

ანტიკრიზისული მენეჯმენტი: პრობლემები და თანამედროვე მიდგომები

თამარ დუდაური

ეკონომიკის დოქტორი,
კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი.

თანამედროვე პირობებში საქართველოს ეკონომიკის განვითარებისათვის მეტად აქტუალურია ანტიკრიზისული მენეჯმენტის პრობლემა. ნებისმიერ კომპანიასა და ორგანიზაციაში ყოველთვის არსებობს კრიზისის წარმოშობის ალბათობა, რომელიც შესაძლოა წარმოიშვას, როგორც სპონტანურად, ასევე ნელ-ნელა. ამიტომაც კომპანიებში, ორგანიზაციებში და საწარმოებში ანტიკრიზისული მენეჯმენტის თავისებურებების შესწავლა და დაძლევის მეთოდების დაუფლება წარმოადგენს აქტუალურ და მნიშვნელოვან პრობლემას.

საკვანძო სიტყვები: ანტიკრიზისული მენეჯმენტი; კრიზისი; გაკოტრება; გაკოტრების პროცედურები; დინამიკური სისტემა; ანტიკრიზისული მმართველი.

ბოლო ორი ათწლეულია საქართველოში ანტიკრიზისული მენეჯმენტი გახდა მნიშვნელოვანი ტერმინი ბიზნესის სფეროში, რასაც აქვს მეტად მნიშვნელოვანი მიზეზები. ერთ შემთხვევაში, ამ ტერმინში გულისხმობენ კომპანიის მართვას ეკონომიკის საერთო კრიზისის პირობებში, მეორე შემთხვევაში - კომპანიის მართვას გაკოტრების მოლოდინში და მესამე - ანტიკრიზისული მართვის ცნებას უკავშირებენ გაკოტრების სასამართლო პროცედურების ჩარჩოებში მართვას.

ანტიკრიზისული მართვა - ეს არის მეთოდებისა და ხერხების ერთობლიობა, რომელიც იძლევა კრიზისების ამოცნობის, მათი პროფილაქტიკის და ნეგატიური ზეგავლენის დაძლევის საშუალებას. ანტიკრიზისული მართვა არის ფორმების, მეთოდებისა და პროცედურების გამოყენების პროცესი, რაც მიმართულია ინდივიდუალური მეწარმეობის, კომპანიის, დარგის ფინანსურ - სამეურნეო საქმიანობის სოციალურ - ეკონომიკურ გაჯანსაღებაზე, კრიზისული მდგომარეობიდან გამოსვლისათვის პირობების შექმნასა და განვითარებაზე.

ანტიკრიზისული მენეჯმენტის პროცესს და ტექნოლოგიებს გააჩნია თავისი თავისებურებანი, როგორცაა: რესურსების მობილური და დინამიკური გამოყენება; შეფასების ეფექტიანობის გაზრდა და მმართველობითი გადაწყვეტილებების ოპტიმიზაცია; შემუშავების მიზნობრივი მეთოდების გამოყენება; ინოვაციური პროგრამების შემუშავება და ცვლილებების დანერგვა; შემუშავებული ანტიკრიზისული ღონისძიებების რეალიზაციის პროცესის დაჩქარება.

ანტიკრიზისული მენეჯმენტის სისტემის მნიშვნელოვანი ელემენტია მისი ფუნქციები. ანტიკრიზისული მენეჯმენტის ფუნქციები წარმოადგენენ საქმიანობის სახეებს, რაც ახდენს ანტიკრიზისული მართვის რეალიზებას და ასევე განსაზღვრავს მის შედეგს. მარტივად რომ ვთქვათ, ეს ფუნქციები განსაზღვრავს, თუ რა უნდა გააკეთონ და რა უნდა მოიმოქმედონ წარმატებით მართვისათვის კრიზისის ყველა სტადიაზე.

გამოყოფენ შემდეგ ექვს ფუნქციას, რომელთაგან თითოეულს გააჩნია თავისი თავისებურება. თუმცა, ისინი ერთიანობაში წარმოადგენენ ანტიკრიზისულ მენეჯმენტს[1, გვ. 8]:

- მართვა კრიზისის წინა პერიოდში;
- კომპანიის მართვა კრიზისის პერიოდში;
- მართვა კრიზისიდან გამოსვლის პერიოდში;
- მმართველობის უზრუნველყოფა სტაბილიზაციის ეტაპზე;
- შესაძლებლობების ხელიდან გაშვებისა და დანაკარგების მინიმიზაცია;
- გადაწყვეტილებების თავისდროულად მიღება.

