

მცირე ბიზნესის ანტიკრიზისულ რეგულირების პროცესში სცენარული ტექნოლოგიების გამოყენება

მცირე კომპანიები ცდილობენ შეინახონ ახსებობისა და განვითარების შესაძლებლობები ახა მხოლოდ კრიზისის პეიოზში, ახამედ მის შემდეგაც. მცირე ბიზნესის გიდევადიან ხედვას აქვს გა-
დამწყვეტი მნიშვნელობა პოსტკრიზისული განვითარების უზუნველყოფისთვის, მაშინ, როდესაც
მოკლევადიან პეიოზში გადამწყვეტია კრიზისის შედეგების განჭვჭვტა და სწოხი მახთვა.

ბოლო წლებში მცირე საწაჰმოების განვითარებისთვის აქტიუჰად გამოიყენება გიდევადიანი
ხედვის ეჰთ-ეჰთი ძიხითადი მიმახთულება - სცენაჰული დაგეგმვა, ჰომდის მთავაჰი ინსტრუმენტი
სცენაჰული ანალიზია, ჰომედიც გამოიყენება გუჰბუდენგუჰ გაჰემოში, გაუჰკვევლობის მაღადი დონის
მქონე ჰოცესების სტაგეგიუდი ჰეგუდიჰების მიზნით. სცენაჰის ანალიზი აჰის მაკოეკონომიკუ-
ჰი, პოდიგიკუჰი, სოციადუჰი და ტექნოლოგიუჰი გაჰემოს მონიგოჰინგის სისტემუჰი გზა.

საკვანძო სიგყვები: პოსტპანდემიუჰი ჰეგუდიჰება, მცირე ბიზნესი, სცენაჰული ტექნოლოგია,
სცენაჰული დაგეგმვა, ჰოგნოზიჰება, Covid-19 პანდემია.

„სცენარისა“ და „სცენარული მიდგომის“ ცნებებთან დაკავშირებით მეცნიერთა შორის
არსებობს განსხვავებული შეხედულებანი. თუმცა, საერთო კონსენსუსი არსებობს ამ საკითხ-
თან მიმართებით. სცენარების აგება მიზნად ისახავს ორი ძირითადი პრობლემის გადაჭრას:
პირველი, მცირე ბიზნესის განვითარების საკვანძო მიმართულებების გამოვლენას და ამ სა-
ფუძველზე მისი განვითარების დინამიკის თვისობრივად განსხვავებული ვარიანტების შემუ-
შავებას და მეორე, თითოეული ვარიანტის ყოვლისმომცველ ანალიზს, შეფასებას და შედეგე-
ბის შესწავლას.

ისტორიული თვალსაზრისით, სცენარები მცირე კომპანიების მომავალი განვითარების
პროგნოზების ალტერნატივად ჩამოყალიბდა. როგორც წესი, პროგნოზი ადგენს მცირე ორგა-
ნიზაციის მომავალი განვითარების ერთადერთ ტრაექტორიას, რომელიც ხშირად ევრისტიკუ-
ლია. სცენარის შემუშავების საფუძველზე განისაზღვრება კონკრეტული მცირე ორგანიზაციის-
თვის გარე გარემოსთან ადაპტირებული, მომავალი განვითარების არგუმენტირებული ვარიან-
ტები [Линдгрэн, Бандхольд 2012. с.15]. აღსანიშნავია, რომ მეცნიერთა შორის არ არის მიღწეული
კონსენსუსი „სცენარის“ და „სცენარული დაგეგმვის“ ცნებებთან მიმართებით. სცენარული
ანალიზის მეთოდოლოგიის ავტორი - პ. შვარცი, მას განსაზღვრავს, როგორც მომავალში,
საქმიანობის შესაძლო პირობების შესახებ არსებული იდეების გამარტივების ინსტრუმენტს,
რომლითაც მიიღება სწორი გადაწყვეტილება. დ. ლინდგრენი თვლის, რომ სცენარის დაგეგმვა
არის „სტრატეგიული დაგეგმვის ელემენტი, რომელიც დაფუძნებულია გაურკვევლობათა
მართვის მეთოდებსა და ტექნოლოგიებზე“ [Линдгрэн, Бандхольд 2012. с.32]. მ. პორტერი
აღნიშნავს, რომ სცენარები არის „თანმიმდევრული შეხედულებათა სისტემა იმის შესახებ, თუ
როგორი შეიძლება იყოს კომპანიის მომავალი“ ა. ბოგრეოისის აზრით, სცენარები არის
გარემოს ანალიზის საშუალება, სადაც კონცენტრირებულია მრავალი მნიშვნელოვანი, უფრო
მეტიც, გავლენიანი ტენდენციები და მოვლენები [Bourgeois, 1998, P. 58].

