. პირველი ტიპის აქციონერების სურვილი, რა თქმა უნდა, არის ფირმის შენარჩუნება, მეორე ტიპის აქციონერებისა კი – ფირმის დაშლა (დანგრევა) და მისი ქონების ბაზარზე გაყიდვა. ასე რომ კრიზისულ ფირმას შეიძლება ჰყავდეს, როგორც ფირმის დაშლის მოსურნე აქციონერები, ასევე მისი შენარჩუნების მოსურნენი. ასეთ დროს, ფირმის ტოპმენეჯმენტმა, ცხადია, უნდა იზრუნოს იმისათვის, რომ შეინარჩუნოს ფირმა და მასში თავისი ადგილი. ეს ვერც ფირმის გაჩერებითა და ვერც ტრადიციული სისტემით მუშაობით მიიღწევა, რადგან სწორედ მუშაობის ტრადიციულმა წესმა გამოიწვია ფირმაში კრიზისი.

ასეთ კრიზისულ დროს უფრო მისაღებია კომპანიის აქციების გაყიდვა ადგილობრივ მოსახლეობაში, რომლებიც უფრო იზრუნებენ კომპანიის (ფირმის) შენარჩუნებაზე, მაგრამ ეს დროებითი ღონისძიებაა, რადგან თუ ფირმამ შემოსული თანხებით ვერ შეძლო კრიზისული პროცესების შეჩერება, ის კიდევ უფრო დამანგრეველი ძალით წარმოიჩნდება.

კრიზისული სიტუაციის დიაგნოსტიკის შემდეგ, საჭიროა ორგანიზაციული და ფინანსური ღონისძიებების კომპლექსის შემუშავება და რეალიზაცია, რომელთა შორის მნიშვნელოვანია რესტრუქტურულიზაცია, დაფინანსების ახალი წყაროს მოძებნა და სხვ.

საკვანძო სიტყვები: რეორგანიზაცია(სანაცია); საწარმოს დიაგნოსტიკა; ანტიკრიზისული მონიტორინგი; ფირმის გაკოტრება.

ანტიკრიზისული მართვა ორგანიზაციის კრიზისის აღმოფხვრის ან დაძლევის პროცესია. ამ განსაზღვრებაში გაერთიანებულია ანტიკრიზისული მართვის ორი შემადგენელი: ჯერ არდამდგარი და უკვე არსებული კრიზისის გადალახვა.

რეალურ პრაქტიკაში ანტიკრიზისული მართვის მექანიზმი გულისხმობს მართვის სხვადასხვა ინსტრუმენტის გამოყენებას. ანტიკრიზისული მართვის პირველი ამოცანის გადაწყვეტა გულისხმობს ანალიზისა და წამოჭრილი პრობლემების გადაწყვეტისადმი სისტემურ და სტრატეგიულ მიდგომებს. ანტიკრიზისული მართვა, ფართო გაგებით, ეს არის საწარმოს კონკურენტული მდგომარეობის შენარჩუნება და გამყარება. ეს არის მართვა რისკის პირობებში. ასეთ შემთხვევაში ანტიკრიზისული მართვა გამოიყენება ნებისმიერ საწარმოში მისი ეკონომიკური მდგომარეობისა და მისი სასიცოცხლო ციკლის სტადიებისაგან დამოუკიდებლად [1, გვ. 23].

კრიზისის გადალახვის მეორე ამოცანის გადაწყვეტა ყოველთვის ატარებს სპეციფიკურ ხასიათს და ამიტომ შეიძლება ვუწოდოთ მას ანტიკრიზისული მართვა ვიწრო გაგებით.

ვიწრო გაგებით, ანტიკრიზისული მართვის დროს, საწარმოო ფირმის გაკოტრების თავიდან აცილების მიზნით, ხორციელდება ბიზნესსტრატეგიის რამდენიმე ვარიანტის შედგენა, რომლის საფუძველზე მუშავდება ანტიკრიზისული სტრატეგიის საერთო მოდელი და მასზე დაყრდნობით, ორგანიზაციის კრიზისული მდგომარეობიდან გამოსვლის სტრატეგიული გეგმა. სხვა შემთხვევაში, დღის წესრიგში დგება ფირმის გაკოტრებულად გამოცხადების პროცედურა, რომელსაც გააჩნია რამდენიმე მიმართულება: რეორგანიზაცია (სანაცია), იძულებითი ლიკვიდაცია და მშვიდობიანი შეთანხმება.

გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ უმეტეს შემთხვევაში, კომპანიები კოტრდება კრიზისული სიტუაციისადმი მოუმზადებლობის გამო. საქართველოში არსებული ეკონომიკური სიტუაციიდან გამომდინარე, შეინიშნება და შეინიშნება კრიზისის გამოვლენის დონეთა მიხედვით საწარმოთა დიფერენციაციის საკმაოდ ნათელი სურათი.

კერძოდ, ზოგი კომპანია (საწარმო) მაშინვე აღმოჩნდა ნგრევისა და განადგურების ზღვარზე, ზოგი დიდი ხნის მანძილზე უწევდა წინააღმდეგობას კრიზისულ მოვლენებს, ხოლო დანარჩენები კი ცდილობდნენ ამ სიტუაციის მათს სასარგებლოდ გამოყენებას და როგორც ამბობენ – „ამღვრულ წყალში თევზის დაჭერას“ [3, გვ. 127].

ვიწრო გაგებით, ანტიკრიზისული მართვის დროს, საწარმოო ფირმის გაკოტრების თავიდან აცილების მიზნით, ხორციელდება მისი გადახდისუნარიანობის აღდგენა, ეს არის მართვა კონკრეტული კრიზისული მდგომარეობის პირობებში. ის მიმართულია საწარმოს მოცემული კრიზისული სიტუაციიდან გამოსასვლე-

ლად და მისი კონკურენტუნარიანობის აღსადგენად. ანტიკრიზისულ მართვას, ვიწრო გაგებით, ყველაზე ხშირად ადგილი აქვს დაცემის ფაზაში. ორგანიზაციების ანტიკრიზისული მართვის კონცეპტუალური წყობა გამოიხატება შემდეგ ძირითად მდგომარეობებში[2, გვ.222]:

- კრიზისი შეიძლება იყოს წინასწარგანჭვრეტილი, მოსალოდნელი და გამოწვევითი;
- კრიზისი გარკვეული დოზით შეიძლება დავაჩქაროთ. წინასწარ გავითვალისწინოთ და გადავდოთ.
- შესაძლებელია და აუცილებელია კრიზისისათვის მომზადება;
- შესაძლებელია კრიზისის შერბილება, კრიზისული პროცესები გარკვეული ზომით მართვადია.

კრიზისიდან გამოსვლის ეტაპების მართვამ თავისუფლად შეიძლება დააჩქაროს პროცესები და მოახდინოს მისი ნეგატიური შედეგების მინიმიზაცია.

– კრიზისულ პირობებში მართვა საჭიროებს განსაკუთრებულ მიდგომებს, ინსტრუმენტებს, ცოდნასა და ჩვევებს.

თუ საწარმო შეძლებულია, ნორმალურად ფუნქციონირებს ბაზარზე, აქვს დადებითი ეკონომიკური და ფინანსური შედეგები, მაშინ ანტიკრიზისული მართვა მიმართული უნდა იყოს კრიზისული მოვლენების პროფილაქტიკისაკენ. ანტიკრიზისული მართვა ესაა ურთიერთდაკავშირებულ ღონისძიებათა კომპლექსი დაწყებული კრიზისის ადრეული დიაგნოსტიკით, მისი გადალახვის ზომებით დამთავრებული. ანტიკრიზისული მართვა ეფუძნება ზოგიერთ პრინციპს, რომლებიც განასხვავებენ ანტიკრიზისულ მართვას ჩვეულებრივისაგან [7, გვ. 54].

საწარმოს ანტიკრიზისული მართვის ორგანიზაციის ძირითადი პრინციპების რიცხვს მიეკუთვნება:

