გიული ქეშელაშვილი

ანტიკრიზისული მენეჯმენტი

სახელმძღვანელო

მე-2 გაფართოებული გამოცემა

გამომცემლობა „მერიდიანი“
თბილისი 2013

UDC (uak) 005

ქ-433

გიული ქეშელაშვილი. ანტიკრიზისული მენეჯმენტი. თბილისი, 2013

ნაშრომი მომზადებულია ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების კათედრაზე. იგი წარმოადგენს სახელმძღვანელოს უმაღლესი სასწავლებლების სტუდენტებისათვის, რომლებიც ეუფლებიან სპეციალობებს ეკონომიკისა და ბიზნესის სფეროებში, აგრეთვე პრაქტიკოსი მუშაკებისათვის და მკითხველთა ფართო წრისათვის, ყველასათვის, ვისთვისაც საინტერესოა ანტიკრიზისული მართვის პრობლემები.

რედაქტორი პროფესორი დავით ნარმანია

რეცენზენტები: პროფესორი მარინა ჩაველეიშვილი
პროფესორი მანანა ხარხელი

© გ. ქეშელაშვილი, 2013

© გამომცემლობა „მერიდიანი", 2013

ISB 978-9941-10-757-3

შინაარსი

წინასიტყვაობა 7
თავი 1. კრიზისი მაკრო და მიკროეკონომიკურ სისტემებში 10
1.1. კრიზისის არსი და ცნება 10
1.2. კრიზისის ტიპები 13
1.3. კრიზისი ორგანიზაციის განვითარებაში 19
1.4. საწარმოთა ეკონომიკაში კრიზისული მოვლენების ნიშნები და ძირითადი ფაქტორები 20
საკონტროლო კითხვები 31
თავი 2. ეკონომიკის კრიზისული სიტუაციების სახელმწიფო რეგულირება 32
2.1. ხელისუფლების როლი ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში 32
2.2. გაკოტრების საკანონმდებლო რეგულირება 39
2.3. კრიზისების სახელმწიფო რეგულირების საზღვარგარეთული გამოცდილება 44
საკონტროლო კითხვები 48
თავი 3. ანტიკრიზისული მართვის ცნება, ეკონომიკური შინაარსი 50
3.1. ანტიკრიზისული მართვის ცნება უცხოელი ავტორების ნაშრომებში 50
3.2. ანტიკრიზისული მართვის ამოცანები, ფორმები და პრინციპები 58
საკონტროლო კითხვები 62
თავი 4. საწარმოს საქმიანობაში კრიზისულ მოვლენათა დიაგნოსტიკა 64
4.1. დიაგნოსტიკის არსი და ცნება. სტატიკური მდგომარეობის დიაგნოსტიკა 64
4.2. საწარმოს ფინანსურ-ეკონომიკური საქმიანობის ანალიზი, როგორც კრიზისულ მოვლენათა დიაგნოსტირების მეთოდი 71
4.3. საწარმოს ფინანსური სიმყარის კოეფიციენტები 81
4.4. უზარალობის ანალიზი 86

საკონტროლო კითხვები 89
საეარჯიშოები 90
თავი 5. საწარმოს გაკოტრების განსაზღვრის მეთოდები 96
5.1. გაკოტრების არსი, მიზეზები და სტრატეგიები 96
5.2. გაკოტრების ეტაპები და ფინანსური სიძნელეები საწარმოში 103
5.3. გაკოტრების ალბათობის პროგნოზირება 105
5.4. გაკოტრების თავიდან აცილების გზები 114
საკონტროლო კითხვები 120
საეარჯიშოები 121
თავი 6. კრიზისში მყოფი საწარმოს ეკონომიკური სტრატეგიის შემუშავება 131
6.1. საწარმოს ეკონომიკური სტრატეგიის ელემენტები. 131
6.2. ეკონომიკური სტრატეგიის ტიპები ეკონომიკური ზრდის თვალსაზრისით 136
6.3. კრიზისში მყოფი საწარმოს სტრატეგიული მართვის ორგანიზაცია 143
საკონტროლო კითხვები 147
საეარჯიშოები 148
სიტუაცია ანალიზისათვის 148
თავი 7. მარკეტინგის როლი ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში 152
7.1 მარკეტინგის როლი თანამედროვე მსოფლიოში 152
7.2 მარკეტინგული საქმიანობის არსი საწარმოში 153
7.3. ანტიკრიზისული მარკეტინგული სტრატეგიის ფორმირების საფუძვლები 156
7.4. ანტიკრიზისული მართვის მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავება 159
7.5 კრიზისში მყოფი საწარმოს მარკეტინგული სტრატეგიის დასაბუთება 162
7.6. მარკეტინგული კომუნიკაციები საწამოს ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში 164
7.7. ალბათობის ანალიზი 170
საკონტროლო კითხვები 173
საეარჯიშოები 175

თავი 8. საინვესტიციო პოლიტიკა ანტიკრიზისულ მართვაში 179
8.1. საინვესტიციო კრიზისი 179
8.2 საინვესტიციო საქმიანობის ანალიზი 180
8.3. საინვესტიციო საქმიანობის მართვა 189
8.4 რეალური ინვესტიციების მართვა 196
საკონტროლო კითხვები 210
სავარჯიშოები 210
თავი 9. კომუნიკაციების როლი საწარმოს ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში 213
9.1 კომუნიკაციების უზრუნველყოფა კრიზისების განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე 213
9.2. კომუნიკაციური სტრატეგიები 219
საკონტროლო კითხვები 224
თავი 10. ანტიკრიზისული მართვის ადამიანური ფაქტორი 225
10.1ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პრინციპები კრიზისის პირობებში 225
10.2 ადამიანური რესურსების ანტიკრიზისული მართვის სისტემა 234
10.3 ანტიკრიზისული პოლიტიკა ადამიანური ესურსების მართვაში 240
საკონტროლო კითხვები 248
სიტუაცია ანალიზისათვის 249
თავი 11. კონფლიქტი, როგორც კრიზისული სიტუაციის მართვის მეთოდი 253
11.1 კონფლიქტის არსი და სახეები 253
11.2. კონფლიქტის მიზეზები 263
11.3 სტრესი, როგორც კრიზისული სიტუაციის წარმოქმნის საფუძველი 265
11.4. კონფლიქტის მართვის მეთოდები 278
საკონტროლო კითხვები 282
სიტუაცია ანალიზისათვის 282
თავი 12. საწარმოს კომპლექსური რესტრუქტურიზაცია, ძირითადი ამოცანები და მიმართულებები 287
12.1 რესტრუქტურიზაციის არსი 287

12.2 კრიზისიდან საწარმოს გამოყვანის ზოგადი სტრატეგიის შემუშავება 289
12.3. „შეკვეთების პორტფელის" რესტრუქტურიზაცია ... 296
12.4. საწარმოო სტრუქტურის რესტრუქტურიზაცია 296
12.5. საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურის რესტრუქტურიზაცია 302
12.6. რეინჟირინგის არსი და მეთოდოლოგია 306
12.7. ფინანსური სტრუქტურის რესტრუქტურიზაცია 312
საკონტროლო კითხვები 319
სასარგებლო რჩევები 321
დანართი 330
ლიტერატურა 333

წინასიტყვაობა

ცვლილებები, რომლებიც მიმდინარეობს საქართველოს ეკონომიკაში, მოითხოვს სხვადასხვა დონის მმართველებისგან ადექვატურ რეაქციას. ტერმინი **„ანტიკრიზისული მენეჯმენტი"** სულ უფრო და უფრო აქტუალური ხდება მენეჯერთა წრეში. მათ კარგად ესმით კრიზისული მოვლენების დიაგნოსტიკის სფეროში ცოდნისა და გამოცდილების მნიშვნელობა ნეგატიური მოვლენების თავიდან ასაცილებლად.

საზღვარგარეთ ანტიკრიზისული მართვის თეორია და პრაქტიკა დინამიურად ვითარდება, რაზეც მოწმობს ამ პრობლემისადმი არა მარტო ეკონომისტებისა და იურისტების, არამედ მეცნიერ-მუშაკებისა და ხელისუფლების ორგანოების განსაკუთრებული ყურადღება.

საქართველოს ეკონომიკის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე მნიშვნელოვანია ბიზნესზე მოქმედი არახელსაყრელი მოვლენების აღმოსაფხვრელად თანამედროვე მენეჯმენტის მთელი პოტენციალის გამოყენება, რომელიც დაფუძნებული იქნება პროცესისადმი სისტემურ და კომპლექსურ მიდგომაზე და საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის მექანიზმების ცოდნის გამოყენებაზე. სწორედ კომპლექსური მიდგომის საფუძველზეა შემუშავებული აღნიშნული სახელმძღვანელოს სტრუქტურა და შინაარსი.

I თავში – კრიზისები მიკრო და მაკრო-ეკონომიკურ სისტემებში, რომელიც ოთხ პარაგრაფს მოიცავს, განხილულია ანტიკრიზისული მართვის წანამძღვრები და მეთოდური საფუძვლები, გაანალიზებულია კრიზისი, როგორც სოციალურ-ეკონომიკური მოვლენა, წარმოდგენილია ეკონომიკაში კრიზისული სიტუაციების გამოვლენისა და განვითარების სიმპტომები.

II თავში – ეკონომიკის კრიზისული სიტუაციების სახელმწიფო რეგულირება განხილულია გაკოტრების საკანონმდებლო რეგულირება და კრიზისების სახელ-

მწიფო რეგულირების საზღვარგარეთული გამოცდილება. გაანალიზებულია ხელისუფლების როლი ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში.

III თავში –ანტიკრიზისული მართვის ცნება, ეკონომიკური შინაარსი მოცემულია ანტიკრიზისული მენეჯმენტის ცნების განმარტება. თავი შედგება ორი პარაგრაფისაგან: ანტიკრიზისული მენეჯმენტის არსი და ანტიკრიზისული მენეჯმენტის ფორმები, პრინციპები და ამოცანები.

IV თავი – საწარმოს საქმიანობაში კრიზისულ მოვლენათა დიაგნოსტიკა ეძღვნება საწარმოს საქმიანობაში კრიზისულ მოელენათა დიაგნოსტიკის მეთოდების განხილვას. მათ ფინანსურ-ეკონომიკურ ანალიზს.

V თავში განხილულია საწარმოს გაკოტრების განსაზღვრის მეთოდები. იგი მოიცავს ოთხ პარაგრაფს: გაკოტრების არსი, მიზეზები და სტრატეგიები, გაკოტრების ეტაპები და ფინანსური სიძნელეები საწარმოში, გაკოტრების ალბათობის პროგნოზირება, გაკოტრების თავიდან აცილების გზები.

VI, VII, VIII და IX თავებში წარმოდგენილია საწარმოს კრიზისული მოვლენების თავიდან ასაცილებელი ძირითადი ტექნოლოგიური მიდგომები ეკონომიკური სტრატეგიის, მარკეტინგული, საინვესტიციო პოლიტიკისა და კომუნიკაციური პროცესების სფეროებში.

X თავი–ანტიკრიზისული მართვის ადამიანური ფაქტორი მოიცავს სამ პარაგრაფს: ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პრინციპები კრიზისის პირობებში, პერსონალის ანტიკრიზისული მართვის სისტემა და ანტიკრიზისული პოლიტიკა პერსონალის მართვაში.

XI თავში განხილულია კონფლიქტი, როგორც კრიზისული სიტუაციის მართვის მეთოდი. აღნიშნულ თავში გაანალიზებულია კონფლიქტის არსი და სახეები, კონფლიქტის მიზეზები, სტრესი, როგორც კრიზისული

სიტუაციის წარმოქმნის საფუძველი, კონფლიქტის მართვის მეთოდები.

XII თავი ეძღვნება საწარმოს კომპლექსური რესტრუქტურიზაციის ამოცანებსა და მიმართულებებს და მოიცავს შვიდ პარაგრაფს. მათში განხილულია რესტრუქტურიზაციის არსი, კრიზისიდან საწარმოს გამოყვანის ზოგადი სტრატეგია „შეკვეთების პორტფელის" რესტრუქტურიზაცია, საწარმოო სტრუქტურის რესტრუქტურიზაცია, საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურის რესტრუქტურიზაცია, რეინჟინირინგის არსი და მეთოდოლოგია, ფინანსური სტრუქტურის რესტრუქტურიზაცია.

სახელმძღვანელო მომზადებულია უმაღლესი სასწავლებლების სტუდენტებისათვის, რომლებიც ეუფლებიან სპეციალობებს ეკონომიკისა და ბიზნესის სფეროებში, აგრეთვე პრაქტიკოსი მუშაკებისათვის, რომლებიც იმაღლებენ კვალიფიკაციას ბიზნესისა და მენეჯმენტის სფეროებში და მკითხველთა ფართო წრისათვის, ყველასათვის, ვისთვისაც საინტერესოა ანტიკრიზისული მართვის პრობლემები.

თავი 1. კრიზისი მაკრო და მიკროეკონომიკურ სისტემებში

1.1 კრიზისის არსი და ცნება

თანამედროვე ლიტერატურაში ჯერ კიდევ საბოლოოდ არ არის ჩამოყალიბებული წარმოდგენა სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის განვითარებაში კრიზისის შესახებ. ზოგი მეცნიერი თელის, რომ კრიზისი ეხება მხოლოდ მაკროეკონომიკური განვითარების პროცესებს, ხოლო ფირმის, ან საწარმოს მასშტაბებში არსებობენ მეტნაკლებად მწვავე პრობლემები, რომლებიც გამოწვეულია შეცდომებით, ან მართვის არაპროფესიონალიზმით. ეს პრობლემები არ არის გამოწვეული ობიექტური მიზეზებით. კრიზისის შესახებ ასეთი წარმოდგენები ცალმხრივია და შეიძლება მათ ჰქონდეთ ნეგატიური შედეგები ორგანიზაციის მართვაში. თუ ამ პოზიციებიდან განვიხილავთ შიდასაფირმო მართვას, მაშინ მისი განვითარების სტრატეგიის შემუშავებისას არ არის შესაძლებელი კრიზისის გათვალისწინება და წინასწარი პროგნოზირების აუცილებლობა. რამდენად რეალური იქნება ამ დროს სტრატეგია, თუ სინამდვილეში კრიზისი კანონზომიერია?

„კრიზისის" ცნება მჭიდროდაა დაკავშირებული „რისკის" ცნებასთან, რომელიც ამა თუ იმ ზომით ახდენს ზეგავლენას ნებისმიერი მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების მეთოდოლოგიაზე. შეიძლება კრიზისის პრობლემას შევხედოთ სხვა რაკურსითაც. სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემას თავისი ნებისმიერი სახითა და ფორმით, იქნება ეს საზოგადოებრივი ფორმაცია, ფირმა, თუ საწარმო, გააჩნია საკუთარი არსებობის ორი ტენდენცია: ფუნქციონირება და განვითარება.

ფუნქციონირება – ეს საწარმოს მთლიანობის, მისი თვისობრივი განმსაზღვრელობის, შინაარსობრივი მახასიათებლების განმსაზღვრელი ფუნქციების დაცვა და შენარჩუნებაა. განვითარება - ეს ცვლადი გარემოს პირო-

ბებში საწარმოს არსებობის განმტკიცების ახალი თვისების შეძენაა.

ფუნქციონირება და განვითარება მჭიდროდ არიან დაკავშირებულნი ერთმანეთთან და ასახავენ სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის ძირითადი ტენდენციების დიალექტურ ერთიანობას. ეს კავშირი შეიძლება დაეინახოთ მის მახასიათებლებსა და მაჩვენებლებში. მაგალითად, სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის ფუნქციონირება ახასიათებს შრომითი საქმიანობის განმახორციელებელი ადამიანისა და შრომის საშუალებების, შრომის საგნის არსებობას. ამავე დროს სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის ფუნქციონირება შესაძლებელია მხოლოდ ამ ნიშნების გარკვეული შესაბამისობისას: შრომის საშუალებებს შეუძლიათ მისი საგნის შეცვლა, ადამიანი უნდა ფლობდეს შრომის საშუალებებს და შედეგი უნდა შეესაბამებოდეს ადამიანის მოთხოვნილებებსა და ინტერესებს. ყველაფერი ეს ფუნქციონირების პირობებია.

განვითარება ახასიათებს ცვლილებებს საგანში, შრომის საშუალებებსა და ადამიანში. ამ ცვლილებების კრიტერიუმს წარმოადგენს ახალი თვისების წარმოქმნა, რომელიც განამტკიცებს სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის ფუნქციონირების სტაბილურობასა და ჰარმონიულობას, ან რომელიც ქმნის ამისათვის პრინციპულად ახალ პირობებს. შრომის შედეგს წამოადგენს შრომის მწარმოებლურობის ამაღლება, მისი ხასიათის შეცვლა, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა, საქმიანობის მოტივაციის გაძლიერება. ამავე დროს, რასაკვირველია, იცვლება სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის ფუნქციონირების პირობებიც.

ფუნქციონირება და განვითარება ხასიათდება დიალექტიკური ერთიანობით, რაც ასახავს კრიზისის დადგომისა და აღმოფხვრის შესაძლებლობასა და კანონზომიერებას. **ფუნქციონირება აფერხებს განვითარებას და ამავე დროს წარმოადგენს მის მასაზრდოებელ გარემოს, განვითარება არღვევს ფუნქციონირების მრავალმხრივ პროცესებს, მაგრამ ქმნის პირობებს მისი უფრო მდგრადი**

განხორციელებისათვის. ე.ი. ჩნდება განვითარების ციკლური ტენდენცია, რომელიც ასახავს კრიზისის პერიოდულ დადგომას. კრიზისი ყოველთვის არ არის გამანადგურებელი, ის შეიძლება მიმდინარეობდეს გარკვეული სიმწვავით, მაგრამ მისი დადგომა შეიძლება გამოწვეული იყოს არა მარტო სუბიექტური, არამედ ობიექტური მიზეზებითაც, თვით სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის ბუნებიდან გამომდინარე.

კრიზისი - ეს სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემაში (ორგანიზაციაში) წინააღმდეგობების მეტისმეტი გამწვავებაა, რომელიც საფრთხეს უქმნის მის სიცოცხლისუნარიანობას გარემომცველ სამყაროში.

კრიზისის მიზეზები განსხვავებულია. კრიზისის მიზეზები შეიძლება იყოს **ობიექტური,** რომელიც დაკავშირებულია რესტრუქტურიზაციისა და მოდერნიზაციის ციკლურ მოთხოვნებთან, **სუბიექტური,** რომელიც ასახავს შეცდომებსა და ვოლუნტარიზმს მართვაში და **ბუნებრივი,** რომელიც ასახავს კლიმატურ მოვლენებს, მიწისძვრას და ა.შ.

კრიზისის მიზეზები შეიძლება იყოს გარეგანი და შიდა. პირველი მათგანი დაკავშირებულია მაკროეკონომიკური განვითარების, ანუ მსოფლიო ეკონომიკის განვითარების ტენდენციებთან და სტრატეგიებთან. მეორე კი მარკეტინგის სარისკო სტრატეგიასთან, შიდა კონფლიქტებთან, წარმოების ორგანიზაციაში არსებულ ნაკლოვანებებთან, მართვის არასრულყოფილებასთან, საინოვაციო და საინვესტიციო პოლიტიკასთან. თუ კრიზისს ამგვარად ჩამოვაყალიბებთ, შეიძლება ეთქვათ, რომ კრიზისის საფრთხე ყოველთვის არსებობს და საჭიროა მისი წინასწარი პროგნოზირება.

კრიზისმა შეიძლება მიგვიყვანოს მკვეთრ, ან შედარებით შერბილებულ, გახანგრძლივებულ და თანმიმდევრულ ცვლილებამდე. ორგანიზაციის განვითარებაში კრიზისის შემდგომი ცვლილებები შეიძლება იყოს ხან-

გრძლივი და მოკლევადიანი, თვისობრივი და რაოდენობრივი, შექცევადი და შეუქცევადი.

კრიზისის სხვადასხვა შედეგი დამოკიდებულია არა მარტო კრიზისის ხასიათზე, არამედ ანტიკრიზისულ მართვაზეც, რომელსაც შეუძლია კრიზისის შერბილება, ან გამწვავება. მართვის შესაძლებლობები დამოკიდებულია მიზანზე, პროფესიონალიზმზე, მართვის ხელოვნებაზე, მოტივაციის ხასიათზე, მიზეზებსა და პასუხისმგებლობაზე.

1.2 კრიზისის ტიპები

პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ კრიზისები არაერთგვაროვანია, რაც დამოკიდებულია არა მარტო გამომწვევ მიზეზებსა და შესაძლო შედეგებზე, არამედ მის არსზე. კრიზისების კლასიფიკაცია დაკავშირებულია მათი მართვის ხერხებისა და საშუალებების დიფერენციაციაზე. თუ განსაზღვრულია კრიზისის არსი და ტიპები, მაშინ ჩნდება მისი სიმწვავის შემცირების, მიმდინარეობის გაუნებლობისა და ხანგრძლივობის შემცირების შესაძლებლობები.

არსებობს ზოგადი და ლოკალური კრიზისები. ზოგადი მოიცავს მთელ სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემას, ლოკალური კი – მხოლოდ მის ნაწილს. ესაა კრიზისების დაყოფა წარმოქმნის მასშტაბების მიხედვით. კრიზისული სიტუაციების კონკრეტული ანალიზის დროს საჭიროა გავითვალისწინოთ სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის საზღვრები, მისი სტრუქტურა და ფუნქციონირების გარემო.

კრიზისის პრობლემატიკის მიხედვით შეიძლება გამოვყოთ მაკრო და მიკროკრიზისები. მაკროკრიზისისთვის ნიშანდობლივია პრობლემატიკის საკმაოდ დიდი მოცულობები და მასშტაბები. მიკროკრიზისი მოიცავს მხოლოდ ცალკეულ პრობლემას, ან პრობლემათა გარკვეულ ჯგუფს.

კრიზისის თავისებურებაა ის, რომ ლოკალური, ანუ მიკროკრიზისი ჯაჭვური რეაქციით შეიძლება გავრცელდეს მთელ სისტემაზე, ან განვითარდეს მთელ ერთობლი-

ობაზე იმიტომ, რომ სისტემაში არსებობს ყველა ელემენტის ორგანული თანაქმედება და პრობლემები არ წყდება ცალ-ცალკე. პროცესი ჩერდება მაშინ, როდესაც ხდება კრიზისული სიტუაციების მართვა, არის კრიზისის ლოკალიზაციისა და მისი სიმწვავის შემცირების შესაძლებლობები ან, პირიქით, ვითარდება მაშინ როდესაც არსებობს კრიზისის განვითარების განზრახული მოტივაცია.

სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემაში ურთიერთობათა სტრუქტურის, მისი განვითარების პრობლემატიკის დიფერენციაციის მიხედვით შეიძლება გამოვყოთ ეკონომიკური, სოციალური, ორგანიზაციული, ფსიქოლოგიური და ტექნოლოგიური კრიზისების ჯგუფები.

ეკონომიკური კრიზისები ასახვენ მწვავე წინააღმდეგობებს ქვეყნის ეკონომიკაში, ან ცალკეული საწარმოს ეკონომიკურ მდგომარეობაში. ეს საქონლის წარმოებისა და რელიზაციის, ეკონომიკური აგენტების ურთიერთობათა, გაკოტრების, კონკურენტულ უპირატესობათა დაკარგვის, გადამხდელუუნარობის კრიზისებია.

ეკონომიკური კრიზისების ჯგუფში ცალკე შეიძლება გამოვყოთ **ფინანსური კრიზისები**. ისინი ახასიათებენ წინააღმდეგობებს ფინანსური სისტემის მდგომარეობაში, ან ფირმის ფინანსურ შესაძლებლობებში. ეს ეკონომიკური პროცესების კრიზისებია ფულად ფორმაში. **საფინანსო კრიზისი არის ისეთი დისბალანსი ეკონომიკაში, რომელიც უარყოფითად მოქმედებს მის ზრდაზე**. კრიზისის ნიშნებია აქტივების ფასების შემცირება და ფინანსური და კომერციული და სტრუქტურების გაკოტრება. იგი წარმოიშობა ფინანსური და ეკონომიკური წონასწორობის რღვევის შედეგად. ასეთ ვითარებაში საბანკო დეპოზიტების მფლობელები ცდილობენ მოახდინონ ეროვნული ვალუტის კონვერტაცია. მისი განხორციელება კი დამოკიდებულია საერთაშორისო რეზერვების არსებობაზე. რაც უფრო ძლიერია ამ რეზერვებზე ზეწოლა, მით უფრო დრამატული ხდება კრიზისის შემდგომი მიმდინარეობა, მით უფრო მეტად განიცდის ეროვნული ვალუტა დევალ-

ვაციას და უფრო ძნელდება კრიზისიდან თავის დაღწევა. **განასხვავებენ საფინანსო კრიზისის 3 ძირითად სახეს: სავალუტო, საბანკო და სავალო კრიზისებს.**

1.სავალუტო კრიზისი წარმოიშობა მაშინ, როდესაც ხდება ეროვნული ვალუტის გაუფასურება. ამ დროს სახელმწიფო იძულებულია ეროვნული ვალუტის დაცვის მიზნით დახარჯოს საერთაშორისო რეზერვების მნიშვნელოვანი რაოდენობა და განახორციელოს სავალუტო ინტერვენციები საფონდო ბირჟებზე, ან გაზარდოს საპროცენტო განაკვეთები.

2.საბანკო კრიზისის დროს ბანკები კარგავენ თავიანთი აქტივების ნაწილს, ანუ კოტრდებიან. შაბანკო კრიზისის დროს ხდება საბანკო შენატანების მასობრივი ამოღება. განვითარებულ ინდუსტრიულ ქვეყნებში ხოგჯერ იგი განსხვავებული ფორმითაც მიმდინარეობს. მაგალითად, ფინეთში, შეციაში, ნორვეგიაში XXს. 80-იანი წლების ბოლოს საბანკო კრიზისის დროს არ ხდებოდა დეპოზიტების მასობრივი ამოღება. განვითარებად ქვეყნებში კი ეს პროცესი უფრო მტკივნეულად წარიმართება. ბანკების ბალანსი მკვეთრად უარესდება და საბანკო პორტფელებში იზრდება უმოქმედო კრედიტების ხვედრითი წილი.

3.საგარეო ვალის კრიზისი არის ისეთი ვითარება, როდესაც სახელმწიფოს არ შეუძლია მის მიერ აღებულ შიდა, ან საგარეო ვალებისა და ვალდებულებების მომსახურება.

კრიზისის ყველაზე მძიმე ფორმას წარმოადგენს ისეთი სახის სავალუტო კრიზისი, რომელსაც თან ახლავს საბანკო კრიზისი. ინდუსტრიული და განვითარებადი ქვეყნების შეფასებისას ვლინდება, რომ ინდუსტრიულ ქვეყნებში სავალუტო და საბანკო კრიზისი უფრო იშვიათია, ვიდრე განვითარებად ქვეყნებში. სავალუტო, საბანკო და სავალო კრიზისები შეიძლება არსებობდეს ერთდროულად, როგორც ეს მოხდა 1994-1995 წლებში მექსიკაში და 1997 წელს აღმოსავლეთ აზიაში.

სოციალური კრიზისი ჩნდება სხვადასხვა სოციალური ჯგუფების: მუშაკებისა და სამუშაოს მიმცემების, პროფკავშირებისა და მეწარმეების, სხვადასხვა პროფესიის მუშაკების, პერსონალის, მენეჯერებისა და სხვათა ინტერესთა შეჯახებისას, ან წინააღმდეგობათა გამწვავებისას. ხშირად სოციალური კრიზისი ეკონომიკური კრიზისების გაგრძელებას წარმოადგენს, თუმცა შეიძლება ის თავისთავადაც წარმოიქმნას. განსაკუთრებული ადგილი სოციალური კრიზისების ჯგუფში უკავია **პოლიტიკურ კრიზისს**. ეს - საზოგადოების პოლიტიკური მოწყობის, ხელისუფლების, სხვადასხვა სოციალური ჯგუფების, კლასების ინტერესთა რეალიზაციის, საზოგადოების მართვის კრიზისია. როგორც წესი, პოლიტიკური კრიზისები ეხება საზოგადოების განვითარების ყველა მხარეს და გადადიან ეკონომიკურ კრიზისში.

ორგანიზაციული კრიზისი ვლინდება ცალკეული ქვედანაყოფების საქმიანობის რეგლამენტაციის, ფუნქციათა განაწილების, საქმიანობის ინტეგრაციისა და განაწილების კრიზისში, როგორც ადმინისტრაციული ერთეულების, რეგიონების, ფილიალების, ან შვილობილი კომპანიების გამოყოფა. ნებისმიერი სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის ორგანიზაციულ მოწყობაში შეიძლება გამწვავდეს ორგანიზაციული ურთიერთობები. ეს ვლინდება საქმიანობის კონფლიქტებში, უწესრიგობის, უპასუხისმგებლობის, კონტროლის სირთულეში, რასაც ადგილი აქვს სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის მეტისმეტად სწრაფი ზრდისას, მისი ფუნქციონირებისა და განვითარების პირობათა შეცვლისას, ორგანიზაციის რეკონსტრუქციის დროს შეცდომათა დაშვებისას. ორგანიზაციული კრიზისის ერთ-ერთი ფორმაა მისი არაზომიერი ბიუროკრატიზაცია.

ფსიქოლოგიური კრიზისი ეს ადამიანის ფსიქოლოგიური მდგომარეობის კრიზისია, რომელიც ვლინდება მასობრივი ხასიათის სტრესის ფორმაში, პანიკის, მომაელისადმი შიშის წარმოქმნაში, სამუშაოთი, სამართლებრივ

და სოციალურ დაუცველობაში. ეს არის კრიზისი საზოგადოების, კოლექტივის, ან ცალკეული ჯგუფის სოციალურ-ფსიქოლოგიურ კლიმატში.

ტექნოლოგიური კრიზისი ჩნდება ახალი ტექნოლოგიების მოთხოვნებისადმი იდეების კრიზისის დროს. ეს შეიძლება იყოს ნაწარმის ტექნოლოგიური შეუთავსებლობის, ან ახალი ტექნოლოგიური გადაწყვეტილების აცილების კრიზისი. უფრო განზოგადებულად ეს კრიზისი შეიძლება გამოიყურებოდეს სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის კრიზისად, რაც გულისხმობს წინააღმდეგობათა გამწვავებას მისი განვითარების ტენდენციებს, შესაძლებლობებსა და შედეგებს შორის. მაგალითად, ატომური ენერგიის მშვიდობიანი გამოყენების, ატომური ელექტროსადგურისა და ხომალდების მშენებლობის იდეა.

წარმოშობის მიზეზების მიხედვით კრიზისი იყოფა **ბუნებრივ, საზოგადოებრივ და ეკოლოგიურ კრიზისად.** პირველი მათგანი გამოწვეულია ადამიანის საქმიანობისა და ცხოვრების ბუნებრივი პირობებით. ასეთი კრიზისის მიზეზებს მიეკუთვნება მიწისძვრა, გრიგალი, ხანძარი, კლიმატის ცვლილებები, წყალდიდობები. ყველაფერი ეს არ შეიძლება არ აისახოს ეკონომიკაზე, ადამიანის ფსიქოლოგიაზე, სოციალურ და პოლიტიკურ პროცესებზე. გარკვეული მასშტაბების დროს ბუნების ასეთი მოვლენები წარმოშობენ კრიზისს.

კრიზისის მიზეზები შეიძლება იყოს საზოგადოებრივი ურთიერთობებიც მათი გამოვლენის ყველა ფორმაში.

თანამედროვე პირობებში დიდი მნიშვნელობა აქვს ბუნებასთან ადამიანის თანაქმედების—**ეკოლოგიური კრიზისის** გაგებასა და შეცნობას. ეს ადამიანის საქმიანობით გამოწვეული ბუნებრივი პირობების ცვლილებისას წარმოქმნილი კრიზისია—რესურსების სიმცირე, გარემოს დაბინძურება, საშიში ტექნოლოგიების წარმოშობა, ბუნების კანონების მოთხოვნათა უგულებელყოფა.

კრიზისი შეიძლება იყოს პროგნოზირებადი (კანონზომიერი) და მოულოდნელი (შემთხვევითი). პროგნოზირე-

ბადი კრიზისი დგება, როგორც განვითარების ეტაპი და შეიძლება მისი პროგნოზირება კრიზისის წარმომქმნელი ფაქტორების დაგროვების შედეგად (ობიექტური მიზეზებით) - წარმოების რესტრუქტურიზაციის მოთხოვნები, ინტერესთა სტრუქტურის ცვლილება სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის ზეგავლენა.

მოულოდნელი კრიზისი ხშირად არის ლოკალური კრიზისების გავრცელებისა და გაფართოების ხელისშემწყობი ეკონომიკური ფაქტორების, ბუნებრივი მოვლენების, ან მართვაში უხეში შეცდომების შედეგი.

პროგნოზირებადი კრიზისის სახესხვაობას წარმოადგენს ციკლური კრიზისი (რასაკვირველია, იმ შემთხვევაში, თუ ცნობილი და შესწავლილია კრიზისის ბუნება და მისი ხასიათი). ის შეიძლება წარმოიშვას პერიოდულად და გააჩნდეს დაწყებისა და მიმდინარეობის ცნობილი ფაზები.

არსებობს, აგრეთვე, აშკარა და ლატენტური (ფარული) კრიზისი. პირველი მათგანი მიმდინარეობს შესამჩნევად და ადვილია მისი აღმოჩენა; მეორე კი - ფარულად, შედარებით შეუმჩნეველად მიმდინარეობს და ამიტომ ყველაზე საშიშია.

კრიზისი შეიძლება იყოს ღრმა და მსუბუქი. ღრმა, ანუ მწვავე კრიზისს ხშირად მივყავართ სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის სტრუქტურის რღვევამდე. ის საკმაოდ რთულად და არათანაზომიერად მიმდინარეობს, ხშირად თავის თავში ახდენს მრავალი წინააღმდეგობის აკუმულირებას. მსუბუქი კრიზისი მიმდინარეობს თანმიმდევრულად და. უმტკივნეულოდ. შეიძლება მისი პროგნოზირება და ადვილია მისი მართვაც.

კრიზისების მთელი ერთობლიობა ვადის მიხედვით იყოფა ორ ჯგუფად: ხანგრძლივ და მოკლევადიანად კრიზისებად. დროის ფაქტორი კრიზისულ სიტუაციებში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს. ხანგრძლივი კრიზისი, როგორც წესი, მიმდინარეობს მტკივნეულად და რთულად. ის არის კრიზისული სიტუაციების მართვის უუნა-

რობის შედეგი, კრიზისის ხასიათისა და მისი არსის, მისი მიზეზებისა და შესაძლო შედეგების გაუთვალისწინებლობის შედეგი.

1.3. კრიზისი ორგანიზაციის განვითარებაში

მართვის (`crisis management") თვალსაზრისით, კრიზისი – არის საწარმოს საქმიანობის ნორმალური პროცესის შეწყვეტა, საწარმოს სტაბილურობის საფრთხის ქვეშ დაყენება, უეცარი შემთხვევა, რომელსაც გააჩნია პოტენციალი, რომ შელახოს, ან მოშალოს კომპანიის რეპუტაცია. კრიზისების მართვის სფეროს ერთ-ერთი ცნობილი სპეციალისტი მ. რეჯესტერი იძლევა ასეთ განსაზღვრებას: **„კრიზისი - ეს მოვლენაა, რომლის გამო კომპანია ხვდება საკუთარი თავისა და სხვა გარე მიზნობრივი აუდიტორიის, მათ შორის, აქციონერების, პროფესიული ორგანიზაციების, გარემოს დამცველთა მოძრაობების არც თუ სასურველი ყურადღების ცენტრში, რომლებიც ამა თუ იმ მიზეზით სავსებით კანონიერად ინტერესდებიან ორგანიზაციის ქმედებით".**

აქ მოვიყვანთ კრიზისისა და მისი განვითარების შესაძლო სცენარების ტიპოლოგია:

1. **უეცარი კრიზისი,** როდესაც არ არის დრო მომზადებისა და დაგეგმვისათვის. მაგალითად, თეითმფრინავის ჩამოვარდნა, მიწისძერა, ხანძარი, პირველი პირის დაღუპვა, რაც მოითხოვს მოწინავე მმართველებს შორის წინასწარ შეთანხმებულ მოქმედებებს, რათა არ განვითარდეს გაუგებრობა, კონფლიქტი, შეფერხებები;
2. **წარმოქმნილი კრიზისი** იძლევა დროს კვლევისა და დაგეგმვისათვის, სადაც ამოცანას წარმოადგენს კორექციის ჩატარება მანამ, სანამ კრიზისი გადავა კრიტიკულ ფაზაში; კრიზისი მათ შეჩერებაზე ძალისხმევის მიუხედავად, შეიძლება თვეობით, ან წლობით გაგრძელდეს.

მკვლევარები გამოყოფენ კრიზისის შემდეგ ტიპებს:

1. **კრიზისი - შემთხვევები.** აქ შედის საწარმოს საქმიანობასთან დაკავშირებული ეკოლოგიური ხასიათის კრიზისი, რომელიც ემუქრება და საფრთხეს უქმნის გარემოსა და ადამიანის ქმედებას; პროდუქტის წარმოების პროცესში შეცდომებით გამოწვეული კრიზისი; შანტაჟის ფორმით საწარმოსათვის პირდაპირ საფრთხეების გამო შექმნილი კრიზისი და ა.შ.

2. **სოციალური კრიზისი.** ეს არის საზოგადოებაში საწარმოთა სოციალურ-საწარმოო კავშირებითა და სოციალური სტრუქტურით განპირობებული კრიზისული სიტუაციები. მაგალითად გაფიცვები.

3. **ეკონომიკური, ან ფინანსური კრიზისი.** ეს საფინანსო ბაზარზე კომპანიების საქმიანობასთან დაკავშირებული კრიზისია. ასეთი კრიზისის შედეგებმა შეიძლება მიგვიყვანონ ფირმების სრულ გაქრობამდე, ან სხვების მიერ მათ შთანთქმამდე და ა.შ.

1.4. საწარმოთა ეკონომიკაში კრიზისული მოვლენების ნიშნები და ძირითადი ფაქტორები

პრაქტიკაში გამოიყენება გაკოტრების სხვადასხვა ცნება და განსაზღვრა, რომლებითაც ოპერირებენ სპეციალისტები. მაგალითად, იურისტი მიუთითებს გაკოტრების შესახებ კანონს, რომლის შესაბამისად გაკოტრების ფაქტი აღიარებულ უნდა იქნეს საარბიტრაჟო სამართლის მიერ ყველა დადგენილი წესისა და პროცედური დაცვით; ბანკირი აღნიშნავს ბანკის შესაბამის კარტოთეკაში ფირმის საანგარისწორებო დოკუმენტების შეტანისა და დამზადების შეწყვეტის მომენტს; ეკონომისტი ცდილობს განიხილოს გაკოტრება, როგორც პროცესი, რომელშიც იურისტმა და ბანკირმა დააფიქსირეს მხოლოდ ცალკეული ნიშნები, ან ფაქტორები. რა თქმა უნდა ეკონომიკურ პრობლემებს გააჩნიათ გამოვლენის სპეციფიკური ფორმე-

ბი, მაგრამ როგორც მსოფლიო პრაქტიკა მოწმობს, გა-
კოტრება თანამედროვე ბაზრის გარდაუვალი მოვლენაა,
რომელიც იყენებს ვალაუვალობისა და კაპიტალის გადა-
ნაწილების საბაზრო ინსტრუმენტებს და ასახავს ეკონო-
მიკის სტრუქტურული გარდაქმნის ობიექტურ პროცესებს.

გაკოტრების ასეთი განმარტება ჩადებულია მეწარმე-
ობის არსში, რომელიც ყოველთვის დაკავშირებულია მი-
სი საბოლოო შედეგის მიღწევის განუსაზღვრელობასთან,
დანაკარგების რისკთან. ამ განუსაზღვრელობის წყაროა
კლაეწარმოების ყველა სტადია დაწყებული - ნედლეუ-
ლის, მასალებისა და მაკომპლექტებელი ნაწარმის შეს-
ყიდვითა და მიწოდებით და მზა ნაწარმის წარმოებითა
და გაყიდვით დამთავრებული.

მოგებისა და რისკის კავშირს ფუნდამენტალური
მნიშვნელობა აქვს მეწარმეობის ბუნების გაგებისათვის,
მისი რეგულირების ეფექტიანი მეთოდების შესამუშავებ-
ლად. რეალურ ეკონომიკაში განუსაზღვრელობა ხდება
მოგების, ან ზარალის წყარო. თანაც უფრო წარმატებუ-
ლი საწარმოების მოგება, ან ზემოგება წარმოიქმნება ნაკ-
ლებად წარმატებულთა ზარალის ხარჯზე. აქ მხედველო-
ბაში უნდა გვქონდეს მოგების არა საბუღალტრო, არამედ
ეკონომიკური განმარტება, რომელიც აღრიცხავს დანა-
ხარჯებში „კაპიტალის ღირებულებასთან" დაკავშირებულ
თანხას.

მოგებისა და რისკის ფაქტორის ურთიერთგანპირო-
ბებულობიდან ყალიბდება გაკოტრების მექანიზმის წარ-
მოქმნის ფინანსური ცნება. ეს ფორმულა შეიძლება მივი-
ღოთ რომელიმე იპოთეკური საწარმოს ბალანსის ანალი-
ზიდან. მისი კაპიტალის (ბალანსის პასივი) წყაროებია აქ-
ციონერების სახსრები (საზოგადოების საკუთარი კაპიტა-
ლი) და კრედიტები, აგრეთვე, საწარმოს ფინანსურ ვალ-
დებულებათა სხვა ფორმები (მაგალითად, დავალიანება
მომწოდებლების მიმართ), რომლებიც ჩნდება ავტომატუ-
რად და არ მოიცავს საპროცენტო ანარიცხებს.

აქციონერებსა და კრედიტორებს აქვთ ანაზღაურების იმედი, რომელიც შეესაბამება ჩამოყალიბებულ საბაზრო პირობებს, საპროცენტო განაკვეთებსა და დივიდენდებს ობლიგაციებზე, აქციებზე, სხვა სახის ფინანსურ ვალდებულებებზე. ცხადია, რომ მათი ვარაუდი შეიძლება გამართლდეს მხოლოდ მოსალოდნელი გადახდების საწარმოებლად მოცემული საზოგადოების საქმიანობიდან მოგების არსებობის შემთხვევაში.

სააქციო კაპიტალისადმი პროცენტებში საშუალო შეწონილი მოსალოდნელი გადასახადები წარმოადგენს „კაპიტალის ღირებულებას". კაპიტალის ღირებულება გამოხატავს ფასს, რომელსაც იხდის კორპორაცია სხვადასხვა წყაროებიდან კაპიტალის მოსაზიდად. კაპიტალს, როგორც წარმოების ერთ-ერთ ფაქტორს გააჩნია გარკვეული ღირებულება, რომელიც არსებით გავლენას ახდენს კორპორაციული ჯგუფის მიმდინარე და საინვესტიციო ხარჯების დონეზე. **კაპიტალის ღირებულება, პირველ რიგში დამოკიდებულია სესხების გამოყენების მეთოდზე და არა მათ წყაროებზე.** ამასთან ინვესტირებული კაპიტალის ღირებულება დამოკიდებულია მის განთავსებასთან დაკავშირებული რისკის ხარისხზეც. კორპორაციის მიერ საკუთარი საშუალებებისა და სესხების გამოყენებისას კაპიტალის საერთო ღირებულება იქნება აქციათა მფლობელებისათვის და კრედიტორებისათვის კომპენსაციის გადახდისათვის საჭირო ჯამური მოგების ტოლი. შხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კაპიტალის ღირებულება უნდა ასახავდეს სააქციო კაპიტალის ფასსა და კომპანიის სავალო ვალდებულებების ფასს. ვან ჰორნი აღნიშნავდა, რომ **„კაპიტალის ღირებულება – ზუსტი, ან სავარაუდო მოგებაა, რომელიც საჭიროა სხვადასხვა ტიპის დაფინანსებისათვის. კაპიტალის საერთო ღირებულება არის ინდივიდუალურ ღირებულებათა საშუალო შეწონილი.**" ის გამოხატავს ფასს, რომელსაც იხდის

კორპორაცია სხვადასხვა წყაროებიდან კაპიტალის მოსაზიდად.

რადგან აქციონერების მიერ საზღაურის მოლოდინი უზრუნველყოფს ფირმას შესაბამისი ფაქტიური მომგებიანობით, მისი აქტივების გამოყენების მომგებიანობით, მაშინ გაკოტრების ერთ-ერთი პირველი ნიშანი მდგომარეობს საწარმოს მომგებიანობის ვარდნაში კაპიტალის ღირებულებაზე დაბლა.

ასეთი თანაფარდობა ასახავს იმ გარემოებას, რომ საწარმოს მიერ გადახდილი დივიდენდები არ პასუხობს შექმნილ საბაზრო პირობებს და მოცემულ საწარმოებში სახსრების დაბანდება არაეფექტიანია ინვესტორისათვის. სააქციო კაპიტალის ღირებულების ვარდნასთან ერთად ეცემა აქციათა ფასი და იზრდება სახსრების უკან დაუბრუნებლობის რისკი, რადგან იცვლება სასესხო კაპიტალისადმი მოსალოდნელი გადასახდელების თანაფარდობა. კრედიტორები (ობლიგაციების, სხვა დოკუმენტების მფლობელები, რომლებიც არეგულირებენ სესხის გაცემას) ღებულობენ საკრედიტო ხელშეკრულებებით განსაზღვრულ თანხას, მაგრამ მათი დაბანდების ფარდობითი სარგებლიანობა მოცემულ ფორმაში მცირდება.

ხარჯების ანაზღაურებაში შესაძლო სირთულეებთან და საწარმოს მომგებიანობის შედარებით ვარდნასთან დაკავშირებით ჩნდება ნაღდი ფულის დეფიციტი. ეს დეფიციტი ღრმავდება, თუ კრედიტორები ძალზე საშიშად ჩათვლიან დაკრედიტების განახლებას გაზრდილი პროცენტის დროსაც კი, რადგან საწარმოს საკუთარი კაპიტალის ღირებულების შემცირებასთან ერთად სახსრების დაუბრუნებლობის რისკი იზრდება. ამიტომ ძალზე პრობლემატური ხდება საკრედიტო ხელშეკრულებების პროლონგაციის შესაძლებლობა და მათი რესტრუქტურიზაცია და საწარმოს უხდება არა მარტო პროცენტების, არამედ ძირითადი ვალის თანხის გადახდაც.

მაშინ შეიძლება გაჩნდეს ლიკვიდობის რისკი და საწარმო შევა „ტექნიკური გადახდისუუნარობის" მდგომარე-

ობაში. ამ საფეხურზე შესაძლებელია კრედიტორების მიმართვა სასამართლოში გაკოტრების ფაქტის დაფიქსირების მიზნით.

საწარმოს მომგებიანობის შემცირება ნიშნავს მისი ღირებულების შემცირებასაც. საწარმოს მიზანი – მოცემული მომენტისათვის კრედიტორებისა და აქციონერებისთვის გადახდათა ნაკადებია. ღირებულება შეიძლება დავარდეს კრედიტორების ვალდებულებების თანხაზე უფრო დაბლა. ეს ნიშნავს, რომ სააქციო კაპიტალი ქრება, მაშასადამე, დგება სრული გაკოტრება - აქციონერების გაკოტრება. მართალია, აქ შესაძლებელია ზოგიერთი დაზუსტება. მომგებიანობის კლებასთან და საწარმოს ფასის (ღირებულების) შესაბამის ვარდნასთან დაკავშირებით, უკანასკნელი შეიძლება დაეცეს აქტივების სალიკვიდაციო ღირებულებაზე უფრო დაბლა. მაშინ აქტივების სალიკვიდაციო ღირებულება შეიძლება განიხილებოდეს საწარმოს ფასის სახით, ე.ი. საწარმოს ლიკვიდაცია ხდება მის ექსპლუატაციაზე უფრო ხელსაყრელი და თუ საწარმოს სალიკვიდაციო ღირებულება ვალდებულების ფასზე უფრო ნაკლებია, მაშინ აქციონერები კარგავენ ამ საწარმოში ჩადებულ საკუთარ კაპიტალს.

ამრიგად, პროცესმა, რომლის პირველ ნიშანს წარმოადგენს მომგებიანობის შედარებითი შემცირება (ფარდობითია, რადგან მომგებიანობის ერთ-ერთი კრიტერიუმი - „კაპიტალის ღირებულება" - დამოკიდებულია საბაზრო ფასების, საკრედიტო რესურსების, საპროცენტო განაკვეთების ცვლილებაზე და სხვ.) შეიძლება საწარმო მიიყვანოს გაკოტრებამდე.

საწარმოს მომგებიანობის ვარდნა მისი კაპიტალის ღირებულების დონეზე დაბლა შეიძლება განხილულ იქნეს, როგორც რიგი ფაქტორების გამოვლენის შედეგი. ეკონომიკური ანალიზის თეორიის მიხედვით შესაძლებლად გვეჩვენება გადახდისუნარიანობის ფაქტორთა მთელი ერთობლიობის დაყოფა ორ ჯგუფად: შიდა და გარე.

საწარმოს გაკოტრება არის შიდა და გარე ფაქტორების ერთდროული ერთობლივი ნეგატიური მოქმედების შედეგი, რომელთა „წვლილი" წილის თვალსაზრისით შეიძლება იყოს განსხვავებული. ასე, რომ არსებული შეფასებების მიხედვით, მდგრადი პოლიტიკური და ეკონომიკური სისტემის მქონე განვითარებულ ქვეყნებში საწარმოთა გაკოტრებაში გარეგანი ფაქტორების წილი 1/3-ია, შიდა ფაქტორების წილი კი – 2/3. ამასთან გარე ფაქტორები შეიძლება იყოს საერთაშორისო და ეროვნული ხასიათის.

საერთაშორისო ფაქტორები ყალიბდებიან საერთოეკონომიკური მოვლენების (მოწინავე ქვეყნების განვითარების ეკონომიკური ციკლურობა, მსოფლიო ფინანსური სისტემის მდგომარეობა, რომელიც ხასიათდება საერთაშორისო ბანკების პოლიტიკით), საერთაშორისო ვაჭრობის სტაბილურობის, რომელიც, თავის მხრივ, დამოკიდებულია მთავრობათაშორის დადებულ ხელშეკრულებებსა და შეთანხმებაზე (თავისუფალი მეწარმეობის, თავისუფალი სავაჭრო ზონების შექმნის, საბაჟო გარიგებისა და ბაჟის შესახებ), საერთაშორისო კონკურენციის ზეგავლენის (ფირმა - კონკურენტების ბაზრის წილის გაზრდა უფრო მაღალი ტექნოლოგიების, ან უფრო იაფი შრომის ხარჯზე) საფუძველზე.

ეროვნულ ფაქტორებს, რომლებიც საკმაოდ საგრძნობ ზეგავლენას ახდენენ თითოეული სამეურნეო სუბიექტის ფინანსურ მდგომარეობაზე, შეიძლება მივაკუთვნოთ პოლიტიკური, ეკონომიკურ-დემოგრაფიული, ფსიქოგრაფიული (კულტურული) და სამეცნიერო-ტექნიკური ხასიათის ფაქტორები.

სამეწარმეო საქმიანობასთან მიმართებაში სახელმწიფოს შიდა პოლიტიკა და პოლიტიკური სტაბილურობა სამართლებრივად რეალიზდება სამეწარმეო საქმიანობის სახელმწიფო რეგულირების პრინციპების (ამკრძალავი ან მასტიმულირებელი ხასიათი) საკუთრების ფორმებთან (მისი პრივატიზაცია ან ნაციონალიზაცია, მიწის პოლიტიკის პრინციპებში), მეწარმეებისა და მომხმარებლების

უფლებათა დაცვის ღონისძიებებთან მიმართებაში (კონკურენციის დაცვა, მონოპოლიზმის შეზღუდვა და ა.შ.). ყველაფერი ეს აკუმულირდება საკანონმდებლო ნორმებში, აქტებში, რომლებიც განსაზღვრავენ საწარმოთა საქმიანობას.

ეკონომიკურ-დემოგრაფიული ფაქტორები ხასიათდებიან მოთხოვნათა სტრუქტურითა და ოდენობით, ხოლო ცნობილი ეკონომიკური წანამძღვრების დროს - მოსახლეობის გადახდისუნარიანი მოთხოვნით. მათ შეიძლება მივაკუთვნოთ: მოსახლეობის შემოსავლებისა და დანაზოგების დონე, ე.ი. მყიდველუნარიანობა, ფასების დონე, იმ ეკონომიკური ციკლის ფაზაზე, სამეწარმეო აქტივობაზე არსებითად ზემოქმედი კრედიტის მიღების შესაძლებლობა, რომელშიც იმყოფება ეროვნული ეკონომიკა. მაგალითად, ეკონომიკური განვითარების შესაბამისი ფაზისათვის დამახასიათებელი მოთხოვნის ვარდნას მიეყავართ კონკურენციის გამწვავებამდე, გაკოტრებული საწარმოს შთანთქმამდე, ან განადგურებამდე.

ფსიქოგრაფიული ფაქტორები ვლინდება მომხმარების ნორმებსა და ჩვევებში, ზოგიერთი საქონლისათვის უპირატესობის მინიჭებაში და სხვებისადმი უარყოფით დამოკიდებულებაში. მეცნიერებისა და ტექნიკის განვითარების დონე განსაზღვრავს საქონლის წარმოების პროცესის ყველა კომპონენტს და მის კონკურენტუნარიანობას. კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველყოფის მიზნით საწარმოს მიერ განხორციელებული ცვლილებები წარმოების ტექნოლოგიაში, როგორც წესი, მოითხოვს მნიშვნელოვან კაპიტალდაბანდებებს და შეიძლება საკმაოდ ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში მოხდეს მათი უარყოფითი ასახვა იმ გადაწყვეტილებების მიღებაზე, რომლებიც დაკავშირებული იქნება ბაზრის მოთხოვნებთან.

ცხადია, რომ კვლევის ობიექტების–საწარმოთა წარუმატებლობა, მნიშვნელოვნადაა დაკავშირებული ჩამოთვლილი ფაქტორების ზეგავლენასთან.

საწარმოს წარუმატებლობის მნიშვნელოვანი ფაქტორია არასაწარმოო დანახარჯების დიდი ხვედრითი წილის გამო პროდუქციის წარმოების დანახარჯების ზრდა. მათი შემცირების გზები კარგადაა ცნობილი პრაქტიკოსი ეკონომისტებისათვის: მოძველებული და ზედმეტი საწარმოო სიმძლავრეების შემცირება, ტექნოლოგიური პროცესების გაიაფება, მათი ინტენსიფიკაცია, წუნის აღმოფხვრა, დანაკარგი სამუშაო დროს არარაციონალური გამოყენებიდან, მმართველობითი დანახარჯების შემცირება ორგანიზაციული და საწარმოო სტრუქტურების რაციონალიზაციის ხარჯზე, ზარალიანი წარმოებების ლიკვიდაცია და გაყიდვა, მაღალრენტაბელური პროდუქციის წარმოების ათვისება და სხვ. ამ ღონისძიებებს ხშირად უკავშირებენ საწარმოს პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებასაც. მაგრამ აქ საჭიროა გათვალისწინებულ იქნეს ბაზარზე მიმდინარე კონიუნქტურული პროცესებიც (ფასების, სავალუტო კურსების რყევები).

ბოლო წლების ლიტერატურაში აღნიშნულია, რომ ძალზე ეფექტიანია საწარმოში შრომის რაციონალური განაწილება, კერძოდ, იჯარის გამოყენებით მცირე და საშუალო ფირმებში ცალკეულ ნაწარმზე, ან მაკომპლექტებლებზე ხელშეკრულების გაფორმება, ასევე ე.წ. **სარისკო საწარმოების შექმნა,** რომლებსაც შეუძლიათ სწრაფად დანერგონ და აითვისონ ახალი ტექნოლოგიები, რეაგირება მოახდინონ ბაზრის მოთხოვნათა ცვლილებაზე.

წარმოების ეფექტიანობის ზრდას მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს სტრატეგიული დაგეგმვის, მარკეტინგული ღონისძიებებისა და მეთოდების დასაბუთებული სისტემის შემუშავება, რომლებშიც გათვალისწინებულ იქნება საბაზრო სიტუაციის ცვლილება და შესაძლებელი გახდება მასზე აქტიური ზეგავლენის მოხდენა. ამასთან მჭიდროდაა დაკავშირებული ფინანსური მენეჯმენტის ამოცანებისა და ფუნქციების რეალიზაცია, კომერციული მუშაობის გამოცდილება, სამართლებრივი საკითხების ცოდნა. ხში-

რად ფინანსური დაგეგმვის, შემოსავლების მიღებისა და ვადების არასწორი პროგნოზირების გამო, საწარმო ხდება გადახდისუუნარო.

ქართული კომპანიებისათვის ძალზე რთულია აღნიშნული ფაქტორების პრიორიტეტულობის განსაზღვრა. საწარმოს დაბალი საქმიანი აქტივობის პირობებში მის ფინანსურ მდგომარეობაზე მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს გარეგანი ფაქტორები (დასავლეთის ფირმებისაგან განსხვავებით, სადაც მათზე მოდის 1/3). მათგან მთავარია - პოლიტიკური, ეკონომიკური და ფინანსური არასტაბილურობა, რომელიც იწვევს მეწარმეთა დაურწმუნებლობას საქმიანობის წარმატებაში და, როგორც ჩანს, ეს მათ შესაძლებლობებშიც აისახება: წარმოების ორგანიზაციის ყველა ელემენტში, მატერიალურ-ტექნიკურ უზრუნველყოფაში, პროდუქტის გასაღებაში.

რა თქმა უნდა, ფაქტორთა პრიორიტეტულ ჯგუფს უნდა მივაკუთვნოთ საქართველოში ინფლაციის მაღალი ტემპებიც. მუდმივი ინფლაციური მოლოდინი ხელს არ უწყობს საწარმოების მიერ საკუთარი სტრატეგიული მიზნების რეალიზაციას. სახელმწიფოს არასაკმარისად მოქნილი საგადასახადო სისტემა, საკრედიტო პოლიტიკა (ეს განსაკუთრებით დიეერსიფიცირებულ საწარმოებს ეხება), მომხმარებლისთვის დაწესებული მაღალი ფასები ახდენენ არა წარმოების გაფართოების, არამედ მისი შემცირების სტიმულირებას. პროდუქციაზე საწარმოების მიერ დაწესებული მაღალი ფასები ხშირად დაუსაბუთებელი საფასო პოლიტიკის, ფასწარმოქმნის გარეგანი ფაქტორების გაუთვალისწინებლობის შედეგია, რასაც თავის მხრივ მივყავართ წარმოებული საქონლის კონკურენტუნარიანობისა და სამომხმარებლო თვისებების შემცირებამდე.

ამა თუ იმ ფაქტორის ნეგატიური გავლენის შედეგის პროგნოზირება შეიძლება და აქედან გამომდინარე, შესაძლებელია დროულად მივიღოთ შესაბამისი ზომები მათ აღმოსაფხვრელად, ან შესასუსტებლად. თუ მუდმი-

ვად ვადეცნებთ თვალყურს საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის შესაძლო გაუარესების ნიშნებს, ცხადი ხდება, რომ ამ ნიშნებს არ გააჩნიათ აბსოლუტური ძალა და ისინი განხილულ უნდა იქნეს სხვა მაჩვენებლებთან ერთობლიობაში. ისინი წარმოადგენენ საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის დეტალური კვლევის საბაბს, როგორც ხელმძღვანელებისა და აქციონერების, ისე შემკვეთებისა და კრედიტორების მხრიდან. მსგავსი დიაგნოსტიკისათვის ინფორმაციის წყარო არის საბუღალტრო ანგარიშგება, რომლის შედარებაც უნდა მოხდეს რამდენიმე პერიოდის მაჩვენებლებთან.

ფინანსური მდგომარეობის გაუარესების ერთ-ერთი ნიშანია ცვლილებები ბალანსის მუხლებში (როგორც პასივის, ისე აქტივის), ბალანსის თანხების ზრდა, ან შემცირება და საერთოდ, ბალანსის სტრუქტურის მკვეთრი ცვლილებები. მაგალითად, უარყოფითი მოვლენაა ფულადი სახსრების შემცირება საწარმოს ანგარიშსწორების ანგარიშზე, თუმცა ფულადი სახსრების მკვეთრი ზრდაც არახელსაყრელ ტენდენციებზე მიუთითებს, რადგან ეს შეიძლება იყოს საწარმოს არაეფექტიანი საინვესტიციო პროგრამის შედეგი.

განგაშის ნიშანია საწარმოს აქტივებში დებიტორული დავალიანების, ე.ი. მყიდველთა ვალის ფარდობითი წილის ზრდა, ამ დავალიანების ვადების ზრდა. ეს ნიშნავს, რომ ან საწარმოო ატარებს კომერციული კრედიტის არაგონივრულ პოლიტიკას თავის შემკვეთებთან მიმართებაში, ან თვით შემკვეთები არიან გადახდისუუნაროები. შეიძლება ვიეარაუდოთ, რომ პროდუქციის მომხმარებლების დავალიანების ზრდა არის საწარმოს ახალი მარკეტინგული სტრატეგიის შედეგი და მომავალში უზრუნველყოფს დამატებით შემოსავლებს, მაგრამ მხედველობაში უნდა ვიქონიოთ ისიც, რომ უკუტენდენცია ასახავს საწარმოს საქმიანობის ნეგატიურ მომენტებს საკუთარი მომხმარებლების მხრიდან. დებიტორული დავალიანება შეიძლება მკვეთრად შემცირდეს კრედიტით გაყიდვების

მკვეთრი შემცირებით, ან საკუთარი დავალიანებების მომხმარებლების მხრიდან დაჩქარებული ანგარიშსწორებებით. დებიტორული დავალიანების მუხლების გარე ცვლილებების მიღმა შეიძლება იმალებოდეს მყიდველთა ძალზე მცირე რაოდენობაზე გაყიდვათა არახელსაყრელი კონცენტრაცია, შემკვეთების გაკოტრება, ან ბაზრის შემცირება, რომლებიც აიძულებენ საწარმოს საკუთარ მომხმარებლებთან სულ უფრო მეტ დათმობებზე წავიდეს.

ტენდენციათა შეფასებისთვის მნიშვნელოვანი მონაცემებია ინფორმაცია ნედლეულისა და მასალების, მზა პროდუქციის მარაგების, დაუსრულებელ წარმოებაში სახსრების შესახებ. ამ შემთხვევაში ყურადღებას იქცევს არა მარტო მარაგების მკვეთრი შემცირება, რომელიც ხშირად ნიშნავს ჩაწოლას, არამედ მათი მკვეთრი შემცირებაც, რომელიც მოწმობს წარმოებაში არსებულ შეფერხებებზე, არარიტმულობასა და არათანაზომიერებაზე და ურთიერთმიწოდების ვალდებულებათა შეუსრულებლობაზე. გადახდისუნარიანობის ყველაზე მნიშვნელოვანი პარამეტრია საწარმოს ლიკვიდობის მაჩვენებლის ტენდენციები, ე.ი. საწარმოს ყველა მიმდინარე ვალდებულების შესრულების უნარის ცვლილება. უფრო ღრმა ანალიზისა და შესაბამისად ანტიკრიზისული ღონისძიებების ოპერატიულად ჩატარების საბაბი შეიძლება იყოს არა მარტო ლიკვიდობის მაჩვენებლების შემცირება, არამედ მათი მკვეთრი ზრდაც.

ბალანსის პასივის მხრიდან გადახდისუუნარობის სიმპტომი შეიძლება იყოს საწარმოს დავალიანების ზრდა საკუთარი მომწოდებლებისა და კრედიტორების მიმართ, დებიტორული დავალიანების საკრედიტო პოლიტიკის არახელსაყრელი ცვლილება საწარმოსთან მიმართებაში ცალკეული კრედიტორებისა და მომწოდებლების მხრიდან. რა თქმა უნდა, საგანგაშო ნიშანი შეიძლება იყოს მუშაკებისათვის, აქციონერებისათვის, ფინანსური ორგანიზაციებისთვის სახელფასო დავალიანების ზრდა.

ფინანსური შედეგებისა და მათი გამოყენების შესახებ ანგარიშების მუხლები წარმოადგენენ გამაფრთხილებელ სიგნალებს. პირველ რიგში, აქ ყურადღებას იქცევს მკვეთრი ცვლილებები გაყიდვათა მოცულობაში. მათი მკვეთრი ზრდა შეიძლება იყოს არა მარტო ახალი მარკეტინგული სტრატეგიის, არამედ სავალო ვალდებულებების მოცულობის ზრდის, მათ განკარგულებაში არსებული ფულადი სახსრების შემცირების შედეგი. რა თქმა უნდა, მომავალი კრიზისის ძირითადი ნიშანი შეიძლება იყოს ზედნადები ხარჯების ზრდა და მოგების შემცირება, განსაკუთრებით, თუ ამ ცვლილებებს შევაჯერებთ გაყიდვათა მოცულობის ცვლილებებთან.

საკონტროლო კითხვები

1. რა არის კრიზისი?
2. ჩამოაყალიბეთ კრიზისის გარე და შიდა მიზეზები.
3. რა ტიპის კრიზისებს იცნობთ?
4. განსაზღვრეთ ზოგადი და ლოკალური, მიკრო და მაკრო კრიზისები.
5. ჩამოაყალიბეთ კრიზისის თავისებურებანი.
6. განმარტეთ ეკონომიკური, სოციალური, ორგანიზაციული, ფსიქოლოგიური და ტექნოლოგიური კრიზისები.
7. ჩამოაყალიბეთ კრიზისის ტიპები წარმოშობის მიზეზების მიხედვით.
8. რა არის ეკოლოგიური კრიზისი?
9. რა არის პროგნოზირებადი კრიზისი?რა არის მოულოდნელი კრიზისი?
10. ჩამოაყალიბეთ კრიზისული მოვლენების ნიშნები და დაახასიათეთ ფაქტორები.
11. რას ნიშნავს სარისკო საწარმოების შექმნა?
12. რას ნიშნავს საწარმოს აქტივებში დებიტორული დავალიანების ფარდობითი წილის ზრდა?

თავი 2. ეკონომიკის კრიზისული სიტუაციების სახელმწიფო რეგულირება

2.1 ხელისუფლების როლი ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში

კრიზისი მუდმივად ართულებს ორგანიზაციათა მდგომარეობას, ამცირებს მათი გადარჩენის შანსს. თუ ვინმემ ამაზე სწრაფად არ იზრუნა, სიტუაცია შესაძლოა სავალალო მდგომარეობამდე მივიდეს. გაკოტრებული, ქმედითუნარიანობა დაკარგული ორგანიზაციები ემუქრებიან ასიათასობით ადამიანს უმუშევრობით, მილიონობით ადამიანს საჭირო პროდუქტის გარეშე დატოვებით, სახელმწიფოს კი შემოსავლების შემცირებით.

ხელისუფლება, ბიზნესი და საზოგადოება არის ის სამი მხარე, რომელთა ერთიანობა, კოორდინირებული, შეთანხმებული მოქმედება საშუალებას მოგვცემს დაძლეულ, ან მინიმუმამდე იქნეს დაყვანილი კრიზისის უარყოფითი შედეგები. ამ სამ მხარეს ერთმანეთთან როლების ცხადი განაწილება და თანმიმდევრული, კარგად გააზრებული ნაბიჯების გადადგმა სჭირდებათ იმისთვის, რომ თითოეულის მიერ გაწეული ძალისხმევა მაქსიმალურად ეფექტიანი იყოს საბოლოო შედეგის მისაღებად.

<u>რაში მდგომარეობს ხელისუფლების როლი</u>?

ხელისუფლების ვალდებულება ქვეყნის კრიზისიდან გამოყვანაში ყველაზე მძიმე და ყველაზე რთულია. იმის გარდა, რომ ხელისუფლებას ევალება ამ პერიოდში განსაკუთრებით იზრუნოს მშვიდობაზე, სიწყნარეზე, სამუშაო და ცხოვრების ნორმალური პირობების შენარჩუნებაზე, მას აქვს ვალდებულება ყველაფერი გააკეთოს 3 მთავარი მიმართულებით:

ა) პირველ რიგში **ძალისხმევა უნდა წარიმართოს მცირე და საშუალო ბიზნესის ხელშეწყობისაკენ**. გაუმჯობესდეს გარემო, ხელი შეუწყოს მათ კოოპერაციას, უფრო მეტი ზრუნვის ობიექტი გახდეს თითოეული ბიზ-

ნეს წარმონაქმნი ძლიერი და ეფექტიანი სახელმწიფოს თანადგომით. ეს აუცილებელია კრიზისის უარყოფითი შედეგების შესამცირებლად;

ბ) მეორე მნიშვნელოვანი პრიორიტეტი ხელისუფლებისთვის არის **ინვესტიციების (როგორც პირდაპირი, ისე შუამავალი ინსტიტუტების მეშვეობით) მოზიდვა ქვეყანაში.** ყველა გზა და მეთოდი უნდა იყოს გამოყენებული ამისათვის. შემოსული ინვესტიციები ყველაზე სწრაფად არბილებს კრიზისის ფონს და იძლევა ამოსუნთქვის საშუალებას. ამდენად, ამ მიმართულებით გადადგმული ნაბიჯების ეფექტიანობაზე მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ქვეყნის კრიზისიდან გამოსვლის დრო და სირთულე;

გ) მესამე პრიორიტეტია **ექსპორტის მაქსიმალური ხელშეწყობა.** ხელისუფლება უნდა იყოს შუამავალი, მაორგანიზებელი, დამხმარე და დამაკავშირებელი ბიზნესისა გარე სამყაროსთან. მან უნდა შექმნას ყველა აუცილებელი პირობა ექსპორტის ზრდისათვის. ეს არის ერთ-ერთი აუცილებელი ფაქტორი კრიზისიდან გამოსვლის დასაჩქარებლად. ცხადია, რაც უფრო მეტი პროდუქტი იქმნება, რაც უფრო მეტი ინვესტიცია შემოდის და რაც უფრო მეტი პროდუქტი და მომსახურება გადის ქვეყნის გარეთ, მით უფრო ნაკლები იქნება კრიზისის უარყოფითი გაელენა ქვეყნის ეკონომიკაზე, ბიზნესზე და მთლიანად საზოგადოებაზე.

<u>რაში მდგომარეობს ბიზნესის როლი?</u>

მნიშვნელოვანი ვალდებულებები აკისრია ბიზნესს ქვეყნის კრიზისიდან გამოსაყვანად. კომპანიების როლი ამ ბრძოლაში არანაკლებ რთული და საპასუხისმგებლოა. მათი უპირველესი ამოცანებია:

ა) **ყველაფერი გააკეთონ იმისთვის, რომ გახდნენ უფრო ეფექტიანები ყოველდღიურ მოქმედებაში, დახვეწონ საქმიანობის სტრატეგია, უფრო ცხადი და ეფექტიანი გახადონ საქმიანობის ბიზნეს მოდელი.** გადახედონ ვისთვის მუშაობენ, რას აკეთებენ მათთვის, და როგორ ახერხებენ

მათი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას, დახვეწონ მართვის სისტემა და შესაბამისობაში მოიყვანონ გადაწყვეტილებებთან. არაფერი არ არის ბიზნესისათვის იმაზე მნიშვნელოვანი, ვიდრე მისი თითოეული რგოლის გამართული და ეფექტიანი ფუნქციონირება და ზუსტი აღქმა იმისა, თუ ვინ არის იგი, რა საზოგადოებრივ სარგებელს ქმნის და რა შედეგი უნდა მიიღოს;

ბ) მეორე მნიშვნელოვანი ამოცანა ბიზნესისთვის არის მის მიერ **წარმოებული პროდუქტის და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება** მისთვის პრიორიტეტული მომხმარებლის მოთხოვნილების გათვალისწინებით. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტის შესაბამისი პროდუქტის წარმოება. კრიზისის დროს ყველა კომპანიამ უნდა იზრუნოს ამაზე, თუმცა ხშირად პირიქით ხდება. სხვა შემთხვევაში ვერც სახელმწიფო და ვერც თვით ბიზნესი ვერ შეძლებს ექსპორტის გაზრდას;

გ) და ბოლოს თითოეული ორგანიზაცია უნდა ცდილობდეს **გააფართოვოს კონტაქტები საზღვარგარეთ, შეისწავლოს და დააინტერესოს საკუთარი პროდუქციით რაც შეიძლება მეტი და განსხვავებული კონტრაგენტი სხვადასხვა ქვეყანაში.** ამისთვის გამოყენებულ უნდა იქნეს როგორც კერძო, ისე სახელმწიფოებრივი და საზოგადოებრივი შესაძლებლობები. მთელი ქვეყანა უნდა ცდილობდეს გაყიდოს რაც შეიძლება მეტი პროდუქტი და მომსახურება ქვეყნის გარეთ, ვინაიდან რაც უფრო მეტი პროდუქტი იქმნება, რაც უფრო მეტი ინვესტიცია შემოდის და რაც უფრო მეტი პროდუქტი და მომსახურება გადის ქვეყნის გარეთ, მით უფრო ნაკლებია კრიზისის უარყოფითი შედეგების გაელენა ბიზნესზე, მის თითოეულ სუბიექტსა და მთლიანად საზოგადოებაზე;

როგორია ბანკების როლი?

ბანკებს კრიზისიდან ქვეყნის გამოყვანაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი როლი აქვთ. პირველი, მათ **ისე უნდა დახვეწონ რისკის მართვის სისტემები, რომ არ**

შეწყვიტონ დაკრედიტების პროცესი. სხვა შემთხვევაში ყველა დანარჩენი ძალისხმევა შესაძლოა უშედეგო აღმოჩნდეს. მეორე, **ბანკებმა უნდა შეძლონ იმ ორგანიზაციების გამორჩევა, რომლებსაც აქვთ გადარჩენის შანსი და დაეხმარონ მათ.** ჯანსაღი საშუალო და მცირე ზომის ორგანიზაციები, რომლებსაც ეფექტიანი მენეჯმენტი აქვს ბანკებიდან სათანადო მხარდაჭერის შემთხვევაში შეძლებენ გადაარჩინონ ქვეყნის ეკონომიკა. და მესამე, **ბანკებმა ერთად და ცალ-ცალკე ყველაფერი უნდა გააკეთონ იმისთვის, რომ შეინარჩუნონ მოსახლეობის და ბიზნესის ნდობა.** ეს აუცილებელია ფინანსური რესურსების შენარჩუნებისთვის, ეკონომიკის ლეგალურ ჩარჩოებში დასატოვებლად და ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობის შენარჩუნებისა და განვითარებისთვის. ჯანსაღი, ეფექტიანი და მზრუნველი საბანკო სისტემა აუცილებელი რგოლია კრიზისიდან ქვეყნის გამოსაყვანად და არანაკლებ მნიშვნელოვანი, ვიდრე ეფექტიანი სახელმწიფო მმართველობა.

როგორ იმოქმედეს ქართულმა ბანკებმა 2008 წლის აგვისტოს ომის დროს?

პირველი ნაბიჯი, რომელიც ქართულმა ბანკებმა (გარდა ერთი, ორი პატარა ბანკისა) საომარი მოქმედებების დაწყების დღეს გადადგეს, ოვერდრაფტის ლიმიტების გაუქმება იყო. ასიათასობით ადამიანი, რომელიც იმ დღეს ბანკომატთან მივიდა, დადგა მათთვის მოულოდნელი რეალობის წინაშე: ბანკებმა კლიენტები ფულის გარეშე დატოვეს. გაუგებარი იყო როგორ განვითარდებოდა მოვლენები. ადამიანები აღმოჩნდნენ ელემენტარული ფინანსური სახსრების გარეშე. მათი უმრავლესობა ოვერდრაფტის ხარჯზე ცხოვრობდა. ბანკების მხრიდან ასეთი ქმედება ერთ-ერთი ყველაზე დიდი შეცდომა იყო. ამას ადამიანები დიდხანს არ დაივიწყებენ. ბანკების ამ ნაბიჯმა ნულამდე შეამცირა მოსახლეობის ნდობა საბანკო სისტემის მიმართ. ეს იყო ბანკების მიერ გადადგმული ყველაზე საშიში ნაბიჯი.

მეორე დიდი შეცდომა იყო დაკრედიტების გაჩერება. მათ თითქმის ერთი მესამედით გაზარდეს საპროცენტო სარგებელი. ეს მაშინ, როდესაც მათი ამოცანა უნდა ყოფილიყო არსებითი ცვლილებების გატარება რისკების მართვის სისტემებში. მათ სტაბილურად უნდა გაეგრძელებინათ დაკრედიტება მინიმუმ პორტფელის ჯამური მოცულობის შენარჩუნების დონეზე მაინც. მათ მიერ გადადგმულმა ნაბიჯმა კი ფიზიკური პირების მსყიდველობითუნარიანობის კატასტროფული ვარდნა გამოიწვია განსაკუთრებით საყოფაცხოვრებო შესყიდვების მიმართულებით. თითქმის განულდა მოთხოვნა იპოთეკაზე. ამოღებულმა, მაგრამ სისტემაში ჩაუბრუნებელმა სესხებმა მულტიპლიკატორული ეფექტით შეამცირეს ფულის მასა ეკონომიკაში. ამან ბიზნესს შეუქმნა პრობლემა– თითქმის 70% -ით შეამცირა გაყიდვების მოცულობა, რაც ჯაჭვური ეფექტით გავრცელდა ყველა სფეროზე, ყველა კომპანიასა და ყველა ოჯახზე.

მეორეს მხრივ, საპროცენტო სარგებლის ასე მკვეთრმა მატებამ ბუნებრივი გადარჩენა გამოიწვია ორგანიზაციებში. ისინი, ვინც რეალურად თვლიდნენ თავიანთ ბიზნესს, დაინახეს, რომ მათ მიერ ასეთი განაკვეთების მომსახურება შეუძლებელია, თუმცა ბევრი გამოუვალი მდგომარეობის გამო წავიდა ავანტურაზე და დაიმატა მნიშვნელოვნად გაძვირებული საკრედიტო ვალდებულებები, რითაც საკუთარი თავიც, ბიზნესიც და ბანკებიც შემდგომი პრობლემებისათვის გაწირეს.

ბანკების მიერ გადადგმული კიდევ ერთი მცდარი ნაბიჯი იყო აგრესიული ბრძოლის დაწყება აქტივების დასაუფლებლად. იმ კომპანიებს, რომლებსაც ადვილადრეალიზებადი ქონება ჰქონდათ, სესხების მომსახურება გაუჭირდათ. ამ კომპანიათა გადარჩენაზე არავინ იზრუნა. ბანკებმა მნიშვნელოვანი საკადრო და მენეჯერული რესურსები ამ ორგანიზაციების აქტივების დაუფლებაზე მიმართეს. მათ ამ გზით დაიწყეს საკუთარი საკრედიტო პორტფელის გადარჩენაზე ზრუნვა. მოგვიანებით ბანკების დიდი ნაწილი მიხვდა, რომ

აქტივების ამოღება და რეალიზაცია მათ პორტფელს ვერ გადაარჩენდა და შეცვალეს მიდგომა.

ამან კიდევ უფრო დამანგრეველი შედეგი მოუტანა ამ ორგანიზაციებსა და ეკონომიკას მთლიანად. ორგანიზაციები, რომლებსაც დიდი სესხები ჰქონდათ, ომამდე ახერხებდნენ სესხების მომსახურებას. შემოსავლების შემცირების შემდეგ კი მათ ეს ვალდებულებები უდიდეს ტვირთად დააწვათ: ვერ ახერხებდნენ ხელფასების გადახდას, საკმარისი რაოდენობით საბრუნავი სახსრების შენარჩუნებას და სტაბილური ფუნქციონირების გაგრძელებას. ბანკებმა თითქმის 3000 თანამშრომელი გაათავისუფლეს სამსახურიდან. თითოეულ მათგანს დარჩა მნიშვნელოვანი საკრედიტო ვალდებულებები. ბანკებმა თითქმის არაფერი არ გააკეთეს ამ ადამიანთა დასახმარებლად, რომ რაიმე სახის გადამზადება გაეელოთ და დაესაქმებინათ. ბანკების არასწორი მოქმედების შედეგი იყო ის ორი ასეული ათასი ადამიანი, რომლებმაც სიტუაციიდან გამომდინარე შეწყვიტეს სესხების გადახდა.

დღეს ქართული ბანკების თანამშრომელთა მთავარი საქმიანობაა სესხების რესტრუქტურიზაციების სქემებზე მუშაობაა. ცხადია, რომ აქტივების ამოღებას და რეალიზაციას არ შეუძლია პორტფელების გადარჩენა, ბანკები იძულებულები გახდნენ დაეწყოთ სესხების პირობების შეცვლაზე ზრუნვა. თუმცა სამწუხაროდ მათი დიდი ნაწილი ამ რესტრუქტურიზაციასაც საპროცენტო განაკვეთის აწევისა და ხელშეკრულებებში აქტივების ამოღების გამარტივებული პირობების ჩასადებად იყენებს და არა კლიენტების მდგომარეობის შესამსუბუქებლად, რაც მათ გადარჩენის შანსს მისცემდა. ყველაფრის კეთება ბანკებს თავიდანვე რომ დაეწყოთ, სწორი მოტივაციით, დღეს გაცილებით უკეთესი მდგომარეობა იქნებოდა.

მსჯელობა იმაზე, რომ მსოფლიო კრიზისმა გამოიწვია საქართველოს ეკონომიკასა და საბანკო სექტორში დღეს შექმნილი სიტუაცია, გადამეტებულია. სინამდვილეში, მსოფლიო კრიზისმა უბრალოდ შეარბილა ბანკების მენეჯმენტის პასუხისმგებლობა ქვეყნის ეკონომიკაში გან-

ვითარებულ მოვლენებზე, მისცა მათ საკუთარი მოქმედებების და დღეს არსებული შედეგების გამართლების შესაძლებლობა. თუმცა მათ შანსიც მისცა მდგომარეობის გამოსასწორებლად.

<u>რაში მდგომარეობს საზოგადოების როლი?</u>

კრიზისის გამო ყველაზე მეტად რისკის ქვეშ დგას საზოგადოება, რომლის თითოეული წევრი ვალდებულია:

ა) პირველი, მაქსიმალურად ლოიალური და აქტიური იყოს ქართული პროდუქტისა და მომსახურების მიმართ, ცდილობდეს იყიდოს რაც შეიძლება მეტი ქართული პროდუქცია, რასაც უნდა აკეთებდეს არამარტო სამომხმარებლო მოტივაციით, არამედ იმის ღრმა შეგნებით, რომ თითოეული ასეთი ნაბიჯი ეს არის ქვეყნის კრიზისიდან გამოყვანაში შეტანილი პირადი წვლილი. საზოგადოების ასეთი ქცევა დაეხმარება ქართულ კომპანიებს და მათ მისცემს უფრო ეფექტიანი მოქმედების საშუალებას;

ბ) მეორე, საზოგადოების დამოკიდებულება ბანკების მიმართ. ადამიანებმა არ უნდა ამოიღონ ფული საბანკო სისტემიდან, მათ უნდა გადაიტანონ თანხები იმ ბანკებში, რომლებსაც უფრო მეტად ენდობიან, ვინაიდან ეს მულტიპლიკაციური ეფექტით შეამცირებს ფულის მასას ქვეყანაში და კიდევ უფრო დაამძიმებს ეკონომიკურ მდგომარეობას;

გ) მესამე, ასევე საზოგადოებისა და მისი თითოეული წევრის მნიშვნელოვანი ვალდებულებაა საქმის კეთება, მაქსიმალური აქტივობა ამ მიმართულებით. თითოეული ადამიანი უნდა ცდილობდეს, რომ შექმნას პროდუქტი, რადგან მის მიერ წარმოებული პროდუქტი და გაწეული მომსახურება მოგვცემს კრიზისიდან გამოსვლის საშუალებას. ამ მიმართულებით თითოეული ადამიანის მაქსიმალური მუშაობა მნიშვნელოვანი წვლილი იქნება ქვეყნის კრიზისიდან გამოყვანაში.

2.2 გაკოტრების საკანონმდებლო რეგულირება

საწარმოთა გაკოტრების საქმის წარმოება და რეგულირება ხორციელდება „გაკოტრების შესახებ“ კანონით. ასეთი კანონი ყველა ქვეყანაში და მათ შორის საქართველოშიც მოქმედებს. დღეს მოქმედი კანონი „გადახდისუუნარობის საქმის წარმოების შესახებ“ საქართველოში მიღებულ იქნა 2007 წლის 28 მარტს. მან შეცვალა 1996 წლის 25 ივნისს მიღებული კანონი „გაკოტრების საქმეთა წარმოების შესახებ“, ხოლო ამ უკანასკნელმა – 1992 წლის 8 სექტემბერს მიღებული დეკრეტი „საწარმოთა გაკოტრების შესახებ“.

საქართველოში გაკოტრების ზოგადი საფუძველია–მოვალის გადახდისუუნარობა, აგრეთვე, მისი ზედავალიანება (თუ მოვალე იურიდიული პირია). თუ გაკოტრების საქმეზე განცხადება შეიტანა თვითონ მოვალემ, მაშინ გაკოტრების საფუძველია აგრეთვე, მოსალოდნელი გადახდისუუნარობა. მოვალის გადახდისუუნარობა სახეზეა, როცა მას არ შეუძლია შეასრულოს ვადადამდგარი გადახდის ვალდებულებები, ზედავალიანება კი სახეზეა, როცა მოვალის ქონება (აქტივი) ვეღარ ფარავს მის ვალდებულებებს (პასივს).

გაკოტრების სუბიექტი შეიძლება იყოს ნებისმიერი კერძო სამართლის გადახდისუუნარო საწარმო, რომელიც წყვეტს ვალების გადახდას. **ამ კანონის მიზანია მოვალისა და კრედიტორის (კრედიტორების) ინტერესების თანაბარზომიერი დაცვა, შესაძლებლობის შემთხვევაში მოვალის ფინანსური სიძნელეების გადაჭრა და კრედიტორთა მოთხოვნების დაკმაყოფილება, ან ამის შეუძლებლობის შემთხვევაში მოვალის ქონების რეალიზაციით მიღებული თანხების განაწილებით კრედიტორთა მოთხოვნების დაკმაყოფილება.** აღნიშნული კანონი არეგულირებს „მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად დაფუძნებული სამეწარმეო სუბიექტების, საქართველოს სამოქალაქო კოდექსით განსაზღვრული არასამეწარმეო (არაკო-

მერციული) იურიდიული პირების, არარეგისტრირებული კავშირისა და ამხანაგობის გადახდისუუნარობის საკითხს. **გადახდისუუნარობა არის მოვალის უუნარობა დააკმაყოფილოს კრედიტორის ვადამოსული მოთხოვნა.**

ამ კანონის მოქმედება არ ვრცელდება ფიზიკურ პირებზე (ინდივიდუალური მეწარმეების გარდა), საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებზე, ბანკებზე, არასაბანკო სადეპოზიტო დაწესებულებებსა და სადაზღვევო კომპანიებზე, რომელთა გადახდისუუნარობის საკითხი წესრიგდება სპეციალური კანონმდებლობით.

ამ კანონით გათვალისწინებულ საქმეებს განიხილავენ თბილისისა და ქუთაისის საქალაქო სასამართლოები. თბილისის საქალაქო სასამართლოს იურისდიქცია მოიცავს აღმოსავლეთ საქართველოს, ხოლო ქუთაისის საქალაქო სასამართლოს იურისდიქცია – დასავლეთ საქართველოს. სასამართლო გადახდისუუნარობის საქმეს განიხილავს მოვალის იურიდიული მისამართის მიხედვით, ხოლო არარეგისტრირებული კავშირისა და ამხანაგობის გადახდისუუნარობის საქმეს–მოვალის ფაქტობრივი ადგილსამყოფელის მიხედვით.