ანტიკრიზისული მენეჯმენტის ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვანი მახასიათებელია ფორმალური და არაფორმალური მართვის შეთანაწყობა, რითაც განისაზღვრება ანტიკრიზისული მართვის ორგანიზაციის ზონის გაფართოება ან შევიწროება. შევიწროების დროს ხდება კრიზისის წარმოშობის საფრთხის გაზრდა ან თვით კრიზისის დადგომა. განვითარების რაციონალური სტრატეგიის აგებას და არჩევის პერსპექტივას გააჩნია დიდი მნიშვნელობა ანტიკრიზისული მართვისათვის.

არსებობს ანტიკრიზისული მართვის სტრატეგიების დიდი რაოდენობა, მაგრამ ყველაზე მნიშვნელოვანია:

- კრიზისის განჭვრეტა და მისი დადგომისათვის განუწყვეტელი მზადება;
- მოცემულ ეტაპზე კრიზისის დაძლევის მიზნით მისი სიმწიფის პერიოდის განსაზღვრა;
- კრიზისული პროცესების შენელება და მისი გამოვლინებებთან ბრძოლა;
- დამატებითი რესურსებისა და რეზერვების გამოყენების გზით სიტუაციის სტაბილიზება;

- რისკების გაანგარიშება;
- კრიზისიდან გამოსვლა ეტაპობრივად და თანმიმდევრულად;
- კრიზისის შედეგების აღმოფხვრის მიზნით აუცილებელი პირობების შექმნა.

ანტიკრიზისული მართვა წარმოადგენს ფორმების, მეთოდების და პროცედურების გამოყენების პროცესს, რაც მიმართულია ინდივიდუალური მეწარმეობის, საწარმოების, დარგების საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობის სოციალურ-ეკონომიკურ გაჯანსაღებაზე, კრიზისული მდგომარეობიდან გამოსვლისათვის პირობების შექმნასა და განვითარებაზე. ძირითად კრიზისებად, რაც შესაძლოა წარმოიშვას ეკონომიკის სუბიექტების საქმიანობაში, თვლიან სტრატეგიულ, ტაქტიკურ და გადახდისუნარიანობის კრიზისებს.

იაპონიაში, მაგალითად, ყოველთვიურად სამიათასამდე მცირე და საშუალო საწარმო წყვეტს ბაზარზე თავის საქმიანობას. დაახლოებით ამდენივე ახალი საწარმო იქმნება. ბიზნესის ინფორმაციის სააგენტოს მონაცემებით 2016 წელს საქართველოში სულ რეგისტრირებული იყო 31400 კომპანია, აქედან 4661 კომპანია დაემატა 2016 წელს, 9634 კომპანიას შეჩერებული ჰქონდა ფუნქციონირება და 170 კომპანია ლიკვიდირებულ იქნა 2016 წლის განმავლობაში [2, გვ. 4,5].

ამრიგად, ანტიკრიზისული მენეჯმენტის ფართოდ დანერგვა მეტად აქტუალური პრობლემაა, განსაკუთრებით საგადასახადო და საკანონმდებლო ზეწოლის გაძლიერების პირობებში, პირველ რიგში მცირე და საშუალო მეწარმეობის სუბიექტებისათვის. კომპანიების სანაცია, რომელთაც აქვთ საკუთარი ბიზნეს-პროცესების მოდერნიზაციისათვის შესაბამისი პოტენციალი, საკმაოდ კარგად ზემოქმედებს სიტუაციაზე ეკონომიკის კონკრეტულ დარგში. ამავდროულად ანტიკრიზისული მენეჯმენტი გულისხმობს გაცოტრების პროცედურის ჩარჩოებში საგანგებო ღონისძიებებს უკვე წარმოშობილი კრიზისული სიტუაციების აღმოფხვრისათვის.