- მუდმივი მზადყოფნა ორგანიზაციის წინასწარობის შესაძლო დარღვევისათვის. ორგანიზაციის ფინანსური წინასწარობა ძალიან ცვალებადია დინამიკაში;
- საწარმოს ფინანსურ საქმიანობაში კრიზისული მოვლენების ადრეული დიაგნოსტიკა;
- სწრაფი რეაგირება კრიზისულ მოვლენებზე. რაც უფრო მალე იქნება აღდგენის ანტიკრიზისული მექანიზმები გამოყენებული, მით მეტი შესაძლებლობა ექნება საწარმოს თავი დააღწიოს კრიზისულ სიტუაციას;
- საწარმოს ადეკვატური რეაგირება მისი ფინანსური წინასწარობის დარღვევის საშიშროებისადმი. გაკოტრების საშიშროების ნეიტრალიზაციისათვის გამოყენებული მექანიზმების სისტემა დაკავშირებულია ფინანსურ ხარჯებთან და დანაკარგებთან. ამასთან, ამ ხარჯებისა და დანაკარგების დონე უნდა იყოს საწარმოს გაკოტრების საფრთხის დონის ადეკვატური. წინააღმდეგ შემთხვევაში ან არ იქნება მიღწეული მოსალოდნელი ეფექტი (თუ მექანიზმთა მოქმედება არასაკმარისია), ან საწარმოს დიდი დანახარჯები ექნება (თუ მექანიზმთა მოქმედება იქნება გადაჭარბებული) [4, გვ.87];
- საწარმოს კრიზისიდან გამოყვანის შესაძლებლობების სრული რეალიზაცია. გაკოტრების საფრთხესთან ბრძოლის საწარმო უნდა ეყრდნობოდეს თავის შიდა ფინანსურ შესაძლებლობებს;
- ორგანიზაციის სანაციის ეფექტური ფორმების შერჩევა. თუ კრიზისის მასშტაბები არ იძლევა შიდა რესურსების საფუძველზე მისი დაძლევის შესაძლებლობას, მაშინ ორგანიზაციამ უნდა მიმართოს შიდა სანაციის მექანიზმებს.

მთლიანობაში, ანტიკრიზისული მართვის პოლიტიკა სრულდება გაკოტრების საშიშროებათა წინასწარი დიაგნოსტიკის მეთოდთა სისტემის შემუშავებით, რომელშიც ჩართული უნდა იყოს ორგანიზაციის ფინანსური გაჯანსაღების, მისი კრიზისული მდგომარეობიდან გამოსვლის უზრუნველყოფის მექანიზმები.

პროფილაქტიკის მიზნით, ანტიკრიზისული მართვა მოიცავს შემდეგ მიმართულებებს [6, გვ.18]:

- ანტიკრიზისული მონიტორინგი, რომელიც უზრუნველყოფს საწარმოს საქმიანობის გაფართოებულ და გაღრმავებულ დაკვირვებას, ნეგატიური მოვლენების თავისდროული გამოვლენისა და შეფასების საშუალოთა გატარებას;
- საწარმოს დიაგნოსტიკა (შეფასება) – კრიზისული სიტუაციის გამოვლენის მეთოდები და პროცედურები, რომლებიც აუცილებელია საწარმოო ობიექტისათვის დიაგნოზის დასასმელად მისი ფუნქციონირების, ეფექტურობისა და სიცოცხლისუნარიანობის ამალგების მიზნით, თავისუფალი კონკურენციისა და არარეგულირებადი ბაზრის პირობებში;
- კრიზისული მოვლენების თავიდან აცილების ზომათა სისტემის შემუშავება და გატარება, ანუ ისეთი კრიზისული სიტუაციის წარმომქმნელ მიზეზთა წინასწარ აღმოფხვრა (არარენტაბელური წარმოების დახურვა, დივერსიფიკაცია და ა. შ.), რომელთაც შეუძლიათ კომპანია კრიზისულ სიტუაციამდე მიიყვანოს;
- კრიზისული სიტუაციის წარმომქმნელ მიზეზთა აღმოფხვრის მიზნით, ისეთი ქმედებებისათვის მზადება, როგორიცაა: რისკის შემცირება და მისი შედეგების შესუსტება საკომპენსაციო ზომების ხარჯზე, მათ შორის რეზერვისა და მარაგის შექმნა, კადრების გადამზადება და სხვ.

კრიზისის დაძლევა ფირმაში შეიძლება აქციების ემისიითა და მისი განთავსებით. ამ გზით ივსება ფირმის საწესდებო ფონდი და ეს ხერხი უნივერსალურია, როგორც პერსპექტიული, ისე უიმედო ფირმისათვის. პერსპექტიული ფირმის აქციების მყიდველი ელოდება მისგან მიმდინარე შემოსავალს (დივიდენდი), უიმედო,

კრიზისული ფორმის აქციების მყიდველი კი – ელოდება შემოსავალს ფირმის დივერსიფიკაციიდან, ან ქონების გაყიდვიდან. პირველი ტიპის აქციონერების სურვილი, რა თქმა უნდა, არის ფირმის შენარჩუნება, მეორე ტიპის აქციონერებისა კი – ფირმის დაშლა (დანგრევა) და მისი ქონების ბაზარზე გაყიდვა. ასე რომ კრიზისულ ფირმას შეიძლება ჰყავდეს, როგორც ფირმის დაშლის, დანგრევის მოსურნე აქციონერები, ისე მისი შენარჩუნების მოსურნენი. ასეთ დროს, ფირმის ტოპ-მანეჯმენტმა, ცხადია, უნდა იზრუნოს იმისათვის, რომ შეინარჩუნოს ფირმა და ფირმაში თავისი ადგილი. ეს ვერც ფირმის გაჩერებითა და ვერც ტრადიციული სისტემით მუშაობით მიიღწევა, რადგან სწორედ მუშაობის ტრადიციულმა წესმა გამოიწვია ფირმაში კრიზისი.