ზემოთ აღნიშნული განმარტებებიდან ჩანს, რომ არსებობს არსებითი განსხვავება სცე-
ნარებსა და ეკონომიკურ პროგნოზებს შორის. სცენარი არის დოკუმენტი, რომელიც აღწერს
იმ კრიზისულ სიტუაციას, რომელშიც შეიძლება აღმოჩნდეს მცირე კომპანია და ამ პირობებ-

ში მის სამოქმედო გეგმას და ამდენად, გაურკვევლობის პირობებში ის ეფექტიანი საშუალო-ვადიანი და გრძელვადიანი სტრატეგიული დაგეგმვის ინსტრუმენტი ხდება.

სცენარების შექმნის მთავარი ინსტრუმენტი სცენარული ანალიზია, რომლის მიზანია იმ მოვლენების თანმიმდევრული, დეტალური აღწერა, რის საფუძველზეც შეიძლება მივიღოთ მცირე ბიზნესის განვითარების სასურველ ვარიანტამდე [Лаева Т. с.60]. სტრატეგიული მართვის პროცესის ოპტიმიზაციის მიზნით, ეს მეთოდი გამოიყენება სწრაფად ცვალებად, მაღალი გაურკვევლობის მქონე გარემოში.

სცენარის დაგეგმვის კონცეფცია 1964 წელს დააფუძნა ი. ბერგერმა. 1980 წელს, თავიანთ კვლევებში, ა. ბელმა, გ. მურხოფერმა და ხ. კინმა დაასაბუთეს სტრატეგიული დაგეგმვის პირობებში სცენარების გამოყენების აუცილებლობა. ეკონომიკური პერსპექტივის განჭვრეტის მიზნით სცენარების გამოყენების შესაძლებლობანი ასახულია ამ პრობლემისადმი მ. პორტერის მიდგომებში 1980-იანი წლების ბოლოს, ამ კვლევების საფუძველზე, სპეციალისტები მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ მცირე კომპანიების სტრატეგიების შემუშავებაში მნიშვნელოვანი იყო გაურკვევლობისა და გარე გარემოს ცვალებადობის ფაქტორების გათვალისწინება [Линдгрენ, Бандхольд. გვ.83].

ტრადიციული და სცენარული დაგეგმვის მეთოდები არსებითად განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან. ცხადია, რომ სცენარული დაგეგმვა მცირე ბიზნესის ორგანიზაციებს აძლევს იმის შესაძლებლობას, რომ დაუკავშირონ თავიანთი განვითარების საშუალო და გრძელვადიანი განვითარების ვარიანტები სტრატეგიულ გეგმებს. მაღალი გაურკვევლობის დროს აუცილებელია სტრატეგიული აზროვნება, რომელიც აერთიანებს მცირე კომპანიების განვითარების სცენარებსა და სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდებს. მხოლოდ ამ პირობებშია შესაძლებელი, რომ მცირე საწარმოებმა გადალახონ ტურბულენტურ გარემოში წარმოქმნილი სირთულეები და ეფექტიანად გამოიყენონ ახლად წარმოშობილი შესაძლებლობები.