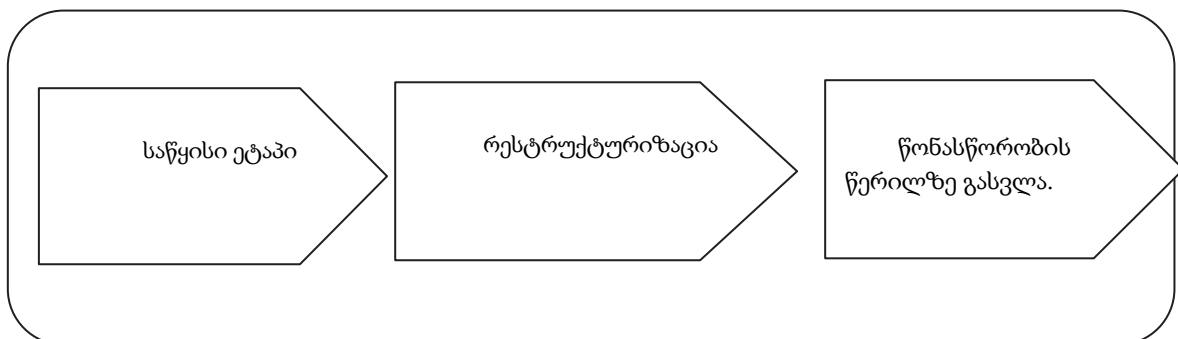
ყველა კრიზისის მიზეზს, პირველ რიგში, წარმოადგენს მართვა, რომელიც მიმართულია პროექტის ამოცანებისაგან დამოუკიდებელი მიზნების განხორციელებაზე. სწორედ მართვის არაეფექტურობა წარმოადგენს თანამედროვე საწარმოების ყველაზე დამახასიათებელ პრობლემას. ეს პრობლემა განპირობებულია შემდეგი ფაქტორებით:

- განვითარების ხანგრძლივადიანი სტრატეგიის არ არსებობა;
- მენეჯერების დაბალი კვალიფიკაცია;
- მესაკუთრეთა წინაშე საწარმოს ხელმძღვანელობის პასუხისმგებლობის დაბალი დონე მიღებული გადაწყვეტილებებით დამდგარ შედეგებზე, საწარმოს ქონების შენახვასა და ეფექტიანად გამოყენებაზე და ასევე, საქმიანობის საფინანსო-სამეურნეო შედეგებზე.
- სუსტად განვითარებული ინსტიტუტები, რომლებმაც უნდა გააკონტროლონ მენეჯერების ოპორტუნისტული ქცევა.

ანტიკრიზისული მართვა წარმოადგენს კომპანიის კრიზისიდან გამოყვანის პროცესს. იგი არის სავსებით კონკრეტული ნაბიჯები, რომელიც უნდა გადაიდგას კომპანიის რეანიმაციისათვის, მისი ნორმალური ფუნქციონირების აღდგენისათვის, იგი ხორციელდება რამდენიმე ეტაპად (იხ. ნახაზი 1):

ანტიკრიზისული მართვის განხორციელების პროცესი

ნახაზი 1



1. საწყისი ეტაპი - ეს არის მდგომარეობა, როდესაც მართველი ან ხელმძღვანელი:
 - გაითავისებს კრიზისულ სიტუაციას და სწავლობს კრიზისში კომპანიის მართვას;
 - ახორციელებს კომპანიის დიაგნოსტიკას და ახდენს პრობლემების სისტემატიზაციას;
 - წერს ანტიკრიზისულ პროგრამას;
 - აწარმოებს გამოკითხვას, სწავლობს მოთხოვნას.
2. რესტრუქტურიაზაციის ეტაპი - ეს არის კომპანიის მდგომარეობა, როდესაც:

- ხელმძღვანელობას უხდება გაუმკლავდეს წარმოშობილ რთულ სიტუაციებს;
- იწყებს კომპანიის ანტიკრიზისული მართვის მეთოდებისა და ხერხების გამოყენებას, რომლებიც გაწერილია ანტიკრიზისულ პროგრამაში;
- ცვლის დადგენილ წესებს.