გადახდისუუნარობის შესახებ განცხადების წარმოებაში მიღების თაობაზე სასამართლოს განჩინების გამოქვეყნებიდან 30 დღის განმავლობაში მოვალის ქონებასთან დაკავშირებული ნებისმიერი დავა, გარდა სააპელაციო სასამართლოში და საქართველოს უზენაეს სასამართლოში მიმდინარე დავებისა, განსახილველად გადაეცემა თბილისისა და ქუთაისის სასამართლოებს.

გაკოტრების საქმის წარმოება მოიცავს ვალაუვალი მოვალის ქონებას, რომელიც მას ეკუთვნის საქმის წარმოების გახსნის მომენტისათვის საქართველოში და საზღვარგარეთ. მას **გაკოტრების მასა** ეწოდება.

გაკოტრების შესახებ სასამართლოში განცხადების შეტანის უფლება აქვს როგორც მოვალეს, ისე კრედიტორს, რომელსაც მოვალის მიმართ აქვს საფუძვლიანი ქონებრივი პრეტენზია. მოვალეს უფლება აქვს მოითხოვოს

გაკოტრების საქმის წარმოების გახსნის გადავადება, რათა მას მიეცეს შესაძლებლობა შეიმუშაოს საწარმოს **რეაბილიტაციის გეგმა**. რეაბილიტაციის გეგმის მომზადების ვადას განსაზღვრავენ კრედიტორები, მაგრამ არა უმეტეს 30 დღისა. ვადის გაგრძელება შესაძლებელია კრედიტორთა გადაწყვეტილებით. რეაბილიტაციის გეგმის მომზადება კრედიტორთა გადაწყვეტილებით შეიძლება დაევალოს მოვალეს, კრედიტორს, რებილიტაციის მმართველს, ან რამდენიმეს ერთდროულად. შესაძლებელია აღნიშნულ პირთაგან რომელიმემ საკუთარი ინიციატივით მოამზადოს რეაბილიტაციის გეგმა. პირი, რომელსაც დაევალება რეაბილიტაციის გეგმის მომზადება, ვალდებულია კონსულტაციები აწარმოოს უზრუნველყოფილ კრედიტორებთან, სხვა კრედიტორებთან და მოვალის მართვასა და წარმომადგენლობაზე უფლებამოსილ პირთან. რეაბილიტაციის გეგმა წარდგენილ უნდა იქნეს წერილობითი ფორმით და უნდა მოიცავდეს მოვალის ფინანსური სიძნელეების გადაჭრასთან დაკავშირებულ ყველა მნიშვნელოვან საკითხს, იმის გათვალისწინებით, რომ მისი განხორციელების შემთხვევაში მოვალე დაძლევს გადახდისუუნარობას. რეაბილიტაციის გეგმით განისაზღვრება ვალებზე პროცენტების დარიცხვა და გადახდა. რეაბილიტაციის გეგმით არ შეიძლება გათვალისწინებულ იქნეს ისეთი წინადადება, რომლის თანახმად ერთი რიგის სხვადასხვა კრედიტორთა მოთხოვნების დაკმაყოფილების ვადა და პირობები განსხვავებული იქნება, თუ მხარეთა შეთანხმებით სხვა რამ არ არის განსაზღვრული. რეაბილიტაციის გეგმის განხილვას მომრიგებელი საბჭო იწყებს რეაბილიტაციის შესახებ განჩინების გამოქვეყნებიდან 30-ე დღეს. განხილვის პროცესი შეიძლება გაგრძელდეს 14 დღის განმავლობაში. რეაბილიტაციის გეგმის განხილვის პროცესში მომრიგებელი საბჭო კონსულტაციებს აწარმოებს კრედიტორებთან, მოვალესთან და რეაბილიტაციის მმართველთან. კონსულტაციების დროს შესაძლებელია გეგმაში ცვლილებების შეტანა. მომრიგებელი საბჭოს მიერ განხილულ და მოწონებულ რეა-

ბილიტაციის გეგმას უზრუნველყოფილი კრედიტორები ამტკიცებენ მომრიგებელი საბჭოს მიერ რეაბილიტაციის გეგმის გადაცემიდან 7 დღის ვადაში. რეაბილიტაციის გეგმის დასამტკიცებლად საჭიროა ყველა უზრუნველყოფილი კრედიტორის თანხმობა. რეაბილიტაციის პროცესი დასრულდება რეაბილიტაციის გეგმის განხორციელებისთანავე. რეაბილიტაციის პროცესი შეწყდება, თუ სასამართლო მიიღებს გადაწყვეტილებას რეაბილიტაციის შეწყვეტის შესახებ იმ მიზეზით, რომ რეაბილიტაციის გეგმა არ ხორციელდება. რეაბილიტაციის გეგმის შეწყვეტა იწვევს მოვალის გაკოტრებას.

გაკოტრების საქმის წარმოების გახსნის გადაწყვეტილებით მოვალეს ეკრძალება თავისი ქონების (გაკოტრების მასის) განკარგვა და ინიშნება **გაკოტრების მმართველი,** რომელიც გაკოტრების პროცესში საწარმოს მართვასა და წარმომადგენლობას ახორციელებს. გაკოტრების მმართველი შესაძლებელია იყოს იყოს როგორც ფიზიკური, ისე იურიდიული პირი. იგი უნდა იყოს მხარეთაგან დამოუკიდებელი, მიუკერძოებელი, კეთილსინდისიერი (იურიდიული პირის შემთხვევაში—საქმიანი რეპუტაციის მქონე) პირი, თანაც ისეთი, რომელიც არ ეწევა გაკოტრებული საწარმოს მსგავს საქმიანობას. გაკოტრების მმართველს ნიშნავენ კრედიტორები გაკოტრების შესახებ სასამართლოს განჩინების გამოქვეყნებიდან 3 დღის ვადაში. კრედიტორთა გადაწყვეტილებას განჩინებით ამტკიცებს სასამართლო. გაკოტრების მმართველსა და კრედიტორებს შორის იდება ხელშეკრულება, რომლითაც განისაზღვრება გაკოტრების მმართველის უფლებამოსილების საზღვრები, მისი ანაზღაურებისა და პასუხისმგებლობის საკითხები. პასუხისმგებლობის უზრუნველსაყოფად შესაძლებელია საბანკო გარანტიის, ან პასუხისმგებლობის დაზღვევის გამოყენება.

სასამართლო იმ მოთხოვნების მიხედვით, რომელსაც მას წარუდგენენ კრედიტორები ადგენს **გაკოტრების**

ტაბულას. მასში მოცემულია მოთხოვნების დაკმაყოფილების რიგითობა. ეს რიგითობა ასეთია:

1. საპროცესო ხარჯები;

2. გადახდისუუნარობის შესახებ განცხადების წარმოებაში მიღების თაობაზე სასამართლოს განჩინების გამოტანის თარიღიდან მოვალის მიმართ წარმოქმნილი დავალიანება;

3. მეურვის დანიშვნასთან და მის მიერ მოვალეობების შესრულებასთან დაკავშირებული ყველა ხარჯი და ანაზღაურება;

4. ყველა უზრუნველყოფილი მოთხოვნა, მათ შორის, საქართველოს საგადასახადო კოდექსით დადგენილი წესით უზრუნველყოფილი მოთხოვნები;

5. საგადასახადო დავალიანებები, გარდა მე-4 პუნქტით გათვალისწინებული მოთხოვნებისა;

6. ყველა დანარჩენი აღიარებული არაუზრუნველყოფილი მოთხოვნა;

7. დაგვიანებით წარდგენილი კრედიტორთა მოთხოვნები.

ყოველი მომდევნო რიგის მოთხოვნა დაკმაყოფილდება წინა რიგის მოთხოვნათა სრულად დაკმაყოფილების შემდეგ, თუ კრედიტორთა შეთანხმებით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული. თუ გასანაწილებელი თანხა საკმარისი არ არის ერთი რიგის ყველა მოთხოვნის სრულად დაკმაყოფილებისათვის, მაშინ ეს მოთხოვნები დაკმაყოფილდება ამ რიგის თითოეული კრედიტორის მოთხოვნის მოცულობის პროპორციულად. გაკოტრების მმართველი უფლებამოსილია კრედიტორთა მოთხოვნები დაფაროს ერთჯერადი, ან ნაწილ-ნაწილ გადახდით. ნებისმიერი რიგის კრედიტორს დადგენილ მოთხოვნებზე ნაწილობრივ უარის თქმის სანაცვლოდ უფლება აქვს მოითხოვოს თავისი რიგის კრედიტორებთან შედარებით უპირატესი დაკმაყოფილება. ამისათვის საჭიროა მისი რიგის ყველა კრედიტორის თანხმობა. კრედიტორთა მიერ მინი-

ჭებული უფლებამოსილებათა განხორციელების შედეგები დაფიქსირდება კრედიტორთა **მოთხოვნების რეესტრში.**

გაკოტრების საქმის წარმოების დასრულება ხდება გაკოტრების მმართველის მიერ **სამეურვეო ქონების** რეალიზაციისა და რეალიზაციით მიღებული თანხის კანონის შესაბამისად განაწილებისთანავე. სამეურვეო ქონების რეალიზაციის შემდეგ გაკოტრების მმართველი ადგენს მოვალის გაკოტრების ანგარიშს, რომელსაც წარუდგენს კრედიტორებსა და სასამართლოს. გაკოტრების მმართველისა და კრედიტორთა ინფორმაციის შესაბამისად სასამართლოს გამოაქვს განჩინება გაკოტრების საქმის წარმოების დასრულების შესახებ. სამეურვეო ქონების რეალიზაციით მიღებული თანხა შეინახება სასამართლოს სადეპოზიტო ანგარიშზე და განაწილდება გაკოტრების პროცესის დასრულებიდან 3 თვის შემდეგ.

2.3 კრიზისების სახელმწიფო რეგულირების საზღვარგარეთული გამოცდილება

გაკოტრების მსოფლიო ისტორია იცნობს ვალების გადაუხდელობის სხვადასხვა პერიოდებს და მევალეების დასჯის სხვადასხვა ფორმებს. ამ მხრივ ცნობილია ოთხი ფორმა:

1. **სასტიკი** (გრძელდებოდა ეკონომიკური ცივილიზაციის ჩანასახიდან XVI საუკუნემდე და ხასიათდებოდა მოვალის დასჯის უკიდურესი ზომებით, თვით სიკვდილით დასჯითაც კი);

2. **წინდახედული** (მისი დადგომა უკავშირდება XVI საუკუნეში იმ კანონმდებლობის მიღებას, რომელმაც გაკოტრება განიხილა, როგორც კომერციული საქმიანობის თანამდევი პროცესი, თუმცა, მოვალის დასჯის ზომები ამ დროსაც მეტად მკაცრი იყო);

3. **სამართლიანი** (იგი დაიწყო XVIII საუკუნის მეორე ნახევრიდან. მისი განსაკუთრებულობა იმაში მდგომა-

რეობდა, რომ მოვალის ქონება სამართლიანად ნაწილდებოდა კრედიტორებს შორის და ვალებგადახდილ ბანკროტ საწარმოს აძლევდნენ შესაძლებლობას განეახლებინა სამეწარმეო საქმიანობა).

4. **ჰუმანური** (ეს არის გადახდისუუნაროთა და გაკოტრებულთა თანამედროვე პერიოდის დასჯის ფორმები და მეთოდები. ამ პერიოდისათვის დამახასიათებელია: კრედიტორების დაცვა არაკეთილსინდისიერ მოვალისაგან, მოვალის დაცვა არაკეთილსინდისიერ კრედიტორებისაგან და შემდგომი განვითარების მსურველ მოვალე-ფირმის დაცვა თანამდებობის პირთა ფორმალურ-ბიუროკრატიული ქმედებებისგან).

მაშასადამე, ვალების გადაუხდელობის გამო მოვალეების დასჯის თანამედროვე ფორმები, რომლებიც „გაკოტრების შესახებ" კანონებშია დაფიქსირებული ჰუმანური ფორმებია. მაგალითად, საქართველოს კანონი „გადახდისუუნარობის საქმის წარმოების შესახებ" უფლებას აძლევს კრედიტორებს შექმნან კომიტეტი, რომელიც არის ფაკულტატიური ორგანო. **კრედიტორთა კომიტეტის** შექმნის, მისი წევრების შერჩევის, გათავისუფლებისა და გადაწყვეტილების მიღების წესს, წევრთა რაოდენობისა და უფლებამოსილების ფარგლებს განსაზღვრავს კრედიტორთა კრება ხმათა უბრალო უმრავლესობით. კრედიტორთა კომიტეტი ეხმარება **გაკოტრების მმართველს** საქმიანობაში, უფლებას აძლევს დააყენოს სასამართლოს წინაშე სამომრიგებლო წინადადება და ა.შ.

აშშ-ში გაკოტრების შესახებ პირველი ოფიციალური დოკუმენტი იყო 1787 წლის კონსტიტუციური კონვენცია, რომლის მიხედვითაც კრედიტორებსა და მოვალეებს შორის დავის გადაწყვეტის უფლებამოსილება კონგრესს ევალება. თავისი არსით ეს იყო უარის თქმა მევალის დასჯის ინგლისურ სისტემაზე, რომელიც მოვალის სიკვდილით დასჯას უშვებდა. 1898 წელს აშშ-ში მიიღეს კანონი „გაკოტრების შესახებ", რომელიც ორჯერ ჩასწორდა 1938 – 1970 წლებში. 1979 წლიდან აშშ-ში მოქმედებს

გაკოტრების ახალი კანონი, რომლის არსი მდგომარეობს არა მოვალის ლიკვიდაციაში, არამედ მისთვის კრიზისიდან გამოსვლისა და საბოლოო რეაბილიტაციისათვის საშუალების მიცემაში.

გერმანიაში კრედიტორსა და მოვალეს შორის ურთიერთობის რეგულირების პირველ ნორმატიულ დოკუმენტად ითვლება 1877 წელს მიღებული წესდება. 1999 წლის 1 იანვრიდან გერმანიაში მოქმედებაში შევიდა ახალი კანონმდებლობა, რომლის ძალითაც გადახდისუუნარობის აღსადგენად მოვალეს ეძლეოდა 21 დღე, რომლის გასვლის შემდეგ მას თავად უნდა შეეტანა სასამართლოში განაცხადი გაკოტრებულად გამოცხადების შესახებ, წინააღმდეგ შემთხვევაში მას დაეკისრებოდა სისხლის სამართლის პასუხისმგებლობა. სასამართლოში საქმის განხილვისათვის განხილვის სასამართლო ნიშნავდა საკონკურსო მმართველს, რომელიც ანხორციელებდა ღონისძიებებს. საქმის აღძვრიდან თვენახევრის გასვლის შემდეგ კრედიტორები იღებდნენ გადაწყვეტილებას მოვალის ქონების გაყიდვის, ან გაკოტრებული საწარმოს სანაციის შესახებ. სანაცია ხორციელდებოდა ორი გზით: საწარმოს მესაკუთრის შეცვლით, ან მესაკუთრის შეცვლის გარეშე.

დიდ ბრიტანეთში კანონი „გაკოტრების შესახებ“ პირველად 1914 წელს მიიღეს. ეს კანონი 1986 შეიცვალა კანონით „გადამხდელუუნარობისა და გაკოტრების შესახებ“, რომლის მიხედვითაც დიდ ბრიტანეთში მოვალის მიმართ შემდეგი პროცედურების გატარება იყო დაშვებული:

1. ვალების საკითხის ნებაყოფლობითი მოგვარება;
2. შემოსავლების ადმინისტრირება;
3. ლიკვიდაცია (ქონების გაყიდვა და ვალების გასტუმრება).

საფრანგეთში საწარმოთა გადამხდელუუნარობის კანონმდებლობის შემუშავება ნაპოლეონ ბონაპარტის მმართველობას უკავშირდება, როცა შემუშავებულ და მი-

ღებულ იქნა მოვალეებისადმი სისხლის სამართლის პასუხისმგებლობის აქტები (1807წ.). ამ კანონმდებლობა'ში არსებითი ცვლილებები შეიტანეს 1838, 1898, 1935,1955 და 1967 წლებში. 1985 წელს საფრანგეთში მიიღეს ახალი კანონი, რომელიც 6 თვის განმავლობაში ითვალისწინებს კრიზისში მყოფ საწარმოზე დაკვირვებას და ამის შემდეგ იღებს გადაწყვეტილების მისი ლიკვიდაციის, ან რეორგანიზაციის შესახებ. დასაშვებია ფირმის არენდით გადაცემა, ან გასხვისება.

იაპონიაში 1947 წელს ამოქმედდა კანონი „საწარმოთა ლიკვიდაციისა და რეორგანიზაციის შესახებ". კანონის შინაარსში ჩადებულია იაპონიის მთავრობის აშკარა მხარდაჭერა გაკოტრების პირას მყოფი და გაკოტრებული საწარმოების საქმიანობის აღდგენისათვის, კრედიტორების ინტერესების დაცვა და საწარმოს აქციონერთა და საწარმოსთან კავშირში მყოფი სხვა სუბიექტების ინტერესთა მოგვარება.

რუსეთში ძველად არსებობდა გაკოტრების რეგულირების ნორმები. განასხვავებდნენ უიღბლობის მიზეზით და ბოროტი განზრახვით გამოწვეულ გაკოტრებას. იმ დროის რუსეთის ძირითადი დოკუმენტია „გაკოტრების წესდება" (1740 წელი), „წესდება გაკოტრების შესახებ" (1800 წელი), „წესდება ვაჭრობის უუნარობის შესახებ" (1832 წელი), „სავაჭრო სამართალწარმოების წესდება" (1905 წელი). 1905 წლის წესდებაში გაკოტრების მიზეზები იყოფოდა 3 კატეგორიად:

1. უბედური შემთხვევით გამოწვეული;

2. გაუფრთხილებლობით გამოწვეული (როცა მოვალე გადახდისუუნაროა საკუთარი მიზეზით, მაგამ არა წინასწარ განზრახვით);

3. თაღლითობით გამოწვეული.

1992 წელს რუსეთმა მიიღო ფედერაციული კანონი „საწარმოთა გაკოტრების შესახებ". ამ კანონში შესწორებები იქნა შეტანილი ჯერ 1998 წელს და შემდეგ 2000 წელს. კანონი საკმაოდ მკაცრ მოთხოვნებს უყენებს სა-

წარმოებს ფინანსური დისციპლინის დაცვის თვალსაზრისით. ნებისმიერი ქვეყნის გაკოტრების კანონს მრავალი საინტერესო ასპექტი აქვს, რომლებიც განხილულ იქნება მე-5 თავში: საწარმოს გაკოტრების განსაზღვრის მეთოდები.

საკონტროლო კითხვები:

1. ისაუბრეთ ხელისუფლების როლის შესახებ ანტიკრიზისულ მართვაში
2. რა როლს ასრულებს ბიზნესი?
3. განსაზღვრეთ ბანკების როლი ანტიკრიზისულ მართვაში
4. შეაფასეთ ქართული ბანკების ქმედება 2008 წლის აგვისტოს ომის დროს
5. როგორია საზოგადოების როლი ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში?
6. რომელი კანონით რეგულირდება გაკოტრების საქმის წარმოება საქართველოში? ჩამოაყალიბეთ ამ კანონის ზოგადი დებულებები.
7. ჩამოაყალიბეთ „გადახდისუუნარობის საქმის წარმოების შესახებ“ საქართველოს კანონის მიზანი
8. ისაუბრეთ აღნიშნული კანონის მოქმედების სფეროს შესახებ.
9. რა არის გადახდისუუნარობა?
10. რა არის გაკოტრების მასა?
11. რა არის კრედიტორთა კომიტეტი?
12. ვინ არის გაკოტრების მმართველი?
13. რა არის საწარმოს რეაბილიტაციის გეგმა?
14. რა არის გაკოტრების ტაბულა?
15. ჩამოაყალიბეთ მოთხოვნათა დაკმაყოფილების რიგითობა
16. როდის სრულდება გაკოტრების საქმის წარმოება?

17. ვალის გადაუხდელობის გამო მევალეების დასჯის რომელ ფორმებს იცნობთ?

18. ისაუბრეთ კრიზისების სახელმწიფო რეგულირების საზღვარგარეთული (აშშ, გერმანია, დიდი ბრიტანეთი, საფრანგეთი, იაპონია, რუსეთი) გამოცდილების შესახებ.

თავი 3. ანტიკრიზისული მართვის ცნება, ეკონომიკური შინაარსი

3.1. ანტიკრიზისული მართვის ცნება უცხოელი ავტორების ნაშრომებში

ტერმინი „ანტიკრიზისული მართვა" გამოჩნდა XX საუკუნის 90-იანი წლებიდან. ევროპაში ანტიკრიზისული მართვის საკითხებს აშუქებენ ისეთი მეცნიერები, როგორიცაა პატერსონი, მიტროფი, სიმური, ჰოლი, სტივენსი, კონი, ესპერი, ვუდჰაუზი, უოლესი, ჰამფრისი, ჰედი, უილსონი, დუნკანი, კურზბარდი, სიომკოსი, მახონი, ლისტერი, ბლექბერნი, რისტიჩი, აუგუსტინი, ბროსტოფი, ტებეკი და სხვები. ანტიკრიზისულ პრობლემატიკაზე მუშაობს რუსი მკვლევარების მნიშვნელოვანი ჯგუფი: ივანოვი, აივაზიანი, კირიჩენკო, გრადოვი, სინიაგინი, ბელიაევი, კოშკინი, უტკინი, კოროტკოვი.

აივაზიანი და კირიჩენკო აღნიშნავენ, რომ „ანტიკრიზისული მართვა" ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარულ ტერმინად იქცა რუსეთის საქმიან ცხოვრებაში, თუმცა მისი შინაარსი ბუნდოვანია. ლიტერატურაში არაა დაფიქსირებული ანტიკრიზისული და ჩვეულებრივი მართვის განმასხვაებელი ნიშნები. ყურადღება არაა გამახვილებული კრიზისის „მკურნალობაზე", საუბრობენ მხოლოდ მისი დაუშვებლობის ღონისძიებებზე. რადგან ამ მიზნის მიღწევაზეა მიმართული მთელი მმართველობითი თეორია და პრაქტიკა, ანტიკრიზისული მართვის შინაარსი გაუგებარია. იქმნება შთაბეჭდილება, რომ ტერმინის არსებობის ერთადერთ დასაბუთებას წარმოადგენენ ანტიკრიზისული მართვის ინსტიტუტის მიერ შემქმნელი სამთავრობო დადგენილებები. ანტიკრიზისული მართვა - ეს „ისაა, რითაც არიან დაკავებულნი ანტიკრიზისული მმართველები".

ანტიკრიზისული მართვისადმი მიძღვნილი ერთ-ერთი პირველი სერიოზული გამოცემის ავტორები აღნიშნავენ: „ფირმის ეკონომიკური სტრატეგია იქმნება რიგი ელემენ-

ტებისაგან, რომელთაგან უმნიშვნელოვანესს, რომელიც განაზოგადებს ფირმის ტექნიკური და სოციალური განვითარების სტრატეგიული პროგრამის პრაქტიკულად ყველა კარს, წარმოადგენს ფირმის ვალაუვალობის (გაკოტრების) თავიდან აცილების სტრატეგია. ეკონომიკური სტრატეგიის ელემენტების ურთიერთგადახლართვა არ იძლევა საშუალებას მკაცრად მოვახდინოთ ეკონომიკური სტრატეგიიდან ანტიკრიზისული მართვის სტრატეგიის გამიჯვნა, ანტიკრიზისულ მართვას მივანიჭოთ განსაკუთრებული, მხოლოდ მისთვის დამახასიათებელი ნიშან-თვისებები. ერთობლიობაში მთელი ეკონომიკური სტრატეგია უნდა ატარებდეს მოვლენათა წინმსწრებ, თავიდან აცილებად ხასიათს. სასაქონლო, საფასო, საწარმოო დანახარჯების შემცირების სტრატეგიაც, ფასიანი ქაღალდების ბაზარზე ფირმის მოქმედების სტრატეგიაც, როგორც ეკონომიკური სტრატეგიის ყველა სხვა ელემენტი, მიმართული უნდა იყოს ვალაუვალობის თავიდან აცილებაზე ფირმის კონკურენტული უპირატესობის მუდმივად შენარჩუნების ხარჯზე". [Стратегия и тактика антикрисного управления фирмой/под ред. А.П. Градова.-СПб»Специальная литература», 1996,с, 83]

ეკონომიკურ ლიტერატურაში შეიძლება შეგეხვდეს ანტიკრიზისული მართვის კატეგორიის სრულიად განსხვავებული განმარტებები:

ა.სინიაგინის აზრით „ანტიკრიზისული მართვა - ეს მართვის ყველა სისტემის რეფორმირებაზე ოპერატიული ღონისძიებების სისტემაა შესაძლო ფინანსური და სხვა რისკების გათვალისწინებით" .

ა.ჰ. გრადოვა ანტიკრიზისული მართვის ქვეშ გულისხმობს მართვას, რომელიც მიმართულია „საწარმოს საბაზრო საქმიანობაში შესაძლო სერიოზული გართულებების თავიდან აცილებაზე, წარმოების სტაბილური, წარმატებული მართვის უზრუნველყოფაზე გაფართოებულ კვლავწარმოებასა და დაგროვებაზე ორიენტაციით." ანტიკრიზისული მართვა - კონკრეტულ საწარმო-მოვალეს-

თან მიმართებაში ანტიკრიზისული პროცედურების რეალიზაციის მეთოდებისა და ფორმების ერთობლიობა. ანტიკრიზისული მართვა წარმოადგენს მიკროეკონომიკურ კატეგორიას და ასახავს საწარმოს დონეზე მისი „გამოჯანმრთელების", ან ლიკვიდაციის დროს ჩამოყალიბებულ საწარმოო ურთიერთობებს [Теория и практика антикризисного управления:Учебник для вузов Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых и др,-М:Закон и право, ЮНИТИ, 1996, с.33] ა.პ. გრადოვა აღნიშნავს, რომ ანტიკრიზისული მართვის ქვეშ ხშირად გულისხმობენ „მართვას ან კრიზისის პირობებში, ან იმ კრიზისული მდგომარეობიდან საწარმოს გამოყვანაზე მიმართულ მართვას, რომელშიც ის იმყოფება".

ე.ა. **უტკინის** მიხედვით ანტიკრიზისული მენეჯმენტი გულისხმობს საწარმოზე ანტიკრიზისული ღონისძიებების ორ მიმართულებას: ჯერ ერთი, ღონისძიებების კრიზისული სიტუაციების დაუშვებლობის, მისი თავიდან აცილების თაობაზე; მეორეც, უკვე არსებული კრიზისული სიტუაციიდან გამოსავლის მონახვაზე მიმართულ ღონისძიებებს.

ე.მ. **კოროტკოვის** მიხედვით ანტიკრიზისული მართვა – ეს მართვაა, რომელსაც ძალუძს კრიზისის შერბილება ან წინასწარ შეტყობინება, აგრეთვე, მართვაა, რომელსაც შეუძლია ფუნქციონირების შენარჩუნება კრიზისის პერიოდში და ფირმის გამოყვანა კრიზისული მდგომარეობიდან მინიმალური დანაკარგებით.

დასავლურ ეკონომიკურ ლიტერატურაში არსებობს განსხვავებული მიდგომები „ანტიკრიზისული მენეჯმენტის" კატეგორიის განსასაზღვრებისადმი. აღსანიშნავია, რომ დასავლეთში ანტიკრიზისული მართვის ფუნქციათა აღწერაში ხშირად აქცენტი კეთდება კომუნიკაციურ ასპექტზე. **სომური** ამბობს: **„კომუნიკაციები არის ანტიკრიზისული მართვის ცენტრალური ფუნქცია".**

ჰოლი, აგრეთვე, საუბრობს დამოუკიდებელ მეცნიერებად ანტიკრიზისული მართვის ევოლუციის შესახებ

[Mall, John R. In the Jaws of a Crisis// Directors & Boards, Summer 1991, v15n4,p. 17-20]. **სტივენსი** აღნიშნავს, რომ ანტიკრიზისული მართვა უფრო მოქმედებს „ურთიერთობების" და არა რეალური პროცედურების სფეროში [Stevens, Michael. Crisis, What Crisis?//Merketing, Aug 27, 1992, p. 26-27].

ანტიკრიზისული მართვის ლაკონურ განსაზღვრებას იძლევა **პატერსონი**: ანტიკრიზისული მართვა - ეს მოქმედებათა პროგრამაა, რომელიც დაუყოვნებლივ უნდა იქნეს გამოყენებული ნეგატიური სიტუაციის დადგომისას [Patterson, Bill.Crises impact on reputation management// Public Relations Journal, Nov 1993, v49n11, p.48, 47].

მიტროფი ანტიკრიზისულ მართვას განსაზღვრავს, როგორც სხვადასხვა სახის კრიზისისა და ძალების თანმიმდევრულ ურთიერთდამოკიდებულ შეფასებას, რომლებიც შესაძლოა საფრთხეს წარმოადგენდეს კომპანიისათვის [Mitroff, Ian I Crisis managemen and envitonmentalism: A natural fit //California Managament review Winter 1994, v36n2, p. 101-113]. გვეჩვენება, რომ ანტიკრიზისული მართვის განსაზღვრისათვის საკმარისია ანტიკრიზისული მართვისადმი მიდგომების კლასიფიცირება ორი ნიშნის - **თეორიული შემუშავებისა და პრევენციულობის ხარისხის მიხედვით.**

თეორიული შემუშავების ხარისხის მიხედვით მიზანშეწონილია გამოვყოთ ორი მიდგომა: **ფუნდამენტური მიდგომა**, რომელიც ანტიკრიზისულ მართვას განმარტავს, როგორც მენეჯმენტის სპეციფიკური ინსტრუმენტების რაღაც ნაკრებს, საქმიანობის განსაკუთრებულ სახეს თავისი საგნით, ზოგადმეცნიერული და სპეციფიკური მეთოდებით და **გამოყენებითი მიდგომა**, რომელიც განიხილავს საწარმოს გაკოტრებისწინა ან გაკოტრების მდგომარეობიდან გამოყვანის კონკრეტულ მეთოდიკებს, გვთავაზობს საქმიანი სიტუაციების ანალიზს ანტიკრიზისული მართვის ზოგადფილოსოფიურ საფუძვლებში ღრმად ჩაწვდომის გარეშე.

პრევენციულობის ხარისხის მიხედვით, შეიძლება გამოვყოთ ორი ძირითადი მიდგომა ანტიკრიზისული მართვის შინაარსის განსაზღვრებისადმი. **პირველი მიდგომა** (ყველაზე გავრცელებული) მდგომარეობს იმაში, რომ ანტიკრიზისული მართვის ქვეშ იგულისხმება მართვა, რომლიც მიზნად ისახავს საწარმოში კრიზისის დაუშვებლობის, კრიზისული სცენარის მიხედვით მოვლენის განვითარების თავიდან აცილებას. **მეორე მიდგომის** თანახმად, ანტიკრიზისული მართვა განიმარტება, როგორც მენეჯმენტის ინსტრუმენტებისა და ხერხების ერთობლიობა, რომლებიც მიმართულია კრიზისული მდგომარეობიდან საწარმოს გამოსაყვანად ეფექტიანი მენეჯმენტის განხორციელებაზე შემდგომში კრიზისის დაუშვებლობაზე.

თუ „მენეჯმენტად" (ანუ „მართვად") წოდებულ ცოდნის სფეროს წარმოვიდგენით საკოორდინატო სიბრტყის სახით ღერძებით „თეორიული შემუშავება" და „პრევენციულობა", მაშინ, ვფიქრობთ, რომ ანტიკრიზისული მართვის ადგილი უნდა იყოს მესამე მეოთხედში. ამაზე დროს, მრავალი ავტორი ანტიკრიზისულ მართვას განათავსებს პირველ, ან მეორე მეოთხედში, რაც დაუშვებელია: პირველი მეოთხედი - სტრატეგიული მართვის კომპეტენციაა, მეორე - ოპერაციათა მენეჯმენტის. ამ მეოთხედებთან მიმართებაში მართებულია გამოვიყენოთ **კონის** მიერ შემოღებული ტერმინი „წინაკრიზისული მართვა" (პრე-ცრისის მანაგამენტ) [Cohn, Robin J. Pre-Crisis Managament//Executive Excellence, Oct. 1991, v8n10, p.19], [Cohn, Robin. Pre-crisis managament: Protecting the hospital's image// Trustee, Jul 1993, v46n7, p.18,21]. რაც შეეხება მეოთხე მეოთხედს, აქ, ალბათ, შეიძლება ვისაუბროთ ბაზარზე საწარმოს ადგილის ახლებურად გააზრებაზე, მის მისიაზე, მომავალზე. ეს „სულიერი გარდაქმნის", ან საწარმოს ლიკვიდაციის ვარიანტია. თემასთან მიმართებაში ჩვენ გვაინტერესებს სწორედ მესამე მეოთხედი– ანტიკრიზისული მართვა, რომელიც შეიძლება განისაზღვროს, როგორც მმართველობითი ზემოქმედების ღონისძიებათა ერთობლი-

ობა, რომლებიც მიმართულია უკვე არსებული კრიზისის შედეგების ლიკვიდაციასა და შემდგომში კრიზისის წარმოუქმნელობისთვის პირობათა შექმნაზე.

ესპერისა და ვუდჰაუზის თანახმად, ანტიკრიზისული მართვა ნიშნავს ზეწოლით მკაცრი გადაწყვეტილებების მიღებას. ანტიკრიზისული მართვის ოქროს წესია - დაუყოვნებლივი რეაგირება (და არა „გადარეაგირება"). [Aspery, John: Woodhouse,Nrman. Strategies for Survival// Management Services, Nov 1992, v36n11, p.14-16].

ანალოგიურად გამოიყენება ანტიკრიზისული მართვის მიზნობრივი მიზანდასახულობების განსაზღვრის პრობლემა. აქაც არსებობს რამდენიმე განსხვავებული აზრი.

ანტიკრიზისული მართვის მიზანს წარმოადგენს კრიზისულ მდგომარეობამდე მიმყვანი ყველაზე საშიში გზების ნეიტრალიზებაზე ორიენტირებული ღონისძიებების შემუშავება და პირველხარისხოვანი რეალიზაცია.

ანტიკრიზისული მართვა ორიენტირებულია იმაზე, რომ რთულ სიტუაციაშიც კი, რომელშიც აღმოჩნდა საწარმო (ვთქვათ, გაკოტრების ზღვარზე), შეიძლება ამოქმედებულ იქნეს ისეთი მმართველობითი და ფინანსური მექანიზმები, რომლებიც საშუალებას მოგვცემენ გამოვიდეთ სირთულეებიდან უმცირესი დანაკარგებით. ანტიკრიზისული მართვა, უპირველეს ყოვლისა, მიმართულია იმაზე, რომ არ დაუშვას საწარმოს გაკოტრება.

კრიზისული სიტუაციიდან საწარმოს გამოყვანის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ამოცანას წარმოადგენს ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევა, რომელიც უკეთ უპასუხებს საწარმოს მიზნებსა და ამოცანებს, ზემოქმედებას მოახდენს შიდა და გარე ფაქტორების მოსალოდნელ ცვლილებაზე. **უოლესი გამოყოფს ანტიკრიზისული მართვის სამ მიზანს** [Wallace, Tim. Vrisis Management: Practical Tips on Restoring Trust//Financier, Nov 1991, v15n10, p. 13-16]:**კრიზისის მაქსიმალურად სწრაფად ლიკვიდირება; ზარალის შეზღუდვა; კომპანიისადმი ნდობის აღდგენა.**

ჰამფრისი გამოყოფს ანტიკრიზისული მართვის წინაშე მდგარ ორ ძირითად მიზანს [Humphreys, Keith C. Crisis Planing: Necess: ty, Not Luxury //Bank Marketing, Jun 1992, v24n6, p.34-35}: 1. მოვლენების იმგვარად მართვა, რათა მოხდეს ზარალის ან სხვა ნეგატიური შედეგების მინიმიზაცია ადამიანისათვის, მატერიალური და არამატერიალური აქტივებისათვის; 2. მუდმივი კავშირის დამყარება კომპანიის მუშაკებთან, კლიენტებთან, აქციონერებთან და საერთო გარემოცვასთან იმისათვის, რომ შენარჩუნდეს ნდობა კომპანიისადმი, მისი მენეჯმენტისა და კორპორაციული იმიჯისადმი ნებისმიერ ზემოთ დასახელებულ აუდიტორიაში.

ანტიკრიზისული მართვის მიზნების უფრო ვრცელ განმარტებას იძლევა **ჰედი** [Head, George L. Crisis Plans Ensure Companies' uture// Business Insurance, May 28, 1990, v24n22, p.39]: ანტიკრიზისული მართვა მოწოდებულია გასცეს კოორდინირებული, ეფექტური პასუხი კრიზისზე ორგანიზაციის მოქმედებას მისი აქტივების დაგეგმვის, ორგანიზების, ხელმძღვანელობისა და კონტროლის საშუალებით უშუალოდ კრიზისის წინ, კრიზისის დროსა და კრიზისის შემდეგ, რათა კომპანიამ შეინარჩუნოს ის რესურსები, რომლებიც სჭირდება მას სამომავალოდ კრიზისამდელი დონის სრული აღდგენისათვის.

როგორც უკვე იყო აღვნიშნეთ, **პატერსონის** თანახმად, ანტიკრიზისული მართვა - ეს მოქმედებათა პროგრამაა, რომელიც მიღებულ უნდა იქნეს დაუყოვნებლივ ნეგატიური სიტუაციის დადგომის დროს [Patterson, B: U. Crises impact or reputation management //PublicRelations Journal, Nov 1993, v49n11, p.48,47].

უილსონი აღნიშნავს, რომ ანტიკრიზისული პროგრამა შედგება ორი ძირითადი კომპონენტისგან [Wilson, Steve. Planing for a crisis//Chemica/ Engineering, Jan 1993, v100n1, p.125-128]: გეგმისა და გუნდისაგან.

დუნკანი მიუთითებს, რომ ანტიკრიზისული გეგმის მომზადება უნდა დაიწყოს პოტენციური კრიზისების

იდენტიფიკაციით. გეგმა მუშავდება თვით ორგანიზაციის, მისი მუშაკების თავისებურებებისა და შესაძლებლობების შესაბამისად [Duncan, Michael. Crisis Communication // Credit Union Management, Mar 1990, v13n3, p.12-13].

საყოველთაოდ აღიარებულია დებულება იმის შესახებ, რომ საწარმოში **ანტიკრიზისული პროგრამის რეალიზება უნდა მოახდინოს ანტიკრიზისულმა გუნდმა.** სხვა საქმეა ამ გუნდის სტატუსი (სპეციალიზირებული ანტიკრიზისული ფირმა) [Business brief - FINE HOSTCORP.: Outside Directors Choose 'Crisis Management' Firm // Wall Street Journal: PrintMedia Edition: Eastern Edition, Dec 23, 1997, p.B5], დროებითი კოლექტივი, სტრუქტურული ქვედანაყოფი [Kurzbard, Gary; Siomkos,George J. Crafting a Damage Control Plan: Lessons from Perrier//Journal of Business Strategy, Mar/Apr 1992, v13n2, p.39-43]. თანამედროვე პირობებში, - აღნიშნავს **მაჰონი, - იმისათვის, რომ მზად იყოს შესაძლო გამოწვევებისადმი, ხელმძღვანელმა უნდა ჩამოაყალიბოს ანტიკრიზისული გუნდი. პირველად ამ გუნდმა უნდა გააანალიზოს ყველა საფრთხე (ბუნებრივი თუ ხელოვნური), რომელიც შეიძლება დაემუქროს კომპანიას. მისი მეორე ამოცანაა- ისეთი ანტიკრიზისული გეგმის შემუშავება ამ საფრთხეების დასაძლევად, რომელსაც მხარს დაუჭერს კომპანიის ხელმძღვანელობა და მასში ჩართული ყველა სტრუქტურა** [Mahoney, Patrick F. It's an emergency - Do you have a plan?//Management Review, Jan 1993, v82n1,p. 45-48].

ერიკ კო ხაზს უსვამს ანტიკრიზისული გუნდების როლს: მათ შეუძლიათ გააანალიზონ პოტენციული პრობლემები, განსაზღვრონ ძირითადი საფრთხეები ბიზნესისათვის და შეიმუშაონ მათი მართვის პროგრამები. [Ko, Erick. Coping with a crisis //Asian Business, Mar 1998, v34n3, p.56-57].

ჩენი აღწერს მოთხოვნებს ანტიკრიზისული გუნდისადმი: ის უნდა იყოს საკმაოდ პატარა, რათა სწრაფად მიიღოს გადაწყვეტილებები, მაგრამ საკმაოდ დიდი, რათა ჩართოს საკვანძო თანამშრომლები [Cheney, Karen.

Maraging a crisis// Restaurants & Institutions, Jun 1, 1993, v103n13, p. 51-66].

ლისტერის თანახმად, არსებობს 3 ძირითადი პირობა, რომელთა დაცვა აუცილებელია ანტიკრიზისული პროგრამის შემუშავების დროს [Ister, Ken. Disaster: Continuity planning// Chartered Accountants Journal of New Zealand Jul, 1996, v75n6,p.72-73]:

განესაზღვროთ, თუ ვინ გახდება ანტიკრიზისული გუნდის წევრი; განესაზღვროთ საკვანძო მოქმედებები და გავანაწილოთ პასუხისმგებლობა მათ შესრულებაზე კრიზისის დადგომის შემთხვევაში; დავარწმუნოთ, რომ გუნდის თითოეული წევრი იცნობს საერთო-ორგანიზაციულ და ქვედანაყოფთა გეგმებს.

ბლექბერნის თანახმად, ანტიკრიზისული გეგმის შემუშავების დროს საჭიროა ხუთი ნაბიჯის გაელა: 1.გავაანალიზოთ ორგანიზაციის სუსტი მხარეები; 2.თავიდან ავიცილოთ კრიზისი; 3.შევიმუშაოთ ანტიკრიზისული პროცედურები; 4.მოვამზადოთ შემსრულებლები და მოვახდინოთ გეგმის ტესტირება; 5. კრიტიკულად განვიხილოთ პროცესი და ვიმუშაოთ მის სრულყოფაზე.

3.2. ანტიკრიზისული მართვის ამოცანები, ფორმები და პრინციპები

კრიზისული პროცესის განვითარების სტადიების მიხედვით შეიძლება გამოვყოთ ანტიკრიზისული მართვის 4 ფორმა.

1. **ანტიკრიზისული მართვა სტაბილური განვითარების პერიოდში,** რომელიც წარმოადგენს მიმდინარე მართვის ინსტრუმენტს. მართვის მოცემული ფორმის მიზანს წარმოადგენს საწარმოს დასახული განვითარებიდან გადახრების ანალიზი და მონიტორინგი, კრიზისული სიტუაციების წარმოქმნის შესაძლებლობის ადრეული იდენტიფიკაცია, აგრეთვე, საწარმოზე მოქმედი ფაქტორების ანალიზი. მოცემულ ეტაპზე ხელმძღვანელობის მიერ გამოყე-

ნებული ანტიკრიზისული მართვის მეთოდები მიმართულია საწარმოს სტაბილურობისა და მისი მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლებაზე. ისინი შეიძლება დავყოთ ორ ნაწილად: ა)წარმოების ეფექტიანობის ამაღლებისა და პროდუქციის რეალიზაციის სრულყოფისათვის გამოყენებული მართვის მეთოდები და ბ)საწარმოს მდგომარეობის დიაგნოსტიკისა და გადახრათა ანალიზის მეთოდები.

2. მართვა წარმოების არასტაბილურობის პერიოდში მოიცავს საწარმოს მართვას პირობითად სტაბილურ და არასტაბილურ მდგომარეობაში. თუ მართვის პირველი ტიპი ხასიათდება წარმოების შემოსავლიანობის მცირე ვარდნით, მეორე ტიპი მოიცავს მართვას ზარალიანობის პირობებში. მისი ძირითადი მიზანია საწარმოს დაბრუნება სტაბილურ მდგომარეობაში. ამიტომ საწარმოთა ხელმძღვანელობა იყენებს სტაბილიზაციის, დანახარჯების შემცირების, საწარმოს პერსონალის სტიმულირების სხვადასხვა მეთოდებს.

3. მართვა კრიზისული მდგომარეობის პერიოდში, ანუ საწარმოს მართვა გადახდისუუნარობის პირობებში არსებითად განსხვავდება არასტაბილური პერიოდის მართვისაგან. მისი ძირითადი მიზანია (თუ ეს შესაძლებელია) გაკოტრების დაუშვებლობა. მოცემულ ეტაპზე შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ისეთი მეთოდები როგორებიცაა საწარმოთა რესტრუქტურიზაცია, ან სამართლებრივი სანაცია.

4. მართვა გაკოტრების პროცედურათა პირობებში წარმოადგენს გაკოტრების პროცედურათა შესრულებას და მას ახორციელებს გაკოტრების მმართველი, რომელსაც ნიშნავენ კრედიტორები გაკოტრების შესახებ სასამართლოს განჩინების გამოქვეყნებიდან 3 დღის ვადაში. კრედიტორთა გადაწყვეტილებას განჩინებით ამტკიცებს სასამართლო.

ანტიკრიზისული მართვის ძირითადი თავისებურება ელინდება იმაში, რომ გამოვიყენოთ ანტიკრიზისული მართვის მეთოდები, მოხდეს ჩამოყალიბებული კრიზისუ-

ლი სიტუაციის ნორმალიზება და მიეცეთ საწარმოს იმპულსი შემდგომი განვითარებისათვის.

ანტიკრიზისული მართვის ძირითად ამოცანებს შეიძლება მივაკუთვნოთ: 1.სამეურნეო მექანიზმების ფუნქციონირების შეცვლა; 2.მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების კრიტერიუმების ტრანსფორმაცია; 3.ახალ პირობებში საწარმოთა ტაქტიკისა და სტრატეგიის შემუშავება და რეალიზაცია; 4.მართვის ახალი ინსტრუმენტების აქტიური გამოყენება; 5.სამეურნეო მანეერირების ყველა ლეგალური მეთოდის გამოყენება.

საწარმოს ანტიკრიზისული მართვის სისტემა უნდა პასუხობდეს შემდეგ პრინციპებს:

1.დესტაბილიზაციის შესაძლებლობა. სტაბილურობის შესაძლო დარღვევისადმი საწარმოს მენეჯერების მუდმივი მზადყოფნა. ანტიკრიზისული მართვის თეორია გამოდის იქიდან, რომ საწარმოს არსებული წონასწორობა ძალზე არამდგრადია. ეკონომიკური განვითარების ნებისმიერ ეტაპზე ხდება მისი სამეურნეო საქმიანობის როგორც გარე, ისე შიდა გარემოს ცვლილება. გარემო პირობებიდან ზოგიერთი აძლიერებს საწარმოს კონკურენტულ პოზიციასა და საბაზრო შესაძლებლობებს, ზოგი კი ამცირებს.

2. საწარმოს საქმიანობაში კრიზისული მოვლენების განვითარების ადრეული დიაგნოსტიკა. რადგან საწარმოს გაკოტრების საშიშროება დაკავშირებულია საწარმოს ფინანსური საქმიანობის მახასიათებელი ყველა რისკის რეალიზებასთან, მესაკუთრეების კაპიტალის დანაკარგებთან, მისი დიაგნოსტირება უნდა მოხდეს ადრეულ სტადიებში მისი ნეიტრალიზაციის შესაძლებლობების დროული გამოყენებისათვის. გაანალიზებულ უნდა იქნეს ნებისმიერი გადახრა საწარმოს დაგეგმილი განვითარებიდან.

3. ბიუჯეტირება, ანუ საქმიანობის დაგეგმვისა და ბიუჯეტირების სისტემის არსებობა, რომელიც იძლევა საშუალებას ყველაზე ზუსტად მოვახდინოთ საწარმოში გადახრის იდენტიფიცირება და შეფასება.

4. გადახრათა დიფერენციაცია საწარმოს განვითარებისათვის მათი საფრთხის ხარისხის მიხედვით. მენეჯმენტი ორგანიზაციის გაკოტრების დიაგნოსტიკის პროცესში იყენებს მისი კრიზისული განვითარების ინდიკატორების არსენალს. ეს ინდიკატორები აფიქსირებენ ორგანიზაციის საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტებს, რომელთა ხასიათი გაკოტრების საფრთხის გენერირების პოზიციიდან გამომდინარე არაერთგვაროვანია. წონასწორობის აღსადგენად ღონისძიებათა შემუშავების დროს საჭიროა გავითვალისწინოთ კრიზისული მოვლენების ინდიკატორები ორგანიზაციის განვითარებისათვის მათი საფრთხის ხარისხის მიხედვით.

5. საწარმოზე ზემოქმედი ფაქტორების კლასიფიკაცია და მათი ცვლილებების მუდმივი მონიტორინგი. კრიზისის გამომწვევი იმ ფაქტორების გამოვლენა, რომლებიც იწვევენ ცვლილებებს.

6. საწარმოს განვითარებაში ცალკეულ კრიზისულ მოვლენებზე რეაგირების სისწრაფე. ანტიკრიზისული მართვის თეორიის შესაბამისად, თითოეულ გამოვლენილ კრიზისულ მოვლენას გააჩნია არა მარტო გაფართოების ტენდენცია, არამედ წარმოშობს ახალ, თანმდევ კრიზისულ მოვლენებს. ამიტომ, რაც უფრო ადრე იქნება გამოყენებული კრიზისული მოვლენის ნეიტრალიზაციის მექანიზმები დარღვეული წონასწორობის აღსადგენად, მით მეტი შესაძლებლობები ექნება საწარმოს.

7. საწარმოს რეაგირების ადეკვატურობა მისი ფინანსური წონასწორობის რეალური საფრთხის ხარისხზე. გაკოტრების საფრთხის ნეიტრალიზაციის მექანიზმების გამოყენებული სისტემა დაკავშირებულია საინვესტიციო პროექტების რეალიზაციის შეჩერებასთან, ოპერაციული საქმიანობის მოცულობის შემცირებით გამოწვეულ დანაკარგებთან, ან დანახარჯებთან. ამავე დროს დანახარჯებისა და დანაკარგების დონე უშუალოდაა დაკავშირებული ასეთი ნეიტრალიზაციის მექანიზმების მიმართულებასა და მათი გამოყენების მასშტაბზე. ამიტომ გაკოტრების საფრთხის ნე-

იტრალიზაციის ცალკეული მექანიზმების ჩართვა უნდა გამომდინარეობდეს ამ საფრთხის რეალური დონიდან და უნდა იყოს მისი ადექვატური. წინააღმდეგ შემთხვევაში ან არ იქნება საჭირო ეფექტი, ან საწარმოს მიერ გაწეული დანახარჯები გაუმართლებელი იქნება.

8. კრიზისული სიტუაციიდან საწარმოს გამოსვლის შიდა შესაძლებლობების სრული რეალიზაცია. გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ საწარმოს ნორმალური მარკეტინგული პოზიციების დროს გაკოტრების საფრთხე სრულად შეიძლება ნეიტრალიზებულ იქნეს ანტიკრიზისული მართვის შიდა მექანიზმებით საწარმოს ფინანსური შესაძლებლობების ფარგლებში. ჩვენს მიერ განხილული პრინციპები წარმოადგენს საწარმოს ანტიკრიზისული მართვის ორგანიზების საფუძველს.

საკონტროლო კითხვები

1. მოიყვანეთ „ანტიკრიზისული მართვის“ განმარტებები აიაზიანის, სინიაგინის, კირიჩენკოს, გრადოვას, უტკინის, კოროტკოვის მიხედვით

2. როგორ განმარტავს სომური ანტიკრიზისულ მართვას?

3. მოიყვანეთ „ანტიკრიზისული მენეჯმენტის“ შესახებ ჰოლის, სტივენსის, პატერსონის, მიტროფის განმარტებები

4. ანტიკრიზისული მართვის რომელ მიდგომებს იცნობთ?

5. ახსენით და დაახასიათეთ ანტიკრიზისული მართვისადმი თეორიული შემუშავებისა და პრეევენციულობის ხარისხის მიხედვით მიდგომის არსი

6. ახსენით და დაახასიათეთ ანტიკრიზისული მართვისადმი პრევენციული მიდგომა

7. როგორ განმარტავს კონი ანტიკრიზისულ მენეჯმენტს?

8. განმარტეთ ანტიკრიზისული მართვა ესპერისა და ვუდჰაუზის მიხედვით

9. რა არის ანტიკრიზისული მართვის მიზანი?

10. ჩამოაყალიბეთ ანტიკრიზისული მართვის მიზნები უოლესის და ჰამფრისის მიხედვით

11. დაახასიათეთ ანტიკრიზისული გუნდი მაჰონის, ერიკ კოს და ჩენის მიხედვით

12. როგორ ანტიკრიზისულ პროგრამას გვთავაზობენ ლისტერი და ბლექბერნი?

13. განმარტეთ და დაახასიათეთ ანტიკრიზისული მართვის ფორმები

14. ჩამოაყალიბეთ ანტიკრიზისული მართვის ძირითადი ამოცანები

15. ჩამოაყალიბეთ და დაახასიათეთ ანტიკრიზისული მართვის პრინციპები

თავი 4. საწარმოს საქმიანობაში კრიზისულ მოვლენათა დიაგნოსტიკა

4.1. დიაგნოსტიკის არსი და ცნება. სტატიკური მდგომარეობის დიაგნოსტიკა

ტერმინი „დიაგნოსტიკა" გამომდინარეობს სიტყვიდან „დიაგნოზი", რაც ბერძნულად ნიშნავს „ამოცნობას, განსაზღვრას". ყოველდღიურ ცხოვრებაში სიტყვა „დიაგნოზი" ნიშნავს ვინმეს, ან რაიმეს კვლევის შედეგების კონსტატაციას, ან დასკვნას ამ შედეგების მიხედვით მაჩვენებლების, ნორმატივების, მახასიათებლების საფუძველზე.

დიაგნოსტიკა არის საკვლევი პროცედურების კომპლექსის რეალიზაციის საშუალებით მართვის პროცესის, მოვლენის, საგნის, ობიექტის მდგომარეობის განსაზღვრა. დიაგნოსტიკა არის არა ერთჯერადი აქტი, არამედ პროცესი, რომელიც ხორციელდება დროსა და სივრცეში. ყველაზე ხელსაყრელია დიაგნოსტიკის გამოყენება მართვის პროცესების რეალური მდგომარეობის განსაზღვრისათვის.

დიაგნოსტიკის ობიექტი შეიძლება იყოს როგორც რთული, მაღალორგანიზებული დინამიური სისტემა (ქვეყნის ეკონომიკა, ცალკეული დარგი, საკუთრების ნებისმიერი ფორმის ორგანიზაცია, ან კონკრეტული ფირმა), ისე ამ სისტემების ნებისმიერი ელემენტი (ორგანიზაციის შიდა გარემო, რესურსების კონკრეტული სახე, საწარმოო ფუნქციები, ორგანიზაციული სტრუქტურა, თვითღირებულება და ა.შ.).

დიაგნოსტიკის მიზანია საკელევი ობიექტის დიაგნოზის დადგენა და დასკვნის გაკეთება მისი მდგომარეობის შესახებ კვლევის დასრულების თარიღისათვის და პერსპექტივაში. დიაგნოზის მონაცემების საფუძველზე ვანხორციელებთ რა მიზანს, შეიძლება შევიმუშაოთ მარ-

თებული და გონივრული ეკონომიკური, პოლიტიკური, სოციალური პოლიტიკა, სტრატეგია და ტაქტიკა.

დიაგნოსტიკის ამოცანები მდგომარეობს იმ ღონისძიებათა განსაზღვრაში, რომლებიც მიმართულია სისტემის ყველა შემადგენელი ელემენტის მუშაობისა და მათი რეალიზაციის ხერხების გამართულობაზე.

დიაგნოსტიკის ამოცანები მჭიდროდაა გადახლართული ორ კომპონენტთან: წარმოშობის ანალიზთან და პროგნოზთან. ობიექტის განვითარების პროცესის კვლევა გვეხმარება ნათელი მოვფინოთ მის მდგომარეობას.

დიაგნოსტიკა არის პროგნოზის საფუძველი, რადგან შექმნილი მდგომარეობის მკაფიო და უტყუარი კონსტატაციის გარეშე შეუძლებელია ობიექტის განვითარების ალტერნატივის შეფასება. დიაგნოსტიკური კვლევების ჩატარება აუცილებელია ყველა სტრუქტურასა და მართვის ყველა დონეზე.

დიაგნოსტირება არის კვლევითი პროცესი და მასზე ავტომატურად გადაიტანება ნებისმიერი კვლევისადმი წაყენებული ყველა ძირითადი მოთხოვნა.

დიაგნოსტირება დაფუძნებულ უნდა იქნეს ნებისმიერი სახისა და ფორმის უტყუარ ინფორმაციაზე. დიაგნოსტირება უნდა იყოს ობიექტური. ეს ნიშნავს, რომ მანამ, სანამ დაიწყებოდეს დიაგნოსტირების პროცესი, მისმა მონაწილეებმა უნდა შეიმუშაონ შეფასების პროცედურა და შეადგინონ **ობიექტის კვლევის პროგრამა. ეს პროცედურა უნდა ითვალისწინებდეს სამ აუცილებელ პირობას: 1.კვლევის მაწარმოებელ პირს; 2. კვლევის ჩატარების ადგილს და 3.საბაზისო პარამეტრების განსაზღვრას, რომელთა მიხედვით ტარდება კვლევა.**

ეს საშუალებას მოგვცემს დიაგნოზის დასმის დროს მოვახდინოთ სუბიექტური ფაქტორის გავლენის მინიმიზაცია, ე.ი. გაიზრდება მისი ობიექტურობა და სიზუსტე. დიაგნოსტირება უნდა იყოს ზუსტი. არსებობს ისეთი მოთხოვნა როგორიცაა კვლევის კვლავწარმოება, თუმცა ეს მისი სასურველი ხარისხია. ერთი ერთზე ჩატარებული

კვლევის კვლავწარმოება შეუძლებელია დროის ფაქტორის გამო, რადგან მის მიმდინარეობასთან ერთად აუცილებლად შეიცვლება კვლევისა და შეფასების ჩვენს მიერ განხილული ერთი, ორი, ან სამი პირობა. დიაგნოსტირების პროცესისადმი წაყენებული მოთხოვნების შესაბამისობა, ამოცანები და მიზანი განხორციელებადია, თუ ყველა კვლევა იგეგმება, ორგანიზდება და კონტროლდება **დიაგნოსტიკის ლოგიკის** შესაბამისად.

იმისათვის, რომ სწორად შეეაფასოთ დიაგნოსტირების ობიექტის მდგომარეობა, აუცილებელია კრიტერიუმების ისეთი სისტემის შემუშავება, რომლებიც ადექვატურად ასახავენ კონკრეტული ობიექტის სპეციფიკას დროის ამა თუ იმ პერიოდში მასზე ზემოქმედი ფაქტორების გათვალისწინებით. მათ, უპირველეს ყოვლისა, მიეკუთვნება ობიექტების მდგომარეობის შემფასებელი მაჩვენებელთა სისტემის აგება (თვისობრივი და რაოდენობრივი მაჩვენებლების) და შკალების შემუშავება ამ მახასიათებლებისა და მაჩვენებლების გარკვეული მნიშვნელობების გასაზომად.

დიაგნოსტიკა გულისხმობს საკვლევი მოვლენების, ობიექტების, მათი გამოვლინებების ძირითადი პარამეტრების შესაძლო გადახრათა კლასიფიკაციას, დიაგნოსტიკური ინფორმაციის შეკრებისა და დამუშავების პროცედურას.

ზოგადი სახით დიაგნოსტიკური კვლევების ჩატარება გულისხმობს ობიექტის მდგომარეობის შედარებას რაიმე ნორმასთან, ან ეტალონთან იმისათვის, რომ გამოვავლინოთ გადახრათა არსებობა და განვსაზღვროთ მათი ხასიათი (დადებითი ან უარყოფითი). დიაგნოზის დასმის ეს პირველი ტიპი განისაზღვრება, როგორც ნორმისაგან გადახრის დამდგენი დიაგნოზი. ის გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როდესაც საჭიროა არსებული სამამულო ანალოგებისადმი დიაგნოსტირებადი ობიექტის ტექნიკურ-ეკონომიკური და სხვა პარამეტრების შესაბამისობის შესახებ დასკვნის გაკეთება.

დიაგნოზის მეორე ტიპი იძლევა საშუალებას განვსაზღვროთ კონკრეტული კლასისადმი, ჯგუფისადმი, ან ერთობლიობისადმი საკვლევი ობიექტის მიკუთვნებულობა. ამ ტიპის დიაგნოზის გამოყენება საშუალებას იძლევა მოვახდინოთ კონკრეტული კვლევების შედეგად მიმდინარე ცვლილების მოწესრიგება და სისტემატიზაცია. ამის მაგალითია შედეგების დაყოფა პრინციპულად ახლად და მოდიფიცირებულად. დიაგნოსტიკური კვლევების ჩატარება გულისხმობს ობიექტის დადებითი, ან უარყოფითი მდგომარეობის შესახებ დასკვნების მიღებას.

დიაგნოზის მესამე ტიპი იძლევა საშუალებას შევაფასოთ შერჩეული ობიექტი, როგორც ნიშნების უნიკალური შეუღლება. ის გამოიყენება იმ სიტუაციებში, როდესაც შეუძლებელია შედარებითი შეფასებების შესრულება და შეჯერება საბაზისო პარამეტრების არარსებობის გამო. მის განმასხვავებელ ნიშანს წარმოადგენს ის, რომ აქ არ არის სტატისტიკური, ან სხვა ინფორმაციის მოზიდვის აუცილებლობა დიაგნოზის ობიექტის უპირატესობის დასამტკიცებლად. ვიკვლევთ რა ობიექტის მდგომარეობას, როგორც ნიშნების უნიკალურ შეუღლებას, საკმარისია დავრწმუნდეთ მათ არსებობაში და მივცეთ მათ დაწვრილებითი დახასიათება.

ნებისმიერი კვლევის შეჯამებას წარმოადგენს შედეგი, ანუ დიაგნოსტირების ობიექტის მდგომარეობის დიაგნოზი. შედეგი - ეს რაიმე დონესთან, მოთხოვნასთან, ეტალონთან, ნორმასთან, მახასიათებელთან, ან საბაზისო მაჩვენებელთან დიაგნოსტირების ობიექტის შედარებაა. შედეგების წარდგენა ხდება სტატისტიკური ცხრილების, ან დიაგრამების სახით, რაც საშუალებას გვაძლევს გავაკეთოთ ობიექტის მდგომარეობის პროგნოზი მის შესახებ მონაცემების ცვლილებების დინამიკის საფუძველზე. დიაგნოზის დასმა - ცალკეული სისტემებისა და მთლიანად საზოგადოების წარმატებული ფუნქციონირებისა და განვითარების აუცილებელი პირობაა, ხოლო აუცილებლობის შემთხვევაში მისი შედეგების გათვალისწი-

ნებამ შეიძლება თავიდან აგვაცილოს კრიზისული სიტუაცია ამა თუ იმ სფეროში. გაკოტრების სისტემის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილებია: საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის დიაგნოსტიკა, კონტროლი და მოახლოებული კრიზისული სიტუაციების თავიდან აცილება. დროული და ხარისხიანი დიაგნოსტიკა კრიზისის პროფილაქტიკური სამუშაოებია. დიაგნოსტიკაზე მუშაობა ტარდება რამდენიმე ეტაპად.

საწარმოს მდგომარეობის დიაგნოსტიკის ძირითადი ეტაპებია: ფინანსური მდგომარეობის ანალიზი; საბაზრო სიტუაციის განვითარების პროგნოზი; კრიზისული სიტუაციების განვითარებისათვის ხელშემწყობი ძირითადი ფაქტორებისა და მიზეზების დროული გამოვლენა; საწარმოს მომავალი კრიზისული მდგომარეობის დანახვის უნარი.

დიაგნოსტირების მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისად ობიექტის მდგომარეობა შეიძლება შეფასდეს დროის გარკვეული მომენტისათვის. ამას ეწოდება სტატიკური მდგომარეობის დიაგნოსტიკა. თუ საჭიროა ობიექტის მდგომარეობის შეფასება დროის გარკვეული პერიოდის განმავლობაში, ხორციელდება პროცესის დიაგნოსტიკა.

ნიშანს, რომელიც იძლევა დიაგნოსტიკური კვლევების ჩატარების საშუალებას, წარმოადგენს თვით დიაგნოსტირების პროცესის ორგანიზება. დიაგნოსტიკაში მნიშვნელოვანია კვლევის მოცემული ფორმის რეალური მოთხოვნის ზუსტი შეფასება, დიაგნოსტირების ობიექტის მასშტაბთან და სირთულესთან ზუსტი თანაფარდობა.

დიაგნოზის დასმა დაფუძნებულია შედარებაზე. იმისათვის, რომ დაეადგინოთ ნორმისაგან გადახრა, საჭიროა ეტალონთან, ჯგუფის, ან ერთობლიობის პარამეტრების (ხარისხობრივი და რაოდენობრივი მახასიათებლების) შედარება, ე.ი. ფაქტიური მონაცემის საბაზისოსთან შედარება.

დიაგნოსტიკა იწყება ანალიზით. ანალიზის საფუძველზე ელინდება განვითარების ზოგადი ტენდენციები და

კანონზომიერებანი. **დიაგნოსტიკა ხორციელდება სხვადასხვა მეთოდებით: ანალიტიკური, ექსპერტული, წრფივი და დინამიური პროგრამირების მეთოდებით.**

ანალიტიკური მეთოდები დაფუძნებულია სტატისტიკური ინფორმაციის საფუძველზე სხვადასხვა ოპერაციების ჩატარებით. ანალიტიკური დიაგნოსტიკა გულისხმობს დიაგნოსტიკური კვლევების ჩატარებას სტატისტიკური ინფორმაციის საშუალებით, კომპლექსური ეკონომიკური ანალიზის მეთოდებისა და ბალური შეფასებების გამოყენებით.

საექსპერტო დიაგნოსტიკის ქვეშ იგულისხმება ექსპერტების მიერ მოცემული ინფორმაციისა და შეფასებების განზოგადებაზე დაფუძნებული დიაგნოსტირება. საექსპერტო დიაგნოსტიკა აგებულია სპეციალური საექსპერტო გამოკითხვების საფუძველზე დიაგნოზის კონკრეტული მეთოდების მისაგნები საჭირო ინფორმაციის მიღებაზე. ამ დიაგნოსტიკაში გამოიყენება დიდი რაოდენობით ეკონომიკური ეფექტიანობის მაჩვენებლები, კოეფიციენტები, საექსპერტო შეფასებების ხერხები და მეთოდები.

წრფივი პროგრამირება ოპტიმალური შედეგის მისაღწევად აუცილებელი მოქმედებებისა და რესურსების საუკეთესო კომბინაციის განსაზღვრისათვის გამოყენებული მათემატიკური ხერხია. ის იძლევა საშუალებას მოვახდინოთ ამა თუ იმ პროცესის ოპტიმიზირება, გავზარდოთ მოგება, ეფექტიანად გამოვიყენოთ რესურსები და დრო. იმისათვის, რომ გამოვიყენოთ ეს ხერხი, მენეჯერმა რაოდენობრივად უნდა განსაზღვროს მიზანი, ანუ ის პარამეტრი, რომელიც გარკვეული შეზღუდვების პირობებში (რესურსები, სიმძლავრეები, დრო) ამ მეთოდის გამოყენების საშუალებას მოგვცემს.

დინამიური პროგრამირება არის გარკვეული სტრუქტურის მართვის ამოცანების გადაჭრის მეთოდი, როდესაც მრავალცვლადიანი ამოცანა წარმოგვიდგება გადაწყვეტილებათა მიღების მრავალსაფეხურიან პროცესად. თითოეულ საფეხურზე განისაზღვრება ფუნქციის ექსტრე-

მუმი მხოლოდ ერთი ცელადიდან. ასეთ შემთხვევაში კვლევა მიმდინარეობს ეტაპობრივად. თავდაპირველად ხდება მათემატიკური მოდელის აგება. მოდელის დიაგნოსტიკა წარმოადგენს მოდელური იმიტაციების საშუალებით დიაგნოსტირებადი ობიექტის შესახებ ინფორმაციის მიღების პროცესს. მას მოსდევს მმართველობითი ამოცანის ამოხსნა, ე.ი. მიღებული შედეგების ანალიზი და განზოგადება. დიაგნოსტიკის სხვადასხვა მეთოდების გამოყენება საშუალებას იძლევა დიაგნოსტირებად ობიექტთან, საგანთან, მოვლენასთან, პროცესთან მიმართებაში მიღებულ იქნეს პრინციპულად ახალი შედეგები, რომლებიც ანტიკრიზისული მართვის შესახებ დასკვნების გაკეთების საშუალებას მოგვცემს.

ნებისმიერი საზოგადოების სოციალურ-ეკონომიკური განვითარება განისაზღვრება შემდეგი მახასიათებლებით: ეკონომიკური წყობით, წარმოების ხერხით, პოლიტიკური რეჟიმით, მენტალიტეტით, ცხოვრების წესით. **კრიზისი არის ეკონომიკური სისტემების განვითარების ციკლის ფაზებიდან (ოთხი) ერთ-ერთი ფაზა, რომელიც ხასიათდება შემდეგი ნიშნებით: წარმოების მოცულობის შემცირებით, უმუშევრობის ზრდით, ინფლაციით, მოსახლეობის კეთილდღეობის დონის შემცირებით.** მომდევნო ფაზის, ე.ი. **დეპრესიის** ნიშნებია: წარმოების მინიმალური მოცულობა, ფასების ზრდის არარსებობა, ადამიანთა ცხოვრების დაბალი დონე. დეპრესიის შემდეგ დგება **გამოცოცხლება** - ეს არის წარმოების მოცულობის ზრდა; მოსახლეობის დასაქმებისა და მისი შემოსავლების ზრდა. ციკლის უკანასკნელი ფაზაა **აღმავლობა**, მისი ნიშნებია: უმუშევრობის არარსებობა; საწარმოო სიმძლავრეების სრული დატვირთვა, ციკლის დაწყებამდე არსებულ დონესთან შედარებით მთლიანი შიდა პროდუქტის ზრდა, ადამიანთა ცხოვრების დონის ამაღლება.

4.2. საწარმოს ფინანსურ-ეკონომიკური საქმიანობის ანალიზი, როგორც კრიზისულ მოვლენათა დიაგნოსტირების მეთოდი

ფინანსური ანალიზის ჩატარების დროს **საარბიტრაჟო მმართველი** აანალიზებს მოვალის ფინანსურ მდგომარეობას, მის ფინანსურ, სამეურნეო და საინვესტიციო საქმიანობას. მოვალის ფინანსური მდგომარეობის ანალიზის ამსახველ დოკუმენტებს საარბიტრაჟო მმართველი წარუდგენს კრედიტორთა კრებას (კომიტეტს) საარბიტრაჟო სასამართლოში, რომლის წარმოებაშიცაა საქმე მოვალის ვალაუვალობის (გაკოტრების) შესახებ.

კრედიტორთა კრება იმართება გადასდისუუნარობის საქმის განმხილველ სასამართლოში. კრედიტორთა კრებას ამზადებს და ორგანიზაციულად უზრუნველყოფს მეურვე თავისი უფლებამოსილების ვადის განმავლობაში, ხოლო გაკოტრების, ან რეაბილიტაციის პერიოდში – გაკოტრების (რეაბილიტაციის) მმართველი. კრედიტორთა რიგგარეშე კრების მოწვევის უფლება აქვს მეურვეს, კრედიტორს (კრედიტორებს), რომელიც ფლობს კრედიტორთა ხმების საერთო რაოდენობის სულ მცირე 10%-სა მოვალეს. რიგგარეშე კრების მოწვევისა და დღის წესრიგის შესახებ შეტყობინება სასამართლომ უნდა დააგზავნოს კრედიტორთა რიგგარეშე კრების მოწვევის თაობაზე მოთხოვნის მიღებისთანავე. ამასთან რიგგარეშე კრება უნდა გაიმართოს სასამართლოში მოთხოვნის წარდგენიდან მე-5 დღეს. კრედიტორთა კრება უფლებამოსილია, თუ მას ესწრება კრედიტორთა ნახევარზე მეტი. კრების მოწვევა აუცილებელი არ არის, თუ კრედიტორების 50%-ზე მეტი წერილობით დაეთანხმება განსახილველ საკითხს.

ფინანსური ანალიზი ტარდება საარბიტრაჟო მმართველის მიერ: ა). მოვალესთან მიმართებაში გაკოტრების შესაბამისი პროცედურის შემოღების მიზანშეწონილობის დასაბუთებულობისა და მოვალის გადახდისუნარიანობის აღდგენის შესაძლებლობის (შეუძლებლობის) შესახებ წი-

ნადადების მომზადების; ბ).მოვალის ქონების ხარჯზე სასამართლო ხარჯების დაფარვის შესაძლებლობის განსაზღვრის; გ) გარე მართვის გეგმის მომზადების; დ) კონკურსის წესის განსაზღვრისა და ფინანსური გაჯანსაღების (გარე მართვის) პროცედურების შეწყვეტის შესახებ სასამართლოში შუამდგომლობით; ე) გარე მართვაზე გადასვლის, ან საკონკურსო წარმოების შეწყვეტის შესახებ სასამართლოში შუამდგომლობის წინადადების მომზადებით.

ცხადია, სამეურნეო სუბიექტის მუშაობის ეფექტიანობა საბოლოოდ ფინანასური შედეგებით ფასდება. იგი საწარმოს სტაბილურობის საფუძველია. თუ საწარმოს ფინანსური მდგომარეობა კარგია, ეს იმას ნიშნავს, რომ მისი ფუნქციონირება როგორც საგარეო, ისე საშინაო ბაზარზე იქნება წარმატებული.

ფინანსური სიმყარე საწარმოს ისეთი მდგომარეობაა, როდესაც ფულადი სახსრების თავისუფალი მანევრირების პირობებში საწარმოს შეუძლია უზრუნველყოს პროდუქციის წარმოებისა და რეალიზაციის უწყვეტი პროცესი და დაფაროს ყველა ხარჯი მისი გაფართოებისა და განახლების ხარჯების ჩათვლით. საწარმოს ფინანსური სიმყარის ზაზღვრების განსაზღვრა მიეკუთვნება ეკონომიკურ პრობლემათა რიცხვს, რადგანაც არასაკმარისი ფინანსური სიმყარე იწვევს საწარმოს გადახდისუუნარობას, ხოლო ჭარბი წარმოშობს არასაჭირო, ე.ი. გაყინულ რეზერვებს და მარაგებს საწარმოში.

საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის დასადგენად საჭიროა მისი ფინანსური მაჩვენებლების ანალიზი, რაც გამოიხატება საწარმოს ფინანსური რესურსების წარმოქმნის, განაწილების და გამოყენების შესწავლა-შეფასებაში. დასაელეთში ამას ფინანსური რესურსების პორიზონტალური და ვერტიკალური ანალიზით და ფინანსური კოეფიციენტების გამოთელით და შეფასებით ახდენენ. პირველს დინამიკის ანალიზი, ხოლო მეორეს სტრუქტურის ანალიზი ეწოდება. რაც შეეხება ფინანსურ კოეფიციენ-

ტებს, ისინი საკმაოდ მრავალრიცხოვანია. რუსი მეცნიერის ე. უტკინის აზრით, ფინანსური კოეფიციენტები ჯგუფდება 5 ჯგუფად:[1]

1. საქმიანი აქტივობის კოეფიციენტები (Activity ratios);

2. კაპიტალის სტრუქტურის კოეფიციენტები (Gearing ratios);

3. ლიკვიდობის კოეფიციენტები (Liquidity ratios);

4. რენტაბელობის კოეფიციენტები (Profitability ratios);

5. საბაზრო აქტივობის, ანუ საინვესტიციო კოეფიციენტები (Investment ratios).

ფინანსური კოეფიციენტების თითოეული ჯგუფი რამდენიმე ძირითად და დამატებით მაჩვენებელს აერთიანებს: პირველ ჯგუფში შვიდი მაჩვენებელია, მეორეში – ოთხი, მესამეში – ორი, მეოთხეში – ექვსი და მეხუთეში – შვიდი. თუმცა აღსანიშნავია, რომ ერთი და იგივე მაჩვენებელი სხვადასხვა ქვეყანაში სხვადასხვა სახელით არის ცნობილი.

საქმიანი აქტივობების კოეფიციენტებია:

1. აქტივების ბრუნვადობა ჯერებში (Total accets turnover) = $\frac{\text{პროდუქციის და მომსახურების რეალიზაცია}}{\text{აქტივების საშუალო წლიური თანხა}}$;

2. ძირითადი კაპიტალის ბრუნვადობა ჯერებში (Fixed capital turnower) = $\frac{\text{პროდუქციისა და მომსახურების რეალიზაცია}}{\text{ძირითადი კაპიტალის საშუალო წლიური თანხა}}$;

[1] Э. Уткин "Управление фирмой", Акалис, М. 1996, стр. 387-388

3. საბრუნავი კაპიტალის ბრუნვადობა ჯერებში (Working capital turnower) =

$$= \frac{\text{პროდუქციისა და მომსახურების რეალიზაცია}}{\text{საბრუნავი კაპიტალის საშუალო წლიური თანხა}};$$

4. საკუთარი კაპიტალის ბრუნვადობა ჯერებში (Owner's equity turnower) =

$$= \frac{\text{პროდუქციისა და მომსახურების რეალიზაცია}}{\text{საკუთარი კაპიტალის საშუალო თანხა}};$$

5. მარაგების ბრუნვადობა ჯერებში (Store turnower)

$$= \frac{\text{ცვალებადი ხარჯები}}{\text{მარაგების ღირებულება}}$$

6. დებიტორული დავალიანების ბრუნვადობა ჯერებში (Debtors indebtedness turnower)

$$= \frac{\text{პროდუქციისა და მომსახურების რეალიზაცია}}{\text{დებიტორული ვალის საშუალო თანხა}};$$

7. კრედიტორული დავალიანების ბრუნვადობა ჯერებში (Payables turnower) =

$$= \frac{\text{შესყიდვების მოცულობა}}{\text{კრედიტორული ვალის საშუალო თანხა}}$$

კაპიტალის სტრუქტურის კოეფიციენტები შემდეგია:

1. ვალის დაფარვის საერთო კოეფიციენტი (Current ratios) = $\frac{\text{მთლიანი აქტივები}}{\text{საერთო ვალი}}$;

2. ნასესხი კაპიტალის კოეფიციენტი (Loan funds ratios) = $\frac{\text{ნასესხი კაპიტალი}}{\text{მთლიანი აქტივები}}$;

3. ფინანსური დამოუკიდებლობის (ავტონომიის) კოეფიციენტი (Debt to equity)

$$= \frac{\text{საკუთარი კაპიტალი}}{\text{მთლიანი კაპიტალი}};$$

4. პროცენტის დაფარვის კოეფიციენტი, ანუ კრედიტორების დაცულობის

კოეფიციენტი (Times interest earned) =

$$= \frac{\text{მოგება გადასახადების და პროცენტების გადახდამდე}}{\text{კრედიტებზე გასაცემი პროცენტის თანხა}}$$

ვალის დაფარვის მაჩვენებლის ნორმა დასავლეთში 2-2,5-ის ტოლად არის მიღებული, ნასესხი სახსრების კოეფიციენტი – 0,2-ის, ხოლო ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტის ნორმა კი - 0,5-0,8 -ის საზღვრებში.

ლიკვიდობის კოეფიციენტები. ლიკვიდობა საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის ამსახველი ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მაჩვენებელია და გვიჩვენებს მის მიერ დროში ვალების დაფარვის უნარს.

ერთმანეთისაგან უნდა განვასხვავოთ ბალანსის ლიკვიდობა და აქტივების ლიკვიდობა. ბალანსის ლიკვიდობას განსაზღვრავს აქტივებით მისივე ვალდებულებების დაფარვის ხარისხი. აქტივების ლიკვიდობას კი განსაზღვრავს ის დრო, რომელ დროშიც იგი შეიძლება გარდაიქმნეს ფულად საშუალებად. რაც უფრო მცირეა ეს დრო, მით მეტად ლიკვიდურია აქტივი.

როდესაც ლაპარაკია საწარმოს ლიკვიდობაზე, მასში იგულისხმება ბალანსის ლიკვიდობა, ანუ ის, თუ სა-

წარმოს რამდენად შეუძლია თავისი აქტივებით დაფაროს ვალდებულებები. ამის დასადგენად, ბალანსის აქტივში მოცემულ საშუალებებს, დაჯგუფებულს მათი ლიკვიდობის ხარისხის მიხედვით, ე.ი. ფულად საშუალებად გარდაქმნის სისწრაფის მიხედვით, ადარებენ პასივში მოცემულ ვალდებულებებს დაჯგუფებულს დაფარვის ვადების რიგითობის მიხედვით.

ფირმის აქტივები ფულად საშუალებებად გარდაქმნის სისწრაფის მიხედვით 4 ჯგუფად იყოფა:

1. **მაღალლიკვიდური აქტივები (A_1).** ამ ჯგუფში შედის ფულადი საშუალებები (ბანკში, სალაროში). მათი გამოყენება დაუყოვნებლივ შეიძლება. ამ ჯგუფს უთანაბრდება მოკლევადიანი ფინანსური დაბანდებებიც.

2. **სწრაფადრეალიზებადი აქტივები (A_2).** ამ ჯგუფში შედის ისეთი აქტივები, რომელთა რეალიზაციას გარკვეული დრო სჭირდება, მაგალითად, დებიტორული დავალიანება, რომლის მიღება ვალის წარმოქმნიდან 12 თვის განმავლობაში იგარაუდება.

3. **ნაკლებადრეალიზებადი აქტივები (A_3).** ამ ჯგუფში შედის მარაგები, 12 თვეზე მეტი ანაზღაურების ვადის მქონე დებიტორული დავალიანებები, დამატებული ღირებულების გადასახადი.

4. **ძნელად რეალიზებადი აქტივები (A_4).** ამ ჯგუფში შედის ფირმის ბრუნვის გარეშე აქტივები.

აქტივების ჩამოთვლილი 4 ჯგუფიდან პირველი სამი ჯგუფი მიმდინარე, ანუ საბრუნავი აქტივებია, მეოთხე კი - ძირითადი აქტივები (ძირითადი კაპიტალი). საბრუნავი აქტივები უფრო ლიკვიდურია, ვიდრე ძირითადი აქტივები.

ბალანსის პასივში მოცემული ვალდებულებები დაფარვის ვადების რიგითობის მიხედვით შემდეგნაირად ჯგუფდება:

1. **ვადიანი ვალდებულებები ($П_1$).** ამ ჯგუფში შედის მოკლევადიანი დავალიანებები, დივიდენდური გადასახდელები, ვადაში დაუფარავი სესხები და მოკლევადიანი ვალდებულებები;

2. **მოკლევადიანი პასივები ($П_2$).** ამ ჯგუფში შედის ბანკის მოკლევადიანი სესხები და ყოველგვარი სხვა სახის სესხები, რომელთა დაფარვის ვადა 12 თვის ფარგლებში მერყეობს;

3. **გრძელვადიანი პასივები ($П_3$).** ამ ჯგუფში შედის გრძელვადიანი სესხები, ვალდებულებები ფინანსურ იჯარაზე, გასანაღდებელი ობლიგაციები, თამასუქი და სხვა;

4. **მუდმივი პასივები ($П_4$).** ამ ჯგუფში შედის ბალანსის მე-4 მუხლი მთლიანად – „კაპიტალი და რეზერვები", „მომავალი პერიოდის ხარჯები", „მოხმარების ფონდი" და „მომავალი ხარჯებისა და გადასახდელების რეზერვი".

ფირმის ლიკვიდობის დასადგენად, მისი ბალანსის აქტივების და პასივის ზემოთჩამოთვლილი ჯგუფები ერთმანეთს უნდა შევუდაროთ. ფირმის ბალანსი ლიკვიდურად ჩაითვლება თუ:

$А_1 > П_1$; $А_2 > П_2$; $А_3 > П_3$; $А_4 < П_4$

თუ ფირმაში პირველი სამი უტოლობა სრულდება, მაშინ აუცილებლად შესრულდება მეოთხე უტოლობაც, რომელიც გვიჩვენებს, თუ ფირმა რამდენადაა უზრუნველყოფილი საკუთარი სახსრებით და მისი ფინანსური სტაბილურობა მინიმალურ დონეზე მაინც თუ არის უზრუნველყოფილი.

სპეციალისტები აღნიშნავენ, რომ ფირმის ლიკვიდობის დასადგენი ზემოთმოცემული სქემა ზოგადია. ლიკვიდობის უფრო დეტალური გამოკვლევა უმჯობესია მოხდეს ფინანსური კოეფიციენტებით.

საწარმოს ლიკვიდობის შესაფასებლად იანგარიშება ორი ფინანსური მაჩვენებელი: **საერთო ლიკვიდობის** და **აბსოლუტური ლიკვიდობის**. თუმცა ეხედებით სწრაფი ლიკვიდობის მაჩვენებელსაც

$$\frac{\text{ფულადი სახსრები + ფასიანი ქაღალდები + დებიტორული დავალიანება}}{\text{მოკლევადიანი ვალის ვალდებულებები}}.$$

მათგან ყველაზე უფრო მასიურად გამოიყენება საერთო ლიკვიდობის მაჩვენებელი.

საერთო, ანუ მიმდინარე ლიკვიდობის მაჩვენებლი გაიანგარიშება შემდეგნაირად:

$$\text{საერთო ლიკვიდობის კოეფიციენტი (Currents ratios)} = \frac{\text{საბრუნაეი კაპიტალი}}{\text{მოკლევადიანი ვალის ვალდებულებები}}$$

საერთო ლიკვიდობის კოეფიციენტი ახასიათებს საწარმოს ყველა სახის მიმდინარე აქტივების ხარჯზე მოკლევადიანი ვალდებულებების განაღდების უნარს. დასავლეთში მიღებული ნორმების მიხედვით ლიკვიდობის კოეფიციენტი სასურველია იყოს 2, ან 2-ზე მეტი.

აბსოლუტური ლიკვიდობა გვიჩვენებს საწარმოს მიერ მოკლევადიანი ვალდებულებების შესრულების უნარს. მისი საანგარიშო ფორმულა ასეთია:

$$\text{აბსოლუტური ლიკვიდობის კოეფიციენტი (Aiced test ratios)} = \frac{\text{ფულადი სახსრები} + \text{სწრაფადრეალიზებადი ფასიანი ქაღალდები}}{\text{მოკლევადიანი ვალის ვალდებულებები}}$$

დასავლეთში მიღებული ნორმების მიხედვით აბსოლუტური ლიკვიდობის ნორმატიული კოეფიციენტი 0,2-0,3 საზღვრებშია. ეს მაჩვენებელი მათ დადგენილი აქვთ ათასობით საწარმოს მუშაობაზე მრავალწლიანი სტატისტიკური დაკვირვების შედეგად. რადგან ჩვენთან საწარმოებს ასეთი სტატისტიკური ბაზა არ გააჩნიათ, უმჯობესია საწარმოთა ლიკვიდობა შეეფასოთ არა საზღვარგარეთ მიღებული ნორმატივით, ან ლიკვიდობის აბსოლუტური სიდიდით, არამედ ლიკვიდობის მაჩვენებლის დინამიკით. ეს მაჩვენებელი დაგვანახებს როგორ იცვლება საწარმოს გადამხდელუნარიანობა.

საერთო ლიკვიდობა გვიჩვენებს ფირმაში მოკლევადიანი ვალების დაფარვის საერთო უნარს, აბსოლუტური ლიკვიდობა კი - მის დროში დაფარვის უნარს.

საწარმოს ლიკვიდობის გაუმჯობესების ძირითადი გზებია:

- საკუთარი კაპიტალის ზრდა;
- მუდმივი აქტივების ნაწილის გაყიდვა;
- ზენორმატიული მარაგების შემცირება;
- დებიტორული ვალების ამოღების მიმართულებით მუშაობის გაძლიერება;
- გრძელვადიანი დაფინანსების მიღება.