სცენარული დაგეგმვის და ორგანიზაციის ოპტიმალური სტრატეგიის არჩევის პროცესის შესახებ კვლევები ჩაატარეს მ. პორტერმა და ს. შნაარსმა. როგორც სწორად შენიშნავს მ. პორტერი: „სცენარების კოორდინაცია სტრატეგიასთან შეიძლება განხორციელდეს რამდენიმე გზით, ამასთან, სტრატეგიის აგება მხოლოდ ერთ სცენარზე დაყრდნობით სარისკოა“. მისი აზრით, სტრატეგიის არჩევის ხუთი ძირითადი მიდგომა არსებობს [Дятловская 2012. с.37]:

- 1) მივყვით სავარაუდო სცენარს;
- 2) მივყვით საუკეთესო სცენარს;
- 3) წავიდეთ კომპრომისზე;
- 4) დავრჩეთ მოქნილი;
- 5) მოვახდინოთ ზემოქმედება სცენარის შედეგებზე.

ამა თუ იმ მიდგომის არჩევა ინდივიდუალურია და დამოკიდებულია იმაზე, თუ ვინ ირჩევს სტრატეგიას. შესაძლებელია რამდენიმე მიდგომის კომბინაცია.

ამჟამად, მეცნიერულ კვლევებში დადგენილია სცენარული დაგეგმვის რამდენიმე ძირითად მიდგომა, ისეთები, როგორიცაა: გლობალური ბიზნეს ქსელის (GBN), SAMI Consulting-ის, SRI Consulting Business Intelligence-ის, TAIDA-ს, STRATX-ის, French School-ის, Futures Group-ის და სხვა. მცირე ბიზნესში სცენარული დაგეგმვის მეთოდებზე არსებული სამეცნიერო ლიტერატურის ანალიზის საფუძველზე [Aakep,2012], შესაძლებელი გახდა მოგვეხდინა სცენარული დაგეგმვის ძირითადი ეტაპების სისტემატიზაცია და იმ პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავება, რომლებიც ითვალისწინებენ თითოეული ეტაპის განხორციელების სპეციფიკას (იხ. ნახაზი 1).

სცენარის დაგეგმვის ძირითადი ეტაპები



განვიხილოთ უფრო დეტალურად სცენარის დაგეგმვის ეტაპები.

სცენარული დაგეგმვის მეთოდოლოგიის პირველი ეტაპია „საწარმოს არსებული ბიზნესგარემოსა და არსებული ფინანსურ-ეკონომიკური მდგომარეობის ანალიზი“, რომელიც მოიცავს სცენარების საზღვრებისა და ფოკუსის დადგენას. სცენარული მდგომარეობის წარმატებისთვის უმნიშვნელოვანესია ცენტრალური საკითხების იდენტიფიცირება. ისეთების როგორიცაა: უნდა დავინყოთ თუ არა ახალი ტიპის ბიზნეს საქმიანობა? უნდა შევიძინოთ ახალი ბიზნესი თუ ავითვისოთ ახალი პროდუქტის ხაზი? უნდა ჩავდოთ თუ არა ინვესტიციები წარმოების მოდერნიზაციაში? ამ ტიპის საკითხების გააზრების პროცესში მათგან ირჩევენ ყველაზე მნიშვნელოვანს, რის საფუძველზეც ყველა სცენარისათვის შესაძლებელია გარკვეული ზღვრების დადგენა. ამ ეტაპზე უნდა გაანალიზდეს:

- კაპიტალის სტრუქტურის ანალიზი;
- ფინანსური ანგარიშგების ჰორიზონტალური ანალიზი;
- ფინანსური ანგარიშგების სისტემის ანალიზი;
- მომგებიანობის კოეფიციენტების ანალიზი;
- ლიკვიდურობის მაჩვენებლების ანალიზი;
- აქტივების ბრუნვის მაჩვენებლების ანალიზი (სხვადასხვა სახის);
- კრედიტუნარიანობის მაჩვენებლების ანალიზი;
- საწარმოს განვითარების სტრატეგიის ანალიზი და ა.შ. [Schoemaker 2012. 213, გვ.98].