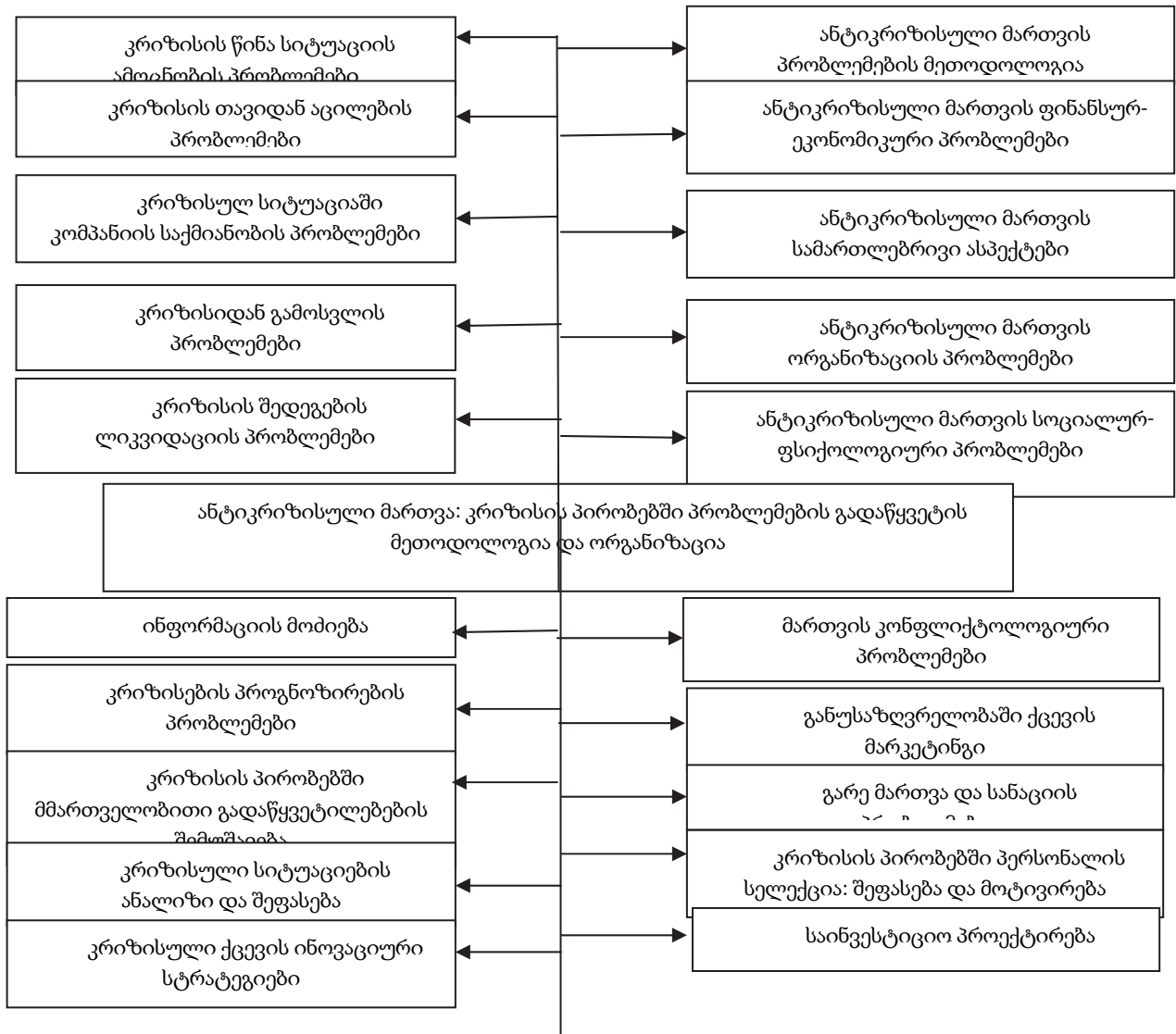
3. წონასწორობის წერილზე გასვლა.

შემდგომი საქმიანობა მიმართულია კომპანიის ეკონომიკური ეფექტიანობის მხარდაჭერაზე. კრიზისულ სიტუაციაში მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ პროგრესის მიღწევა, არამედ ახლო მომავალში ეკონომიკური პრობლემების გამეორების თავიდან აცილება, რომლებსაც შეუძლია კომპანია დააყენონ გაკოტრების ზღვარზე. კრიზისიდან გამოსვლის შემდეგ მართვის ძირითად მიზნებად შესაძლოა განისაზღვროს შემდეგი:

1. მუშაობა კომპანიის საიმედო რეპუტაციის შექმნაზე;
2. ბიზნეს-პროცესების შემდგომი გაუმჯობესება, რომლებიც მიმართულნი არიან ეფექტიანობის ამაღლებაზე;
3. რისკების შეფასების, პროგნოზირებისა და ნიველირების სისტემის ანალიზი და მოდერნიზაცია;
4. კომპანიის მოგების და მის მიერ გამოშვებული პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის გაზრდა;
5. საქმიანობის სხვადასხვა სფეროში დაინტერესებულ პარტნიორებთან ურთიერთხელსაყრელი თანამშრომლობის ჩამოყალიბება.