რენტაბელობის კოეფიციენტებია:

1. აქტივების რენტაბელობა (Return on assets - ROA) =

$$\frac{\text{მოგება გადასახადების და პროცენტების გადახდამდე}}{\text{აქტივების საერთო თანხა}};$$

აქტივების რენტაბელობის ოპტიმალურ კოეფიციენტად ითვლება 0,55.

2. საბრუნავი კაპიტალის rentabeloba (Return on current assets) =

$$= \frac{\text{წმინდა მოგება}}{\text{საბრუნავი სახსრები}};$$

3. რეალიზაციის, ანუ ბრუნვის რენტაბელობა (Profit margin on sales) =

$$= \frac{\text{წმინდა მოგება}}{\text{პროდუქციისა და მომსახურების რეალიზაცია}};$$

4. ეკონომიკური რენტაბელობა = $\frac{\text{მოგება გადასახადების გადახდამდე}}{\text{აქტივების საერთო თანხა}}$

5. პროდუქციის რენტაბელობა = $\frac{\text{მოგება}}{\text{პროდუქციის თვითღირებულება}}$

6. საკუთარი კაპიტალის რენტაბელობა (Return on Equity - RO) = $\frac{\text{წმინდა მოგება}}{\text{საკუთარი კაპიტალი}}$

საკუთარი სახსრების რენტაბელობა ასეთი სკალით ფასდება: 0-10%-მდე არის ფრთხილი რენტაბელობის ზონა, 10-20%-მდე ზომიერი რენტაბელობის ზონა, 20-35%-მდე – აქტიური რენტაბელობის ზონა, 35-50%-მდე – აგრესიული რენტაბელობის ზონა, ხოლო 50%-ზე მეტი – საშიში რენტაბელობის ზონა.

საბაზრო აქტივობის კოეფიციენტები. ეს კოეფიციენტებია:

1. მოგება ერთ აქციაზე (Earning per ordinary share) = $= \frac{\text{წმინდა მოგება - დივიდენდების თანხა პრივილეგირებულ აქციებზე}}{\text{ჩვეულებრივი აქციების რაოდენობა}}$;

2. დივიდენდი ერთ აქციაზე (Dividends per ordinary share) = $= \frac{\text{დივიდენდების თანხა ჩვეულებრივ აქციებზე}}{\text{ჩვეულებრივი აქციების რაოდენობა}}$;

3. დივიდენდების დაფარვის კოეფიციენტი (Ordinary dividend corerage) = $= \frac{\text{წმინდა მოგება - დივიდენდები პრივილეგიურ აქციებზე}}{\text{დივიდენდები ჩვეულებრივ აქციებზე}}$;

4. აქტივების თანხა ერთ აქციაზე (Total assets per ordinary share) = $= \frac{\text{აქტივების საერთო თანხა}}{\text{ჩვეულებრივი აქციების რაოდენობა}}$

5. აქციების კოტირების მაჩვენებელი (Price to earinings) = $\frac{\text{აქციების საბაზრო ფასი}}{\text{მოგება ერთ აქციაზე}}$;

6. აქციის საბაზრო შეფასების კოეფიციენტი (Market-to Boox Ratio)= $\frac{\text{აქციის საბაზრო ფასი}}{\text{აქციის საბალანსო ღირებულება}}$

7. ტობინის კოეფიციენტი (q-ratio) = $\frac{\text{აქციების მთლიანი საბაზრო ღირებულება}}{\text{წმინდა აქტივები საბაზრო ფასებში}}$

ამ უკანასკნელის სიდიდე უნდა აღემატებოდეს ერთს (q>1).

ზემოაღნიშნული მაჩვენებლების საანგარიშოდ საჭირო მონაცემების აღება შესაძლებელია საწარმოს ბუღალტრული ბალანსიდან, მოგება-ზარალის ანგარიშიდან და ფულადი ნაკადების მოძრაობის ანგარიშგებიდან.

4.3. საწარმოს ფინანსური სიმყარის კოეფიციენტები

საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის ანალიზი არ მთავრდება მხოლოდ ამ მაჩვენებლების გამოთვლითა და შეფასებით. საჭიროა მისი ფინანსური სტაბილურობის შეფასება, საწარმოს აქტივებისა და პასივების სტრუქტურის გარკვევა. მნიშვნელოვანია იმის განსაზღვრა, თუ რამდენადაა დამოკიდებული საწარმო გარე წყაროებზე, იზრდება, თუ მცირდება ეს დამოკიდებულება და მისი აქტივებისა და პასივების მდგომარეობა პასუხობს თუ არა მის საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობის ამოცანებს. **ფინანსური სტაბილურობა ახასიათებს საწარმოს დამოკიდებულებას დაფინანსების გარე წყაროებთან და განისაზღვრება საკუთარი და ნასესხი სახსრების თანაშეფარდებით და, აგრეთვე, მათი სტრუქტურით. ფინანსური სტაბილურობის კოე-**

ფიციენტები გვიჩვენებენ ინვესტორების და კრედიტორების ინტერესების დაცულობის ხარისხს ფირმაში.

საწარმოს ფინანსური სიმყარე მისი ფინანსური რესურსების განაწილებისა და გამოყენების ისეთი მდგომარეობაა, რომელიც რისკის დასაშვები დონის ფარგლებში, კაპიტალის და მოგების ზრდის და გადახდისუნარიანობისა და კრედიტუნარიანობის შენარჩუნების პირობებში უზრუნველყოფს საწარმოს ზრდას. ამიტომ, ფირმის ფინანსური სიმყარის ფორმირება ხდება არა მყისიერად, რომელიმე ოპერაციის შესრულების შედეგად, არამედ ფირმის საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობის მთელი პროცესის განმავლობაში და იგი ფირმის საერთო სტაბილურობის მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს.

საწარმოს ფინანსური სიმყარის ანალიზი პასუხს გვაძლევს კითხვაზე– რამდენად სწორად მართავდა საწარმო თავის ფინანსურ რესურსებს, მათი მოცულობა და სტრუქტურა შეესაბამებოდა თუ არა ბაზრისა და საწარმოს განვითარების მოთხოვნებს.

საწარმოს ფინანსური სიმყარე 4 სახისაა: აბსოლუტური სიმყარე, ნორმალური სიმყარე, არასტაბილური მდგომარეობა და კრიზისული მდგომარეობა.

აბსოლუტური ფინანსური სიმყარე ეწოდება ისეთ ფინანსურ სიტუაციას, როცა საწარმოს მარაგები და ხარჯები მთლიანად იფარება საკუთარი საბრუნავი სახსრებით და საწარმო არ არის დამოკიდებული კრედიტორებზე.

ნორმალური ფინანსური სიმყარე ეწოდება ისეთ ფინანსურ სიტუაციას, როცა საწარმო მარაგებს და დანახარჯებს ფარავს როგორც საკუთარი, ისე მოზიდული სახსრებით.

არასტაბილური მდგომარეობა საწარმოში მაშინ იქმნება, როცა მას საკუთარი და მოზიდული სახსრები არ ყოფნის თავისი მარაგებისა და დანახარჯების დასაფარავად და საფრთხის ქვეშ დგება მისი გადამხდელუნარიანობა.

კრიზისული ფინანსური მდგომარეობა საწარმოში იქმნება მაშინ, როცა იგი გაკოტრების პირასაა. ასეთ დროს საწარმო ვერ ფარავს კრედიტორულ დავალიანებას და ვადაგადაცილებულ სესხებს.

როგორც არასტაბილური, ისე კრიზისული ფინანსური მდგომარეობის დროს შეიძლება აღდგეს საწარმოს ფინანსური სიმყარე, თუ მოხდება მისი პასივების ოპტიმიზაცია და ხარჯებისა და მარაგების დასაბუთებული შემცირება.

საწარმოს ფინანსური სიმყარის ანალიზისათვის მსოფლიო პრაქტიკაში მიღებულია მაჩვენებელთა შემდეგი სისტემა:[2]

- საერთო გადამხდელუნარიანობის კოეფიციენტი;
- ავტონომიის კოეფიციენტი;
- მანევრირების კოეფიციენტი;
- გრძელვადიანი ინვესტიციების უზრუნველყოფის კოეფიციენტი;
- დაფინანსების საკუთარი წყაროებით მარაგების უზრუნველყოფის კოეფიციენტი;
- აქტივების მობილიზაციის კოფიციენტი;
- აქტივების იმობილიზაციის კოეფიციენტი;
- მიმდინარე აქტივების დაფინანსებაში საკუთარი წყაროების ხვედრითი წონა;
- ალტმანის კოეფიციენტი;
- თვითდაფინანსების დონე;
- სააქციო კაპიტალის წილი დაფინანსების საერთო წყაროებში და ა.შ.

ამ მაჩვენებლებიდან საწარმოს ფინანსურ სიმყარეს ყველაზე უკეთ ახასიათებს: საერთო გადამხდელუნარიანობის კოეფიციენტი, ავტონომიის კოეფიციენტი, მანევრირების კოეფიციენტი, მიმდინარე აქტივების დაფინანსებაში საკუთარი წყაროების წილის მაჩვენებელი, იმობილი-

[2] Ковалева А. и дрг. «Финансы фирмы» М. ИНФРА-М,2002, стр. 399

ზაციის კოეფიციენტი, საკუთარი სახსრებით მარაგების უზრუნველყოფის კოეფიციენტი დ ალტმანის კოეფიციენტი.

საერთო გადამხდელუნარიანობის კოეფიციენტი იანგარიშება შეფარდებით:

$$\frac{\text{ფულის ნაკადი (მოგება + ამორტიზაცია)}}{\text{კრედიტორული დავალიანება}}$$

ავტონომიის, ანუ ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტი იანგარიშება შეფარდებით:

$$\frac{\text{საკუთარი კაპიტალი}}{\text{საწარმოს აქტივების ჯამი}}$$

მსოფლიო პრატიკაში ავტონომიის კოეფიციენტის ნორმალურ მნიშვნელობად მიჩნეულია 0,5, რაც იმას ნიშნავს, რომ საწარმო ქონების 50%-ს ფარავს საკუთარი სახსრებით, 50%-ს კი მოზიდული სახსრებით. ავტონომიის კოეფიციენტის ზრდა ნიშნავს საწარმოს დამოუკიდებლობის ზრდას. ასეთ საწარმოებს ენდობიან ბანკები, რადგანაც მათ ინვესტიციებს დაუბრუნებლობის საშიშროება არ ელოდებათ.

მანევრირების კოეფიციენტი იანგარიშება შეფარდებით:

$$\frac{\text{საკუთარი საბრუნავი სახსრები}}{\text{საკუთარი კაპიტალი}}$$

მანევრირების კოეფიციენტი გვიჩვენებს, თუ საწარმოს საკუთარი კაპიტალის რა ნაწილი იმყოფება მბრუნავ ფორმაში, რომლის მანევრირება შედარებით ადვილია. ამ კოეფიციენტის მაღალი მნიშვნელობა დადებითად ახასიათებს საწარმოს ფინანსურ მდგომარეობას. მანევრირების კოეფიციენტის ოპტიმალურ სიდიდედ მიღებულია 0,5[3].

[3] Ковалева А. и дрг. «Финансы фирмы» М. ИНФРА-М,2002, стр. 405.

მიმდინარე აქტივების დაფინანსებაში საკუთარი წყაროების ხვედრითი წილის კოეფიციენტი იანგარიშება შეფარდებით:

$$\frac{\text{საკუთარი სახსრები}}{\text{საბრუნავი კაპიტალი}}$$

ეს კოეფიციენტი გვიჩვენებს თუ საწარმო საკუთარი წყაროებიდან საბრუნავი კაპიტალის რა ნაწილს აფინანსებს. პრაქტიკაში მისი ოპტიმალური სიდიდე მერყეობს 0,6-0,8 ფარგლებში, რაც იმას ნიშნავს, რომ საბრუნავი კაპიტალის 60-80%-ს საწარმო საკუთარი სახსრებით უნდა ფარავდეს.

გრძელვადიანი ინვესტიციების უზრუნველყოფის კოეფიციენტი იანგარიშება შეფარდებით:

$$\frac{\text{საკუთარი სახსრები + გრძელვადიანი ვალდებულებები}}{\text{საწარმოს აქტივების ჯამი}}$$

ეს კოეფიციენტი გვიჩვენებს საწარმოს მთლიან აქტივებში რა ხვედრითი წილი უკავია საკუთარ და გრძელვადიან ვალდებულებებს. ამ კოეფიციენტის ნორმალური მნიშვნელობაა 0,9, კრიტიკული კი – 0,75.

საკუთარი სახსრებით მარაგების უზრუნველყოფის კოეფიციენტი იანგარიშება შეფარდებით:

$$\frac{\text{საკუთარი სახსრები}}{\text{მატერიალური მარაგების ღირებულება}}$$

მოცემული კოეფიციენტის ნორმატიული სიდიდედ მიჩნეულია 0,5. რაც იმას ნიშნავს, რომ საწარმო საკუთარი სახსრებით მატერიალური მარაგების 50%-ს მაინც უნდა ფარავდეს.

იმობილიზაციის კოეფიციენტი ახასიათებს საწარმოს მუდმივი და მიმდინარე აქტივების თანაშეფარდებას. იგი იანგარიშება ფორმულით:

$$\frac{\text{მუდმივი აქტივები (ძირითადი კაპიტალი)}}{\text{მიმდინარე აქტივები}}$$

თვითდაფინანსების კოეფიციენტი გვიჩვენებს, თუ საწარმო მიღებული მოგების რა ნაწილს ხარჯავს განვითარებისათვის. იგი იანგარიშება შემდეგი ფორმულით:

$$\frac{\text{საწარმოს დამატებითი კაპიტალი}}{\text{წმინდა მოგება}}$$

ალტმანის კოეფიციენტი - გვიჩვენებს საწარმოს გაკოტრების ალბათობის სიდიდეს. იგი განხილული იქნება სახელმძღვანელოს V თავში: საწარმოს გაკოტრების განსაზღვრის მეთოდები.

ჩვენს მიერ წარმოდგენილი კოეფიციენტების იზოლირებული, ერთმანეთთან დაუკავშირებელი ანგარიში ვერ მოგვცემს სწორი დასკვნების გაკეთების საშუალებას. არ არის აუცილებელი ყველა მაჩვენებლის გამოთვლა. ფინანსისტების გამოკითხვამ აჩვენა, რომ ფინანსური კოეფიციენტებიდან ისინი უპირატესობას ანიჭებენ რენტაბელობას, ფინანსურ დამოუკიდებლობას და ლიკვიდობას.

4.4. უზარალობის ანალიზი

უზარალობა წარმოადგენს იმ წერტილს, რომლის დროსაც რეალიზაციიდან ამონაგები მთლიანი დანახარჯის ტოლია. ამ შემთხვევაში არ წარმოიქმნება არც მოგება და არც ზარალი. წმინდა მოგება (ან ზარალი) არის სხვაობა ზღვრულ მოგებასა და მუდმივ დანახარ-

ჯებს შორის. როდესაც ზღვრული მოგება ტოლია მუდმივი დანახარჯების, მაშინ ადგილი აქვს უზარალობას (იხ. ნახ. 4.4.1.) გვაქვს შემდეგი დაშვება: დამოკიდებულება წარმოების მოცულობასა და დანახარჯებს შორის არის წრფივი **Y=a+bX**

სადაც, **Y**- მთლიანი დანახარჯი;

a-მუდმივი დანახარჯი;

b- ერთეულზე ცვლადი დანახარჯი;

X-პროდუქციის წარმოების მოცულობა.

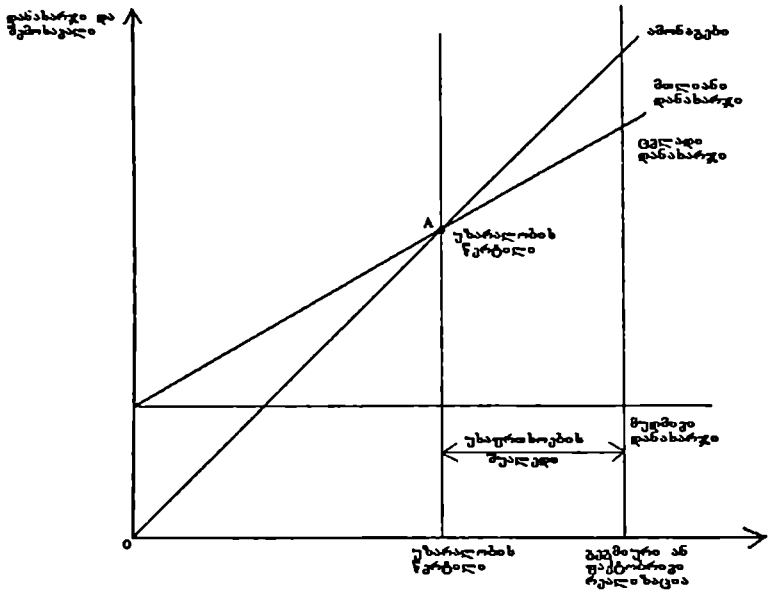
ზოგადი სტრუქტურა ასეთია:

ამონაგები	X
ცვლადი დანახარჯები	(X)
ზღვრული მოგება	X
მუდმივი დანახარჯები	(X)
წმინდა მოგება	X

უსაფრთხოების შუალედი=გეგმიური რეალიზაციის მოცულობას–უზარალობის მოცულობა

$$\text{უსაფრთხოების შუალედი} = \frac{\text{წმინდა მოგება}}{\text{ზღვრული მოგება}} \cdot 100$$

$$\text{ზარალობის მოცულობა} = \frac{\text{ზარალობა ზღ.მოგება}}{\text{ზღ. მოგება კოეფიც.}} = \frac{\text{ზარალობა ზღ. მოგება+მუდმივი დანახარჯ.}}{\text{ზღვრული მოგება კოეფიც.}}$$



ნახაზი 4.4.1. უზარალობის გრაფიკი

ამ გრაფიკის აგება ხდება შემდეგნაირად:

. მუდმივი დანახარჯების დატანა ხდება ჰორიზონტალური ღერძის პარალელურად (როგორც წრფის);

. გაყიდვებიდან ამონაგებისა და ცვლადი დანახარჯების დატანა ხდება ღერძების გადაკვეთის წერტილიდან;

. მთლიანი დანახარჯი არის მუდმივი და ცვლადი დანახარჯების ჯამი.

წერტილი, რომელზეც ერთმანეთს გადაკვეთენ ამონაგებისა და მთლიანი დანახარჯის წრფეები, წარმოადგენს წარმოების უზარალობის დონეს. მოგების, ან ზარალის რაოდენობა, წარმოების მოცემული დონისათვის, შეიძლება წაკითხულ იქნეს უზარალობის გრაფიკიდან. ზარალობის წერტილზე რეალიზაციის მოცულობის ერთეუ-

ლის ფასზე გამრავლებით შეიძლება დავადგინოთ რეალიზაციის ის ღირებულება, რომლითაც მიღებულ იქნება უზარალობა. ჩვეულებრივ, ამ გრაფიკის აგება ხდება გეგმიური რეალიზაციის მოცულობის განსაზღვრამდე. გეგმიური რეალიზაციის მოცულობასა და უზარალობის რეალიზაციის მოცულობას შორის სხვაობას ეწოდება **უსაფრთხოების შუალედი.**

საკონტროლო კითხვები:

1. რა არის დიაგნოსტიკა?
2. რა არის დიაგნოსტიკის მიზანი?
3. რას ნიშნავს დიაგნოსტირების ობიექტურობა?
4. რას მოიცავს ობიექტის კვლევის პროგრამა?
5. ჩამოაყალიბეთ და დაახასიათეთ დიაგნოზის ტიპები
6. რა არის სტატიკური მდგომარეობის დიაგნოსტიკა
7. ჩამოაყალიბეთ და დაახასიათეთ დიაგნოსტიკის მეთოდები
8. რა არის კრიზისი?
9. ვინ არის საარბიტრაჟო მმართველი?
10. ისაუბრეთ კრედიტორთა კრების ორგანიზებისა და უფლებამოსილების შესახებ
11. ჩამოაყალიბეთ ფინანსური კოეფიციენტების 5 ძირითადი ჯგუფი
12. ახსენით საქმიანი აქტივობის კოეფიციენტების გაანგარიშების წესი და შეაფასეთ ისინი
13. ახსენით კაპიტალის სტრუქტურის კოეფიციენტების გაანგარიშების წესი და შეაფასეთ ისინი
14. ახსენით ლიკვიდობის კოეფიციენტის გაანგარიშების წესი და შეაფასეთ ისინი
15. ახსენით საბაზრო აქტივობის კოეფიციენტის გაანგარიშების წესი და შეაფასეთ ისინი

16. ჩამოაყალიბეთ საწარმოს ლიკვიდობის გაუმჯობესების გზები

17. რა არის საწარმოს ფინანსური სიმყარე?

18. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ საწარმოს ფინანსური სიმყარის სახეები

19. ჩამოაყალიბეთ საწარმოს ფინანსური სიმყარის მახასიათებელ მაჩვენებელთა სისტემა, ახსენით მათი გაანგარიშების წესი.

<u>სავარჯიშოები</u>

შემოხაზეთ სწორი პასუხი:

1. ფინანსური რესურსების ჰორიზონტალური ანალიზი არის:

ა) ფინანსური რესურსების სტრუქტურის ანალიზი;

ბ) ფინანსური რესურსების დინამიკის ანალიზი;

გ) ფინანსური რესურსების ტრენდული ანალიზი;

დ) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

2. ფინანსური რესურსების ვერტიკალური ანალიზი არის:

ა) ფინანსური რესურსების დინამიკის ანალიზი;

ბ) ფინანსური რესურსების ხარჯვის სისწორის ანალიზი;

გ) ფინანსური რესურსების ეკონომიის ანალიზი;

დ) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

3. რას გვიჩვენებენ საქმიანი აქტივობის კოეფიციენტები?

ა) მთლიანად კაპიტალის, ან მისი ნაწილების გამოყენების აქტივობას;

ბ) საწარმოს აქტივობას ბაზარზე;

გ) საწარმოს ფინანსურ დამოუკიდებლობას;

დ) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

4. რას გვიჩვენებენ კაპიტალის სტრუქტურის კოეფიციენტები?

ა) საწარმოს ფინანსურ დამოუკიდებლობას;

ბ) საწარმოს კონკურენტუნარიანობას;

გ) საწარმოს მიერ ვალის სწრაფად გასტუმრების უნარს;

დ) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

5. რას გვიჩვენებენ ლიკვიდობის კოეფიციენტები?

ა) საწარმოს აქტივების ფულად გარდაქმნის სისწრაფეს;

ბ) საწარმოს მიერ ვალის სწრაფად გასტუმრების უნარს;

გ) ორივეს ერთად;

დ) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

6. რას გვიჩვენებენ რენტაბელობის კოეფიციენტები?

ა) საწარმოს შემოსავლიანობის დონეს ზოგადად;

ბ) საწარმოს კონკურენტუნარიანობის დონეს;

გ) საწარმოს ფინანსური დამოუკიდებლობის დონეს;

დ) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

7. რას გვიჩვენებენ საბაზრო აქტივობის კოეფიცეინტები?

ა) სააქციო საზოგადოების აქტიეობას და რეიტინგს საფონდო ბირჟაზე;

ბ) აქციონერების დივიდენდურ შემოსავლებს;

გ) ორივეს ერთად;

დ) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

8. ჩამოთვალეთ საწარმოს ფინანსური სიმყარის სახეები:

ა) აბსოლუტური;

ბ) ნორმალური;

გ) შეფარდებითი;

დ) კრიზისული.

9. რას ეწოდება საწარმოს აბსოლუტური ფინანსური სიმყარე?

ა) მდგომარეობას, როცა საწარმო მთელ ხარჯებს ფარაეს საკუთარი სახსრებით და ქმნის მარაგებს;

ბ) მდგომარეობას, როცა საწარმოს ჰყოფნის საკუთარი და ნასესხი სახსრები ხარჯების დასაფარავად;

გ) მდგომარეობას, როცა საწარმოს არ ჰყოფნის საკუთარი და ნასესხი სახსრები ხარჯების დასაფარავად;

დ) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

10. რას ეწოდება საწარმოს არასტაბილური ფინანსური მდგომარეობა?

ა) მდგომარეობას, როცა საწარმოს არ ჰყოფნის საკუთარი და მოზიდული სახსრები ხარჯების და მარაგების დასაფარავად;

ბ) მდგომარეობას, როცა საწარმოს ჰყოფნის საკუთარი და მოზიდული სახსრები ხარჯების და მარაგების დასაფარავად;

გ) როცა დროში ვერ ფარაეს კრედიტორულ დაეალიანებას;

დ) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

11. როდის არის საწარმო კრიზისულ ფინანსურ მდგომარეობაში?

ა) როცა დროში ვერ ფარაეს კრედიტორულ დაეალიანებას;

ბ) როცა ვერ ფარავს ვადაგადაცილებულ სესხებს;

გ) ორივე ერთად;

დ) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

<u>ამოცანა 1</u>: შეაფასეთ საწარმოს ფინანსური დამოუკიდებლობა და მისი დინამიკა შემდეგი მონაცემების საფუძველზე:

მაჩვენებლები	მლნ ლარი	
	წლის დასაწყისში	წლის ბოლოს
1. ბრუნვისგარეშე აქტივები	765	856
2. კაპიტალი და რეზერვები	870	860
3. გრძელვადიანი პასიები (ვალდებულებები)	20	90
4. მოკლევადიანი პასიები (ვალდებულებები)	356	626
ბალანსი	*1216*	*1576*

<u>ამოცანა 2:</u> შემდეგი მონაცემების საფუძველზე გამოთვალეთ საწარმოს ლიკვიდობა

მაჩვენებლები	მლნ ლარი	
	წლის დასაწყისში	წლის ბოლოს
საბრუნავი სახსრები	584	678
1 წლამდე დებიტორული დავალიანება	200	250
მოკლევადიანი ფინანსური დაბანდებები	37	23
ფულადი სახსრები	3	25
სხვა საბრუნავი სახსრები	10	25
მოკლევადიანი პასიები (ვალდებულებები)	548	617

ამოცანა 3. ცხრილში მოტანილი მონაცემების საფუძველზე განსაზღვრეთ შემდეგი სამი საწარმოს ფინანსური მდგომარეობა

	№1	№2	№3
1. საკუთარი კაპიტალი	310 000	500 000	330 000
2. მარაგები	50 000	15 000	210 000
3. სხვა ხარჯები	150 000	200 000	250 000
4. მოზიდული სახსრები	-	200 000	50 000
5. კრედიტორული დავალიანება	-	770 000	-
6. ვადაგადაცილებული სესხები	-	450 000	-

ამოცანა 4. კომპანია პროდუქციის ერთეულს ჰყიდის 3 ლარად. ცვლადი დანახარჯი ერთეულზე (მასალების) შეადგენს 1 ლარს, მუდმივი დანახარჯი (ქარხნის იჯარა) არის 5000 ლარი წელიწადში. 1). რა მოცულობის ნაკეთობა უნდა გაეყიდოთ წელიწადში უზარალობის მისაღწევად? 2). თუ იჯარა გაიზრდება 10%-ით და კომპანია მიისწრაფვის 2000 ლარი მოგებისკენ, მაშინ როგორი უნდა იყოს წლიური წარმოების მოცულობა?

ამოხსნა:

1. წელიწადში რა მოცულობის ნაკეთობა უნდა გაეყიდოთ წაუგებლობის მისაღწევად?

მიზნ. მოც.=მიზნ. ზღვრ. მოგება/სარეალ.ფასი-ერთ. ცვლ. დანახარჯი=(5000+0)/(3-1)=2500 ნაკეთობა.

2.თუ იჯარა გაიზრდება 10 %-ით და კომპანია მიისწრაფვის წლიური 2000 ლარი მოგებისკენ, მაშინ წლიური წარმოების მოცულობა იქნება:

მიზნობრ. მოც.=მიზნ. ზღვრ. მოგება/ერთ.ზღვ.მოგება= =(5000+500+2000)/3-1=3750 ნაკეთობა.

ამოცანა 5. კომპანია პროდუქციის ერთეულს ჰყიდის 6 ლარად. ცვლადი დანახარჯი ერთეულზე (მასალების) შეადგენს 3 ლარს, მუდმივი დანახარჯი (ქარხნის იჯარა) არის 18000 ლარი წელიწადში. 1). რა მოცულობის ნაკეთობა უნდა გაეყიდოთ წელიწადში უზარალობის მისაღწევად? 2). თუ იჯარა გაიზრდება 15%-ით და კომპანია მიისწრაფვის 5000 ლარი მოგებისკენ, მაშინ როგორი უნდა იყოს წლიური წარმოების მოცულობა?

ამოცანა 6. მაღაზია წლის განმავლობაში ჰყიდის 25000 წყვილ ფეხსაცმელს. წყვილი ფეხსაცმლის სარეალიზაციო ფასი არის 40 ლარი. წყვილი ფეხსაცმლის შესყიდვის ფასი 25 ლარი. მთლიანი წლიური მუდმივი დანახარ-

ჯი არის: ხელფასები 100000 ლარი, რეკლამა 40000 ლარი, სხვა მუდმივი დანახარჯი 100000 ლარი. 1). რა იქნება ზღვრული მოგება წყვილი ფეხსაცმლისათვის? 2). რისი ტოლი იქნება წყვილი ფეხსაცმლის წაუგებლობის მოცულობა? 3). რისი ტოლია უსაფრთხოების შუალედი?

ამოხსნა:

1. ზღვრული მოგება=გასაყიდი ფასი-ცვლადი დანახარჯი= 40-25=15ლ.
2. წაუგებლობის მოცულობა=მთლ.მუდმ. დანახარჯი/წყვ. ზღვრ. მოგ.=(100000+40000)/15=16000ლ.
3. უსაფრთხოების შუალედი=გაყ.რეალ.მოც.–უზარ. მოც.=25000-16000=9000წყვილი

ამოცანა 7. მაღაზია წლის განმავლობაში ჰყიდის 29000 წყვილ ფეხსაცმელს. წყვილი ფეხსაცმლის სარეალიზაციო ფასი არის 48 ლარი. წყვილი ფეხსაცმლის შესყიდვის ფასი 32 ლარი. მთლიანი წლიური მუდმივი დანახარჯი არის: ხელფასები 105000 ლარი, რეკლამა 42000 ლარი, სხვა მუდმივი დანახარჯი 106000 ლარი. 1). რა იქნება ზღვრული მოგება წყვილი ფეხსაცმლისათვის? 2). რისი ტოლი იქნება წყვილი ფეხსაცმლის წაუგებლობის მოცულობა? 3). რისი ტოლია უსაფრთხოების შუალედი?

თავი 5. საწარმოს გაკოტრების განსაზღვრის მეთოდები

5.1 გაკოტრების არსი, მიზეზები და სტრატეგიები

2007 წლამდე საქართველოში არსებული გაკოტრების პროცესის მარეგლამენტირებელი ნორმატიულ-სამართლებრივი ბაზა იყო თანამედროვე ეკონომიკური პირობების შეუსაბამო. ხოლო 2007 წლის 28 მარტს მიღებული საქართველოს კანონით „გადახდისუუნარობის საქმის წარმოების შესახებ" საწარმოებმა მიიღეს შესაძლებლობა, გაკოტრების შიშის გარეშე გააგრძელონ ფუნქციონირება. თუმცა საარბიტრაჟო სასამართლოს მიერ განსახილველი გადახდისუუნარობის საქმეთა რაოდენობა ყოველწლიურად იზრდება, რაც იმაზე მიუთითებს, რომ გაკოტრების ინსტიტუტს საქართველოში უკავია სამეურნეო ბრუნვის მონაწილეთა ერთ-ერთი წამყვანი ადგილი.

მსოფლიო პრაქტიკა მოწმობს, რომ გაკოტრება ნებისმიერი თანამედროვე ბაზრის გარდაუვალი მოვლენაა, განსაკუთრებით კი კრიზისის პირობებში. **გაკოტრება კრიზისის თანმდევი მოვლენაა, რომელიც იყენებს კაპიტალის გადანაწილების საბაზრო ინსტრუმენტებს და ასახავს ეკონომიკის სტრუქტურული გარდაქმნის ობიექტურ პროცესებს.** გაკოტრების ასეთი განმარტება მოცემულია მეწარმეობის არსში, რომელიც ყოველთვის შეუღლებულია მისი საბოლოო შედეგების მიღწევის განუსაზღვრელობასთან, დანაკარგების რისკთან. გაკოტრების ერთ-ერთი ნიშანი მდგომარეობს საწარმოს მომგებიანობის ვარდნაში კაპიტალის ღირებულებაზე დაბლა.

კრიზისი – ეს სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემაში, ანუ ორგანიზაციაში წინააღმდეგობების მეტისმეტი გამწვავებაა, რომელიც საფრთხეს უქმნის მის სიცოცხლემედეგობას გარემომცველ სამყაროში.

კრიზისული პროცესის განვითარების სტადიების მიხედვით შეიძლება გამოვყოთ **ანტიკრიზისული მართვის ოთხი ფორმა:**

1. ანტიკრიზისული მართვა სტაბილური განვითარების პერიოდში;

2. მართვა წარმოების არასტაბილურობის პერიოდში;

3. მართვა კრიზისული მდგომარეობის პერიოდში – საწარმოს მართვა გადახდისუუნარობის პირობებში. ეს არის არასტაბილურობის პერიოდში მართვისაგან ძირითადი განსხვავება. ძირითადი მიზანია გაკოტრების დაუშვებლობა. მოცემულ ეტაპზე შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ისეთი მეთოდები, როგორიცაა რესტრუქტურიზაცია, ან სამართლებრივი სანაცია.

4. მართვა გაკოტრების პროცედურათა პირობებში, რომელიც წარმოადგენს გაკოტრების პროცედურათა შესრულებას და მას ატარებს დანიშნული მმართველი;

ანტიკრიზისული მართვა ეკონომიკური ზრდის უზრუნველსაყოფად იყენებს შემდეგ სტრატეგიებს:

1. კონცენტრირებული ზრდის სტრატეგია, რომელიც გულისხმობს ახალი პროდუქციის გამოშვებას, ან სრულყოფას, აგრეთვე, არსებულ ბაზარზე საწარმოს მდგომარეობის გაუმჯობესების, ან ახალ ბაზარზე გადასვლის შესაძლებლობათა ძიებას;

2. ინტეგრირებული ზრდის სტრატეგია უზრუნველყოფს ეკონომიკურ ზრდას საკუთრების შეძენის, ასევე ახალი საწარმოო სტრუქტურების შექმნის ხაჯზე;

3. დიეერსიფიცირებული ზრდის სტრატეგია რეალიზდება იმ შემთხვევაში, თუ საწარმოს არ შეუძლია განვითარება მოცემულ ბაზარზე მოცემული საქონლის დარგის საზღვრებში;

4. წარმოების შემცირების, ან ლიკვიდაციის სტრატეგია რეალიზდება მაშინ, როდესაც საწარმოს სჭირდება

ძალთა გადაჯგუფება, სტრუქტურული გარდქმნა, ან ლიკვიდაცია;

გაკოტრების მექანიზმის ძირითად იდეას წარმოადგენს დაბალრენტაბელური წარმოების ლიკვიდაცია. **ლიკვიდაციის სტრატეგია წარმოადგენს წარმოების სრული შეკვეცის პროცესს, როდესაც საწარმოს შემდგომში არ შეუძლია ბიზნესის წარმოება.** პირველი სამი სტრატეგია ასახავს პროგრესსზე ორიენტირებულ საქმიანობას, ხოლო ლიკვიდაციის სტრატეგია დაკავშირებულია საწარმოს რესტრუქტურიზაციასთან. წმინდა სახით შეკვეცა, ანუ ლიკვიდაცია იშვიათად გამოიყენება. წარმოების მართვის საბაზრო სისტემაში საწარმოს ზრდისა და შეკვეცის პროცესები ურთიერთდაკავშირებული და ურთიერთდამოკიდებულია. ასეთი მართვა შეიძლება წარმოვადგინოთ, როგორც სტაბილური განვითარების უზრუნველყოფისათვის მენეჯერის მიერ შესრულებული ოთხი სტრატეგიის მიზანმიმართული კომბინირება. მენეჯერის არაპროფესიონალიზმს მივყავართ სტაბილური განვითარების პროცესის უმართაობამდე და ლიკვიდაციური პროცესების ქაოტურ განვითარებამდე, განვითარების სტრატეგიის ნაცვლად შეკვეცის სტრატეგიამდე, რომლის შედეგია გაკოტრება.

გაკოტრება განხილული სტრატეგიის ტერმინებით არის საწარმოს საქმიანობაში ლიკვიდაციის სტრატეგიის ხვედრითი წონის ზრდა, განვითრების სტრატეგიის მოქმედების სფეროს შემცირების ხარჯზე. განვსაზღვროთ ეს მდგომარეობა კოორდინატებში „განვითარება-შეკვეცა".

მდგომარეობა 1 – აქტიური განვითარება – ხასიათდება განვითარების სტრატეგიის მაღალი ხვედრითი წონითა და შეკვეცის სტრატეგიის დაბალი ხვედრითი წონით.

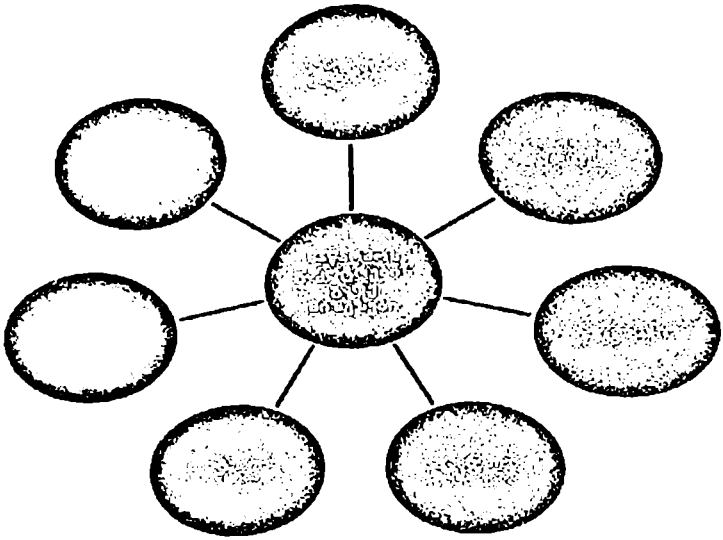
მდგომარეობა 2 – სტაბილური განვითარება – განვითარების სტრატეგია შეთანაწყობილია შეკვეცის სტრატეგიასთან, ე. ი. მაღალრენტაბელური წარმოების გაფართოება მიმდინარეობს დაბალრენტაბელური წარმოების შეკვეცის პარალელურად და კოორდინირებულად.

მდგომარეობა 3 – რესტრუქტურიზაცია – ფინანსური, მატერიალური, ტექნოლოგიური და მმართველობითი რესურსების გადაჯგუფება, მათი კონცენტრირება პერსპექტიულ ბაზრებზე. ამ მდგომარეობაში წამყვანია შეკვეცის სტრატეგია, ხოლო განვითარების სტრატეგია ხასიათდება დაბალი ხვედრითი წონით.

მდგომარეობა 4 – გაკოტრება – ბაზარზე პოზიციების დაკარგვის უმართავი პროცესები. ეს მდგომარეობა ხასიათდება შეკვეცის სტრატეგიის წილის მკვეთრი ზრდით განვითარების სტრატეგიის წილის ნულამდე ერთდროული შემცირების პირობებში, ე. ი. საწარმოს საქმიანობის განმსაზღვრელი პროცესები არ არის აქტიური, მიმდინარეობს უსიცოცხლოდ, ან წყდება. განსაკუთრებულ ყურადღებას და პროფესიონალიზმს მოითხოვს სტაბილური განვითარების მდგომარეობიდან რესტრუქტურიზაციის მდგომარეობაში გადასვლის მართვა, რომელიც ცნობილია გლობალური სტრატეგიის ცვლილების წერტილის სახელით, ანუ სხვანაირად ეს არის სტრატეგიის შეკვეცის, ანუ ტრანსფორმაციის წერტილი.

საწარმოთა გაკოტრების მრავალი მიზეზი არსებობს. მათი დაჯგუფება შეიძლება შიდა და გარე მიზეზებად. **გარე მიზეზებში** შედის[4]: ეკონომიკური ფაქტორები, პოლიტიკური ფაქტორები, მეცნიერების და ტექნიკის განვითარების დონე, დემოგრაფიული ფაქტორები, კულტურული ფაქტორები, საერთაშორისო კონკურენციის გაძლიერება და მევალეების გაკოტრება (იხ. ნახ. 5.1.1).

[4] Е. Шабалин, Н. Кричевскии,М. Карп., Как избежать банкротство,ИНФРА, 1996,стр. 35.



ნახ. 5.1.1 საწარმოს გაკოტრების გარე მიზეზები

ფინანსური სიძნელეების წარმოშობის მიზეზები მრავალია და ისინი იცვლებიან სიტუაციის შესაბამისად. ამ მიზეზების ერთიანი, უცვლელი ტიპოლოგია არ არსებობს. თუმცა ცნობილია ჯგუფები, რომლებშიც ერთიანდებიან საწარმოთა ფინანსური სიძნელეების წარმომშობი მიზეზები. საწარმოს საქმიან არამდგრადობაზე მათი გავლენა სხვადასხვა. მაგალითად, აშშ-ს საწარმოთა საქმიან არამდგრადობაში 1980-1990წწ.-ში ეკონომიკურ მიზეზებს ეკავათ 47,4%, ფინანსურ მიზეზებს–38,4%, არასაკმარის პროფესიონალიზმს–7,1%, დაუდევრობასა და თაღლითობას–6%, სხვა მიზეზებს - 1%.[5]

ფინანსური სიძნელეების გამომწვევი ეკონომიკური მიზეზებია: ფირმის საქმიანი აქტივობის შემცირება, მისი ბიზნესის არახელსაყრელი განლაგება, ბაზრების სიშორე და ა.შ. ფინანსურ მიზეზებს მიეკუთვნება: კაპიტალის უკ-

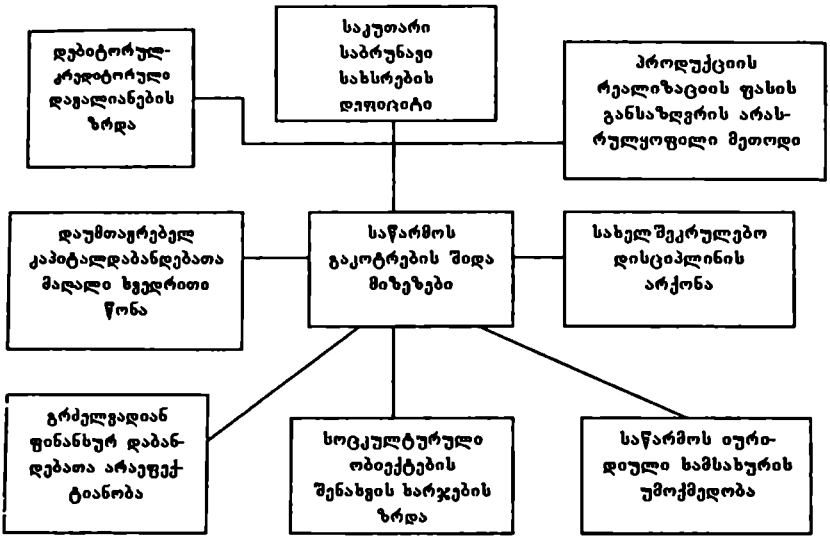
[5] Юджин Бригхем, Луис Гапенски, Финансовый менеджмент, том 2, Санкт-Петербург, «Экономическая школа», 1997, стр. 479

მარისობა, დიდი მოცულობის კრედიტორული დავალიანებები და ა.შ. არასაკმარისი პროფესიონალიზმი. ეს არის ბიზნესის არცოდნა, მის მართვაში გამოცდილების არქონა და ა.შ. იმის მიუხედავად, რომ პროფესიონალიზმის დეფიციტს აშშ-ს საწარმოთა ფინანსური სიძნელეების წარმოშობაში მხოლოდ 7,1% უკავიათ, კონკრეტული გამოკვლევები აჩვენებენ, რომ ყველა დანარჩენი მიზეზი პირდაპირ, ან არაპირდაპირ საწარმოს სუსტი მენეჯმენტით არის გამოწვეული. აქ ფინანსურ მენეჯერს მოეთხოვება საწარმოს ფინანსური კატასტროფის წინასწარი დიაგნოსტიკა, მისი სიმპტომების ადრეული გამოვლენა-გაცნობიერება და ღონისძიებათა გატარება მათ სალიკვიდაციოდ.

შიდა მიზეზებში შედის[6]: საკუთარი საბრუნავი სახსრების დეფიციტი, სახელშეკრულებო დისციპლინის არარსებობა, საწარმოს იურიდიული სამსახურის უმოქმედობა, სოციალურკულტურული ობიექტების შენახვის ხარჯების ზრდა, გრძელვადიან ფინანსურ დაბანდებათა არაეფექტიანობა, დაუმთავრებელ კაპიტალდაბანდებათა მაღალი ხვედრითი წონა, დებიტორულ-კრედიტორული ვალების ზრდა (იხ. ნახ.5.1.2).

---

[6] Юджин Бригхем, Луйс Гапенски, Финансовый менеджмент, том 2, Санкт-Петербург, «Экономическая школа», 1997, стр. 35



ნახ. 5.1.2 საწარმოს გაკოტრების შიდა მიზეზები

5.2. გაკოტრების ეტაპები და ფინანსური სიძნელეები საწარმოში

როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, საწარმო თავისი საქმიანობის განხორციელების დროს გადის კრიზისის რამდენიმე სტადიას ღრმა ფინანსური კრიზისის დადგომამდე და გაკოტრების პროცედურების დაწყებამდე. განვიხილოთ გაკოტრების წინმსწრები ფინანსური სიძნელეები. საწარმოში წარმოქმნილი ფინანსური სიძნელეების ტიპებია[7]: ეკონომიკური არამდგრადობა, საქმიანი არამდგრადობა, ტექნიკური გადახდისუუნარობა, გადახდისუუნარობა გაკოტრების წინ და ლეგალური გაკოტრება. განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

საწარმოს ეკონომიკური არამდგრადობა (economic failure) ეს არის საწარმოს ისეთი მდგომარეობა, როცა მისი შემოსავლები ვერ ფარავს მის საერთო ხარჯებს. ასეთმა საწარმომ შეიძლება გააგრძელოს საქმიანობა მანამ, სანამ ინვესტორები აძლევენ მას დამატებით კაპიტალს, ხოლო ინვესტიციების მფლობელები თანხმდებიან ინვესტიციებიდან მიიღონ საბაზრო შემოსავალზე ნაკლები. მაგრამ ეს ყოველთვის ასე არ ხდება. უფრო ხშირად ასეთ საწარმოებს ინვესტორები აღარ აფინანსებენ, რის შედეგადაც საწარმო იძულებულია ან შეამციროს წარმოება იმ დონემდე, რომელიც მას აღუდგენს ნორმალურ მოგებას, ან საერთოდ დახუროს წარმოება.

1. **საქმიანი არამდგრადობის** (bisiness failure) ტერმინი გამოიყენება იმ საწარმოების მიმართ, რომლებმაც შეწყვიტეს ოპერაციები იმ მიზეზით, რომ კრედიტორებს სისტემატურად აზარალებდნენ, თუმცა, შეიძლება მათ ოფიციალურად გაკოტრების პროცედურა არც ჰქონდეთ გავლილი.

---

[7] Юджин Бригхем, Луис Гапенски, Финансовый менеджмент, том 2, Санкт-Петербург, «Экономическая школа», 1997, стр.477

2. **ტექნიკურ გადახდისუუნარობად** (technically insolvency) იწოდება საწარმოს ისეთი ფინანსური სიძნელე, როცა იგი კრედიტორებს ვერ უფარავს ვადადამდგარ მიმდინარე გადასახდელებს. ტექნიკური გადახდისუუნარობა შეიძლება ნიშნავდეს, ლიკვიდური სახსრების დროებით უკმარისობას (დეფიციტს). ასეთ დროს, თუ საწარმო მევალეებიდან მიიღებს გადახდის (ანგარიშსწორების) გადავადებას, მაშინ შესაძლებელია მან შესძლოს შემოსავლების გადიდება, საგადასახდო ვალდებულებების განაღდება და გაკოტრებისაგან გადარჩენა. მეორეს მხრივ, ტექნიკური გადახდისუუნარობა მხოლოდ პირველი სიმპტომია საწარმოს ეკონომიკური არამდგრადობისა, რაც იმას ნიშნავს, რომ საწარმოს გაკოტრება ელოდება.

3. **გადახდისუუნარობა გაკოტრების წინ** (insolvency in bankruptcy) ისეთი მდგომარეობაა, როცა საწარმოს მთლიანი კრედიტორული დავალიანებები აჭარბებს მისი აქტივების საბალანსო ღირებულებას. ეს მდგომარეობა ფირმისათვის უფრო საშიშია, ვიდრე ტექნიკური გადახდისუუნარობა, რადგან ხშირ შემთხვევაში, იგი მოასწავებს ფირმის ეკონომიკურ არამდგრადობას და მთავრდება მისი ლიკვიდაციით. ასეთ მდგომარეობაში მყოფმა საწარმომ არ არის აუცილებელი გაიაროს გაკოტრების პროცედურები.

4. **ლეგალური გაკოტრება** (legal bankruptcy) არის გაკოტრების ოფიციალური რეგისტრაცია და გაკოტრების სახელმწიფო კანონის შესაბამისად გაკოტრების ფაქტის დაფიქსირება.

როცა საწარმო ფინანსურ სიძნელეს განიცდის, მის ფინანსურ მენეჯერს ევალება გამოარკვიოს, რა ხერხებით ებრძოლოს მას. როცა საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის გამოსწორებას არანაირი ღონისძიების გატარება აღარ შეელის, მაშინ მდგომარეობიდან გამოსავალი არის მისი ლეგალური გაკოტრება და ლიკვიდაცია. საწარმო გადასცემს რა სასამართლოს განაცხადს გაკოტრების შესახებ, სასამართლო დროებით ათავისუფლებს მას ვალე-

ბის გადახდისაგან და ირჩევს ნდობით აღჭურვილ პირს, რომელსაც ასევე დროებით ევალება საწარმოს საქმიანობის მართვა. ნდობით აღჭურვილი პირი პასუხისმგებელია საწარმოს ქონების გაყიდვაზე და ამოღებული ფულადი სახსრების კრედიტორებს შორის განაწილებაზე.

5.3. გაკოტრების ალბათობის პროგნოზირება

გაკოტრებამ შეიძლება დიდი ზიანი მიაყენოს როგორც საწარმოს, ისე მის კლიენტურას (კრედიტორებს, ინვესტორებს და სხვ.). ამიტომ დიდი მნიშვნელობა აქვს გაკოტრების პროგნოზირებას და მოსალოდნელი გაკოტრების თავიდან აცილებას. გაკოტრების ალბათობის პროგნოზირებისათვის ფართოდ გამოიყენება მათემატიკური მოდელები. მათგან ყველაზე მარტივია გაკოტრების ალბათობის **ორფაქტორიანი მოდელი** (Z_I). ამისათვის, ფირმის ფინანსური საქმიანობის კოეფიციენტებიდან აირჩევა ორი მაჩვენებელი: მიმდინარე ლიკვიდობის ($K_{тл}$) და ფირმის აქტივებში ნასესხი კაპიტალის ხვედრითი წონის ($K_{зк}$). ეს მაჩვენებლები მრავლდება საცდელ-სტატისტიკური მეთოდით გაანგარიშებულ მონაცემთა ემპირიულ წონით კოეფიციენტებზე და ერთ მუდმივ კოეფიციენტთან ერთად ჯამდება.

$$Z_I = -0,3877 - 1,0736\ K_{тл} + 0,579 K_{зк}$$

სადაც,

$_{тл}$ – საბრუნავი სახსრები/მოკლევადიანი ვალდებულებები;

$_{зк}$ – ნასესხი სახსრები/აქტივების ჯამი.

ამ მაჩვენებლის უარყოფითი მნიშვნელობა გვიჩვენებს, რომ ფირმას გაკოტრება არ ელოდება, დადებითი კი პირიქით, გვიჩვენებს გაკოტრების მაღალ ალბათობას. აშშ-ში მიღებული ეს წონითი კოეფიციენტები შეადგენს: მიმდინარე ლიკვიდობისათვის „მინუს" 1,0736-ს, აქტივებში

ნასესხი სახსრების წილისათვის „პლიუს“ 0,579-ს, კონსტანტა კი ტოლია „მინუს“ 0,3877-ის.[8]
ე.ი. თუ აღმოჩნდა, რომ საწარმოს მიმდინარე ლიკვიდობის კოეფიციენტი არის 4,96, ხოლო აქტივებში ნასესხი სახსრების ხვედრითი წილი 0,061, ანუ 6,1%-ია, მაშინ ორფაქტორიანი მოდელით ფირმის გაკოტრების ალბათობა ტოლი იქნება:

$$Z_i = -0,3877 - [(4,96)(-1,0736)] + [(0,061)(0,579] = -5,71$$

რადგან მიღებული სიდიდე უარყოფითია, ეს ნიშნავს, რომ საწარმოს გაკოტრება არ ელოდება.

ბოლო პერიოდში საზღვარგარეთის საწარმოთა პრაქტიკაში გაკოტრების პროგნოზირებისთვის გავრცელებულია **მულტიპლიკატორულ დისკრიმინანტული ანალიზი** (Multiple Disciriminat Analysis, MDA), რომელიც წარმოადგენს რეგრესიული ანალიზის მსგავსი სტატისტიკური მეთოდების ერთობლიობას. ამერიკელმა მეცნიერმა ალტმანმა გამოიყენა რა დისკრიმინანტული ანალიზი, მიიღო დისკრიმინანტული ფუნქცია (Z), რომელიც ამჟამად ფართოდ გამოიყენება. ალტმანმა გამოკვლევა ჩაატარა 33 გაკოტრებულ ამერიკულ საწარმოზე და შეადარა ისინი ანალოგიური მასშტაბის მქონე წარმატებით მომუშავე საწარმოებს. მან გაიანგარიშა ხუთი მაჩვენებელი (X_1, X_2, X_3, X_4, X_5), რომლებზეც ყველაზე მეტადაა დამოკიდებული საწარმოს გაკოტრების ალბათობა და დაადგინა მათი წონითი კოეფიციენტები. ისინი შეადგენენ: X_1-თვის 1,2-ს, X_2-სთვის 1,4-ს, X_3-თვის 3,3-ს, X_4 –სთვის 0,6-ს და X_5 – თვის 1,0-ს.
ალტმანის მოდელს აქვს ასეთი სახე[9]:

---

[8] В. Родионова, М. Федотова, Финансовая устоичивостъ предприятия в условиях инфляции, М., «Перспектива», 1995, стр. 67.

[9] Юджин Бригхем, Луйс Гапенски Финансовый менеджмент, том 2, Санкт-Петербург, «Экономическая школа», 1997, стр. 508.

$$Z = 1{,}2X_1 + 1{,}4X_2 + 3{,}3X_3 + 0{,}6X_4 + 1{,}0X_5$$

თითოეული ფაქტორის გაანგარიშების წესი ასეთია:

$$X_1 = \frac{\text{წმინდა საბრუნავი კაპიტალი}}{\text{აქტივების ჯამი}}$$

$$X_2 = \frac{\text{გაუნაწილებელი მოგება}}{\text{აქტივების ჯამი}}$$

$$X_3 = \frac{\text{საბალანსო მოგება}}{\text{აქტივების ჯამი}}$$

$$X_4 = \frac{\text{აქციების საბაზრო ღირებულება}}{\text{ნასესხი სახსრები}}$$

$$X_5 = \frac{\text{რეალიზაციიდან წმინდა ამონაგები}}{\text{აქტივების ჯამი}}$$

პირველი ოთხი მაჩვენებლი იანგარიშება პროცენტებში (მაგალითად, თუ X_3=13,3%-ს, გაანგარიშებაში უნდა ჩაირთოს 13,3 და არა 0,133). ზემოალნიშნული ხუთფაქტორიანი მოდელით გაკოტრების პროგნოზირების სიზუსტე ერთი წლისათვის 90%-ია, ორი წლისათვის-70%, ხოლო სამი წლისათვის - 50%.

თუ Z < 1,81, მაშინ საწარმოს გაკოტრების ალბათობა ძალზე მაღალია, თუ **1,81<Z<2,675** – მაშინ გაკოტრება შესაძლებელია, თუ **2,675 < Z < 2,99**, მაშინ არ არის

გაკოტრების დიდი საშიშროება, ხოლო თუ **Z>2,99** მაშინ ფირმას გაკოტრება არ ელოდება.

გაკოტრების **ალტმანის ხუთფაქტორიან** მოდელზე დაყრდნობით რუსმა მეცნიერმა ლ. ფილოსოფოვმა შეიმუშავა გაკოტრების ალბათობის პროგნოზირების კომპიუტერული მოდელი.[10] ალტმანის მოდელისაგან განსხვავებით, მასში არ არის ჩართული მეორე ფაქტორი (X_2), ხოლო მეოთხე ფაქტორი (X_4) შეცვლილია ფირმის აქტივების შეფარდებით ნასესხ სახსრებთან (აქტივების ჯამი/ნასესხი სახსრები), რაც იმით იყო გამართლებული, რომ რუსეთში საწარმოთა გააქციონერება ახალი საქმე იყო და შესაბამისად ალტმანის მეოთხე ფაქტორის (X_4) გამოთვლა შეუძლებელი. ამჟამად ეს საკითხი უკვე სადისკუსიო აღარ არის, რადგან როგორც რუსეთში, ისე საქართველოში სააქციო საზოგადოებებს მუშაობის საკმაოდ დიდი პრაქტიკა აქვთ და არც მათი აქციების საბაზრო ღირებულების დადგენაა ძნელი. ამიტომ ალტმანის მოდელის მეოთხე ფაქტორის გაანგარიშებაც შესაძლებელია.

ცნობილია ასევე გაკოტრების ალბათობის განსაზღვრის სხვა მეთოდებიც. ბრიტანელმა მეცნიერმა **ტაფლერმა** შემოგვთავაზა 1977 წელს **ოთხფაქტორიანი საპროგნოზო მოდელი,** რომლის შემუშავებისას გამოიყენა შემდეგი მიდგომა: კომპიუტერული ტექნიკის გამოყენების საფუძველზე, პირველ სტადიაზე გამოითვლება 80 მაჩვენებელი გაკოტრებული და გადამხდელუნარიანი კომპანიების მონაცემების საფუძველზე. შემდეგ სტატისტიკური მეთოდის გამოყენებით, რომელიც ცნობილია როგორც მრავალგანზომილებიანი დისკრიმინანტის ანალიზი, შეიძლება აიგოს გადამხდელუნარიანობის მოდელი, კერძო თანაფარდობების განსაზღვრით, საიდანაც გამოყოფენ საუკეთესო კომპანიათა ორ ჯგუფს და მათ კოეფიციენტებს. თანაფარდობების ასეთი შერჩევითი დათვლა არის ტიპიური კორპორაციის საქმიანობის ზოგიერთი საკვანძო გან-

[10] Л. Философов. Как спасти предприятие? ж. «Реформа»,1992, №10.

ზომილების განსაზღვრისათვის, ისეთის როგორიცაა მომგებიანობა, საბრუნავი კაპიტალის შესაბამისობა, ფინანსური რისკი და ლიკვიდობა. მოცემული ფაქტორების გაერთიანების შედეგად, გადამხდელუნარიანობის მოდელი ასახავს კორპორაციის ფინანსური მდგომარეობის ზუსტ სურათს. კომპანიების ანალიზისთვის, რომელთა აქციები კოტირდება ბირჟაზე, ტიპიური მოდელი იღებს შემდეგ ფორმას:

$$Z=C_0+C_1X_1+C_2X_2+C_3X_3+C_4X_4$$

სადაც,

X_1 - მოგება დაბეგვრამდე/მიმდინარე ვალდებულებები (53%)

X_2 - მიმდინარე აქტივები/ვალდებულებები სულ (13%)

X_3 - მიმდინარე ვალდებულებები/აქტივები სულ (18%)

X_4 - დაკრედიტების ინტერვალის არარსებობა (16%)

C_0.. .C_4 - კოეფიციენტები, პროცენტები ფრჩხილებში მიუთითებენ მოდელის პროპორციებზე: X_1 ზომაჳს მომგებიანობას, X_2 - საბრუნავი კაპიტალის მდგომარეობას, X_3 – ფინანსურ რისკს, X_4 – ლიკვიდობას.

მოდელების მაპროგნოზირებელი როლის გაძლიერებისათვის შეგვიძლია მოვახდინოთ Z-კოეფიციენტის ტრანსფორმირება PAS-კოეფიციენტში – რომელიც იძლევა კომპანიის საქმიანობის შეფასების შესაძლებლობას დრო'ში. კრიტიკული დონის ზევით ან ქვევით PAS-კოეფიციენტის შესწავლისას, შეგვიძლია აღვილად განვსაზღვროთ კომპანიის დაცემისა და აღორძინების მომენტები. PAS-კოეფიციენტი არის კომპანიის საქმიანობის შეფარდებითი მაჩვენებელი, გამოყვანილი ძ-კოეფიციენტის საფუძველზე განსაზღვრულ წელს და გამოსახული პროცენტებში 1-დან 100-მდე. მაგალითად, PAS-კოეფიციენტი, 50-ის ტოლი, მიუთითებს იმაზე, რომ კომპანიის საქმიანო-

ბა ფასდება დადებითად, მაშინ როდესაც PAS-კოეფიციენტი, 10-ის ტოლი, იმაზე მიუთითებს, რომ კომპანიების მხოლოდ 10% არიან ყველაზე ცუდ მდგომარეობაში (არადამაკმაყოფილებელი სიტუაცია). ასე რომ, კომპანიისთვის Z-კოეფიციენტის გამოთვლის შემდეგ შეგვიძლია მოვახდინოთ ფინანსური მდგომარეობის აბსოლუტური განხომილების ტრანსფორმირება ფინანსური საქმიანობის შეფარდებით განზომილებაში. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, თუ Z-კოეფიციენტს შეუძლია იმაზე მითითება, რომ კომპანია იმყოფება სარისკო მდგომარეობაში, მაშინ PAS-კოეფიციენტი ასახავს ისტორიულ ტენდენციას და მიმდინარე საქმიანობას პერსპექტივაში.

ასეთი მიდგომის ძლიერი მხარეა მისი უნარი შეითავსოს მოგება/ზარალის უწყისისა და ბალანსის საკვანძო მახასიათებლები ერთიან წარმომადგენლობით თანაფარდობაში. ასე, კომპანია, რომელიც იღებს დიდ მოგებას, მაგრამ სუსტია ბალანსის თვალსაზრისით, შეიძლება შეედაროს ნაკლებად მომგებიან კომპანიას, მაგრამ გაწონასწორებული ბალანსით. აქედან გამომდინარე, Z-კოეფიციენტის გამოთვლით, შეგვიძლია სწრაფად შევაფასოთ ფინანსური რისკი, რომელიც დეკავშირებულია მოცემულ კომპანიასთან, და შესაბამისად გარიგების პირობების მანევრირება მოვახდინოთ. მოცემული მიდგომა დაფუძნებულია პრინციპზე, რომ ერთიანობა უფრო ფასეულია, ვიდრე ცალკეული ნაწილების ჯამი.

მოცემული მიდგომის კიდევ ერთი თავისებურებაა „რისკის რეიტინგის" გამოყენება დაფარული რისკის შემდგომი გამოვლენისათვის. მოცემული რეიტინგი სტატისტიკურად გამოიანგარიშება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ კომპანიას აქვს უარყოფითი ძ-კოეფიციენტი. იგი გამოითვლება ძ-კოეფიციენტის ტრენდის, უარყოფითი ძ-კოეფიციენტის სიდიდის და იმ წლების რაოდენობის საფუძველზე, რომელთა განმავლობაში კომპანია იმყოფებოდა სარისკო ფინანსურ მდგომარეობაში. ხუთბალიანი სკალის გამოყენებით, სადაც 1 მიუთითებს „რისკსე, დაუყოვნებლივი

უბედურების მცირე ალბათობაზე" და 5 ნიშნავს „წინა მდგომარეობის შენარჩუნების აბსოლუტურ შეუძლებლობას", მენეჯერი ოპერირებს მზა საშუალებებით რისკების საერთო ბალანსის შეფასებაზე, რომლებიც დაკავშირებულია კლიენტების კრედიტებთან.

ირკუტსკის სახელმწიფო ეკონომიკური აკადემიის მეცნიერების მიერ იყო შემოთავაზებული გაკოტრების რისკის პროგნოზის ოთხფაქტორიანი მოდელი (R მოდელი), რომელიც შემდეგნაირად გამოიყურება:

$$K = 8.38K_1 + K_2 + 0.054K_3 + 0.63K_4$$

სადაც,

K_1 – საბრუნავი კაპიტალი/აქტივები

K_2 – წმინდა მოგება/საკუთარი კაპიტალი

K_3 – რეალიზაციიდან ამონაგები/აქტივი

K_4 – წმინდა მოგება/ ინტეგრალური დანახარჯები

საწარმოს გაკოტრების ალბათობა ღ მოდელის მნიშვნელობის შესაბამისად შემდეგნაირად განისაზღვრება:

ცხრილი 5.3.1. გაკოტრების ალბათობის კრიტერიუმები R მოდელის შესაბამისად

R მნიშვნელობა	გაკოტრების ალბათობა, %
0-ზე ნაკლები	მაქსიმალური – 90-100
0-0.18	მაღალი – 60-80
0.18-0.32	საშუალო – 35-50
0.32-0.42	დაბალი – 15-20
0.42-ზე მეტი	მინიმალური – 10-მდე

ზემოთ აღნიშნული გაკოტრების პროგნოზირების ფინანსური მეთოდების ალტერნატიულ მეთოდებს წარმოადგენენ **რეიტინგული შეფასების მეთოდები.**
რეიტინგული შეფასების საერთო სახე შეგვიძლია წარმოვიდგინოთ შემდეგნაირად:

$$K_0 = A_1 * K_1 + A_2 * K_2 + \ldots + A_n K_n$$

სადაც,

K_0 – ინტეგრალური მაჩვენებელი (რეიტინგი);

A_i – i-ური მაჩვენებლის წონადობის კოეფიციენტი (A_i-ს ჯამი შეადგენს 100%-ს);

K_i _ i-ური მაჩვენებლის მნიშვნელობა;

n _ მაჩვენებლების რაოდენობა;

თითოეულ მაჩვენებელს მიეკისრება კრიტიკული (მაქსიმალური ან მინიმალური) მნიშვნელობა. სხვადასხვა მეთოდების მეშვეობით (მათ შორის ექსპერტების შეფასებების მეშვეობით) განისაზღვრება თითოეული მაჩვენებლის წონა. მაჩვენებლების კრიტიკული და წონადობის მნიშვნელობების ნამრავლის ჯამი წარმოადგენს კრიტიკულ ინტეგრალურ მნიშვნელობას. გაკოტრების ალბათობა განისაზღვრება ფაქტიური და კრიტიკული რეიტინგების ერთმანეთთან შედარებიდან გამომდინარე.

რეიტინგული შეფასების მეთოდის გამოყენებით გაკოტრების პროგნოზირების ბოლო მეთოდებიდან ერთ-ერთია **ა. ვ. კოლიშკინას მოდელი** (სანკტ-პეტერბურგის სახელმწიფო უნივერსიტეტი).

მოდელების ზოგადი სახე შემდეგნაირად გამოიყურება:

$$\textit{მოდელი №1} = 0.47K_1 + 0.14K_2 + 0.39K_3$$

$$\textit{მოდელი №2} = 0.61K_4 + 0.39K_5$$

$$\textit{მოდელი №3} = 0.49K_4 + 0.12K_2 + 0.19K_6 + 0.19K_3$$

სადაც,

K_1 – სამუშაო კაპიტალი/აქტივები;

K_2– საკუთარი კაპიტალის რენტაბელობა;

K_3 – ფულადი ნაკადი/ვალდებულებები;

K_4 – დაფარვის კოეფიციენტი;

K_5 – აქტივების რენტაბელობა;

K_6 – გაყიდვების რენტაბელობა;

გაკოტრების დიაგნოსტიკისათვის მაჩვენებელთა მნიშვნელობები წარმოდგენილია ცხრილ'ში 5.3.2:

ცხრილი 5.3.2 მოდელების კრიტიკული მაჩვენებლები

მოდელი	დაღებითი	გაკოტრებული	გაურკვევლობის ზონა
I	0.08-0.16	(-0.20)-(-0.08)	(-0.08)-0.08
II	1.07-1.54	0.35-0.49	0.49-1.07
III	0.92-1.36	0.25-0.38	0.38-0.92

რეიტინგული მოდელების უპირატესობას წარმოადგენს მათი გამოყენების სიმარტივე, ამასთან ერთად მაჩვენებლების წონადობის მნიშვნელობების განსაზღვრის მეთოდები ყოველთვის არ უზრუნველყოფენ აუცილებელ სიზუსტეს.

ამრიგად, საწარმოს ფინანსების მაროვისას ფინანსური პრობლემების შეფასება ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია. ამ დროს პასუხი უნდა გაეცეს კითხვას: საწარმო უფრო „მკვდარია“, ვიდრე „ცოცხალი“, თუ უფრო „ცოცხალია“, ვიდრე „მკვდარი“.

5.4. გაკოტრების თავიდან აცილების გზები

საწარმოს ფინანსური სიძნელეების აღმოფხვრის ერთ-ერთი გზა არის საწარმოს **არაფორმალური რეორგანიზაცია**. საწარმოს არაფორმალური რეორგანიზაციის სახეებია:[11] პროლონგაცია, კომპრომისული შეთანხმება და ნებაყოფლობითი ლიკვიდაცია.

1. **პროლონგაცია** არის საწარმოს ვალების გადავადება. როცა საწარმო ეკონომიკურად მყარია და მისი ფინანსური სიძნელეები დროებითი ხასიათისაა, მაშინ მისი კრედიტორები (მევალეები) თანახმა არიან დაეხმარონ მას ფეხზე დადგომაში და პრობლემა ერთად გადაწყვიტონ. ასეთ დროს, შედარებით მსხვილი კრედიტორების წარმომადგენლებისაგან იქმნება კრედიტორთა კომიტეტი, რომლებიც საწარმოსთან ერთად ნებაყოფლობით ადგენენ შექმნილი სიტუაციიდან გამოსვლის მოქმედებათა გეგმას, ე.წ. **მონაწილეობის გეგმას** (წორკოუტს). ამ გეგმაში საწარმოსა და კრედიტორების შეთანხმებით მოცემულია ვალების დაფარვა გადავადებით. ე.ი. მონაწილეობის გეგმაში ვალის რესტრუქტურიზაციაა მოცემული. კრედიტორთა კომიტეტი საწარმოს ვალების რესტრუქტურიზაციის საკითხზე მუშაობს დავების რეგულირების ადგილობრივ ბიუროსთან ერთად, რომელიც თავის მხრივ, იწვევს ექსპერტებს საქმის შესასწავლად. შემდგომში მათ მიერ წარმოდგენილი მოხსენების საფუძველზე კრედიტორთა კომიტეტი და ზემოთ აღნიშნული ბიურო ადგენს საწარმოს რეორგანიზაციის წინასწარ გეგმას.

ვალის არაფორმალური რესტრუქტურიზაციის წარმატებით შესასრულებლად სულ მცირე სამი პირობის არსებობა არის საჭირო. ეს პირობებია.[12]:

---

[11] Дж. К. Ван Хорн, Основы управления финансами, М. "Финансы и статистика", 1997, стр. 772-774.

[12] Юджин Бригхем, Луис Гапенски, Финансовый менеджмент, том 2, Санкт-Петербург, «Экономическая школа», 1997, стр.483

1. მოვალე (ე.ი. საწარმო) უნდა იყოს მორალურად სუფთა (ე.ი. მისი ქმედება განზრახ გაკოტრების მცდელობას არ უნდა შეიცავდეს);

2. საწარმომ მევალეებს უნდა აჩვენოს საქმიანობის გამოცოცხლების შესაძლებლობა;

3. ბიზნესის გარემო-პირობები ხელს უნდა უწყობდეს საწარმოს რეაბილიტაციას.

ფინანსური სიძნელეების ნებაყოფლობითი დარეგულირება არა მარტო მარტივი და არაფორმალური პროცედურაა, არამედ შედარებით იაფიცაა, რადგან მისი წარმოების იურიდიული და ადმინისტრაციული ხარჯები მინიმუმამდეა დაყვანილი. ასეთი დარეგულირებით საწარმო ეკონომიასაც აკეთებს დანახარჯებში, და რაც მთავარია, „გაკოტრებული საწარმოს“ სახელსაც იცილებს თავიდან.

ამ ნებაყოფლობითი თანამშრომლობით არც კრედიტორები არიან წაგებულნი. მართალია, ისინი სწრაფად ვერ იბრუნებენ საწარმოდან ვალს, მაგრამ ასეთი გადავადებული დაბრუნებით ისინი უფრო მეტს იღებენ, ვიდრე მიიღებდნენ ფირმის ლეგალური გაკოტრების შემთხვევაში.

2. არაფორმალური რეორგანიზაციის მეორე ფორმაა **კომპრომისული შეთანხმება**. იგი წარმოადგენს მოვალის (საწარმოს) და მევალეების მოლაპარაკებას იმის თაობაზე, რომ საწარმო მათ გადაუხდის ვალის არა მთლიან, არამედ მის დიდ ნაწილს (80-90%-ს). ასეთი შეთანხმება ხდება მაშინ, თუ მევალეები (კრედიტორები) დარწმუნდებიან, რომ ამ წესით ისინი უფრო მეტს დაიბრუნებენ მოვალისაგან, ვიდრე მისი გაკოტრების შემთხვევაში. როგორც ვალის პროლონგაცია, ისე კომპრომისული შეთანხმება, მაშინაა ძალაში, თუ საწარმოს ყველა კრედიტორი მასზე თანახმაა.

3. არაფორმალური რეორგანიზაციის მესამე სახეა **არაფორმალური ლიკვიდაცია**. როცა აღმოჩნდება, რომ საწარმოს რეაბილიტაცია აღარც ვალის რესტრუქტურიზაციით და აღარც კომპრომისული შეთანხმებით შეიძლე-

ბა, მაშინ კრედიტორები იღებენ მისი არაფორმალური ლიკვიდაციის გადაწყვეტილებას. ასეთ ლიკვიდაციას ეწოდება **უფლების გადაცემა, ანუ ცესია** (assignment). არაფორმალური რეორგანიზაციის ეს ფორმა გამოიყენება მაშინ, თუ საწარმოს მრავალრიცხოვანი მევალეები არ ჰყავს. ცესია გულისხმობს ფირმის აქტივებზე უფლების გადაცემას მესამე მხარისათვის, რომელსაც **ცესიონარი** (assignee) ეწოდება. ცესიონარი აქტივების გაყიდვის ინსტრუქციის შესაბამისად ჰყიდის ფირმის აქტივებს ღია, ან დახურულ აუქციონზე და მიღებულ შემოსავალს პროპორციულად ანაწილებს საწარმოს კრედიტორებს შორის. არაფორმალურ ლიკვიდაციას ფორმალურ ლიკვიდაციასთან (ანუ გაკოტრების შედეგად ლიკვიდაცია) შედარებით ის უპირატესობა აქვს, რომ იგი უფრო სწრაფად მიმდინარეობს, ნაკლები დანახარჯებით და ამასთან მშვიდად.

როცა საწარმოს ფინანსური სიძნელეები უკავშირდება მის ეკონომიკურ და საქმიან არამდგრადობას, მაშინ მისი არაფორმალური რეორგანიზაციით რეაბილიტაცია და შენარჩუნება შეუძლებელია. ასეთ დროს, საწარმო კოტრდება ოფიციალურად. როგორც საწარმოსათვის, ისე მისი კრედიტორებისათვის უფრო მისაღებია არა საწარმოს ლიკვიდაცია, არამედ **რეაბილიტაცია**. საწარმოს რეაბილიტაციის მიზანია მისი **გაჯანსაღება (სანაცია)**, გადამხდელუნარიანობის აღდგენა, რაც ხორციელდება მისი კაპიტალის სტრუქტურის ოპტიმიზაციით.

რეაბილიტაცია ისე როგორც საწარმოს ლიკვიდაცია, „გადახდისუუნარობის საქმის წარმოების შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად ხორციელდება. რეაბილიტაციის მიზანი იმაშია, რომ შენარჩუნდეს საწარმო, როგორც მოქმედი ეკონომიკური ერთეული. ამ გადაწყვეტილების მიღება მაშინაა სწორი, როცა მოცემული საწარმო ქვეყნისათვის სასარგებლოა. საწარმოს ევალება შეადგინოს რეაბილიტაციის გეგმა და წარადგინოს სასამართლოში. შეიძლება ეს საქმე შეასრულოს სასამართლოს მიერ დანიშნულმა ნდობით აღჭურვილმა პირმაც.

ამ საკითხში გაკოტრების საქმის მწარმოებელი სასამართლოს როლი იმაში მდგომარეობს, რომ მან დაადგინოს საწარმოს რეაბილიტაციის გეგმის სამართლიანობა და რეალობა. იგი სამართლიანი იქნება მაშინ, თუ მასში დაცული იქნება ყველა მხარის ინტერესები, ხოლო რეალისტური მაშინ, თუ რეაბილიტირებული საწარმო შესძლებს თავისი შემოსავლებით დაფაროს მუდმივი ხარჯები. საწარმოს რეაბილიტაციის გეგმა მიღებული იქნება მაშინ, თუ მას მხარს დაუჭერენ კრედიტორების ორი მესამედი. ამის შემდეგ, ამ გეგმას ამტკიცებს საწარმოს გაკოტრების საქმის მწარმოებელი სასამართლო. თუ ეს გეგმა რამოდენიმე ვარიანტად არის წარმოდგენილი, სასამართლომ უნდა აირჩიოს მათ შორის უკეთესი.

რეაბილიტაციის გეგმა 3 ეტაპად დგება. პირველ ეტაპზე ხდება საწარმოს ღირებულების საერთო შეფასება. ეს ეტაპი ყველაზე მნიშვნელოვანი და ყველაზე რთული ეტაპია. რეაბილიტაციის დროს ფირმის ღირებულება განისაზღვრება მისი შემოსავლების კაპიტალიზაციის მეთოდით. მაგალითად, თუ საწარმოს რეაბილიტაციის შემდგომი შემოსავალი 2 მლნ. დოლარია, ხოლო ანალოგიური საწარმოებისათვის კაპიტალიზაციის საშუალო დონე 10%-ია, მაშინ მოცემული საწარმო შეფასდება 20 მლნ. დოლარად.

მეორე ეტაპზე ხდება საწარმოს კაპიტალის ახალი სტრუქტურის ფორმირება. ეს კაპიტალის ისეთი სტრუქტურა უნდა იყოს, რომ საწარმოს შეუმცირდეს დაფარვის ფიქსირებული ვადის მქონე გადასახდელები. ამისათვის, მან დავალიანების საერთო თანხა უნდა შეამციროს.. ამის მიღწევა შესაძლებელია ამ დავალიანების მნიშვნელოვანი ნაწილის აქციებზე გაცვლით (აღსანიშნავია ის გარემოება, რომ აქციების მფლობელებს საწარმოსაგან დივიდენდები მიეცემათ მხოლოდ მაშინ, თუ საწარმოს აქვს მოგება).

საწარმოს რეაბილიტაციის გეგმის დამამთავრებელ—**მესამე ეტაპზე** განისაზღვრება კრედიტორების პრი-

ორიტეტები. გამოიყენება აბსოლუტური პრიორიტეტის (აბსოლუტე პრიორიტყ) პრინციპი, რაც იმას ნიშნავს, რომ ერთი კლასის კრედიტორთა პრეტენზიები შეიძლება დაკმაყოფილდეს მხოლოდ მას შემდეგ, რაც უკვე დაკმაყოფილდა უფრო მაღალი კლასის კრედიტორთა პრეტენზიები.

საქართველოს კანონით „გადახდისუუნარობის საქმის წარმოების შესახებ," ვალაუვალი საწარმოს რეაბილიტაციის გეგმაში აღნიშნული უნდა იყოს მისი ლიკვიდურობის აღდგენისათვის საჭირო კონკრეტული ღონისძიებანი, აგრეთვე, ვალების დაფარვის ვადები. საწარმოში რეაბილიტაციის ჩასატარებლად ინიშნება რეაბილიტაციის მმართველი. იგი უნდა იყოს დამოუკიდებელი პირი, თუმცა კრედიტორების თანხმობით შეიძლება რეაბილიტაციის მმართველად არჩეულ იქნეს თვით მოვალეც. რეაბილიტაცია დასრულდება მაშინ, თუ მიღწეულ იქნება რეაბილიტაციის მიზანი. თუ ეს მიზანი არ იქნა მიღწეული, მაშინ სასამართლო ადგენს საწარმოს გაკოტრების საქმის წარმოების გახსნას და გარკვეული პროცედურების გავლის შემდეგ ახდენს მის ლიკვიდაციას.

მართალია, საწარმოში არსებულ კრიზისულ სიტუაციაზე პასუხისმგებლობა ეკისრება გენერალურ დირექტორს, რომლის წინაშეც დგას ანტიკრიზისულ ღონისძიებათა მართვის სისტემის უსრუნველყოფა, მაგრამ საწარმოს გენერალური დირექტორი ამ ფუნქციას ასრულებს მმართველ გუნდთან ერთად, რომლის ერთ-ერთი ყველაზე სპასუხისმგებლო საქმის შემსრულებელი არის ფინანსური მენეჯერი. საწარმოს ფინანსურ მენეჯერს მუდმივად კონტროლის ქვეშ უნდა ქონდეს ისეთი მოვლენები და პროცესები, რომლებიც მოასწავებენ საწარმოში არასასურველი ფინანსური მდგომარეობის დადგომას, კერძოდ.[13]:

1. ძირითადი საქმიანობის ზარალი;
2. საბრუნავი სახსრების ნაკლებობა;

[13] Препринимательство, под ред. В. Горфинкеля и других, М. «Банки и биржи»,1999, стр. 374.

3. კომერციული კრედიტების მიღების გაძნელება;

4. სამეურნეო ოპერაციებიდან ფულადი ნაკადების შემოსვლის შემცირება;

5. ფირმის ფასიანი ქაღალდების ფასის დაცემა;

6. ვადიანი ვალდებულებების დაფარვის შეუძლებლობა.

ამერიკელი მეცნიერი ბობ ფაიფერი წერს: „თუ საწარმოს ფინანსური მენეჯერი მაღალი კლასის მმართველია, იგი ასრულებს მთელი სამუშაოს არაუმეტეს 1%-ს და ქმნის თავისი ორგანიზაციის წარმატების 50%-ზე მეტს“.[14]. ცხადია, რომ ბობ ფაიფერის ეს მინიშნება უნდა გაითვალისწინონ საწარმოთა გენერალურმა მენეჯერებმა ფინანსური მენეჯერების დაქირავებისა და მათი მუშაობის შეფასებისას. საწარმოს **გადახდისუნარიანობის** აღდგენა გაიანგარიშება ფორმულით:[15]

$$K_з = \frac{K_{1K} + \frac{6}{T}(K_{1K} - K_{1H})}{K_{1л}}$$

სადაც,

$K_з$ – არის გადახდისუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტი;

K_1 – არის ლიკვიდობის კოეფიციენტი წლის დასაწყისში;

K_1 – არის ლიკვიდობის კოეფიციენტი წლის ბოლოს;

$K_{1л}$ – არის მიმდინარე ლიკვიდობის ლიმიტი (2,0);

თ – პერიოდის ხანგრძლივობა თვეებში.

თუ $K_з$>1-ზე, მაშინ ითვლება, რომ საწარმოს გადახდისუნარიანობის აღდგენის შესაძლებლობა გააჩნია.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში საწარმოების რეფორმირება გულისხმობს საზოგადოებაში საკანონმდებლო წანამძღვრების შექმნას მევალესა და მოვალეს, კრე-

---

[14] Боб Фанфер «Удвоите ваши прибили», М. «Банки и биржи», 1996, стр. 25.

[15] Финансовый менеджмент, практикум под ред. Н.Ф. Самсонова, М., ЮНИТИ, 2001, с.262.

დიტორსა და მსესხებელს შორის ეფექტური ურთიერთობების განვითარებისათვის. ერთ-ერთი ასეთი წანამძღვარი არის გაკოტრების მარეგულირებელი კანონმდებლობის არსებობა, რომლის რეალიზაციამ ხელი უნდა შეუწყოს გაკოტრების შემთხვევების თავიდან აცილებას, მეწარმეებს შორის ფინანსური ურთიერთობების მთლიანი სისტემის გაჯანსაღებას და მოვალის მიერ საკუთარი თავის გაკოტრებულად აღიარების შემთხვევაში – ორივე მხარისთვის გაკოტრების უარყოფითი შედეგების მინიმიზაციას, ცივილიზებული ფორმით ყველა აუცილებელი პროცედურის განხორციელებას.

გაკოტრების პროცედურების შემოღება ეკონომიკის არაჯანსაღი სეგმენტების შეკვეცის საშუალებას იძლევა, მაგრამ რაც მთავარია, წარმოიქმნება არაკონკურენტუნარიანი საწარმოების გადარჩენის და გაჯანსაღების მიზნით ქმედებების იურიდიული განხორციელების შესაძლებლობა ანტიკრიზისული მართვის მეშვეობით. გაკოტრების ინსტიტუტის მიზანია არარენტაბელური სუბიექტების საქმიანობის შეჩერება და პოტენციურად რენტაბელური საწარმოების ნორმალური ფუნქციონირების აღდგენა, თუნდაც ეს იყოს დაკავშირებული გარკვეულ დანახარჯებთან.

საკონტროლო კითხვები

1. ჩამოაყალიბეთ და დაახასიათეთ ანტიკრიზისული მართვის ფორმები
2. რა არის გაკოტრება?
3. ჩამოაყალიბეთ და დაახასიათეთ გაკოტრების გარე და შიდა მიზეზები
4. ჩამოაყალიბეთ და დაახასიათეთ ფინანსური სიძნელეების ტიპები
5. განიხილეთ გაკოტრების ორფაქტორიანი მოდელი
6. განიხილეთ გაკოტრების ხუთფაქტორიანი მოდელი

7. რომელი მოდელი შეიმუშავა ფილოსოფოვმა? ახსენით მისი არსი

8. ისაუბრეთ ტაფლერის ოთხფაქტორიანი მოდელის შესახებ

9. რა არის PAS კოეფიციენტი?

10. ჩამოყალიბეთ ტაფლერის მოდელის ძლიერი და სუსტი მხარეები

11. ახსენით ირკუტსკის ეკონომიკური აკადემიის მიერ შეთავაზებული რისკის პროგნოზის მოდელის არსი

12. ისაუბრეთ რეიტინგული შეფასების მეთოდების შესახებ

13. რა არის სანაცია?

14. ჩამოაყალიბეთ საწარმოს არაფორმალური რეორგანიზაციის სახეები

15. რას ნიშნავს პროლონგაციის პროცესი?

16. რა არის კომპრომისული შეთანხმება?

17. რას ეწოდება ცესია? აღწერეთ მისი შინაარსი?

18. ჩამოაყალიბეთ და დაახასიათეთ რეაბილიტაციის გეგმის ეტაპები

19. როგორ გაიანგარიშება საწარმოს გადახდისუნარიანობის აღდგენა?

<u>სავარჯიშოები</u>

შემოხაზეთ სწორი პასუხები:

1. რა ითვლება საწარმოს ფინანსურ სიძნელედ?

ა) ეკონომიკური არამდგრადობა;

ბ) საქმიანი არამდგრადობა;

დ) ტექნიკური გადახდისუუნარობა;

ე) დაბალი რეპუტაცია;

ვ) გადახდისუუნარობა გაკოტრების წინ;

ზ) ლეგალური გაკოტრება.