ასეთ ვითარებაში, უფრო მისაღებია კომპანიის აქციების გაყიდვა ადგილობრივ მოსახლეობაში, რომლებიც უფრო იზრუნებენ კომპანიის (ფირმის) შენარჩუნებაზე, მაგრამ ეს დროებითი ღონისძიებაა, რადგან თუ ფირმამ შემოსული თანხებით ვერ შეძლო კრიზისული პროცესების შეჩერება ის კიდევ უფრო დამანგრეველი ძალით წარმოჩნდება.

კრიზისული სიტუაციის დიაგნოსტიკის შემდეგ, საჭიროა ორგანიზაციული და ფინანსური ღონისძიებების კომპლექსის შემუშავება და რეალიზაცია, რომელთა შორის მნიშვნელოვანია რესტრუქტურეზაცია, დაფინანსების ახალი წყაროს მოძებნა და სხვ.

თანამედროვე პირობებში, ნორმალური ფუნქციონირებისა და კრიზისის თავიდან ასაცილებლად, უარყოფითი შედეგების შესამცირებლად, კომპანიებს ხშირად უწევს რადიკალური ცვლილებების გატარება რომლის ინსტრუმენტებია: რეინჟინერინგი, რესტრუქტურეზაცია და ინოვაცია.

ჩამოთვლილთაგან ინოვაცია ყველაზე რთული ინსტრუმენტია მართვის თვალსაზრისით და იმ ორგანიზაციებს, რომლებიც მას იყენებენ, სასურველია ჰქონდეთ მოქნილი სტრუქტურები (მაგ., მატრიცული), რაც ექსპერიმენტებში თანამშრომლების თავისუფლებასა და შემოქმედებითობას უზრუნველყოფს [5, გვ. 117].

როგორც უკვე აღინიშნა, ინოვაციური საქმიანობა ითვლება ყველაზე რადიკალურ საშუალებად კრიზისის დასაძლევად. ამ მიზნით, ფირმაში მუშავდება ინოვაციური სტრატეგია.

ლიტერატურა:

1. აბრალავა ა. ჯორბენაძე ზ. ეკონომიკური ანალიზი. თბ., 2016; 225გვ.
2. აბრალავა ა. - ეკონომიკისა და ბიზნესის გლობალურ-ინოვაციური პრობლემები. თბ., 2014. 312 გვ.
3. გიგაური ი. საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის ეფექტიანობის და პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის მაღლების მიმართულებები, თბ., სტუ, 2016; 367გვ.
4. გრაბოვი პ. გ. რისკებისა და უძრავი ქონების მართვა, სახელმძღვანელო, მ., 2012 (რუსულ ენაზე), გვ. 245.
5. Herbert, R.F. The Entrepreneur. Mainstream Views and Radical Critiques / R.F. Herbert, A.N. Link. – N.Y., Praeger Publishers, 2002. გვ.117.
6. Thoyts, Rob. Insurance Theory and Practice. Routledge. 1 edition. 2010 გვ. 412.
7. Rejda, George E. Principles of Risk Management and Insurance. 12/e. 2013. გვ. 223.

Mechanism of anti-crisis management

Tamar Ghambashidze

Doctor of Economic Sciences

Associate Professor

Georgian Technical University

The essence of the risk, the type of the risk and the ways of researching the nature of the risk (objective, subjective, and mixed) are under main attention. The summary of „risk” category is explained in the context of its functions – analytical, innovative, regulatory, protective. History of the creation and development of the risk is reviewed. Several definitions of „risk” and the similarities and differences between them is provided. Also provided are several classifications of Risk and relevant graphs are given for better visualization, some of which are created by the author using different sources. Second sub-chapter – „the effect of the risks on entrepreneurial” – discusses the importance of entrepreneurial and the hard road the entrepreneurial workers need to follow. Also discussed are the origins of entrepreneurial risks, its sorts and its effects of entrepreneurial itself. Third sub-chapter consists of the basic methodological issues of risk management, the algorithms to assess the risks, the methods of qualitative and quantitative analysis of the risks.

Key words: Reorganization (sanitation); Enterprise Diagnostics; Anti-Crisis Monitoring; bankruptcy of the firm.