ყოველი კომპანია - ეს არის დინამიკური სისტემა, რომელიც მუშაობს თავისი ოპერაციული ციკლის მიხედვით, სადაც სტაგნაციის პერიოდი იცვლება ახალ სისტემაში გადასვლის პერიოდად, რომელსაც უნარი შესწევს მოახდინოს გარედან მიღებული ინფორმაციის სინთეზირება, რომლის მიზანია შემდგომი განვითარება ჩამოყალიბებული გარემო პირობების გათვალისწინებით. იმაზე თუ, რამდენად თავისდროულად მოხდა რეაქცია გარე გარემოს სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემის, მისი თვისებებისა და მახასიათებლების ცვლილებებზე, დამოკიდებულია დინამიური სისტემების დეფორმაციის ხარისხი.

ამავდროულად, გარე გარემოს ზემოქმედებას, რომელსაც უნარი შესწევს გამოიყვანოს სისტემა წონასწორობის მდგომარეობიდან, ოპერაციული ციკლის განსაზღვრულ ეტაპზე შეუძლია გამოიწვიოს შეუქცევადი შედეგები. აუცილებელი ცვლილებები შესაძლოა გახდეს კომპანიაში კრიზისის წარმოშობის მიზეზი. რის გამოც წარმოიშვება ორგანიზაციული მართვის საინფორმაციო სისტემის რეგულირების პროცედურების არსებობის აუცილებლობა, რომელიც გამიზნულია მმართველობითი პერსონალის ფუნქციების ავტომატიზაციისათვის. ამ სისტემის ძირითად ფუნქციებს წარმოადგენენ ოპერაციული კონტროლი და მართვა, ანალიზი და ოპერაციული აღრიცხვა, ოპერაციული და პერსპექტიული დაგეგმვა, ბუღალტრული აღრიცხვა, მომარაგებისა და რეალიზაციის მართვა, სხვა ეკონომიკური და ორგანიზაციული ამოცანების გადაწყვეტა. საწარმოო სისტემის მართვის არაეფექტურობას, რომელიც გამოწვეულია მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების არ არსებობით, მიყვავართ კომპანიის მმართველობითი საქმიანობის არასწორი დაგეგმვის სტრატეგიის შემუშავებასთან. სწორედ ამიტომ ანტიკრიზისული მართვა მდგომარეობს ღონისძიებების კომპლექსში, რომლებიც გამოიყენება კომპანიის მართვის სხვადასხვა დონეზე. ღონისძიებების კომპლექსი, რომლის საშუალებითაც ხორციელდება კრიზისული სიტუაციების თავიდან აცილება, მოიცავს: საწარმოს მართვის ფილოსოფიის კონკრეტული პოლიტიკის დანერგვას, ფინანსური ანალიზის და მოდელირების ხერხების გამოყენებას, უახლესი ინოვაციური პროცესების და ანტიკრიზისული პროგრამების დანერგვას, ასევე კომპანიის რეორგანიზაციისა და რესტრუქტურისაციის გეგმების შემუშავებას.



ნახაზ 2-ზე მოცემულ სქემაზე ნაჩვენებია ანტიკრიზისული მართვის პროცესში წარმოშობილი პრობლემები და ამ პრობლემების გადაწყვეტის მეთოდოლოგია და ორგანიზაცია. [3, გვ. 664]