2. რა არის პროლონგაცია, კომპრომისული შეთანხმება და ნებაყოფლობითი ლიკვიდაცია?

ა) ფირმაში საქმიანი აქტივობის ამაღლების გზები;

ბ) ფირმაში ფინანსური სიძნელეების აღმოფხვრის სახეები;

გ) კონკურენტულ ბრძოლაში გამარჯვების მეთოდები.

დ) მოქმედება ფინანსთა სამინისტროს საგარანტიო წერილის მიხედვით

3. როგორ უნდა მიხვდეს მენეჯერი საწარმოში არასასურველი ფინანსური მდგომარეობის დადგომას?

ა) ძირითადი საქმიანობის ზარალით;

ბ) ხელფასების ზრდით;

გ) ფულადი ნაკადების შემოსვლის შემცირებით;

დ) ფირმის ფასიანი ქაღალდების კურსის დაცემით;

ე) ვადიანი ვალდებულებების დაფარვაში სიძნელეების არსებობით.

4. ვის აქვს სასამართლოში გაკოტრების განცხადების შეტანის უფლება?

ა) მოვალეს;

ბ) მევალეს (გაკოტრების კრედიტორს);

გ) თვით სასამართლოს;

დ) გარეშე ორგანიზაციას;

ე) მხოლოდ ფიზიკურ პირს.

5. როდის დათანხმდება სასამართლო მოვალეს გაკოტრების საქმის წარმოების გადავადებაზე?

ა) თუ მოვალეს აქვს კრედიტორებთან შეთანხმებული რეაბილიტაციის სარწმუნო გეგმა;

ბ) თუ აქვს ბანკის შუამდგომლობა;

გ) თუ აქვს ფინანსთა სამინისტროს საგარანტიო წერილი;

დ) თუ აქვს ეკონომიკური განვითარების მინისტრის საგარანტიო წერილი.

6. ვისი არჩევა შეიძლება გაკოტრების მმართველად?

ა) მოვალის წარმომადგენლის;

ბ) მევალის (მევალეების) წარმომადგენლის;

გ) სასამართლოს მუშაკის;

დ) გარეშე პირის;

ე) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

7. გაკოტრების მმართველის არჩევისას, ვინ იძლევა განკარგულებებს მოვალის ქონების შესახებ?

ა) მოვალე სუბიექტის მმართველი (დირექტორი, პრეზიდენტი);

ბ) გაკოტრების მმართველი;

გ) მოვალე სუბიექტის მართვის ორგანო გაკოტრების მმართველის კონტროლით;

დ) თქვენი ალტერნატიული პასუხი.

9. ვისზე შეიძლება გაიხსნას გაკოტრების საქმე?

ა) ფიზიკურ პირზე;

ბ) კერძო სამართლის იურიდიულ პირზე;

გ) სახელმწიფოზე და მის ადმინისტრაციულ ერთეულზე;

დ) საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებზე.

10. საწარმოს ფინანსურად გაუჭირდა, ვერ იხდის ვადადამდგარ დავალიანებებს, სესხებიც დიდ მოცულობით აქვს აღებული. მდგომარეობის გამოსასწორებლად, რას შესთავაზებთ თქვენ?

ა) კვლავ აიღოს სესხი;

ბ) გაყიდოს უძრავი ქონების ნაწილი;

გ) გამოუშვას და გაყიდოს აქციები;

დ) თქვენი ალტერნატიული პასუხი.

<u>ამოცანა 1:</u> შეაფასეთ საწარმო „X“-ის გაკოტრების ალბათობა მომავალი 2 წლის განმავლობაში, თუ ცნობილია მისი მუშაობის შემდეგი მაჩვენებლები:

- რეალიზაციიდან ამონაგები 2700 მლნ. ლარი;
- კრედიტზე გადახდილი პროცენტი 54 მლნ. ლარი;
- დასაბეგრი მოგება 180 მლნ. ლარი;
- აქციების საბაზრო ფასი:
  ჩვეულებრივი აქციები 25,7 ლარი;
  პრივილეგირებული აქციები 50 ლარი.
- ჩვეულებრივ აქციათა რაოდენობა 50 მლნ. ცალი;

• პრივილეგირებულ აქციათა რაოდენობა 1 მლნ. ცალი.

ცნობილია საწარმო „X"-ის წლიური ბალანსის შემდეგი მაჩვენებელები:

აქტივი	ლარი	პასივი	ლარი
1. ბრუნვისგარეშე აქტივები	1170	4. კაპიტალი და რეზერვები მ.შ. გაუნაწილებელი მოგება	810
2. საბრუნავი აქტივები	630	- მიმდინარე წლის - გასული წლის	108 487
3. ზარალი	–	5. გრძელვადიანი პასივები	720
		6. მოკლევადიანი პასივები	270
ჯამი	1800	ჯამი	1800

ა მ ო ხ ს ნ ა

ფირმა „X" გაკოტრების ალბათობას ვაფასებთ ე. ალტმანის ხუთფაქტორიანი მოდელით: $Z = 1{,}2X_1 + 1{,}4X_2 + 3{,}3X_3 + 0{,}6X_4 + 1X_5$, რომელშიც Z არის გაკოტრების ალბათობის, ანუ კრედიტუნარიანობის სიდიდე.

ამ ფორმულაში:

$$X_1 = \frac{\text{საკუთარი საბრუნავი კაპიტალი}}{\text{ბალანსის ჯამი}} = \frac{810 + 720 - 1170}{1800} = 0{,}2$$

$$X_2 = \frac{\text{გაუნაწილებელი მოგება}}{\text{ბალანსის ჯამი}} = \frac{108 + 487}{1800} = 0{,}33$$

$$X_3 = \frac{\text{მოგება კრედიტზე პროცენტებისა და გადასახადების გადახდამდე}}{\text{ბალანსის ჯამი}} =$$

$$= \frac{180 + 54}{1800} = 0{,}13$$

$$X_4 = \frac{\text{ჩვეულებრივ და პრივილეგირებულ აქციათა საბაზრო ღირებულება}}{\text{ნასესხი კაპიტალი}} =$$

$$= \frac{25{,}7 * 50 + 90{,}3 * 1}{720 + 270} = 1{,}39$$

$$X_1 = \frac{\text{ამონაგები რეალიზაციიდან}}{\text{ბალანსის ჯამი}} = \frac{2700}{1800} = 1{,}5$$

ჩავსვათ მიღებული მაჩვენებელები ფორმულაში და მივიღებთ Z = 1,2*0,2 + 1,4*0,33 +3,3*0,13 +0,6*1,39 +1*1,5 = 0,24 + 0,46 + 0,43 + 0,83 + 1,5 = 3,46

ე. ალტმანის მიხედვით, თუ Z<1,81, მაშინ საწარმოს გაკოტრების ალბათობა ძალზე მაღალია, თუ 1,81<Z<2,675, მაშინ გაკოტრების ალბათობა საშუალო დონისაა, თუ 2,675<Z<2,99, მაშინ გაკოტრების ალბათობა არ არის დიდი, ხოლო თუ Z>2,99, მაშინ გაკოტრების ალბათობა უმნიშვნელოა. რადგან საწარმო „X“-ის ძ მაჩვენებლი 3,46-ის ტოლია, რაც ბევრად აღემატება 2,99-ს, ეს იმას ნიშნავს, რომ საწარმო „X“-ს უახლოეს ორ წელიწადში გაკოტრება არ ელოდება.

<u>ამოცანა 2</u>: 1-ელ ამოცანაში მოცემული მაჩვენებლებით შეაფასეთ საწარმო „X“ -ის გაკოტრების ალბათობა ორფაქტორიანი მოდელის მეშვეობით.

<u>ამოცანა 3:</u> გამოიყენეთ 1-ლი ამოცანის მონაცემები და შეაფასეთ როგორ იმოქმედებს ფირმა „X“-ის გაკოტრების ალბათობაზე აქციების საბაზრო ღირებულების 70%-ით შემცირება.

ა მ ო ხ ს ნ ა

გაკოტრების ალტმანის მოდელში აქციების საბაზრო ღირებულება აისახება მხოლოდ X_4 – ფუნქციაში. ვიანგარიშოთ იგი აქციების საბაზრო ღირებულების 70%-ით შემცირების პირობებში.

$$X_4 = 0,6\frac{\left(25,7-\frac{25,7*70}{100}\right)*50+\left(90,53-\frac{90,53*70}{100}\right)*1}{720+270} =$$

$$=\frac{(7,71*50)+(27,09*1)}{990}=0,42$$

ალტმანის Z კოეფიციენტის სხვა შემადგენელი ნაწილების უცვლელად დატოვების შემთხვევაში (1-ლი ამოცანიდან) მისი სიდიდე ტოლი იქნება:

Z = 0,2 + 0,46 + 0,43 + 0,42 + 1,5 = 3,05

ამრიგად, აქციების საბაზრო ღირებულების შემცირება ზრდის გაკოტრების ალბათობას, მაგრამ მეტად უმნიშვნელოდ. რადგან Z = 3,05. ეს იმას ნიშნავს, რომ საწარმოს მომავალ ორ წელიწადში გაკოტრება არ ელოდება.

<u>ამოცანა 4</u>: 1-ლი ამოცანის მონაცემებზე დაყრდნობით, გაიანგარიშეთ რამდენად გაიზრდება საწარმოს გაკოტრების ალბათობა, თუ საკუთარი კაპიტალი შემცირდება 50%-ით, ნასესხი კაპიტალი გაიზრდება 50%-ით, ხოლო რეალიზაციიდან ამონაგები გაიზრდება 27%-ით. გაკოტრების ალბათობა შეაფასეთ ალტმანის 5 ფაქტორიანი მოდელით.

<u>ამოცანა 5</u>: ქვემოთ მოტანილი მონაცემების საფუძველზე შეაფასოთ საწარმო „**У**“-ის გადამხდელუნარიანობა წლის დასაწყისში და წლის ბოლოს. თუ ფირმა გადახდისუუნარო აღმოჩნდა, განვსაზღვროთ, რამდენად შეუძლია მას გადამ-

ხდელუნარიანობის აღდგენა, ანდა პირიქით, გადამხდელუნარიანობის დაკარგვა.

საწარმო „ყ“-ის ბალანსის მონაცემები (მლნ. ლარი)

მაჩვენებლები	„ “	
	წლის დასაწყისში	წლის ბოლოს
აქტივი		
1. ბრუნვის გარეშე აქტივები	273	341
2. საბრუნავი აქტივები	362	449
3. ზარალი	–	–
ბალანსის ჯამი	**635**	**790**
პასივი		
4. კაპიტალი და რეზერვი	295	427
5. გრძელვადიანი პასიევები	23	40
6. მოკლევადიანი პასიევები, მ.შ.	317	323
– მოკლევადიანი სესხები	68	36
– კრედიტორული დაეალიანება	200	210
– მომაეალი პერიოდის ხარჯები	9	15
– მოხმარების ფონდები	12	20
ბალანსის ჯამი	**635**	**790**

ა მ ო ხ ს ნ ა

საწარმოს გადამხდელუნარიანობა იანგარიშება მიმდინარე ლიკვიდობის და საკუთარი კაპიტალით საბრუნავი აქტივების უზრუნველყოფის მაჩვენებელებით.

მიმდინარე ლიკვიდობის საანგარიშო ფორმულა ასეთია:

$$\frac{A_1 + A_2 + A_3}{П_1 + П_2} \text{ ანუ } \frac{\text{საბრუნავი აქტივები}}{\text{მოკლევადიანი ვალის ვალდებულებები}}$$

მიმდინარე ლიკვიდობის მინიმალური მაჩვენებელია 2.

საკუთარი კაპიტალით საბრუნავი აქტივების უზრუნველყოფის მაჩვენებლის საანგარიშო ფორმულა ასეთია:

$$\frac{K_c}{O} \text{ ანუ } \frac{\text{საკუთარი კაპიტალი}}{\text{საბრუნავი აქტივები}}$$

საკუთარი სახსრებით უზრუნველყოფის მაჩვენებლის მინიმალური ნორმატიული სიდიდეა 0,2 ანუ 20%.

როგორც ერთი, ისე მეორე მაჩვენებლის სიმცირე მის ნორმატივთან შედარებით ნიშნავს ფირმის გადამხდელუნარიანობის შემცირებას.

ვიანგარიშოთ საწარმო „У“-ის მიმდინარე ლიკვიდობის და საკუთარი სახსრებით უზრუნველყოფის მაჩვენებლები.

საწარმო „У“-ის მიმდინარე ლიკვიდობის მაჩვენებლები

მაჩვენებლები	წლის დასაწყისში	წლის ბოლოს
1. მიმდინარე ლიკვიდობის	362 : (68+200) = 1,35	449 : (36+210) = 1,83
2. საკუთარი სახსრებით უზრუნველყოფის	(295-273) : 362 = 0,06	(427-341) : 449 = 0,19

როგორც აღმოჩნდა, საწარმო „ У“-ს, როგორც წლის დასაწყისში, ისე წლის ბოლოს ნორმატივზე დაბალი აქვს მიმდინარე ლიკვიდობის მაჩვენებელი (1,35<2; 1,83<2). მინიმალურ ნორმატივზე დაბალი აქვს საკუთარი სახსრებით უზრუნველყოფის მაჩვენებელიც, წლის დასაწყისში 6% (0,06), ხოლო წლის ბოლოს 19% (0,19), ორივე სიდიდე მინიმალურ ნორმატივზე (20%)-ით ნაკლებია.

რადგან მცირე ლიკვიდობის კოეფიციენტსაც ზრდის ტენდენცია ახასიათებს (წლის განმავლობაში იგი გაზრდილია 1,35-დან 1,83-მდე), ეს გვაძლევს უფლებას დავასკვნათ, რომ ფირმა „ У“ შესძლებს გადახდისუნარიანობის აღდგენას.

საწარმოს გადახდისუნარიანობის აღდგენის შესაძლებლობას სპეციალური კოეფიციენტით აფასებენ. ეს კოეფიციენტი ასე იანგარიშება:.[16]

$$K_з = \frac{K_{1к} + \frac{6}{T}(K_{1к} - K_{1н})}{K_{1\,норм}}$$

[16] Финансовый менеджмент, практикум, под. ред. Н.Ф. Самсонова, М., ЮНИТИ, 2001, с. 262.

ფორმულაში $K_з$ – არის გადახდისუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტი;

$K_{1ს}$ – ლიკვიდობის კოეფიციენტი წლის დასაწყისში;

$K_{1к}$ – ლიკვიდობის კოეფიციენტი წლის ბოლოს;

$K_{1\,норм}$ – მიმდინარე ლიკვიდობის ნორმატივი ($K_{1\,норм} = 2,0$)

T – პერიოდის ხანგრძლივობა თვეებში.

თუ $K_з > 1$-ზე, მაშინ ითვლება, რომ საწარმოს გადახდისუნარიანობის აღდგენის შესაძლებლობა გააჩნია (ცხადია, თუ ტენდენცია არ შეცვლილა).

საწარმო „У“-ის წლიური ბალანსის მაჩვენებლების გამოყენებით, მისი გადამხდელუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტი 1,04-ის ტოლია:

$$K_з = \frac{1,83 + \frac{6}{12}(1,83 - 1,35)}{2} = 1,04$$

რადგან 1,04>1-ზე, ეს იმას ნიშნავს, რომ საწარმო „У“-ს შეუძლია ბალანსის სტრუქტურის ნორმალიზება, და შედეგად, გადამხდელუნარიანობის აღდგენა.

<u>ამოცანა 6</u>: ქვემოთ მოცემული მონაცემების საფუძველზე, შეაფასეთ საწარმო „S“-ის გადამხდელუნარიანობა წლის დასაწყისში და წლის ბოლოს. თუ იგი გადამხდელუნარიანი აღმოჩნდა, შეაფასეთ რამდენად ელოდება მისი დაკარგვა, ხოლო თუ გადამხდელუუნაროა, შეუძლია თუ არა მისი აღდგენა.

საწარმო ` „S“-ის ბალანსის მონაცემები (მლნ. ლარი)

მაჩვენებლები	` „S“	
	წლის დასაწყისში	წლის ბოლოს
აქტივი		
1. ბრუნვის გარეშე აქტივები	240	300
2. საბრუნავი აქტივები	400	500
3. ზარალი	–	–

ბალანსის ჯამი	640	800
პასივი		
4. კაპიტალი და რეზერვი	350	400
5. გრძელვადიანი პასიევები	90	60
6. მოკლევადიანი პასიევები, მ.შ.	200	340
– მოკლევადიანი სესხები	12	57
– კრედიტორული დავალიანება	72	178
– მომავალი პერიოდის ხარჯები	13	15
– მოხმარების ფონდები	8	10
ბალანსის ჯამი	640	800

ამოცანა 7: ქვემოთ მოცემული მონაცემების საფუძველზე შეაფასეთ სამი საწარმოს („Q'', „G" და „L") გადამხდელუნარიანობა და გააკეთეთ სათანადო დასკვნები.

ფირმა „ Q ", „G" და „L"-ის მიმდინარე ლიკვიდობის და საკუთარი სახსრებით უზრუნველყოფის კოეფიციენტები

მაჩვენებლები	წლის დასაწყისში			წლის ბოლოს		
	Q_0	G_0	L_0	Q_1	G_1	L_1
1. მიმდინარე ლიკვიდობის კოეფიციენტი(K_1)	1,32	3,64	1,78	1,96	2,01	1,83
2. საკუთარი სახსრებით უზრუნველყოფის კოეფიციენტი (K_2)	0,08	1,04	1,03	0,16	1,02	1,05

თავი 6. კრიზისში მყოფი საწარმოს ეკონომიკური სტრატეგიის შემუშავება

6.1. საწარმოს ეკონომიკური სტრატეგიის ელემენტები

საწარმოს ეკონომიკური სტრატეგიის როლისა და შინაარსის კვლევას ეძღვნება მრავალი სამეცნიერო-სამამულო და უცხოური პუბლიკაცია. მაგალითად, იაპონური მენეჯმენტის მიხედვით კორპორაციის სტრატეგია არის ბაზარზე კომპანიის მომავალი მდგომარეობის შესახებ რესურსების ხანგრძლივი განაწილების სისტემა.

ფინურ მენეჯმენტში ეკონომიკური სტრატეგიის მთავარ კომპონენტებად გამოდის სხვადასხვა ურთიერთდაკავშირებულ ჯგუფთა ინტერესების დაკმაყოფილების საზღვრები, ორიგინალური უნარ-ჩვევების საფუძველზე რესურსების რაციონალური გამოყენება, კონკურენციის პირობებში სხვადასხვა ინტერესთა დაკავშირება, გარე გარემოსთან თანაქმედება.

ამერიკულ მენეჯმენტში სტრატეგია წარმოადგენს კომპანიის რესურსების განაწილებისა და კოორდინაციის საფუძველზე დასახული მიზნების მისაღწევად საჭირო ქმედებების მოდელს. ამავე დროს გამოიყოფა **პორტფელის სტრატეგია,** რომელიც უკავშირდება საკუთრების მართვას (მის შეძენასა და გაყიდვას) და **საქმიანი სტრატეგია,** რომლის მიზანია კონკურენტული უპირატესობების მიღწევა.

ამრიგად, საწარმოს სტრატეგია განისაზღვრება ეკონომიკური მიზნებით და განსაზღვრავს ბაზრის ნიშას, იძლევა საშუალებას შეიქმნას ინფრასტრუქტურა, მოხდეს საწარმოს შეგუება გარე გარემოსთან და უზრუნველყოფილ იქნეს მოქმედებათა შიდა კოორდინაცია.

ეკონომიკური სტრატეგიის შესახებ ერთიანი შეხედულების არარსებობა განპირობებულია ეროვნული საბაზრო ურთიერთობების თავისებურებებითა და სახელ-

მწიფოს მხრიდან მათი რეგულირების დონით. ანტიკრიზისული მართვის სპეციფიკური მომენტების გათვალისწინებით. შეიძლება გამოვყოთ საწარმოს ეკონომიკური სტრატეგიის შემდეგი ელემენტები:

1. საწარმოს სტრატეგია, როგორც მიზანმიმართული განვითარების პროცესი, რომელიც გულისხმობს: დასაბუთებული მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრას; მოქმედებათა განსაზღვრული პრინციპების გამოყოფას (დაბალანსებას, სისტემურ მიდგომას, რაციონალურობას); მოქმედებათა პრიორიტეტულობას (მნიშვნელოვანი პრობლემების გამოყოფასა და მათ რანჟირებას).

2. მუშაობის მიმართულებები საწარმოს მიზნების მისაღწევად, ანუ ეკონომიკური სტრატეგიის ძირითადი შემადგენელი ნაწილები:

- ახალი ბაზრების მოძიება;
- ახალი პროდუქციის შემუშავება;
- საქონლის მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფა;
- სერვისის გაუმჯობესება;
- ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა და შემუშავება;
- ბუნებრიეი რესურსების შეძენა და რაციონალური გამოყენება;
- წარმოების ზრდის უზრუნველყოფა;
- ბაზარზე საქონლის ეფექტური დაწინაურება;
- გეგმიურ პერიოდში მოგების ზრდის უზრუნველყოფა.

3. ეკონომიკური სტრატეგიის შემუშაების ძირითადი საკითხები

ა) მარკეტინგის სფეროში:

- ბაზრის სეგმენტი, რომელზეც უნდა იქნეს კონცენტრირებული ძალისხმევა, პროდუქციის ხარისხი და ასორტიმენტი;
- რესურსების განაწილება გაყიდვების სტადიაზე;
- საფასო პოლიტიკა.

ბ) წარმოების სფეროში:

- წარმოების საჭირო დონე;

- კომპლექტების შესყიდვა, ან მათი ადგილზე წარმოება;

- მატერიალური რესურსების მარაგების ხანგრძლივობა;

- პერსონალის სწავლების, ან შეკრების პოლიტიკა.

გ) ფინანსების სფეროში:

- მიმდინარე და კაპიტალური დანახარჯების მოცულობა;

- ინვესტიციათა მიმართულება და ამოგების პერიოდი;

- დაფინანსების წყაროები.

დ) ინოვაციური საქმიანობის სფეროში:

- კვლევების მიმართულებები;

- პროდუქციაში ცელილებათა შეტანის დრო და ხასიათი.

4. სტრატეგიის შემუშავების ძირითადი ეტაპები:

ა) სტატისტიკურად მნიშვნელოვან გარკვეულ პერიოდზე (სტრატეგიის მოქმედების პერიოდზე) საწარმოს საქმიანობის შედეგების ანალიზი, რაც საშუალებას იძლევა განსაზღვრულ იქნეს განვითარების პრიორიტეტები;

ბ) პროდუქციის პორტფელის ანალიზი, რომელიც მოიცავს:

- მომხმარებელზე ორიენტირებული საქონლის მასის განსაზღვრას, ანუ გამოსაშვები პროდუქციის პოზიციონირებას;

- ხარისხის, ეკონომიის, სერვისის მიხედვით პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის განსაზღვრას;

- თითოეული სახის პროდუქციაზე რენტაბელობის დონის განსაზღვრას;

- ალბათური მიდგომის საფუძველზე პროდუქციის გამოშვების მოცულობის პროგნოზირებას.

გ) საწარმოში ორგანიზაციული ცელილებების კონცეფციის შემუშავებას;

დ) ალტერნატიული ვარიანტების, აგრეთვე, მისაღები სტრატეგიული გადაწყვეტილებების შესაძლო შედეგების განსაზღვრას და შეფასებას.

5. სტრატეგიის რეალობის პირობები:

- საწარმოს საქმიანობის ყველა სფეროს დაფარვა;
- გარე გარემოსთან შესაბამისობა;
- რესურსულ შესაძლებლობებთან შესაბამისობა;
- საწარმოს მისიის მიღწევა;
- გადაწყვეტილებათა რეალიზება და პრაქტიკაში განხორციელება.

6. სტრატეგიის პრინციპები:

- არ დაირღვეს საწარმო'ში ჩამოყალიბებული წონასწორობა;
- დაიგეგმოს ცვლილებები;
- მთავარი ყურადღება დაეთმოს ინოვაციებს;
- მუდმივად შეიქმნას პირობები მომავალი საქმიანობისთვის.

სტრატეგიის შემუშავებისა და რეალიზაციის დროს საწარმოს ხელმძღვანელების წინაშე წარმოქმნილი სირთულეები დაიყვანება შემდეგ პირობებამდე:

1) სტრატეგიის შეცვლამ შეიძლება დაარღვიოს საწარმო'ში ჩამოყალიბებული ურთიერთობების ტიპი და გამოიწვიოს წინააღმდეგობა, ე.ი. კორპორაციული კულტურის კონფლიქტი.

2) გადარჩენისთვის ბრძოლაში ბაზარზე შეღწევის ახალი ხერხების გამოყენებამ შეიძლება გამოიწვიოს ეკონომიკურ სტრატეგიაში ადრე აღურიცხავი და ახალი პროდუქციის ათვისებასთან დაკავშირებული ხარჯების ზრდა.

3) საწარმოს შიდა და გარე გარემოს არასაკმარისად ღრმა ანალიზმა შეიძლება გააძლიეროს არასწორი სტრატეგიული გადაწყვეტილებების შესაძლო ნეგატიური შედეგები.

მოცემული სირთულეების დაძლევა მარტივდება, თუ მოვახდენთ საქმიანობის ორგანიზებას სტრატეგიული

გეგმის მიხედვით გარკვეული წესების თანახმად, შემდეგი პირობების გათვალისწინებით:

ა) აუცილებელია დაეყრდნოთ მაღალკვალიფიციურ პერსონალს, რადგან სტრატეგიული გადაწყვეტილებების შემუშავება მოითხოვს მაღალპროფესიონალურ კადრებს;

ბ) სტრატეგიის რეალიზაციის გეგმამ დროში უნდა უზრუნველყოს მუშაობის მაღალი ტემპები და რიტმულობა. მკაფიოდ განსაზღვრავთ რა სტრატეგიულ მიზნებს, ენერგიულად უნდა შეუდგეთ რეფორმებს. მნიშვნელოვანია ტემპების განსაზღვრა. არ შეიძლება ძალზე სწრაფად, ან ძალზე ნელა სიარული. ავიღებთ რა ტემპს, საჭიროა მისი შენარჩუნება გარკვეულ ზღვრამდე.

გ) დიდი მნიშვნელობა აქვს ცვლილებათა მაღალი კორპორაციული კულტურის უზრუნველყოფას, რომელიც შეიძლება განვსაზღვროთ შემდეგი წესით: თანმიმდევრულობა პლუს ეკონომიკური დამაჯერებელია.

დ) მიზნის მიღწევის პროცესის მოწესრიგებაში, სტრატეგიის რეალიზაციის არსებითი მომენტია პერსონალის მოტივაცია. მუშაობის მაღალი ხარისხისა და პერსონალის მაღალი აქტივობის მიღწევა უზრუნველყოფილია რეალიზაციის წესით: კარგად აქეთებენ იმას, რისი ანაზღაურებაც კარგად ხდება.

ე) განუსაზღვრელობა, რომელშიც ხორციელდება სტრატეგია, წარმოშობს მრავალ არაპროგნოზირებად საკითხს, რომლებიც ჯგუფური კონფლიქტის მიზეზი ხდება. მნიშვნელოვანია წარმოქმნილი კონფლიქტების კონსტრუქციული გადაჭრა. ამისათვის საჭიროა მიეყვეთ ქცევის შემდეგ ეფექტიან ხაზს: როდესაც რეული ჯგუფების, ან კოლეგების მხრიდან ინტერესთა გავლენა აღწევს ზღვრულ ხარისხს, საჭიროა მრავალი შეკითხვის დასმა. ასეთი ქცევა უზრუნველყოფს საწარმოს სტრატეგიის განხორციელების პროცესის შედეგიანობას.

საწარმოს ეკონომიკური სტრატეგიის შემუშავების დროს ტენდენციათა გამოვლენას ხელს უწყობს შემდეგი მეთოდების გამოყენება:

- კლასიფიკაცია მახასიათებელი ნიშნების მიხედვით;
- ორგანზომილებიანი მატრიცების შედგენა;
- ლოგიკურ კვადრატთა მეთოდი.

6.2. ეკონომიკური სტრატეგიის ტიპები ეკონომიკური ზრდის თვალსაზრისით

ეკონომიკურ ლიტერატურაში გამოიყენება სტრატეგიათა კლასიფიკაცია ეკონომიკური ზრდის თვალსაზრისით. სტრატეგიათა დაჯგუფება მოცემული კრიტერიუმის მიხედვით ასეთია:

1) **კონცენტრირებული ზრდის სტრატეგია**, რომელიც გულისხმობს ახალი პროდუქციის გამოშვებას, ან სრულყოფას, აგრეთვე, არსებულ ბაზარზე საწარმოს მდგომარეობის გაუმჯობესებას, ან ახალ ბაზარზე შესვლას.

2) **ინტეგრირებული ზრდის სტრატეგია** უზრუნველყოფს ეკონომიკურ ზრდას საკუთრების შეძენის, ან ახალი საწარმო სტრუქტურების შექმნის ხარჯზე.

ამ ორი სტრატეგიის განხორციელების დროს იცვლება საწარმოს მდგომარეობა დარგის შიგნით.

3) **დივერსიფიცირებული ზრდის სტრატეგია** რეალიზდება იმ შემთხვევაში, თუ საწარმოს არ შეუძლია განვითარება მოცემულ ბაზარზე მოცემული საქონლის წარმოების საზღვრებში;

4) **წარმოების შემცირების, ან ლიკვიდაციის სტრატეგია** რეალიზდება მაშინ, როდესაც საწარმოს სჭიდება ძალთა გადაჯგუფება, სტრუქტურული გარდაქმნა, ან ლიკვიდაცია.

გაკოტრების მექანიზმის ძირითად იდეას წარმოადგენს დაბალრენტაბელური წარმოების ლიკვიდაცია. ლიკვიდაციის სტრატეგია წარმოადგენს წარმოების სრული შეკვეცის პროცესს, როდესაც საწარმოს შემდგომში არ შეუძლია ბიზნესის წარმოება.

კრიზისული მდგომარეობის წარმოქმნის პერსპექტივის შეფასებისთვის, საწარმოს მდგომარეობის ანალიზის დროს მნიშვნელოვანია განვიხილოთ მოცემული ოთხი ტიპის სტრატეგიის თვისობრივი თანაფარდობა.

საჭიროა აღინიშნოს, რომ განხილულ კლასიფიკაციაში პირველი სამი ტიპი ასახავს პროგრესზე ორიენტირებულ საქმიანობას. მისი ფორმები შეიძლება იყოს ბაზარზე მდგომარეობის გაუმჯობესება, დარგში მდგომარების გაძლიერება, სხვა საქონლის ბაზრებზე გასვლა, ან მათი კომბინაცია. მოცემული ტიპის სტრატეგიებისათვის დამახასიათებელია საწარმოსა და მენეჯერის ქცევის ეროი აუცილებელი პირობა - აქტიურობა ძირითადი საქმიანობის სფეროში, ე.ი. ბაზარზე მდგომარეობის განმტკიცების ახალი ხერხების ძიება. ამავე დროს ნავარაუდევია მდგომარეობის მუდმივი გაუმჯობესება ორი მთავარი მიმართულებით: საკუთარი სახსრების დაგროვების ტემპების ზრდა შემდგომი სტრატეგიული მანევრისათვის, ან მომხმარებელთა დადგენილ კატეგორიებთან კავშირის გაღრმავება და ბაზარზე საკუთარი მდგომარეობის გაუმჯობესება. გარდა ამისა, საჭიროა უზრუნველყოფილ იქნეს მუდმივი კონტროლი ახალ შემუშავებებზე საქონლის წარმოებაში მეცნიერებისა და ტექნიკის მიღწევათა დაჩქარებული ათვისებისთვისა და კომერციული შედეგის მიღებისათვის.

ამრიგად, განვითარების ერთ-ერთი თვისობრივი მაჩვენებელია წარმოების შემცირება, ან ლიკვიდაციის სტრატეგიაა. ყველაზე ხშირად მოცემული სტრატეგია ვრცელდება ცალკეულ საქონელზე, ან წარმოებაზე და დაკავშირებულია საწარმოს რესტრუქტურიზაციასთან.

წმინდა სახით შეკვეცა (ლიკვიდაცია) მეტისმეტად იშვიათად გამოიყენება. მეურნეობის მართვის საბაზრო სისტემაში საწარმოს ზრდისა და შეკვეცის პროცესები ურთიერთდაკავშირებულია ამ შემთხვევაში მართვა შეიძლება წარმოვიდგინოთ, როგორც სტაბილური განვითარების უზრუნველყოფისათვის მენეჯერის მიერ

განხორციელებული ოთხი სტრატეგიის მიზანმიმართული კომბინირება. აღსანიშნავია, რომ მენეჯმენტის ხელოვნება მდგომარეობს სწორედ ასეთი კომპოზიციის შედგენაში გარე გარემოს ცელილებების, მათი განვითარების პროგნოზში საწარმოს მმართველობითი შესაძლებლობების შესაბამისად. მსგავსი პროცესების არასწორ შეფასებასა და მენეჯერის არასაკმარის ოსტატობას მიეყვათ სტაბილური განვითარების პროცესის უმართაობამდე და ლიკვიდაციური პროცესების ქაოტურ განვითარებამდე, განვითარების სტრატეგიის ნაცელად შეკვეცის სტრატეგიამდე, რომლის შედეგია გაკოტრება. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, **გაკოტრება განხილული სტრატეგიის ტერმინებით - ეს საწარმოს საქმიანობაში ლიკვიდაციის სტრატეგიის ხვედრითი წონის ზრდაა, განვითარების სტრატეგიის მოქმედების სფეროს შემცირების ხარჯზე.**

თუ საწარმოს მართვას წარმოვიდგენთ, როგორც სასურველ მდგომარეობაში სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის მიზანმიმართული გადაყვანის პროცესს, შეიძლება ამ მდგომარეობის განხილვა კოორდინატებში **„განვითარება-შეკვეცა"**.

მდგომარეობა 1 აქტიური განვითარება: ბაზრის ახალ სექტორში ბრძოლა ადგილის მოსაპოვებლად, აქტიური ქცევა ბაზარზე, კონკურენტულ ბრძოლაში წარმატება საკუთარი მომხმარებლის მოთხოვნილების დაკმაყოფილების თვალსაზრისით. ეს მდგომარეობა ხასიათდება განვითარების სტრატეგიის მაღალი ხვედრითი წონითა და შეკვეცის სტრატეგიის დაბალი ხვედრითი წონით.

მდგომარეობა 2 - სტაბილური განვითარება: მდგრადი მდგომარეობა ბაზარზე. განვითარების სტრატეგია შეთანაწყობილია შეკვეცის სტრატეგიასთან, ე.ი. მაღალრენტაბელური წარმოების გაფართოება მიმდინარეობს დაბალრენტაბელური წარმოებების შეკვეცის პარალელურად და კოორდინირებულად.

მდგომარეობა 3 - რესტრუქტურიზაცია: ფინანსური, მატერიალური, ტექნოლოგიური და მმართველობითი რე-

სურსების გადაჯგუფება, მათი კონცენტრირება პერსპექტიულ ბაზრებზე, ახალი საქონლის წარმოების რიგითობის დაცვა მომხმარებელთან აქტიური მუშაობით. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ამ შემთხვევაში იქმნება ბაზარზე აქტიური ქცევის პოტენციალი, რომელიც აღწერილია მდგომარეობით 1. **რესტრუქტურიზაციის მიზნები და მიმართულებები განისაზღვრება მარკეტინგული კვლევებით, ერთის მხრივ, და სტრატეგიული მენეჯმენტის ამოცანებით, - მეორეს მხრივ**. ამ მდგომარეობაში წამყვანია შეკვეცის სტრატეგია, ხოლო განვითარების სტრატეგია ხასიათდება დაბალი ხვედრითი წონით.

მდგომარეობა 4 - გაკოტრება: ბაზარზე პოზიციების დაკარგვის უმართავი პროცესები, მომხმარებელთან ურთიერთობის გაწყვეტა, გასაღების მკვეთრი გაუარესება, საქმიანობის ახალი მიმართულებების (ვენჩურული პროექტების) ასათვისებლად სახსრების სიმცირე. ეს მდგომარეობა ხასიათდება შეკვეცის სტრატეგიის წილის მკვეთრი ზრდით განვითარების სტრატეგიის წილის ნულამდე ერთდროული შემცირების პირობებში, ე.ი. საწარმოს საქმიანობის განმსაზღვრელი პროცესები არ არის აქტიური, მიმდინარეობს უსიცოცხლოდ, ან წყდება.

საწარმოს მდგომარეობის ანალიზი იძლევა საშუალებას ჩამოვაყალიბოთ ანტიკრიზისული მართვის ძირითადი ამოცანა. ეს არის მდგომარეობის 1-2-3-1 თანმიმდევრული ცელის სტაბილური პროცესის ორგანიზება. მართვის სირთულე მდგომარეობს გარე გარემოს ზემოქმედებაში, რომლის გათვალისწინებაც აუცილებელია მოცემული პროცესის სტაბილურობისათვის. **საბაზრო მეურნეობის მართვის პირობებში გარე გარემოს თავისებურებებია:**

ა. ორგანიზაციის საქმიანობაზე მოქმედი ფაქტორების ურთიერთკავშირი;

ბ. იმ ფაქტორთა სირთულე და სიმრავლე, რომლებზეც ორგანიზაციამ უნდა მოახდინოს რეაგირება (მათი ვარიანტულობა);

გ. გარემოს ცვლილების სისწრაფე;

დ. განუზღვრელობა, რომელიც განიხილება კონკრეტული ფაქტორის შესახებ ინფორმაციის რაოდენობრივ ფუნქციად, რომელსაც ფლობს საწარმო, ანუ მისადმი რწმუნებულობის ხარისხი.

საწარმოს სამი მდგომარეობიდან (1-2-3-1) ერთ-ერთის სტაბილურობას უზრუნველყოფს მენეჯერი მენეჯმენტისა და მარკეტინგის გონიერულად არჩეული და თანმიმდევრულად რეალიზებადი სტრატეგიების საშუალებით. მართვის პროცესების მდგრადი ბალანსის შენარჩუნება არის პროდუქტის - საქონლის სტრატეგიის განხორციელებისა და საბოლოოდ, ბაზარზე წარმატებული ქცევის აუცილებელი პირობა. მენეჯერის ამოცანა რთულდება იმითაც, რომ ფაქტორების სიტუაციურ შეფასებაში სიმწირეა, მითითებული პროცესების ბალანსის მიუღწევლობამ შეიძლება გამოიწვიოს 1-3 მდგომარეობიდან თითოეულის მე-4 მდგომარეობაში – გაკოტრება „სწრაფი" და უმართაო გადასვლა. განსაკუთრებულ ყურადღებასა და პროფესიონალიზმს მოითხოვს სტაბილური განვითარების მდგომარეობიდან რესტრუქტურიზაციის მდგომარეობაში გადასვლის მართვა. მე-3 მდგომარეობაში საწარმოს გადაყვანის ხერხებისა და ფორმების შესახებ გადაწყვეტილებას მენეჯერი ღებულობს განუზღვრელობის პირობებში, მაშასადამე, გაკოტრების მდგომარეობაში აღმოჩენის ალბათობა ძალზე მაღალია. მე-3 მდგომარეობაში საწარმოს გადასვლის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება ცნობილია **გლობალური სტრატეგიის ცვლილების წერტილის** სახელით. ასეთი დასახელება საშუალებას იძლევა გამოვყოთ ეს სტრატეგია ზემოთ განხილული ოთხი სტრატეგიიდან.

დასავლურ ლიტერატურაში ეს მოვლენა და მასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებათა მიღების პირობები აღინიშნება ტერმინით „Strategic Infection Point", რომელიც შემოღებულ იქნა კორპორაცია „Intel"-ის მთავარი მმართველის გროუვის მიერ. **აღნიშნულმა წერტილმა მიიღო სტრატეგიული შეკვეთის წერტილის, არსებული გლობალური სტრატეგიის შეცვლის წერტილის, ანუ ტრანსფორ-**

მაციის წერტილის სახელწოდება. საწარმოს განვითარებაში მოცემული წერტილი გვიჩვენებს მომენტს, როდესაც ქცევის მარტივი ცვლილება არასაკმარისია და საჭიროა მენეჯერის წარმოდგენის შეცვლა ბიზნესის მართვის შესახებ. პრინციპულ მომენტს წარმოადგენს ის, რომ მოხვდება რა ამ წერტილში, საწარმოს შეუძლია ამ წერტილის (გლობალური სტრატეგიის შეცვლის წერტილის) გაცლა, გახდის ეს მას უფრო ძლიერს რესტრუქტურიზაციის საშუალებით - ბაზრის ახალ სეგმენტში შესვლისათვის და ახალი ბიზნესისაკენ, ან დაიღუპება.

ამ წერტილთან დაკავშირებით, საწარმოს განვითარებისათვის მნიშვნელოვანია ბაზრის სხვადასხვა სეგმენტში კონიუნქტურის ფაქტორთა მრავალფეროვნების, სამეცნიერო აღმოჩენებისა და ტექნოლოგიების დინამიკის ანალიზი, საზოგადოების განვითარების პროგნოზირება და სხვა. მაგრამ მთავარი მენეჯერის ინტუიციაა, საბაზრო კონიუნქტურის ცვლილების პროგნოზირების უნარი საწარმოს განვითარების მიმართულებების შერჩევის დროს. როგორც რესტრუქტურიზაციის, ისე ბაზრის ახალ სეგმენტში საკუთარი წარმოების გაფართოების მართვა - ბიზნესის განვითარების ახალი სტრატეგიის არჩევის შედეგია. ამის გარეშე საქმიანობის შეკეცვა გარდაუვალია. განვიხილოთ ჩვენ მიერ ზემოთ განხილული ოთხი სტრატეგიიდან მენეჯერის მიერ არჩეული პროცესის ტექნოლოგიური მხარე.

უნდა აღინიშნოს, რომ **შეკვეცის სტრატეგია** გაკოტრების ნორმატიულ-სამართლებრივი ბაზის დოკუმენტებში, განმარტებულია როგორც სტრატეგია რომელიც ხორციელდება როგორც იძულებით, ისე საინიციატივო წესით. ჩვენს მიერ განხილული პირველი სამი სტრატეგია ახასიათებს საწარმოს მიერ საკუთარი მდგომარეობის გაუმჯობესების გზების ძიებას.

თუ მენეჯერების ინიციტივა, მათი მოქნილობა არის ბაზარზე საწარმოს გადარჩენის უზრუნველმყოფი ძირითადი მამოძრავებელი ძალა და აწესრიგებს საწარმოს

საქმიანობას, მაშინ სტრატეგიის შერჩევისას არსებობს პრინციპთა გარკვეული ნაკრები, რომელიც ხდის მას შედეგიანად. **ძირითადი პრინციპებია შემდეგი:**

1) საწარმოს სტრატეგიული მენეჯმენტის ორიენტაცია ბაზარზე უპირატესობის მომპოვებელი საქონლის წარმოებაში;

2) სტრატეგიის ეფექტიანობის კრიტერიუმია წარმოების დინამიკა;

3) ეკონომიკური ზრდის უზრუნველყოფა გამოსაშვები პროდუქციის სრულყოფის, ახალი პროდუქციის შექმნის, საკუთრების შეძენის, განაწილების სისტემისა და მომწოდებლის მუშაობაზე კონტროლის უზრუნველყოფის გზით.

4) წარმოების მოცულობის შემცირების განხორციელება საწარმოს ლიკვიდაციის, ან სტრუქტურული გარდაქმნის დროს.

უცხოელი მეცნიერების აზრით, განვითარებულ ქვეყნებში ფირმის მუშაობის ეფექტიანობაზე მიუთითებს **ეფექტიანი სტრატეგიის ფორმირების შემდეგი მიმართულებები:**

1) წარმოების მოცულობის ზრდის მდგრადი ტემპის უზრუნველყოფა ახალშემონაღებთა (ინოვაციური პროცესის) ხარჯზე;

2) ბაზარზე მაღალი წილის მოპოვება ეფექტიანი რეკლამით, საქონლის გამორჩევა ეფექტიანი არხების გამოყენების, საქონლის უნიკალური მახასიათებლების წყალობით;

3) ბაზარზე ფართო ორიენტაცა დანახარჯების შემცირებით და დიფერენცირება რაიონულ-ტერიტორიული ნიშნით;

4) ბაზრის ცალკეულ (სპეციფიკურ) სეგმენტზე ორიენტაციისას მნიშვნელოვან სტრატეგიულ მიმართულებად მარკეტინგის ეფექტიანი მართვის მიჩნევა.

5) ბაზარზე კონკურენტული უპირატესობა განსაზღვრავს არასაწარმოო ხარჯების დინამიკასა და საფასო საბაზრო პოლიტიკას.

6.3. კრიზისში მყოფი საწარმოს სტრატეგიული მართვის ორგანიზაცია

სტრატეგიულ მენეჯმენტში სამუშაოთა ორგანიზაცია გულისხმობს როგორც ერთმანეთზე უშუალოდ ზეგავლენის მომხდენ, ისე შუალედურ ბლოკებს შორის შეთანხმების მიღწევას მუდმივად განახლებადი ინფორმაციის პირობებში. მსგავს სქემას შეიძლება ეუწოდოთ **სტრატეგიული მართვის ხარისხის ამაღლება**. მისი ძირითადი ინსტრუმენტია საწარმოს შიდა გარემოს შესაბამისობა გარე ცვლილებებთან (კანონზომიერთან და შემთხვევითთან). პროგრესული დასავლური ფირმების პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ასეთი მიდგომა მნიშვნელოვნად აღემატება ორგანიზაციის ხაზობრივ სტრუქტურას გარე გარემოს განუზღვრელობის პირობებში, მისი ბუნების მიუხედავად. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის მსგავსი ორგანიზაცია ეფექტიანად უპირისპირდება ფირმის საქმიანობაში კრიზისული მოვლენების ფორმირებას.

შესამუშავებელი ეკონომიკური სტრატეგიის მრავალფეროვნება და განსხვავება ექვემდებარება ლოგიკურ კვადრატთა ფართოდ გავრცელებული მეთოდის საშუალებით ლოგიკურ მოწესრიგებას. ამ სქემაში მთავარ ბლოკებს: „პრინციპი", „პროცესი", „შედეგი" – აქვთ გარკვეული შინაარსი და ურთიერთკავშირი.

ჰორიზონტული თანაქმედება.

პრინციპი - საწარმოს მართვაში აქცენტის დასაბუთება. კრიზისულ სიტუაციაში ყველაზე გავრცელებულია მიზნობრიეი მიდგომა, რომლის მაღალი ეფექტიანობა და-

დასტურებულია. პროცესი - მიზნის მისაღწევად ევოლუციური მიდგომა ორგანიზაციის განვითარებაში.

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მიზნის მიღწევის პროცესი განაწილებულია დროში და გულისხმობს საწარმოს სტრუქტურის ცვლილებას. შედეგი - მართვის პროცესში დასახული მიზნის აღწერაა. პრაქტიკაში სასურველი შედეგის აღწერა ხდება მიზნების სისტემით. ასეთი მდგომარეობა არ იძლევა საშუალებას განვიხილოთ ჯაჭვი **„პრინციპი-პროცესი-შედეგი"**, როგორც შედეგის მიღების ეტაპობრივი პროცედურა. დინამიური საბაზრო გარემოს პირობებში მოცემული ჯაჭვი ხასიათის მიხედვით წარმოადგენს იტერაციულსა და შედეგის ბალანსს, მისი მიღწევის ხერხის (პროცესის) და პროცესის აგების ძირითადი წესის ძიებაზე ორიენტირებულს.

ვერტიკალური თანაქმედება.

1. ჯაჭვი **„პრინციპი-დასაბუთება-ნორმატიულ-სამართლებრივი უზრუნველყოფა"**. ეკონომიკური სტრატეგიის შემუშავების საფუძველია მიზნების საკვანძო მდგომარეობის – **პრობლემათა პრიორიტეტულობის პრინციპი**, რომელთა წინწამოწევა ხდება საწარმოსათვის დროსა და სივრცეში. მოცემული პრინციპის რეალიზაცია შესაძლებელია შესამუშავებელი სტრატეგიული ღონისძიებების დასაბუთების ხარჯზე საინფორმაციო უზრუნველყოფის ბაზით. სტრატეგიული ღონისძიებები მუშავდება სამეურნეო საქმიანობის განვითარების პროცესის ნორმატიულ-სამართლებრივი უზრუნველყოფის პირობებში.

2. ჯაჭვი **„პროცესი-ორგანიზაცია-ხელმძღვანელობა"**. ეკონომიკური სტრატეგია წარმოგვიდგება, როგორც საწარმოს მიზნობრივი განვითარების პროცესი. პროცესის რეალიზაცია გულისხმობს რაციონალურ ორგანიზაციას ისეთი ოპერაციების შეუღლებით, როგორიცაა: რესურსების ოპტიმალური განაწილება, მოძრაობის გრაფიკის არჩევა, წარმოების მომზადება. ეკონომიკური სტრატეგიის რეალიზაციასა და შემუშავების ორგანიზაციის მკაფიოობა. ისეთი მმართველობითი ინსტრუმენტებით უზრუნველყოფა,

როგორიცაა უფლებამოსილებებისა და პასუხისმგებლობის დელეგირება, მართვის ყველაზე რაციონალური სტილის შერჩევა დაგეგმილი შედეგის მისაღწევად.

3. ჯაჭვი „შედეგი-კოორდინაცია-კონტროლი". გარდამავალი ეკონომიკის პირობებში ეკონომიკური სტრატეგიის შედეგი შეიძლება იყოს წარმოების სტაბილიზაცია, კრიზისული მდგომარეობიდან საწარმოს გამოსვლა და მოგების მდგრადი ზრდის - პროდუქციის რენტაბელობის მიღწევა. მოცემული შედეგის მიიღწევა ხდება სტრუქტურული ქვედანაყოფებისა და ყველა მუშაკის მიზანთა კოორდინაციის გზით. კოორდინაციის ინსტრუმენტებია: დასაბუთებული მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება, ბიზნეს-დაგეგმვა. შედეგის მიღწევაზე მოქმედებათა კოორდინაციას ხელს უწყობს მმართველობით გადაწყვეტილებებზე მიღებული კონტროლი, მუშაკთა თვითკონტროლის ჩათვლით. არასტაბილურობის პირობებში საწარმოს სტრატეგიის შემუშავებაში მთავარ როლს ასრულებს გარე პირობები. სტრატეგიის შემუშავების დროს მნიშვნელოვანი მოთხოვნაა ბაზრის კონიუნქტურის, აგრეთვე, ნორმატიულ-სამართლებრივი აქტების კომპლექსური ანალიზის ჩატარება საგადასახადო პოლიტიკის სფეროში. ეს მოთხოვნა შეიძლება შესრულდეს სტრატეგიული მენეჯმენტისა და სტრატეგიული მარკეტინგის მეთოდების შეთანხმების გზით პროდუქციის სტრატეგიის კომპლექსური შემუშავების საფუძველზე.

საკვანძო სტრატეგიულ მოთხოვნად გამოდის მწარმოებლის მხრიდან საქონლის წარმოების მხარდაჭერის უზრუნველყოფა მთელი სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში, უპირველეს ყოვლისა, ექსპლუატაციის სტადიაზე. ეს მოთხოვნა სრულდება შემდეგი პირობების დროს: შემკვეთების (მომხმარებლების) მოთხოვნათა გათვალისწინებისას; მატერიალური ნაკადების ოპტიმიზაციისას; არარაციონალური და შემხვედრი მატერიალური ნაკადების გამორიცხვისას; შრომის დანაწილებისა და შეკვეთის

მინიმიზაციისას წარმოების უწყვეტი განვითარების პირობებში.

როგორც ანალიზი გვიჩვენებს, საწარმოებში პროდუქტის ეფექტიანი სტრატეგიის შემუშავების საკითხებს არასაკმარისი ყურადღება ექცევა. მრავალ საწარმოში არ არსებობს ინოვაციურ გარდაქმნებზე დაფუძნებული „მოწინავე ზღურბლების“ სტრატეგია, აგრეთვე, ტოტალური ხარისხის სტრატეგია საქონლის სასიცოცხლო ციკლის ფაზებისა და ეტაპების მიხედვით.

დადებითი ტენდენციაა უფრო ეფექტიანად იქნეს გამოყენებული საწარმოებთან ხელშეკრულებების გაფორმების სტრატეგია. საწარმოთა ეკონომიკური სტრატეგიების განვითარების ტენდენციების ანალიზი ცხადჰყოფს მათი ცელილებების აუცილებლობას საბაზრო მოთხოვნების შესაბამისად. ქართული კომპანიებისათვის პირველი რიგის ღონისძიებები დაიყვანება მომხმარებელზე და არა წარმოების აბსტრაქტულ ზრდაზე. ეს უ'ხრუნველყოფა უნდა განხორციელდეს საქონლის შექმნისა და რეალიზაციის პროცესში მონაწილე ყველა მუშაკის, სტრუქტურული ქვედანაყოფის შეთანხმებული მუშაობისა და მიზნების კოორდინაციის გზით.

ერთის მხრივ, არასაკმარისი მოქნილობის და მეორეს მხრივ, ეკონომიკური სტრატეგიის შემუშავებაში ხარვეზების შედეგს წარმოადგენს ქართულ საწარმოთა დიდი ნაწილის კრიზისული მდგომარეობა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ყველაზე გავრცელებულია წარმოების შემცირების სტრატეგია, რომელიც გულისხმობს ძალთა გადაჯგუფებასა და საწარმოს სტრუქტურულ გარდაქმნას.

ასეთ პირობებში საწარმოს ანტიკრიზისული საქმიანობის სახელმწიფო რეგულირების მოქმედებათა ეფექტიანობა შეფასებულ უნდა იქნეს იმ საწარმოთა ოდენობის მიხედვით, რომლებიც აქტიურად ახდენენ ჩვენს მიერ განხილული ოთხი ეკონომიკური სტრატეგიიდან პირველის რეალიზებას. მსგავსი სტრატეგიების რეალიზების უნარის მქონე საწარმოებს გააჩნიათ ორი აუცილებელი თვისება: ჯერ ერ-

თი, მათი მენეჯმენტი ეყრდნობა მართვის სხვადასხვა დონის მოქნილ ხელმძღვანელთა გუნდს და, მეორეც, მათი მოქმედებები პროფესიულად გონივრულია ბაზრის განუზღვრელობის პირობებში, ეს საქმიანობის მოწესრიგების საშუალებას იძლევა სამეურნეო სუბიექტის დონეზე.

ამავე დროს ეროვნულ ეკონომიკაში ანტიკრიზისული პროცესების სახელმწიფო რეგულირების შეფასების მსგავსი კრიტერიუმის გამოყენება საშუალებას იძლევა კორექტირებულ იქნეს ეს საქმიანობა სახელმწიფო დონეზე. ეკონომიკის მართვის ორივე დონეზე ანტიკრიზისული ღონისძიებების მთელი არსენალის ამოქმედება არის ანტიკრიზისული მართვის სისტემის ეფექტიანობის აუცილებელი პირობა.

ასეთი მდგომარეობა აიხსნება საქართველოს ეკონომიკის მონოპოლიზაციის მაღალი დონით, როდესაც კონკრეტული სახის საქონლის, განსაკუთრებით მცირესერიულის წარმოება ორგანიზებულია ერთ-ორ საწარმოში. ამ საწარმოებმა შეიძინეს დიდი ტექნოლოგიური გამოცდილება. ამჟამად იმ სამამულო საწარმოებმა, რომლებიც დიდი ხანია მოქმედებენ თავიანთი კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად ბაზარზე, ბოლო 3-5 წლის განმავლობაში შექმნილ საწარმოებთან შედარებით, საკმარისია გარდაქმნან შიდასაფირმო სტრუქტურა ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისად.

საკონტროლო კითხვები:

1. რა არის საწარმოს ეკონომიკური სტრატეგია?
2. ჩამოაყალიბეთ და დაახასიათეთ საწარმოს ეკონომიკური სტრატეგიის ელემენტები.
3. დაახასიათეთ ეკონომიკური სტრატეგიის ტიპები ეკონომიკური ზრდის თვალსაზრისით.
4. რა არის აქტიური განვითარება?
5. რა არის სტაბილური განვითარება?
6. რა არის რესტრუქტურიზაცია?

7. რა არის გაკოტრება?

8. ჩამოაყალიბეთ და დაახასიათეთ გარე გარემოს თავისებურებანი.

9. რა არის გლობალური სტრატეგიის ცვლილების წერტილი?

10. ჩამოაყალიბეთ სტრატეგიის შერჩევის ძირითადი პრინციპები.

11. ჩამოაყალიბეთ ეფექტიანი სტრატეგიის ფორმირების მიმართულებანი.

12. რა არის ჰორიზონტალური თანაქმედება?

13. რა არის ვერტიკალური თანაქმედება?

სავარჯიშოები

<u>ახსენით ჭეშმარიტია, თუ მცდარი:</u>

1. სტრატეგია არის ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად მთავარ ინტეგრირებულ გარემოზე ორიენტირებული კონცეფცია.

2. საწარმოს ეკონომიკური სტრატეგიის ელემენტები განსაზღვრავენ სტრატეგიის შინაარსს და მიზანმიმართულ მოქმედებებს.

3. ეკონომიკური სტრატეგიების გამოყენებამ ანტიკრიზისულ მართვაში უნდა უზრუნველყოს ორგანიზაციაში კრიზისის დაძლევა.

4. კოორდინატები „განვითარება-შეკვეცა" ასახავს ბაზარზე ორგანიზაციის ხუთ მდგომარეობას.

5. გლობალური სტრატეგიის ცვლილების წერტილი გულისხმობს საწარმოს სტაბილური განვითარების მდგომარეობაში გადასვლის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებას.

სიტუაცია ანალიზისთვის: <u>კომპანია „X"-ის კრიზისი</u>

დაახლოებით 30 წლის წინ კომპანია „X"-მა დაკარგა თავისი კონკურენტუნარიანობა და როგორც დამკვირებ-

ლებმა აღინიშნეს დაიწყო მისი „იმიჯის კრიზისი“. მაშინ საცალო ვაჭრობა ყალიბდებოდა მომწიფებულ დარგად და კონკურენცია იყო დაუნდობელი. მყიდველები ხარჯავდნენ თავიანთი შემოსავლის მცირე ნაწილს ხანგრძლივი მოხმარების საქონელის შესაძენად, ისეთებზე, როგორიცაა საყოფაცხოვრებო ხელსაწყოები და ავეჯი, სადაც კომპანია „X“-ს ეჭირა ტრადიციულად ძლიერი პოზიციები. ამ დროს იგი ნელა რეაგირებდა თავისი საქმიანობის იმ ნაწილის მოდერნიზებაზე, რომელიც დაკავშირებული იყო ხანმოკლე მოხმარების საქონელთან. მცდელობამ გაეზარდათ გაყიდვები ფასების შემცირების ხარჯზე, კომპანია მიიყვანა გაყიდვების მოცულობის მნიშვნელოვან ზრდამდე, რამაც გამოიწვია მოგების შემცირება. ფირმის პრეზიდენტის აზრით, კომპანია რომ გადარჩენილიყო, მათ სწრაფად უნდა ემოქმედათ. დრო მოვიდა გაეცოცხლებინათ სავაჭრო ბაზა და კომპანია გადაეყვანათ ახალ განვითარებად დარგებში, სადაც შესაძლებელი გახდებოდა მისი ტრადიციულად ძლიერი მხარეების გამოყენება.

ზოგიერთ სხვა ცვლილებებთან ერთად ხელმძღვანელობამ გადაწყვიტა მოეხდინა კომპანიის საქმიანობის დივერსიფიკაცია და შეეღწია მწარმოებლურობის ახალ დარგებში. ერთ-ერთი პირველი ნაბიჯი, რომელიც გადადგმული იყო დივერსიფიკაციის მიმართულებით ძალისხმევის მხარდასაჭერად, იყო სტრატეგიული დაგეგმვის კორპორაციული კომიტეტის შექმნა, რომლის შემადგენლობაშიც შევიდნენ ვაჭრობის, დაზღვევისა და უძრავი ქონების განყოფილებების ხელმძღვანელები.

განხილვის დასაწყისში იყო დიდი აზრთა სხვადასხვაობა კომპანიის მომავალი განვითარების მიმართულების შესახებ. იმ დროს, როდესაც ზოგიერთ ხელმძღვანელს მიაჩნდა, რომ კომპანია უნდა დარჩენილიყო თავის ტრადიციულ დარგში – საცალო ვაჭრობაში, სხვებს სურდათ საქმიანობის გაფართოება პერსპექტიულ, სწრაფად განვითარებად დარგებში, მაგალითად, ტელეკავშირსა და საოჯახო გასართობი პროგრამების ხაზით. დივერსიფიკაციის

სტრატეგიის შესარჩევად კომიტეტმა შეიმუშავა შესწავლისა და შეფასების სისტემატიური პროცესი. ეს პროცესი გულისხმობდა მთელი დარგების შესწავლას იმ მიზნით, რომ გამოელენილიყო მათი ზრდისა და მომგებიანობის პოტენციური შესაძლებლობები, და ანალიზს იმის შესახებ, თუ როგორი შესაძლებლობა ექნებოდა კომპანიას ახალ საქმეში შეეტანა თავისი სპეციფიკურად ძლიერი ელემენტები – რეპუტაცია, მარკეტინგი ან ფინანსური სიძლიერე. კომიტეტმა განსაზღვრა ორიენტირები, რომლებიც ეხებოდა დარგის სიდიდეს, გაყიდვებისა და მოგების მოცულობას, დროის მონაკვეთს. ბიზნესი უნდა ყოფილიყო ორიენტირებული მომხმარებელზე და ყოფილიყო ისეთი, რომელშიც კომპანიის სახელი და რეპუტაცია განსაზღვრავდა კონკურენტუნარიანობას; და ბოლოს, ბიზნესი უნდა ყოფილიყო ისეთი, რომლის განხორციელებაც შესაძლებელი გახდებოდა ეროვნულ დონეზე ქვეყანაში განლაგებული საცალო ვაჭრობის ასობით მაღაზიის საშუალებით.

სწორედ ამ სისტემურმა ძალისხმევამ მიიყვანა კომპანია „X" იმ გადაწყვეტილებამდე, რომ ორიენტაცია აეღო მომხმარებლის ფინანსურ მომსახურებაზე. საბოლოოდ კომპანია დაეუფლა მომხმარებლის ფინანსური მომსახურების ორგანიზების მრავალ ნიშანს თავისი 26 მლნ-იანი საკრედიტო ბარათების განაღდების აქტიური ანგარიშებისა და მასში შემავალი ფირმა „ "–ის წყალობით. კომიტეტის ძალისხმევამ მიიყვანა იგი „დინ უიტტერ ენდ კოლდუელლ ბენკერ"-ის ყიდვამდე და კლიენტების მიერ კარგად მიღებული ბარათის „დისკავერის" დანერგვამდე, ამავდროულად გამოიყენა მაღაზიებით გასაღების არხები.

კითხვები:

1. როგორ მიგაჩნიათ, შეიცვალა თუ არა კომპანია „X"-მა თავისი მისია?

2. სტრატეგიული დაგეგმვის კომიტეტის წევრების ფასეულობებმა როგორ იმოქმედა მათ დამოკიდებულებაზე დივერსიფიკაციის მიმართ?

3. რას აღიქვამს ხელმძღვანელობა „ X“-ის ძლიერ მხარეებად?

4. რომელი სტრატეგიული ალტერნატივა აირჩია „X“-მა?

თავი 7. მარკეტინგის როლი ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში

7.1 მარკეტინგის როლი თანამედროვე მსოფლიოში

თანამედროვე მსოფლიოში ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარების კვალობაზე მარკეტინგის როლი სულ უფრო და უფრო ფართოდ იზრდება, რაც განაპირობებს მეცნიერების, განათლებისა და საწარმოო საქმიანობის არამატერიალური ელემენტების პრიორიტეტულ განვითარებას.

მარკეტინგული კვლევების ობიექტის სახით გამოდის მრავალფეროვანი მოთხოვნები, მომსახურებები, ორგანიზაციები, საქმიანობის სახეები, იდეები და პიროვნებები.

კონკურენციაში მონაწილეობს არა მარტო საქონელი და ტექნოლოგიები, არამედ მენეჯმენტის ფუნქციები და მათი ელემენტები: დაგეგმვის სისტემები, მოტივაცია, სტიმულირება, კადრების პროფესიონალიზმი. ეკონომიკის განვითარებაში მარკეტინგის მზარდი მნიშვნელობა დაკავშირებულია ბუნებრივი რესურსების დეფიციტთან, ეკოლოგიური პირობების გაუარესებასთან, მსოფლიო და რეგიონული კრიზისების ზრდასთან. უნდა აღინიშნოს, რომ ეკონომიკურ და მმართველობით პროცესებში ადამიანური რესურსებისა და ინტელექტის ფაქტორის ზრდა აძლიერებს სამეურნეო საქმიანობის შედეგების შეფასების სოციალური და ეკოლოგიური კრიტერიუმების როლს. თავის მხრივ, სოციალური კრიტერიუმების პრიორიტეტულობა აძლიერებს მარკეტინგის მნიშვნელობას მომხმარებელთა ინტერესების, ორგანიზაციების, შრომითი კოლექტივების, რეგიონებისა და მთლიანად საზოგადოების ინტეგრაციის პროცესში.

უცხოელი მეცნიერების აზრით, მარკეტინგული მართვის კონცეფციას უმეტესად იყენებენ მსხვილი კომპანიე-

ბი, ფართო მოხმარების საქონლის მწარმოებლები. მარკეტინგული კონცეფციის გამომყენებელ კორპორაციათა შორის აღსანიშნავია Procter & Gemble-si, McDonald's-სი, IBM-ი. ზოგიერთი ორგანიზაციის საქმიანობა შემოიფარგლება მარკეტინგის ფორმალური დანერგვით: ქმნის მარკეტინგის განყოფილებებს, ან შემოაქვს მარკეტინგის მენეჯერის თანამდებობა, ადგენეს მარკეტინგის გეგმებს და ასრულებს გარკვეული სახის კვლევებს.

ბოლო პერიოდის საქართველოს ეკონომიკაში მიმდინარე პროცესები განიმარტება, როგორც სისტემის კრიზისი, რასაც ადასტურებს ექსპორტის შემცირება, ბიუჯეტში გადაუხდელობათა ზრდა, საბიუჯეტო კრიზისი, ფინანსური ბაზრის დესტაბილიზაცია, საგარეო და საშინაო ვალის ზრდა და მისი შედეგი: მოსახლეობის ცხოვრების დონის მკვეთრი გაუარესება, მათი ფენებად დაყოფა.

მოცემული სიტუაციის გამომწვევი მიზეზებია: ეკონომიკის სისტემის არაეფექტიანი მართვა, მბრძანებლურ-ადმინისტრაციულიდან საბაზრო ეკონომიკაზე მისი გადასვლისას მართვის მრავალი მექანიზმი აღმოჩნდა არამოთხოვნადი, მათ შორის მარკეტინგული სტრატეგიებიც. განვიხილოთ ეს საკითხი ანტიკრიზისულ მართვაში მარკეტინგული სტრატეგიის შერჩევისა და ფორმირების მაგალითზე.

7.2 მარკეტინგული საქმიანობის არსი საწარმოში

მარკეტინგული საქმიანობის არსი მდგომარეობს მოთხოვნის რეალური სიდიდის განსაზღვრაში, საქონლის შესაძენად მომხმარებელზე ორიენტაციასა და მის სტიმულირებაში, კონკრეტულ ბაზარზე მოქმედებათა რეალური პროგრამის შემუშავებაში. მარკეტინგის მთავარი პრინციპი მომხმარებელსა და მის მოთხოვნილებებზე, მათ ფორმირებასა და მაქსიმალურ დაკმაყოფილებაზე ორიენტაცი-

აა. საწარმოო-სამეურნეო საქმიანობის ყველა სფეროში ამ პრინციპის რეალიზაცია ხორციელდება მენეჯმენტის საშუალებით, რომლის ძირითადი ფუნქციები მდგომარეობს მიზნის განსაზღვრაში, დაგეგმაში, ორგანიზებაში, მოტივაციასა და კონტროლში.

მარკეტინგის ძირითადი მიზანი კონკრეტულ ბაზარზე მოთხოვნის შესაბამისი გაყიდვათა მოცულობის განსაზღვრა, ბაზრის წილის დადგენა და მისი მიღწევის ხელშეწყობაა.

მენეჯმენტის ძირითადი მიზანი ორგანიზაციის მდგრადი განვითარების უზრუნველყოფაა და მიზნების მისაღწევად მენეჯმენტის საშუალებების გამოყენება. ორგანიზაციის, როგორც ერთიანი სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის, კვლევის დროს მარკეტინგისა და მენეჯმენტის თანაფარდობა მთლიანის შემადგენელ ნაწილებად განიხილება.

ამავე დროს მარკეტინგი შეიძლება იყოს დამოუკიდებელი ფუნქციური ორგანიზაციის – მარკეტინგული ცენტრის, სააგენტოს, საკონსულტაციო ორგანიზაციის მართვის სისტემა. აღნიშნულ გამიჯვნას აქვს ფორმალური მხარე. **სინამდვილეში, მართვის მარკეტინგული კონცეფციის როლი და მნიშვნელობა გაცილებით უფრო ფართოა. ის წარმოადგენს ორგანიზაციის მმართველებისა და მთელი პერსონალის აზროვნების ტიპს. ასეთი მიდგომის სპეციფიკა მდგომარეობს ორგანიზაციისა და მისი პერსონალის საქმიანობის საბოლოო შედეგებზე–ხარისხზე, შემოსავლიანობაზე, ეფექტიანობაზე, მართვის პროცესების კონკურენტუნარიანობაზე ორიენტაციაში.**

მოცემული მახასიათებლების დინამიკა და სიდიდე განისაზღვრება ორგანიზაციის საბაზრო შესაძლებლობითა და საბაზრო პირობებით. საბოლოო შედეგებზე ორგანიზაციის ორიენტაცია აძლიერებს საწარმოო შედეგის მიღწევაში პროცესების მართვის როლს. მაგალითად, მიმოქცევის სტადიაზე ხდება საზოგადოებრივი სარგებლია-

ნობის თვალსაზრისით წარმოების შედეგების შემოწმება, მოხმარების სტადიაზე კი - შედეგის რეალიზაციის პროცესის მართვა.

ამაევე დროს აღრიცხულ უნდა იქნეს მოხმარებამდე პროდუქტის მიტანისა და მიმოქცევის ყველა დანახარჯი. მარკეტინგის ფუნქციები არის მისი კვლევისა და ფორმირების კვლავწარმოების პროცესების განხორციელება იმ ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ბერკეტების გამოყენებით, რომლებიც უზრუნველყოფს მათ უწყვეტობას, დანახარჯების შემცირებასა და ორგანიზაციის განვითარებისათვის ეფექტიანობის სათანადო დონეს.

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მარკეტინგის საშუალებით საწარმოო-სამეურნეო ორგანიზაციები კომპლექსურად წყვეტენ მომხმარებლის (შემკვეთის) პრობლემებს.

მარკეტინგის ეფექტიანობა არის მარკეტინგული ინფორმაციისა და მარკეტინგული ზემოქმედების პრინციპების, მეთოდებისა და საშუალებების თანმიმდევრული და კომპლექსური გამოყენება კვლავწარმოების პროცესის ყველა სტადიაზე.

აღნიშნული თავისებურებანი საშუალებას გვაძლევენ განვიხილოთ მარკეტინგი, როგორც ანტიკრიზისული მენეჯმენტის არსებითი რეზერვი და მნიშვნელოვანი პირობა. ანტიკრიზისულ მენეჯმენტში, განსაკუთრებით ეკონომიკური კრიზისიდან გამოსვლის გზების ძიების სტადიაზე, არსებითი მნიშვნელობა აქვს მარკეტინგის პროცესში გამოყენებული ორგანიზაციის საბაზრო შესაძლებლობების გამოვლენის მეთოდებისა და საშუალებების, მისი ძლიერი და სუსტი მხარეების კომპლექსურობას, სოციალურ-ეკონომიკური პროცესების დინამიკის შესახებ ინფორმაციის კომპლექსურ ანალიზს.

ამიტომ მნიშვნელოვანია, განვიხილოთ მარკეტინგული საშუალებების გამოყენების პრაქტიკა და ის თავისებურებანი, რომლებიც მოქმედებს ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე. მარკეტინგული საშუალებები წარმოადგენს

იმ ფაქტორთა ერთობლიობას, რომლებიც გაერთიანებულნი არიან ცნებაში „მარკეტინგის კომპლექსი". **„მარკეტინგის კომპლექსი" არის ორგანიზაციის შესაძლებლობები და საბაზრო საფრთხეები, საბაზისო ინფორმაცია ბაზარზე ორგანიზაციის ქცევის სტრატეგიისა და მიზნების შემუშავებისათვის.**

მარკეტინგული შესაძლებლობების შეფასების დროს მთავარ საბაზრო ობიექტად გამოდის მოთხოვნა, მიწოდება და ფასი, რომელთა ურთიერთკავშირი ასახავს მოთხოვნა-მიწოდების ეკონომიკური კანონის მოქმედებას, კერძოდ, წარმოების მოცულობას, სტრუქტურასა და დროსთან დაკავშირებულ ბალანსს.

7.3. ანტიკრიზისული მარკეტინგული სტრატეგიის ფორმირების საფუძვლები

შეიმუშავებს რა ანტიკრიზისულ პოლიტიკას, მარკეტინგის მენეჯერი ეყრდნობა ორგანიზაციის შიდა ფაქტორებს:

1) საწარმოო-ტექნოლოგიურ თავისებურებებს;
2) რესურსულ პოტენციალს;
3) შიდა გარემოს ხასიათს;
4) მენეჯმენტის ფუნქციების განვითარების დონეს: დაგეგმვას, პროგნოზირებას, ინფორმაციულ უზრუნველყოფას, პერსონალის მოტივაციას, ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციას, მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურებს.

ორგანიზაციის საბაზრო შესაძლებლობების ანალიზი ხორციელდება მარკეტინგული გარემოსა და, უპირველეს ყოვლისა იმ მიკროგარემოს ფაქტორების გამოყენებით, რომელშიც ფუნქციონირებს ორგანიზაცია. კრიზისულ პირობებში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია პარტნიორებისა და მიმწოდებლების საიმედოობა, მომხმარებ-

ლებთან ახალი კავშირებისა და კონტაქტების ფორმირება და არსებული კონტრაქტებისა და კავშირების შენარჩუნება. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კონკურენტების სტრატეგიები, მათ უპირატესობები და ქცევის ლოგიკა კონკრეტულ ბაზარზე (საქონლის, საინვესტიციო, ფინანსურ, რესურსების ბაზრებზე).

მარკეტინგული კვლევებისა და ანალიზის ობიექტად გამოდის განვითარების ობიექტური ეკონომიკური ტენდენციები, სამეცნიერო-ტექნიკური, დემოგრაფიული, სოციალური, პოლიტიკური, კულტურული პროცესები. კრიზისის პირობებში მათი მდგომარეობა აქტიურ ზეგავლენას ახდენს საბაზრო სიტუაციაზე. ამიტომ ანტიკრიზისული მარკეტინგის საკვანძო ფუნქციაა გარე გარემოს მონიტორინგი სიგნალების მისაღებად, რომლებიც იძლევა ინფორმაციას ბაზარზე ორგანიზაციის მდგომარეობის საფრთხის, კონკურენტუნარიანობის დაკარგვის, მართვადობისა და გადახდისუნარიანობის შემცირების ან, პირიქით, საქმიანობის ცალკეულ სფეროებში პროგრესის შესახებ.

კომუნიკაციების კვლევა და ინფორმაციის შერჩევა მარკეტინგულ სამსახურს საშუალებას აძლევს განახორციელოს სიტუაციის კონტროლი როგორც მსოფლიო ბაზრებზე, ისე ქვეყნის შიგნით ცალკეულ რეგიონებში. ანტიკრიზისულ მენეჯმენტში მარკეტინგის მენეჯერის გარკვეული მოქმედებების სიგნალი შეიძლება იყოს შემდეგ ფაქტორთა დინამიკა:

1) ეკონომიკური კრიზისი ცალკეულ რეგიონებსა და ქვეყნებში;
2) დემოგრაფიული აფეთქება;
3) სოციალური კონფლიქტები და ომები მსოფლიოს ცალკეულ რეგიონებში;
4) ეკოლოგიური მოვლენები, სტიქიური უბედურებები;
5) საერთაშორისო შეთანხმებების დარღვევა;
6) სოციალურ-ეკონომიკური პოლიტიკა;
7) სამეცნიერო-ტექნიკური და სამრეწველო პოლტიკა;

8) ქვეყნის რესურსული პოტენციალი;
9) საფასო და საგადასახადო პოლიტიკა;
10) ფულად-საკრედიტო პოლიტიკა;
11) საბაჟო პოლიტიკა;
12) სამოქალაქო და კომერციული კანონმდებლობა;
13) კონკურენტული გარემოს ხასიათი;
14) მოთხოვნის პარამეტრები: სტაბილურობა და ოდენობა;
15) მომხმარებელთა მახასიათებლები (სეგმენტაცია ჯგუფების მიხედვით);
16) ნედლეულის, მატერიალური, შრომის, ფინანსური რესურსების, ბაზრის კონიუნქტურა;
17) კონკურენტული უპირატესობანი და კონკურენტების სუსტი მხარეები;
18) ბიზნესისათვის მიმზიდველი რეგიონის განსაკუთრებულ ნიშან-თვისებათა დინამიკა;
19) ინვესტიციათა დინამიკა;
20) მოსახლეობის დასაქმების ხასიათი და დონე, მისი სტრუქტურის დინამიკა;
21) მოსახლეობის კეთილდღეების დონე და დინამიკა;
22) ინფრასტრუქტურის განვითარების დონე.

თითოეული ფაქტორი დეტალიზირებულია ცალკეულ მაჩვენებლად მარკეტინგის კონკრეტულ სახეში. განისაზღვრება ზედა და ქვედა საზღვრები, რომელთა მიღმა მდებარეობს რისკის ზონა. მაჩვენებლები (რისკის ინდიკატორები) განისაზღვრება სამეურნეო საქმიანობის სახელმწიფო და საერთაშორისო რეგულირების პარამეტრებთან ურთიერთკავშირში და სპეციფიკურია ეკონომიკის სხვადასხვა დარგებისათვის. ყურადსაღებია მარკეტინგისა და მენეჯმენტის ინტერნაციონალური ხასიათიც.

7.4. ანტიკრიზისული მართვის მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავება

მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავება ანტიკრიზისული მართვის რთული და მრავალფეროვანი სამუშაოა, რომელიც დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციაზე. საბაზრო ურთიერთობათა პირობებში მართვის სტრატეგია განიხილება, როგორც მძლავრი მმართველობითი ინსტრუმენტი, რომლის საშუალებითაც თანამედროვე ორგანიზაცია უპირისპირდება გარემოს ცვლად პირობებს. **მართვის სტრატეგია წარმოადგენს მართვის მეთოდებისა და საშუალებების, სამომხმარებლო რესურსების, შედეგების პროგნოზირებას და საწარმოო-სამეურნეო საქმიანობის შედეგებისა და ხასიათის, მომავალი განვითარების პროგნოზირების საფუძველზე სამეურნეო პოლიტიკის შემუშავებას.**

საწარმოო-სამეურნეო სისტემის **მარკეტინგული სტრატეგიის ობიექტად** გამოდის კონკრეტულ ბაზარზე ორგანიზაციის მომავალი მდგომარეობა და მის მისაღწევად სხვადასხვა მარკეტინგული საშუალებებისა და მეთოდების გამოყენება.

ყურადღება უნდა მივაქციოთ იმას, რომ სტრატეგია მარკეტინგში უფრო მდგრადი ინსტრუმენტია, ვიდრე მიზნები, რადგან იგი წარმოადგენს ორგანიზაციის მისიისა და მიზნების რეალიზაციის უზრუნველმყოფ პირობას.

მარკეტინგის მიზნები უფრო დინამიურია და მოქცეულია კორექტირების ქვეშ არა მარტო ანტიკრიზისული მართვის სტადიაზე, არამედ საბაზრო მოთხოვნის ცვლადი კონიუნქტურის, ფასების, ინფლაციური და სხვა პროცესების პირობებში.

ვითვალისწინებთ რა მარკეტინგის საშუალებათა კომპლექსურ ხასიათსა და მათი გამოყენების თანმიმდევრობას მარკეტინგულ ციკლში, ნებისმიერი მარკეტინგუ-

ლი სტრატეგია განიხილება, როგორც მრავალასპექტიანი. მარკეტინგული სტრატეგიის შინაარსი მდიდრდება მარკეტინგული საქმიანობის სხვადასხვა სტადიაზე. განვიხილოთ **ანტიკრიზისული მმართველობითი გადაწყვეტილებანი მარკეტინგული საქმიანობის სახეების მიხედვით.**

I ორგანიზაციის საბაზრო და მარკეტინგული შესაძლებლობების ანალიზი და შეფასება, რომელიც მოიცავს:

1) ორგანიზაციის ფუნქციონირების შემაფერხებელი მარკეტინგული გარემოს ფაქტორთა რანჟირებას და შეფასებას, მათ ნეიტრალიზაციას;

2) კონკრეტულ ბაზრებზე მუშაობის რისკის ექსპერტულ შეფასებას, განუზღვრელობის პირობებისა და რისკის საზღვრების განსაზღვრას;

3) რეალურ ბაზრებზე ფუნქციონირებისას ორგანიზაციის შესაძლო უპირატესობათა შეფასებას.

II. მიზნობრივი ბაზრის შერჩევა, რომელიც მოიცავს:

1) მოთხოვნის შეფასებას და ბაზრის ათვისების ალბათობის განსაზღვრას;

2) ბაზრის ახალ სეგმენტში მოთხოვნის ფორმირებას;

3) ნეგატიური და პოზიტიური ფაქტორების შეფასებას, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ მიზნობრივი სეგმენტების ფორმირებასა და მათი ათვისების პირობებზე.

III. მარკეტინგული კომპლექსის შემუშავება, რომელიც მოიცავს:

1) მაპროფილებელ პროდუქციაზე ინოვაციურ გადაწყვეტილებათა კრიტერიუმების შერჩევას;

2) ფასების დონის შეფასების მეთოდთა შერჩევას;

3) ბაზრებზე საქონლის გატანის პროცესის მართვისა და მომხმარებელთან მათი მიწოდების საშუალებებისა და მეთოდების შერჩევას;

4) პროდუქციის გასაღების მართვის მეთოდების შერჩევას;

5) საფირმო მომსახურეობათა (სერვისის) შეთავაზების მეთოდებისა და ხერხების შერჩევას;

6) სარეკლამო კამპანიის მეთოდებისა და საშუალებების, კომუნიკაციების ეფექტიანობის შეფასებას.

IV. მარკეტინგული პროგრამების შემუშავება და რეალიზაცია არის ორგანიზაციის ანტიკრიზისული პროგრამების, სტრატეგიული და ტაქტიკური გეგმების, ბიზნეს-გეგმების დასაბუთება.

მარკეტინგული ციკლისათვის დამახასიათებელია ოთხი სტადია:

1) ორგანიზაციის საბაზრო და მარკეტინგული შესაძლებლობების ანალიზი და შეფასება;

2) მიზნობრივი ბაზრების შერჩევა;

3) მარკეტინგის კომპლექსის შემუშავება;

4) მარკეტინგული პროგრამების შემუშავება და რეალიზაცია.

საწარმოს მარკეტინგული საქმიანობა სისტემატურად უნდა მოწმდებოდეს. პრაქტიკაში გავრცელებულია მარკეტინგული კონტროლის 3 ტიპი: წლიური გეგმის შესრულების კონტროლი, მომგებიანობის კონტროლი და სტრატეგიული მიზნის კონტროლი. ეს სახეები ერთმანეთს ავსებენ და ერთიან მაკონტროლებელ სისტემას ქმნიან, რომელთა მეშვეობით ფირმა თვალყურს ადევნებს მარკეტინგულ გარემოს, როგორც საკუთარ მიკროგარემოს (მომწოდებლები, შუამავლები, საკონტაქტო აუდიტორია, კონკურენტები), ისე მაკროგარემოს (პოლიტიკურ-სამართლებრივი, ეკონომიკური, სოციალურ-კულტურული, ტექნოლოგიური და ეკოლოგიური ფაქტორები).

7.5 კრიზისში მყოფი საწარმოს მარკეტინგული სტრატეგიის დასაბუთება

მარკეტინგული სტრატეგიის, როგორც მართვის პროცესის, დასაბუთება მოიცავს მართვის მეთოდებისა და ხერხების ერთობლიობას, რომლებზეც მაორგანიზებელ და მასტიმულირებელ ზემოქმედებას ახდენს ეკონომიკის ანტიკრიზისული რეგულირების სახელმწიფო პროგრამის არსებობა. საბაზრო რეგულატორების ზეგავლენის სფეროს გაფართოების პირობებში მმართველობითი საქმიანობის პრიორიტეტული სახეა საბაზრო ბერკეტებისა და სახელმწიფო რეგულატორების ურთიერთქმედების უზრუნველყოფა, ხოლო ასეთი ურთიერთქმედების კრიტერიუმი გარე გარემოში სისტემის მდგრადობაა.

მარკეტინგის მარეგულირებელი ფუნქცია ქმნის დაგეგმვის წანამძღვრებს და იგი ამავე დროს გეგმების (პროგრამების) რეალიზების საშუალებაცაა. მარკეტინგული სტრატეგიის შეფასება კონკრეტული ბაზრისა და ეკონომიკის ფუნქციონირების სამართლებრივ გარემოსთან შესაბამისობის თვალსაზრისით აფართოებს მარკეტინგის მენეჯერის შესაძლებლობებს სტრატეგიული პერსპექტივების განსაზღვრისა და სწორი გადაწყვეტილების მიღებისათვის. ანტიკრიზისული მართვის პირობებში მნიშვნელოვანია საუბარი ეკონომიკის სფეროების პრიორიტეტულობასა და სახელმწიფო მხარდაჭერაზე, მაგალითად, მცირე და საშუალო და ბიზნესის მხარდაჭერაზე.

სტრატეგიის დასაბუთების პროცესის თავისებურება იმაში მდგომარეობს, რომ **პირველ ეტაპზე** გათვალისწინებულია მარკეტინგული სტრატეგიის, მიზნის და ორგანიზაციის საბაზრო შეასძლებლობების შედარება. კონკრეტულ ბაზარზე ორგანიზაციის მდგომარეობის საკვანძო მახასიათებლების შესაბამისობის ანალიზი ალტერნატიუ-

ლი გზების ძიებით (პროგნოზირებით) კრიზისიდან გამოსვლის საფუძველს იძლევა.

მეორე ეტაპზე მარკეტინგული სტრატეგია ფასდება ობიექტზე ორგანიზაციის სტრატეგიისა და მიზნების შესაბამისობით. თუმცა შესაძლებელია ახალი სტრატეგიის დაზუსტება, ან ფორმირება ბაზრის მკვეთრი ცვლილებისას, რომლის ალბათობა კრიზისის პირობებში საკმაოდ დიდია. შედარებისას საკვანძო პარამეტრებია ორგანიზაციის რესურსული, საინვესტიციო, ინოვაციური და საკადრო პოტენციალის გამოყენების შესაძლებლობა.

მესამე ეტაპზე ყალიბდება მარკეტინგული ღონისძიებების კომპლექსი მარკეტინგული სტრატეგიის რეალიზაციის შესახებ. ამრიგად, სტრატეგიის დასაბუთების პროცესი მოიცავს მისი შემუშავების ეტაპებსა და რეალიზაციის პერსპექტივებს სოციალურ-ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასებით.