სცენარის დაგეგმვის მეორე ეტაპია: „შიდა და გარე ბიზნესგარემოს ძირითადი ფაქტორების იდენტიფიკაცია და კლასტერიზაცია“. ამ ეტაპზე ხდება მცირე ორგანიზაციის გარე და შიდა გარემოს იმ ფაქტორების ანალიზი, რომლებიც განსაზღვრავენ მის წარმატებას ან წარუმატებლობას. ამ ეტაპზე შესაძლებელია პირველ ეტაპზე შეგროვებული ინფორმაციის სტატისტიკური ანალიზის სხვადასხვა მეთოდების გამოყენება [Bradley Hoyt. 2001, გვ.111] :

- კორელაციის ანალიზი;

- რეგრესიული ანალიზი;
- სიხშირის ანალიზი;
- კლასტერული ანალიზი;
- ფაქტორული ანალიზი;
- მიზნების ხის აგება და სხვა.

სცენარის დაგეგმვის მე-3 ეტაპია „სცენარების წინასწარი შემუშავების მიზნით, ხელმისაწვდომი ინფორმაციის ანალიზი“. არსებობს სცენარების შედგენის რამდენიმე მეთოდი. ისინი პირობითად იყოფა: ინდუქციურად და დედუქციურად. ინდუქციურებს შორის ყველაზე ცნობილია „მომავლის მოდიფიკაციის“ მეთოდი. მისი განხორციელებისთვის პასუხი უნდა გაცეს რამდენიმე საკვანძო კითხვას [Mercer გვ.92]:

ა) რომელია ის ყველაზე მნიშვნელოვანი მოვლენები, რამაც შეიძლება გავლენა მოახდინოს ბიზნესზე?

ბ) რა შეიძლება მოჰყვეს ასეთ მოვლენებს?

გ) გარემოებათა რა ჯაჭვმა შეიძლება გამოიწვიოს ასეთი მოვლენები?

ამ კითხვებზე პასუხების საფუძველზე, შესაძლებელია მომავლის იმ სქემების შედგენა, რომლებიც განსაზღვრავენ სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებას. [Mercer, გვ.94]. ამის შემდეგ ტარდება ანალიზი, რომელიც განიხილავს შესაძლო ვერსიებს. დედუქციური მეთოდები მოიცავს სცენარის მატრიცების აგებას, რომელიც შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა გზით. უმარტივესი და ყველაზე პოპულარულია GBU და BEAR ტექნიკა. GBU მეთოდში გამოიყოფა: ყველაზე სასურველი („კარგი“), არასასურველი („ცუდი“) და საფრთხის მატარებელი („საშიში“) სცენარები. BEAR მეთოდის ფარგლებში, სცენარები ფოკუსირდება (ეკონომიკაზე, დემოგრაფიულ მაჩვენებლებზე, სამომხმარებლო მოთხოვნაზე და ა.შ.) [Godet 2012., გვ.75].

სცენარის დაგეგმვის მეოთხე ეტაპია: „სცენარების აგება, შევსება და განმეორება“. ამ ეტაპზე სცენარების კონსტრუქცია ივსება, გადაიქცევა რეალისტურ, ლოგიკურ, მომავალზე ორიენტირებულად. ამ ეტაპის განხორციელების პრაქტიკული ინსტრუმენტები დეტალური ანალიზი წარმოდგენილია ნაშრომში [Jay, გვ.186].

სცენარული დაგეგმვის მეთოდოლოგიის მეხუთე ეტაპია: „მცირე ბიზნესის განვითარების ძირითადი სტრატეგიული მიმართულებების განსაზღვრა“. მცირე კომპანიის საქმიანობაზე მოქმედი გარე და შიდა ფაქტორების ანალიზის, ასევე მეზო- და მაკროეკონომიკური ეკოსისტემის ცვლილების საფუძველზე შედგენილი სცენარების გათვალისწინებით, მუშავდება კომპანიის განვითარების სტრატეგიები. ამ ეტაპზე შესაძლებელია სტრატეგიული ანალიზის დამატებითი ინსტრუმენტების: BCG, ADL, GE- McKinsey მატრიცების გამოყენება.