კრიზისული სიტუაციიდან გამოსვლის ძირითადი ოპერატიული ღონისძიებები შემდეგია: დანახარჯების შემცირება, ქვეგანყოფილებების დახურვა, ცალკეულ მომსახურებებზე უარის თქმა, პერსონალის ნაწილის შემცირება ან რეორგანიზაცია, ანტიკრიზისული მარკეტინგული კვლევები, პროდუქციაზე ფასების გაზრდა ან შემცირება, კრედიტის აღება, დისციპლინის გამკაცრება, რებრენდინგი და ა.შ. ასე მაგალითად აქტიური მარკეტინგული კვლევები მიმართულია სამომხმარებლო ბაზრის ძიებაზე, რომელიც უნდა იქნეს დაკმაყოფილებული, პროდუქციის ცვლილებაზე და სხვა ასპექტებზე, რომელთაც შესწევთ უნარი მოახდინონ კომპანიის საქმიანობის კორექტირება და მიმდინარე საბაზრო სიტუაციასთან ადაპტირება. საწარმოთა უმეტესობა, პირიქით, პირველი ფინანსური სიძნელეების წარმოშობისთანავე იწყებს ეკონომიას მარკეტინგზე. ხოლო კრიზისულ სიტუაციაში საკრედიტო რესურსების მოზიდვა, პირველ რიგში, ზრდის კომპანიის ფუნქციონირების რისკებს, ხოლო მეორე რიგში, კი არის არარეალისტური კომერციული ბანკების მხრიდან დაკრედიტების ობიექტების შერჩევასა ტრადიციულად მკაცრი პოლიტიკის გატარების და ბიუჯეტიდან დაფინანსების მიღების დიდი სირთულის გამო.

ანტიკრიზისული გეგმის ძირითადი ღონისძიებები სტაბილიზაციის გეგმის ჩარჩოებში უნდა იყოს შემდეგი:

- მოკლევადიანი ფინანსური დაბანდების გაყიდვა;
- დამატებითი მომსახურების გაწევა (სასადილოს, ავტოპარკის და სხვა ფართობების არსებობის შემთხვევაში, გამოთავისუფლებული ფართობების და მოწყობილობების არენდით გაცემა და ა.შ.);
- დანახარჯების შემცირება: კონტროლის გაზრდა ნედლეულის, მასალების, ელექტროენერჯისა და

სხვათა ხარჯვაზე, რაც გულისხმობს ზენორმატიული ხარჯების შემცირებას, აღმრიცხველი დანადგარების დაყენება, ყოველგვარ მომსახურებაზე უარის თქმა, ფართობების არენდით აღებაზე ეკონომიის გაკეთება და ა.შ.

- პერსონალზე დანახარჯების შემცირება: ამ შემთხვევაში შესაძლებელია არა მხოლოდ თანამშრომელთა ნაწილის განთავისუფლება და ფუნქციების გადანაწილება, არამედ შრომის ანაზღაურების შემცირება, კორპორაციული შეღავათების გაუქმება, პრემიების, დანამატებისა და ბონუსების შემცირება, ამასთან არ უნდა იქნეს დავიწყებული კოლექტივში ემოციური კლიმატის შენარჩუნება (შეხვედრების, განხილვების ორგანიზება, ხელმძღვანელობის გეგმების პრეზენტაცია და სხვა);
- დებიტორული დავალიანების შემცირებაზე მუშაობა, საჭიროების შემთხვევაში მისი გაყიდვაც კი, მაგრამ ეს ღონისძიება გულისხმობს შესაძლო მაღალ დანაკარგებს;
- ვალების რესტრუქტურისაცია;
- საწყობებში მარაგების ანალიზი, მზა პროდუქციის მარაგების რეალიზაცია;
- გაყიდვების სტიმულირება (მოქნილობა პროდუქციის განვადებით რეალიზაციისას);
- რიგ შემთხვევაში შესაძლებელია იმ ინვესტიციების, რომლებმაც დაკარგეს აქტუალობა გაყიდვა ან შეჩერება;
- კომპანიის პროდუქციის ასორტიმენტის, წარმოებული პროდუქციისა და საფასო პოლიტიკის გადახედვა, იმ პროდუქციის გამოყოფა, რომლებსაც მოაქვთ მოგება;
- არარენტაბელური წარმოების, არასაწარმოო სფეროს ობიექტების და დამხმარე წარმოების გაყიდვა, რომელთა ფუნქციების გადაცემა შესაძლებელია გარე მოიჯარეებისათვის;
- დაბალრენტაბელური წარმოების მოდერნიზაცია და პროფილის შეცვლა;
- ასორტიმენტისა და წარმოებული პროდუქციის მახასიათებლების მნიშვნელოვანი გადახედვის შემთხვევაში საჭირო გახდება ინვესტიციების მოზიდვა, რათა განხორციელდეს აღნიშნული ღონისძიებები.