სტრატეგიული ცვლილებების დროს მითითებული საკვანძო პარამეტრებისადმი შესაბამისობის დასაბუთების პროცესი მეორდება. ბუნებრივია, რომ რეალურად მუშაობის ყველა ეტაპი და სტრატეგიის შეფასება უნდა მიმდინარეობდეს მუდმივად კრიზისის პირობებში საქმიანობის პარალელურად. სტრატეგიის დასაბუთების პროცესი საკმაოდ საპასუხისმგებლოა მარკეტინგული საქმიანობის თითოეული სფეროს პრიორიტეტების შერჩევის, ანალიზისა და შეფასების დროს.

ამავე დროს მნიშვნელოვანია მიზნებისა და სტრატეგიის ურთიერთკავშირის გათვალისწინება, დროში მათი შესაბამისობა და ურთიერთდაქვემდებარება. ცხადია, რომ საქმე გვაქვს კრიტერიუმთა სისტემასთან. ამიტომ მნიშვნელოვანია ეცადოთ ავაგოთ კრიტერიუმების ურთიერთქმედების მოდელი სტრატეგიათა დასაბუთების პროცესში. უცხოურ ლიტერატურაში მოცემული პრობლემის გადაჭრისათვის რეკომენდებულია მატრიცული მოდელები. ანტიკრიზისულ მენეჯმენტში მნიშვნელოვანია

სტრატეგიული და ტაქტიკური მარკეტინგული მიზნების ურთიერთქმედებაც. ამიტომ როგორც მიზნების, ისე მათი მიღწევის სტრატეგიების გაანალიზება ხდება დინამიკაში, ამასთან დროის ინტერვალი მოიცავს მოძრაობას ტაქტიკურიდან სტრატეგიული მიზნებისაკენ. ნალიზის დროს ხდება ტაქტიკური შედეგის ფაქტიური სიდიდის შედარება სტრატეგიული შედეგის პოტენციურ სიდიდესთან.

სტრატეგიული შედეგის გადახრის სიდიდე ფაქტიური მაჩვენებლიდან დაგეგმილთან შედარებით არის მენეჯმენტის ეფექტიანობის მაჩვენებელი.

მარკეტინგი, როგორც მართვის სისტემა, გულისხმობს მართვის ობიექტისა და სუბიექტის არსებობას, მართვის მიზნობრივი პროცესების ფორმირებას, მართვის საშუალებების შერჩევას (ადამიანსა და კოლექტივებს შორის თანამოქმედებისა და ზემოქმედების), მარკეტინგის მართვის განმახორციელებელი პირის პასუხისმგებლობისა და უფლებამოსილების მკაფიო სისტემის შექმნას.

ამავე დროს გამოიყენება მართვის სისტემების აგების საყოველთაოდ მიღებული პრინციპები, კრიტერიუმები, ალგორითმები და საკადრო და საინფორმაციო რესურსებით უზრუნველყოფა. ამასთან, მართვის ფუნქციები და მათი რეალიზაციის მეთოდები მართვის მიზნობრივი და სტრატეგიული მიმართულების შეცვლასთან ერთად მენეჯმენტის განვითარების გარკვეულ სტადიებზე განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან.

7.6. მარკეტინგული კომუნიკაციები საწამოს ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში

ინფორმაცია და მარკეტინგული კომუნიკაციები დამაკავშირებელ როლს ასრულებენ მენეჯმენტში. ფართო გაგებით, კომუნიკაციების ქვეშ იგულისხმება ადამიანთა

ურთიერთობა ერთობლივი საქმიანობის პროცესში, ეს არის ინფორმაციის, იდეებისა და აზრების გაცვლის პროცესი. **კომუნიკაციის პროცესში ხდება სუბიექტებს (ინდივიდები, ჯგუფები და ორგანიზაციული ქვედანაყოფები) შორის ინფორმაციის ურთიერთგაცვლა, რომელიც შეიძლება ატარებდეს პიროვნებათშორის, ორგანიზაციებს შორის, შიდაორგანიზაციულ, ორგანიზაციასა და გარემოს შორის ურთიერთმიმართების ხასიათს.** ყველაზე ხშირად გამოყოფენ კომუნიკაციების პიროვნულ და საინფორმაციო ხასიათს. კომუნიკაცია, როგორც ადამიანთა ურთიერთობის საშუალება, ითვალისწინებს იმ თავისებურებებს, რომლებიც შეაქვს ამ ურთიერთობაში.

კომუნიკაციის პროცესის ძირითადი მიზანია უზრუნველყოს გასაცვლელი ინფორმაციის (შეტყობინების) აღქმა და გაგება. ინფორმაციის გაცვლა არ ნიშნავს მხარეთა შორის ეფექტიან კომუნიკაციას. ინფორმაციის გაცვლის პროცესის ორგანიზება მოიცავს შემდეგი ელემენტების ერთობლიობას: გამგზავნი, მიმღები, შეტყობინება და ინფორმაციის გადაცემის არხი. მნიშვნელოვანია ხელმისაწვდომი ფორმით შეტყობინების მომზადება და შესაბამისი გადაცემის არხის შერჩევა. აღნიშნული ცნებების — ინფორმაციისა და კომუნიკაციის ურთიერთკავშირი ნათლად ელინდება მარკეტინგულ საქმიანობაში.

მარკეტოლოგები და მარკეტინგის მენეჯერები კომუნიკაციებს, როგორც ინფორმაციის მიღებისა და შეფასების საშუალებას, გაცილებით უფრო მეტად იყენებენ, ვიდრე ფირმის სხვა მენეჯერები. ინფორმაცია ინტეგრირებული სახით გამოდის მარკეტინგული საქმიანობის საგნის, საშუალებისა და შედეგის სახით. ამავე დროს კომუნიკაციების გამოყენებას მარკეტინგში აქვს განსაკუთრებული მნიშვნელობა, რომელიც ნათლად ელიდება მართვის კრიზისის დროს.

კომუნიკაციების ძირითადი სახეებია გარე და შიდა კომუნიკაციები. გარე კომუნიკაციები მოიცავს ურთიერ-

თობას საბაზრო სუბიექტებთან, სახელმწიფო დაწესებულებებთან, აქციონერებთან, საზოგადოებრივ ორგანიზაციებთან, მოსახლეობასთან.

უნდა ითქვას, რომ გარე კომუნიკაციები შიდა კომუნიკაციებთან შედარებით უფრო პრიორიტეტულია ანტიკრიზისულ მენეჯმენტში. მრავალარხიანი კომუნიკაციები ჭარბობენ ერთარხიან კომუნიკაციებს, რაც განპირობებულია მარკეტინგში გადასაჭრელი პრობლემების სპეციფიკით, მრავალმხრივობითა და მათი ურთიერთკავშირით. კრიზისული სიტუაციების მართვაში ფორმალური (ოფიციალური იერარქიების შესაბამისი კომუნიკაციური ურთიერთობები) კომუნიკაციები უნდა ჭარბობდნენ არაფორმალურ (სპონტანურად წარმოქმნილ) კომუნიკაციებს, მათი ურთიერთქმედება დამოკიდებულია ფუნქციების, უფლებებისა და პასუხისმგებლობის განაწილების ხასიათზე.

მარკეტინგულ კომუნიკაციებში დიდი მნიშვნელობა აქვთ სოციალურ-ფსიქოლოგიური ხასიათის კავშირებს, რომლებიც გამოიყენება ეკონომიკურ და ორგანიზაციულ კავშირებთან კომპლექსში. მარკეტინგული კომუნიკაციები დამოკიდებულია არა მარტო ანაზღაურებასა და საზღაურზე, არამედ ფირმის იმიჯზე, ხელმძღვანელების ავტორიტეტზე, კოლექტივში არსებულ ატმოსფეროზე.

მარკეტინგის მართვაში დიდი მნიშვნელობა აქვს ინფორმაციის შერჩევას შინაარსის, სტრუქტურის, შემადგენლობის, ხარისხის, სისრულის, მისი მიღების წყაროების საიმედოობის თვალსაზრისით. ინფორმაციის გამოყენების ეფექტიანობა განისაზღვრება ტექნოლოგიით, დამუშავებისა და გადაცემის ტექნიკური საშუალებებით, კავშირის თანამედროვე საშუალებების გამოყენებით. მენეჯმენტის უცხოელი სპეციალისტების კვლევები ცხადჰყოფენ, რომ კომუნიკაციები ყველაზე რთული პრობლემაა მენეჯმენტში. ამ მოსაზრებას იზიარებს ამერიკელი მენეჯერების 73%, ინგლისელების - 63% და იაპონელი მენეჯერების 85%.

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ეფექტიანი კომუნიკაციების როლი ანტიკრიზისულ მარკეტინგში, რადგან მოქმედებათა დინამიურობა და დროულობა მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ინფორმაციის სისწორესა და უტყუარობაზე. მარკეტინგული გარემოსა და კომუნიკაციების სუბიექტთა მრავალფეროვნება, ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარება მოითხოვს მომავალში კომუნიკაციების როლის კიდევ უფრო გაზრდას.

ანტიკრიზისულ მენეჯმენტში კომუნიკაციების საშუალებათა შერჩევისას გამოიყენება კონკრეტული ეკონომიკური სიტუაციებისადმი ადაპტირებული კომპლექსური მიდგომა. მარკეტოლოგების აზრით, კომუნიკაციების ყველაზე ეფექტიან და გავრცელებულ საშუალებას წარმოადგენს რეკლამა.

რეკლამა კომუნიკაციის ფორმაა, რომელიც ემსახურება ბაზარს და ასტიმულირებს მომხმარებლის იდეების ზრდას პროდუქციის წარმოების, მომსახურების გაწევის, საქონლის სამომხმარებლო თვისებებისა და ხარისხის შესახებ ინფორმირების გზით. რეკლამის, როგორც მართვის მარკეტინგული სისტემის მნიშვნელოვანი ელემენტის მთავარი ფუნქციაა მწარმოებელსა და მომხმარებელს შორის მოქნილი და საიმედო კომუნიკაციური კავშირის შექმნა და უზრუნველყოფა. ამიტომ რეკლამა შეიძლება განვიხილოთ როგორც მართვის საშუალება, რომელიც უზრუნველყოფს წარმოების საბაზრო ურთიერთობებისა და საზოგადოების განვითარებას. სარეკლამო საქმიანობაში გამოიყენება საშუალებებისა და მეთოდების ფართო სპექტრი. საქართველოში გავრცელება ჰპოვა საქონლის, იმიჯის და სოციალურმა რეკლამამ. ინფორმაციის მატარებლი ნიშნის მიხედვით გამოყოფენ პრესის, რადიოს, ტელევიზიისა და სარეკლამო ფურცლების რეკლამას.

რეკლამაზე გაწეული ხარჯები შემდეგნაირად ნაწილდება: რეკლამა პრესაში–50%, რეკლამა ტელევიზიაში–25%, გარე რეკლამა და სხვა სარეკლამო საშუალებე-

ბი–25%. სარეკლამო აქტივობის რეალიზაცია საქართველოში ყოველთვის არ ხდება სათანადო მხატვრულ დონეზე. რიგ შემთხვევებში გამოირჩევა არაკეთილსინდისიერებით და დადებითი რეაქციის ნაცვლად იწვევს უარყოფით რეაქციას; ჯერ კიდევ არსებობს მყიდველთა ქცევის ისეთი წესები, რომლებიც ეურდნობიან ცრუ ინფორმაციას და ზიანს აყენებს (მატერიალური ან მორალური) მათ.

გაყიდვების ხელშეწყობა ბიძგია მომხმარებელისათვის, რომ იყიდოს და ამით ის ზემოქმედებას ახდენს მწარმოებლზე გასაღების სტიმულირებით. **გამოიყენება გაყიდვების ხელშეწყობის შემდეგი ხერხები:** ფასების შემცირება (სეზონური, ან დროის გარკვეულ პერიოდში), შეღავათიანი პირობებით კრედიტის შეთავაზება, პრემიები, ნაყიდობაზე უფასო საქონლის დამატება, ფულადი საჩუქარი მუდმივი მყიდველისათვის, ნიმუშ-საჩუქრები, სინჯები, დეგუსტაციები, კონკურსები, ლატარეა.

უნდა აღინიშნოს, რომ ამჟამად საქართველოში გაყიდვების ხელშეწყობის ღონისძიებები მნიშვნელოვნადაა დაკავშირებული მომხმარებელთან და მის ინტერესებთან. ქართულ ბაზარზე ფართოდ გამოიყენება **პირდაპირი გაყიდვები** მწარმოებლის, ან საქონლის პოტენციური, ან რეალური მომხმარებლების მოსაზიდად. გარდა ამისა, პირდაპირი გაყიდვები ხელს უწყობს მწარმოებლის მეტ ინფორმირებას პროდუქციის ღირსებებისა და ნაკლოვანებების, გაყიდვების თანმხლებ მომსახურეობაში პრიორიტეტებისა და მყიდველთა უპირატესობების შესახებ.

უნდა აღინიშნოს, რომ მნიშვნელოვანია დიალოგურ რეჟიმში რეგულარული ინფორმირება მწარმოებელი-მომხმარებელი, რომელიც გამოიყენება საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში, საქონლის მწარმოებლისათვის მყიდველის მისაზიდად, რაც ხელს უწყობს გასაღების სტიმულირებასა და მოთხოვნის ფორმირების სისტემის შემდგომ განვითარებას. ხელშეწყობის სისტემის საშუალებით მოთხოვ-

ნის ფორმირება დაკავშირებულია ახალი საქონლის შექმნასთან და ბაზრის წილის ზრდასთან.

გასაღების სტიმულირების ღონისძიებები ორიენტირებულია გამყიდველ-შუამავლებზე, აგენტებზე, დილერებზე, ე.ი. გაყიდვებისათვის ხელშეწყობის სისტემაზე, რაც განიხილება პროდუქციის შემდგომი შესყიდვებისა და ფირმის მიმართ ერთგულება. საქართველოში ანტიკრიზისული მართვის პირობებში აუცილებლია კომუნიკაციების გაფართოება მწარმოებელთა სტიმულირების ხელშეწყობის, გასაღების დაჩქარებისა და გასაღების თანმდევ მომსახურეობათა შექმნის სფეროში, მაგალითად, გაყიდვისშემდგომი სერვისული მომსახურება.

საზოგადობასთან ურთიერთობა (public relations-pabliq rileiSnz) არის საქმიანობის სახე, რომელიც ორიენტირებულია ფირმის, მისი პროდუქციის, ტოპ-მენეჯერების, საქმიანი კულტურის შესახებ დადებითი საზოგადოებრივი აზრის ფორმირებაზე. ამისათვის საზოგადოებრივი აზრის დონეზე დაიყვანება ფირმის ინტერესები და იქმნება მისი პოზიტიური იმიჯი. საზოგადოებასთან ურთიერთობის უცხოურ სააგენტოთა საქმიანობის სტრუქტურა შემდეგია: ურთიერთობა მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებთან - 35%; ფირმის იმიჯის შექმნა - 28%; ლობირება და სპონსორობა - 37%. საქართველოში საზოგადოებასთან ურთიერთობის პრიორიტეტული განვითარება ნაკარაუდევია პოლიტიკის სფეროში, ფინანსურ ორგანიზაციებში, მომსახურეობის, ვაჭრობისა და წარმოების სფეროში.

უნდა აღინიშნოს, რომ ამჟამად არ არსებობს უტყუარი მონაცემები მარკეტინგული კომუნიკაციების ქართული ბაზრის შესახებ. ამავე დროს, ცხადია, რომ ნებისმიერ ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს კომუნიკაციათა განვითარების შესაბამისი დონე, განსაკუთრებით კრიზისულ სიტუაციებში, რათა დროულად მოახდინოს რეაგირება გარე გა-

რემოს ცვალებად საბაზრო სიტუაციაზე და გარკვეული ზემოქმედება მოახდინოს ბაზარზე.

7.7 ალბათობის ანალიზი.

არსებობს მრავალი სტატისტიკური მეთოდი, რომელიც ეხმარება მენეჯერს რისკის შეფასებაში. წარმატებით გამოიყენება „გადაწყვეტილებათა ხეები“, რომელთა პროგნოზირებადი მნიშვნელობები ალტერნატიული მოქმედებების შეფასების საშუალებას იძლევა. გადაწყვეტილებების უდიდესი რაოდენობა, რომლებსაც მენეჯმენტი იღებს, სწორედ გაურკვეველობის პირობებშია მიღებული. ასეთი სიტუაციების შემთხვევაში:

– გადაწყვეტილების მიმღებმა უნდა გააკეთოს არჩევანი რამდენიმე ალტერნატივას შორის;

– თითოეულ არჩევანს შესაძლოა ჰქონდეს რამდენიმე შედეგი;

– მიღებული არჩევანი დამოკიდებულია გამოყენებულ კრიტერიუმებზე.

ამა თუ იმ გადაწყვეტილების რაციონალური საფუძვლის არსებობის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია გვქონდეს სხვადასხვა შედეგის ალბათური შეფასებები. ერთ-ერთი ასეთი კრიტერიუმი არის მათემატიკური ლოდინის მაქსიმიზაცია. **მათემატიკური ლოდინი არის ყველა შესაძლო შედეგის შესაბამის ალბათობებზე ნამრავლთა ჯამი** (იგი არითმეტიკული საშუალოს ანალოგიური სიდიდეა).

$$\overline{X} = \sum PX$$

$\overline{X}$ არის მათემატიკური ლოდინი;

P – ალბათობა;

X – მოსალოდნელი შედეგი.

მათემატიკური ლოდინის მაქსიმიზაცია გამოიყენება რაციონალური გადაწყვეტილების მისაღებად.

სანამ მენეჯერი გადაწყვეტილებას მიიღებს, მანამ აფასებს იმ შედეგს, რომელიც უნდა მიიღოს (მაგალითად, კომპანიამ ბაზარზე რომ გაიტანოს პროდუქტი, მასზე შეიძლება იყოს დაბალი, საშუალო, ან მაღალი მოთხოვნა). გაურკვეველობა ნიშნავს იმას, რომ გამოკვლეულია ბაზარი და ვერ ზუსტდება რომელი შედეგი იქნება მიღებული. როგორ მოვიქცეთ ამ შემთხვევაში?

გაანგარიშებულ უნდა იქნეს **მათემატიკური ლოდინი, ანუ საშუალო მოგება** შემდეგი ფორმულით:

$$\overline{X} = \sum_{i=1}^{n} P_i X_i$$

P_i არის ალბათობა;

X_i – მოსალოდნელი შედეგი.

მაგალითი: ეთქვათ კომპანიას აქვს სამი ახალი პროდუქტი **A, B** და **C,** რომელთაგან ბაზარზე მხოლოდ ერთის გატანა შეუძლია. თითოეულ პროდუქტზე ბაზრის მოთხოვნის დონე შეიძლება იყოს დაბალი, საშუალო, ან მაღალი. თუ კომპანია პროდუქტს გაიტანს ბაზარზე, მაშინ მოსალოდნელი მოგება (ზარალი) მოთხოვნის სამი დონის შესაბამისად იქნება 20, 40 და 50 ათასი ლარი, თუ პროდუქტს გაიტანს, მაშინ მოსალოდნელი მოგება (ზარალი) მოთხონის სამი დონისათვის იყოს 80, 70 და (10) ათასი ლარი, ხოლო თუ C პროდუქტს გაიტანს, მაშინ მოსალოდნელი მოგება (ზარალი) იქნება შესაბამისად 10, 100 და 40 ათასი ლარი.

მოთხოვნა	ალბათობა (P)	პროდუქტი		
		A	B	C
დაბალი	0,1	20	80	10
საშუალო	0.6	40	70	100
მაღალი	0.3	50	(10)	40
სულ	1.0	$\overline{X}$ =41	$\overline{X}$ =47	$\overline{X}$ =73

მენეჯერი ანგარიშობს საშუალო მოგებას მათემატიკური ლოდინით.

პროდუქტის ბაზარზე გატანის გადაწყვეტილების მათემატიკური ლოდინი იქნება:

$$\overline{X}\ (A) = 0,1 * 20 + 0,6 * 40 + 0,3 * 50 = 41$$

ეს იმას ნიშნავს, რომ ბაზარზე პროდუქტის გატანის შემთხვევაში საშუალო მოგება იქნება 41 ათასი ლარი.

პროდუქტის გატანის გადაწყვეტილების მათემატიკური ლოდინი იქნება:

$$\overline{X}\ (B) = 0,1 * 80 + 0,6 * 70 + 0,3\ (10) = 47$$

ე.ი პროდუქტის გატანით ბაზარზე საშუალო მოგება იქნება 47 ათასი ლარი.

C პროდუქტის გატანის მათემატიკური ლოდინი:

$$\overline{X}\,(C) = 0.1 * 10 + 0,6 * 100 + 0,3 * 40 = 73$$

ე.ი. ყველაზე სწორი გადაწყვეტილება იქნება ბაზარზე C პროდუქტის გატანა, რადგან მისი გატანით კომპანია 73 ათასი ლარის საშუალო მოგებას მიიღებს.

მათემატიკური ლოდინის კრიტერიუმის მისადაგება კონკრეტულ სიტუაციებთან, გადაწყვეტილებათა მიღების თანმიმდევრობის, შემთხვევაში ხორციელდება „გადაწყვეტილებათა ხის“ საშუალებით. „გადაწყვეტილებათა ხე“ შედგება ორი სიმბოლოსაგან:

 – გადაწყვეტილება

 – შედეგი

მათი დაკავშირება ხდება მონაკვეთით.

საკონტროლო კითხვები:

1. ისაუბრეთ მარკეტინგის როლის შესახებ თანამედროვე მსოფლიოში
2. ჩამოაყალიბეთ მარკეტინგული საქმიანობის არსი
3. რა არის მარკეტინგის ძირითადი მიზანი?
4. ისაუბრეთ მარკეტინგული კონცეფციის როლის შესახებ.
5. ჩამოაყალიბეთ მარკეტინგის ფუნქციები
6. რა არის მარკეტინგის ეფექტიანობა?
7. რა არის „მარკეტინგის კომპლექსი“
8. რა არის ანტიკრიზისული მარკეტინგის საკვანძო ფუნქცია?
9. რა არის ანტიკრიზისული მართვის მარკეტინგული სტრატეგია?
10. განიხილეთ ანტიკრიზისული მმართველობითი გადაწყვეტილებანი მარკეტინგული საქმიანობის სახეების მიხედვით
11. ჩამოაყალიბეთ მარკეტინგული ციკლის სტადიები
12. ღა არის მარკეტინგული სტრატეგიის დასაბუთება?
13. განიხილეთ მარკეტინგული სტრატეგიის დასაბუთების ეტაპები

14. განიხილეთ მარკეტინგი, როგორც მართვის სისტემა
15. განმარტეთ კომუნიკაცია და ინფორმაცია, განიხილეთ მათი ურთიერთკავშირი
16. რა არის ფორმალური და არაფორმალური კომუნიკაციები?
17. ისაუბრეთ ეფექტიანი კომუნიკაციის როლის შესახებ ანტიკრიზისულ მენეჯმენტში
18. რა არის რეკლამა?
19. რა არის საზოგადოებასთან ურთიერთობა?
20. რა არის მათემატიკური ლოდინი?
21. რა არის გადაწყვეტილებათა ხე?

სავარჯიშოები

შემოხაზეთ სწორი პასუხები:

1. მარკეტინგული საქმიანობის არსი მდგომარეობს:

ა) მოთხოვნის რეალური სიდიდის განსაზღვრაში;

ბ) საქონლის შესაძენად მომხმარებელზე ორიენტაციასა და მის სტიმულირებაში;

გ) კონკრეტულ ბაზარზე მოქმედებათა რეალური პროგრამის შემუშავებაში;

დ) ყველა პასუხი სწორია.

2. მარკეტინგის ძირითადი მიზანია:

ა) მოთხოვნის შესაბამისად კონკრეტულ ბაზარზე გაყიდვების მოცულობის განსაზღვრა;

ბ) ბაზარზე წილის განსაზღვრა და მისი მიღწევის ხელშეწყობა;

გ) კონკრეტულ ბაზარზე გაყიდვების მოცულობის განსაზღვრა მიწოდების შესაბამისად;

დ) მხოლოდ ა) და ბ) პასუხია სწორი;

ე) მხოლოდ ბ) და დ) პასუხია სწორი;

ვ) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

3. მარკეტინგის კონცეფციის როლი მოიცავს:

ა) მხოლოდ პერსონალის აზროვნების ტიპს;

ბ) ორგანიზაციის და მისი პერსონალის საქმიანობის საბოლოო შედეგებზე მართვის პროცესის ორიენტაციას;

გ) სპეციფიკას, რომლის მიხედვითაც ის ორიენტირებულია მართვის პროცესებზე;

დ)არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

4. მარკეტინგის ფუნქციებია:

ა) კვლევისა და კვლაევწარმოების პროცესების განხორციელება;

ბ) ორგანიზაციულ-ეკონომიკური პირობების გამოყენება;

გ) მომხმარებელთა პრობლემების კომპლექსური გადაწყვეტა;

დ) კვლევისა და კვლავწარმოების პროცესების განხორციელება ორგანიზაციულ-ეკონომიკური პირობების გამოყენებით.

5. ბაზარზე ორგანიზაციის ქცევის სტრატეგიისა და მიზნების შემუშავების საბაზისო ინფორმაციაა:

ა) მარკეტინგის ეფექტიანობა;

ბ) მარკეტინგული საშუალებები;

გ) მარკეტინგის კომპლექსი;

დ) მარკეტინგის ფუნქცია.

ამოცანა 1._სამი სავაჭრო წარმომადგენლობა _ J, K და L – საკუთარ შანსს გაყიდვების ქვემოთ მოცემული დონეების მისაღწევად შემდეგნაირად განსაზღვრავს:

შესაძლო ამონაგები	*10000 ლ.*	*20000ლ.*	*30000ლ.*
J ალბათობა	*0,3*	*0,5*	*0.2*
K ალბათობა	*0,3*	*0.4*	*0.3*
L ალბათობა	*0,2*	*0.6*	*0,2*

(მაგალითად, J თავის შანსს, რეალიზაციიდან მიიღოს 20000-ის ტოლი შემოსავალი, აფასებს 50%-ად, ხოლო K ფიქრობს, რომ მას გააჩნია 30%-იანი შანსი 30000-ის ტოლი შემოსავლების მიღებისა).

ამ ფაქტებზე დაყრდნობით რეალიზაციის მოსალოდნელ უმაღლეს დონეს მიაღწევს:

ა) მხოლოდ J

ბ) მხოლოდ K

გ) მხოლოდ L

დ) K და L თანაბრად

ამოცანა 2. კომპანია განიხილავს სამ კონტრაქტს, რომლებიც შეთავაზებულია ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად. ხელმძღვანელობა თვლის, რომ **X** კონტრაქტიდან მოგების შანსი არის 50%, **Y** კონტრაქტიდან – 33,33%, ხოლო **Z** კონტრაქტიდან–20%. მოსალოდნელი მოგებები **X**, **Y** და **Z** კონტრაქტებიდან შეფასებულია, როგორც 50000ლ, 90000ლ. და 100000ლ.

კომპანიისათვის სამივე კონტრაქტიდან მოგების მოსალოდნელი მნიშვნელობა დაახლოებით იქნება:

ა)50000ლ.
ბ)75000ლ.
გ)90000ლ.
დ)100000ლ.

ამოცანა 3. მენეჯერმა უნდა გადაწყვიტოს, რა სახით გაყიდოს პროდუქტი: ღია, თუ შეფუთულ მდგომარეობაში. თითოეულ შემთხვევაში არსებობს ორი ვარიანტი: პროდუქცია ან გაიყიდება, ან არა. შეფუთული პროდუქციის რეალიზაციიდან მიღებული მოგება იქნება 12000 ლარი, ხოლო შეუფუთავის რეალიზაციიდან – 15000 ლარი. ორივე შემთხვევაში გაუყიდაე პროდუქციაზე ზარალი იქნება 6000 ლარი. ალბათობა იმისა, რომ შეფუთული პროდუქტი მომგებიანად გაიყიდება, არის 0,6, ხოლო შეუფუთავისთვის მომგებიანი რეალიზაციის ალბათობა არის 0,5. გეეალებათ: ა). დაეხმაროთ მენეჯერს გადაწყვეტილების მიღებაში მათემატიკური ლოდინის საფუძველზე, ბ).ააგოთ გადაწყვეტილებათა ხე მოცემული სიტუაციის წარმოსადგენად სათანადო ალბათობებისა და ფინანსური მაჩვენებლების მითითებით.

ამოცანა 4. კომპანიას აქვს ორი ახალი პროდუქტი **A** და **B**, რომელთაგან ბაზარზე მხოლოდ ერთის გატანა

შეუძლია. თითოეულ პროდუქტზე ბაზრის მოთხოვნის დონე შეიძლება იყოს დაბალი, საშუალო, ან მაღალი, რომელსაც შეესაბამება ალბათობები 0,2; 0,5; 0,3. თუ კომპანია A პროდუქტს გაიტანს ბაზარზე, მაშინ მოსალოდნელი მოგება(ზარალი) მოთხოვნის სამი დონის შესაბამისად იქნება (20) , 60 და 80 ათასი ლარი, ხოლო თუ B პროდუქტს გაიტანს ბაზარზე, მაშინ მოსალოდნელი მოგება (ზარალი) მოთხოვნის სამივე დონისათვის იქნება (15), 70 და 85 ათასი ლარი. გევალებათ: ა). დაეხმაროთ მენეჯერს გადაწყვეტილების მიღებაში მათემატიკური ლოდინის საფუძველზე, ბ). ააგოთ გადაწყვეტილებათა ხე მოცემული სიტუაციის წარმოსადგენად სათანადო ალბათობებისა და ფინანსური მაჩვენებლების მითითებით.

თავი 8. საინვესტიციო პოლიტიკა ანტიკრიზისულ მართვაში

8.1. საინვესტიციო კრიზისი

სანვესტიციო კრიზისი გულისხმობს წარმოების გაფართოებაზე, დაგროვების მოცულობის ზრდაზე, ძირითად საშუალებებში, საბიუჯეტო დაფინანსებაში საწარმოთა მოგების წილის შემცირებას. კრიზისის პერიოდში მოსახლეობისა და კომერციული საწარმოების აქცენტი ძირითადად გადატანილია ფულადი საშუალებების დაბანდებაზე უცხოური ვალუტის შეყიდვასა და სავაჭრო-საშუამაელო და ფინანსური საქმიანობის განსახორციელებლად და არა ეკონომიკის რეალური სექტორის განვითარებაზე. ამიტომ დღეს საქართველოს ეკონომიკის ერთ-ერთი მთავარ ამოცანას წარმოადგენს ეკონომიკის რეალურ სექტორში ინვესტიციებისათვის უფრო ხელსაყრელი პირობების შექმნა, სავაჭრო-საშუამაელო საქმიანობაში დაბანდებებთან შედარებით.

სახელმწიფოს ანტიკრიზისული სანვესტიციო პოლიტიკის ძირითად მიზანია ეკონომიკის სტრუქტურული გარდაქმნა. სანვესტიციო პოლიტიკა საწარმოთა ეფექტიანი საქმიანობის შენარჩუნებაზე, გადახდისუნარიანობის აღდგენაზე, გადახდისუუნარო საწარმოების სახელმწიფო ფინანსური მხარდაჭერის განხორციელებაზე ან რეორგანიზაციის დაფინანსებაზე უნდა იყოს მიმართული.

სახელმწიფოს ანტიკრიზისული საინვესტიციო პოლიტიკა მოიცავს:

1) საზოგადოების პოლიტიკურ და სოციალურ-ეკონომიკურ სტაბილურობას;
2) საკანონმდებლო ბაზის სრულყოფას საივესტიციო პროცესის განვითარებისათვის;
3) ეროვნული ვალუტის სიმყარეს;
4) ბიუჯეტში საგადასახადო შენატანების ზრდას;

5) ქვეყნიდან კაპიტალის გადინების შეწყვეტას;
6) ინფლაციის ტემპების შემცირებას.

სწორედ ასეთი პოლიტიკის შედეგი უნდა იყოს სახსრების დაგროვება ძირითადი კაპიტალის განახლებისა და გრძელვადიანი ინვესტირებისათვის ეკონომიკის რეალურ სექტორში.

8.2 საინვესტიციო საქმიანობის ანალიზი

საინვესტიციო საქმიანობის ანალიზის დროს გამოყოფენ კაპიტალწარმომქმნელ და ფინანსურ ინვესტიციებს.

კაპიტალწარმომქმნელი ინვესტიციების შემადგენლობაში შედის კაპიტალდაბანდებების (ძირითად საშუალებებში ჩადებული ინვესტიციები), არამატერიალური აქტივების ინვესტიციები (პატენტები, ლიცენზიები, პროგრამული პროდუქტები და ა.შ.), ინვესტიციები საბრუნავ საშუალებებში, კაპიტალური შეკეთების დანახარჯები, ბუნებათსარგებლობის ობიექტებისა და მიწის ნაკვეთების შეძენის დანახარჯები.

ინვესტიცია ლათინური სიტყვაა და კაპიტალის დაბანდებას ნიშნავს მოგების, ან სოციალური ეფექტის მიღების მიზნით. ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების თანახმად „ინვესტიცია არის აქტივი, რომელსაც ფლობს საწარმო საკუთარი აქტივის გასაზრდელად შემოსავლის (პროცენტი, დივიდენდი, საიჯარო ქირა, როიალტი) განაწილების საშუალებით, კაპიტალის ან სხვა სახის სარგებლის გასადიდებლად ინვესტიციების ჩამდები საწარმოსათვის". საინვესტიციო საქმიანობად იწოდება ინვესტიციების ხარჯვის პროცესი, ანუ ინვესტირების პროცესი. ინვესტიციად კი, საქართველოს კანონით „საინვესტიციო საქმიანობის ხელშეწყობისა და გარანტიების შესახებ" მიიჩნევა „ყველა სახის ქონებრივი და ინტე-

ლექტუალური ფასეულობა ან უფლება, რომელიც დაბანდდება და გამოიყენება შესაძლო მოგების მიღების მიზნით საქართველოს ტერიტორიაზე განხორციელებულ სამეწარმეო საქმიანობაში". ასეთი ფასეულობა ან უფლება შეიძლება იყოს: ა) ფულადი სახსრები, წილი, აქციები და სხვა ფასიანი ქაღალდები; ბ) უძრავი და მოძრავი ქონება – მიწა, შენობა-ნაგებობანი, მოწყობილობა და სხვა მატერიალური ფასეულობები; გ) მიწით ან სხვა ბუნებრივი რესურსებით სარგებლობის უფლება (მათ შორის კომპენსაცია); დ) პატენტი, ლიცენზია, „ნოუ-ჰაუ", გამოცდილება და სხვა ინტელექტუალური ფასეულობა; ე) კანონით აღიარებული სხვა ქონებრივი ან ინტელექტუალური ფასეულობა ან უფლება.

საქართველოს ტერიტორიაზე ინვესტირება შეიძლება განხორციელდეს საკუთრების ნებისმიერი ფორმის ობიექტში, გარდა იმ ობიექტებისა, რომლებშიც ინვესტირება ან აკრძალულია, ანდა მოითხოვს სპეციალურ ნებართვა (იარაღის და ფეთქებადი ნივთიერებების დამზადება და გაყიდვა, ტყის რესურსებით და წიაღით სარგებლობა, საბანკო და სადაზღვევო საქმიანობა, კაზინოების გახსნა, უმაეთულო კავშირგაბმულობით მომსახურება და ზოგიერთი სხვა).

საინვესტიციო საქმიანობის ობიექტებია: ძირითად საშუალებათა შექმნა და მოდერნიზაცია, ფასიანი ქაღალდების გამოშვება (ან შეძენა), სამეცნიერო-ტექნიკური პროდუქციის შექმნა, ინტელექტუალური საკუთრების უფლებები, ქონებრივი უფლებები, საკუთრების სხვა ობიექტები.

ინვესტიციები მრავალი სახისაა. მათი დაჯგუფება სხვადასხვა ნიშნით შეიძლება. ეს ნიშნებია[17]: ინვესტიციების განთავსება ობიექტებში, ინვესტირების პერიოდი, ინ-

[17] Ковалева А. М. ,Лапуста М.Г.,Скамай Л.Г. "Финансы Фирмы", Учебник, М. ИНФРА-М, 2002, стр.246

ვესტირების პროცესში ფირმის მონაწილეობის ხასიათი, ინვესტიციების მოცულობა, ინვესტირებული კაპიტალის საკუთრების ფორმა

საინვესტიციო ობიექტებში კაპიტალის განთავსების ნიშნის მიხედვით ინვესტიციებს ყოფენ **ფიზიკურ (რეალურ, პირდაპირ), ფინანსურ (პორტფელურ) და არამატერიალურ (ინტელექტუალურ) ინვესტიციებად.**[18]

ინვესტირების პერიოდის მიხედვით ინვესტიციებს ყოფენ: **მოკლევადიან და გრძელვადიან ინვესტიციებად.**

ინვესტირების პროცესში ფირმის მონაწილეობის ხასიათის მიხედვით ინვესტიციები იყოფა **პირდაპირ და არაპირდაპირ ინვესტიციებად.**

საკუთრების ფორმის მიხედვით ინვესტიციები ჯგუფდება **კერძო, სახელმწიფო და შერეულ ინვესტიციებად.**

რაც შეეხება ინვესტიციების მოცულობას, ამ ნიშნის მიხედვით ცნობილია **საერთო ინვესტიციები და წმინდა ინვესტიციები.** განვიხილოთ თითოეული.

ფიზიკურ ანუ რეალურ ინვესტიციებს მიეკუთვნება ფულადი სახსრების ნებისმიერი დაბანდება რეალურ აქტივებში. ძირითადად, ეს არის ძირითადი ფონდების შექმნაზე (ახალი მშენებლობა, მანქანა-მოწყობილობის დამზადება), გაფართოებაზე და რეკონსტრუქციაზე დახარჯული ფულადი სახსრები.

არამატერიალური ინვესტიციები ეწოდება სასაქონლო-სავაჭრო ნიშნების დასამზადებლად, კვალიფიკაციის ასამაღლებლად, ლიცენზიების, სერტიფი-კატების შესაძენად, სხვადასხვა აღმოჩენებსა და გამოგონებებში („ნოუჰაუ") და სხვა ინტელექტუალურ ფასეულობაში განხორციელებულ დაბანდებებს. მათ ინტელექტუალური ინვესტიციებიც ეწოდებათ.

---

[18] Липсиц И.В. , Косов В.В., "Инвестиционный прект" Изд-во БЕК., 1996, стр.1

მოკლევადიანი ინვესტიციები ეწოდება 1 წლამდე პერიოდით დაბანდებულ სახსრებს.

გრძელვადიანი ინვესტიციები ეწოდება 1 წელზე მეტი პერიოდით სახსრების დაბანდებას. გრძელვადიანი ინვესტიციების ძირითადი სახე არის დაბანდებები ძირითად ფონდებში.

პირდაპირი ინვესტიციები იგივე რეალური ინვესტიციებია. ამ დროს ფირმა უშუალოდ თვითონ ირჩევს ინვესტირების ობიექტს. **არაპირდაპირი ინვესტიციები** კი იხარჯება შუამავლების მონაწილეობით. ძირითადად ეს არის ინვესტიციები ფასიან ქაღალდებში, რომელსაც ახორციელებენ საინვესტიციო ფონდები.

ფინანსური ანუ პორტფელური ინვესტიციები ეწოდება ფულადი რესურსების დაბანდებას ფასიან ქაღალდებში მოგების მიღების მიზნით, ანდა ბანკში ანაბრების დეპოზიტად განთავსებას.

კერძო ინვესტიციები არის ფიზიკური ან იურიდიული პირების დაბანდებები, სახელმწიფო ინვესტიციები კი სახელმწიფო საწარმოთა და აგრეთვე სახელმწიფო ბიუჯეტის და არასაბიუჯეტო ფონდების ხარჯზე გაწეული დაბანდებები.

საერთო ინვესტიციები ეწოდება გარკვეულ ვადაში ფირმაში ინვესტირებულ სახსრების მთელ მოცულობას, **წმინდა** კი – ამორტიზაციის ანარიცხებით შემცირებულ საერთო ინვესტიციებს.

ცალკე გამოსაყოფია **ვენჩურული**, ანუ მაღალი რისკის მქონე ინვესტიციები. იგი შეიძლება შედიოდეს როგორც რეალურ, ისე პორტფელურ და, ისე ინტელექტუალურ ინვესტიციებში. რეალური ინვესტიციების ის ნაწილი, რომელიც დაბანდდება ახალი და უახლესი ტექნოლოგიის დასანერგად ვენჩურულია. პორტფელური ინვესტიციების ის ნაწილი, რომლითაც მოხდება ბიზნესის ახალ სფეროებში მომუშავე ფირმების აქციების შესყიდვა ვენჩურულია. ასევე ვენჩურულია „ნოუ-ჰაუ“-ში ჩადებული

ინვესტიციებიც, რომელიც შეადგენს ინტელექტუალური ინვესტიციების ნაწილს.

საინვესტიციო საქმიანობის სუბიექტები. საინვესტიციო საქმიანობის სუბიექტები არიან: ინვესტორები, შემკვეთები, სამუშაოს შემსრულებელნი (მოიჯარეები), ბანკები, სადაზღვეო, საშუამავლო ორგანიზაციები და ა.შ. საინვეტიციო საქმიანობის სუბიექტები შეიძლება იყვნენ როგორც ფიზიკური და იურიდიული პირები, ასევე სახელმწიფოები და საერთაშორისო ორგანიზაციები. საინვესტიციო საქმიანობის სუბიექტებს უფლება აქვთ შეითავსონ ორი ან მეტი სუბიექტის ფუნქციები. საინვესტიციო საქმიანობის სუბიექტებს შორის ურთიერთობა რეგულირდება კონტრაქტის საფუძველზე.

საინვესტიციო საქმიანობის **ძირითადი სუბიექტი არის ინვესტორი**, რომელიც ახორციელებს საკუთარი, ანდა მოზიდული (ნასესხი) სახსრების ინვესტირებას. ინვესტორის როლში შეიძლება გამოვიდნენ:

- ფიზიკური და იურიდიული პირები;
- სტატუსის არმქონე გაერთიანებები;
- სახელმწიფო ორგანოები;
- ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები;
- უცხოელი სუბიექტები.

არსებობენ ინდივიდუალური ინვესტორები, ინსტიტუციონალური ინვესტორები, სტრატეგიული და პორტფელური ინვესტორები.

ინდივიდუალური ინვესტორები არიან ფიზიკური და იურიდიული პირები, რომლებიც თვითონ ახორციელებენ ინვესტირებას;

ინსტიტუციონალური ინვესტორები არიან საფინანსო შუამავლები (მაგალითად, საინვესტიციო ფონდები), რომლებიც ინდივიდუალური ინვესტორებისაგან ანხორციელებენ ინვესტიციების აკუმულირებას (თავმოყრას) და შემ-

დეგ ახორციელებენ მათ განთავსებას საინვესტიციო ობიექტებში.

სტრატეგიული ინვესტორები თავიანთ საინვესტიციო საქმიანობაში მიზნად ისახავენ სტრატეგიულ მიზანს, მაგალითად, სხვა საწარმოს აქციების საკონტროლო პაკეტის ხელში ჩაგდებას, ანდა მისი საწესდებო კაპიტალის უდიდესი ნაწილის დაუფლებას.

პორტფელური ინვესტორები ინვესტიციებს აბანდებენ სხვადასხვა აქტივებში, ე.ი. ქმნიან ინვესტიციების პორტფელს, ამით ისინი იცავენ თავს იმ რისკისაგან, რომელიც შეიძლება წარმოიშვას ერთფეროვან აქტივებში ინვესტიციების ჩადებისას.

ნებისმიერ ინვესტორს უფლება აქვს:

- განახორციელოს ინვესტირება ნებისმიერი ფორმით;
- ფლობდეს, განკარგავდეს და იყენებდეს ინვესტირების ობიექტს;
- დამოუკიდებლად განსაზღვრავდეს ინვესტიციების მოცულობას და ინვესტირების მიმართულებას;
- ხელშეკრულებით იწვევდეს საინვესტიციო საქმიანობის სხვა სუბიექტებს;
- ანხორციელებდეს კონტროლს ინვესტირებული სახსრების მიზნობრივ გამოყენებაზე.

ინვესტორების უფლებები საქართველოში დაცულია „საინვესტიციო საქმიანობის ხელშეწყობისა და გარანტიების შესახებ“ საქართველოს კანონით. ინვესტორს უფლება აქვს საქართველოს ტერიტორიაზე არსებულ საბანკო დაწესებულებებში ნებისმიერი სახის ვალუტით გახსნას მიმდინარე და სხვა ანგარიშები. ინვესტორს უფლება აქვს აიღოს სესხი საქართველოს ტერიტორიაზე და საზღვარგარეთ არსებული საბანკო და საფინანსო დაწესებულებებიდან, ან ფიზიკური თუ იურიდიული პირებიდან. ინვესტორს უფლება აქვს შეიძინოს აქციები, ობლი-

გაციები და სხვა ფასიანი ქაღალდები და, აგრეთვე, როგორც საქართველოს ტერიტორიაზე, ისე საზღვარგარეთ არსებული ქონება. უცხოელ ინვესტორს, გადასახადებისა და სავალდებულო მოსაკრებლების გადახდის შემდეგ, აქვს ინვესტირებიდან მიღებული მოგების და სხვა ფულადი სახსრების საქართველოს საბანკო დაწესებულებაში საბაზრო კურსით კონვერსიისა და საზღვარგარეთ შეზღუდული რეპატრიაციის უფლება. უცხოელ ინვესტორს უფლება აქვს საზღვარგარეთ გაიტანოს მის საკუთრებაში არსებული ქონება (შეზღუდვა დასაშვებია მხოლოდ სასამართლოს გადაწყვეტილებით).

საინვესტიციო საქმიანობის თავისებურებანი. საწარმოს საინვესტიციო საქმიანობას მთელი რიგი თავისებურებები გააჩნია. პირველი თავისებურება იმაში მდგომარეობს, რომ საინვესტიციო საქმიანობა არის საწარმოს საერთო საქმიანობის ნაწილი და საწარმო ვერ მიაღწევს თავისი აქტივების ზრდას, და ეკონომიკურ განვითარებას, თუ მან არ განახორციელა მიზნობრივი საინვესტიციო საქმიანობა.

საინვესტიციო საქმიანობის შეფასების მაჩვენებლები საშუალებას იძლევიან შევაფასოთ საწარმოს ეკონომიკური ზრდის ტემპები. განსაკუთრებით, ეს ეხება წმინდა ინვესტიციებს. როცა წმინდა ინვესტიციების მაჩვენებელი დადებითია, ე. ი. როცა ინვესტიციების საერთო მოცულობა აჭარბებს იმავე პერიოდში წარმოებულ ამორტიზაციის ანარიცხებს, ეს იმას მოწმობს, რომ მოცემულ საწარმოში ადგილი აქვს ბრუნვის გარეშე აქტივების გაფართოებულ კვლავწარმოებას და ასეთი საწარმო წარმატებულია.

თუ საწარმოს წმინდა ინვესტიციები ნულის ტოლია, ეს იმას ნიშნავს, რომ იგი ეკონომიკური თვალსაზრისით არ იზრდება, ის „ადგილს ტკეპნის“.

თუ საწარმოს წმინდა ინვესტიციები უარყოფითია, მაშინ მცირდება მისი საწარმოო პოტენციალი, ე.ი. ფირმა „ჭამს“ თავის კაპიტალს.

საწარმოს საინვესტიციო საქმიანობის თავისებურება არის მისი ციკლურობაც, რასაც შემდეგი ფაქტორები განაპირობებენ:

- საინვესტიციო რესურსების ფორმირების საჭიროება;
- საინვესტიციო კლიმატის გაელენა;
- „საინვესტიციო გარღვევების“ მოსამზადებელი პირობების შექმნის უთანაბრობა.

საინვესტიციო საქმიანობის დანახარჯები ძირითადად ხანგრძლივადიანია, ამიტომ, ხარჯების გაწევის პერიოდიდან შემოსავლების მიღების პერიოდამდე დიდი დრო გადის. **მას საინვესტიციო დროის ლაგი ეწოდება.** ამ დროის ხანგრძლივობა დამოკიდებულია საინვესტიციო პროცესის მიმდინარეობაზე. ცნობილია ამ პროცესის 3 ფორმა: **მიმდევრობითი, პარალელური და ინტერვალური.**

მიმდევრობითი პროცესის დროს, საინვესტიციო მოგება ყალიბდება სახსრების ინვესტირების დამთავრებისთანავე. **პარალელური** პროცესის დროს საინვესტიციო მოგების ფორმირება ხდება მანამ, სანამ მთლიანად დამთავრდება ინვესტირების პროცესი. **ინტერვალური** პროცესის დროს კი – კაპიტალის ინვესტირების პროცესის დამთავრების პერიოდსა და საწარმოს საინვესტიციო მოგების მიღების პერიოდს შორის არსებობს გარკვეული ინტერვალი (დროის ლაგი).

პოლიტიკოსებისა და ეკონომისტების დიდი ნაწილი უდიდეს მნიშვნელობას ანიჭებს უცხოურ ინვესტიციებს. უცხოელი ინვესტორებისათვის ყველაზე მიმზიდველია მრეწველობა, ვაჭრობა, საზოგადებრივი კვება, აგრეთვე, ექსპორტზე ორიენტირებული დარგები. საქართველოს მთავრობა მნიშვნელოვან ღონისძიებებს ატარებს უცხოური ინვესტიციების ზრდის უზრუნველმყოფი საკანონმდებლო ბაზის სრულყოფისათვის. დღევანდელი საქართველოს გეოპოლიტიკურმა მდებარეობამ განაპირობა მისი სატრანზიტო ქვეყანად ჩამოყალიბება. განსა-

კუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ქვეყნის საწარმოო პოტენციალის ზრდას და ამ მიმართულებით ჯანსაღი საინვესტიციო კლიმატის შექმნას. 40-ზე მეტ სახელმწიფოსთან ძალაში შევიდა შეთანხმება ინვესტიციების განხორციელებისა და ურთიერთდაცვის შესახებ, მათ შორის არის აშშ, ჩინეთი, გერმანია, იტალია, საფრანგეთი, დიდი ბრიტანეთი და ა.შ. ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებაში შეინიშნება ინვესტიციების ზრდის ტენდენციები. იზრდება ინვესტიციების მოცულობა არასახელმწიფო დაფინანსების წყაროს ხარჯზე, შესაბამისად მცირდება სახელმწიფო ინვესტიციების წილი. 2004-2008 წლებში საქართველოში განხორციელებულმა პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოცულობამ შესაბამისად 499,1; 449,5; 1190,4; 2014,8 და 1293,7 მლნ. აშშ. დოლარი შეადგინა. 2008 წლიდან ეს მაჩვენებელი მნიშვნელოვნად შემცირდა ქვეყანაში მიმდინარე პოლიტიკური მოვლენების (2008წ. აგვისტოს ომი) გამო.

ცხადია, ამ თვალსაზრისით დიდი მნიშვნელობა აქვს მოსახლეობის დანაზოგს. მაგრამ მოსახლეობის დიდი ნაწილი ამჯობინებს თავისი დანაზოგის შენახვას ფულადი ფორმით ან დაბანდებას იმ ფინანსურ დაწესებულებებში, რომელთა პატიოსნებაშიც დარწმუნებულნი არიან. ბანკებმა უნდა დაარწმუნონ მოსახლეობა, რომ უბრალოდ ხდება არა მარტო მათი დანაზოგის შენახვა, არამედ ისინი ეფექტიანად მუშაობენ. სწორედ საბანკო სისტემა ასრულებს მნიშვნელოვან როლს კაპიტალის კონცენტრაციის პროცესსა და მისი ეფექტიანი ინვესტირების უზრუნველყოფაში. ბანკებისადმი მოსახლეობის ნდობა ეკონომიკის განვითარებისთვის ფინანსური რესურსების მობილიზაციის საკვანძო რგოლია.

8.3. საინვესტიციო საქმიანობის მართვა

ეალაუეალი საწარმოს ანალიზი, ანტიკრი'სისული მართვის პოზიციებიდან გულისხმობს საინვესტიციო მენეჯმენტის განხილვას საინვესტიციო საქმიანობის მართვის შემდეგ დონეებზე:

- ინვესტიციების მართვა სახელმწიფო დონეზე, ანუ საინვესტიციო საქმიანობის რეგულირება, კონტროლი და სტიმულირებას საკანონმდებლო და მარეგულირებელი მეთოდებით;
- ცალკეული საინვესტიციო პროექტების მართვა, რაც მოიცავს საინვესტიციო პროექტის სასიცოცხლო ციკლის მთელ პერიოდში დაგეგმვას, ორგანიზაციას, კონტროლს და კოორდინაციას;
- ცალკეული სამეურნეო სუბიექტის – საწარმოს საინვესტიციო საქმიანობის მართვა, რაც გულისხმობს საინვესტიციო ობიექტის ამორჩევას და ინვესტირების პროცესის მიმდინარეობაზე კონტროლს.

ინვესტიციების მართვის პროცესი რამდენიმე ეტაპისაგან შედგება. ესენია: **ქვეყანაში საინვესტიციო კლიმატის ანალიზი, საინვესტიციო საქმიანობის კონკრეტულ მიმართულებათა არჩევა, ინვესტირების კონკრეტული ობიექტის შერჩევა, ინვესტიციების ლიკვიდობის შეფასება, საინვესტიციო რესურსების საჭირო მოცულობის განსაზღვრა, საინვესტიციო რისკების მართვა.**

ინვესტიციების მართვის პირველი ეტაპი არის **ქვეყნის საინვესტიციო კლიმატის ანალიზი.** ის გულისხმობს მთლიანი შიდა პროდუქტის, ეროვნული შემოსავლის და სამრეწველო პროდუქციის წარმოების მოცულობის, ეროვნული შემოსავლის განაწილების დინამიკის, პრივატიზაციის პროცესის განვითარების, საინვესტიციო საქმიანობის სახელწიფო რეგულირების, ცალკეულ საინვესტიციო ბაზრების (განსაკუთრებით, საფონდო და სავალუტო) არ-

სებული მდგომარეობის შეფასების და განვითარების პროგნოზების გაკეთებას.

მეორე ეტაპზე – **საინვესტიციო საქმიანობის კონკრეტული მიმართულებების შერჩევის ეტაპზე**, ფირმა ადგენს თავის საინვესტიციო საქმიანობის დარგობრივ მიმართულებებს. ამისათვის, ხდება ეკონომიკის ცალკეული დარგების საინვესტიციო მიმზიდველობის შესწავლა, კერძოდ, საბაზრო კონიუნქტურის, პროდუქციაზე მოთხოვნის პერსპექტივის, დინამიკის და ა.შ. ეკონომიკის დარგების საინვესტიციო მიმზიდველობა ფასდება მათი სასიცოცხლო ციკლის სტადიების განსაზღვრის, საქმიან ციკლთან მიმართებაში დარგის პოზიციის განსაზღვრის, დარგის განვითარების ხარისხობრივი ანალიზისა და პერსპექტივის პროგნოზირების პროცესში.

დარგის სასიცოცხლო ციკლის შემდეგი სტადიებია ცნობილი:

1. **საწყისი სტადია** (მას ახასიათებს დაბანდებათა შედარებით დაბალი დონე, რეალიზაციის და მოგების დაჩქარებული ზრდა, კონკურენციის და რისკის მაღალი დონე);

2. **გაფართოების სტადია** (რეალიზაციის შენელებული ზრდა, ფასების ზრდის შეჩერება, ან მცირე შემცირება, ინვესტიციების მკვეთრი მოზღვავება და დიდი დანახარჯები მანქანა-მოწყობილობების შექმნასა და შეძენაზე, გადახდილი დივიდენდების ზრდა);

3. **სტაბილიზაციის სტადია** (რეალიზაციის და მოგების ზრდა ჩერდება, პროდუქციის მოდერნიზაცია მთავრდება, ასორტიმენტი სტაბილიზდება, ჩერდება კაპიტალური დანახარჯების ზრდა და შეიმჩნევა მისი შემცირება);

4. **ჩაქრობის სტადია** (დარგში მოქმედ ფირმათა რიცხვის შემცირება, მოგების, რეალიზაციისა და კაპიტალდაბანდებების შემცირება).

ინვესტორისთვის მეტად მისაღებია კაპიტალის დაბანდება იმ დარგებში, რომლებიც გაფართოების სტადიაში არიან, რადგანაც ამ დროს, ამ დარგის კომპანიების აქციები მეტად ფასობს და მათი ბი'ხნესიც წარმატებულია.

დარგების ციკლურობის შეფასება ეფუძნება მისი დინამიკის შედარებას საერთო ეკონომიკურ ტენდენციებთან. ამ თვალსაზრისით არჩევენ:

- ზრდად დარგებს;
- დაცულ დარგებს;
- ციკლურ დარგებს;
- კონტრციკლურ დარგებს;
- შემოსავლების ცვლილების მიმართ მგრძნობიარე დარგებს.

ზრდად დარგებს მიეკუთვნებიან ის დარგები, რომლებიც იზრდებიან, ვითარდებიან, მაგრამ რომელთა ზრდა არ ჩანს საერთო ეკონომიკური დაცემის ფონზე. ამიტომ, მათი გამორჩევა ხდება საერთო-ეკონომიკური ზრდის (დაცემის) შედარებით დარგობრივ ზრდასთან.

დაცულ დარგებს მიეკუთვნებიან დარგები, რომლებზეც არ მოქმედებს საერთო ეკონომიკური მდგომარეობის ცვლილება (მაგ. კვების პროდუქტების წარმოება).

ციკლურ დარგებს მიეკუთვნებიან დარგები, რომლებშიც ფასებისა და წარმოების მოცულობის ცვლილებები ემთხვევა საერთო ეკონომიკურ ცვლილებებს (მაგ., ელექტროხელსაწყოების წარმოება).

კონტრციკლურ დარგებს უპირველესად მიეკუთვნებიან მინერალური ნედლეულის მომპოვებელი დარგები, განსაკუთრებით ოქროს და ნავთობის მომპოვებელი დარგები. ამ დარგების განვითარება ხშირად თავის მაქსიმუმს აღწევს სწორედ ეკონომიკის შედარებით ხანმოკლე დაცემის პერიოდებში. თუ ეკონომიკა მოიცვა ღრმა, ხანგრძლივმა

დეპრესიამ, მაშინ ყველა დარგი და მათ შორის ოქროს და ნავთობის მოპოვებაც ეცემა.

შემოსავლების ცვლილებების მიმართ მგრძნობიარე დარგებს მიეკუთვნებიან საბანკო სისტემა, ავტომანქანების წარმოება და სხვა.

დარგების შესწავლით ინვესტორისათვის ნათელი ხდება შემდეგი საკითხები:

- დარგის განვითარების ისტორიული ასპექტები, როგორც მოცემულ ქვეყანაში, ისე მსოფლიოში;
- კონკურენციის პირობები დარგში;
- მწარმოებელთა საწარმოო პოტენციალი დარგში და მყიდველთა გადახდისუნარიანობა;
- დარგში მოქმედი საკანონმდებლო და სამართლებრივი დებულებები.

ამ საკითხების მიხედვით ინვესტორები იღებენ გადაწყვეტილებას უღირთ თუ არა მოცემულ დარგში ინვესტიციების განხორციელება.

დარგის საინვესტიციო მიმზიდველობის შეფასების ძირითადი მაჩვენებელი არის გამოყენებული აქტივების მომგებიანობის დონე. იგი ორ ვარიანტად იანგარიშება:

1) პროდუქციის (მომსახურების) რეალიზაციიდან მიღებული მოგების შეფარდება გამოყენებული აქტივების საერთო ჯამთან გამოსახული პროცენტებში;

2) საბალანსო მოგების შეფარდება გამოყენებული აქტივების საერთო ჯამთან გამოსახული პროცენტებში.

დარგის საინვესტიციო მიმზიდველობის შეფასების გარდა, ინვესტორები სწავლობენ რეგიონების საინვესტიციო მიმზიდველობასაც, რადგანაც სხვადასხვა რეგიონში წარმოებულ ერთი და იგივე დარგის პროდუქციას სხვადასხვანაირი საინვესტიციო მიმზიდველობა აქვს. რეგიონის საინვესტიციო მიმზიდველობას ქმნის შემდეგი ფაქტორები: ადგილმდებარეობა, სატრანსპორტო ქსელის განვითარება, სოციალური პირობები, სამეწარმეო ინფრას-

ტრუქტურა (ბანკები, ბირჟები, სადაზღვეო ქსელი და ა.შ.), რესურსების სიუხვე, ბუნებრივ-კლიმატური პირობები და სხვა. ამ საკითხების შესწავლის შემდეგ, ინვესტორი იღებს გადაწყვეტილებას იმის შესახებ, თუ რომელ რეგიონში დააბანდოს კაპიტალი.

ინვესტიციების მართვის შემდეგი ეტაპი არის **ინვესტორის მიერ კაპიტალის დასაბანდებლად კონკრეტული ობიექტის არჩევა.** ეს ეტაპი იწყება ინვესტიციურ ბაზარზე შემოთავაზებულ წინადადებათა განხილვით. ამ განხილვის შემდეგ ინვესტორი ირჩევს რამოდენიმე რეალურ ინვესტიციურ პროექტს და იმ ფინანსურ ინსტრუმენტებს, რომელთა გამოყენება შეესაბამება მის ეკონომიკურ სტრატეგიას. არჩეული ინვესტიციური პროექტები ფასდება მათი მოსალოდნელი ეკონომიკური ეფექტიანობის პოზიციიდან და მათ შორის კიდევ ამოირჩევა ყველაზე საუკეთესოები. ასე ყალიბდება ფირმა-ინვესტორის ინვესტიციური პორტფელი.

შემდეგ იწყება **ინვესტიციების ლიკვიდობის შეფასების ეტაპი.** საქმე იმაშია, რომ ინვესტირების პროცესში, რომელიც ხანგრძლივევადიანია, შეიძლება შეიცვალოს საინვესტიციო კლიმატი, რაც საგრძნობლად დასცემს ინვესტორის შემოსავალს. ამიტომ, ინვესტორი გულდასმით უნდა აკვირდებოდეს ამ სფეროში მიმდინარე ცვლილებებს, რომ დროულად გამოვიდეს ცალკეული სანვესტიციო პროგრამებიდან და შეძლოს კაპიტალის რეინვესტირება. ამის გათვალისწინებით, ინვესტორმა თავიდანვე უნდა აირჩიოს ისეთი საინვესტიციო ობიექტი, რომელში ჩადებული ინვესტიციაც უფრო ლიკვიდური იქნება, რათა საჭირო მომენტის დადგომისთანავე ადვილად გაყიდოს იგი და მოახდინოს ამოღებული კაპიტალის სხვა ობიექტში განთავსება.

ინვესტიციების მართვის მეტად მნიშვნელოვანი ეტაპია **საინვესტიციო რესურსების საჭირო მოცულობის განსაზღვრა.** ამ ეტაპზე ხდება საწარმოს მიერ არჩეული სა-

ინვესტიციო ობიექტების დასაფინანსებლად საჭირო ინვესტიციების მოცულობის განსაზღვრა. შემდეგ ხდება მათი მიღების წყაროების განსაზღვრა. თუ ამისათვის ფირმა-ინვესტორს საკუთარი სახსრები არ ეყოფა, იგი იღებს გადაწყვეტილებას გარედან სახსრების მოზიდვის შესახებ.

ინვესტიციების მართვის ბოლო ეტაპია **საინვესტიციო რისკების მართვა**. ამ შემთხვევაში საჭიროა იმ რისკების წინასწარი გამოვლენა (პროგნოზირება), რომელსაც შეიძლება წააწყდეს ინვესტორი თავის საქმიანობაში და შემდეგ ღონისძიებების შემუშავება მათი შესაძლო უარყოფითი შედეგების მინიმიზაციისთვის.

საინვესტიციო საქმიანობის დაფინანსების წყაროები. საწარმო-ინვესტორისათვის საინვესტიციო საქმიანობის დაფინანსების წყაროებია:

- საკუთარი ფინანსური რესურსები და შიდა სამეურნეო რეზერვები (აქ შედის, როგორც ფირმის დამფუძნებელთა შენატანები, ისე ფირმის მოგება, ამორტიზაციის ანარიცხები);
- ნასესხი ფინანსური რესურსები (მ.შ. ბანკის კრედიტი, ინვესტიციური საგადასახადო კრედიტი, ბიუჯეტური კრედიტი და სხვა);
- მოზიდული სახსრები (სახსრები შემოსული აქციების გაყიდვით და სხვა);
- გადანაწილების წესით მიღებული ფულადი სახსრები (სახსრები მიღებული ინვესტიციური ფონდებიდან და სხვა);
- სახელმწიფო ბიუჯეტიდან, ადგილობრივი ბიუჯეტიდან და არასაბიუჯეტო ფონდებიდან განხორციელებული ინვესტიციური ასიგნებანი (ასეთი ასიგნებანი ძირითადად, გამოიყოფა მიზნობრივი პროგრამების დასაფინანსებლად);

• უცხოელ ინვესტორთა სახსრები (თუ ფირმა ერთობლივი საწარმოა, მაშინ მისი უცხოელი პარტნიორი ინვესტიციური პროექტის დაფინანსებას მთლიანად ან ნაწილობრივ თავის თავზე იღებს).

საინვესტიციო საქმიანობის დაფინანსების წყაროების მიხედვით, გამოყოფენ: **თვითდაფინანსებას, კრედიტით დაფინანსებას და წილობრივ,** ანდა **შერეულ დაფინანსებას.**

თვითდაფინანსების დროს, ფირმა თავის საინვესტიციო საქმიანობას მთლიანად აფინანსებს საკუთარი სახსრებით. ძირითადად, ასე ხდება მოკლევადიანი პროექტების დაფინანსება, რომელსაც არა აქვს რენტაბელობის დაბალი ნორმა.

საკრედიტო დაფინანსება გამოიყენება რენტაბელობის მაღალი ნორმის მქონე, როგორც გრძელ, ისე მოკლევადიანი ინვესტიციური საქმიანობის დასაფინანსებლად. ეს აუცილებელია იმიტომ, რომ ფირმა-ინვესტორმა კრედიტორს უნდა დაუბრუნოს არა მხოლოდ კრედიტის ძირითადი თანხა, არამედ სარგებელიც, რომელიც გადაიხდება ფირმის მოგებიდან.

წილობრივი მონაწილეობა წარმოადგენს დაფინანსების სხვადასხვა წყაროების კომბინაციას. ეს ფორმა მსოფლიოში ყველაზე გავრცელებულია და გამოიყენება სრულიად ურთიერთგანსხვავებული პროექტების დაფინანსებისას. ასეთ დროს, დამფინანსებელს ეძლევა შემოსავლის წილი, რომლის სიდიდის შესახებ შეთანხმება წინასწარ ხდება და მხარეებს შორის დადებულ ხელშეკრულებაშიც დაფიქსირდება.

ფირმის მიერ საინვესტიციო საქმიანობის დაფინანსების წყაროს არჩევა მრავალი ფაქტორის მხედველობაში მიღებით ხდება. ეს ფაქტორებია: საკუთარი რესურსების რეალური სიდიდე, ნასესხ კაპიტალზე სარგებლის განაკვეთი, თანაშეფარდება საკუთარ და ნასესხ კაპიტალს შო-

რის, მოზიდული კაპიტალის დაბანდების რისკი და მრავალი სხვა.

საინვესტიციო სტრატეგიები. ფირმის საინვესტიციო სტრატეგიები ორი სახისაა: **პასიური და აქტიური.**

პასიური სტრატეგიით ფირმა ინარჩუნებს სტატუს-კვოს, ე.ი. არსებულ მდგომარეობას, თუმცა ხარჯავს ინვესტიციებს მოძველებული მოწყობილობის გამოცვლაზე, ახალი პერსონალის მომზადებაზე და ა.შ.

აქტიური სტრატეგიით ფირმა ამაღლებს მომგებიანობის დონეს და კონკურენტუნარიანობას. ამას იგი აღწევს ახალი ტექნოლოგიების დანერგვით, მაღალი მოთხოვნის მქონე საქონლის გამოშვებით და ა.შ.

8.4 რეალური ინვესტიციების მართვა

რეალური ინვესტიციები არის ინვესტიციების ძირითადი სახე. ინვესტიციების ეს სახე მრავალი ფირმისთვის (განსაკუთრებით, პოსტსოციალისტურ ქვეყნებში) არის ინვესტიციების ერთადერთი სახე. რეალური ინვესტიციები ფირმებს საშუალებას აძლევს აითვისონ ახალი ბაზრები და ამ გზით აიმაღლონ თავისი (ე.ი. ფირმის) საბაზრო ღირებულება.

იმ ამოცანებიდან გამომდინარე, რომლებსაც ისახავს ფირმა ინვესტირებისას, რეალურ ინვესტიციებს ყოფენ შემდეგ ჯგუფებად:

სავალდებულო ინვესტიციები. ამ ჯგუფში შეიტანება ის ინვესტიციები, რომელთა მიზანია ეკოლოგიური საკითხების მოგვარება.

ფირმის საქმიანობის ეფექტიანობის ამამაღლებელი ინვესტიციები. ამ ჯგუფში შეიტანება ინვესტიციები დახარჯული მოწყობილობის განახლება-მოდერნიზაციაზე, ტექნოლოგიის სრულყოფაზე, შრომის და წარმოების ორგანიზაციის სრულყოფაზე. ამ რანგის ინვესტიციების გან-

ხორციელება აუცილებელია იმისათვის, რომ ფირმამ გაუძლოს კონკურენციულ ბრძოლას.

წარმოების გაფართოებაზე გათვალისწინებული ინვესტიციები. ამ ინვესტიციების მიზანია საქონლის გამოშვების გაფართოება უკვე არსებული წარმოების ხაზით.

ინვესტიციები ახალი წარმოების შესაქმნელად. ამ ინვესტიციების დახარჯვით იქმნება სრულიად ახალი წარმოებები, რომელთაც შეუძლიათ ისეთი საქონლის გამოშვება (ან მომსახურების გაწევა), რომელსაც ფირმა არ ადრე უშვებდა.

რეალური ინვესტიციების ზემოთხსენებულ სახეებს რისკის სხვადასხვა დონე აქვთ. სავალდებულო და ფირმის საქმიანობის ეფექტიანობის ამამაღლებელ ინვესტიციებს რისკის დაბალი დონე აქვთ, ყველა დანარჩენებს კი — მაღალი დონე. ეს იმით აიხსნება, რომ ამ ჯგუფში შედიან ახალი წარმოების შესაქმნელად, ანდა არსებულის გაფართოებლად გამიზნული ინვესტიციები, რომელთა შედეგად, შექმნილ პროდუქციას ბაზარი არ იცნობს და ძნელია წინასწარ იმის დადგენა, მიიღებს თუ არა მყიდველი მას.

რეალური ინვესტიციები კაპიტალურ დაბანდებებად იწოდება. ესაა დანახარჯები ახალი ობიექტების მშენებლობაზე, გაფართოება–რეკონსტრუქციაზე, ტექნიკურ გადაიარაღებაზე, საპროექტო-საძიებო სამუშაოების ჩატარებაზე, მანქანა-მოწყობილობის ყიდვაზე, მოქმედ საწარმოთა შესყიდვაზე და აშ.

რეალური ინვესტირების სტადიები. რეალური ინვესტირების პროცესი რამოდენიმე სტადიისაგან შედგება. საერთაშორისო პრაქტიკით, მიღებულია მისი 3 სტადია: **წინასაინვესტიციო სტადია** (ანუ ეტაპი), რომლის განმავლობაშიც ხორციელდება კონკრეტული ინვესტიციური პროექტის შერჩევა და შეფასება; **ინვესტირების სტადია**, რომლის დროსაც უშუალოდ ხორციელდება კონკრეტული ინვესტიციური პროექტი; **ინვესტირების შემდგომი სტადია**,

რომლის დროსაც ხორციელდება ინვესტირების ობიექტის ექსპულატაცია.

წინასაინვესტიციო სტადია არის რეალური ინვესტირების საფუძველი, რადგანაც ამ ეტაპზე ხდება ინვესტიციური პროექტების ალტერნატიული ვარიანტების შემუშავება. თავის მხრივ, წინასაინვესტიციო სტადია 3 ეტაპისაგან შედგება. ესენია: საინვესტიციო იდეის ძიება, საინვესტიციო პროექტის წინასწარი მომზადება და საინვესტიციო პროექტის ტექნიკურ-ეკონომიკური და ფინანსური მიმზიდველობის შეფასება. განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

საინვესტიციო იდეის ძიებით იწყება რეალური ინვესტირების პროცესი. თავისი განვითარების მიზნებიდან გამომდინარე, საწარმომ პირველ რიგში უნდა გააკეთოს საინვესტიციო იდეის მონახაზი. მიზნები შეიძლება იყოს:

– ბაზარზე სეგმენტების შენარჩუნება, ანდა გაფართოება;

– ახალი პროდუქციის (მომსახურების) გამოშვება;

– საწარმოს იმიჯის ფორმირება;

– საწარმოს რესურსების მაქსიმალური უკუგებით გამოყენება.

ამის გარდა, რეალური ინვესტირების იდეის ძიებისას, ფირმამ უნდა გაითვალისწინოს ამ სფეროში თავისი პრაქტიკა, ფირმის დარგობრივი პროფილი, კადრების კვალიფიკაცია, საკუთარი ფინანსური რესურსების მოცულობა და სხვა ფაქტორები.

საინვესტიციო იდეის ამორჩევა შეიძლება მოხდეს საერთაშორისო კლასიფიკატორითაც. იგი მოიცავს:[19]

- ბუნებრივი რესურსების და წიაღისეულ სიმდიდრეთა არსებობას;

---

[19] Ковалева А. М. Лапуста М.Г. Скамай Л.Г. "Финансы Фирмы", Учебник, М. ИНФРА-М, 2002, стр.262

- მოთხოვნის სტრუქტურაში მოსალოდნელ ცვლილებებს მომავალში;
- იმპორტის მოცულობას და სტრუქტურას;
- საზღვარგარეთის ქვეყნებში წარმოების განვითარების გამოცდილებას;
- მომხმარებელ დარგებში (ადგილზე და საზღვარგარეთ) მოთხოვნის შესაძლო წარმოშობას, ანდა მოთხოვნის გაფართოებას;
- წარმოების დივერსიფიკაციის შესაძლებლობებს;
- წარმოების მასშტაბების ზრდის მიზანშეწონილობას დანახარჯების შემცირების მიზნით და ა.შ.

ცხადია, ამ პირობების მხედველობაში მიღებით, ფირმა მხოლოდ შესძლებს ინვესტიციური პროექტის მეტად განზოგადოებული იდეის ამორჩევას, ფაქტიურად, ინვესტიციური საქმიანობის მიმართულების დადგენას. შემდეგ იწყება ამ იდეის გულდასმით დამუშავება და, საბოლოო ჯამში, კონკრეტული საინვესტიციო პროექტის შემუშავება.

საინვესტიციო პროექტის შემუშავება. საინვესტიციო პროექტი ეს არის კონკრეტულ საინვესტიციო ობიექტში ინვესტიციების განხორციელების მიზანშეწონილობის დადგენა-დასაბუთება. სრულყოფილი საინვესტიციო პროექტი შედგება შემდეგი ელემენტებისაგან:

1. საინვესტიციო პროექტის მოკლე დახასიათება;
2. პროექტის ძირითადი იდეა;
3. ბაზრის ანალიზი და მარკეტინგის კონცეფცია;
4. საინვესტიციო პროექტის განსახორციელებლად საჭირო მატერიალური რესურსების მოცულობის დასაბუთება;
5. პროექტის რეალიზაციის ტექნიკური საფუძვლების დახასიათება;
6. პროექტის განხორციელების ადგილმდებარეობა;
7. პროექტის მართვის ორგანიზაცია;

8. პროექტის განსახორციელებლად საჭირო შრომითი რესურსები;
9. პროექტის რეალიზაციის გრაფიკი;
10. პროექტის ფინანსური უზრუნველყოფა და ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასება.

თუ საინვესტიციო საქმიანობის განსახორციელებლად იხარჯება მხოლოდ საკუთარი სახსრები, მაშინ საინვესტიციო პროექტს მხოლოდ შიდა დანიშნულება აქვს და მისი შედგენა გაშლილი ფორმით არ არის საჭირო, მაგრამ როცა საინვესტიციო საქმიანობის დასაფინანსებლად უნდა ჩაირთოს გარე წყაროები, მაშინ საინვესტიციო პროექტისადმი მოთხოვნები იზრდება და იგი აუცილებლად სრულყოფილი, გაშლილი ფორმით უნდა შედგეს, რადგანაც მან გარე ინვესტორი უნდა დაარწმუნოს კონკრეტული რეალური ინვესტიციების განხორციელების მიზანშეწონილობაში.

სრულყოფილი საინვესტიციო პროექტი იწყება პროექტის მოკლე ანოტაციით. იგი მოიცავს პროექტის აღწერას, მის დანიშნულებასა და მნიშვნელობას, საჭირო რესურსებს, პროექტის რეალიზაციის ვადებს, ინვესტირების ობიექტს, სუბიექტს და აშ.

პროექტის ძირითადი იდეის ნაწილში განიხილება პროექტის ძირითადი პარამეტრები, და ხასიათდება პროექტის ინიციატორი.

ბაზრის ანალიზის ნაწილში და მარკეტინგულ კონცეფციაში ნაჩვენებია მარკეტინგულ გამოკვლევათა შედეგები, ბაზრის სეგმენტაცია, ფასები, მოთხოვნის ელასტიურობა, ძირითადი კონკურენტები. განიხილება ის მარკეტინგული სტრატეგია, რომელიც გამოიყენება საინვესტიციო პროექტის ექსპლუატაციის დროს, ანუ ბაზარზე პროდუქციის დამაგრების პროგრამა.

საინვესტიციო პროექტის შესრულებისთვის საჭირო მატერიალური რესურსების მოცულობის დასაბუთების ნაწილში ჩამოთვლილი იქნება საჭირო მასალების და ნედ-

ლეულის სახეები, მათზე მოთხოვნილების მოცულობა, რეგიონში ამ რესურსების არსებობა, ნედლეულის და მასალების მიწოდების მოცულობები და საჭირო დანახარჯები. პროექტის რელიზაციის ტექნიკური საფუძვლების ნაწილი უნდა შეიცავდეს საწარმოო პროგრამას და ფირმის საწარმოო სიმძლავრეს. აქვე მოცემული უნდა იყოს პროექტის რეალიზაციისათვის საჭირო ტექნოლოგიები და მოწყობილობა.

პროექტის მართვის ორგანიზაციის ნაწილში დახასიათდება ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურა და მართვის არსებული სისტემა. განიხილება მმართველობითი პერსონალის შრომითი საქმიანობა (შრომის ანაზღაურების საკითხების ჩათვლით).

პროექტის განხორციელებისათვის საჭირო შრომითი რესურსების ნაწილი მოიცავს ფირმის შრომითი პერსონალის დახასიათებას ძირითადი კატეგორიების მიხედვით, მათი დაკომპლექტებისა და შერჩევის წესს.

საინვესტიციო პროექტის რეალიზაციის გრაფიკი, როგორც თვით სახელწოდებაც გვიჩვენებს, პროექტის ის ნაწილია, რომელშიც დასაბუთებულია პროექტის შესრულების ვადები.

საინვესტიციო პროექტის დამამთავრებელი ნაწილია პროექტის განსახორციელებლად საჭირო ინვესტიციების მოცულობის დადგენა, მათი მიღების წყაროების დასაბუთება და საინვესტიციო პროექტის მოსალოდნელი ეფექტიანობის ანგარიში.

საინვესტიციო პროექტების ეფექტიანობის შეფასება

არსებობს საინვესტიციო პროექტების შეფასების რამდენიმე მეთოდი. საზღვარგარეთ მას ოთხი მაჩვენებლით აფასებენ. ესენია: 1. საინვესტიციო პროექტის გამოსყიდვის პერიოდი; 2. ინვესტიციების უკუგების კოეფიციენტი (ROI) 3. შემოსავლის წმინდა დისკონტირებული სიდიდე (NPV) და 4. უკუგების შიგა ნორმა (IRR). თითოეული მეთოდი იძლევა რაღაც საზომ ერთეულს. მისი საშუ-

ალებით ხდება სხვადასხვა ინვესტიციის ერთმანეთთან შედარება. განსაკუთრებით რთულია მომავალი ფულადი ნაკადების გამოთვლა, რადგან გაანგარიშებები კეთდება რამდენიმე წელზე. ამ შემთხვევაში იზრდება, პოტენციური უზუსტობის დონე და შედეგად ინვესტიციასაც ექნება რისკის მაღალი დონე.

ამოგების პერიოდი. ამოგების პერიოდით ხდება იმ დროის ხანგრძლივობის გაანგარიშება, რაც ინვესტიციას ესაჭიროება თავისი თავის გამოსყიდვისათვის (ანაზღაურებისათვის, დაფარვისათვის). ეს მარტივი მეთოდია და საშუალებას იძლევა აირჩეს ის პროექტი, რომელშიც ინვესტიცია ნაკლებად დაექვემდებარება რისკებს, მაგრამ იგნორირება უკეთდება იმ ფულად ნაკადებს, რომლებიც ივარაუდება ამოგების პერიოდის შემდეგ წლებში..

მიუხედავად იმისა, რომ მართალია, ეს ინვესტიციის შეფასების ძალზე უხეში მეთოდია, იგი მაინც ფართოდ გამოიყენება. ზოგიერთი ორგანიზაცია ამ მეთოდს იყენებს სხვა მეთოდებთან კომბინაციაში. განვიხილოთ ორი პროექტი:

ცხრილი 8.4.1.

		პროექტი 1	პროექტი 2
დანახარჯები		(100 000) ლარი	(150 000) ლარი
წმინდა ეკონომია			
წლები	1	50 000 ლარი	20 000 ლარი
	2	50 000 ლარი	70 000 ლარი
	3	50 000 ლარი	70 000 ლარი
	4	50 000 ლარი	70 000 ლარი
	5	0 ლარი	70 000 ლარი

1-ლი პროექტით ამოგება ხდება მეორე წლის ბოლოს, მეორე პროექტით კი ინვესტიციის ანაზღაურება ვერ ხერხდება მესამე წლის ბოლომდე. ამ კრიტერიუმის მიხედვით, 1-ლი პროექტი უმჯობესია, თუმცა ჯამური მოგება მეორე პროექტს მეტი აქვს.

ინვესტიციების უკუგების კოეფიციენტი (ROI). ROI[20]-ს გამოსათვლელად გამოიყენება ფორმულა:

$$\text{ROI} = \text{საშ.მოგება} / \text{საშ.ინვესტიცია} \times 100$$

მაგალითი:

განვიხილოთ ორი ხუთწლიანი პროექტი, რომელთაგან პირველში საწყისი საინვესტიციო კაპიტალი შეადგენს 180 000 ლარს, მეორეში – 220 000 ლარს. ხუთი წლის შემდეგ პირველ პროექტში ინვესტირება შეადგენს 20 000 ლარს, ხოლო მეორეში 30 000 ლარს. ამასთან, პროექტების რეალიზაციიდან მისაღები წმინდა მოგების მოსალოდნელი მაჩვენებლები წლების შესაბამისად მოცემულია შემდეგი სახით:

ცხრილი 8.4.2.

წლები	პროექტი 1	პროექტი 2
1	5 000 ლარი	0 ლარი
2	20 000 ლარი	40 000 ლარი
3	25 000 ლარი	40 000 ლარი
4	25 000 ლარი	40 000 ლარი
5	25 000 ლარი	40 000 ლარი
ჯამი	100 000 ლარი	160 000 ლარი

ჩვენი მიზანია შეირჩეს საუკეთესო პროექტი. პროექტის შერჩევის მეთოდიკა მოითხოვს **ინვესტიციების უკუგების კოეფიციენტის – ROI** -ს გაანგარიშებას.

---

[20]**ROI — ინვესტიციების უკუგების კოეფიციენტი.**

I-ლი პროექტისათვის საშუალო მოგება=100 000/5=20 000 ლარს. მე-2 პროექტისათვის საშუალო მოგება=160 000/5=32 000 ლარს. შემდეგ ვანგარიშობთ საშუალო ინვესტიციას. I-ლი პროექტისათვის საშ. ინვესტიცია=$\frac{(180000+20000)}{2}=100000$ ლარი. მე-2 პროექტისათვის საშუალო ინვესტიცია=$\frac{(220000+30000)}{2}=125000$ ლარი.

ამის შემდეგ ვანგარიშობთ **ROI**-ს.

$$\text{I-ლი პროექტისათვის } \mathbf{ROI}=\frac{20000}{100000}\times 100=20\%.$$

$$\text{მე-2 პროექტისათვის } \mathbf{ROI}=\frac{32000}{125000}\times 100=25.6\%.$$

ამ მეთოდის საფუძველზე უმჯობესია ინვესტიცია ჩაიდოს მე-2 პროექტში. მართალია **ROI** ადვილი გამოსათვლელია, მაგრამ იგნორირებას უკეთებს დროის სკალას, რომლის განმავლობაშიც მიღებულია ფული. ადრეული შემოსავლები ნაკლებად ექვემდებარება რისკს და შეიძლება რეინვესტირებულ იქნეს მაშინ, როდესაც გვიანი შემოსავლები განიცდის ინფლაციის გაელენას.

დისკონტირებული ფულადი ნაკადების მეთოდები. ეს მეთოდები ემყარება ფულის დროის ღირებულებას. განვიხილოთ ორი მათგანი: პროექტის წმინდა მიმდინარე ღირებულება (**NPV**)[21] და უკუგების შიგა განაკვეთი (**IRR**).[22].

---

[21] **NPV** — წმინდა მიმდინარე ღირებულება, ფულის ყველა ნაკადის დისკონტირებულ ღირებულებათა ჯამი.

[22] **IRR** — უკუგების შიგა განაკვეთი, დისკონტირების ის საპროცენტო განაკვეთია, რომლის დროსაც მიმდინარე პროექტის წმინდა ღირებულება ნულის ტოლია.

ფინანსური კაპიტალის (ფულის) მფლობელი მოგების მიღების მიზნით ახდენს მის ინვესტირებას (დაბანდებას). ფულის მიერ გამომუშაებულ თანხას ეწოდება საპროცენტო შემოსავალი. საფინანსო ინსტიტუტები იყენებენ ფულის დროში შეფასების კონცეფციას, რომელიც ეფუძნება ორ დროს – მიმდინარესა და მომავალს, და ასევე საპროცენტო განაკვეთს. ორივე ფაქტორი გაელენას ახდენს ფულის ღირებულებაზე. **მომავალი ღირებულება (FV)**[23] არის ფულის ერთი ერთეულის ინვესტირებით მომავალში მისაღები თანხები გარკვეული საპროცენტო განაკვეთისა და ვადების პირობებში. მომავალი ღირებულება მიიღება ძირითად თანხაზე საპროცენტო შემოსავლის დამატებით. **მიმდინარე ღირებულება (PV)**[24] არის მომავალში მისაღები თანხების დღეს ინვესტირებული ფულის ერთეული, გარკვეული საპროცენტო განაკვეთისა და ვადების პირობებში. მიმდინარე ღირებულება მიიღება მომავალი ღირებულებიდან საპროცენტო შემოსავლის გამოკლებით, ანუ მომავალი ღირებულება უნდა შემცირდეს საპროცენტო შემოსავლით. ღირებულების შემცირებას უწოდებენ დისკონტირებას და ამიტომ მისაღები თანხის მიმდინარე ღირებულების განსაზღვრის პროცესს ეწოდება დისკონტირება, ხოლო მიმდინარე ღირებულებამ მიიღო **დისკონტირებული** ღირებულების სახელწოდება. მარტივი საპროცენტო განაკვეთი ეწოდება ისეთ საპროცენტო განაკვეთს, როდესაც პროცენტის დარიცხვა ხდება მხოლოდ ძირითად თანხაზე. მათემატიკურად **მარტივ საპროცენტო განაკვეთს** აქვს შემდეგი სახე: **A=P+I**, სადაც I არის პროცენტის სახით დაგროვილი თანხა, ძირითადი

---

[23] **FV — ფულის მომავალი ღირებულება ცხადყოფს, თუ რა ღირებულებამდე გაიზრდება აწმყოში ინვესტირებული თანხა მომავალში.**

[24] **ƒV – ფულის მიმდინარე ღირებულება, ანუ მომავალში მისაღები თანხის დღევანდელი ღირებულება, რომელიც დისკონტირებული ღირებულების სახელითაა ცნობილი.**

თანხა, პრინსიპალი. $I = \frac{PRT}{100}$, სადაც R წლიური საპროცენტო განაკვეთია %-ით, T – დრო (წლების რაოდენობა). **რთული საპროცენტო განაკვეთი** ეწოდება ისეთ საპროცენტო განაკვეთს, როდესაც პროცენტის დარიცხვა ხდება არა მარტო ძირითად თანხაზე, არამედ წინა პერიოდში პროცენტების სახით დაგროვილ დარიცხულ თანხაზეც. მათემატიკურად რთულ პროცენტს აქვს შემდეგი სახე: $A=P(1+r)^n$, სადაც არის ძირითადი თანხა, პრინსიპალი, r – პროცენტი, n – პერიოდი. ფულის დროითი ღირებულების კონცეფცია გამოიყენება მრავალი ეკონომიკური ამოცანის ამოსახსნელად.