სცენარული დაგეგმვის მეთოდოლოგიის მეექვსე ეტაპია: „სცენარების ინტეგრაცია დაგეგმილ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებში“. [Godet Michel, გვ.82]:

სცენარის დაგეგმვის პროცედურის ჩატარების მეთოდოლოგიის მე-7 ეტაპია:

„სცენარების შესრულების მონიტორინგისა და დაგეგმილი სტრატეგიული გადაწყვეტილებების ინდიკატორების შემუშავება“ [Дятловская 2012, გვ.121]. აშკარაა, რომ რეალური მოვლენების განვითარებასთან ერთად, სასურველია, რაც შეიძლება ადრე გაირკვეს, ყველა ჩამოთვლილიდან, რომელი სცენარი აღმოჩნდა უფრო ახლოს ბიზნესრეალობასთან. ამ მიზნით აუცილებელია ინდიკატორების შემუშავება და მონიტორინგი.

ამდენად, სცენარების შედგენის ტექნოლოგია არის ის ინსტრუმენტი, რომელიც თანახმად ადამიანის აზროვნების გრძელვადიან ლოგიკას. კრიზისის სისტემატიზებული ხედვა, უმნიშვნელოვანესია მის დასაძლევად. როგორც წესი ასეთი ხედვა ეყრდნობა ემპირიულ გამოცდილებას. ეკონომიკურ და სოციალურ ლიტერატურაში მიმდინარეობს დისკუსია იმის შესახებ, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ამ გამოცდილების გათვალისწინება. მაგალითად, მეცნიერებმა ვ. ლიუ-მ და ნ. ჩანგმა [Liu., Zhang 2018, pp. 77-100]. დაადგინეს, რომ მენეჯერების გამოცდილება არ ეხმარება მათ კრიზისების დაძლევაში, მათ ნაშრომში დასაბუთებულია,

რომ გამოცდილება სასარგებლოა მაღალი გაურკვევლობის სიტუაციასთან გამკლავების პროცესში. მაგრამ ს. სარასვატი [Sarasvathy, 2001 pp. 243-263] ასაბუთებს, რომ სამეწარმეო გამოცდილება ხელს უწყობს ეფექტიან აზროვნებასა და გადაწყვეტილებების მიღებას.

სიტუაციის ადეკვატური აღქმა, აგრეთვე ეფექტიანი ანალიზი და განსჯა, ხელს უწყობს ალტერნატიული სცენარების ფორმირების საფუძველზე, გაურკვეველი სიტუაციების დაძლე-ვას. გაურკვევლობაზე დაფუძნებული სცენარები მცირე ბიზნესის განვითარების ალტერნატი-ული ვარიანტებია და ამ გაგებით ისინი უფრო ფართო შესაძლებლობის მქონეა, ვიდრე ეკო-ნომიკური პროგნოზები.

Covid 19-ის პირობებში მცირე ბიზნესის სცენარის ფორმირებისთვის, შემოთავაზებულია მცირე ბიზნესის პერსპექტიული სამოქმედო გეგმა, რომელიც წარმოდგენილია (# 2 ცხრილში)

ცხრილი 2

პანდემიური კრიზისის შესაბამისი სამოქმედო გეგმა

	პანდემიის საწყისი ეტაპი	პირველი აღდგენა	შემდეგი ეტაპები	ახალი შესაძლებლობები
მიზანი	პერსონალის და ფუნქციონირების შენარჩუნება	მომგებიანობის შენარჩუნება	პერსონალის შემცირება	კრიზისამდელი სტრატეგიის რეალიზაცია
მომხმარებლები	მომსახურების სისტემის შენარჩუნება	კრიზისული კლიენტების შენარჩუნება		
ღირებული წინადადება	ახალი პროექტების გადავადება, გაციფრულების გაგრძელება	ახალი ტექნოლოგიების განვითარება	ინოვაციური პროექტების შეწყვეტა	გაციფრულების და კრიზისამდელი სტრატეგიის შეთანაწყობა
ღირებული წინადადება	შიდავაჭრობაზე ფოკუსირება		სერვისული კონტაქტები	ვირტუალური ურთიერთქმედების ზრდა
შესაძლებლობები	ელექტრონული ვაჭრობა			მომავლის პროგნოზირება

ასეთი მიდგომა იძლევა შესაძლებლობას, განვსაზღვროთ კონკრეტული ბიზნესისთვის მომავლის ხედვა. ცხრილის გასამართივებლად მასზე არ არის მითითებული შესაძლო მესა-მე, მეოთხე და ა.შ. პანდემიის ტალღები, სეზონური ეპიდემიების ჩათვლით. კრიზისის პერიო-დების მიხედვით დინამიკა განსხვავდება კრიზისის კლასიკური კონცეფციისგან, ვინაიდან ამ კრიზისის მიზეზი არა მხოლოდ ეკონომიკური, არამედ სოციალურ- ეკონომიკური შედეგებია.