ღონისძიებების ჩამონათვალში, ბოლო პუნქტები ძალიან მნიშვნელოვანია და, როგორც წესი, მოითხოვენ ფინანსური სახსრების დაბანდებას, რაც არის საკმაოდ პრობლემატური კრიზისის პირობებში.

ანტიკრიზისული მენეჯმენტი რთული საქმიანობაა, რომელიც ანტიკრიზისული მმართველისაგან მოითხოვს განსაზღვრულ პირადულ თვისებებს. ანტიკრიზისული მართვის წარმატება (როგორც სანაციის ეტაპზე, ასევე გაკოტრების პროცედურების განხორციელებისას) მჭიდროდ არის დაკავშირებული თვით მართველის თვისებებთან, მისი როგორც თეორიული, ისე პრაქტიკული მომზადების დონესთან, უნართან აიღოს პასუხისმგებლობა და მიიღოს გადაწყვეტილებები, ლიდერულ პოტენციალთან და უნართან მიაღწიოს ურთიერთხელსაყრელ კომპრომისებს კრედიტორებთან, პარტნიორებთან და თანამშრომლებთან.

ამასთან დაკავშირებით მეტად მნიშვნელოვანია ქცევის ადექვატური სტრატეგიის შემუშავება, რომელიც საშუალებას იძლევა გადაწყდეს კომპანიის შიდა პრობლემები და მოხდეს გარე ეკონომიკურ სუბიექტებთან ურთიერთობის ნორმალიზება. აღნიშნულ სტრატეგიას საფუძვლად უნდა ედოს ღონისძიებების განსაზღვრული პროგრამა, რომელიც საშუალებას იძლევა მიღწეულ იქნეს ანტიკრიზისული მართვის საბოლოო მიზანი, საიდანაც გამომდინარე უნდა იქნას აგებული ურთიერთობები ეკონომიკური საქმიანობის სხვადასხვა სუბიექტებთან: პარტნიორებთან, თანამშრომლებთან, კრედიტორებთან და მევალებთან.

დასკვნა

კონკრეტული წინაპირობების მრავალფეროვნების მიუხედავად, რამაც შესაძლოა მიიყვანოს კრიზისამდე კომპანია, უმეტეს შემთხვევაში, კრიზისების წარმოშობა დაკავშირებულია მენეჯმენტის სფეროში არსებულ პრობლემებთან. კრიზისის პირობებში კომპანიის გადარჩენისათვის აუცილებელია ორგანიზაციული, სამართლებრივი, ფინანსური და მმართველობითი ასპექტების ურთიერთკავშირი.

ამრიგად, ანტიკრიზისული მართვა წარმოადგენს მეტად ეფექტურ ინსტრუმენტს, რომელიც საშუალებას იძლევა გატარდეს აუცილებელი პროცედურები კომპანიის გაჯანსაღებისათვის, მართვის ახალი, უფრო ეფექტური პროცედურების დანერგვის, არსებული ბიზნესმოდელის ცვლილების, ანდა კომპანიის ფინანსური პოლიტიკის კორექტირების გზით. სანაციის განხორციელება საშუალებას იძლევა შენარჩუნებულ იქნეს კომპანია, სამუშაო ადგილები, პარტნიორებთან არსებული და ჩამოყალიბებული კავშირები.

ლიტერატურა:

1. Baubion C. Strategic Crisis Management. <https://www.mmc.com/content/dam/mmc-web/Files/Strategic-Crisis-Management-paper-July-2013.pdf>
2. ბიზნესის ინფორმაციის სააგენტო (ბია). წლიური ანგარიში 2016. თბ. 2017. https://img.marketer.ge/-2017/02/bia_2016_year_repot.pdf
3. Marie Mikušová. Crisis Management Modeling. Czech Republic. 2014. <http://www.wseas.org/multi-media/journals/economics/2014/a145707-095.pdf>

Anti-crisis Management: Problems and Modern Approaches

Tamar Dudaui

*Doctor of Economy, Associate
Professor of Caucasus International University*

S u m m a r y

In modern conditions, the problem of anti-crisis management is very important for the development of our country's economy. At any enterprise and in any organization there is always a probability of emergence of crisis which can arise as is spontaneous, and gradually. For this reason studying and methods of overcoming he in the companies, the organizations or the enterprises is a relevant and important problem.

Key Words: *Anti-crisis management, crisis, bankruptcy, bankruptcy procedures, dynamic system, anti-crisis management.*