წმინდა მიმდინარე ღირებულება – NPV ანგარიშობს მომავალი ფულადი ნაკადების მიმდინარე ღირებულებას საწყისი დანახარჯების გამოკლებით. თუ **NPV<0**, პროექტი წამგებიანია და არ უნდა იქნეს განხილული. თუ **NPV>0**, ან=0-ს, მაშინ პროექტი განხილვას ექვემდებარება (თუ სხვა პროექტი არა გვაქვს, ნულოვანი ვარიანტი ჩვენთვის მისაღები უნდა იყოს იმ თვალსაზრისით, რომ მისი განხორციელების შემდეგ ჩვენ გავხდეთ წარმატებული პროექტის მენეჯერი). ალტერნატიული პროექტების შეფასებისას უპირატესობა მიეცემა იმას, რომლის **NPV**-ც მეტია.

უკუგების შიგა განაკვეთი – IRR განსაზღვრავს უკუგების ნორმას, რომლისთვისაც წმინდა მიმდინარე (დისკონტირებული) ღირებულება 0-ის ტოლია. თუ პროექტის **IRR** მეტია კომპანიის მიერ მოთხოვნილ ნორმაზე (კომპანიის კაპიტალის ღირებულება), მაშინ პროექტი მისაღებია.

$$IRR = A + \frac{N\alpha}{Na - Nb} \times (B - A)$$, სადაც

– დისკონტირების დაბალი საპროცენტო განაკვეთია;

– დისკონტირების მაღალი საპროცენტო განაკვეთი;
Na – წმინდა მიმდინარე ღირებულება დაბალი საპროცენტო განაკვეთისათვის;
Nb – წმინდა მიმდინარე ღირებულება მაღალი საპროცენტო განაკვეთისთვის.

მაგალითი: სამწლიანი საინვესტიციო პროექტის მოსალოდნელი ფულადი ნაკადებია:

წელი	ფულადი ნაკადი (ლარი)
0	(142700)
1	51000
2	62000
3	73000

გაიანგარიშეთ:

ა) დისკონტირების 10%-იანი და 20%-იანი განაკვეთების შემთხვევაში პროექტის წმინდა მიმდინარე ღირებულება (NPV); ბ) პროექტის უკუგების შიდა განაკვეთის (IRR)-ის შესაბამისი მნიშვნელობა და გააკეთეთ კომენტარები.

ამოხსნა:

ა) 0%-იანი დისკონტირების ნაკადები შესწორებას არ საჭიროებს (არ უკეთდება დისკონტირება), ხოლო 10%-ისა და 20%-ის შესაბამისი დისკონტირების კოეფიციენტები შეიძლება შეირჩეს დისკონტირების ცხრილიდან, რომელთა გათვალისწინებით ჩანაწერი მიიღებს **მე-8.4.3 ცხრილის** სახეს.

ბ). $IRR = A + \frac{Na}{Na - Nb} \times (B - A)$ ფორმულის გამოყენებით 0-დან 10%-მდე დისკონტირების შემთხვევაში

$$IRR = 0 + \frac{43300}{43300 - 9694} \times (10 - 0) = 1.4 \times 10 = 14\%.$$

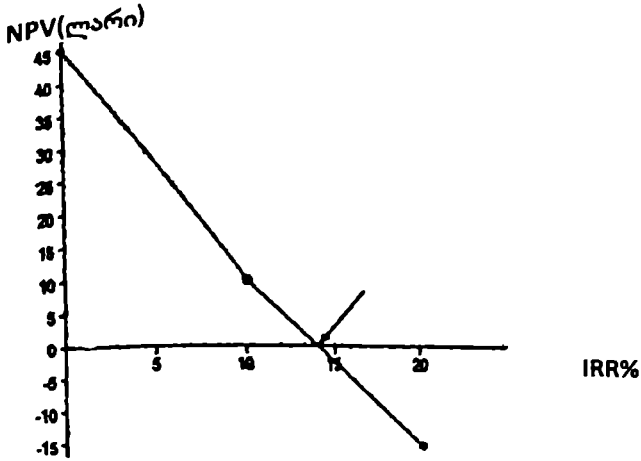
10-დან 20%-მდე დისკონტირების შემთხვევაში

$$IRR = 10 + \frac{9694}{9694 + 14922} \times (20 - 10) = 10 + 3.9 = 13.9\%$$

ე.ი. გაანგარიშებამ გვიჩვენა, რომ პროექტი მომგებიანია 14%-იან განაკვეთამდე, 14%-ზე NPV=0-ს, ხოლო 14%-ის ზევით იქნება წამგებიანი. ამიტომ 14%-ზე მეტი საპროცენტო განაკვეთის შემთხვევაში მისი განხორციელება არ არის მიზანშეწონილი (იხ. ნახ. 8.3.2).

ცხრილი 8.4.3

წელი	0% ფულადი ნაკადი (ლარი)	10% დისკონტირების კოეფიციენტი	ფულის ნაკადი (ლარი)	20% დისკონტირების კოეფიციენტი	ფულის ნაკადი (ლარი)
0	(142700)	1.000	142700	1.000	(142700)
1	51000	0.909	46359	0.833	42483
2	62000	0.826	51212	0.694	43028
3	73000	0.751	54823	0.579	42267
NPV (ლარი)	43300		9694		(14922)



ნახ.8.4.1 მიმდინარე წმინდა ღირებულების (NPV) უკუგების შიგა განაკვეთზე (IRR) დამოკიდებულების გრაფიკი.

√ კრიზისის პერიოდში ინვესტიციების შემცირების დაძლევის ერთ-ერთი მეთოდი ანტიკრიზისული საინვესტიციო პოლიტიკაა, რომელიც გულისხმობს საწარმოს სტრუქტურულ გარდაქმნასა და ფინანსურ გაჯანსაღებას.

საქართველოს საწარმოო-ეკონომიკური პოტენციალის ეფექტიანი განვითარების აუცილებლობიდან გამომდინარე, საინვესტიციო საქმიანობა თითოეული სამეურნეო სუბიექტის საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობის მნიშვნელოვანი განმსაზღვრელია. ეფექტიანი საინვესტიციო საქმიანობა იძლევა საშუალებას უზრუნველყოფილ იქნეს არა მარტო შემოსავლების ზრდა, არამედ საწარმოს მდგრადი და სტაბილური განვითარება. საინვესტიციო საქმიანობის სხვადასხვა მიმართულებებს კი გააჩნიათ განსხვავებული ბუნება, პასუხისმგებლობის განსხვავებუ-

ლი ხარისხი, და შესაბამისად განსხვავებული შედეგები და განსხვავებული რისკის დონე.

საკონტროლო კითხვები:

1. რა არის სახელმწიფოს ანტიკრი'სისული საინვესტიციო პოლიტიკის მიზანი?
2. განმარტეთ ინვესტიციები, ინვესტიციური საქმიანობა და ინვესტორი.
3. ჩამოთვალეთ ინვესტიციური საქმიანობის ობიექტები და სუბიექტები.
4. მოახდინეთ ინვესტიციების კლასიფიკაცია.
5. განმარტეთ რეალური ინვესტიციები.
6. განმარტეთ ფინანასური (პორტფელური) ინვესტიციები.
7. ჩამოთვალეთ ინვესტირების დაფინანსების წყაროები და დაახასიათეთ თითოეული მათგანი.
8. დაახასიათეთ საინვესტიციო პროექტი.
9. აღწერეთ ინვესტიციების მართვის პროცესი.
10. დაახასიათეთ საინვესტიციო პროექტის ეფექტიანობის მაჩვენებლები.

<u>სავარჯიშოები</u>

ამოცანა1. კომპანია განიხილავს საინვესტიციო პროექტს, რომელიც დისკონტირების 15%-იანი განაკვეთის დროს იძლევა 3664 ლარის ტოლ დადებით წმინდა მიმდინარე ღირებულებას. დისკონტირების 20%-იანი განაკვეთისას, პროექტის წმინდა მიმდინარე ღირებულება ტოლია (-21451) ლარის. რისი ტოლია ამ ინვესტიციის უკუგების შიდა განაკვეთი? გააკეთეთ კომენტარები.

ა) 15,7%
ბ) 16,0%
გ) 19,3%
დ) 19,9%

ამოცანა 2. კომპანია განიხილავს საინვესტიციო პროექტს, რომელიც დისკონტირების 15%-იანი განაკვეთის დროს იძლევა 3884 ლარის ტოლ დადებით წმინდა მიმდინარე ღირებულებას. დისკონტირების 20%-იანი განაკვეთისას, პროექტის წმინდა მიმდინარე ღირებულება ტოლია (-23751) ლარის. გაიანგარიშეთ ამ ინვესტიციის უკუგების შიდა განაკვეთი და გააკეთეთ კომენტარები.

ამოცანა 3. პროექტის ძირითადი საინვესტიციო კაპიტალი, რომელიც შეადგენს 2800 ლარს, განაპირობებს ხუთი წლის განმავლობაში ყოველწლიურად შემდეგი თანხების შემოსვლას: 400, 500, 600, 700 და 420 ლარის ოდენობით. დისკონტირების საპროცენტო განაკვეთი შეადგენს 15%-ს. მოგეთხოვებათ დაადგინოთ, მიზანშეწონილია თუ არა ამ პროექტის განხორციელება და რატომ? ამისათვის გამოიყენეთ შემდეგი მეთოდები: ა). წმინდა მიმდინარე ღირებულების, ბ). უკუგების შიდა განაკვეთის.

ამოცანა 4. თქვენი ფირმის კლიენტს შესთავაზეს ორი პროექტი და გთხოვათ დახმარება ამ პროექტებიდან საუკეთესოს შერჩევაში, რადგან მის ხელთ არსებული რესურსები საკმარისია მხოლოდ ერთი პროექტის განსახორციელებლად. პირველი კონტრაქტის ვადა არის 4 წელი, კონტრაქტის დაწყებისთანავე გადაიხდიან 1200 ლარს, ხოლო შემდეგ ყოველი წლის ბოლოს გადაიხდიან 150 ლარს. მეორე კონტრაქტიც 4 წელი გრძელდება და ყოველი წლის ბოლოს გადაიხდიან 460 ლარს. კლიენტის მიმდინარე საპროცენტო განაკვეთი 15%–ია. ურჩიეთ კლიენტს რომელი კონტრაქტი აირჩიოს და რატომ?

ამოცანა 5. ფირმა ეძებს პოტენციურ საინვესტიციო პროექტს, რომელსაც ექნება შემდეგი ფულადი ნაკადები:

წლის დასასრული	ფულადი ნაკადი (ლარი)
1	15000
2	17000
3	22000
4	2200

იმისათვის, რომ ფირმამ მოიპოვოს ეს პროექტი, საჭიროა გრძელვადიან აქტივებში დღესვე დააბანდოს 39000 ლარი. ივარაუდება, რომ პროექტის დასრულებისთანავე აქტივები გაიყიდება 2300 ლარად. გაიანგარიშეთ დისკონტირების 10%-იანი და 20%-იანი განაკვეთებისათვის პროექტის წმინდა მიმდინარე ღირებულება. მიღებული შედეგების გამოყენებით გამოთვალეთ პროექტის უკუგების შიდა განაკვეთი და გააკეთეთ კომენტარები.

ამოცანა 6. პროექტის ძირითადი საინვესტიციო კაპიტალი, რომელიც შეადგენს 2000 ლარს, განაპირობებს ხუთი წლის განმავლობაში ყოველწლიურად შემდეგი თანხების შემოსვლას: 500, 500, 600, 600 და 440 ლარის ოდენობით. დისკონტირების საპროცენტო განაკვეთი შეადგენს 12%–ს. მოგეთხოვებათ დაადგინოთ, მიზანშეწონილია თუ არა ამ პროექტის განხორციელება. ამისათვის გამოიყენეთ შემდეგი მეთოდები: ა). წმინდა მიმდინარე ღირებულების; ბ).უკუგების შიდა განაკვეთის. პასუხი დაასაბუთეთ.

თავი 9. კომუნიკაციების როლი საწარმოს ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში

9.1 კომუნიკაციების უზრუნველყოფა კრიზისების განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე

კომუნიკაცია ორგანიზაციათა ეფექტიანი ფუნქციონირების აუცილებელი პირობაა. გამოკვლევებით დადგენილია, რომ მენეჯერები თავიანთი სამუშაო დროის 50-90%-ს ხარჯავენ კომუნიკაციაზე. მიუხედავად იმისა, რომ კომუნიკაცია უდიდეს როლს ასრულებს ორგანიზაციების წარმატებით მუშაობაში, მენეჯერთა უმრავლესობას ის მიაჩნია მთავარ დაბრკოლებად ეფექტიანობის მიღწევის გზაზე. როცა საუბარია კომუნიკაციაზე, მხედველობაშია ადამიანები, რომლებიც საუბრობენ ერთმანეთთან ჯგუფებში, კრებებზე, ტელეფონით, ან კითხულობენ და ადგენენ წერილებსა და ანგარიშგებას. კომუნიკაცია რთული და ყველგან შემდწევი პროცესია, რომელსაც უშუალოდაა დამოკიდებული მართვის პროცესის ეფექტიანობა.

კომუნიკაცია გულისხმობს ინფორმაციის გაცვლას, რომლის საფუძველზე მენეჯერები ღებულობენ გადაწყვეტილებებს და დაჰყავთ ისინი ორგანიზაციის მუშაკებამდე. **კომუნიკაცია ლათინური სიტყვაა და ნიშნავს ერთი ადგილის მეორესთან დამაკავშირებელ გზას.** ეს ტერმინი გულისხმობს, აგრეთვე ენის საშუალებით აზრის გადაცემას, ურთიერთობას. **კომუნიკაციურ პროცესში იგულისხმება ინფორმაციის გაცვლა ორ ან მეტ ადამიანს შორის.** განასხვავებენ კომუნიკაციებს ორგანიზაციებსა და მათ გარე ფაქტორებს შორის და კომუნიკაციებს თვით ორგანიზაციის შიგნით. ორგანიზაციები გარე გარემოსთან კავშირისათვის იყენებენ კომუნიკაციის მრავალფეროვან საშუალებებს: რეალურ და პოტენციურ მომხმარებლებს მიმართავენ რეკლამის მეშვეობით, წარადგენენ წერილობით

ანგარიშებს თავიანთი საქმიანობის შესახებ სხვადასხვა ინსტანციაში, ადგენენ კონიუნქტურულ მიმოხილვებს სამომხმარებლო ბაზარზე არსებული სიტუაციის შესახებ. ორგანიზაციები საზოგადოებასთან ურთიერთობის დამყარებისას პირველხარისხოვან მნიშვნელობას ანიჭებენ იმიჯის შექმნას. **ფორმალურ კომუნიკაციებთან ერთად ორგანიზაციებში მყარდება არაფორმალური კომუნიკაციებიც,** რომლებსაც ხმების (ჭორების) გავრცელების არხებს უწოდებენ. მათი მეშვეობით ინფორმაცია ერცელდება გაცილებით უფრო სწრაფად, ვიდრე ფორმალური კომუნიკაციების დროს. გამოკვლევებით დადასტურებულია, რომ ისინი ხშირად ზუსტად ასახავენ ფაქტობრივ მდგომარეობას.

კრიზისულ სიტუაციაში მენეჯმენტმა უნდა იზრუნოს თანამშრომლების ინფორმირებულობაზე, მინიმუმამდე დაიყვანოს მათ შორის პანიკის შექმნის ალბათობა, და არასწორი, დამახინჯებული ინფორმაციების არაფორმალური არხებით გავრცელების შესაძლებლობები.

კრიზისული სიტუაციები მაინც მოხდება, წინმსწრები ღონისძიებების ოპტიმალური დაგეგმვის შემთხვევაშიც, მაგრამ მნიშვნელოვანია მოსამზადებელ სამუშაოთა ჩატარება კრიზისის პირობებში კომუნიკაციების უზრუნველყოფისათვის. **კრიზისული სიტუაციები 4 ეტაპისაგან შედგება: წინმსწრები, მწვავე, ქრონიკული და კრიზისიდან გამოსვლის.**

წინმსწრები ეტაპი არის საწყისი მომენტი იმისათვის, რომ ყურადღება გამახვილდეს არსებულ პრობლემაზე. სწორედ ეს ეტაპი ითვლება ანტიკრიზისული მართვის საკვანძო ელემენტად. „საწყისი მომენტის" დაგეგმვა და პროგნოზირება მნიშვნელოვანია იმისათვის, რომ განვსაზღვროთ რა პოზიტიურ, ან ნეგატიური შედეგებს მოუტანს ორგანიზაციას კრიზისული სიტუაცია.

პირველი, საწყისი ფაზა („საავდრო ღრუბლების დაგროვება") შეიძლება ყოველთვის არ იყოს ცხადი. მაგ-

რამ, რაც უფრო ადრეა გაცნობიერებული კრიზისის საფრთხე, მით უფრო მეტი შანსი არსებობს იმისათვის, რომ თავიდან იქნეს აცილებული მისი თანმხლები უარყოფითი მომენტები. რა მნიშვნელობა აქვს კრიზისის საფრთხის ცოდნას, თუ არ გვექნება პრობლემათა გადაჭრის შესაფერისი მექანიზმები? მაშინ საქმე გვექნება საგანგებო სიტუაციებთან. იმაზე, თუ რამდენად სწორად არის დასმული „დიაგნოზი", დამოკიდებულია კრიზისიდან გამოსვლის გეგმის განხორციელება, მისი კორექტირება და მთელი კომუნიკაციური სტრატეგია. გამწვავების სტადიის დადგომამდე მარტივია მომხდარზე კონტროლის განხორციელება.

თუ კრიზისის საფრთხე გაცნობიერებულია და რაიმე მიზეზის გამო შეუძლებელია საწინააღმდეგო ზომების მიღება, თუნდაც ერთი მოახლოებული საფრთხის სწორი განჭვრეტა საშუალებას იძლევა კარგად მოვემზადოთ კრიზისის შემდგომი სტადიისთვის. აქ მთავარია სიტუაციის შესაბამისი ქმედება სათანადო ალტერნატივების განსაზღვრითა და შესაძლო შედეგების მხედველობაში მიღებით.

გამწვავების სტადია („ავდარი"). როდესაც ადამიანები საუბრობენ კრიზისზე, მათ მხედველობაში აქვთ გამწვავების სტადია. ამ შემთხვევაში გარკვეული ზიანი უკვე მიღებულია და უკან დასახევი გზა აღარ არის. კიდევ რამდენ ზიანს მოიტანს? ცხადია, რომ შეუძლებელია კრიზისული სიტუაციის ერთ წამში გამოსწორება, მაგრამ შეიძლება მისი შერერება, თუ მოვლენებს არ მივცემთ სტიქიური განვითარების საშუალებას. აქ გადამწყვეტ როლს ასრულებს კრიზისის თანმდევი საზოგადოებრივი აზრის ფორმირება. თითოეულ მოვლენას აქვს ორი მხარე და მათგან მთავარია საუკეთესო წარმოვაჩინოთ.

მნიშვნელოვანია ის ფაქტი, რომ გარემოებათა წინასწარი დაგეგმვის დროს იქმნება კრიზისის მიმდინარეობის, სიჩქარის, მიმართულებისა და ხანგრძლივობის კონ-

ტროლის საშუალება. აუცილებელია ისეთი სტრატეგიის შემუშავება, რომელიც გადაჭრის პროცესებს ჩვენს სასარგებლოდ. მთავარია მოხდეს კრიზისის მაქსიმალური გაკონტროლება იმდენად, რამდენადაც ეს შესაძლებელია. საჭიროა სისწრაფე, პროფესიონალიზმი და სიმშვიდე.

ძალისხმევა მიმართული უნდა იქნეს კრიზისის მიმდინარეობის შესახებ პოზიტიური ინფორმაციის მიღებაზე, იმაზე როგორ გაუმკლავდეს მას ორგანიზაცია. ხშირად მოვლენების წარმოუდგენელი სისწრაფე და ძლიერი ვნებათღელვა ძნელად მართვადია. დროის მიხედვით, ეს - კრიზისული სიტუაციის ყველაზე ხანმოკლე პერიოდია, თუმცა დაძაბულობის გამო ის ხშირად უსასრულოდ გვეჩვენება.

ქრონიკული სტადია. კრიზისზე არაეფექტიანმა, არასათანადო ქმედებამ შეიძლება გაახანგრძლივოს მისი არსებობა. მნიშვნელოვანია მისი დინამიკის განსაზღვრა. ამ სტადიაზე რთულია სიტუაციასთან გამკლავება, თუმცა არც ფარ-ხმალის დაყრაა მისაღები. ამ ეტაპზე რაიმე პოზიტიური შედეგის მიღება შემდგომ სტადიაზე გადასვლის იმედს იძლევა.

კრიზისის გადაჭრა. ეს ეტაპი მთელი კრიზისული კამპანიის ფინალს წარმოადგენს, როდესაც ყველაფერი თავის ადგილზე ლაგდება. ამოცანა მდგომარეობს გარდამტეხი მომენტის ჩვენს სასარგებლოდ შემობრუნებაში. აქ ერთი ნიუანსია მნიშვნელოვანი–ცხოვრებაში იშვიათია, რომ დროის მოცემულ მომენტში საქმე გვქონდეს მხოლოდ ერთ კრიზისთან. ე.ი. ცნება „კრიზისული სიტუაცია" ერთდროულად შეიძლება მოიცავდეს რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებულ პრობლემურ ზონას.

კრიზისული სიტუაციის დაგეგმვის დროს ორგანიზაციამ, პირველ რიგში უნდა დააზუსტოს თავისი შიდა და გარე მომხმარებლები. კრიზისული სიტუაციის დაგეგმვისას ორგანიზაცია ვალდებულია განსაზღვროს გარე მომხმარებლები, ჩამოაყალიბოს წარმატების მისაღწევი

სტანდარტები. შიდა მომხმარებლებს თავიანთ განკარგულებაში უნდა ჰქონდეთ მექანიზმები, რომლებიც მათ დასჭირდებათ გარე მომხმარებლების მოთხოვნათა დასაკმაყოფილებლად.

კრიზისული სიტუაციის დაგეგმვისას ყურადღების ცენტრში უნდა იყოს დაგეგმვის ხარისხი. დაგეგმვის წარმატება უნდა შეფასდეს იმის მიხედვით, თუ როგორაა მიღწეული დასახული მიზანი და არა იმის მიხედვით, თუ რამდენად სწრაფად მოხერხდა ამის მიღწევა. დაგეგმვის უნარ-ჩვევები პრაქტიკაში უნდა გამოვიმუშაოთ და მუდმივად უნდა ვისწრაფვოდეთ მისი სრულყოფისაკენ. კადრების რეგულარული მომზადება, სწავლების ღონისძიებები, გეგმის განხილვა მომხმარებელთა მონაწილეობით, სამუშაო ადგილის მუდმივი სრულყოფა დაგვეხმარება შედგენილი გეგმის ეფექტიანობის შეფასებაში. ეს ხელს უწყობს ნდობის ატმოსფეროს ჩამოყალიბებას და ორგანიზაციის ყველა წევრის მუშაობის შედეგიანობის ამაღლებას, ამცირებს შეცდომათა დაშვების ალბათობას.

მიუხედავად იმისა, რომ ხშირად კრიზისის შემდეგ ორგანიზაცია აგრძელებს ეფექტიან ფუნქციონირებას, კრიზისს შეიძლება თან ახლდეს მრავალი ნეგატიური შედეგი: მაგალითად, ორგანიზაციამ დაკარგოს თავისი იმიჯი საზოგადოების თვალში, კომპანია შეიძლება აღმოჩნდეს ბაზრიდან განდევნის ზღვარზე, როგორც ამას ჰქონდა ადგილი კომპანია „Union Carbide"-ის შემთხვევაში, როდესაც რამდენიმე ათასი ადამიანი დაიღუპა აირის გაჟონვით ინდოეთში. ასეთი უარყოფითი შედეგების შემთხვევაში მნიშვნელოვანია კრიზისული სიტუაციის შედეგების ლიკვიდაციის ტიპიური ღონიძიებების შემუშავება. **კრიზისულ სიტუაციებში ტიპიური ღონიძიებების ფორმირება მოითხოვს პასუხის გაცემას შემდეგ 2 კითხვაზე:**

1. უზრუნველყოფს თუ არა კომუნიკაციის ტიპიური საშუალებანი კრიზისის პირობებში საზოგადოებრივ ორ-

განიზაციებთან ისეთ კაეშირს, რომ მინიმუმამდე იქნეს დაყვანილი კრიზისით გამოწვეული უარყოფითი შედეგები?

2. უზრუნველყოფს თუ არა კომუნიკაციის ტიპიური საშუალებანი ორგანიზაციის იმიჯის აღდგენას უფრო ხანმოკლე პერიოდში, ვიდრე ამას მოვახერხებდით კრიზისული სიტუაციის საპასუხო ღონისძიებათა დაგეგმვის დროს?

კრიზისული სიტუაციის მწვავე ფაზაში საზოგადოება აცნობიერებს იმას, რომ კრიზისული მოვლენა უკვე მოხდა. კრიზისული სიტუაციის წინასწარი დაგეგმვის დროს ორგანიზაციას შეუძლია მთლიანად აკონტროლოს სიტუაცია და წინასწარ განსაზღვროს თუ სად რა კრიზისული მომენტი შეიძლება წარმოიშვას, შესაძლებელია ზეგავლენის მოხდენა მისაღებ შედეგებზეც, რაც, საბოლოოდ დაიყვანება აქტუალური დღის წესრიგის შედგენამდე. მაგალითად, ორგანიზაციამ შეიძლება მის-ებებით გააერცელოს არასასურველი ინფორმაცია რადიოში, ტელევიზიაში, ან პრესაში პუბლიკაციების გამოჩენამდე, რათა მინიმუმამდე იქნეს დაყვანილი მის-ების რეაქცია. ზოგჯერ ორგანიზაციას აქვს ძალზე მცირე დრო კრიზისული მომენტის დადგომამდე და ამისთვის მოუმზადებელია, მაშინ მწვავე ფაზისათვის მოსამზადებელი პერიოდი არ რჩება.

ამ სიტუაციაში მნიშვნელოვანია ავირჩიოთ ეფექტიანი კომუნიკაციური სტრატეგიები. **კომუნიკაციის ეფექტიანი გეგმებია** მაგალითად, ორგანიზაციის იმიჯის შენარჩუნება და განმტკიცება, და პირიქით, არაეფექტიანი გეგმები კი – ისეთები, რომლებიც არ იძლევიან შესაძლო უარყოფითი შედეგების მინიმიზაციის, ორგანიზაციის იმიჯის შენარჩუნებისა და განმტკიცების საშუალებას.

9.2. კომუნიკაციური სტრატეგიები

კომუნიკაციური სტრატეგიის ქვეშ იგულისხმება ანტიკრიზისული კომუნიკაციების განხორციელების ყოვლისმომცველი გრძელვადიანი საშუალებანი. სტრატეგიის ელემენტებს შეიძლება მივაკუთვნოთ მეთოდური რეკომენდაციებიც, რომლებიც ანტიკრიზისული კომუნიკაციის საშუალებებად იყენებენ კონკრეტულ მეთოდიკებს. ასეთი მეთოდიკები ქმნიან გარკვეულ სტრატეგიებს. **ეს სტრატეგიები** მოიცავენ:

- კრიზისული სიტუაციებისათვის კომუნიკაციების სპეციალისტთა გუნდის შექმნას;

- შესაფერისი თანამდებობის პირის, ან პირთა დანიშვნას, რომლებიც განცხადებებს გააკეთებენ ორგანიზაციის სახელით და უპასუხებენ მასობრივი ინფორმაციის საშუალებათა კითხვებს;

- მაღალ რისკიანი სიტუაციების დაზუსტებას;

- კრიზისის პერიოდში კომუნიკაციის რეალიზაციის გეგმის სტრუქტურირებას, შესრულებასა და უზრუნველყოფას პასუხისმგებელ პირთა სიებთან ერთად.

კრიზისის პირობებში კომუნიკაციის სპეციალისტთა გუნდის შემადგენლობაში უნდა შედიოდნენ ის ადამიანები, რომლებსაც შეეძლებათ დადებითი შედეგების მიღწევა კრიზისის პერიოდში. მაგალითად, პრესისა და უმაღლესი ხელმძღვანელობის წარმომადგენლები, იურისკონსულები და ა.შ. კრიზისული სიტუაციის ხასიათისა და მასშტაბის მიხედვით, ასეთი გუნდის შემადგენლობაში ორგანიზაციის გადაწყვეტილებით შეიძლება შევიდნენ უსაფრთხოების, გარიგებათა წარმოების, მარკეტინგისა და სხვა ორგანიზაციების წარმომადგენლები.

ორგანიზაციის მთავარი აღმასრულებელი დირექტორის კანდიდატურა უნდა განიხილებოდეს როგორც ძირითადი პირის კანდიდატურა, რომელიც გამოდის ორგანი-

ზაციის სახელით და პასუხობს მის-ების შეკითხვებს კრიზისის პერიოდში.

ასეთი გუნდის შემადგენლობაში უნდა იყოს კოორდინატორი, რომელსაც შეეძლება, რომ იყოს თანმიმდევრული და მინიმუმამდე დაიყვანოს შესაძლო ჭორები აღმოჩენისთანავე.

პრესის როლი ანტიკრიზისულ მართვაში მდგომარეობს ორგანიზაციების საქმიანობაში მაღალრისკიანი სიტუაციების სწრაფ გამოელენაში. ორგანიზაციები ვალდებულნი არიან მოახდინონ შესაძლო კრიზისული სიტუაციების განვითარების პროგნოზირება და მოემზადონ ამისათვის. ორგანიზაციამ უნდა შეძლოს თავი დააღწიოს კრიზისულ სიტუაციას, ან შეარბილოს შესაძლო უარყოფითი შედეგები. გარდა ამისა, ორგანიზაციამ უნდა შეძლოს რისკის შეფასება კრიზისული სიტუაციების წარმოქმნისთანავე საპასუხო მოქმედებათა შემუშავების გზით.

ამრიგად, ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს კომუნიკაციის გეგმა კრიზისული სიტუაციისათვის. გეგმის შედგენისას მხედველობაში უნდა იყოს მიღებული ისეთი შემზღუდველი ფაქტორები, როგორიცაა რესურსები და ინფორმაცია. კრიზისული სიტუაციის კომუნიკაციის გეგმა უნდა იყოს „ცოცხალი" დოკუმენტი, ე.ი. რეგულარულად უნდა ხდებოდეს მისი განახლება და სათანადო შეთანხმებები იმ დაწესებულებებთან, რომლებიც ჩართულნი იქნებიან კრიზისული სიტუაციის განვითარებისას.

ასეთი გეგმა უნდა ითვალისწინებდეს შემდეგ კომუნიკაციურ სტრატეგიებს: მკაფიოობას, დღის წესრიგის ფორმირებას, მნიშვნელობას (აქტუალობას), იურიდიულ შეზღუდვებს, იურიდიულ შედეგებს, ინფორმაციის კოორდინაციას, საზოგადოებრივ აზრს, ინფორმაციის წარდგენის ოპერატიულობას, შეტყობინებების გავრცელებას, კულტურული თავისებურებების გათვალისწინებას, ოფი-

ციალურ წამომადგენლობას და სახანძრო გუნდის ცნებას.

მკაფიოობა. მკაფიოობის ქვეშ იგულისხმება აღნიშნული საკითხის ირგვლივ ინფორმაციის შეუფერხებელი გამოქვეყნება. ორგანიზაციის ოფიციალურმა წამომადგენლებმა პრ-ის საკითხებში უნდა გამონახოს შესაძლებლობანი როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე მის გარეთ კრიზისულ მოვლენათა განვითარების შემთხვევაში საკუთარი შესაძლებლობების რეალიზებისათვის.

დღის წესრიგის ფორმირება. დღის წესრიგის ფორმირება წარმოადგენს საკმაოდ საპასუხისმგებლო ეტაპს მის-თან ურთიერთობისას. ძალზე მნიშვნელოვანია შეტყობინება სიტუაციის შესახებ (ე.ი. შეშფოთების გამოხატვა გარემოს მდგომარეობის გამო, ადამიანის ჯანმრთელობის უსაფრთხოების თაობაზე), ხოლო შემდეგ კი ეუპასუხოთ მის-ების წარმომადგენელთა შეკითხვებს.

მნიშვნელობა (აქტუალობა). მნიშვნელობა (აქტუალობა) ეხება იმ ინფორმაციას, რომელიც უნდა გახმაურდეს. პირველ რიგში, ყურადღება უნდა გამახვილდეს იმ პრობლემაზე, რომელიც გახდა კრიზისის მიზეზი და განისაზღვროს ღონისძიებები სიტუაციის გამოსწორებისათვის.

იურიდიული შეზღუდვები. იურიდიული შეზღუდვები წარმოადგენს ძალზე მნიშვნელოვან ფაქტორს ანტიკრიზისული მართვის ღონისძიებათა გეგმისათვის. ორგანიზაციის ოფიციალურმა წარმომადგენელმა უნდა განსაზღვროს, თუ რა ინფორმაციის წარდგენა შეიძლება საზოგადოებისათვის, რა ასპექტებს უნდა მიექცეს ყურადღება და რას - არა. კრიზისული სიტუაციის განვითარების საწყის ეტაპზე მნიშვნელოვანია იურისკონსულის რჩევა. თუმცა, იურისკონსულის რეკომენდაციები უნდა შეესაბამებოდეს მის-ებიდან მიღებული განცხადებების სიხშირეს, რათა მის-ები არ იყვნენ ფოკუსირებულნი მხოლოდ საკუთარ დღის წესრიგზე.

იურიდიული შედეგები. იურიდიული შედეგების გაცნობიერება ყოველთვის მნიშვნელოვანია კრიზისული სიტუაციის წარმოქმნისას. კრიზისული სიტუაციის გადაჭრით დაკავებული იურისკონსული ვალდებულია ჰქონდეს მკაფიო წარმოდგენა ქვეყანაში კრიზისის იურიდიული შედეგების შესახებ და კარგად ფლობდეს სამართალ-პრაქტიკას მოცემულ ადგილზე. კომპანია „ ნიონ ჩარბიდე"-ი იყო დამნაშავე აირის გაჟონვაში, რის გამოც ინდოეთში მრავალი ათასი ადამიანი დაიღუპა. კომპანიის პრეზიდენტი მეორე დღეს ჩავიდა სამაშველო ოპერაციებში მონაწილეობის მისაღებად, თუმცა ის დაუყოვნებლივ იქნა დაპატიმრებული აეროპორტში. შესაძლო იურიდიული შედეგები თავიდან გაანალიზებული და მხედველობაში მიღებული რომ ყოფილიყო, მაშინ შესაძლებელი გახდებოდა მოცემული კრიზისის თავიდან აცილება.

საინფორმაციო უზრუნველყოფის კოორდინაცია. საინფორმაციო უზრუნველყოფის კოორდინაცია წარმოადგენს მოცემული კრიზისის შესახებ ინფორმაციის გავრცელების მნიშვნელოვან პროცესს. ასეთი კოორდინაცია საჭიროა იმისათვის, რომ თავიდან იქნეს აცილებული ურთიერთგამომრიცხავი ინფორმაციის გავრცელება, რომელმაც შეიძლება ურყოფითი ზეგავლენა მოახდინოს ანტიკრიზისული კომუნიკაციის ღონისძიებათა გეგმის შესრულებაზე.

საზოგადოების აზრი. საზოგადოების აზრი ნიშნავს საზოგადოების პოზიციის გათვალისწინებას იმასთან დაკავშირებით, თუ რა უნდა გახმაურდეს, ან რას უნდა მიექცეს ყურადღება კრიზისის პირობებში. კრიზისული სიტუაციის დაგეგმვისას ორგანიზაცია ვალდებულია გაარკვიოს შიდა და გარე მომხმარებლები და უზრუნველყოს ისინი ინფორმაციით კრიზისული სიტუაციის განვითარების შესახებ.

ინფორმაციის წარდგენის ოპერატიულობა. ინფორმაციის წარდგენის ოპერტიულობა ნიშნავს ინფორმაციის

დროულ წარდგენას, სწრაფ რეაგირებას და მოთხოვნათა დაკმაყოფილებას, ასევე ინფორმაციის სწრაფ მიწოდებას კრიზისული სიტუაციის მიზეზების შესახებ. უმოკლეს ვადაში მის-ის მიერ მოსახლეობისათვის ინფორმაციის მიწოდება საშუალებას იძლევა მოძებნილ იქნეს გამოსავალი არსებული სიტუაციიდან.

<u>შეტყობინებათა გავრცელება</u>. წინასწარ უნდა განჭვრიტოთ მოვლენათა განვითარება და გამოვაველინოთ იმ ინფორმაციის სიზუსტე, რომელიც გადაიცემა მისებით.

<u>კულტურული თავისებურებების გათვალისწინება</u>. კულტურული თავისებურებების გათვალისწინება გულისხმობს კულტურული, ეთნიკური თავისებურებებისა და იმ ენის ცოდნას, რომელზეც აყალიბებენ და აშუქებენ ინფორმაციას ანტიკრიზისულ კამპანიასთან დაკავშირებით.

<u>ოფიციალური წარმომადგენლობა ერთი ადამიანის სახით</u>. ოფიციალური წარმომადგენლობა ერთი ადამიანის სახით არის მოვლენათა გადმოცემის ლოგიკის საკვანძო ელემენტი. ამ როლის შესრულება შეუძლია როგორც მთავარ აღმასრულებელ დირექტორს, ისე ანალოგიური თანამდებობის პირს, რაც აუცილებელია მასშტაბური კრიზისის შემთხვევაში.

<u>სახანძრო გუნდი</u>. სახანძრო გუნდში შეიძლება შედიოდეს ერთი ადამიანი, ან რამდენიმე პირისგან შექმნილი ჯგუფი, რომლებიც აანალიზებენ კრიზისის მიზეზებს, ხანძრის შესაძლო გაღვივების, ან სიტუაციის შესაძლო გაუარესების მიზეზებს. ძალზე მნიშვნელოვანია კრიზისის პერიოდში ისეთ სპეციალისტთა გუნდის ყოლა, რომლებსაც შეუძლიათ პოზიტიური შედეგების მიღწევა. ისინი უნდა იმყოფებოდნენ მუდმივ მზადყოფნაში, თავიანთ შემადგენლობაში ჰყავდეთ მაღალკვალიფიციური სპეციალისტები, რათა შეაფერხონ კრიზისის ზრდა და მიაღწიონ კრიზისის პირობებში წარმოქმნილი ორგანიზაციის საქმიანობის ნეგატიური შედეგების შემცირებას.

საკონტროლო კითხვები:

1. რა არის კომუნიკაცია?.
2. ისაუბრეთ კომუნიკაციის როლის შესახებ ანტიკრიზისულ მართვაში
3. ჩამოაყალიბეთ და დაახასიათეთ კრიზისული სიტუაციების ეტაპები
4. რა არის დაგეგმვის ხარისხი?
5. ჩამოაყალიბეთ კრიზისულ სიტუაციებში ტიპიურ ღონისძიებათა ფორმირების შესახებ
6. ისაუბრეთ კომუნიკაციის ეფექტიანი და არაეფექტიანი გეგმების შესახებ
7. რა არის კომუნიკაციური სტრატეგია?
8. ჩამოაყალიბეთ და დაახასიათეთ კომუნიკაციური სტრატეგიის ელემენტები
9. რა არის კომუნიკაციის გეგმა?

ჩამოაყალიბეთ და დაახასიათეთ კომუნიკაციური გეგმის მახასიათებლები (მკაფიოობა, დღის წესრიგის ფორმირება, აქტუალობა, იურიდიული შეზღუდვები, იურიდიულ შედეგები, ინფორმაციის კოორდინაცია, საზოგადოებრივი აზრი, ინფორმაციის წარდგენის ოპერატიულობა, შეტყობინებების გავრცელება, კულტურულ თავისებურებათა გათვალისწინება, ოფიციალური წამომადგენლობა, სახანძრო გუნდი)

10. რა არის სახანძრო გუნდი?

თავი 10. ანტიკრიზისული მართვის ადამიანური ფაქტორი

10.1 ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პრინციპები კრიზისის პირობებში

თანამედროვე მენეჯმენტის ერთ-ერთ პრობლემური საკითხია ადამიანური რესურსების ანტიკრიზისული მართვის პრინციპების განსაზღვრა. ადამიანური რესურ-სების ანტიკრიზისული მართვის პრინციპები არის ის ძირითადი წესები და ნორმები, რომლითაც უნდა იხელმძღვანელონ მენეჯერებმა და მართვის სპეცი-ალისტებმა. იგი ასახავს ობიექტურ ტენდენციებს, სოცი-ალურ და ეკონომიკურ კა-ნონებს, ზოგადი ფსიქოლოგიის, მენეჯმენტისა და ორგა-ნიზაციის თეორიის რეკომენ-დაციებს. ეს ყველაფერი ეფ-უძნება მეცნიერულ ცოდნას და ადამიანთა საქმიანობის ეფექტიანი რეგულირებისა და კოორდინაციის შესაძლებ-ლობებს.

ზოგადად ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პრინციპები შედგება ზოგადი, ანუ საბაზისო პრინ-ციპები-საგან, რომლებიც არეგულირებენ სახელმწიფო ორგანო-ების მმართველობით საქმიანობას და სპეცი-ფიკური, ანუ კერძო პრინციპებისაგან, რომლებიც ორიენ-ტირებულია კადრების პოტენციალის მართვაში კონკ-რეტული სა-კითხების მოსაგვარებლად.

სახელმწიფო საკადრო პოლიტიკის საერთო პრინცი-პები ყალიბდება სამეცნიერო სფეროს, კონკ-რეტული ის-ტორიული მიდგომის, მორალისა და კანონის საფუძველ-ზე.

სპეციფიკურ პრინციპებში მოიაზრება ის ფაქტორე-ბი, რომლებიც განსაზღვრავენ ორგანიზაციის საკადრო პოტენციალის მართვას. მაგალითად, საკადრო პოტენცი-

ალის ოპტიმიზაციის პრინციპები; კრიზისულ სიტუაციაში უნიკალური საკადრო პოტენციალის ფორ-მირების პრინციპები.

სპეციფიკური პრინციპები შეიძლება დაიყოს ორ ქვეჯგუფად:

პირველ ქვეჯგუფში შედის ის პრინციპები, რომლებიც ქმნის ნდობის ფაქტორს მომუშავეებს შორის, განაცალკევებს მათ ეთიკური ფასეულობების მიხედვით, ხელს უწყობს სამუშაოს მრავალფეროვნებასა და პირად სტიმულირებას, გადაწყვეტილების მიღებაში მონა-წილეობას, ორგანიზაციული კულტურის განვითარებას.

მეორე ქვეჯგუფში შედის ათი "მოწინავე პრინციპი":

- ✓ ინდივიდუალიზმის აღიარება;
- ✓ კადრებთან მუშაობა წინა პუნქტში გათვალისწინებული მიდგომით;
- ✓ ყველა თანამშრომლის თანასწორობა;
- ✓ კომპანიაში მაღალკვალიფიციური კადრების მოწვევა;
- ✓ მომუშავეთა მუდმივი სწავლება კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით;
- ✓ პასუხისმგებლობის დელეგირება მართვის ყველაზე დაბალ რგოლზე;
- ✓ ხაზობრივი მმართველების უფლებამოსილებების შეზღუდვა;
- ✓ განსხვავებული შეხედულებების გათვალისწინება;
- ✓ ჰორიზონტალური კავშირების განვითარება;
- ✓ ცვლილებების ინსტიტუციონალიზაცია (სამართლებრივად ან ორგანიზაციულად განმტკიცება).

პერსონალთან მუშაობის სამამულო და საზღვარგარეთული გამოცდილებებიდან გამომდინარე, მორალური, სოციალურ-ეკონომიკური ფაქტორებისა და ქართული მენ-

ტალიტეტის განსაკუთრებულობის გამო მრავალი ორგანიზაცია უარს აცხადებს პერსონალის მართვისადმი ტრადიციულ მიდგომაზე. შესაძლოა ჩამოყალიბდეს პერსონალის ანტიკრიზისული მართვის ისეთი პრინციპები, რომლებიც შესაბამისობაში მოვა საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების თანამედროვე ეტაპთან და დაეხმარება მენეჯერებს პერსონალის ეფექტიან მართვაში, კრიზისული სიტუაციიდან ორგანიზაციის მინიმალური დანაკარგებით გამოყვანის უზრუნველყოფაში.

ამ პრობლემის გადაწყვეტა წარმოადგენს სირთულეს, მაგრამ მისი გადაჭრა შეიძლება მართვის იმ ზოგადი პრინციპების გამოყენებით, რომლებშიც ელინდება სოციალურ-ეკონომიკური და ეთიკური ფაქტორები.

ანტიკრიზისული მართვის ზოგადი პრინციპების ჯგუფს შეიძლება მივაკუთვნოთ შემდეგი პრინციპები: სისტემურობის, თანაბარი შესაძლებლობების, ადამიანის და მისი ღირსების პატივისცემის, ჯგუფის ერთიანობის, პორიზონტალური თანამშრომლობის, იურიდიული და სოციალური დაცულობის.

სისტემურობის პრინციპში მოაზრება, რომ ხაზობრივი ხელმძღვანელები, სპეციალისტები, საკადრო სამსახურის მუშაკები და მთლიანად ორგანიზაციის ადამიანური რესურსი განიხილება, როგორც ერთიანი, ურთიერთდაკავშირებული დინამიური სისტემა, რომელიც მოიცავს თანამშრომლობის ყველანაირ კატეგორიას და უშუალო კავშირშია ორგანიზაციის შიდა გარემოსთან.

თანაბარი შესაძლებლობების პრინციპი ასახავს იმ ობიექტურ ტენდენციებს, რომლებიც მიმდინარეობს ქვეყნის სოციალურ, პოლიტიკურ და ეკონომიკურ საზოგადოებაში. იგი გულისხმობს ყველა სოციალური ფენის წარ-

მომადგენლის თანაბარ პირობებში ჩაყენებას. ხელმძღვანელი პირების შერჩევა არ უნდა ხდებოდეს კლასობრივი მიდგომის საფუძველზე. ანუ, უთანასწორობის ელემენტებს არ უნდა ჰქონდეს ადგილი ეროვნულ უმცირესობასთან, ქალებთან და არატრადიციული ორიენტაციის წარმომადგენლებთან მიმართებაში. ასეთი სახის მიდგომა მავნეა პერსონალთან მუშაობისთვის ნებისმიერი დემოკრატიული სახელმწიფოსათვის. ეკონომიკურად განვითარებულ ქვეყნებში სულ უფრო აქტიურად მტკიცდება ის პრინციპები, რომლებიც თანაბარ უფლებებს აძლევს ყველა სოციალური, ეროვნული და სქესობრივი კლასის წარმომადგენლებს კადრების შერჩევის დროს.

ადამიანისა და მისი ღირსების პატივისცემის პრინციპი. ეს პრინციპი წარმოადგენს ადამიანებში ნდობის მოპოვების საფუძველს, რომელიც აუცილებელია ორგანიზაციის წარმატებისათვის. ამ პრინციპში იგულისხმება: ინიციატივის, ტალანტისა და პროფესიული სიახლეების მაქსიმალური განვითარება; ახალ გარემოში თავის დამკვიდრების უნარი; თანამშრომლების მიღწევების წახალისება და მათი წვლილის დაფასება; თანამშრომელთათვის შემოქმედებითი ზრდის შესაძლებლობის შექმნა; ყველას აზრის მოსმენა; მათი უფლებების დაცვა; პირადი უსაფრთხოების უზრუნველყოფა. ეს არის ხელმძღვანელობის აზროვნების სახე, რომლის დროსაც თანამშრომლების მოთხოვნილებები და ინტერესები დგას ორგანიზაციის პრიორიტეტების პირველ რიგში.

ჯგუფური ერთიანობის პრინციპი. ჯგუფი არის საგულდაგულოდ შერჩეული პროფესიული თვითმმართველი კოლექტივი, რომელსაც მთლიანად აქვს გათავისებული ორგანიზაციის ძირითადი მიზნები და ღირებულებები.

ჯგუფის ყველა წევრი იმყოფება ერთნაირ პირობებში და აკისრიათ ერთნაირი პასუხისმგებლობა ჯგუფის მუშაობის შედეგებზე, გეგმაევენ საქმიანობას ჯგუფის ყველა წევრის გეგმის გათვალისწინებით. ჯგუფის ყველა წევრის ფუნქცია საკმაოდ მყარია და ის, როგორც წესი, მტკიცდება მმართველობის პროცესში არსებული სიტუაციის გათვალისწინებით. ამავე დროს, ჯგუფის თანამშრომლები ინარჩუნებენ დამოუკიდებლობას და თვითმყოფადობას. მენეჯერს, რომელიც ჩამოაყალიბებს ასეთ შეკრულ ჯგუფს, შეუძლია იყოს მშვიდი და დარწმუნებული ორგანიზაციის მომავალ წარმატებაში.

ჰორიზონტალური თანამშრომლობის პრინციპი. წარმატებული ორგანიზაციების უმრავლესობაში შეინიშნება უფლებებისა და პასუხისმგებლობის გადაცემა მმართველობის დაბალ რგოლზე. ამ რგოლის მენეჯერებმა აქვთ საშუალება განახორციელონ თავისი ფუნქციები ზემოდან კონტროლის გარეშე.

მთელ რიგ მნიშვნელოვან საერთაშორისო ორგანიზაციებში (IBM, ABB) აღნიშნული პრობლემის გადაწყვეტა მიიღწევა კორპორატიული კულტურის მეშვეობით. კორპორატიული კულტურა ხელს უწყობს ქვედანაყოფების კონტაქტების გავრცელებას "საზღვრებს მიღმა". ასეთი კონტაქტების განვითარების ქსელი ასტიმულირებს არასპეციალიზირებული კარიერის პრაქტიკას და ხშირად აერთიანებს სხვადასხვა სპეციალობის მომუშავეებს, ასევე ასტიმულირებს ტრენინგებსა და პერსონალის გადამზადებას სხვადასხვა სფეროში.

ამ ამოცანას წყვეტს კომპანიის ინფორმაციული ქსელის მოდერნიზაცია. მაგალითად, პრაქტიკაში I -ის ყველა თანამშრომელს ხელი მიუწვდება საერთო ტერმინალთან, თუმცა მათი უმრავლესობა მუშაობს საკუთარ ტერ-

მინალთან, რითაც უზრუნველყოფილია მთელს მსოფლიოში თანამშრომლობითი ურთიერთობები. ეს აძლიერებს ჰორიზონტალურ კავშირებს.

იურიდიული და სოციალური დაცვის პრინციპი. ეს პრინციპი გულისხმობს კონსტიტუციის, კანონების საფუძველზე სხვა სამართლებრივი აქტების შესრულებას. ის ასევე უზრუნველყოფს მენეჯერების, მეწარმეების მხრიდან ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსით, სამოქალაქო კოდექსით, შრომის კოდექსით გათვალისწინებული სხვათა უფლებების დაცვას. ხელმძღვანელის არაადეკვატურმა სამართლებრივმა ცოდნამ შესაძლოა უარყოფითი გავლენა მოახდინოს თანამშრომელთა დაცვაზე. კერძოდ, შესაძლოა გამოიწვიოს კონფლიქტი და უმიზეზოდ განთავისუფლება სამსახურიდან სხვადასხვა სიტუაციებში.

განვიხილოთ ის ძირითადი პრინციპები, რომლებიც შეიძლება გამოყენებულ იყოს კონკრეტულ სიტუაციებში. ამ ჯგუფს შეიძლება მივაკუთვნოთ შემდეგი პრინციპები: ორგანიზაციის გრძელვადიანი პერსპექტივების განსაზღვრა, კოლექტივის ინტეგრაცია და ერთიანობა, თანამშრომლების მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღებაში, ძირითადი კადრების პროფესიონალიზმზე დაყრდნობა, თანამშრომელთა და ხელმძღვანელთა ინტე-რესების დაბალანსება, თანამშრომლობა პროფ-კავშირებთან და საზოგადოებასთან.

ორგანიზაციის გრძელვადიანი პერსპექტივების განსაზღვრა. ამ პრინციპის რეალიზაცია ხელს უწყობს სტრატეგიული პროგნოზირების განხორციელებას და ორგანიზაციის განვითარების გზის დაგეგმვას. სტრატეგიულმა პროგნოზმა უნდა უპასუხოს კითხვებს: რამდენი თანამშრომელია, როგორი კვალიფიკაციის, როდის და

რომელ ეტაპზე და რომელ გარემოში იქნებიან გამოყენებადი? რომელი სამუშაო ადგილები იქნება შემცირებული, იქნება თუ არა შექმნილი ახალი სამუშაო ადგილები და რა რაოდენობით, გაჩნდება თუ არა თანამშრომლების შემცირების აუცილებლობა მათი გადამზადების, ან მათი პროფესიული განვითარების შემდეგ? რა დანახარჯს მოითხოვს საკადრო ცვლილებები? სტრატეგიული პროგნოზი და დაგეგმვა ეფექტიანი იქნება, თუ მათ ჩაერთავთ ორგანიზაციის განვითარების პროგნოზირებისა და დაგეგმვის მთლიან სისტემაში.

კოლექტივის ინტეგრაციისა და ერთიანობის პრინციპი. ამ პრინციპის რეალიზაცია შესაძლოა განვითარდეს კოლექტივის კორპორატიული სულისკვეთებით, სოლიდარული პასუხისმგებლობით და მათ უნდა ესმოდეთ ის ფაქტი, რომ თითოეული მათგანის ბედი დამოკიდებულია ამ ორგანიზაციის განვითარებაზე, სწორად არჩეული სტრატეგიის მიმართულებაზე. მისი რეორგანიზაციის დროს არ არის მიზანშეწონილი მექანიკურად სამუშაო ადგილების შემცირება, მნიშვნელოვანია პერსონალის სწავლების პროგრამების განვითარება და მათი კვალიფიკაციის ამაღლება. საპირისპირო მიდგომებმა შეიძლება გამოიწვიოს მომუშავეებში სტრესული სიტუაციები და ხელმძღვანელებისადმი უკმაყოფილება. აუცილებელია ყველა-ფრის გაკეთება იმისთვის, რომ მომუშავეები ისწრაფოდნენ კვალიფიკაციის ამაღლებისკენ, თვით-განვითარებისკენ და მოემზადონ ახალი გამოწვევებისთვის. მნიშვნელოვანია მხარი დავუჭიროთ სანდო ურთიერთობას ხელმძღვანელობასა და თანამშრომლებს შორის, ასევე თანამშრომლებს შორის და ეუზრუნველვყოთ შრომის სამართლიანი ანაზღაურება.

გადაწყვეტილების მიღებაში თანამშრომლების მონაწილეობის პრინციპი. წარმატებულ საერთაშორისო კომპანიებში ბევრი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება მიიღება კრებებზე, ფართო თანამშრომელთა წრეში. შეკრებებზე იმყოფება ყველა თანამშრომელი, ისინი გამოთქვამენ თავის მოსაზრებას ამა თუ იმ საკითხთან დაკავშირებით. ასეთი მონაწილეობა ხელს უწყობს ურთიერთგაგებას არამარტო მენეჯერებსა და თანამშრომლებს შორის, არამედ ამაღლებს შრომისადმი დამოკიდებულების ხარისხს.

ხელმძღვანელთა და დაქვემდებარებულთა ინტერესების ბალანსის დაცვის პრინციპი. წარმატებული საერთაშორისო კომპანიები დიდ როლს უთმობენ იმ ინფორმაციების შეგროვებას, თუ რას ფიქრობენ მათი თანამშრომლები ბიზნესზე, მენეჯერთა როლის შინაარსზე, თანამშრომლების ხელფასსა და შრომის პირობებზე (ხელშეკრულების პირობებზე), შრომის ხელშეკრულების ეთიკისა და პრინციპების დაცვაზე, "ადამიანური რესურსების" განვითარების პერსპექტივებზე, კორპორაციული ამოცანების გადაწყვეტაში პერსონალის როლზე და ა.შ. ამ მიზნით ტარდება გასაუბრებები ხელმძღვანელობის "გვერდის აელით", დამუშავებულია ღია კარების პროგრამები, ტარდება საზოგადოებრივი აზრის გამოკითხვა, სადაც პასუხების ანონიმურობა გარანტირებულია. გამოკითხვაში მონაწილეობა ნებაყოფლობითია, ფართო მონაწილეობა (90%) იმის დემონსტრირებაა, რომ თანამშრომლებს სჯერათ შეფასებების, სამართლიანობის და ობიექტურად მიღებული გადაწყვეტილებების.

საზოგადოებრივი აზრის გამოკითხვა და ამის საფუძველზე გეგმის შემუშავება საჭიროა იმისათვის, რომ ხელმძღვანელობა იყოს დისციპლინირებული, არ იყოს მოწყვეტილი ცხოვრების რეალობას, იცავდეს რიგითი თა-

ნამშრომლების ინტერესებს. გარდა ამისა, გამოკითხვის შედეგად მიღებული ინფორმაცია ხელმძღვანელობას ეხმარება ოპერატიულად გამოაელინოს წარმოქმნილი პრობლემები და შეაჯეროს წინადადებები ეფექტიანი გადაწყვეტილების მისაღებად.

პროფკავშირისა და საზოგადოების თანამშრომლობის პრინციპი. უცხოელი მკვლევარების აზრით, პროფკავშირების როლი ეკონომიკურად განვითარებულ ქვეყნებში თანდათან უნდა მცირდებოდეს. ეს დამოკიდებულია განსახორციელებელ ცვლილებებზე, კორპორატიულ პოლიტიკაზე. ხელფასებთან მიმართებაში პროფკავშირი სავარაუდოდ ვერ შეძლებს ერთიანი ტარიფების დაწესებას. იაპონიის კორპორაციული პროფკავშირები ხშირად ინტეგრირებულია კორპორაციულ ინსტიტუტებში და წარმოადგენენ გარკვეულ ხელმძღვანელ სოციალურ ჯგუფს. პროფკავშირების როლის იგნორირება არ შეიძლება, რადგან პროფკავშირი წარმოადგენს თანამშრომლების ეკონომიკური ინტერესების დამცველს და აქტიურად აღწევს კიდეც კანონიერი უფლებების დაცვას სამსახურეობრივი ურთიერთობის სფეროში. ამიტომ, მენეჯერებისა და მეწარმეებისათვის აუცილებელია აქტიური თანამშრომლობა პროფკავშირთან, ისინი უნდა შეეცადონ პარტნიორული ურთიერთობის მიღწევას, შეასრულონ მკაცრად მიღწეული შეთანხმებები და გამოიყენონ საკუთარი შესაძლებლობები და ავტორიტეტი სამსახურეობრივი კონფლიქტის გადასაწყვეტად. ტრადიციულად ქველმოქმედება ხელს უწყობს წარმოების იმიჯის შექმნასა და გააყართოებას, ხელმძღვანელებსა და რიგით თანამშრომლებს ეხმარება პარტნიორული ურთიერთობის დამყარებაში.

თანამედროვე პირობებში უცხოელი და ადგილობრივი ბიზნესმენები აგრძელებენ ამ ტრადიციას, გამოყოფენ

ფინანსებს კულტურისა და სპორტის განვითარებისათვის, უწევენ დახმარებას ბავშვთა სახლებსა და სამკურნალო დაწესებულებებს. ზოგიერთი ბიზნესმენი თვლის, რომ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ფინანსების გამოყოფა განათლების სისტემის განვითარებისათვის, როგორც უმაღლესი, ასევე საშუალოტექნიკური განათლებისათვის. წამყვანი ფირმების მენეჯერები და ბიზნესმენები ისწრაფვიან ურთიერთობების დასამყარებლად ადგილობრივ საზოგადოებასთან, ითვალისწინებენ მათ სამართლიან მოთხოვნებს, მკაცრად იცავენ სამართლიან ნორმებს.

პრინციპები მაშინ მოქმედებენ ეფექტიანად, როდესაც ისინი ურთიერთქმედებენ ერთმანეთთან, ავსებენ ერთმანეთს და შემდგომში ხდება მათი ინტეგრირება ერთიან სრულფასოვან სისტემად. აქედან გამომდინარე, პერსონალის ხელმძღვანელობა კრიზისულ და არასტაბილურ მდგომარეობაში წარმოადგენს მრავალფეროვან, გულმოდგინედ დაგეგმილ და გათვლილ მოღვაწეობას, რომელიც ეყრდნობა მეცნიერულ საფუძველს, მენეჯერისა და მეწარმის საღ გონებასა და შემოქმედებითობას.

10.2 ადამინური რესურსების ანტიკრიზისული მართვის სისტემა

ადამინური რესურსების ანტიკრიზისული მართვა გულისხმობს არა მარტო ფორმალური სამუშაო პროცესის ორგანიზებას (დაგეგმვა, შერჩევა, მოზიდვა, განაწილება და ა.შ.), არამედ სოციალური და ფსიქოლოგიური ფაქტორების შერწყმას, მართვის დემოკრატიულ სტილს, ადამიანური რესურსის მიმართ მზრუნველობით დამოკიდებულებას, მისი ინდივიდუალური თვისებების გათვალისწინებას.

კრიზისულ სიტუაციაში მნიშვნელოვანი ცვლილებები აფართოებს სოციალურ, ეკონომიკურ, პოლიტიკურ, სულიერ სფეროში ერთდროულად მიმდინარე შესაძლებლობებს, ქმნის სერიოზულ შეზღუდვებს თითოეული ადამიანისათვის, მისი არსებობისა და განვითარებისათვის. პერსონალის ანტიკრიზისულმა მმართველობამ ასეთ პირობებში უნდა გაითვალისწინოს კითხვარის მთელი სპექტრი თანამშრომლის ადაპტაციის შესახებ, საგარეო და საშინაო პირობების, ორგანიზაციის განვითარების გათვალისწინებით. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა გამახვილდეს მოტივაციის ანალიზზე, საჭიროა მისი ფორმირების ცოდნა და იმ ამოცანის შესაბამისად მართვა, რომელიც დგას ორგანიზაციის წინაშე. აქვე უნდა განხილულ იქნას პრობლემები ორგანიზაციის ხელმძღვანელობასთან, პროფკავშირებსა და დასაქმების სამსახურებთან, პერსონალის უსაფრთხოების უზრუნველყოფის თვალსაზრისით, მოხდეს პრინციპულად ახალი მიდგომების შემუშაება ღირებულებებისა პრიორიტეტებთან. აქ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის შიგნით მუშაკები, ხოლო მის გარეთ – პროდუქციის მომხმარებლები. მთავარია, პერსონალის შემობრუნება მომხმარებელთან და არა მმართველის გულის მოგება. მოგებისაკენ და არა განიაებისაკენ; ნოვატორობისკენ და არა მექანიკური შესრულებისკენ, ასევე უნდა მოხდეს იმ სოციალურ ნორმებზე გადასვლა, რომელიც ემყარება მყარ ეკონომიკურ საფუძველს, ისე რომ არ დაეივიწყოთ სულიერება და მორალი.

ახალი ამოცანები ვერ იქნება წარმატებით გადაწყვეტილი ტრადიციული კადრებით. მრავალ ორგანიზაციაში იქმნება ახალი სამსახურები, პერსონალის მართვის სისტემები. პერსონალის მართვის ანტიკრიზისული სისტემა წარმოადგენს ქვესისტემების, კერძოდ, საერთო და ხაზობრივი მართვის ნაერთს, ფუნქციური ქვესისტემებს, რომლებიც

ორიენტირებულია ზოგადი ფუნქციისა და მაოი ურთიერთკავშირის უზრუნველყოფაზე.

საერთო და ხაზობრივი მმართვის ქვესისტემა ახორციელებს როგორც მთლიანად ორგანიზაციის მმართვას, ისე ფუნქციური და სამეწარმეო დანაყოფების მართვას. ამ ქვესისტემის ფუნქციას ასრულებენ: ორგანიზაციის ხელმძღვანელი (მენეჯერი), მისი მოადგილე, ფუნქციური და სამეწარმეო დანაყოფების ხელმძღვანელები, მათი მოადგილეები, ოსტატები, ბრიგადირები.

პერსონალის მართვის სისტემაში შედის შემდეგი ფუნქციური ქვესისტემები: სამსახურში აყვანის მართვისა და პერსონალის ანგარიშის, სამუშაო ურთიერთობის მართვის, პერსონალის განვითარების მართვის, ორგანიზაციული სტრუქტურის განვითარების, პერსონალის სამართლიანი უზრუნველყოფის, საინფორმაციო უზრუნველყოფის.

პერსონალის მართვის სისტემის სტრუქტურა დამოკიდებულია ორგანიზაციის მასშტაბებზე, მის ტერიტორიულ მდებარეობაზე, მოქმედების ხასიათსა და სხვა ფაქტორებზე. მცირე და საშუალო ფირმებში ერთმა ქვესისტემამ შეიძლება შეასრულოს სხვა ქვესისტემების ფუნქცია. წინაკრიზისულ და კრიზისულ პირობებში ორგანიზაციის ერთი ქვესისტემა შეიძლება შეცვალოს მეორემ, ან შეიქმნას ახალი ქვესისტემა, შესაძლებელია სხვა სტრუქტურული ცვლილებების განხორციელებაც.

პერსონალის ანტიკრიზისული მართვის კონცეფცია ხელმძღვანელობას აძლევს საშუალებას მოხდეს შეჯერება სტრატეგიულ, პერსპექტიულ მიმართულებებზე, როგორიცაა მასობრივი გადამზადება ახალ ტექნოლოგიებზე გადასვლასთან დაკავშირებით, კადრების გაახალგაზრდავება ახალგაზრდა სპეციალისტების მოზიდვით, ვადაზე ადრე პენსიაზე გასვლის სტიმულირება.

სტრატეგიულ მიმართულებად ანტიკრიზისული მართვისას გამოიყენება საკადრო მარკეტინგი. ეს ხორციელდება სხვადასხვა გზით: პერსპექტიული სტუდენტების ძიებით უმაღლეს სასწავლებლებსა და კოლეჯებში მაღალ კურსებზე, არდადეგების პერიოდში მათთვის სამუშაოს, საკუთარი სახსრებით სტიპენდიის გადახდის, საწარმოო პრაქტიკის გაელისას დახმარების გაწევის, დასაქმების სამსახურთან თანამშრომლობის შეთავაზებით, კერძო ფირმების გამოყენება მენეჯერების მომზადება-შერჩევაში. მეორე სტრატეგიულ მიმართულებად ითვლება პროფესიოგრამის შემუშავება და სრულყოფა, ხარისხის კომპლექსის განსაზღვრა, რომელსაც უნდა ფლობდეს მუშაკი, რომელსაც აქვს გარკვეული თანამდებობის დაკავების პრეტენზია. პროფესიოგრამის საფუძველია მომავალი პროფესიების ანგარიში, რომლებიც შეიძლება გაჩნდეს ორგანიზაციის განვითარების ახალ სტრატეგიაზე გადასვლასთან დაკავშირებით.

პერსონალის ანტიკრიზისული მართვის სტრატეგიულ ამოცანას წარმოადგენს ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება. რთულ კრიზისულ სიტუაციებში უახლესი ტექნოლოგიური მართვა წარმოუდგენელია ორგანიზაციულ-კულტურული ურთიერთობისა და სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციების განვითარების ფსიქოლოგიური, სოციალურ-ეკონომიკური მექანიზმების გათვალისწინების გარეშე.

მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული მიზნის განსაზღვრა, რომელიც წარმოადგენს მმართველობითი საქმიანობის საფუძველს. ორგანიზაციული კულტურის სხვადასხვა ტიპებისთვის შეიძლება გამოეყოთ მიზნის წარმოქმნის განსხვავებული მექანიზმები და შესაბამისად განსხვავებულია მათი მიღწევის გზებიც.

ცხრილი 10.2

სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურების მიზნის განსაზღვრის პროცესი

მმართველობის დომინირებული ფორმა	ეტაპის ამოცანა	კრიტერიუმი
საბაზრო	ღირებულების შკალით შეფასებულ მიზანთა მრავალფეროვანი ნაკრების მიღება	შემოსაელიანობა
დემოკრატიული	კანონებთან, ნორმატივებთან შესაბამისი მიზნის განსაზღვრა	ლეგიტიმურობა
კოლექტიური	ორგანიზაციის მიზნებიდან გამომდინარე კოლექტიეის მიზნის განსაზღვრა	მისაღებობა
ცოდნაზე დაფუძნებული	სტრატეგიული ალტერნატიეების მიღება	განხორციელებადობა
ბიუროკრატიული	სტრატეგიის შემსრულებლის შესაძლებლობებთან შესაბამისობაში მოყვანა	ამოცანის რეალიზებადობა

ტრადიციული ორგანიზაციული კულტურის გვერდით ჩნდება ორი ახალი კულტურა, რომელიც განსაზღვრავს მონაწილეობითი ორგანიზაციული კულტურის ორგანიზაციული მიზნისადმი კუთვნილების პროცესის სპეციფიკას.

დემოკრატიული მართვის ფორმის ფარგლებში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა მმართველობითი პროცესის დემოკრატიზაციას, რომელიც სტიმულს მისცემდა არა მარტო უმრავლესობის ინტერესების მიღწევას, არამედ ხელს შეუწყობდა იმას, რომ არ შეილახოს უმცირესობის კანონიერი ინტერესები. აქ აქცენტი გადატანილია ორგანიზაციული მიზნების ალტერნატიული მოდელის შემუშავებაზე, რომელიც საშუალებას იძლევა ამაღლდეს ორგანიზაციული განვითარების მდგრადობა არასტაბილურ სიტუაციაში.

კორპორაციული კულტურა — ორგანიზაციის წევრების მიერ არჩეული, შექმნილი და გათავისებული ნორმების, პირობებისა და ფასეულობების ერთობლიობაა, რომელიც ხელს უწყობს ორგანიზაციულ მთლიანობას (ინტეგრაციას) და გარემოში ადაპტაციას.

თანამედროვე ხელმძღვანელები და მმართველები ორგანიზაციულ კულტურებს განიხილავენ როგორც მძლავრ სტრატეგიულ ინსტრუმენტებს, რომელიც საშუალებას იძლევა ორიენტირება მოახდინოს ყველა ქვეგანყოფილებისა და ცალკეული პიროვნებების საერთო მიზანზე, მოახდინოს თანამშრომელთა ინიციატივის მობილიზება და გააძლიეროს მათ შორის პროდუქტიული ურთიერთობა. ისინი ისწრაფვიან შექმნან ორგანიზაციული კულტურა ისეთი, რომ ყველა თანამშრომელმა აღიაროს და მხარი დაუჭიროს მას.

ამა თუ იმ კულტურის მნიშვნელობის განსაზღვრა ორგანიზაციის მოღვაწეობაში შესაძლებელია მხოლოდ

იმ ვითარების გათვალისწინებით, რომ ყველა მათგანისთვის დამახასითებელია სპეციფიკური მმართველობითი ფორმები, რომლებიც ასრულებენ სოციალური წარმონაქმნის ფუნქციას, ამ ორგანიზაციაში ადამიანთა მოღვაწეობის რეგულირების ფუნქციასთან ერთად. მმართველობითი ფორმები უზრუნველყოფენ ნორმათა ერთობლიობის, ფასეულობის, ფილოსოფიური პრონციპების და ზნეობრივი ნორმების წარმოქმნას, რომლებიც განაპირობებენ ორგანიზაციაში ადამიანთა ქცევას.

განსხვავებული კულტურის ორგანიზაციებ'ში მმართველობითი ფორმების არსებობა საშუალებას იძლევა მოიძებნოს წარმოქმნილი პრობლემების გადაწყვეტის განსხვავებული ვარიანტები. კერძოდ, კონფლიქტების შემთხვევაში მის მონაწილეებს შეუძლიათ აპელირება მოახდინონ როგორც საერთოდ მიღებულ ქცევის ნორმებთან, ასევე მოგების მოტივებთან, ხელისუფლების წარმომადგენლებისა და დაინტერესებული მხარეების უმრავლესობის ლეგიტიმურ აზრთან და გამოიყენონ ღია არგუმენტაცია მოწინააღმდეგეთა დასარწმუნებლად.

10.3 ანტიკრიზისული პოლიტიკა ადამიანური რესურსების მართვაში

ტერმინი "საკადრო პოლიტიკა" მენეჯმენტში სხვადასხვა კონტექსტში გამოიყენება. ერთნი საკადრო პოლიტიკას განიხილავენ, როგორც ორგანიზაციის საერთო სტრატეგიული პოლიტიკის ძირითად ნაწილს, რომლის მიზანს წარმოადგენს განახლების პროცესების ოპტიმალური ბალანსის უსრუნველყოფა და კადრების რიცხობრივი და ხარისხობრივი შემადგენლობის შენარჩუნება თვით ორგანიზაციის მოთხოვნილების, მოქმედი კანონ-

მდებლობის, შრომის ბაზრის შესაბამისად. სხვები მიიჩნევენ, რომ ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკა წარმოადგენს საკადრო მომსახურების საქმიანობის პროგრამას მისი რეალიზებისთვის. რა თქმა უნდა, ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის მხარდასაჭერად მიმართული ეს განსხვავებული მიდგომები არ ეწინააღმდეგებიან ერთმანეთს, მაგრამ ისინი ერთნაირად არ ასახავენ საკადრო პოლიტიკის არსებით ფუნქციებს. არ შეიძლება წარვმართოთ საკადრო პოლიტიკა მხოლოდ საკადრო სამსახურის საქმიანობისა და პროგრამების რეალიზებისაკენ.

საკადრო პოლიტიკა – ესაა მეცნიერულად დაფუძნებული სისტემა მიზნებზე, ამოცანებზე, ორიენტირებზე, პრიორიტეტებზე, მოთხოვნილებებზე, პრინციპებზე, მეთოდებზე, პერსონალის შემადგენლობის განსაზღვრაზე, პერსონალის მართვის ფორმებზე, ორგანიზაციის საქმიანობის სხვადასხვა ეტაპებზე.

საკადრო პოლიტიკა მჭიდროდაა დაკავშირებული პერსონალის მართვის მეთოდებთან და კონცეფციასთან, გამოდის თეორიული მოთხოვნებიდან, ახდენს მმართველობითი ცოდნის ინტეგრირებას, რომელიც დაგროვილია ძველი და თანამედროვე, სამამულო და უცხოელ პერსონალთან მუშაობის გამოცდილებიდან. საკადრო პოლიტიკა განსაზღვრავს ინტერესთა და მოთხოვნილებათა განვითარების, ფასეულობათა და ორგანიზაციის თანამშრომელთა მოტივიაციის ცვლილების ტენდენციებს, რომლებიც განსაზღვრავენ ადამიანის აქტივობას.

ანტიკრიზისული საკადრო პოლიტიკა განსაზღვრავს მოღვაწეობას გრძელვადიანი, საშუალოვადიანი და მოკლევადიანი პროგნოზირების პირობებში. უფრო ზუსტად, მომავლის მეცნიერულ განჭვრეტას, მისი მიღწევის რეალობას. სწორედ პოლიტიკა აფოკუსირებს ყურადღებას პრობლემებზე, განსაზღვრავს პრიორიტეტებს და ორიენ-

ტირებს. იგი შეიძლება დახასიათდეს სხვადასხვა ნიშნებით: მოლოდინი, წინდახედულობა, სიფრთხილე, აგრესიულობა, მობილურობა, მოქნილობა, ადაპტურობა, ორიენტაცია ანტიკრიზისულ სიტუაციაზე და ა.შ. საჭიროა პოლიტიკის სხვადასხვა ნიშნების ცოდნა, ან გამოყენება.

ეფექტიანი საკადრო პოლიტიკის შემუშავების მნიშვნელოვანი პირობაა ორგანიზაციის პერსონალთან მუშაობის სამამულო და უცხოური გამოცდილების გაზიარება. აუცილებელია წარსულის გამოცდილების ყოველმხრივი კრიტიკული ანალიზი. ახალ, ცვალებად გარემოში მნიშნელოვანია წარსულის, აწმყოსა და მომავლის დაკავშირების ფორმების პოვნა, პერსონალის მართვაში მუშაობის პოზიტიური გამოცდილების მიღების უზრუნველყოფა. მნიშვნელოვანია პერსონალის პროფესიული მომზადება და გადამზადება, სოციალური და ზნეობრივი ფასეულობების ფორმირება და სხვა.

განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში მსხვილი კორპორაციებისა და ფირმების ხელმძღვანელობას დაგროვილი აქვს პერსონალთან მუშაობის საკმაოდ მდიდარი გამოცდილება. ბევრი ამ სასარგებლო გამოცდილებიდან საჭიროა დაინერგოს მენეჯერთა და მეწარმეთა პრაქტიკაში, თუმცა არ შეიძლება უცხოური გამოცდილების გადმოტანა მოხდეს მექანიკურად, ფორმალურად, ქვეყნის ისტორიული ტრადიციების, საზოგადოებრივი ფსიქოლოგიის და მორალის, მოსახლეობის ცხოვრების ხარისხისა და ცხოვრების დონის გათვალისწინების გარეშე.

პერსონალის მართვის ანტიკრიზისული საკადრო პოლიტიკა შეიძლება იყოს რეალისტური, შემოქმედებითი, ორიენტირებული ორგანიზაციის მდგრად განვითარებაზე, დასაქმებაზე, პერსონალის მოზიდვაზე, ნოვატორობაზე.

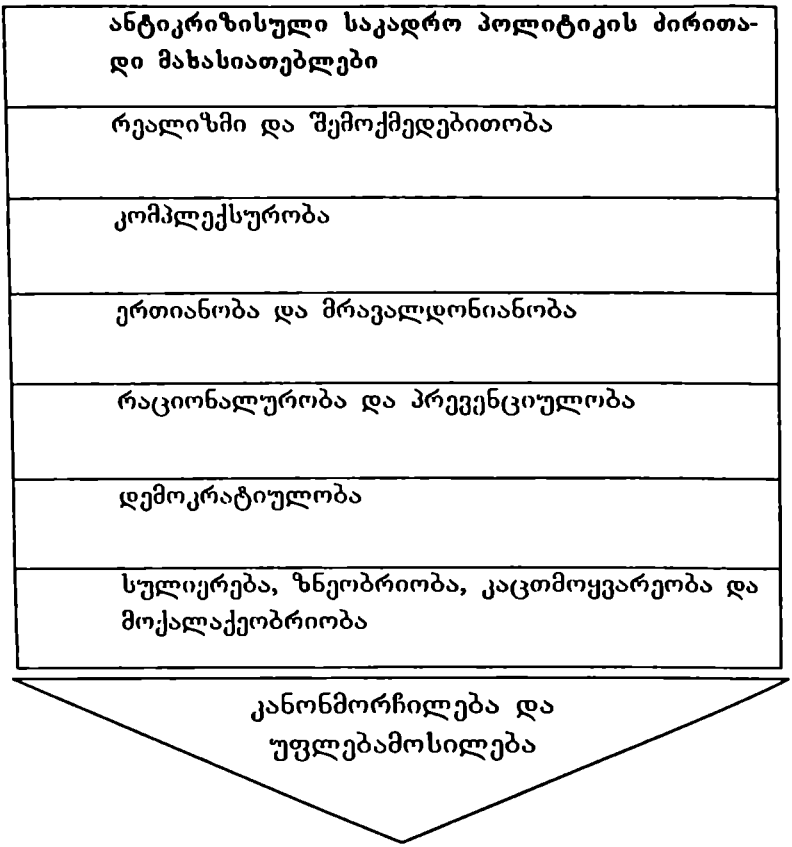
ანტიკრიზისული პოლიტიკის მნიშვნელოვან ნიშანს წარმოადგენს მისი კომპლექსურობა, ორიენტირება მიზნებზე, პრინციპებსა და პერსონალთან მუშაობის მეთოდებზე, რომელიც გაითვალისწინებს მმართველობითი პროცესის რეგულირების სხვადასხვა ასპექტებს.

საკადრო პოლიტიკა უნდა იყოს ერთიანი ყველა ორგანიზაციისთვის, მაგრამ ამავე დროს უნდა იყოს მრავალდონიანი და მოიცავდეს პერსონალის ყველა ჯგუფს, მართვის ყველა პროცესს მათზე სხვადასხვა მექანიზმის მოქმედების გათვალისწინებით.

საკადრო პოლიტიკის ანტიკრიზისული მართვის არსებით მახასიათებელს წარმოადგენს მისი რაციონალურობა და პრევენციულობა, დამარწმუნებელი და წინმსწრები ხასიათი, რომელიც მიმართულია კრიზისული სიტუაციების თავიდან ასაცილებლად და რთული კონფლიქტური სიტუაციების დასაძლევად.

პერსონალის მართვის ანტიკრიზისულ პოლიტიკას უნდა განასხვავებდეს ისეთი თვისებები, როგორიცაა კაცთმოყვარეობა და პატიოსნება, სულიერება და ზნეობა, რომელიც ვლინდება, როგორც ხელმძღვანელთა ისევე ორგანიზაციის რიგით თანამშრომელთა საქმიანობაში. შესაძლოა ზოგიერთ ხელმძღვანელს თვისებების ასეთი დეკლარირება მოეჩვენოს იდეალიზმად, მაგრამ ეს არ უნდა მივიღოთ როგორც ალტრუიზმი, არამედ როგორც სუფთა ეკონომიკური გათვლა, პერსპექტიული ინვესტიცია, რომელიც სწრაფად ანაზღაურდება.

ანტიკრიზისული საკადრო პოლიტიკა და პერსონალის მართვის ყველა ფუნქციის შესრულება უნდა ეჯრდნობოდეს მყარ საკანონმდებლო საფუძვლებს. ხელმძღვანელი უნდა იყოს კანონმორჩილი და საკადრო საკითხებს წყვეტდეს პერსონალის უფლებების დაცვით.



განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის მქონე ქვეყნებში ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სხვადასხვა სტრატეგიას მისდევენ. **განვიხილოთ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სტრატეგია იაპონური ფირმების მაგალითზე**. იაპონური ფირმები ორიენტირებულნი არიან კადრების სტაბილურ შემადგენლობაზე, მომუშავეებსა და ხელმძღვანელებს შორის ლოიალური დამოკიდებულების

უზრუნველყოფაზე. სტაბილური კადრების კონცეფციას საფუძვლად უდევს შემდეგი ფაქტორები:

•"სიცოცხლის ბოლომდე" დაქირავების სისტემა;

•მომუშავის ფსიქოლოგიური განმუხტვა (დადებითი ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნა);

•შემოქმედებითი აქტივობის განვითარება;

•თანამშრომელთა შეჯიბრი.

პირველი ფაქტორი – სისტემა "სიცოცხლის ბოლომდე" დაქირავება. იაპონელები თვლიან, რომ საშუალო რგოლის ხელმძღვანელის ღალატმა შეიძლება გამოიწვიოს უზარმაზარი დანაკარგები და კომპანიის ლიკვიდაცია. კომპანიის განკარგულებებით, მოგების განაწილებით (მაგალითად, გადაუხდელი დივიდენდები, გაუცემელი "მეცამეტე ხელფასი" და ასე შემდეგ) უკმაყოფილო მომუშავეების არსებობამ, შეიძლება გამოიწვიოს ვანდალიზმის ფაქტები.

ძალზე დიდი მნიშვნელობა აქვს დამქირავებელსა და დაქირავებულს შორის სოციალური პარტნიორობის განვითარებასა და მხარდაჭერას. საფრანგეთში პარლამენტმა მიიღო კანონი, რომელიც აიძულებს დამქირავებელს მიღებული მოგების ნაწილი (8–12 %) გაუნაწილოს საწარმოში მომუშავეებს.

რუსეთში ორგანიზაციის ხელმძღვანელები, განსაკუთრებით კი მცირე ბიზნესის, ხშირად ჩიენან თანამშრომელთა არაკეთილსინდისიერებისა და ქურდობის გამო. ისინი თანამშრომლებს არ უხდიან დამატებით ხელფასს დასვენების დღეებში და ზეგანაკვეთური მუშაობისთვის, ხშირად არღვევენ შრომის კოდექსით განსაზღვრულ ნორმებს. როცა მეწარმე თანამშრომლებისგან მოითხოვს განვითარებული ქვეყნების მომუშავეთა მსგავს თავდადებას და კეთილსინდისიერებას სამუშაო პროცესის მიმდინარეობის დროს, მაგრამ არ ითვალისწინებს იმ

გარემოებას, რომ მათი ხელფასი შეადგენს განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში არსებული ხელფასის მხოლოდ 38%–ს, ასეთ სიტუაციაში თანამშრომელთა თავდადება გამორიცხულია.

მეორე ფაქტორი–ფსიქოლოგიური განმუხტვა. წარმოება სტრესის გარეშე არ არსებობს. იაპონელები ცდილობენ უარყოფითი ემოციებისგან გაანთავისუფლონ საკუთარი თანამშრომლები, რაშიც სამეწარმეო სტრესის დროს მომუშავის ქცევის სამეცნიერო გამოკვლევებს იყენებენ: კომპანიებში არსებობს "განმმუხტავი" ოთახები სხვადასხვა რანგის ხელმძღვანელთა მაკეტებით. იქვეა მოთავსებული ხელკეტები, რომელთა მეშვეობით ხელმძღვანელზე გაბრაზებულ მომუშავეს მაკეტზე შეუძლია იყაროს ჯავრი.

მესამე ფაქტორი – შემოქმედებითი აქტივობის განვითარება. იგი გულისხმობს არსებული ანაზღაურების პირობებში ფირმაში მომუშავის მიერ წამოჭრილი რაციონალური წინადადების განხილვას და გათვალიწინებას, თუნდაც მოცემულ იდეას არ გააჩნდეს ეკონომიკური ეფექტიანობის ანგარიში და კონკრეტულ ეტაპზე ტექნიკურად შეუძლებელი იყოს მისი განხორციელება.

მეოთხე ფაქტორი– თანამშრომელთა შეჯიბრი. საქმიანობის პროცესში გამოყოფენ 2 ძირითად მამოძრავებელ მოტივს: ბრძოლა გადარჩენისთვის და შეჯიბრი და ურთიერთდახმარება. ამ უკანასკნელს მიმართავენ იაპონელები საკუთარ თანამშრომლებთან მიმართებაში, თუმცა აღმოჩნდა, რომ თანამშრომელთა შეჯიბრებისა და ურთიერთდახმარების მოტივაცია არაჩვეულებრივ ეკონომიკურ შედეგებს იძლევა.