ამის შემდეგ, ანტიკრიზისულ ქცევის სცენარებში ვახდენთ სისტემატიზებული შესაძლო მოქმედებების ინტეგრირებას Covid 19 კრიზისის პირობებში ს. ტორგრენისა და თ.ა. უილიამ-სის-ს ნაშრომში გაკეთებული დაშვებების მიხედვით [Thorgren., Williams, 2020]. ეს დაშვებებია:

1. ინვესტიციების დაზოგვა;
2. რეგულარული მუშაკების ნაწილის განთავისუფლება;

3. სრულ განაკვეთზე დასაქმებულთა შრომის ანაზღაურების შემცირება;
4. კონტრაქტზე მყოფი მუშაკების შემცირება;
5. საწარმოო ხარჯების შემცირება;
6. შეთანხმებული კონტრაქტების ახალი პირობების დადგენა;
7. მარაგების შემცირების კონტროლი;
8. მხოლოდ შემოსავალზე ორიენტირებული საქმიანობის წარმოება;
9. გადარჩენაზე ორიენტირებული აქტივობების წარმოება;
10. საინოვაციო აქტივობის შემცირება;
11. ნასესხები სახსრების მოზიდვა;
12. სესხების გადავადება.

პრაქტიკული გამოყენების თვალსაზრისით შესაძლებელია ზემოთ წარმოდგენილი სიის კონკრეტიზაცია და დეტალიზაცია, ამასთან ზედმეტი დეტალიზაცია, იწვევს სცენარის არჩევის გართულებას. ამასთან ერთად, არსებული სიის განზოგადება აუცილებელია სცენარის შემუშავებისა და მოქმედებების ნაკრების პრაქტიკული ფორმირების პროცესში.

სცენარები, როგორც წესი, გრძელვადიანი ინსტრუმენტებია ბიზნესის განვითარების, მდგრადობისა და გამძლეობის შესაქმნელად. ჩვენს მიერ განხილულ შემთხვევაში სცენარულ მიდგომას ვიყენებთ მოკლევადიანი მიზნებისთვისაც, კრიზისული სიტუაციიდან გამოსავლის პოვნის მიზნით.

დასკვნა

სცენარები მცირე კომპანიების მომავალი განვითარების პროგნოზების ალტერნატივად ჩამოყალიბდა. როგორც წესი, პროგნოზი ადგენს მცირე ორგანიზაციის მომავალი განვითარების ერთადერთ ტრაექტორიას, რომელიც ხშირად ევრისტიკულია. სცენარის შემუშავების საფუძველზე განისაზღვრება კონკრეტული მცირე ორგანიზაციისთვის გარე გარემოსთან ადაპტირებული მომავალი განვითარების არგუმენტირებული ვარიანტები.

მცირე ბიზნესში სცენარული დაგეგმვის მეთოდებზე არსებული სამეცნიერო ლიტერატურის ანალიზის საფუძველზე, შესაძლებელი გახდა მოგვეხდინა სცენარული დაგეგმვის ძირითადი ეტაპების სისტემატიზაცია და იმ პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავება, რომლებიც ითვალისწინებენ თითოეული ეტაპის განხორციელების სპეციფიკას.

ჩვენს მიერ შემუშავებული სცენარული მიდგომა მოკლევადიანი მიზნებისთვის, კრიზისული სიტუაციიდან გამოსავლის პოვნის მიზნით, პრაქტიკული ხასიათის მატარებელია.