პერსონალის მენეჯმენტის სტრატეგია ორგანიზაციული კრიზისის შემთხვევაში ითვალისწინებს:

• პერსონალის მენეჯმენტის ორგანიზაციულ უზრუნველყოფას, რომელიც გულისხმობს თანამშრომლების ძირითადი ორგანიზაციულ–ტექნიკური პირობებით უზრუნველყოფას;

• პერსონალის მენეჯმენტის ინფორმაციული უზრუნველყოფა, რომელიც გულისხმობს თანამშრომელთა შესახებ მონაცემების შეგროვებას. კომპიუტერში ინახება ყველა ინფორმაცია თანამშრომლებზე. მაგალითად, ბუღალტერი–მისი ჩვევები, პირადი ცხოვრება, ვისთან აქვს ურთიერთობა და სხვა;

• პერსონალის მართვის საერთო ინსტრუმენტალურ უზრუნველყოფას, რომელიც გულისხმობს მართვის ადმინისტრაციული, ფსიქოლოგიური და ეკონომიკური მეთოდების შერწყმას;

• პერსონალის მენეჯმენტის შრომითი რესურსებით უზრუნველყოფას, რომელიც გულისხმობს პერსონალის მართვის მეთოდოლოგიის მცოდნე სპეციალისტების გაერთიანებას. ეს პირველ რიგში კადრების განყოფილების თანამშრომლებსა და ყველა დონის მენეჯერს მოიცავს;

• პერსონალის მენეჯმენტის ფინასურ უზრუნველყოფას, რომელიც გულისხმობს საკადრო პოლიტიკის შენარჩუნება–განვითარებისთვის აუცილებელი ფინანსური რესურსების გაერთიანებას. მაგალითად, საფრანგეთში ნებისმიერი საწარმოს მფლობელი კანონმდებლობით ვალდებულია კადრების მომზადებაზე მოგების 8% დახარჯოს, ბანკებისთვის კი ეს ვალდებულება მოგების 12%–ს შეადგენს.

საკონტროლო კითხვები:

1. ახსენით ადამიანური რესურსების ანტიკრიზისული მართვის პრინციპების არსი
2. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების ანტიკრიზისული მართვის ზოგადი და კერძო პრინციპები
3. ჩამოაყალიბეთ და დაახასიათეთ ანტიკრიზისული მართვის ზოგადი პრინციპების ჯგუფები
4. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების ანტიკრიზისული მართვის სისტემა
5. დახასიათეთ სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურების მიზნის განსაზღვრის პროცესი
6. რა არის კორპორაციული კულტურა?
7. რა არის საკადრო პოლიტიკა?
8. ჩამოაყალიბეთ ანტიკრიზისული საკადრო პოლიტიკის ძირითადი მახასიათებლები
9. განიხილეთ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სტრატეგია იაპონური ფირმების მაგალითზე
10. ჩამოაყალიბეთ იაპონური სტაბილური საკადრო კონცეფციის ფაქტორები
11. ჩამოაყალიბეთ პერსონალის მენეჯმენტის სტრატეგია ორგანიზაციული კრიზისის შემთხვევაში?

ტესტი: შეაფასეთ ორგანიზაციული კულტურა თქვენს კოლექტივში

1. როდესაც თქვენ გინდათ დასვათ რაიმე დელიკატური კითხვა, შეგიძლიათ იკითხოთ პირდაპირ, მორიდების გარეშე?

ა). კი.

ბ). კი, ოღონდ ამისთვის დამჭირდება კეთილგანწყობილი გარემო.

გ). ამაზე ლაპარაკიც კი ზედმეტია.

2. თქვენ ხშირად არჩევეთ კოლექტივში ურთიერთობებს?

ა). კი.

ბ). არ არის ამის აუცილებლობა.

გ). არასოდეს — ურთიერთობების გარკვევა უაზრობაა.

3. თქვენ თუ თვლით, რომ თქვენი კოლექტივის წევრები არ გიმხელენ ბევრ ისეთ საკითხს, რისი ცოდნაც თქვენთვის საჭირო იქნებოდა?

ა). კი.

ბ). წარმოდგენაც კი არ მაქვს.

გ). მე ყველა პრობლემის საქმის კურსში ვარ.

4. თქვენ შეგიძლიათ თქვენი კოლექტივის წევრებთან სერიოზულ საკითხებზე გულახდილად საუბარი?

ა). კი.

ბ). ყოველთვის არა, საჭიროა შეირჩეს ხელსაყრელი მომენტი.

გ). ძირითად შემთხვევებში არა.

5. აქცევთ თუ არა ყურადღებას იმას, რომ თქვენი საუბრისას კოლექტივის წევრებთან თქვენი ფორმულირებები იყოს ზუსტი?
ა). კი, მე გავიაზრებ ხოლმე ჩემს სიტყვებს.
ბ). არა, ჩვენ ელაპარაკობთ იმას, რასაც ვფიქრობთ.
გ). მე გამოვთქვამ ჩემს აზრს, მაგრამ ყურად ვიღებ სხვისასაც.
6. როდესაც თქვენ თქვენი კოლექტივის წევრებს უსიარებთ თქვენს პრობლემებს, ხომ არ გიჩნდებათ გრძნობა, რომ თქვენ ამით ტვირთავთ მათ?
ა). კი, ხსირად ხდება ასე.
ბ). როგორც წესი, ისინი ღრმად არ წვდებიან ჩემს პრობლემებს.
გ). ისინი ყოველთვის გამოხატავენ თანადგომას.

7. ღებულობთ თუ არა თქვენ ისეთ მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს, რომელიც ეხება მთელ კოლექტივს ისე, რომ არ ეკითხებით რჩევას სხვებს?
ა). ასეც ხდება.
ბ). ჩვენ ყველაფერს ერთად განვიხილავთ, მაგრამ ბოლო სიტყვა მე მრჩება.
გ). ჩვენ ვიზიარებთ და ვწყვეტთ ყველა ერთად.

8. თქვენ უპირატესობას ანიჭებთ თუ არა იმას, რომ თქვენი კოლექტივის პრობლემები გაუზიაროთ ნათესავებსა და ახლობლებს, თუ კოლექტივის წევრებს მუშაობაში?
ა). ხანდახან ასეც ხდება.
ბ). არა, მე ჩემს სამსახურებრივ პრობლემებს განვიხილავ მხოლოდ კოლექტივის წევრებთან მუშაობისას.
გ). ნათესავებსა და ახლობლებს უკეთ გვესმის ერთმანეთის.

9. ადგილი აქვს თუ არა ისეთ შემთხვევებს, როცა თქვენი კოლექტივის წევრი გელაპარაკებათ თქვენ საქმეზე, თქვენ კი ამ დროს ფიქრობთ სხვა საკითხზე?

ა). ასეც ხდება.

ბ). არა, მე ყოველთვის ვისმენ ყურადღებით.

გ). თუ მე ვგრძნობ, რომ გონება გაფანტული მაქვს, ვცდილობ თავი მოვუყარო.

10. ცდილობთ თუ არა თქვენ, რომ საუბარში უპირველეს ყოვლისა თქვენ გამოთქვათ საკუთარი აზრი?

ა). რასაკვირველია.

ბ). მე ჩემი კოლექტივის წევრსაც ვაძლევ საშუალებას, რომ გამოთქვას მისი აზრი.

გ). ვთვლი, რომ დიალოგი კონსტრუქციული უნდა იყოს.

დაითვალეთ თქვენს მიერ მოგროვილი ქულები ქვემოთ მოყვანილი ცხრილის მიხედვით:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ა	1	1	2	2	1	1	2	1	3	1
ბ	3	2	3	3	2	3	3	3	1	2
გ	2	3	1	1	3	2	1	2	2	3

თუ თქვენ მოაგროვეთ ქულები 10-დან 15-მდე, არც თუ ისე კარგი მიკროკლიმატი გაქვთ კოლქტიეში. თქვენი ურთიერთობები კოლექტივის წევრებთან საკმაოდ დაძაბულია. რაღაც უნდა შეცვალოთ თქვენს გარემოცვაში, ან

თქვენს ქცევაში, რათა აამაღლოთ ორგანიზაციული კულტურა.

თუ თქვენ **16-დან 22** ქულამდე გაქვთ, თქვენი ურთიერთობები კოლექტივის წევრებთან ცუდი არ არის, სიტუაცია საკმაოდ კეთილსასიამოვნოა, მაგრამ მაინც შეეცადეთ გააუმჯობესოთ ორგანიზაციული კულტურა, რათა გაამყაროთ მიღწეული.

თუ თქვენ **23-დან 30** ქულამდე მოაგროვეთ, მაშინ თქვენს კოლექტივში ჯანსაღი ატმოსფერო და მშვენიერი ურთიერთობებია. შეეცადეთ შემდგომშიც შეინარჩუნოთ ორგანიზაციული კულტურა ამავე დონეზე.

თავი 11. კონფლიქტი როგორც კრიზისული სიტუაციის მართვის მეთოდი

11.1 კონფლიქტის არსი და სახეები

"კონფლიქტი" ლათინური სიტყვაა და ადამიანთა შორის ურთიერთსაწინააღმდეგო ინტერესთა და შეხედულებათა გამო უთანხმოებას, განხეთქილებას ნიშნავს, რასაც ზოგჯერ თავდასხმა, შეტევა და შეიარაღებული შეტაკებაც მოსდევს. ზოგადი განმარტების თანახმად, კონფლიქტი-ეს არის ინტერესთა შეუთავსებლობა, დაპირისპირება ორ ან მეტ მხარეს შორის. კონფლიქტი გეხვედება ყველგან, იქნება ეს ორგანიზაცია თუ ოჯახი. ძალიან ხშირად კონფლიქტი ასოცირდება აგრესიასთან, მუქარასთან, მტრულ განწყობასთან.

კონფლიქტი შესაძლოა იყოს სხვადასხვა ხასიათის: ინფორმაციული, ინსტიტუციური, ღირებულებითი, ურთიერთდამოკიდებულებითი კონფლიქტი, ინტერესთა კონფლიქტი და ა.შ. ამდენად, კონფლიქტი შეიძლება განიმარტოს, როგორც დაპირისპირებულ მხარეთა ინტერესებით წარმოშობილი უთანხმოება და შეჯახება, რომელიც მიმდინარეობს დროით და სივრცით განზომილებებში, სხვადასხვა სტრატეგიებისა და ტაქტიკის გამოყენებით, რომლის დროსაც დაპირისპირების ხარჯზე მხარეები ცდილობენ დაიკმაყოფილონ საკუთარი მოთხოვნილებები. არსებობს აზრი, რომ კონფლიქტი ყოველთვის არასასურველი მოვლენაა და მას უნდა ეერიდოთ, ხოლო როგორც კი ის წარმოიქმნება, მაშინვე ეიზრუნოთ მის აღმოსაფხერელად. თუმცა, ხშირად კონფლიქტი გვეხმარება გამოვაელინოთ აზრთა სხვადასხვაობა, მივიღოთ დამატებითი ინფორმაცია, და შესაძლო ალტერნატივებიდან მივიღოთ სწორი გადაწყვეტილება.

სამეცნიერო ლიტერატურაში კონფლიქტი არაერგვაროვნად განიხილება. კონფლიქტი შეიძლება გამოვლინდეს დისკუსიის, დავის, აზრთა სხვადასხვაობის და სხვა ფორმით. ყოველდღიურ აზროვნებაში სიტყვა "კონფლიქტი" უარყოფითი მნიშვნელობით აღიქმება. ზოგ შემთხვევაში, კონფლიქტს ძალადობის შემცველ ცნებადაც იყენებენ. სწორედ აქედან გამომდინარე, ადამიანები კონფლიქტს დესტრუქციულ ძალად აღიქვამენ და შესაბამისად, აუცილებლობად მიაჩნიათ მათი მოგვარება.

კონფლიქტს თავისი შემადგენელი ატრიბუტები გააჩნია. ის შეიძლება დაიყოს 3 ნაწილად, ესენია: კონფლიქტის ობიექტი, კონფლიქტში მონაწილე მხარეები და გარემო.

კონფლიქტის ობიექტი არის ის, რის ნიადაგზეც ხდება ინტერესთა შეჯახება. ობიექტი შესაძლოა იყოს მატერიალური, სულიერი და სხვ. ობიექტი ყოველთვის მხარეთა ინტერესებთანაა კავშირში. ამიტომაც იგი ყოველთვის შეზღუდულია.

კონფლიქტის მონაწილე მხარეებში შედიან ის მონაწილეები, რომლებიც თავიანთი მიზნების, ინტერესების და ა'სრების განსახორციელებლად მოქმედებენ. მონაწილეების რაოდენობას განსაზღვრავს ის, თუ რა დონეზეა ურთიერთობები- ჯგუფში, ორგანიზაციებში, ქვეყნებს შორის და სხვა.

გარემო არის ის ლოკალური, ან დიდი სივრცე, სადაც მიმდინარეობს კონფლიქტი.

კონფლიქტი ფუნქციური თვალსაზრისით, საპირისპირო მიმართულებას ასახავს. როდესაც მხარეები დაპირისპირებულნი არიან, ისინი მიისწრაფვიან საკუთარი მიზნის მიღწევისკენ, მაგრამ რა შედეგი ექნება ასეთ დაპირისპირებას, ძნელი განსასაზღვრელია. სწორედ აქ იჩენს თავს კონფლიქტის ორი ფუნქცია — დესტრუქციული

(უარყოფითად აღქმული) და კონსტრუქციული (დადებითად აღქმული). **კონფლიქტის დესტრუქციული ფუნქცია** სოციალური სისტემების სხვადასხვა დონეზე იჩენს თავს, იქ სადაც კონფლიქტი კავშირშია ძალადობრივ მეთოდებთან, რაც აფერხებს სისტემის განვითარებას (ეკონომიკურს, პოლიტიკურს, მორალურს და ა. შ.). **კონფლიქტის კონსტრუქციული ფუნქცია** იმაში გამოიხატება, რომ შესაძლოა დაფიქსირებული წინააღმდეგობები და პრობლემები მხარეთა მიერ გაცნობიერდეს და შემდეგ მოხდეს კონფლიქტის მოგვარება. აქედან გამომდინარე, კონფლიქტი შეიძლება იყოს ფუნქციური და დისფუნქციური. პირველს მიეყვაართ ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლებისაკენ და დადებითი ხასიათისაა, ხოლო მეორე ამცირებს შრომის ეფექტიანობას, კლავს თანამშრომლობის სურვილს და უარყოფით ხასიათს ატარებს.

კონფლიქტის ტიპის დადგენა, უპირველეს ყოვლისა, გულისხმობს მასში ჩართული მხარეების განსაზღვრას და დახასიათებას. განასხვავებენ კონფლიქტის შემდეგ სახეებს: ადეკვატურად გაგებული კონფლიქტი — როდესაც რეალურად არსებობს კონფლიქტური სიტუაცია და ის სწორადაა გაგებული მხარეების მიერ;

გაუცნობიერებელი კონფლიქტი — ობიექტურად კონფლიქტური სიტუაცია არსებობს, მაგრამ ის ვერ ცნობიერდება პოტენციური ოპონენტების მიერ; ცრუ კონფლიქტი–ობიექტურად კონფლიქტური სიტუაცია არ არსებობს, მაგრამ მხარეები აღიქვამენ ურთიერთობას კონფლიქტური თვალსაზრისით;

განასხვავებენ კონფლიქტის შემდეგ სახეებს: შიდაპიროვნულს, პიროვნებათაშორისს, კონფლიქტს პიროვნებასა და ჯგუფს შორის, შიდაჯგუფურს, ჯგუფთაშორისს და შიდაორგანიზაციულს.

შიდაპიროვნული კონფლიტი ეს არის კონფლიქტი საკუთარ "მე"-სთან. იგი შეიძლება წარმოიშვას, როდესაც ერთ ადამიანს ორგანიზაციაში აძლევენ ურთიერთგამომრიცხავ დავალებებს, ან როდესაც ეს დავალება ეწინააღმდეგება მის პირად მოთხოვნილებებს და ინტერესებს. ასევე ამ ტიპის კონფლიქტს ადგილი აქვს მაშინ, როცა გვგონია, რომ ზედმეტად გვტვირთავენ, ან პირიქით, ვერ გვამჩნევენ ან არ გვაფასებენ. **პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი** არის კონფლიქტის ყველაზე გავრცელებული სახე. პიროვნებათშორის კონფლიქტს ქმნის სიტუაცია, რომლის დროსაც ადამიანები ურთიერთშეუთავსებელ მიზნებსა და ღირებულებებს მისდევენ და მის რეალიზაციას ცდილობენ მწვავე კონკურენციის დროს, ერთდროულად იმ ერთი და იგივე მიზნის მიღწევისათვის იბრძვიან, რაც მხოლოდ ერთისათვისაა შესაძლებელი. იგი ორგანიზაციაში სხვადასხვაგვარად ვლინდება. უფრო ხშირად ეს არის მენეჯერთა ბრძოლა შეზღუდულ რესურსებზე, კაპიტალზე ან ადამიანებზე, მაგალითად, ორი კანდიდატის ბრძოლა ერთი ვაკანსიისათვის. ხშირად პიროვნებათშორის კონფლიქტს აქვს სუბიექტური ხასიათი. ეს ნიშნავს დაპირისპირებას პიროვნული თვისებების გამო. მათ აქვთ განსხვავებული ხასიათი, შეხედულება, ფასეულობები. პიროვნებათშორისი კონფლიქტიდან შეიძლება წარმოიქმნას კონფლიქტის დანარჩენი სახეები. **კონფლიქტს პიროვნებასა და ჯგუფს შორის** ადგილი აქვს იმ შემთხვევაში, თუ პიროვნება იკავებს პოზიციას, რომელიც მკვეთრად განსხვავებულია ჯგუფის პოზიციისაგან. ყველაზე ხშირად ეს მაინც დაპირიპირებაა კოლექტივსა და ხელმძღვანელს შორის. კონფლიქტის ნებისმიერ სახეს აქვს სხვადასხვა მიზეზი, ესენია: რესურსების განაწილება, არასაკმარისი კომუნიკაციები, განსხვავება მიზნებში, განსხვავება ფასეულობებში, ქცევის სახეებში, ცხოვრებისეულ გამოცდი-

ლებაში. ორგანიზაცია შედგება როგორც ფორმალური, ისე არაფორმალური ჯგუფებისაგან. ორივე შემთხვევაში შეიძლება წარმოიქმნას კონფლიქტი, რომელსაც ექნება პროფესიული ან პირადი ხასიათი. ასეთი კონფლიქტი ატარებს **ჯგუფთაშორისი კონფლიქტის ხასიათს. შიდაჯგუფური კონფლიქტი** არ არის პიროვნებათშორისი კონფლიქტის უბრალო ჯამი. იგი მნიშვნელოვან გაულენას ახდენს ჯგუფური ქცევის დინამიკაზე. **შიდაორგანიზაციული კონფლიქტი** უმეტესად ძალაუფლების გადანაწილებისკენაა მიმართული და მას შეიძლება ჰქონდეს ვერტიკალური, ჰორიზონტალური და ხაზობრივ-ფუნქციური სახე.

ორგანიზაციის მიზნებთან დამოკიდებულების მიხედვით კონფლიქტები იყოფა შემდეგ ჯგუფებად: კონფლიქტები პოზიტიური მიმართულებებით; უპირატესობით; კონფლიქტები პოზიტიურ-ნეგატიური მიმართულებებით და კონფლიქტები ნეგატიური მიმართულებებით. **პირველი** წარმოიშობა კონფლიქტის მონაწილეების მიზნების ორგანიზაციის მიზნებთან თანხვედრისას ან სიახლოესას. ასეთია, მაგალითად, წარმოების რესტრუქტურიზაციის განსხვავებული გზების მომხრეთა შორის კონფლიქტი. **მეორე** ტიპის კონფლიქტები ხასიათდება ერთერთი მხარის მიზნების ორგანიზაციის მიზნებთან შეუთავსებლობით, რომელსაც მხარს უჭერს მეორე მხარე. მაგალითად, კონფლიქტი განყოფილების ხელმძღვანელსა და არაფორმალურ ჯგუფს შორის, რომელიც ეწინააღმდეგება საშუალო გამომუშაევების ზრდას. **მესამე** ტიპის კონფლიქტები გამოირჩეა ორივე მხარის მიზნების ორგანიზაციის მიზნებთან შეუთავსებლობით, რაც ხშირად გვხვდება იმ საწარმოებში, რომლებიც იმყოფებიან კრიზისულ მდგომარეობაში. ამგვარ კონფლიქტებს ჩვეულებრივ ფარული ხასიათი აქვს. მათ მიეკუთვნება, მაგალითად, საწარმოს

ორი ქვეგანყოფილების ბრძოლა დამატებითი განაკვეთების და დაფინანსების მისაღებად ზედმეტად გაბერილი შტატების და სამუშაოთი დაუტვირთავი პერსონალის არსებობისას, ან მესაკუთრეთა ორი დაჯგუფების დაპირისპირება სააქციო საზოგადოების დირექტორის თანამდებობის დასაკავებლად.

სამეცნიერო ლიტერატურაში კონფლიქტოლიგიის შესახებ აღწერილია კონფლიქტების შედეგების შეფასების ორი მიმართულება:

1. **ფუნქციური;**
2. **სოციოლოგიური.**

ფუნქციური მიმართულების თანახმად კონფლიქტი განიხილება როგორც დისფუნქციური მოვლენა, რომელიც არღვევს ორგანიზაციის ცხოვრების ნორმალურ დინებას და მივყავართ მისი საქმიანობის ეფექტიანობის დაქვეითებამდე. ფუნქციური მიმართულების დროს ყურადღება მახვილდება კონფლიქტის ნეგატიურ შედეგებზე:

- ორგანიზაციის დესტაბილიზაცია, ქაოსური და ანარქიული პროცესების აღმოცენება, მართვადობის დაქვეითება;
- პერსონალის ყურადღების გადატანა რეალური პრობლემებიდან და ორგანიზაციის მიზნებიდან არარეალურზე, ამ მიზნების აღრევა ჯგუფურ ეგოისტურ ინტერესებთან;
- ორგანიზაციაში ყოფნით უკმაყოფილებლობა, დეპრესიის, სტრესის ზრდა, და როგორც შედეგი – შრომის მწარმოებლურობის დაქვეითება, კადრების დენადობის გაზრდა;
- ემოციურობის და ირაციონალობის, მტრობის, აგრესიულობის, ხელმძღვანელობისადმი უნდობლობის ზრდა;

- მომავალში ოპონენტებთან ურთიერთობის და თანამშრომლობის შესაძლებლობების შესუსტება.
- კონფლიქტის მონაწილეთა ყურადღების გადატანა ორგანიზაციული ამოცანებიდან ერთმანეთთან დაპირისპირებაზე.

ფუნქციური მიმართულების მხარდამჭერთა საწინააღმდეგოდ **სოციოლოგიური (დიალექტიკური) მიმართულების მხარდამჭერები კონფლიქტს განიხილავენ როგორც საზოგადოებრივი ცვლილებების და განვითარების მუდმივ წყაროს**. გარკვეულ პირობებში კონფლიქტებს აქვთ ფუნქციონალური, ორგანიზაციისათვის პოზიტიური შედეგები:

- ცვლილებების, განახლებების, პროგრესის ინიცირება. ახალი ყოველთვისაა ძველის უარყოფა, ხოლო ვინაიდან ორგანიზაციის როგორც ახალი, ასევე ძველი იდეებისა და ფორმების უკან ყოველთვის დგანან განსაზღვრული ადამიანები, ნებისმიერი განახლება შეუძლებელია კონფლიქტის გარეშე;
- მომწიფებული პრობლემის აშკარა გამოელინება და მის გადასაჭრელად ხელსაყრელი ნიადაგის შექმნა მხარეთა რეალური პოზიციების გახმოვანებით ამა თუ იმ საკითხზე. ასევე არგუმენტირებით, მკვეთრი ფორმულირებით და ინტერესების გამოხატვით;
- ყურადღების, ინტერესების და რესურსების მობილიზაცია პრობლემის გადაჭრაზე და ამის შედეგად ორგანიზაციის სამუშაო დროისა და სახსრების ეკონომია. ხშირად ორგანიზაციაში მომწიფებული საკითხები არ იჭრება იმ დრომდე, სანამ არ აღმოცენდება კონფლიქტი, ვინაიდან ორგანიზაციული ნორმებისა და ტრადიციების პატივისცემის გამო მუშაობის "ნორმალური" მსვლელობისას ხელმძღვანელები და

თანამშრომლები ხშირად გვერდს უვლიან მწვავე საკითხებს;

- კონფლიქტის შედეგად მიღებულ გადაწყვეტილებაში კონფლიქტის მონაწილეების თანამონაწილეობის გრძნობა აიოლებს მის რეალიზაციას;
- სტიმულს აძლევს გათვლილ და საფუძვლიან მოქმედებებს იმისათვის, რომ ადამიანმა დაამტკიცოს თავისი სიმართლე;
- მონაწილეებში ახდენს მოქმედების ახალი, შედარებით ეფექტიანი გადაწყვეტილებების გამომუშავების გამოღვიძებას, რომელიც ხსნის, ან ამცირებს კონფლიქტის მნიშვნელობას. ჩვეულებრივ, ეს ხდება მაშინ, როცა მხარეები იჩენენ ყურადღებას ერთმანეთის ინტერესების მიმართ და აცნობიერებენ კონფლიქტის გაღრმავების არახელსაყრელობას;
- კონფლიქტის მონაწილეთა თანამშრომლობის შესაძლებლობის განვითარება, რის შედეგადაც კონფლიქტი რეგულირდება. სამართლიანი კონკურენცია, რომელსაც მივყავართ შეთანხმებამდე, ზრდის ორმხრივ პატივისცემას და ნდობას, რომელიც აუცილებელია შემდგომი თანამშრომლობისათვის;
- ადამიანებს შორის ფსიქოლოგიური დაძაბულობის განტვირთვა, მათი ინტერესების და პოზიციების შედარებით მკაფიო განსაზღვრა;
- ჯგუფური აზროვნების ტრადიციის, კონფორმიზმის, "მორჩილების სინდრომის" გადალახვა, თანამშრომელში თავისუფალი აზროვნების ფორმირება და ინდივიდუალიზმის განვითარება. ამის შედეგად იზრდება პერსონალის შესაძლებლობა შეიმუშაონ ორიგინალური იდეები, იპოვონ ორგანიზაციის პრობლემის გადაჭრის ოპტიმალური გზები;

- ორგანიზაციული პრობლემების გადაჭრაში თანამშრომლების პასიური ნაწილის ჩართვა. ეს ხელს უწყობს თანამშრომლების პირად განვითარებას და ემსახურება ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას;
- არაფორმალური ჯგუფების, მათი ლიდერების და შედარებით წვრილი დაჯგუფებების გამოელენა, რაც შეიძლება გამოყენებულ იქნას ხელმძღვანელობის მიერ მართვის ეფექტინობის ასამაღლებლად;
- კონფლიქტის მონაწილეების პოტენციური პრობლემების შედარებით უმტკივნეულოდ გადაწყვეტის უნარის გამომუშავება;
- ჯგუფური ერთიანობის გაძლიერება ჯგუფთაშორისი კონფლიქტის აღმოცენების შემთხვევაში.

კონფლიქტის დადებითი და უარყოფითი მომენტების ასეთი მოკლე შედარებიდან ნათელი ხდება, რომ მათი შემოქმედებით ძალად გადაქცევა გულისხმობს განსაკუთრებულ მოთხოვნებს იმ საწარმოს ხელმძღვანელობისადმი, რომალიც იმყოფება კრიზისულ სიტუაციაში. მნიშვნელოვანია, რომ კრიზისის პირობებში კონფლიქტები ყველაზე ხშირად ატარებენ კუმულაციურ ხასიათს, რაც გულისხმობს მუშაკთა ურთიერთდამოკიდებულების მართვის მეთოდების კომპლექსების გამოყენებას.

აუცილებელია კონფლიქტის მიზეზების გარკვევა და შემდეგ პრობლემის კორექცია. მაგალითად, თუ კონფლიქტის მიზეზი არასაკმარისი ურთიერთობებია, მასზე რეაქცია შეხვედრების მოწესრიგება უნდა იყოს. თუ კონფლიქტის მიზეზი ცხოვრებისეული გაუგებრობებია, მასზე რეაქცია ერთ-ერთის კომპრომისია, რაც მოლაპარაკებით და ურთიერთსასარგებლო გადაწყვეტილებებით მიღებით მიიღწევა. თუ კონფლიქტში ურთიერთობებისათვის რთული, უხეში, პრეტენზიული და აგრესიული ადამიანები მონაწი-

ლეობენ, რეაქცია შიძლება იყოს თავდაცვითი სტრატეგია. ხშირად კონფლიქტის წყარო უნდობლობა და გულფიცხობაა. არც თუ იშვიათად, მისი გამომუღავნებაც დიდ წყენას, სკანდალებსა და ურთიერთობების სრულ გაწყვეტას იწვევს. შესაძლოა, კონფლიქტის თითოეულმა მხარემ დაპირისპირებული მხარის ყოველ მოქმედებაში ბოროტი ჩანაფიქრი დაინახოს.

ხშირად კონფლიქტში მყოფი ადამიანის მოსმენა ძალიან ძნელია და სურვილი ჩნდება საუბრის გაგრძელებას გავერიდოთ ან სულაც შეიცვალოს საუბრის თემა. ასეთი მოქმედება შეიძლება კონსტრუქციულიც კი იყოს, თუკი თქვენ ურთიერთობის განახლების აუცილებლობის წინაშე არ დადგებით. ხანდახან ასე იქცევიან ორატორები. ისინი ბრბოში წყვეტენ საუბარს და სხვა აუდიტორიაში მიდიან. მაგრამ თუ თქვენ გსურთ კონფლიქტის ობიექტთან ურთიერთობის შენარჩუნება, უნდა მოუსმინოთ მანამ, სანამ თავის საყვედურს ბოლომდე არ გამოთქვამს, შიშებისა და ეჭვებისაგან არ განთავისუფლდება, რაც კონფლიქტებს ასაზრდოებს. როდესაც ადამიანს აზრის გამოთქმის საშუალებას არ აძლევენ, როგორც წესი, მას მტრული და ეჭვიანი დამოკიდებულება უჩნდება, ურთიერთობა კი იძაბება და ქაოსისაკენ მიექანება.

ხშირად, როცა ადამიანი განრისხებული ან შეშინებულია, მისი ამ მდგომარეობიდან გამოყვანის საუკეთესო საშუალებაა მოუსმინო მას. აჩვენოთ, რომ უსმენთ, აჩვენოთ რომ მღელვარებისთვის საფუძველი არაა-გვირჩევენ კონფლიქტის სპეციალისტები. შედეგს რომ მიაღწიოთ, თავაზიანობა, ტაქტი და დიდი მოთმინება დაგჭირდებათ, რამდენადაც, თქვენ ერთი და იგივეს მრავალჯერ მოსმენა მოგიწევთ, მაშინ როცა სურვილი გაქვთ შეწყვიტოთ საუბარი. თუ თქვენი ხასიათის თავისებურების გამო არ შეგიძლიათ მშვიდად უსმინოთ ადამიანს, კარგი იქნება, თუ

კონფლიქტის ადრეულ საფეხურზეე თავს დაირწმუნებთ, რომ ვალდებული ხართ ამ ადამიანს მოუსმინოთ.

პრაქტიკაში გვხვდება ისეთი შემთხვევებიც, როცა კონფლიქტის, დაპირისპირებული მხარის განრისხება და ოპონენტისადმი მტრული დამოკიდებულება ისეთ ინტენსივობას აღწევს, რომ სჯობს უარი თქვათ მასთან ურთიერთობაზე. ამასთან, შესაძლოა თავის დადანაშაულების განცდაც დაგეუფლოთ. თუ თქვენ გაიაზრებთ კონფლიქტურ სტუაციას, აღმოაჩენთ, რომ გარკვეული აზრით თქვენც არასწორად მოიქეციით. რამდენადაც კონფლიქტური ურთიერთობა აკვიატებული იდეა ხდება, იგი თავის თავს კვებავს და ყოველთვის, როცა ამ სიტუაციაზე ფიქრობთ, კვლავ და კვლავ ღიზიანდებით და თავს იდანაშაულებთ. თუ კონფლიქტის განმუხტვისათვის თქვენი ყოველი ძალისხმევა ამაოა, ეს ნიშნავს, რომ, განრისხების გრძნობა დამანგრეველი გახდება. როცა კონფლიქტის გადასაჭრელად დახარჯული ენერგია მისი შედეგების სარგებლიანობას აჭარბებს, "ბრძოლის ველის" დატოვება გამართლებულია.

11.2. კონფლიქტის მიზეზები

ორგანიზაციაში აღმოცენებული კონფლიქტები შეიძლება შემდეგი მიზეზებით იყოს განპირობებული: გასანაწილებელი რესურსების შეზღუდულობა შრომის ანაზღაურების არასრულყოფილი სისტემა; ცუდი სამუშაო პირობები; უფლება-მოვალეობათა არასწორი განაწილება, ბუნდოვანი თანამდებობრივი ინსტრუქციები; ფუნქციების ნაწილობრივი დამთხვევა; არათანაბარი ძალაუფლება და უფლებამოსილება; ურთიერთდამოკიდებული დავალებების არსებობა; არადამაკმაყოფილებელი საკომუნიკაციო

სისტემა; კონფლიქტოგენური ორგანიზაციული სტრუქტურები; თანამშრომლებს შორის არსებული განსხვავებები მიზნებში, წარმოდგენებსა და ღირებულებებში; დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილებები და ინტერესები.

კონფლიქტის გამოწვევის ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი არის არათანაბარი ძალაუფლება და უფლებამოსილება. ძალაუფლების განაწილებაში არსებულმა დისბალანსმა შეიძლება, ერთი მხრივ, განაპირობოს კონფლიქტის აღმოცენება, მეორეს მხრივ კი, გაამწვავოს უკვე აღმოცენებული კონფლიქტი და ხელი შეუშალოს მის კონსტრუქციულ გადაჭრას.

ძალაუფლება ესაა ვინმეზე ან რამეზე გარკვეული მატერიალური რესურსების, სტატუსის ან ძალის გამოყენებით გავლენის მოხდენის შესაძლებლობა. როდესაც ერთ პიროვნებას სხვებთან შედარებით მეტი ზეგავლენის მოხდენა შეუძლია, ეს ნიშნავს, რომ მას აქვს ძალაუფლების მეტი რესურსები, ან მათი გამოყენების მეტი შესაძლებლობა. ამ დროს ნაკლები ძალაუფლების მქონე პიროვნებას აიძულებენ, განახორციელოს გარკვეული, შესაძლოა, მისთვის არასასურველი ან მიუღებელი ქცევა. შედეგად, შეიძლება დაიწყოს კონფლიქტის ესკალაცია.

კონფლიქტის დარეგულირების ერთ-ერთ უმთავრეს პირობად მიჩნეულია კონფლიქტის სწორი დიაგნოსტირება, ანუ კონფლიქტის ძირითადი პარამეტრების ანალიზი. არსებობს კონფლიქტების განსხვავებული ტიპები და ძალიან მნიშვნელოვანია მათი სწორი იდენტიფიცირება, ვინაიდან მასზე არის დამოკიდებული კონფლიქტის გადაწყვეტის სტრატეგია. გარდა ამისა, კონფლიქტებს უმრავლეს შემთხვევაში აქვს არა ერთი, არამედ რამდენიმე წყარო და აქედან გამომდინარე, შეიძლება დაგვჭირდეს რამდენიმე სტრატეგიის გამოყენება, ან სხვადასხვა ტიპის კონფლიქტის რიგ-რიგობით გადაწყვეტა.

11.3 სტრესი, როგორც კრიზისული სიტუაციის წარმოქმნის საფუძველი

სტრესი ერთ-ერთი ყველაზე "ძვირადღირებული" დანახარჯია ფირმისთვის, რომელმაც შეიძლება უარყოფითი გავლენა მოახდინოს როგორც თანამშრომელთა ჯანმრთელობაზე, ისე ფირმის ფინანსურ მაჩვენებლებზე. სტრესი შესაძლოა გაღრმავდეს და წარმოიქმნას კრიზისული სიტუაცია ფირმაში, რაც ხელს შეუშლის კომპანიის მიზნის მიღწევას.

ნებისმიერი ადამიანის უპირობო მოთხოვნილებას წარმოადგენს სოციალური ურთიერთობები, რომელიც არის სათავე და საფუძველი სტრესული სიტუაციების წარმოშობისა. ადამიანი ყველგან ეჯახება კონფლიქტს: ოჯახში, სამსახურში, საზოგადოებაში, ამიტომ აღნიშნული პრობლემა საკმაოდ აქტუალურია და მოითხოვს ყურადღებას. ყოველი ადამიანი ცდილობს რომ თავი აარიდოს კონფლიქტს, სწორად მოიქცეს კონფლიქტურ სიტუაციაში, მართოს და ეფექტიანად გადაჭრას იგი, რათა კონფლიქტი არ გადაიქცეს კრიზისის გამომწვევ მიზეზად.

მენეჯერმა უნდა შეძლოს კრიზისული სიტუაციების მიოგვარება ისე, რომ არ გამოიწვიოს თანამშრომელთა დისკრიმინაცია, ან არ მოხდეს მათი ჯანმრთელობის ხელყოფა, ასევე ორგანიზაციისათვის ფინანსური და მატერიალური ზიანის მიყენება.

აღნიშნული საკითხები განსაკუთრებით აქტუალურია დღეს, რადგან საზოგადოებაში იმატა დატვირთულმა სამუშაო გრაფიკმა, დროის ფაქტორის შეზღუდულობამ და შესაბამისად დაძაბულობის დონემ, ამიტომ სტრესული სიტუაციებისა და შესაბამისად კრიზისული მდგომარეობის ჩამოყალიბების უფრო მეტი რისკი არსებობს. ეს საკითხი მენეჯერებისგან დიდ ყურადღებას მო-

ითხოვს წარმოქმნილი სიტუაციებიდან ოპტიმალური გამოსავლის მოძებნისა და ყველა იმ პრობლემის გადაჭრის თვალსაზრისით, რაც შეიძლება გახდეს დესტრუქციული კონფლიქტისა და კრიზისული სიტუაციის წარმოშობის მიზეზი.

ხანგრძლივ კონფლიქტებს ორგანიზაციაში მივყავართ სტრესამდე. სტრესი არის ჩვეულებრივი მოვლენა, ჩვენ მას ყოველდღიურად განვიცდით. ის არის ფსიქოლოგიური დაძაბულობის შეგრძნება. არსებობს სტრესის ორი სახე: ეუსტრესი და დისტრესი. ეუსტრესი ითვალისწინებს სასურველის წარმოქმნას, დადებით ეფექტს; დისტრესი კი–უარყოფითს. სტრესს ახასიათებს სამი ფაზა: მღელვარება, წინააღმდეგობა და გამოფიტვა. ემოციურად მდგრადი ადამიანები იოლად გადალახავენ ხოლმე პირველ და მეორე ფაზებს.

სტრესის გამომწვევ მიზეზს უწოდებენ სტრესორს. სტრესის წყარო იყოფა 2 ნაწილად: **ერთი** უკავშირდება ორგანიზაციაში მიმდინარე შრომის პროცესს და მეორე — ორგანიზაციის **გარე გარემოს**.

ორგანიზაციული სტრესორებია: ზედმეტი დატვირთვა, უინტერესო სამუშაო, დაქვემდებარებულისათვის ურთიერთგამომრიცხავი დავალებების მიცემა, სამსახურეობრივი უფლებამოსილებისა და პასუხისმგებლობის არასათანადო თანაფარდობა, განსხვავება კომპანიისა და თანამსრომლების ღირებულებების სისტემას შორის, იმედგაცრუება.

ისე როგორც ნებისმიერ ფსიქოლოგიურ პრობლემას, სტრესსაც აქვს მკაფიოდ გამოხატული გარეგანი სიმპტომები, რომელიც ელინდება სტრესის წარმოშობის შედეგად. გარკვეულ სიტუაციებში ორგანიზაცია იურიდიულად პასუხისმგებელია თანამშრომელთა მუშაობის პროცესში მიღებული სტრესის ფიზიკურ და ემოციურ ზემოქ-

მედებაზე. ცუდი სამუშაო პირობები, ხანგრძლივი კონფლიქტები ხელმძღვანელებთან, დატვირთული სამუშაო გრაფიკი და ა.შ. მორალურ ტკივილს აყენებს მომუშავეს, იწვევს ნევროზულ მდგომარეობას და თვითმკვლელობასაც კი. თუ დადგინდა ორგანიზაციის უპასუხისმგებლობა, მაშინ თანამშრომლებს შეუძლიათ მიიღონ სარგებელი, მათ შორის კომპენსაცია ზარალის ასანაზღაურებლად.

მკაფიოდ გამოხატული სტრესული სიმპტომების მაგალითებია: სისხლის მაღალი წნევა, კუჭ-ნაწლავის პრობლემები, ემოციური უწონასწორობა, ნეგატიური დამოკიდებულება თანამშრომლებთან, ქრონიკული მღელვარება, გადაჭარბებული მოწევა, სხვადასხვა ნარკოტიკზე დამოკიდებულება და სხვ.

პროფესიული სტრესი რთული მოვლენაა საქმიანი ადამიანის ცხოვრებაში. ეს არის სამუშაოსთან დაკავშირებული უარყოფითი ფაქტორის ზემოქმედება ადამიანზე. პროფესიული სტრესი არის ადამიანის უნივერსალური რეაქცია განსხვავებული სახის გამღიზიანებელზე. სტრესორების სია ძალიან დიდია. ცხოვრების მანძილზე ვხვდებით სტრესის მრავალგვარ ფაქტორს: 1. სოციალური ფაქტორები (რასიზმი, ეკოლოგიური პრობლემები, კრიზისი, პოლიტიკური ვითარება და ა.შ); 2. ფიზიკური ფაქტორები (დაბინძურებული გარემო, ხმაური, კლიმატი, ტოქსიკური ნივთიერებები, განათება, ოთახის დიზაინის და სხვა); 3. ბიოლოგიური ფაქტორები (დაავადებები, ქიმიური დამოკიდებულებები, ძილის უკმარისობა, დღე-ღამური რიტმის ცვლილება); 4. ფსიქოლოგიური ფაქტორები (ნევროზი, ფიზიკური დაავადებები, შფოთვა, აგზნებადობა, თვითშეფასების პრობლემები და ა.შ); 5.პიროვნებათშორისი (ოჯახური პრობლემები, მეგობრებთან და ახლობლებთან კონფლიქტები, ოჯახის წევრების სიკვდილი

ან ავადმყოფობა, ფინანსური ან სამართებლიეი პრობლემები და ა.შ); 6.სამუშაოსთან დაკავშირებული ფაქტორები (სამუშაო გრაფიკი, დაცალება-დრო, სიჩქარე, დამოუკიდებლობა, კრეატულობა; 7. გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობა, 8.შემცირება, დაწინაურება, ადგილის შეცვლა, ძალისხმევისა და დაჯილდოების შეუსაბამობა, გაზრდილი მოთხოვნილებები და მათი დაუკმაყოფილებლობა, 9.არასაკმარისი ჩართულობა, როლური პრობლემები და სხვა.

საყურადღებოა, რომ პროფესიული სტრესი არ არის მხოლოდ უსიამოვნო განცდის მიზეზი, ის იწვევს ასევე ჯანმრთელობის დარღვევასაც. როგორც მეცნიერებმა დაადგინეს ისეთი დაავადებები, როგორიც არის გულ-სისხლძარღვთა დაავადებები, წნევის ცვლილება, კუჭის დაავადებები, დიაბეტი, კუნთების და ნერვული სისტემის ფუნქციონირების ცვლილება, ინფარქტი და სხვა, სწორედ პროფესიული სტრესის გამო იჩენს თავს. როგორ ვმართოთ პროფესიული სტრესი, რათა შევძლოთ ჩვენზე გავლენის მომხდენ ფაქტორებზე რეაგირება მათი თავიდან აცილების მიზნით?

საბედნიეროდ, ადამიანს შესწევს ძალა, მართოს სტრესი. თუმცა, ის ძნელი გამოსარკვევია, რადგან მუშაობის პროცესში ადამიანზე მოქმედებენ სტრესორები, რომლებსაც არანაირი შეხება არ აქვს თავად სამუშაოსთან. იმისათვის, რომ ვმართოთ ადამიანები, მივაღწიოთ სტრესის დაბალ ხარისხსა და მაღალ მწარმოებლურობას, საჭიროა: სწორად შევაფასოთ თანამშრომელთა უნარი, მისწრაფებები, მოთხოვნილებები და შესაბამისად დავასაქმოთ ისინი; უფლება მივცეთ თანამშრომლებს უარი თქვან დავალების შესრულებაზე თუ ამისთვის აქვთ საკმარისი არგუმენტი; მკაფიოდ განესაზღვროთ უფლება-მოსილებები და პასუხისმგებლობები; გამოვიყენოთ ხელ-

მძღვანელობის ის ტიპი, რომელიც კრიტიკულ სიტუაციაში ოპტიმალურია; ვუსურვებელეყოთ შესაბამისი ანაზღაურება.

მაგალითად, **გაერთიანებულ სამეფოში დამქირავებლებს აქვთ კანონმდებლობით გათვალისწინებული პასუხისმგებლობა დაიცვან თანამშრომელთა ჯანმრთელობა და შეაფასონ სტრესით გამოწვეული შესაძლო რისკები.** პასუხისმგებლობა ითვალისწინებს რისკების პროაქტიურ აღმოჩენას და ღონისძიებების განხორციელებას მათი მინიმიზირებისათვის. მთავრობის მიერ დადგენილია სტანდარტები, რომლის დაცვაც მოეთხოვება დამქირავებელს. სტრესული მდგომარეობის გამომწვევი პოტენციური წყარო ფასდება შემდეგი ექვსი მახასიათებლით: 1. სამუშაო დატვირთვა და სამუშაო გარემო; 2.სამუშაოს შესრულების კონტროლი; 3.სამუშაო ადგილზე მომუშავეთა წახალისება და მხარდაჭერა დამქირავებლისგან, ხაზობრივი მენეჯერისაგან, ან კოლეგებისაგან; 4.ურთიერთობები სამუშაო ადგილზე, კონფლიქტური სიტუაციებისა და პოზიტიური ურთიერთდამოკიდებულების მართვა; 5.როლების მკაფიოდ განსაზღვრა სამუშაო ადგილზე; 6.სამუშაო ადგილზე მცირე და დიდი ცვლილებების განხორციელების შესაძლებლობა.

დამქირავებელი სტრესის შესაფასებლად იყენებს 5 ეტაპს:

1. საშიში/სტრესული რისკ-ფაქტორების იდენტიფიცირება;

2. იმის განსაზღვრა თუ ვინ როგორ შეიძლება დაზარალდეს;

3. რისკის შეფასება;

4. რისკის აღმოფხერის დაგეგმვა-განსაზღერა;

5. მონიტორინგი და შედეგის ანალიზი.

სტრესზე ორიენტირებული ჩარევა მოიცავს: 1. დამქირავებლის მიერ როლებისა და პასუხის-მგებლობების ნათლად განსაზღერას, 2.მენეჯერების ტრეინინგს იმაზე თუ როგორ მართონ სტრესი თავიანთ პერსონალთან. ტრეინინგები ძირითადად მიმდინარეობს მენეჯერებისთვის სტრესის გაცნობით და მისი ნიშნების შესახებ ინფორმაციის მიწოდებით, რათა სტრესის რისკი აღმოჩენილ იქნეს ადრეულ სტადიაზე და ორგანიზაცია არ დაზარალდეს. თუმცა ტრენინგი მხოლოდ აღმოჩენით არ შემოიფარგლება, სწაულება მოიცავს ასევე რეკომენდაციებსა და გამოკვლევების შედეგების გაცნობას, რაც დაეხმარებათ მენეჯერებს მართონ პერსონალი სტრესული მდგომარეობის დროს და მოახდინონ ამგვარი სიტუაციების პრევენცია. ხდება სტრესის რისკის შეფასება გუნდში ან ინდივიდუალურ დონეზე. ინდივიდუალური სტრესის შემცირება ხდება განხილვით ორგანიზაციულ დონეზე. ჯგუფის სტრესულ მდგომარეობასთან გამკლავება კი მენეჯერის პრეროგატივად ჩება. მენეჯერი გადის სპეციალური სწავლების კურსს, რომელიც ზემოთ არის აღწერილი. კონსულტაცია კი გულისხმობს ინდივიდების დახმარებას სტრესულ სიტუაციებთან გამკლავებისათვის. როდესაც ორგანიზაციას აქვს ადამიანური რესურსების მართვის კარგი სტრატეგია და ეფექტიანი მენეჯმენტი, სტრესის წარმოქმნის ნაკლები შესაძლებლობა არსებობს, ხოლო თუ წარმოიქმნა სტრესული მდგომარეობა, ნაკლებ სავარაუდოა რომ იგი ზარალს მოიტანს. მენეჯერი იკვლევს მიზეზებს და ახერხებს სტრესის შემცირებას.

საქართველოში სტრესფაქტორს მაინცდამაინც დიდი ყურადღება არ ეთმობა. უმუშევრობის მაღალი დონე მო-

მუშაევებს არ აძლევს იმის საშუალებას დაიცვან თავიანთი უფლებები და მოითხოვონ მათთვის უსაფრთხო სამუშაო გარემო. შრომითი კანონმდებლობაც არ ითვალისწინებს ამგვარ ფაქტორებს.

ხშირად აგრესია და კონფლიქტი აღმოცენდება იქ, სადაც კონკურენციაა.. ისტორიამ მრავალი ისეთი ფაქტი შემოგვინახა, სადაც ტერიტორიისათვის, სამუშაოსათვის, ან პოლიტიკური ხელისუფლებისათვის ბრძოლამ მრავალი ადამიანის სიცოცხლე შეიწირა. ზოგადად კონკურენცია საზოგადოებრივი პროგრესის ერთ-ერთ მთავარ მამოძრავებელ ძალადაა მიჩნეული. იწვევს თუ არა კონკურენცია მტრობას? ასეა თუ არა ეს რეალურ ცხოვრებაში? ამის გასარკვევად მუზაფერ შერიფმა და მისმა კოლეგებმა 1966 წელს ჩაატარეს ექსპერიმენტების სერია 11-12 წლის ბიჭებში. მან 22 ერთმანეთისათვის უცხო ბიჭი ორ ჯგუფად დაყო, სკაუტთა ბანაკში სხვადასხვა ავტობუსით წაიყვანა და სხვადასხვა საერთო საცხოვრებელში მოათავსა, ერთმანეთისგან ნახევარი მილის დაშორებით. პირველ კვირას მათ ერთმანეთის შესახებ არაფერი იცოდნენ, თავიანთ ბანაკებში კი ერთმანეთთან თანამშრომლობდნენ — საჭმელს ამზადებდნენ, ალაგებდნენ და ა.შ. მალე მათ თავიანთი საცხოვრებლის მიმართ ერთგვარი სითბო იგრძნეს. ერთ-ერთმა მათგანმა საცხოვრებელს "მშობლიური სახლის" წარწერაც კი გაუკეთა. ერთხელ ადმინისტრაციამ მათ ბეისბოლის მინდორზე სხვადასხვა სპორტული შეჯიბრი შესთავაზა, გამარჯვებულისთვის კი პრიზი დააწესა. მას შემდეგ ბანაკი ბრძოლის ველად გადაიქცა. როცა მათ ერთმანათის შეფასება დაავალეს, თავის მეტოქე გუნდს თითოეული მათგანი მშიშრებს, თავხედებს და ა.შ. უწოდებდნენ, თავიანთ თავს კი მაგრებს, მეგობრულებს, ყოჩაღებს. დაასკვნეს, რომ კონკურენციამ ერთი მხრივ, "მტრის ხატი" შექმნა, მეორეს მხრივ კი, ში-

და ჯგუფური შემჭიდროება და სიამაყე წარმოშვა. ამ შემთხვევას ერთი კულტურის, ერთი შეხედულებების მქონე ორ ჯგუფს შორის ჰქონდა ადგილი. ფაქტიურად ჯგუფის წევრების ცუდი საქციელი სიტუაციით იყო გამოწვეული. საბოლოოდ შერიფმა ისინი მეგობრებად აქცია.

კონფლიქტის მიზეზად ხშირად უსამართლობის განცდას ასახელებენ. რა არის უსამართლობა? ზოგიერთი თეორეტიკოსის მიხედვით, **უსამართლობა არის დამსახურებისა და საზღაურის ბალანსი.** ადამიანებს შორის რაიმე ურთიერთობა მაშინაა დაბალანსებული, როცა შემოსაელისა და წელილის შეფარდება სხვისი შემოსაელისა და წელილის შეფარდების ტოლია. თუ ეს ბალანსი დარღვა, ანუ მცირე წელილისთვის სხვა მეტს იღებს, ადამიანი თავს შეურაცხყოფილად გრძნობს. სამართლიან ბალანსზე თითქოს ადვილია შეთანხმება, მაგრამ საქმე ის არის, რომ შესაბამისი "წელილი" ყველას სხვდასხვაგვარად ესმის. ხშირად უფროს კოლეგას მიაჩნია, რომ თავად მეტს იმსახურებს პროფესიონალიზმისა და გამოცდილების გამო, სხვა კი თავის სასარგებლოდ ფიქრობს. ასეთ დროს იმის აზრი გაიმარჯვებს, ვისაც მაღალი სტატუსი აქვს. იგი თვითონაც დარწმუნებულია და სხვებსაც არწმუნებს რომ თვითონ მეტს იმსახურებს. ექსპერიმენტებით დადგინდა, რომ ადამიანებს რაც უფრო მეტად კომპეტენტურად და სასარგებლოდ მიაჩნიათ თავიანთი თავი (ეი საკუთარ თავს მაღალ შეფასებას აძლევენ), მით უფრო მძაფრად განიცდიან უსამართლო განაწილებას და კომპენსაციის მიღების სურვილს გამოხატავენ. აღსანიშნავია, რომ წელილისა და ანაზღაურების სამართლიანობის რეცეპტი არ არსებობს, რადგან სხვადასხვა კულტურას თავისი თავისებურებანი გააჩნია. მაგალითად, იაპონიაში შრომის ანაზღაურებისას მუშაკის ხანდაზმულობას უფრო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, ვიდრე შრომის

მწარმოებლურობას, რაც სრულებით განსხვაებდება აშშ-სგან.

გრეგორ მიტჩერი და მისი კოლეგები გვაცნობენ აშშ-ს უნივერსიტეტის სტუდენტების მოსაზრებებს, რომელთა მიხედვითაც, შრომის სამართლიანი ანაზღაურებისას უპირატესობა გათანაბრებას უნდა მიენიჭოს, რათა საარსებო მინიმუმი გარანტირებული იყოს. თუმცა შრომის მწარმოებლურობის გაზრდის მიზნით, პრემირების სისტემის გამოყენება მნიშვნელოვანია.

არც ერთი გარე ფაქტორი ისე არ ანგრევს ორგანიზაციას, როგორც ფარული დაპირისპირება მენჯმენტის გუნდის ცალკეულ წევრებს შორის. ფარული მას იმიტომ ეწოდება, რომ ადამიანები ცდილობენ თავიანთი დამოკიდებულება მაქსიმალურად დაფარონ, თუმცა ეს დაპირისპირება ხშირ შემთხვევაში ისედაც ნათელია მენეჯმენტის ყველა დანარჩენი წევრისთვის. ასეთი ტიპის დაპირისპირებები, რამდენადაც გასაკვირი არ უნდა იყოს, წარმატებულ ორგანიზაციებში უფრო ხშირია ვიდრე შედარებით ნაკლებად წარმატებულებში. ამის მიზეზი მრავალია, ისევე როგორც თვით ამ დაპირისპირების მიზეზები. საფუძველი კი, როგორც წესი, კონფლიქტის ორივე მხარის წარმომად-გენლებისთვის დამახასიათებელი სულმოკლეობა, ანგარება, შური, საკუთარ თავზე და საკუთარ დამსახურებებზე გადაჭარბებული წარმოდგენაა. სხვა შემთხვევაში, ის ვინც შედარებით გონიერია, თუნდაც საკუთარი თავის გადასარჩენად და ორგანიზაციისთვის ნაკლები ზიანის მისაყენებლად მეტს მოითმენდა, მეტს დაუთმობდა, სიტუაციის გამოსწორების პასუხისმგებლობასაც და ინიციატივასაც თავის თავზე აიღებდა და შედეგიც აუცილებლად მოყვებოდა ამას. თუმცა სამწუხაროდ ასე ძალზედ იშვიათად ხდება.

ორივე მხარე სულ უფრო მეტი არგუმენტით ამყარებს ჯერ საკუთარი თავის წინაშე, მერე დაქვემდებარებულებთან და შემდეგ მენეჯმენტის გუნდის სხვა წევრებთან თავის უარყოფით დამოკიდებულებას. შეცდომებს ცხადია ყველა ვუშვებთ, ისევ და ისევ ჩვენი არასრულყოფილების გამო. კონფლიქტების მოგვარების გარეშე კი მდგომარეობა შეიძლება ძალიან დამძიმდეს. გარკვეული თვალსაზრისით ვინმეს შესაძლოა მოეჩვენოს რომ ორგანიზაციისთვის ეს დაპირისპირება კარგია, რადგან ორივე მხარე განსაკუთრებული მონდომებით მუშაობს და ერთმანეთის დაჯაბვნის მოტივაციით ყველაფერს აკეთებს, მაგრამ, საბოლოო ჯამში დაპირისპირება მაინც მალე იწყებს უარყოფითი შედეგების გამოღებას.

დაპირისპირება ორგანიზაციისთვის ყველაზე მეტად დამანგრეველი ხდება, როდესაც ანტიპათიები მენეჯერებისგან მათ ქვეშევრდომებს გადაეცემათ და ისინიც იწყებენ ერთმანეთის მიმართ შურღლისა და ქიშპობის გამომჟღავნებას. ამ ეტაპზე მხარეები საერთო საქმის გაფუჭებაზე და ერთმანეთის საქმიანობისთვის ზიანის მიყენებაზე გადადიან, რაც როგორც წესი, ორგანიზაციისთვის ყველაზე დიდი დანაკარგების მიზეზი გახდება ხოლმე.

თანამშრომლებისთვის ძალიან დიდი სტრესია, როდესაც ისინი მენეჯმენტში არსებულ დაპირისპირებას ხედავენ. ეს მათში გუნდურ სულს კლავს, საქმის კეთების სურვილსა და ორგანიზაციის მომავლის მიმართ რწმენას მნიშვნელოვნად ამცირებს. ყველაფერი კი საბოლოო ჯამში იქამდე მიდის, რომ შიდა დაპირისპირებაზე დაკარგული უამრავი ემოციური თუ ინტელექტუალური რესურსები ორგანიზაციის გარე ეფექტიანობას ისე ამცირებს, რომ ის ნაკლებად კონკურენტუნარიანი, მოგვიანებით კი, ხშირ შემთხვევაში საკუთარი ბაზრის აუტსაიდერიც ხდება. თუმცა ეს შედარებით ხანგრძლივი პროცესია რომ-

ლის საჭარაუდო უარყოფითი შედეგების დანახვა საკმაოდ გვიან ხდება ხოლმე შესაძლებელი.

თუ სიტუაციის გამოსწორებისათვის პირველ ნაბიჯს კონფლიქტის არც ერთი მხარე არ დგამს და მდგომარეობა სულ უფრო მწვავდება, მაშინ მენეჯმენტის გუნდის დანარჩენი წევრები ვალდებულნი არიან დროზე მიიღონ ზომები და კონკრეტული ნაბიჯები გადადგან ურთიერთობების დასარეგულირებლად.

პირველი ყველაზე აუცილებელი ნაბიჯი, სავარუადოდ, დაპირისპირების ფარული რეჟიმიდან გამოყვანა უნდა გახდეს და ორივე მხარისთვის იმის ღიად განცხადება, რომ ეს სიტუაცია ორგანიზაციისთვის დიდ საფრთხეს შეიცავს და ამაზე ორივე მხარემ უნდა იგრძნოს პასუხისმგებლობა. ხშირად ყველაზე მეტად სწორედ ამ ნაბიჯის გადადგმას ერიდება მენეჯმენტი. თუმცა საბედნიეროდ, კონფლიქტზე ღია მსჯელობა უფრო არბილებს ფონს და ურთიერთობების დათბობისთვისაც უკეთესი წინაპირობები იქმნება. ვინაიდან ორგანიზაციისთვის ისევ ერთ ერთი, ან თუნდაც ორივე ადამიანის სწრაფად წასვლა სჯობს მსგავსი სიტუაციის დიდი ხნით გაგრძელებას. ყველაზე დიდი შეცდომა ამ პროცესში შეიძლება იყოს ასეთი დამოკიდებულებების ჩამოყალიბების მიზეზების გარკვევის მცდელობა. კონფლიქტის მხარეები თუ პიროვნულ შეურაცხყოფაზე გადავლენ, რაც ასეთმა გარჩევებმა შეიძლება გამოიწვიოს, მაშინ მდგომარეობის გამოსწორება შესაძლოა საერთოდ შეუძლებელი გახდეს. შესაბამისად მსჯელობა კონფლიქტის არსებობაზე თვითონ ამ კონფლიქტის არსებობის ფაქტის დადასტურებას არ უნდა გასცდეს და ის მიზეზების გარჩევით და განხილვით არ უნდა გაგრძელდეს.

მეორე შედეგიანი ნაბიჯი კონფლიქტის მოსაგვარებლად, ხშირ შემთხვევაში სტრუქტურული ცვლილებე-

ბი შეიძლება გახდეს. ხშირად პიროვნული ურთიერთობები სწორედ სამსახურებრივ ინტერესთა კონფლიქტის ფონზე რთულდება. ადამიანები ხშირად პიროვნულ შეურაცხყოფად იღებენ სამსახურებრივ შენიშვნებს, მოთხოვნებს და რჩევებსაც კი. სწორედ ამიტომ თუ მენეჯმენტის გუნდის წევრებს შორის უარყოფითი დამოკიდებულება ჩამოყალიბდა, გამოსაელის მონახვის ერთ-ერთი გზა სწორედ მათი კომპეტენციის სფეროების გადახედვა და გადანწილება შეიძლება გახდეს. მათი საქმიანი ურთიერთობების მინიმუმამდე შემცირება, ან პირიქით, განსაკუთრებული გააქტიურება მათი საერთო ინტერესებისაკენ მიმართვა. ორივე გზა შეიძლება გახდეს სიტუაციის განმუხტვის საფუძველი. ის, თუ რომელ გზას აირჩევს მენეჯმენტი სიტუაციის გამოსასწორებლად კონფლიქტური მხარეების გამოცდილებაზე, საქმიან უნარებზე და კომპეტენციებზეა დამოკიდებული.

ყველაზე კარგი და სასიამოვნო გზა კი მაინც ერთობლივი მივლინებებია. რაც უფრო მეტ თავისუფალ დროს გაატარებენ ეს ადამიანები ერთმანეთთან მით უფრო დიდია იმის ალბათობა, რომ ისინი საქმიანი დაპირისპირების გამიჯვნას შეძლებენ პირადი ურთიერთობებისაგან, ერთმანეთს უკეთ გაიცნობენ და მეტად დააფასებენ. ამიტომ მენეჯმენტმა განსაკუთრებით უნდა იზრუნოს დაპირისპირებულ მხარეებს შორის არაფორმალური ურთიერთობების გაუმჯობესებაზე, რისთვისაც ერთობლივი მიელინებები საუკეთესო საშუალება შეიძლება აღმოჩნდეს.

აგენტური პრობლემა (ნდობით აღჭურვილ პირთა პრობლემა). როგორც ცნობილია, ხშირად აქციონერები საწარმოს სამართავად პროფესიონალ მენეჯერებს ქირაობენ, რომლებიც ხელმძღვანელობენ კომპანიას. ეს მენეჯერები შეიძლება განვიხილოთ აქციონერთა აგენტებად.

თუ გავითვალისწინებთ აგენტებსა და აქციონერებს შორის ურთიერთობებს, სამართლიანი იქნება ვარაუდი იმისა, რომ გადაწყვეტილებათა მიღებისას მენეჯერები აქციონერთა მოთხოვნებით ხელმძღვანელობენ. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, აქციონერთა მიზნები მენეჯერთა მიზნებად გადაიქცევიან. თუმცა პრაქტიკაში მსგავსი რამ არ ხდება, რადგან მენეჯერებს მეტად აღელვებთ საკუთარი ინტერესების დაკმაყოფილება – ხელფასის გაზრდა, ძვირფასი ავტომობილების შეძენა, უსაფრთხოების გაზრდა და თავისი სამუშაო სტატუსი და ა.შ., რის შედეგადაც შესაძლებელია აქციონერთა ინტერესებისა და მენეჯერთა ინტერესებს შორის განვითარდეს კონფლიქტი.

იმისათვის, რომ მენეჯერებმა თავიანთი საქმიანობის პროცესში წინა პლანზე დააყენონ აქციონერთა ინტერესები, ამისთვის აქციონერებს შეუძლიათ იმოქმედონ შემდეგნაირად:

1. კონტროლი დააწესონ მენეჯერთა საქმიანობის მიმდინარეობისა და კომპანიის რესურსების გამოყენებაზე;

2. შეიმუშაონ მენეჯერთა წამახალისებელი სხვადასხვა ღონისძიებები, ან შექმნან ისეთი გეგმა, რომელიც ერთმანეთს დაუკავშირებს მენეჯერთა ანაზღაურებასა და კომპანიის აქციათა კურსის დინამიკას. ამით მენეჯერთა და აქციონერთა ინტერესები ერთმანეთს უფრო მჭიდროდ დაუკავშირდება.

კონფლიქტური სიტუაციის აღმოცენებაზე არსებით გაელენას ახდენს ადამიანის ხასიათის ისეთი თვისება, როგორიცაა პასუხისმგებლობა. ხშირად კონფლიქტს ქმნის როგორც სრულიად უპასუხისმგებლო, ასევე ძლიერი პასუხისმგებლობის გრძნობის მქონე ადამიანი. არცთუ იშვიათად ისიც, ვინც ცდილობს ადამიანებს მათი ნება-სურვილის გარეშე დააკისროს პასუხიმგებლობა.

როდესაც ადამიანს პასუხისმგებლობის აღება არ სურს, შესაძლოა ირგელიე მყოფნი უკმაყოფილონი დარჩნენ, რადგან მის მაგიერ თავად მათ უწევთ საქმის შესრულება. გუნდის წევრები მაშინაც შეიძლება გაღიზიანდნენ, თუ სხვა თავის თავზე ზედმეტად დიდ პასუხისმგებლობას აიღებს, რადგან შესაძლოა მეორემ თავი დათრგუნულად იგრძნოს ან საქმიდან ჩამოშორება უსამართლობად ჩათვალოს.

კონფლიქტურ სიტუაციაში, როცა დაყა პასუხისმგებლობას ეხება, კონფლიქტის მხარეებმა ყურადღება თავიანთ დანაშაულზე უნდა გაამახვილონ. მართალია ამის გაკეთება ძალიან ძნელია, მაგრამ ამის გარეშე ორიეე მხარეს კონფლიქტის შედეგები ძვირი დაუჯდება, ვინაიდან ამ შემთხვევაში კონფლიქტი მძაფრდება. თუ მხარეები შეთანხმდებიან, როცა ნაწილობრივ ორიკე დამნაშავეა, იმედი ჩნდება, რომ მომავალში იგივეს არც ერთი აღარ გაიმეორებს და კონფლიქტის შედეგებიც ნაკლებ სავალალო იქნება სამართლიანობაზე დაფუძნებული ურთიერთპატივისცემისა და სასიამოვნო ატმოსფეროს შექმნით, რაც საბოლოო ჯამში მატერიალური კეთილდღეობის მიღწევას უწყობს ხელს.

11.4. კონფლიქტის მართვის მეთოდები

არსებობს კონფლიქტების მართვის რამდენიმე მოდელი. ისინი იყოფა ორ კატეგორიად: სტრუქტურული და პიროვნებათშორისი.

კონფლიქტის მართვის სტრუქტურული მეთოდებია:

1. სამუშაოს მიმართ მოთხოვნების ჩამოყალიბება და ახსნა. ყველაზე საუკეთესო მეთოდი იმისათვის, დისფუნ-

ქციური კონფლიქტი რომ აეცილოთ თავიდან, არის ახსნა, თუ რა მოეთხოვება თითოეულ თანამშრომელს და რას ელის მისგან ორგანიზაცია.

2. კოორდინატული და ინტეგრაციული მექანიზმები. კოორდინაციული მექანიზმი გულისხმობს ურთიერთდაქვემდებარების წესს, როცა კონფლიქტურ სიტუაციაში ადამიანმა იცის ვის მიმართოს კონკრეტულად სიტუაციის ასახსნელად.

3. საერთო ორგანიზაციული კომპლექსური მიზნები. როდესაც მკაფიოდ არის განსაზღვრული ის მიზანი, რისი მიღწეაც სურთ ორგანიზაციაში, მთელი გუნდის მონდომება და ძალისხმევა მიმართული იქნება ამ მიზნისაკენ.

4. ანაზღაურების სისტემის სტრუქტურის შექმნა. ადამიანები, რომლებსაც შეაქვთ თავისი წვლილი საერთო ორგანიზაციულ მიზნებში და მათ განხორციელებაში, შესაბამისად უნდა იყვნენ დაფასებული და მათი შრომა უნდა იყოს ანაზღაურებული.

პიროვნებათშორისი კონფლიქტის მართვის მეთოდებია:

1. თავის არიდება. ადამიანი ცდილობს გაერიდოს კონფლიქტურ სიტუაციას;

2. შერბილება. ადამიანი თელის, რომ არ ღირს კონფლიქტში შესვლა და გაბრაზება, იმიტომ რომ ყველა ერთ საქმეს ვემსახურებით და გვაქვს საერთო მიზანი;

3. დაძალება. როდესაც ცდილობენ რადაც არ უნდა დაუჯდეთ, საკუთარი აზრი მოგახვიონ თავზე. ვინც ამას ცდილობს, მას სხვების აზრი არ აინტერესებს. ამ მეთოდს შეიძლება გამართლება ჰქონდეს ხელმძღვანელის შემთხვევაში;

4. კომპრომისი. როდესაც ითვალისწინებ სხვის აზრს გარკვეულ ზღვრამდე. კომპრომისის უნარი ძვირად ფასობს მმართველობით სიტუაციებში, რადგან საშუალებას გვაძლევს კონფლიქტი ორიკე მხარის სასარგებლოდ გადაეჭრათ;

5. პრობლემის გადაწყვეტა. მზადყოფნა გაეცნო სხვის აზრს და თუ საჭიროა დაეთანხმო მას. ის, ვინც ამ მეთოდს იყენებს, არ ცდილობს საკუთარი მიზნების მიღწევას სხვების ხარჯზე.

წარმატებულმა მენეჯერმა უნდა შეძლოს კონფლიქტის დამოუკიდებლად გადაწყვეტა და ამით დაეხმაროს ორგანიზაციას განვითარებაში. კონფლიქტები არ არის ყოველთვის ნეგატიური და მნიშვნელოვანია მისი პოზიტიური შედეგებიც. წარმატებულ მენეჯერს შეუძლია მართოს კონფლიქტი. გადაწყვეტილება ნიშნავს დასრულებულ კონფლიქტს. კონფლიქტის თავიდან აცილება არ არის მარტივი ორგანიზაციაში, ამიტომ ამზადებენ მენეჯერებს იმისათვის, რომ წინასწარ განსაზღვრონ ორგანიზაციის მომავალი. წარმატებულ მენეჯერს მოეთხოვება თანამშრომლებთან შეთანხმება მნიშვნელოვან საკითხებზე და მათგან რჩევების მიღებაც.

კონფლიქტი ხდება მაშინ, როდესაც თითოეულ თანამშრომელს აკლია სათანადო ყურადღება ორგანიზაციაში. იმისათვის, რომ მენეჯერმა შეძლოს ეფექტიანი მოქმედება კონფლიქტის დროს, მან უნდა გამოიყენოს **კერნის მოდელი — "პერსონალის ეფექტიანობის ამაღლების 5 მეთოდი"**. ესენია: გადასახადები, ანალიზი, სამოქმედო გეგმის შედგენა, მოქმედება და წესრიგში მოყვანა. დღესდღეობით ბიზნესის გარემო საგრძნობლად შეიცვალა. იგი გახდა უფრო სწრაფი და უფრო კომპლექსური. მენეჯერებს უფრო მეტი პრობლემის გადაჭრა უწევთ შეზღუდულ პერიოდში. ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორი

დოქტორი აბრაამ ზელენზიკი ამბობს: "რაც არ უნდა პროფესიონალურად დაგეგმო საქმიანობა, როცა შეუდგები მის შესრულებას, უამრავი გაუთვალისწინებელი პრობლემა იჩენს თავს. ამასთან, ამ პრობლემების გადაწყვეტას ვერ შეძლებ ეფექტიანობის მოძველებული მიდგომებით. აქედან გამომდინარეობს, რომ ბიზნესის წარმართვა წარმოუდგენელია მუდმივი განვითარების გარეშე. მოქნილობა არის განსხვავებულ სიტუაციებში ცვლილებების განხორციელების უნარი, რაც ორგანიზაციას წარმატებას მოუტანს.

საინტერესოა, რა ფაქტორები მოქმედებენ მასზე. პირველი ფაქტორი ინფორმაციის მოცულობის ზრდის სურვილია, რომელიც მენეჯერს ეხმარება სწორი გადაწყვეტილების მიღებაში, მეორე არის ტექნოლოგიური განვითარება, ხოლო მესამე ფაქტორი — ინტერ-ნაციონალიზაცია.

შემოქმედებითობა არის ახალი და ეფექტიანი იდეების წარმოება ან გამოყენება. როდესაც ჩვენ ელაპარაკობთ შემოქმედებითობაზე, ვგულისხმობთ ადამიანებს, რომლებიც არიან განსაკუთრებული ნიჭით დაჯილდოებულები, განსხვავებულები სხვებისგან ტალანტით, აქვთ იდეები, იღებენ გადაწყვეტილებებს ყოველდღიურ ცხოვრებაში. შემოქმედებითი ადამიანები კულტურაში ასოცირდებიან ბახთან, ვან გოგთან, აინშტაინთან და ა.შ., ბიზნესში კი ისეთ ადამიანებთან, როგორიც არიან სტივ ჯობსი (თანადამაარსებელი " პპლე ჩომპუტერ"-ის), ბილ გეიტსი (" იცროსოფტ"-ის დამაარსებელი), ჯეკ უელჩი (" ენერალ ლეცტრიცს"). დღევანდელი შემოქმედებითობა არის გზა ფიქრისკენ, გზა იმისა, რომ გააერთიანონ ხედვები და იდეები ადამიანებთან ურთიერთობებსა და ბიზნესში.

საკონტროლო კითხვები:

1. ჩამოაყალიბეთ კონფლიქტის არსი
2. რა არის კონფლიქტის ობიექტი
3. ჩამოაყალიბეთ და დაახასიათეთ კონფლიქტის სახეები
4. დაახასიათეთ კონფლიქტების შედეგების შეფასების ორი მიმართულება
5. ჩამოაყალიბეთ კონფლიქტის მიზეზები
6. რა არის სტრესი?
7. განიხილეთ სტრესის გამომწვევი მიზეზები
8. სტრესის მართვის რა მექანიზმები გამოიყენება გაერთიანებულ სამეფოში დამქირავებლის მიერ რისკების მინიმიზირებისთვის?
9. ჩამოაყალიბეთ და დაახასიათეთ კონფლიქტის მართვის მეთოდები
10. დაახასითეთ კერნის მოდელი
11. რა არის შემოქმედებითობა?

<u>სიტუაცია ანალიზისათვის</u>: **ის საკმაოდ "შებერ-ტყილი" ქალია**

ახალგაზრდა კაცმა დახედა აბრას, სადაც ეწერა: ჯეიმს ვაშინგტონი, სერვის-ცენტრის მენეჯერი. მას გაეღიმა და წამით ჩაფიქრდა. ჯეიმსს მოსწონდა ის, რაც აბრაზე ეწერა. ის მხოლოდ 24 წლის იყო. ახლახანს დაამთავრა უნივერსიტეტი და დაინიშნა მენეჯერის პოზიციაზე Nonview-ის სერვის ცენტრში. მას ძალიან უნდოდა, რომ თავის პირველ საპასუხისმგებლო თანამდებობაზე საქმისთვის კარგად გაერთმია თავი. ჯეიმსს მოსწონდა თავისი სამუშაო, თუმცა იყო ერთი რამ, რაც მას აღელვებდა. ეს იყო დროთი როჯერსი, ანუ მისი დამოკიდებულება ქალბატონ დოროთის მიმართ.

დოროთი იყო მნიშვნელოვანი და ანგარიშგასაწევი ფიგურა Nonview-ში. ის 12 წლის განმავლობაში მუშაობდა მენეჯერის ასისტენტად, უკვე 59 წლის იყო და ზოგჯერ გაკვრით საუბრობდა პენსიაზე გასვლაზე. რაზეც ჯეიმსი ფიქრობდა "ნეტავ". მას კარგად ახსოვდა დოროთისთან პირველი შეხვედრა, რომელიც დაახლოებით 6 კვირის წინ შედგა. ჯეიმსმა მაშინ შეიტყო Nonview-ის მენეჯერის თანამდებობაზე დანიშვნის შესახებ. ჯეიმსის დაწინაურებამდე ჰენკ ეოტერს ეკავა მენეჯერის პოზიცია, იგი ახლა უფრო დიდი ფილიალის მმართველად დაინიშნა. ჰენკი ონვიეწ-ში თითქმის 2 წელი მუშაობდა და მზად იყო, რომ ჯეიმსისთვის გადაებარებინა თავისი საქმეები.

ჰენკმა დაათვალიერებინა ჯეიმსს სერვის-ცენტრი, გააცნო გაყიდვებისა და მომსახურების წარმო-მადგენლები და დოროთს წარუდგინა. მიუხედავად იმისა, რომ დოროთი ძალიან თავაზიანი და გულისხმიერი ჩანდა, ჯეიმსმა ძალიან უხერხულად იგრძნო თავი, როდესაც ჰენკი კლიენტის ანგარიშთან დაკავშირებულ პრობლემას შეეხო. 6 კვირის შემდეგაც კარგად ახსოვდა ჯეიმსს მათი საუბარი. ჰენკმა დოროთს უთხრა, რომ ერთად გადაეწყვიტათ იმ ანგარიშების პრობლემა, რომელზეც გუშინ ისაუბრეს. დოროთმა შეაწყვეტინა მას საუბარი წყნარი და გაწონასწორებული ხმით: „ჰენკ, შენ ძალიან კარგად იცი, რომ ამას თუ გაეკეთებ, მაშინ ეღარ მოვასწრებ ბიუჯეტის ანგარიშის მომზადებას, რომელიც გასულ კვირას დამავალე. არ შეგიძლია თავადვე გაართვა თავი?" ჰენკი ჩაფიქრდა: "ჰო, კარგი, მე ვიცი, რომ შენ დაკავებული ხარ, უბრალოდ ვფიქრობდი, რომ დროს გამონახავდი."

დოროთმა უკან გაიწია და მკაცრი ტონით უპასუხა: "მისმინე ჩემო კარგო, ხომ იცი, რომ ძალიან დაკავებული

ვარ და ორივე საქმეს ერთად ვერაფრით ვერ გავაკეთებ?" დოროთი დაჟინებით უყურებდა ჰენკს, ჯეიმსი კი მის სუფთა და მოწესრიგებულ მაგიდას ათვალიერებდა. ჰენკი გაჩუმდა და ტუჩზე იკბინა: "კარგი, შენი საქმისა შენ იცი... შეიძლება მართალი ხარ. მაშინ მე გავაკეთებ ამას." დოროთმა თანხმობის ნიშნად თავი დაუქნია. ჰენკი მიხვდა, რომ დიალოგი უნდა შეეწყვიტა, ჯეიმსთან ერთად დაბრუნდა თავის ოთახში, დოროთი კი წავიდა ყავის მოსატანად.

„ის მართლა კარგად უძღვება თავის საქმეს"- უთხრა ჰენკმა ჯეიმსს. "მე არ მიყვარს მისთვის დავალებების მიცემა, მან საკმაოდ კარგად იცის ყველა ოპერაციასთან და სერვისთან დაკავშირებული დეტალი." ჯეიმსი სავარძელზე გადაწვა და განაგრძო დოროთის ყურება. ან გაიხსენა გავლილი რამდენიმე კვირა. თავდაპირველად დოროთი კარგად იყო განწყობილი და დახმარებას უწევდა ახალგაზრდა მენეჯერს. დოროთის დახმარება მართლა სჭირდებოდა ჯეიმსს. მას კიდევ ბევრი უნდა ესწავლა კომპანიის ოპერაციებზე, სხვა სამუშაოც უამრავი ჰქონდა. ის დროს ხარჯავდა სერვის-ცენტრში, კლიენტებთან შეხვედრებზე, ესწრებოდა ტრენინგებს – ერთი თვის განმავლობაში მას 5 საათი თუ ექნებოდა გატარებული დოროთისთან.

სამწუხაროდ, დროის უმეტესი ნაწილი იხარჯებოდა იმაზე საუბარში, თუ რა პრობლემები ჰქონდა დოროთის ბონი ჯონსონთან. დოროთი და ბონი ერთო ასაკის იყვნენ, მაგრამ ბონი უფრო წყნარი და თავდაჭერილი ჩანდა. ჯეიმსს სურდა ბონი უფრო მნიშვნელოვან საკითხებში ჩაერთო, რაც დოროთის არ მოსწონდა, რადგან ფიქრობდა, რომ ჯეიმსი ამ გადაწყვეტილებით ცდილობდა მისი ფუნქციებისა და მოვალეობების შემცირებას. დოროთისა და ბონის დაპირისპირების შესახებ ყველა საუბ-

რობდა. ამან ჯეიმსის ყურამდე მიაღწია და ორივე დაიბარა. "მისმინეთ ორივემ, მე მართლა ძალიან დავიღალე თქვენი კამათით. მე თქვენგან ველოდები თანამშრომლობასა და გუნდურ მუშაობას. მზად ვარ გუნდური მუშაობისთვის გადავდგა პირველი ნაბიჯი. თუ ეს კამათი არ დასრულდება, იძულებული გავხდებით მოგცეთ გამოსაცდელი ვადა, თუ ამის შემდეგაც არაფერი არ შეიცვლება, გაგა-თავისუფლებთ სამსახურიდან." შოკირებულებმა ხმის ამოუღებლად დატოვეს ოთახი ისე, რო არც შეუხედავთ ჯეიმსისთვის.

შეხვედრის შემდეგ დოროთი თითქოს დაწყნარდა, მაგრამ ჩანდა, რომ მისი მოტივაცია საკმაოდ შემცირდა. ის აკეთებდა მხოლოდ იმას, რაც ევალებოდა. ჯეიმსამდე მიდიოდა ხმები, რომ დოროთი მუდმივად უკმაყოფილო იყო კომპანიაში არსებული სიტუაციით. ჯეიმსი ფიქრობდა: „დოროთი უარყოფითი პიროვნებაა, მაგრამ საკმაოდ „შებერტყილი" ქალია, მისგან მხარდაჭერას არ უნდა ველოდოო,"-ეს მხოლოდ ჯეიმსის შეხედულება იყო, მაგრამ ამის დანამდვილებით თქმა არ შეეძლო. მას თვალწინ უდგა დოროთის გუშინდელი საქციელი: მაშინ, როცა თანამშრომლები წასასვლელად ემზადებოდნენ და ბოლო კლიენტმაც გაიხურა კარი, დოროთიმ ამოიღო პორტატული ტელევიზორი და სავარძელში მოკალათდა საყურებლად. ჯეიმსმა დაინახა ეს, მაგრამ ხმა ვერ ამოიღო, თითქოს დამუნჯდა: „რა ჯანდაბას აკეთებს? ეს რომ ჩემმა უფროსმა დაინახოს, უსათუოდ პრობლემები შემექმნება". ის მიუახლოვდა დოროთის მაგიდას. დოროთიმ გაუღიმა და უთხრა: „არ ინერვიულო ჯეიმსს, ჩვენ ამას ხშირად ვაკეთებთ. ჰენკმა მითხრა, რომ როცა გვიანობამდე მიწევს აქ დარჩენა, შემიძლია ტელევიზორს ვუყურო, ეს მუშაობაში ხელს არ მიშლის." ჯეიმსს მოთმინების ფიალა აევსო, გადაწყვიტა დოროთისთვის არაფერი ეთქვა დაისე

წასულიყო. მას აინტერესებდა რამდენად ღრმად შეტოპავდა კონფლიქტში. უდავო იყო, რომ დოროთი მას სცდიდა და იწვევდა. ჯეიმსს გადამწყვეტი ზომები უნდა მიეღო

კითხვები:

1.არის თუ არა კონფლიქტი ორგანიზაციაში?

2.რა სახის კონფლიქტთან გვაქვს სახე?

3.რა შეიძლება გაკეთდეს კონფლიქტის გადასაჭრელად?

თავი 12. საწარმოს კომპლექსური რესტრუქტურიზაცია, ძირითადი ამოცანები და მიმართულებები

12.1 რესტრუქტურიზაციის არსი

ტერმინს **„რესტრუქტურიზაცია“** ეკონომიკურ ლიტერატურაში მრავალი განმარტება გააჩნია. რესტრუქტურიზაციის ქვეშ იგულისხმება მმართველობითი ღონისძიებების კომპლექსი, რომელიც მიმართულია საბაზრო ეკონომიკის პირობებში საქმიანობის ეფექტიანობის ასამაღლებლად და კრედიტორთა მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად, საწარმოს გადახდისუნარიანობის აღსადგენად, მარკეტინგული, საწარმოო, ორგანიზაციული და ფინანსური საქმიანობის ცვლილებისას. **ვალაუვალი საწარმოს რესტრუქტურიზაცია არის მისი სტრუქტურული გარდაქმნა გადახდისუნარიანობის აღდგენისა (მოკლევადიანი ამოცანა) და კონკურენტუნარიანობის გაზრდისათვის (გრძელვადიანი ამოცანა) მატერიალური, შრომითი და ფინანსური რესურსების ეფექტიანი გადანაწილებისა და გამოყენების საფუძველზე**. რესტრუქტურიზაციის ცნების ამგვარი განმარტება დაკავშირებულია საწარმოთა გაკოტრების მიზეზებ'ზე, რომელთაგან შიდა მიზეზებს მიეკუთვნება:

- საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მუშაობისათვის ყოფილი სახელმწიფო საწარმოთა უმაღლესი და საშუალო დონის მენეჯერთა მოუმზადებლობა;
- არსებული საგადასახადო სისტემით გამოწვეული საწარმოთა ფინანსური ანგარიშგების დამახინჯება;
- საწარმოთა უმრავლესობაში მმართველობითი და სააღრიცხვო სისტემების განვითარების დაბალი დონე;
- საწარმოს მუშაკთა საქმიანობის მოტივაციისა და შრომის ანაზღაურების სისტემის, საინფორმაციო უზრუნველყოფისა და მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის არარაციონალობა.

გარე მიზეზებს მიეკუთვნება:

- ქვეყნის ეკონომიკის სტრუქტურული გარდაქმნის პოლიტიკისა და სახელმწიფო სტრატეგიის არარსებობა;
- ქვეყნის მოსახლეობის გადახდისუნარიანობის დაბალი დონე;
- საწარმოთა პროფილის შეცვლისა და სანაციის განხორციელებისათვის საჭირო თავისუფალი საინვესტიციო რესურსების უქონლობა და კომერციული ბანკების განვითარების დაბალი დონე;
- საფონდო ბაზრის განვითარების დაბალი დონე;
- საშინაო და უცხოური ინვესტიციების საიმედო საკანონმდებლო დაცვის დაბალი დონე.

ამიტომ აუცილებელია საქართველოს მთავრობის მიერ მოცემული პრობლემის კარგად გაცნობიერება და საშინაო და საერთაშორისო ბაზრებზე სამამულო საქონელწარმოების კონკურენტუნარიანობის ამაღლების, საწარმოთა რესტრუქტურიზაციის პროცესში კონსალტინგური, საფინანსო-საკრედიტო და საინვესტიციო ორგანიზაციების ხელშეწყობა. ამ თვალსაზრისით მნიშვნელოვანია:

- კონსალტინგური ორგანიზაციების მონაწილეობით კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოების მოცულობის ზრდის შემაფერხებელი მიზეზების გაანალიზება;
- გამოვლენილი პრობლემების სისტემატიზირება. დახმარების გაწევა საწარმოებისათვის იქ, სადაც შესაძლოა ამის გაკეთება, ან დასაბუთებული წინადადებების შემუშავება ნორმატიულ-სამართლებრივი ბაზის სრულყოფისათვის.
- კერძო საწარმოების სახელმწიფო სტრუქტურებთან ურთიერთობის სრულყოფის მექანიზმების შემუშავება.