ლიტერატურა

1. ბერიშვილი ხ. „სოციალური პასუხისმგებლობა და კომპანიის გრძელვადიან შედეგებზე ორიენტირებული მიდგომები“. თსუ, პ. გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტი. საერთაშორისო სამეცნიერო ინტერნეტ კონფერენცია „თანამედროვე მსოფლიოს ეკონომიკური პრობლემები“. 2020
2. შენგელია თ. „გლობალური ეკონომიკის რეცესია და საქართველოს პოსტკრიზისული განვითარება“. ჟ. ეკონომიკა და ბიზნესი № 1, 2020
3. შენგელია თ. „კორონავირუსის მსოფლიო გეოგრაფია და საქართველოს ეკონომიკის პერსპექტივები. III ეროვნული სამეცნიერო კონფერენცია „კორონომიკა: ეკონომიკური მეცნიერების და ეკონომიკური პოლიტიკის თანამედროვე გამოწვევები“. თბ., 2020
4. Berishvili Kh. 2020. Implementation of the concept of business social responsibility in the political systems of social democracy. World economy and international economic relations Volume
5. Berishvili Kh. Formalized-crosscultural analysis of the mental features of social groups.

6. p.37. 2018 World economy and international economic relations. International scientific collection. Kiev-Tbilisi-Chisinau.
7. Berishvili Kh. https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=oUrCDxIAAAAJ&citation_for_view=oUrCDxIAAAAJ:qjMakFHDy7sC Identification of Integration Processes in Conditions Economic Turbulence and their Use in Development of the Countries with Small Economy ; ECOFORUM [Volume 6, Issue 2(11), 2017. pp.108-115
8. Bourgeois L. J. Strategic management from concept to implementation, University of Virginia, Darden Graduate School of business, 1998
9. Bradley Hoyt. Beyond scenarios: strategy alternatives using strategy options. Global Business Network. June/July, 2001
10. Godet Michel. Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool, Economica, 2012.,
11. Liu W., Zhang N, Firm age, experience, and access to finance count? S performance after the global financial crisis // Journal of Evolutionary Economics, 2018, vol. 28, no. 1,
12. Mercer D. Scenarios made easy, Long Range Planning. — Vol. 28. — № 4. 2014.
13. Schoemaker Paul J.H. Multiple Scenario Development: its conceptual and behavioral foundation // Strategic Management Journal. — Vol. 14. — № 3. 2012.
14. Jay Ogilvy, Peter Schwartz, Plotting Your Scenarios. Global Business Network. December, 2011
15. Shengelia T. 2020. The post-coronavirus economy of the world and Georgia. // Economic and Business № 12
16. Shengelia T. 2014. Tendencies of The Capital International Movement and Its Influence on the Economy of the Sovereign State. International Journal of Science, Technology and Medicine 6 (1),
17. Shengelia T. 2017. The role of state regulation of investment in the Georgia business development. International business in the world economic system
18. Sarasvathy S. . Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency // Academy of Management Review, 2001, vol. 26(2)
19. Thorgren S., Williams T. . Staying alive during an unfolding crisis:// Journal of Business Venturing Insights, 2020, vol. 14.,
20. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление. — СПб: Питер, 2012 - 189с.
21. Матс Линдгрэн, Ханс Бандхольд. Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией/[Пер. с англ. И. Ильиной].-М.: ЗАО «Олимп- Бизнес», 2012.-256 с
22. Лаева Т. В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в
23. организации // «Менеджмент в России и за рубежом», №2, 2013. –168 с
24. Дятловская И. С. Когнитивные модели создания стратегии при использовании сценарного подхода. / Дятловская И. С. // Журнал «Стратегии», №6 , 2012. – 196с

Khatuna Berishvili

*Doctor of Economics, Associate Professor
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University*

Using of Scenario Technologies in the Process of Anti-Crisis Regulation of Small Business

SUMMARY

The scenarios were formed as an alternative to the forecasts of the future development of small companies. As a rule, the forecast establishes the only trajectory of the future development of a small organization, that is often heuristic. Based on the development of the scenario, argumentative options for future development adapted to the external environment for a specific small organization are determined.

A system of analyzing more scientific literature on the methods of scenario planning in small business can be the basic phasing of paid scenario planning and the development of practical plans that determine the fact that determine the specifics. Primary developed snarul approach short-term goals, crisis location

The scenario approach developed by us for short-term goals, in order to find a way out of a crisis situation, is a practical nature.