ანტიკრიზისული მართვის პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ გაკოტრებულ საწარმოთა უმრავლესობას გააჩნია გადახ-

დისუნარიანობის აღდგენის რეალური შესაძლებლობა მმართველობითი ღონისძიებების გატარების შედეგად.

მოცემულ თავში განიხილება კრიზისიდან საწარმოს გამოყვანისათვის საწარმოთა რესტრუქტურიზაციის ხუთი მნიშვნელოვანი მიმართულება:

- შეკვეთების პორტფელის რესტრუქტურიზაცია;
- საწარმოო სტრუქტურის რესტრუქტურიზაცია;
  ორგანიზაციული სტრუქტურის რესტრუქტურიზა ცია;
  რეინჟინირინგის არსი და მეთოდოლოგია;
  ფინანსური სტრუქტურის რესტრუქტურიზაცია.

თუმცა უნდა აღვნიშნოთ, რომ აღნიშნული ჩამონათვალი არ ამოწურავს კრიზისიდან საწარმოს გამოყვანისთვის საჭირო ორგანიზაციული და მმართველობითი გადაწყვეტილებების ერთობლიობას.

12.2 კრიზისიდან საწარმოს გამოყვანის ზოგადი სტრატეგიის შემუშავება

საწარმოს ფინანსური გაჯანსაღების შესახებ ეფექტიანი ღონისძიებების შემუშავება მისი საწარმოო, ორგანიზაციული და ფინანსური სტრუქტურის რესტრუქტურიზაციის საფუძველზე შეუძლებელია მისი მდგომარეობის დიაგნოსტიკისა და კრიზისიდან საწარმოს გამოყვანის ზოგადი სტრატეგიის შემუშავების გარეშე.

ანტიკრიზისული სტრატეგიის შემუშავებისას ხდება სტრატეგიული დაგეგმვის არსებული და ლიტერატურაში ფართოდ ცნობილი მეთოდების გამოყენება. მოცემულ ნაშრომში განსახილველად შეთავაზებულია ანტიკრიზისული მართვის სტრატეგიის ფორმირების ალგორითმი მარკეტინგული კვლევებისას ფართოდ გამოყენებული სიტუაციური აუდიტის მეთოდის - „SWOT-ანალიზის" - სა-

ფუძველსე. შჯ თ-ანალიზი ეს ორგანიზაციის ძლიერი (შტრენგტჰს) და სუსტი (ჭეაკნესს) მხარეების, მისი შესაძლებლობებისა (პპორტუნიტიეს) და გარემოცვის მხრიდან საფრთხეების (თჰრეატს) შესწავლის მეთოდი.

სიტუაციური აუდიტის მეთოდი - „SWOT-ანალიზი" თავისი არსით გულისხმობს ფირმის განვითარების სტრატეგიის შემუშავებას. იგი ტარდება რამდენიმე საწარმოო თათბირის ჩატარების შედეგად, რომლებშიც მონაწილეობას ღებულობს საწარმოს უმაღლესი და საშუალო დონის მენეჯმენტი. ანტიკრიზისული მართვის სტრატეგიის შემუშავების ალგორითმი მოიცავს შემდეგ ძირითად ეტაპებს:

I ეტაპი. ფირმის მისიის განსაზღვრა.

მოცემული ეტაპის ძირითად მიზანს წარმოადგენს იმის განსაზღვრა, თუ საწარმოს საქმიანობის რომელ მიმართულებებს შეუძლიათ კრიზისიდან საწარმოს გამოყვანა, იმის გაანალიზება და განსაზღვრა, თუ რომელ მომხმარებელზე და ბაზრის რომელ (არსებულ და პერსპექტიულ) „ნიშაზე" უნდა იყოს საწარმო ორიენტირებული კრიზისის დაძლევისთვისა და თავისი შემდგომი განვითარების უზრუნველყოფისთვის, ე.ი. მკაფიოდ უნდა იქნეს განსაზღვრული კავშირი „პროდუქტი - მომხმარებელი".

როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, სწორედ საწარმოს მისიის გაგების არარსებობა, ბაზრის მომხმარებელთან დაკავშირების თვალსაზრისით, საკუთარი მომხმარებლისა და მისი რეალური და პერსპექტიული მოთხოვნების არამკაფიო პოზიციონირება, კონკურენტების ბოლომდე შეუფასებლობა ან მათი არცოდნა, პირველ, რიგში, ხდება საწარმოს საქმიანობის კრიზისის მიზეზი.

II ეტაპი. განვითარების გენერალური მიზნის განსაზღვრა.

ამერიკელმა ეკონომისტმა დონ ბიბომ შემოგვთავაზა რადიკალური რეფორმის გატარების შედეგად კრიზისიდან საწამოს გამოყვანის შემდეგი თანმიმდევრობა (იხ. ცხრ. 12.2.1).

ცხრილი 12. 2.1 რადიკალური რეფორმის სტადიები დ. ბიბოს მიხედვით

რეფორმის მიმართულებები	სტადიები		
	გადაუდებელი ღონისძიებები	სტაბილიზაცია	ზრდის პროცესი
ყურადღების ობიექტი	ნაღდი ფული	მოგება	მთლიანი შემოსავალი
წილი ბაზრის ბრუნვაში	დაბალი პრიორიტეტულობა	მაღალი შემოსავლიანობის უზრუნველმყოფი სეგმენტების შექმნა და საწარმოს სტრუქტურაში მათი ჩართვა	ყველა სეგმენტის ჩართვა
ფასები	მატება	სტაბილიზაცია	შემცირება
ინვესტიციების წინსვლა	არ აღინიშნება	ზომიერი	ბაზრის ბრუნვაში წილის გაზრდისათვის გამოყენება
პროდუქციის ნომენკლატურა	უარყოფითი ან უმნიშვნელო ანაბრის ფაქტორთა რაოდენობის შემცირება	ყურადღების გაძლიერება იმ პროდუქციის სახეებისადმი, რომლებიც იძლევიან დიდ მოგებას	პროდუქციის ნომენკლატურაში ახალი ნაწარმის ახალი ასორტიმენტის ჩართვა

(წყარო: Don Bibeault, Wall Street Journal, 1989).

ცხადია, რომ რადიკალური რეფორმის ყურადღების ობიექტების: **„ნაღდი ფული - მოგება - მთლიანი შემოსავალი"** რაოდენობრივი და თვისობრივი აღწერა წარმოადგენს მოცემული ეტაპის ყურადღების საგანს. საჭიროა განვსაზღეროთ, საწარმოს საქმიანობის რომელი რაოდენობრივი და თვისობრივი მაჩვენებლების მიღწევა იძლევა გადახდისუნარიანობის აღდგენის უზრუნველყოფის, სტაბილიზაციის მიღწევისა და ეკონომიკურ ზრდაზე გადას-

ელის საშუალებას. **თითოეულ ეტაპზე გენერალური მიზნებისადმი ჩამოყალიბებული ძირითადი მოთხოვნები შემდეგია:** 1. გლობალურობა; 2. კონკრეტულობა; 3. რეალურობა (დაგეგმილ ვადაში მიღწევადობა); 4. მიღწევის გაზომვადობა (რაოდენობრივი ან თვისობრივი). ამიტომ მეტისმეტად მნიშვნელოვანია გენერალური მიზნის მიღწევის დაგეგმვის პერიოდის განსაზღვრა, რომელიც მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული საწარმოს კრიზისის დონესა და გარე გარემოს სტაბილურობაზე და იგი 3-დან 5 წლამდე პერიოდს მოიცავს.

როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, საწარმოს განვითარების გენერალური მიზნებისა და მისიის განსაზღვრა ხორციელდება ფირმის უმაღლესი დონის მენეჯერების (ტოპ-მენეჯმენტის) მიერ, ამიტომ SWOT ანალიზის თავდაპირველი ეტაპების ჩატარებისას მეტისმეტად მნიშვნელოვანია მათზე საშუალო დონის მენეჯერების რეაქცია და ერთიანი აზრის შემუშავება კრიზისიდან საწარმოს გამოყვანის სტრატეგიის ეფექტიანობისა და რეალობის შესახებ.

III ეტაპი. განვითარების დასახული მიზნების მიღწევისა და მისიის რეალიზაციის შესახებ საწარმოს სიტუაციური ანალიზის ჩატარება.

ამ ეტაპზე კოლექტიური განხილვის შედეგად განისაზღვრება: საწარმოს ახლანდელი მდგომარეობის ძლიერი, სუსტი მხარეები, საწარმოს საფრთხეები და შესაძლებლობები დასახული მიზნების მისაღწევად. ითვლება, რომ ძლიერი და სუსტი მხარეები განისაზღვრება საწარმოს საქმიანობის მართვის ეფექტიანობის შიდა (ენდოგენური) ფაქტორებით, ხოლო საფრთხეები და შესაძლებლობები - გარე გარემოს, ბაზრის (ეზოგენური) პირობებით, რომელშიც ფუნქციონირებს საწარმო. განხილვა (SWOT-ანალიზი) ტარდება საქმიანობის სხვადასხვა ძირითადი სფეროების მიხედვით, რომლებიც წარმოდგენილია ცხრილში 12.2.2.

სტრატეგიული დაგეგმვის სპეციალისტები თვლიან, რომ საწარმოს საშუალო დონის მენეჯმენტმა ყველაზე უკეთ იცის საწარმოს შიდა მდგომარეობა და პრობლემები, მისი შესაძლებლობები და სამომავლო პერსპექტივები. ამიტომ, როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, თუ განხილვა (სიტუაციის ანალიზი) ჩატარდა წარმატებით - მენეჯერებმა შეძლეს „ალაპარაკება", მაშინ საწარმოს ხელმძღვანელობა ღებულობს გაცილებით უფრო სრულ და ობიექტურ ინფორმაციას, ვიდრე მაღალკვალიფიციური გარე ექსპერტებისა და კონსულტანტების მოზიდვისას.

ცხრილი 12.2.2

SWOT ანალიზის პროცედურის ჩატარების მიმართულებანი

საქმიანობის სფეროები	ძლიერი მხარეები S	სუსტი მხარეები W	შესაძლებლობები O	საფრთხეები T
მარკეტინგი და გასაღება				
წარმოება				
ტექნოლოგიური უზრუნველყოფა				
მომარაგება				
საინფორმაციო და პროგრამული უზრუნველყოფა				
ორგანიზაციული სტრუქტურა და მართვა				
შრომის ანაზღაურება და სტიმულირება				
საკადრო უზრუნველყოფა				

IV ეტაპი. დონისძიებათა შემუშავება დასახული გენერალური გეგმის მისაღწევად.

მოცემული ეტაპი არის წინა ეტაპისა და „ტეინის შეტევის" ლოგიკური გაგრძელება, როდესაც თათბირის

მონაწილეებს სთავაზობენ წარმოადგინონ საკუთარი წინადადებები (ღონისძიებები), რომლებიც მიმართულია ძლიერი მხარეების განვითარებაზე, სუსტი მხარეებისა და საფრთხეების დაძლევაზე, არსებული შესაძლებლობების რეალიზაციაზე კრიზისიდან საწარმოს გამოყვანის დასახული გენერალური მიზნების მისაღწევად - გადახდისუნარიანობის აღდგენა, რენტაბელობის უზრუნველყოფა, ეკონომიკურ სრდაზე გადასვლა.

მოცემული ეტაპის აუცილებელი პირობაა შეთავაზებული ღონისძიებების ფინანსური უზრუნველყოფა და იგი ტარდება შემდეგი თანმიმდევრობით:

1) ყველა ღონისძიება განიხილება საქმიანობის სფეროების მიხედვით და ხდება მათი ჩაწერა შეთავაზებების მიხედვით;

2) განხილვის დასრულების შემდეგ ხდება ღონისძიებათა ჩამონათვალის გამრავლება და თათბირის მონაწილეებისათვის მათი გადაცემა, რათა მოახდინონ ღონისძიებათა რანჟირება მნიშვნელობის ხარისხის შესაბამისად დასახული მიზნების მისაღწევად;

3) ხდება ჩამონათვალის შეკრება, გაანალიზება და დამუშავება, რომლის შედეგადაც დგება ახალი ჩამონათვალი, სადაც ღონისძიებების განსაზღვრა ხდება მათი მნიშვნელობის ხარისხის მიხედვით, ე.ი. პირველ ჩამონათვალში ხვდება ის ღონისძიებები, რომლებმაც ადგილების მაქსიმალური რაოდენობა მოიპოვეს, ხოლო ბოლო ადგილზე ის ღონისძიებები, რომლებმაც მონაწილეთა სიების დამუშავების შედეგების მიხედვით ადგილების მინიმალური ოდენობა მოიპოვეს. თუ რამდენიმე ღონისძიება აგროვებს ადგილების ერთნაირ რაოდენობას, მაშინ ამ ღონისძიებათა ჩამონათვალის გადაცემა ხდება თათბირის მონაწილეთათვის მათი შემდგომი რანჟირებისთვის. მაგალითად, თუ ღონისძიებათა 3-მა რიგმა დაიკავა ქულების ოდენობით 8 ადგილი, ჩამონათვალები ამ ღონისძიებების მნიშვნელობის მიხედვით რანჟირებისთვის კვლავ გადაე-

ცემათ თათბირის მონაწილეებს, რომელთა დამუშავების შემდეგ განისაზღვრება, თუ რომელმა ღონისძიებებმა დაიკავეს, შესაბამისად მე-8, მე-9 და მე-10 ადგილები.

პროცედურის დასრულების შემდეგ ტარდება მიღებული ჩამონათვალის საბოლოო განხილვა, რომლის შედეგად ბოლო ადგილზე გასული ღონისძიების გამორიცხვა ხდება დაგეგმილ ვადებში მიუღწევლობის გამო.

V ეტაპი. ღონისძიებათა განაწილება დაგეგმილი პერიოდის (წლების) მიხედვით

ეს ეტაპი არის სიტუაციური ანალიზის დასკვნითი ეტაპი, როცა პროცედურულად თათბირის მონაწილეების მიერ ხდება საწარმოთა კრიზისიდან გამოსაყვანი ღონისძიებების განხორციელების თანმიმდევრობისა და მათი რეალიზაციის მექანიზმების შემუშავებაზე პასუხისმგებელი პირების განსაზღვრა.

ამის შემდეგ ტარდება სიტუაციური ანალიზის პროცედურა. ცხადია, ამ პროცედურის შედეგად საწარმოს ხელმძღვანელობა ვერ მიიღებს საწარმოს რესტრუქტურიზაციის საბოლოო ვარიანტს, მაგრამ ის მიიღებს საჭირო ინფორმაციას და მისი რეალიზაციის მიმართულებებს.

ზემოთ აღწერილ პროცედურში მნიშვნელოვანია საწარმოს მენეჯმენტის მიერ არსებული კრიზისიდან გამოსვლის გზების ძიების კოლექტიური ხასიათი, ამიტომ ეს პროცედურა შეიძლება რეკომენდებულ იქნეს სწრაფად განვითარებადი საწარმოებისთვის განვითარების შემდგომ სტადიაზე გადასასვლელად.

საწარმოს ორგანიზაციული და ეკონომიკური ზრდის კლასიფიცირება **კარნეგი-მელნის** უნივერსიტეტის მიერ შემუშავებული მიდგომის მიხედვით საშუალებას გვაძლევს განვსაზღვროთ მართვის ძირითადი ამოცანები საწარმოს ეფექტიანი მუშაობის უზრუნველსაყოფად.

სიტუაციური აუდიტის პროცედურის ჩატარება აუცილებელია საწარმოში წარმოქმნილი საწარმოო კონფლიქ-

ტების, ან ხელმძღვანელობის კარდინალურად შეცვლისას, მაგალითად, გარე მართვის პროცედურის შემოღებისას. ასეთ შემთხვევაში თათბირში მონაწილეობისათვის რეკომენდებულია კვალიფიციური ფსიქოლოგის, ან სოციოლოგის მოწვევა, რომელსაც შეეძლება განსაზღვროს: არსებული კონფლიქტის არსი, ფორმალური და არაფორმალური ლიდერები, მენეჯმენტის არაკონსტრუქციულად განწყობილი (დესტრუქციული) ნაწილი. ყოველივე ეს გათვალისწინებულ უნდა იქნეს საწარმოს ორგანიზაციული და მმართველობითი სტრუქტურის რესტრუქტურიზაციის დროს.

12.3. „შეკვეთების პორტფელის" რესტრუქტურიზაცია

საწარმოს საბაზრო შესაძლებლობების შეფასება არის დაკვირვების პროცედურის საწყისი და ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხი. მოცემული ეტაპის რეალიზება იწყება საწარმოს არსებული ბიზნეს-კავშირების შემოსავლიანობის შეფასებით და განვითარების პერსპექტივის განსაზღვრით. მარკეტინგული პოლიტიკის შემუშავება არის საწარმოს შეკვეთების პორტფელის რესტრუქტურიზაციის საფუძველი.

მარკეტინგული პოლიტიკის საფუძველზე საწარმოს მართვა გულისხმობს გადაწყვეტილებათა მიღების მკაცრ თანმიმდევრობას. საწარმოს მართვის უფლების მიღებისას, საარბიტრაჟო მმართველობამ უნდა გამოიკვლიოს საწარმოს საქმიანობის შიდა და გარე გარემო. კვლევის ძირითადი მეთოდია **საწარმოს ბიზნეს-კავშირების კლასიფიკატორის** აგება.

როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, საწარმოთა ხელმძღვანელების უმრავლესობას, რომლებიც გადიან გაკოტრების პროცედურას, არ შეუძლიათ უპასუხონ კითხვას საწარმოს ბიზნეს-კავშირების რაოდენობის შესახებ, რადგან პროდუქციის კლასიფიკაციის ძველი მეთოდები გუ-

ლისხმობდა პროდუქციის კლასიფიკაციას ტექნოლოგიური ერთგვაროვნების მიხედვით და პრაქტიკულად არ უკავშირებდა პროდუქციის კლასიფიკაციას მოხმარებლებსა და გასაღების ბაზრებს. **ცხრილში 12.3.1** მოყვანილია **საწარმოს ბიზნეს-კავშირების კლასიფიკატორის** აგების მაგალითი, როდესაც **პროდუქციის კლასიფიკაცია ხდება მისი სამომხმარებლო თვისებებისა და გასაღების ბაზრების მიხედვით.**

საწარმოს ანტიკრიზისული მართვის განხორციელებისას პროდუქციის უზარალობის ანალიზი არის პროდუქციის პორტფელის კლასიფიკაციის ერთ-ერთი ხერხი მისი შემოსავლიანობისა და წარმოების განვითარების პერსპექტივის განსაზღვრით. პროდუქციის კლასიფიკაცია შეიძლება ჩატარებულ იქნეს **სამი პარამეტრის** შეფასების გათვალისწინებით:

Ppi -პროდუქციის ცალკეული სახეობათა რენტაბელობის ზღვრული მაჩვენებლები;

Vi - პროდუქციის ცალკეულ სახეობათა წარმოების მოცულობები;

Bpi - წარმოებული პროდუქციის ცალკეულ სახეობათა გაყიდვების მოცულობები.

ამ მაჩვენებლების დინამიკის **გათვალისწინებით საწარმოს პროდუქციის დაჯგუფება შეიძლება მოხდეს ოთხი ნიშნის მიხედვით.**

ჯგუფი 1. PPi<Vi=Bpi პროდუქციის რეალიზება ხდება ადვილად, პროდუქცია რენტაბელური და პერსპექტიულია საწარმოსთვის.

მარკეტინგის ამოცანა:

- ბაზრის მოცულობის შემოწმება: წარმოების მოცულობის ზრდა;
- ბაზრის ელასტიურობის ანალიზი რაციონალური საფასო პოლიტიკის არჩევის მიზნით.

ჯგუფი II. ПРi<Vi>Bpi - არსებობს პროდუქციის რეალიზაციის სირთულეები:

ა) **ПРi<Bpi** – უმნიშვნელო სირთულეები, როცა პროდუქციის წარმოება რენტაბელურად რჩება;

ბ) **Прi>Bpi** – მნიშვნელოვანი სირთულეები, როცა პროდუქციის წარმოება პირობით წამგებიანია, რადგან სრულად ანაზღაურებს მხოლოდ მის წარმოებასთან დაკავშირებულ პირობით ცვლად დანახარჯებს.

მარკეტინგის ამოცანა:

- ნაწარმის სასიცოცხლო ციკლის ანალიზი, იმ ნაწარმის გამოვლენა, რომლის წარმოებაც არაპერსპექტიულია საწარმოსთვის;
- ბაზრის მოცულობის ანალიზი - ახალი საბაზრო ნიშნის მოძებნა;
- პროდუქციის მოდერნიზაციის შესაძლებლობის განსაზღვრა;
- მოქნილი საფასო პოლიტიკის შემუშავება კონკურენციის დონისა და მოთხოვნის გათვალისწინებით.

ჯგუფი III. ПРi>Vi>Bpi – ეს სიტუაცია ახასიათებს ახალი პროდუქციის ათვისების პერიოდს.

მოცემული ჯგუფისათვის მარკეტინგის ძირითადი ამოცანებია:

- წარმოების რენტაბელ მოცულობებზე გასვლის ვადების დაჩქარება;
- ახალი პროდუქტის ბაზარზე გასატანად აქტიური სარეკლამო და მარკეტინგული სამუშაოს ჩატარება.

ჯგუფი IV. ПР<0 - ამ სიტუაციაში პროდუქციის წარმოება საწარმოსათვის წამგებიანია, ამიტომ წარმოების შეწყვეტა უნდა გახდეს ანტიკრიზისული მართვის პირველი ნაბიჯი.

მოცემული ეტაპის ანალიზის მნიშვნელოვანი მომენტია გამოსაშვები პროდუქციის მოცულობაში პროდუქციის თითოეული ჯგუფის ხვედრითი წლის განსაზ-

ღერა, რაც საწარმოს მარკეტინგული და გასაღების კრიზისის სიღრმის განსაზღვრის საშუალებაა.

ამრიგად, **ანტიკრიზისული მართვისას შეკვეთების პორტფელის რესტრუქტურიზაციის ძირითადი ამოცანებია:**

- იმ პერსპექტიული ბაზრებისა და ბიზნეს-კავშირების განსაზღვრა, რომლებსაც შეუძლიათ უზრუნველყონ ფულადი შემოსავლების ზრდა;
- არარენტაბელური, ან ნაკლებად რენტაბელური პროდუქციის წარმოების შეწყვეტა;
- საწარმოს ეკონომიკური ზრდისა და საქმიანობის რენტაბელობის უზრუნველმყოფი რესტრუქტურიზაციის მიმართულებების განსაზღვრა.

12.4. საწარმოო სტრუქტურის რესტრუქტურიზაცია

საწარმოს რესტრუქტურიზაცია საარბიტრაჟო მართვის ყველაზე მნიშვნელოვანი და საპასუხისმგებლო საკითხია. ყოფილ სახელმწიფო საწარმოთა უმრავლესობას გააჩნდა მეტისმეტად „დიდი" საწარმოო სტრუქტურა, რომელიც საბაზრო ეკონომიკის პირობებში აღმოჩნდა არაკონკურენტუნარიანი.

საწარმოთა რესტრუქტურიზაციის ძირითადი მიმართულებაა **კაპიტალის რესტრუქტურიზაცია**, კერძოდ, შეილობილი საწარმოების შექმნა, სადაც მოხდება არაპროფილური აქტივების გადატანა, რათა მათ შეძლონ ბაზარზე დამოკიდებლად წარმატებული ფუნქციონირება.

წარმოების რესტრუქტურიზაციის მთავარ ამოცანას წარმოადგენს წარმოების მოცულობის მაქსიმალური ზრდა კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოებაზე დანახარჯებისა და ეადების ერთობლივი შემცირებით.

წარმოების რესტრუქტურიზაცია უშუალოდაა დაკავშირებული გარე ინვესტიციების მოზიდვის აუცილებლო-

ბასთან, რომელიც დაკავშირებულია ამ სფეროში სახელმწიფო მხარდაჭერასა და საფინანსო-საკრედიტო სისტემის განვითარებაზე, რაშიც საქართველოს საბანკო სისტემა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს. საარბიტრაჟო მმართველებისათვის მნიშვნელოვანია წარმოების რესტრუქტურიზაციის გეგმების შემუშავებისას გაკოტრებულ საწარმოებში მმართველობითი აღრიცხვის ოპერატიული ეფექტიანი სისტემის არსებობა, რომლის გარეშე შეუძლებელია წარმატებული პოლიტიკის გატარება, როგორც მარკეტინგის, ისე წარმოების რეორგანიზაციის სფეროში.

მმართველობითი აღრიცხვა მოიცავს როგორც საკუთრივ საწარმოს, ისე გარკვეული სტრუქტურული ქვედანაყოფის მიერ გამოყენებული საშუალების აღრიცხვას. სააღრიცხვო სისტემა დაკავშირებულია სააღრიცხვო ობიექტების **ორ ჯგუფთან: პასუხისმგებლობის ცენტრებთან და პროდუქციის ერთეულებთან.**

საწარმოო საქმიანობის სპეციფიკისა და სხვა ფაქტორების მიხედვით გამოყოფენ პასუხისმგებლობის ცენტრების 4 ძირითად ჯგუფს:

- დანახარჯთა ცენტრები, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან მხოლოდ დანახარჯების სფერო'ში;
- ამონაგების ცენტრები, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან მხოლოდ ამონაგების სფეროში;
- მოგების ცენტრები, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან დანახარჯებზე, ამონაგებსა და კაპიტალდაბანდებებზე.

პასუხისმგებლობის ცენტრის ფორმის არჩევა არ არის დაკავშირებული დეცენტრალიზაციის ხარისხზე. ჩვეულებრივ, მმართველობით სააღრიცხვო სტრუქტურაში მოგების (და, მითუმეტეს, ინვესტიციების) ცენტრები წარმოადგენენ დეცენტრალიზაციის სინონიმს. ეს შეიძლება, ერთი შეხედვით, მოგვეჩვენოს აბსურდულად მოგვეჩვენოს, მაგრამ მოგების ცენტრები შესაძლებელია მაღალცენტრალიზებულ საწარმოებში, ხოლო დეცენტრალიზაციის

დროს შეიძლება გამოვყოთ დანახარჯების ცენტრები. მაგალითად, საწარმოში არის „მოგების ცენტრებად" წოდებული მრავალრიცხოვანი ქვედანაყოფები, მაგრამ მათ მენეჯერებს გააჩნით უფლებამოსილებათა საკმაოდ ვიწრო სპექტრი, ნედლეულისა და მასალების ყიდვა-გაყიდვის ყველა ოპერაციას ისინი ახორციელებენ ფუნქციური ხელმძღვანელობის „რჩევით". მხოლოდ დანახარჯების ცენტრების მქონე და სხვა საწარმოებში შეიძლება მენეჯერებისათვის შეთავაზებულ იქნეს მასალებისა და მომსახურეობის მომწოდებლის არჩევის თავისუფლება.

პროდუქციის ერთეულები (შეკვეთები), განიხილება, როგორც სააღრიცხვო ობიექტები მთელი საწარმოს თვალსაზრისით.

ნაწარმის თვითღირებულების განსაზღვრა ერთ-ერთი ძირითადი საკითხია. საწარმოს წარმატება დამოკიდებულია პროდუქციის თვითირებულების ფორმირებაზე.

პროდუქციის წარმოების დანახარჯები წაუგებლობისა და გადახდისუნარიანობის უზრუნველყოფის მნიშვნელოვანი ელემენტია „სამართლიანი" და კონკურენტუნარიანი გასაყიდი ფასის განსაზღვრისას.

პროდუქციის თვითღირებულების შესახებ ინფორმაცია დევს როგორც მთლიანად საწარმოს, ისე მისი სტრუქტურული ერთეულების წარმოებისა და დანახარჯების პროგნოზირებისა და მართვის საფუძვლებში.

საწარმოს პროდუქციის თვითღირებულების ფორმირების ცოდნა აუცილებელია საწარმოს საქმიანობის რენტაბელობის ამაღლებაზე მიმართული საინვესტიციო პოლიტიკის განსაზღვრისათვის, მისი სტრატეგიული კონკურენტუნარიანობის განსაზღვრისათვის.

მმართველობითი აღრიცხვის სისტემების პროექტირება დაკავშირებულია საწარმოს სტრატეგიული ბიზნესგეგმის მაჩვენებლებთან, არჩეულ საწარმოო სტრატეგიასთან და საფასო პოლიტიკასთან.

12.5. საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურის რესტრუქტურიზაცია

ფარიო გაგებით **სტრუქტურა არის სისტემის შემადგენელი ელემენტებისა და მათ შორის მჭიდრო კავშირების ერთობლიობა, რომელიც უზრუნველყოფს ობიექტის მთლიანობას და მისი ძირითადი თვისებების შენარჩუნებას სხვადასხვა გარეგანი და შინაგანი ცვლილებების დროს.** მაშასადამე, სტრუქტურების რაოდენობა ისეთ რთულ ორგანიზმში, როგორიც ფირმაა, საკმაოდ დიდია და მისი შემადგენელი ელემენტები ურთიერთქმედებენ ერთმანეთთან.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურის, საინფორმაციო ნაკადებისა და საქმის წარმოების სისტემის შეუსაბამობები საწარმოს საქმიანობის კრიზისის ერთ-ერთი მიზეზია. ე.ი. ორგანიზაციული სტრუქტურის რეფორმირების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების ძირითადი მიზეზი შეიძლება იყოს: 1) საწარმოს არადამაკმაყოფილებელი ფუნქციონირება; 2) უმაღლესი ხელმძღვანელობის გადატვირთვა; 3) პერსპექტივაში ორიენტაციის განუსაზღვრელობა, ან აზრთა სხვადასხვაობა ბიზნესის ორგანიზების შესახებ; 4) მასშტაბისა და საქმიანობის მრავალფეროვნების ზრდა; 5) საგარეო-ეკონომიკური ვითარების შეცვლა; 6) სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესი; 7) სამეურნეო სუბიექტების შთანთქმისა და გაერთიანების პროცესები.

ამასთან ცვლილებათა ეპოქაში ხშირად ეძებენ არა მუდმივ სტრუქტურას, არამედ დროებითს, რომელიც შეესაბამება ორგანიზაციის განვითარების გარკვეულ ეტაპს. ორგანიზაციული სტრუქტურის რეფორმირება იწყება ბაზარზე წარმატებული ფუნქციონირებისათვის საწარმოს ქვედანაყოფებს შორის აუცილებელი ძირითადი საწარ-

მოო და მმართველობითი ფუნქციების განაწილების ანალიზით, რომელიც რამდენიმე ეტაპად ტარდება:

I. მუშავდება საწარმოს საქმიანობის უზრუნველმყოფი ძირითადი ფუნქციების კლასიფიკატორი;
II. მუშავდება საწარმოს მართვის ძირითადი ფუნქციების კლასიფიკატორი;
III. ფუნქციური მიმართულების მიხედვით მუშავდება საწარმოს სტრუქტურული ქვედანაყოფების კლასიფიკატორი;
IV. შემუშავებული კლასიფიკატორების საფუძველზე დგინდება საწარმოს სტრუქტურულ რგოლებს შორის ფუნქციათა განაწილების მატრიცა, რომელსაც აქვს შემდეგი სახე (ცხრილი 12.5.1).

ცხრილი 12.5. 1.

საწარმოს სტრუქტურულ რგოლებს შორის ფუნქციათა განაწილების მატრიცა

	კლასიფიკატორი 4			
	4.1.	4.1.2.	. . . . .	4.3.
კლასიფიკატორი 2				
2.1.				
2.2.				
. . . .				
2.10.				
კლასიფიკატორი 3				
3.1				
3.2				

მატრიცის შევსება ხდება შემდეგნაირად, თუ ფუნქციას ფაქტიურად ასრულებს ქვედანაყოფი, მაშინ შესაბამის გრაფაში „ქვედანაყოფი-ფუნქცია" შექვთ „1", თუ ფუნქცია მიმაგრებულია ქვედანაყოფზე და არ სრულდება, მაშინ გრაფაში შეაქვთ „0".

მატრიცის შევსების შემდეგ ტარდება ფუნქციებისა და ქვედანაყოფების ურთიერთკავშირის ანალიზი, რომელიც, როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, ავლენს საკმაოდ საინტერესო შედეგებს.

ანალიზის საფუძველზე წარმოებს ფუნქციათა განაწილება ქვედანაყოფებს შორის პრინციპით „ერთი ფუნქცია - ერთი ქვედანაყოფი". შემდეგ გაანალიზდება თითოეული ქვედანაყოფის დატვირთვა, განისაზღვრება ორგანიზაციული სტრუქტურის რესტრუქტურიზაციის მიმართულებები: გაყოფა, შერწყმა, ახლის შექმნა, განყოფილებების ლიკვიდაცია. შესრულებული ფუნქციების მიხედვით ორგანიზაციული სტრუქტურის რესტრუქტურიზაციის საფუძველზე მუშავდება დებულებები საწარმოს ქვედანაყოფების, რაოდენობისა და პერსონალისადმი კვალიფიკაციური მოთხოვნების შესახებ, რაც იძლევა საშუალებას ჩატარდეს საწარმოს მუშაკების ხელახალი ატესტაცია და ამის საფუძველზე მოხდეს საწარმოს პერსონალის განაწილების, გადანაწილებისა და შემცირების რაციონალიზაცია.

ორგანიზაციული სტრუქტურის რესტრუქტურიზაცია ამარტივებს „პასუხისმგებლობის ცენტრების" გამოყოფის ამოცანას და ქვედანაყოფებისა და მათი მუშაკების მუშაობის მოტივაციის სისტემის შემუშავებას საწარმოს საქმიანობის ოპერატიული მართვისა და ოპერატიული აღრიცხვის სისტემის დანერგვისას.

საწარმოს რეორგანიზაცია - საწარმოს საქმიანობის შეცელის ერთ-ერთი ფორმაა. რეორგანიზაცია ტარდება მესაკუთრის, ან ასეთი საწარმოების შექმნაზე უფლებამოსილი ორგანოს გადაწყვეტილებით. **საწარმოს რეორგანი-**

ზაციის ეკონომიკური აზრი-საკუთარი კაპიტალის რესტრუქტურიზაციაა. რესტრუქტურიზაცია უფრო ფართო ცნებაა. რეორგანიზაცია შეიძლება განვიხილოთ, როგორც რესტრუქტურიზაციის ერთ-ერთი პროცესი.

განასხვავებენ იურიდიული პირის რეორგანიზაციის ხუთ სახეს: შერწყმას, შეერთებას, გაყოფას, გამოყოფასა და გარდაქმნას (ცხრილი 12.5.2)

ცხრილი 12.5. 2

იურიდიული პირის რეორგანიზაციის შედეგები

შერწყმა	შეერთება	გაყოფა	გამოყოფა	გარდაქმნა
ახალი საზოგადოების წარმოქმნა მისთვის ორი ან მეტი საზოგადოების ყველა უფლებისა და ვალდებულების გადაცემის გზით უკანასკნელთა შეწყვეტით	ერთი ან რამდენიმე საზოგადოების შეწყვეტა სხვა საზოგადოებისთვის მათი ყველა უფლებისა და ვალდებულების გადაცემით	საზოგადოების შეწყვეტა მისი ყველა უფლებისა და ვალდებულების გადაცემით რეორგანიზაციის პირობებით ხელახლა შექმნილი საზოგადოებებისათვის	ერთი ან რამდენიმე საზოგადოების შექმნა მათთვის რეორგანიზებადი საზოგადოების უფლებებისა და ვალდებულების ნაწილის გადაცემით მისი შეწყვეტის გარეშე	სს-ას უფლება აქვს გარდაიქმნას საწარმოო კოოპერატივად.

ახლად წარმოქმნილი იურიდიული პირები წარმოადგენენ თავისი (ან თავიანთი) „ფუძემდებლების" სამართალმემკვიდრეებს. მათზე გადადის ყველა საეალო ვალდებულებები, მათ შორის, საგადასახადოც. **რეორგანიზაციის ხუთი სახე პირობითად შეიძლება დავყოთ ორ ჯგუფად:**

- პირველი ჯგუფი - შერწყმა, შეერთება და გარდაქმნა;
- მეორე ჯგუფი - გამოყოფა და გაყოფა.

პირველ ჯგუფს მიკუთვნებული რეორგანიზაციის სამივე სახე ხორციელდება კანონით დადგენილ შემთხვევებში, თვით იურიდიული პირის გადაწყვეტილებით უფლებამოსილი სახელმწიფო ორგანოს წინასწარი თანხმო-

ბით. გაყოფისა და გამოყოფის დროს დგება გაყოფის ბალანსი, ხოლო გარდაქმნისას - გადასაცემი აქტი.

მეორე ჯგუფს მიეკუთვნება გაყოფა და გამოყოფა. რეორგანიზაცია ხდება ან იურიდიული პირის დამფუძნებლების ან ამაზე უფლებამოსილი ორგანოს ნება-სურვილით სადამფუძნებლო დოკუმენტებით, ან იურიდიული პირის ნება-სურვილის მიუხედავად, - უფლებამოსილი სახელმწიფო ორგანოს გადაწყვეტილებით. ამ გადაწყვეტილებით განისაზღვრება რეორგანიზაციის ვადა. იმ შემთხვევაში, თუ დამფუძნებლები ვერ განახორციელებენ რეორგანიზაციას მითითებულ ვადაში, უფლებამოსილი სახელმწიფო ორგანოს სარჩელის მიხედვით სასამართლო ნიშნავს საარბიტრაჟო მმართველს, რომელსაც ავალებს რეორგანიზაციის ჩატარებას. იურიდიული პირის რეორგანიზაცია ხორციელდება კრედიტორების უფლებათა სავალდებულო დაცვით.

იურიდიული პირის რეორგანიზაცია ითვლება დასრულებულად და მას მოჰყვება შესაბამისი შედეგები იმ დროიდან, როდესაც მოხდა ხელახლა შექმნილი იურიდიული პირის რეგისტრაცია, ან მიერთებული იურიდიული პირის საქმიანობის შეწყვეტის შესახებ შესრულდა ჩანაწერი.

12.6 რეინჟირინგის არსი და მეთოდოლოგია

თანამედროვე მენეჯერებმა, რომლებიც კომპანიების წინსვლით არიან დაინტერესებულნი, უნდა შეძლონ მათ წინაშე მდგარი პრობლემების სწორი აღქმა და პერსპექტივათა განსაზღვრა. ჩნდება კითხვა: „როგორ გამოვიყენოთ პოტენციური შესაძლებლობანი კრიტიკულ სიტუაციაში?“

დღეს, როდესაც მუდმივად იცვლება კომპანიათა კონფიგურაცია, ქრება ორგანიზაციული სტრუქტურების

არა მხოლოდ ტრადიციული, იერარქიული ელემენტები, არამედ ბიზნეს-პროცესებიც, ადგილი აქვს თანამშრომელთა მასიურ დათხოვნებს, აქცენტის გადატანა ხდება სამუშაოს სოციალურ-ფსიქოლოგიურ მხარეზე, მნიშვნელოვანია ამ ნეგატიური მოვლენების კომპენსირება ისეთი სოციალური პოლიტიკით, რომელიც მიმართული იქნება უმუშევრობის წინააღმდეგ. ქართული კომპანიების წარმატება კი თანამედროვე მენეჯერისაგან ისეთი მიდგომის ფლობასა და გამოყენებას მოითხოვს, როგორიც ბიზნეს-პროცესების **რეინჟინირინგია.**

რეინჟინირინგი მეოცე საუკუნის 90-იან წლებში წარმოიშვა. მისი „დაბადების დღედ" ითვლება 1993 წელი, როდესაც გამოქვეყნდა მაიკლ ჰამერისა და ჯეიმს ჩამპის წიგნი „კორპორაციის რეინჟირინგი: რევოლუციური მანიფესტი ბიზნესში". როგორც მ. ჰამერი და ჯ. ჩამპი წერენ, **„რეინჟირინგი წარმოადგენს ბიზნეს-პროცესების ფუნდამენტურ გადაფასებასა და რადიკალურ რეორგანიზაციას თანამედროვე ბიზნესის ისეთი საკვანძო მაჩვენებლების გაუმჯობესების მიზნით, როგორიცაა დანახარჯები, ხარისხი, მომსახურეობის დონე და ოპერატიულობა."** მოცემულ განსაზღვრებაში ოთხი საკვანძო სიტყვა გვხვდება: ფუნდამენტური, რადიკალური, არსებითი და პროცესები. ტექნოლოგიური თვალსაზრისით, ეს ნიშნავს შემდეგს: 1) ფირმის განკარგულებაში არსებული მატერიალური რესურსების უფრო ეფექტურ გამოყენებას; 2) წარმოების უფრო დახვეწილი საშუალებების გამოყენების შესაძლებლობას; 3) ფირმის „მიახლოებას" საბოლოო მომხმარებელთან. აღნიშნულის მიღწევა შესაძლებელია ტექნოლოგიური სტრუქტურული ერთეულებიდან ეკონომიკურ ერთეულებზე გადასვლით. თვით ერთეულების ტრანსფორმაციის შედეგად იცვლება მათი მოწესრიგების ხერხები. ხდება იერარქიული ბიუროკრატული ორგანიზაციის გარდაქმნა მარტივ, ჰორიზონტალურ, ქსელურ, ან სხვა სახის სტრუქტურად, სადაც მისი შემადგენელი ნაწილების ურ-

თიერთშეთანხმებისა და მათი ერთ მთელად გაერთიანების განსხვავებული პრინციპები მოქმედებს.[25]. ამას გარდა, რეინჟინირინგი შეიძლება, განხორციელდეს როგორც მთლიანად ორგანიზაციის, ისე მისი ცალკეული ქვედანაყოფების მასშტაბით. სარგებელი, რომელიც ორგანიზაციამ შეიძლება მიიღოს რეინჟინირინგის ხარჯზე, შემდეგია:[26]

იხვეწება მართვის სისტემები;

იზრდება ეკონომიკური ეფექტურობა;

იზრდება საწარმოს სოციალური მნიშვნელობა;

საწარმოს მიერ ინერგება მართვის ავტომატიზირებული სისტემა.

რა სახის კავშირი არსებობს რეინჟინირინგსა და ორგანიზაციულ კულტურას შორის?

ორგანიზაციული კულტურა – უპირველეს ყოვლისა, კომპანიის სოციალური ორგანიზმის სულია. ამ სულის მატარებლებად და შემქმნელებად ორგანიზაციის თანამშრომლები გვევლინებიან. რეინჟინირინგის შედეგად ცხოვრებაში სხვადასხვა სახის ცვლილებები ხორციელდება.

„ზედაპირული დონის" ცვლილებების განხორციელებისას იცვლება: 1). ორგანიზაციის კონფიგურაცია – ნაწილობრივ, ან სრულიად ქრება ფუნქციონალური სამსახურები, ზოგიერთი თანამდებობრივი პოზიციები, ჩნდება ბიზნეს-პროცესები, შესაბამისად იცვლება შენობების დიზაინი, ინტერიერი, არქიტექტურა, მოძველებული ტექნოლოგია იცვლება ახლით; 2). თანამშრომლების ქცევა – იქმნება ორგანიზაციაში არსებული სიტუაციისა და ორგანიზაციის თანამშრომლების ცხოვრების უკეთესობისკენ

---

[25]Акулов Б. В. Теория организации, Петрозаводск, 1999, С. 230.

[26] Бородин А. И. Методология и инструментальные средства для проведения реинжиниринга, Менеджмент в России и за рубежом, 2003 №3, С. 45.

შეცვლისა და გარდაქმნების მოლოდინის ატმოსფერო (თუმცა, რეინჟინირინგის შედეგად ასეთი სახის გაუმჯობესებას ადგილი რეალურად მხოლოდ 30-50% -ის შემთხვევაში აქვს); 3). საჭირო ხდება რიგი თანამშრომლების სამსახურიდან დათხოვნა, ან გადამზადება, რადგან მათი კვალიფიკაციის დონე უკვე აღარ შეესაბამება ორგანიზაციულ რეალიებს; 4). იღებენ ახალ თანამშრომლებს, როგორც წესი – მაღალკვალიფიციურ სპეციალისტებს; 5).შესაძლოა შეიცვალოს „ორგანიზაციის ენა" – ჩნდება ვერბალური და არავერბალური კომუნიკაციის ახალი სახეები, რომლებიც უკავშირდება განხორციელებულ ცვლილებებს; 6).შრომითი ვალდებულებების განსაზღვრის ეროვნულად ახლა უკვე წარმოგვიდგება არა ცალკეული ადამიანი, არამედ ადამიანთა, ანუ საწარმოო ჯგუფი. ამასთან, ბრძანებებისა და განკარგულებების გაცემა საწარმოო ჯგუფის წევრებს შორის ფაქტიურად არ ხდება და ამის ნაცვლად ესა თუ ის პრობლემა წყდება ჯგუფის საზოგადოებრივ აზრზე დაყრდნობით, რაც ხელს უწყობს თანამშრომელთა ახლებურ მოტივირებას.

„ქვეზედაპირული" დონის ცვლილებების განხორციელებისას მართვის სისტემისა და შედეგების შეფასების ცვლილება იწვევს ფირმის მიერ მიღებული შეხედულებებისა და ფასეულობების შეცვლას. აღნიშნულის შედეგად შესაძლოა შეიცვალოს: 1).ორგანიზაციის მისია, ყველა, ან ზოგიერთი ქვედანაყოფის სტრატეგიული, ტაქტიკური და ოპერატიული მიზნები; 2).კორპორატიული კოდექსი, მოსდეს სტეიკჰოლდერებთან ურთიერთობის ძირითადი პრინციპების გადახედვა (ეს განსაკუთრებით ეხება კომპანიის კლიენტებს, სოციალურ პასუხისმგებლობასა და ბიზნესის წარმოების ეთიკას), იცვლება ლოზუნგები და დევიზები, ხელმძღვანელობის ურთიერთობის მეთოდები რიგით თანამშრომლებთან (ადგილი აქვს დემოკრატიზაციის პროცესს); 3) მოხდეს საკადრო, ფინანსური, ტექნოლოგიური, ინოვაციური, მარკეტინგული პოლიტიკის კორექტი-

რება, ან სრულიად შეცვლა; 4) შეიცვალოს ხელმძღვანელობის ქცევა. მენეჯერები ამჟღავნებენ ისეთ თვისებებს, როგორიცაა შეუპოვრობა (სიმტკიცე), სიახლისადმი სწრაფვა, სხვა ადამიანების დამუხტვა ძლიერი ენერგიით. ორგანიზაციისთვის ქარიზმატული ლიდერების როლი და მნიშვნელობა სულ უფრო იზრდება (თუ ორგანიზაციაში ასეთი ადამიანები არ არსებობენ, მათ როლს ბიზნეს-კონხულტანტები ასრულებენ).

„სიღრმისეული" დონის ცვლილებები ერთის მხრივ შეიძლება ხელს უწყობდეს რეინჟინირინგული ზომების განხორციელებას, ხოლო მეორეს მხრივ, შეიძლება, ხელს უშლიდნენ მათ. მაგალითად, ანგლო-ამერიკულ ქვეყნებში (აშშ, დიდი ბრიტანეთი, კანადა, ავსტრალია), რომელთათვისაც დამახასიათებელია ინდივიდუალიზმისა და სიმამაცის მაღალი დონე, ხელისუფლებასთან დისტანციისა და გაურკვეველობისადმი დამოკიდებულების საშუალო მაჩვენებელი და შეზღუდული დროის გამოყენება, რეინჟინირინგის ისეთი მახასიათებლები, როგორიცაა რადიკალურობა (სხვა სიტყვებით, რეკოლუციურობა, რეინჟინირინგის ღონისძიებების შეზღუდულ ვადებში გატარება) და პროცესულობა (რეინჟინირინგის აღქმა დინამიკაში და არა სტატიკურად), ხელს უწყობს მმართველობითი ცვლილებების ეფექტურობის ზრდას, რადგან ისინი განაპირობებენ ორგანიზაციული კულტურის „სიღრმისეული" პარამეტრების ცვლილებას. პრობლემები შეიძლება წამოიჭრას გაურკვეველობებისა (რეინჟინირინგის ღონისძიებები ყოველთვის შეიცავს გაურკვეველობის ელემენტებს) და ხელისუფლებასთან დისტანციის პროცესში. (რეინჟინირინგი საჭიროებს ურთიერთობათა დემოკრატიზაციას ხელქვეითებთან, რაც არ არის დამახასიათებელი ანგლო-ამერიკული კომპანიებისთვის). ინდივიდუალიზმის მაღალი დონე აფერხებს ეფექტური საწარმოო გუნდების შექმნას, რომლებიც ჯგუფურ მუშაობას ეფუძნებიან. აშკარად გამოხატული სიმტკიცე ხელს უწყობს კონკურენტული პირობე-

ბის შექმნას საწარმოო გუნდების მუშაობისას. „ჩრდილოეთის ქვეყნებში“ (დანია, ფინეთი, შვეცია, ნორვეგია, ჰოლანდია) ვითარება განსხვავებულია. ამ ქვეყნების კომპანიების რეინჟინირინგის დროს არ არის აუცილებელი განსაკუთრებული ყურადღების გამახვილება ხელისუფლებასთან დისტანციაზე, ფორმალურ დოკუმენტებში რეინჟინირინგის ღონისძიებების აღწერაზე, მეგობრული ატმოსფეროს შექმნაზე. მაგრამ აუცილებელია ინდივიდუალური მენტალიტეტის, განსაკუთრებით კი ქალების აზრის გათვალისწინება (ქალებისა, რომლებიც მოცემულ იერარქიულ სისტემაში საკმაოდ მაღალ საფეხურზე დგანან) და კომპრომისის ძიების მნიშვნელობა. ეს ეხება ანგლო-ამერიკული ქვეყნების ეკონომიკის ტრადიციულ დარგებს, სადაც დღემდე ფესვგადგმულია ტეილორიზმისა და ფორდიზმის ტრადიციები.

თუ გავიზიარებთ ზემოთ აღნიშნული ქვეყნების კომპანიათა გამოცდილებას რეინჟინირინგის ღონისძიებათა გატარებისას და გავითვალისწინებთ ჩვენს ტრადიციებს, მისი წარმატებისათვის ქართულ კომპანიებში აუცილებლად მიგვაჩნია:

- ორგანიზაციის საქმიანობით დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესების დაბალანსება. ორგანიზაციაში უნდა არსებობდეს კულტურა, რომელიც უზრუნველყოფს ყველა ძირითადი სტეიკჰოლდერის ინტერესის დაკმაყოფილებას. იქნებიან ესენი მენეჯერები, აქციონერები, მომხმარებლები, თუ რიგითი თანამშრომლები. ინტერესების გადაწონა რომელიმე სტეიკჰოლდერის, ან სტეიკჰოლდერების ჯგუფის სასარგებლოდ შეიძლება რეინჟინირინგის წარუმატებლობის მიზეზად იქცეს;

- მარკეტინგული, ინფორმაციული ტექნოლოგიებისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის გარდაქმნასთან დაკავშირებული ტექნოლოგიების დაბალანსება;

ბალანსის მიღწევა ორგანიზაციული კულტურის სხვადასხვა დონეებს შორის;

ბალანსის მიღწევა ორგანიზაციული კულტურის ერთი და იგივე დონის სხვადასხვა ელემენტებს შორის;

ორგანიზაციული იდეოლოგიის განვითარების ისეთი დონის მიღწევა, რომელზეც სრულად მოხდება ორგანიზაციის თანამშრომელთა ენერგიის, ნოვატორული მონაცემების, ოპტიმიზმის (რეინჟინირინგის სიძნელეების წარმატებით გადალახვის რწმენის) რეალიზება.

ამრიგად, რეინჟირინგი წარმოადგენს ღონისძიებებს, რომლებიც უკავშირდება კარდინალურ ცვლილებებს ფირმის არსებობის ისტორიაში. რეინჟირინგის პროცესში ორგანიზაციული კულტურა ერთის მხრივ თამაშობს მოვლენათა კატალიზატორის როლს, ხოლო მეორეს მხრივ, თავად იცვლება.

სამამულო ბიზნეს-გარემოში მენეჯერული გარდაქმნებისადმი, რომელთა რიცხვშიც რეინჟირინგი შედის აშკარად სკეპტიკური დამოკიდებულება იგრძნობა. თუმცა მათ, კონკურენციულ ბრძოლაში გადარჩენისა და წარმატების მოპოვებისათვის აუცილებლად უნდა ითვალისწინებდეს ქართულ კომპანიათა ხელმძღვანელობა მართვის პროცესში. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ სხვადასხვა მენეჯერული კონცეფციისადმი ინტერესი დროთა განმავლობაში კიდევ უფრო გაცხოველდება.

12.7. ფინანსური სტრუქტურის რესტრუქტურიზაცია

საწარმოთა საქმიანობაში კრიზისის ძირითადი ფინანსური მიზეზია ლიკვიდურობისა და კაპიტალის სტრუქტურის არაეფექტიანი მართვა. ამიტომ **ფინანსური საქმიანობის რესტრუქტურიზაცია მიმართულ უნდა იყოს საწარმოს გადახდისუნარიანობის აღდგენისას ფულადი ნაკადების მართვასა და საწარმოს მიმდინარე აქტივებსა და პასივებს შორის თანაფარდობათა დაცვაზე.**

საწარმოს არსებობა საბოლოო ჯამში დამოკიდებულია მისი ფულადი სახსრების - მიმდინარე ანგარიშზე, ფულადი სახსრების ნაშთსა და სალაროში ნაღდი ფულის არსებობაზე. ამიტომ ყველაზე მართებულია საწარმოს შემოსავლების განსაზღვრა იმ ფულადი ნაკადებიდან რომლებიც ასახავენ საწარმოს რეალური ფულის სიდიდეს.

კრიზისში მყოფი საწარმოსათვის გრძელვადიან პერიოდში ფულადი ნაკადებიდან მისაღები შემოსავლები კარგავს თავის აქტუალობას, ხოლო გაცილებით მეტ მნიშვნელობას იძენს მოკლევადიან პერიოდში ფულადი საშუალებების ეკონომია, ან მაქსიმიზაცია. ანტიკრიზისული მართვისას დასაშვებია ნებისმიერი დანაკარგი (მათ შორის, მომავალი პერიოდისაც), რომელთა ფასად შესაძლებელი იქნება საწარმოს გადასხდისუნარიანობის აღდგენა. „კრიზისის ორმოს" ამოვსება შეიძლება განხორციელდეს ფულადი საშუალებების გაზრდით (მაქსიმიზაციით) და საბრუნავ საშუალებებში მიმდინარე მოთხოვნის შემცირებით (ეკონომიით). გადაუდებელ ღონისძიებათა განხორციელებისას ხდება გრძელვადიანი ინვესტირების ლიკვიდირება. არც სტრატეგიული მიზნები თამაშობენ მნიშვნელოვან როლს, რადგან ხშირად გრძელვადიანი კონკურენტუნარიანი საინვესტიციო პროექტებიც კი უკუგდებულია ანტიკრიზისული მართვის ფარგლებს გარეთ.

საარბიტრაჟო მმართველის საქმიანობის მნიშვნელოვანი მომენტია საწარმოს აქციონერებთან (მესაკუთრეებთან) მოლაპარაკებების წარმოება წარმოქმნილი ფინანსური პრობლემის თაობაზე. საწარმოს გადახდისუნარიანობის აღდგენის ეტაპზე მნიშვნელოვანია მისი საკრედიტო დავალიანების რესტრუქტურიზაცია. **საკრედიტო დავალიანების რესტრუქტურიზაციის ქვეშ იგულისხმება კონტრაგენტების, ბიუჯეტის, არასაბიუჯეტო ფონდების წინაშე საწარმოს ვალდებულებათა შემცირებაზე მიმართული ღონისძიებების კომპლექსი.**

საწარმოს საკრედიტო და მათ შორის, ვადაგადაცილებული, დავალიანების **რესტრუქტურიზაციაზე მიმართული ფინანსური გაჯანსაღების ღონისძიებები უნდა მოიცავდეს შემდეგ პროცედურებს:**

- პირველი რიგის საბიუჯეტო გადასახდელების გადავადებასა და თანდათანობით გადახდას;
- ურთიერთსაგადასახადო მოთხოვნათა გათვალისწინებას;

დავალიანების გადაფორმებას სესხის სახით;

სავალო ვალდებულებების გაყიდვას;

მოკლევადიანი ვალდებულებების გრძელვადიანში გადაყვანას;

- კრედიტორული დავალიანების დაფარვას მოვალის ქონების გადაცემის გზით;

დავალიანების ჩამოწერას;

დავალიანების დაფარვას მოვალის ქონების გასხვისების გზით.

<u>გადავადებები და თანდათანობითი გადახდები.</u>

საწარმოებს გადავადებებსა და გადასახდელებზე თანდათანობით გადახდებს სთავაზობენ ვადაგადაცილებულ დავალიანებათა გახანგრძლივების მიზნით. გადავადების ქვეშ, როგორც წესი, იგულისხმება გადასახდელის გადახდის გადატანა გათვალიწინებულ ვადაზე უფრო მოგვიანებით. თანდათანობით გადახდის ქვეშ იგულისხმება გადასახდელის „გაწელვა", მისი დაყოფა უფრო მცირე ნაწილებად და გადახდა გარკვეული პერიოდის განმავლობაში.

<u>ურთიერთსაგადასახადო მოთხოვნათა გათვალისწინება(ჩათვლა).</u>

ასეთი გათვალისწინება (ჩათვლა) გულისხმობს საწარმოთა სასესხო ვალდებულებების დაფარვას. ურთიერ-

თჩათველა შეიძლება განხორციელდეს მესამე პირის მოზიდვით (დავალიანების ჯაჭვის მიხედვით). დასაფარი ვალდებულებების ოდენობა განისაზღვრება მხარეთა შეთანხმების მიხედვით და განიხილება როგორც საწარმოს შემოსავალი, მაგალითად, თუ ურთიერთვალდებულებებში გათვალისწინებულია პროდუქციის რეალიზაციიდან ამონაგები. ურთიერთჩათვლის პროცედურაში ხშირად ერთ-ერთ მხარედ გამოდის სახელმწიფო ხელისუფლების ორგანოები. მაგალითად, იმ შემთხვევაში, როდესაც ბიუჯეტის წინაშე საწარმოს საგადასახადო დავალიანების მიზეზი არის სახელმწიფო შეკვეთის აუნაზღაურებლობა.

<u>დავალიანების გადაფორმება სესხის სახით</u>.

გადახდისუუნარო საწარმოს დავალიანება, მათ შორის, ვადაგადაცილებულისაც, შეიძლება სხვა საწარმოსათვის გადაფორმებულ იქნეს სესხის სახით.

<u>მოკლევადიანი ვალდებულებების გადაყვანა გრძელვადიან ვალდებულებებში.</u>

მოკლევადიანი ვალდებულების გრძელვადიანში გადაყვანა ხორციელდება ხელშეკრულებებში კორექტირების შეტანით, მათში გადასახდელების გადავადებით (ერთ წელზე მეტი ვადით). მოვალის ვალდებულებათა შესაბამისი თანხები მოკლევადიანიდან გადადის გრძელვადიანში და უმჯობესდება მოკლევადიანი ლიკვიდობის მაჩვენებლებიც.

<u>დავალიანების დაფარვა კრედიტორისათვის მოვალის ქონების გადაცემით.</u>

ბიუჯეტის ვალების დაფარვა საწარმო-მოვალის ქონებით შესაძლებელია საწარმოს ფულადი შემოსავლების რეალური წყაროებისა და ურთიერთჩათვლის სისტემის არარსებობისას, როდესაც კანონმდებლობით გათვალისწინებული ღონისძიებების გამოყენება (გაკოტრების პრო-

ცედურის გარდა) დაკალიანების დაფარვისას შეუძლებელია.

დავალიანების დაფარვისათვის შეიძლება გამოყენებულ იქნეს:

ა) საწარმოო და სოციალურ-კულტურული დანიშნულების უძრავი ქონების ობიექტები, აგრეთვე, მოწყობილობა, ტექნოლოგიური ხაზები, მანქანები, მასალები, რომლებიც იმყოფება საწარმო-მოვალის ბალანსზე;

ბ) საწარმო-მოვალის ქონებრივი უფლებების დამადასტურებელი ფასიანი ქაღალდები.

გარიგებების ფორმებისა და აქტივებიდან დავალიანების დაფარვის მიხედვით შესაძლებელია განხორციელდეს:

დავალიანების დაფარვა აქციებით;

დავალიანების დაფარვა ობლიგაციებით;

დავალიანების დაფარვა ქონების დაგირავებით;

სავალო ვალდებულებების გაყიდვა;

- დავალიანების დაფარვა მოვალის ქონების გასხვისების გზით.

<u>დავალიანების დაფარვა აქციებით</u>.

საწარმოს დავალიანება შეიძლება დაიფაროს დამატებითი აქციების გამოშვებითა და განთავსებით, კრედიტორებისათვის აღნიშნული აქციების შემდგომი გადაცემით. დამატებითი აქციების გამოშვება ხდება ფინანსური გაჯანსაღების ღონისძიებათა განსახორციელებლად, ხოლო საწარმო-მოვალის წესდებაში შეაქვთ აუცილებელი ცვლილებები.

ფინანსური გაჯანსაღების ღონისძიებათა განხორციელებისათვის გამოშვებული აქციების საერთო ღირებულება ნაკლები არ უნდა იყოს ვადაგადაცილებული დავალიანების საერთო თანხაზე. ფინანსური გაჯანსაღებისათვის გამოშვებული აქციების გადაცემის მომენტიდან კრე-

დიტორების წინაშე მოცემული საწარმოს ვალდებულებები ითვლება შესრულებულად.

დავალიანების დაფარვა ობლიგაციებით.

ფინანსური გაჯანსაღებისათვის ნასესხი საშუალებების მოზიდვა შეიძლება განხორციელდეს საეალო ფასიანი ქაღალდების განთავსებით. ფინანსური გაჯანსაღების ღონისძიებათა განხორციელებისათვის გამოშვებული ობლიგაციების საერთო ნომინალური ღირებულება უნდა იყოს ნაკლები ვადაგადაცილებული დავალიანების საერთო თანხაზე. გამოშვების პირობები კი უნდა ითვალისწინებდეს ასეთ ობლიგაციებზე ფიქსირებული შემოსავლის გადახდას.

დავალიანების დაფარვა ქონების დაგირავებით.

ვადაგადაცილებული დავალიანების დასაფარად საწარმოს უფლება აქვს კრედიტორს გირაოდ გადასცეს საკუთრებაში არსებული ქონება, რომლის საბალანსო ღირებულება ხელშეკრულების დადების მომენტისათვის ვადაგადაცილებული დავალიანების თანხაზე ნაკლები არ არის. გადახდისუუნარო საწარმო ვალდებულია დაიცვას გირაოს შესახებ საქართველოს კანონმდებლობითა და საქართველოს სამოქალაქო კოდექსით დადგენილი შეზღუდვები. საწარმოს მიერ საკუთარი ვალდებულებების შესრულების შემდეგ ქონების დაგირავება წყდება ვალდებულებათა დაფარვის შემთხვევაში ეს ქონება იყიდება საჯარო ვაჭრობით საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით, ხოლო შესაბამისი ვადაგადაცილებული საკრედიტო დავალიანება იფარება ქონების გაყიდვიდან მიღებული ამონაგები სახსრების შემოსელისთანავე.

საეალო ვალდებულებების გაყიდვა.

გადახდისუუნარო საწარმოს დავალიანება შეიძლება დაფარულ იქნეს მესამე პირისათვის მთლიანად, ან ნაწი-

ლობრივ მისი დავალიანების, ან სავალო ვალდებულების მოთხოვნის უფლების მიყიდვის გზით.

დავალიანების დაფარვა მოვალის ქონების გასხვისების გზით.

გარიგების ეს ფორმა ხშირად გულისხმობს კრედიტორის სურვილის საწინააღმდეგოდ ქონების გასხვისებას. დავალიანების დაფარვა მოვალის ქონების გასხვისების გზით მოიცავს:

- საწარმოს ქონების დაუყადაღებლობას;
  მის შემდგომ რეალიზაციას;
  დავალიანების დასაფარად ამონაგების ნაწილის გამოყენებას.

ამ პროცედურამ ფართო გავრცელება ჰპოვა ვადაგადაცილებულ ფისკალურ დავალიანებასთან მიმართებაში. მოვალის ქონების დაყადაღება და მისი რეალიზაცია ამ შემთხვევაში ხორციელდება საგადასახადო პოლიციის მიერ.

დავალიანების ჩამოწერა.

დავალიანების ჩამოწერის არსი მდგომარეობს საწარმოს არსებული დავალიანების ჩამოწერაში. ჩამოწერის დროს შესაბამისი თანხით მცირდება საწარმოს ზარალის ოდენობა. მოცემულ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია იმის განსაზღვრა გაკოტრება არის მენეჯმენტის შიდა შეცდომების, თუ საწარმოს საქმიანობის გარე გარემოს მკვეთრი ცვლილების შედეგი. ბაზარზე კონკურენტების შემოჭრისას, როდესაც მოწინააღმდეგენი ცდილობენ შთანთქონ საწარმო, დაეუფლონ მის აქტიევებს, გამოაძევონ საწარმო ბაზრის რომელიმე სეგმენტიდან, ბევრი რამ არის დამოკიდებული მესაკუთრეთა ფინანსურ შესაძლებლობებზე, დამატებითი ფულადი საშუალებების მოზიდვის შესაძლებლობაზე, გარანტიებზე და ანტიკრიზისული მენეჯმენტის ეფექტიანობაზე.

საკონტროლო კითხვები:

1. რა არის რესტრუქტურიზაცია?
2. ჩამოაყალიბეთ საწარმოთა გაკოტრების შიდა და გარე მიზეზები
3. რაში მდგომარეობს სიტუაციური აუდიტის მეთოდის არსი?
4. ჩამოაყალიბეთ ანტიკრიზისული მართვის სტრატეგიის ალგორითმის შემუშავების ეტაპები
5. დაახასიათეთ ანტიკრიზისული მართვის სტრატეგიის I ეტაპი
6. დაახასიათეთ ანტიკრისული მართვის სტრატეგიის II ეტაპი
7. ჩამოაყალიბეთ და დაახასიათეთ საწარმოს კრიზისიდან გამოყვანის დონ ბიბოს მიერ შემოთავაზებული სტადიები
8. დაახასიათეთ ანტიკრიზისული მართვის სტრატეგიის III ეტაპი
9. დაახასიათეთ ანტიკრიზისული მართვის სტრატეგიის IV ეტაპი
10. დაახასიათეთ ანტიკრიზისული მართვის სტრატეგიის V ეტაპი
11. რაში მდგომარეობს კარნეგი-მელნის უნივერსიტეტის მიერ შემუშავებული მიდგომის არსი?
12. რაში მდგომარეობს სიტუაციური აუდიტის პროცედურის ჩატარების არსი?
13. რა არის ბიზნეს-კავშირების კლასიფიკატორი?
14. რომელი სამი პარამეტრის მიხედვით ხდება პროდუქციის პორტფელის კლასიფიკაცია საწარმოს ანტიკრიზისული მართვისას?
15. რომელი ნიშნების მიხედვით ხდება საწარმოს პროდუქციის დაჯგუფება?

16. ჩამოაყალიბეთ ანტიკრიზისული მართვისას „შეკვეთების პორტფელის“ რესტრუქტურიზაციის ძირითადი ამოცანები
17. რას ნიშნავს კაპიტალის რესტრუქტურიზაცია?
18. რას ნიშნავს წარმოების რესტრუქტურიზაცია?
19. რას მოიცავს მმართველობითი აღრიცხვა?
20. ჩამოაყალიბეთ და დაახასიათეთ პასუხისმგებლობის ცენტრების ჯგუფები
21. რა არის სტრუქტურა?
22. ჩამოაყალიბეთ და დაახასიათეთ იურიდიული პირის რეორგანიზაციის სახეები
23. როგორ განმარტავენ რეინჟირინგს **ჰამერი** და **ჩამპი**?
24. რა კავშირი არსებობს რეინჟირინგსა და ორგანიზაციულ კულტურას შორის?
25. რა არის საწარმოს ფინანსური სტრუქტურის რესტრუქტურიზაცია?
26. რა არის საკრედიტო დავალიანების რესტრუქტურიზაცია?
27. ჩამოაყალიბეთ და დაახასიათეთ საწარმოს ფინანსური სტრუქტურის რესტრუქტურიზაციის ძირითადი მიმართულებანი

I. კრიზისის ცხრა დადებითი ეფექტი

დამკვიდრებული შეხედულებების მიხედვით, კრიზისები განსაკუთრებით კი გლობალური კრიზისები, ერთობ არასასურველი მოვლენაა ორგანიზაციების ცხოვრებაში. მიიჩნევა, რომ კრიზისის დროს, საკმაოდ ბევრი რამ ფუჭდება, რთულდება, არასახარბიელო მიმართულებით იწყებს სვლას. ეს ალბათ ასეც არის გარკვეული თვალსაზრისით, თუმცა არსებობს რიგი გარემოებები, რომელთა გამოც შეიძლება მეტი ენთუზიაზმით შევხვდეთ კრიზისს, რომელიც ხშირად როგორც შუალედური გამოცდა ისე ევლინება ორგანიზაციას მისი მდგრადობის, გუნდის ხარისხისა და სტრატეგიის სისწორის გადასამოწმებლად.

ჩვენ გამოვყავით ცხრა დადებითი ეფექტი, რომელიც კრიზისს მოჰყვება და მას საინტერესოს და ოდნავ სასურველსაც კი ხდის განვითარებაზე ორიენტირებული მენეჯერებისათვის.

1. **პირველი, კრიზისის დადგომისას ჩნდება, ზედმეტი ხარჯების არსებობის საკითხი.** ეს არის პირველი ეტაპი ყველაფერი ზედმეტისგან გასათავისუფლებლად. ორგანიზაციები ხედავენ, რომ უყურადღებობის, თუ სხვა მიზეზის გამო, თურმე დაგროვილა ბევრი ისეთი ხარჯი, რომელსაც ფაქტიურად ორგანიზაციისათვის არანაირი სარგებელი არ მოაქვს.

2. **მეორე, რამდენად საჭიროა ყველა ფუნქცია და ყველა სამსახური, რომელიც გვაქვს?** ამ შემთხვევაში გვხვდება პრეცენდენტი, რომელიც ცხადჰყოფს, რომ მომუშავე პერსონალის 15-20%, რეალურად ღირებულ საქმეს არ აკეთებს, რომელთა მოცილებაც არამარტო ხარჯების შემცირებისათვის, არამედ კლიენტთა კმაყოფილების გასაზრდელადაც იქნება მიზანშეწონილი.

3. **რაც უფრო ბევრს ვფიქრობთ კრიზისსა და მის მიზეზებზე, სულ უფრო ცხადად ვხედავთ, რომ მშვიდი**

ცხოვრების მანძილზე ბევრი უსარგებლო და ისეთი კადრი მოგვიძიებია, რომელიც არათუ თვითონ ცდება, არამედ სხვებსაც აცდენს - კერძოდ, ნაკლებად აღელვებს კომპანიის პრობლემები და სათავისოდ ცდილობს სიტუაციის გამოყენებას. კრიზისი კარგი საშუალებაა ზედმეტი შეკითხვების, ახსნა-განმარტებებისა და საყვედურების გარეშე ასეთი კადრებისაგან გასათავისუფლებლად.

4. კრიზისი კარგი საშუალებაა ადამიანების გამოსაცდელად. ასეთ სიტუაციაში თითქმის ყველა უფრო მარტივად ავლენს რეალურ სახეს. თანამშრომლები, რომლებზეც დიდ იმედებს ამყარებდი, შეიძლება აღმოჩნდნენ ყველაზე ნაკლებად მდგრადები და ლოიალურები, და პირიქითაც ჩნდებიან ადამიანები, რომლებსაც საკმაოდ ჰყვარებიათ ის გარემო, სადაც მუშაობენ და ცდილობენ მის გაფრთხილებას.

5. მნიშვნელოვანი ეტაპი ორგანიზაციისთვის იჩენს თავს მაშინ, როდესაც ის კლიენტებზე იწყებს ფიქრს. გასათვალისწინებელია, თუ რამდენად სწორად არის შერჩეული სეგმენტი, რამდენად შედეგიანია პოზიციონირების არჩეული სტრატეგია, ხომ არ არსებობს ბაზარზე ის სეგმენტი, რომელიც მომწიფებულია ჩვენი სერვისებისათვის და უფრო სარგებლიანია, ვიდრე არსებული. რადგან ჩვენი ყურადღება გადანაწილდა ხსენებულ კლიენტებთან მუშაობაზე, სეგმენტის არსებობა შეუნიშნავი დაგვრჩა. კრიზისი გვეხმარება უფრო ეფექტიანად მოვძებნოთ ცარიელი ადგილები ჩვენი პროდუქციისათვის, რასაც მშვიდ გარემოში ალბათ ან ვერ, ან დაგვიანებით ვახერხებდით.

6. კრიზისის დროს აქტუალურია შეკითხვა – არის თუ არა გამოუყენებელი რეზერვები ჩვენს პროდუქტებში, ხომ არ გვაქვს პროდუქტები, რომლებიც გვახრჩობენ, და მეორეს მხრივ, ხომ არ გვაქვს ასორტიმენტში ისეთი პროდუქტი, რომელსაც ვერ ვიყენებთ საჭიროებისამებრ. კრიზისი გვაიძულებს ბოლომდე ვეძებოთ ყველა შესაძლებლობა ასორტიმენტის გასაჯანსაღებლად. შესაძ-

ლოა მცირე ცვლილებებით მოვძებნოთ გამოსავალი, რომელიც კრიზისიდან გამოგვიყვანს.

7. კრიზისი გვაიძულებს დავფიქრდეთ იმაზე, რამდენად ეფექტიანია გაყიდვების ის მეთოდები, რომლებსაც ვიყენებთ, ხომ არ მოგვიძველდა მათი ნაწილი, ან ხომ არ არსებობს ინოვაციური გზები, ჩვენი პროდუქტების უფრო ეფექტიანი გავრცელებისათვის. კრიზისი გვაიძულებს მოვიძიოთ ყველა არსებული რეზერვი ამ მიმართულებით, რაც ასევე არანაკლებ სასარგებლო სამსახური იქნება კომპანიისათვის, რომელიც სისტემატიურად იყენებს ერთი და იგივე პროდუქტების ერთი და იმავე მეთოდებით გაყიდვას, და ყურადღების მიღმა რჩება, როგორ შეიცვალა შესაძლებლობები მის გარშემო.

8. კრიზისი ბევრს გვაფიქრებს მენეჯმენტსა და ორგანიზაციულ კულტურაში, გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში არსებულ ხარვეზებზე, მიზეზებზე, რომლებმაც მიგვიყვანა კრიზისამდე, ან ხელი შეგვიშალა უკეთ მოვმზადებულიყავით. იგი გვაიძულებს ვიფიქროთ ამ მიმართულებით მუდმივად და ვიპოვოთ დაშვებული შეცდომები, არასწორი ჩვეულები და მიდგომები, რომლითაც ადრე ვსარგებლობდით და რაც ხელს უწყობდა მოუქნელ, ნაკლებად საინტერესო და ცოცხალ ფუნქციონირებას. კრიზისი გვეხმარება აღმოვაჩინოთ ამ შეცდომების უმეტესი ნაწილი და გვაიძულებს მივიღოთ ზომები მათი კორექტირებისათვის.

9. რა არის ჩვენი დანიშნულება, რა სარგებლობა მოგვაქვს ჩვენ, რამდენად მნიშვნელოვანია ეს სარგებელი იმისათვის, ვინც უნდა შეგვინახოს, გვარჩინოს და მოგვცეს მოგების მიღებისა და განვითარების საშუალება? ხომ არ შეიცვალა ჩვენი მთავარი ფუნქცია გარემოში მომხდარი ცვლილებების გამო? ხომ არ არის რაიმე ახალი როლი, რომელიც უფრო სასარგებლო და მომგებიანი იქნება საზოგადოებისა და ჩვენთვის. ხომ არ დაგვეკისრა რაიმე ახალი მისია, რომელიც შეიძლება გახდეს ჩვენი გადარჩენის ერთადერთი, ან უმთავრესი მიზეზი? და თუ

ამ კითხვაზეც დადებითი პასუხი გვაქვს, მაშინ გადარჩენას შესაძლოა უფრო მეტი აზრი და მნიშვნელობა მიენიჭოს. უფრო რაციონალური შეიძლება გახდეს ფიქრიც და მოქმედებებიც ახალი ორგანიზაციის შექმნისთვის.

კრიზისიდან კრიზისამდე ორგანიზაცია ლპება. კრიზისი გვაიძულებს მოვიშოროთ ყოველივე ნეგატიური, ან ნეგატიურის უმეტესი ნაწილი რომელიც გექონდა, ან რომელიც შევიძინეთ. კრიზისამდე და კრიზისის შემდეგ, ორგანიზაცია თვისობრივად ახლდება და უფრო უკეთ არის მომზადებული სარგებელის შესაქმნელად, უფრო რთული ამოცანების გადასაწყვეტად, უფრო აქტიური და ეფექტიანია მოქმედებებისათვის.

კრიზისის ყველაზე დიდი რისკი მდგომარეობს ორგანიზაციის ანულირებაში. თუ მენეჯმენტმა თავისი სტრუქტურით შესძლო რაციონალური პასუხის მოპოვება, ეს იმას ნიშნავს, რომ ცვლილებებისკენ სწორ ნაბიჯებს დგამს. ეს კი თავის მხრივ განაპირობებს ახალ, გაცილებით უფრო საინტერესო და უფრო სასარგებლო ეტაპს ორგანიზაციის განვითარებაში.

II. სამი ყველაზე ეფექტიანი ცვლილება კრიზისის დროს

ვისაც ბიზნეს წრეებთან აქტიური შეხება აქვს, ყველა ხედავს როგორ უკან უკან მიდის ჩვენი ბიზნესის საქმე. საქართველოში კრიზისი შეიძლება ცოტა დაგვიანებით, მაგრამ სულ უფრო აქტიურად იკიდებს ფეხს. უარესდება მდგომარეობა სხვადასხვა დარგებში. ლიდერები, რომლებიც დარგებში ქმნიდნენ ამინდს და პრეტენზია ჰქონდათ, რომ ქვეყანაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენდნენ, სულ უფრო ღრმად იკეტებიან საკუთარ პრობლემებში და გადარჩენის გზებს ეძებენ.

კრიზისის ერთი დადებითი ეფექტი, რომელიც უდაოდ არსებობს, და რომელიც ხშირად ხდება ახალი სუნთქვის მიზეზი ბევრი ორგანიზაციისათვის, ეს არის საკუთარი პრობლემების, სტრატეგიული გადაწყვეტილებების, მუშაობის მოდელის აქტიური გადახედვა, რასაც მით უფრო მეტი ორგანიზაცია მიმართავს რაც უფრო რთული და ყოვლისმომცველია კრიზისი. ამ ტიპის ჩაღრმავება საკუთარ თავში ეხმარება ორგანიზაციას აღმოაჩინოს სრულიად ახალი, ჯერ კიდევ უცხო და გამოუყენებელი შესაძლებლობები საკუთარი ინსტიტუციონალური განვითარებისთვის.

თუკი კრიზისის დასაწყისში ყველა ხვდება, რომ ხარჯების მარტივი შემცირება აუცილებელია, გაღრმავებული კრიზისის ფონზე ყველა ხვდება, რომ უფრო რადიკალური და მნიშვნელოვანი ცვლილებების განხორციელებაა საჭირო. ამ ცვლილებებიდან სამი ყველაზე მნიშვნელოვანია:

1.შრომის ანაზღაურების სისტემის მიბმა შედეგებზე.

პირველი და ყველაზე ეფექტიანი ცვლილება, რომელიც დროში ყველაზე სწრაფად იწყებს გაელენის მოხდენას ერთის მხრივ ხარჯების შემცირებაზე, ხოლო მეორეს მხრივ ამცირებს გაუმართლებელი ხარჯების რისკებს, ეს არის შრომის ანაზღაურების სისტემის ცვლილება მანამ, სანამ ცვლილებები სამუშაო ადგილებს და ორგანიზაციულ სტრუქტურას შეეხება.

ამ მიმართულებით ყველაზე მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციამ მოასწროს და შემოსავლების შემცირების პროცესს რაღაცნაირად ხარჯების შემცირებაც მიაყოლოს ისე, რომ არ მოუწიოს ნაჩქარევი გადაწყვეტილებების მიღება კადრების შემცირების მიმართულებით. შრომის ანაზღაურების ეფექტიანი ცვლილებისთვის პირველ რიგში საჭიროა საკადრო შემადგენლობის დაჯგუფება სამ ნაწილად:

ა) **შეუცვლელი კადრები.** ეს იმ ადამიანთა ჯგუფია, რომელთა პერსონალური კომპეტენციებიც ყველაზე მეტად შეადგენენ და განსაზღვრავენ კომპანიის სტრატეგიულ კომპეტენციებს;

ბ) **ძნელად შესაცვლელი კადრები.** ესენი ახლად აღმოჩენილი ვარსკვლავები არიან, რომლებზეც ორგანიზაცია დიდ იმედებს ამყარებს, თუმცა მათზე მნიშვნელოვანი დანახარჯების გაწევა ჯერ ვერ მოასწრო;

გ) **ადვილად შესაცვლელი კადრები.** მათი დიდი ნაწილი ადვილად ჩანაცვლებადია და არ ფლობენ რაიმე ისეთ ღირებულ ინფორმაციას, ან კომპეტენციებს, რომელიც შეიძლება დაიკარგოს და ამით კომპანიამ მნიშვნელოვანი დარტყმა მიიღოს.

სამივე ჯგუფის მიმართ ორგანიზაციას განსხვავებული მიდგომის გამოყენება მართებს. მიდგომები კი ორ ძირითად ტიპად იყოფა:

შრომის ანაზღაურების სისტემის ცვლილება ფრონტალური სამსახურებისა და პოზიციებისათვის. ეს ეხება გაყიდვების მენეჯერებს, შემოსავლების ცენტრებს და მათ თანამშრომლებს. ამ სამსახურებში სასურველია ცვლილებების შემდეგი სქემით გატარება: ფრონტალური სამსახურების და პოზიციების ანაზღაურება თითქმის მთლიანად დამოკიდებული ხდება გაყიდვების მოცულობაზე, ან მთავარ პარამეტრებზე და კომპანია თითქმის მთლიანად შედეგებზე უშუალოდ მიბმულ ანაზღაურებაზე გადადის.

გამონაკლისს შეადგენენ შეუცვლელი კადრები, რომლებსაც რჩებათ მინიმუმ 40-60% ფიქსირებული ანაზღაურების სახით. რაც შეეხება დამხმარე სამსახურებს (ისეთები როგორიცაა ბუღალტერია, სათაო მმართველობითი სამსახურების დიდი ნაწილი), მათი ანაზღაურების 60% უნდა მიებას კომპანიისთვის ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან პარამეტრს: გაყიდვებს ან მოგებას და წინასწარ დადგენილი საზღვრების შესაბამისად უნდა მცირდებოდეს ამ პარამეტრის შემცირების პარალელურად.

ამგვარი ცვლილება შრომის ანაზღაურების სისტემაში საშუალებას აძლევს კომპანიას შემოსავლების შემცირების კვალობაზე შეამციროს სახელფასო ხარჯები რითაც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნებას.

2.ზრდაზე ორიენტირებული ორგანიზაციული სტრუქტურის შეცვლა გადარჩენაზე ორიენტირებული სტრუქტურით, ანუ ორგანიზაციული სტრუქტურის რევიზია.

ზრდაზე ორიენტირებული ორგანიზაციული სტრუქტურა ძალიან განსხვავდება გადარჩენაზე ორიენტირებული სტრუქტურისაგან. იმის გარდა, რომ ის უფრო იაფი სტრუქტურაა და საკადრო შემადგენლობის 30-40% შემცირების შესაძლებლობას იძლევა, მისი უპირატესობები გამწვაებული კრიზისის დროს ისიცაა, რომ იგი იძლევა გადაწყვეტილებების უფრო სწრაფად და მარტივად მიიღების საშუალებას. თუმცა გადაწყვეტილებების მიღების ხარისხი ამ დროს კლებულობს, მაგრამ კრიზისის დროს გადაწყვეტილების სწრაფი მიღება საკმაოდ მნიშვნელოვანია.

ძირითადი ცვლილებები, რომელიც ზრდაზე ორიენტირებული ორგანიზაციული სტრუქტურის გარდაქმნას ემსახურება გადარჩენაზე ორიენტირებულ სტრუქტურად შემდეგია:

ა) განვითარებაზე ორიენტირებული სამსახურების (გაყიდვების, პროდუქტების განვითარების, ხარისხის მართვისა და განვითარების, კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების, კარიერის განვითარების, კლიენტებთან უკუკავშირის მართვის და ა.შ.) გაერთიანება, გამსხვილება, ან გაუქმება. ყველა მარკეტინგული ფუნქცია ისევე როგორც საკადრო ფუნქციები მარტივად შეიძლება გაერთიანდეს და გამსხვილდეს ერთ სამსახურში – განვითარების სამ-

სახურში, რომელსაც მხოლოდ აღნიშნული ფუნქციების მინიმალურად დონეზე შენარჩუნება დაევალება;

ბ) გენერალური დირექტორის უშუალო დაქვემდებარებაში მყოფი 4-5 მოადგილე სასურველია 2-3-მდე შემცირდეს. ესეც მნიშვნელოვანია, როგორც გაიაფების, ისე მართვის გამარტივებისათვის;

გ) მინიმუმამდე მცირდება კოლეგიალური ორგანოები. სხვადასხვა ტიპის საბჭოები და კომიტეტები. რჩება მხოლოდ დირექტორატი, რომელიც თვითონ იღებს გადაწყვეტილებებს;

დ) საშუალო დონის ხელმძღვანელების კორპუსი კრიზისის დროს მნიშვნელოვნად მცირდება რაოდენობრივადაც და უფლებამოსილებების თვალსაზრისითაც, რაც სწრაფს და ეფექტიანს ხდის მიღებულ გადაწყვეტილებებს;

ე) მაქსიმალურად უნდა გამარტივდეს კომუნიკაცია ზედა მმართველობით დონესა და ყველაზე დაბალ შემსრულებელ დონეს შორის. ეს მნიშვნელოვანია კრიზისის უარყოფითი გაელენის შესამცირებლად და ორგანიზაციის ქმედითუნარიანობის შესანარჩუნებლად. აღნიშნული ცვლილებების განხორციელების გარეშე ორგანიზაცია ბიუროკრატიული და მძიმეა კრიზისის დროს.

3. ძირითადი ბიზნეს-მოდელის გამარტივება.

ბიზნეს-მოდელში იგულისხმება პასუხი სამ მთავარ კითხვაზე: ვისთვის მუშაობს ორგანიზაცია? რა არის მისი ძირითადი პროდუქტი? რა გზით ხდება პროდუქტის მომხმარებლებამდე მიტანა? ამ სამ კითხვაზე პასუხის გაცემა ეხმარება ორგანიზაციას შეინარჩუნოს მოქნილობა და ეფექტიანობა კრიზისის დროს.

თუ კრიზისამდე ორგანიზაცია აქტიურად იყენებდა ბაზარზე ფართო შეღწევის არხებს და აერცელებდა ზოგად ინფორმაციას, კრიზისის დროს მნიშვნელოვანი ხდე-

ბა ფოკუსირებული ინფორმაციის მიზნობრივ მომხმარებლამდე მიტანა იაფი მატარებლებით. ამის გადაგეგმვა ითხოვს სიცხადის შეტანას წინა ორ საკითხში. სხვანაირად შეუძლებელი ხდება ეფექტის მიღწევა გაყიდვების არხებში.

ეს სამი მთავარი ცვლილება ყველაზე მეტად აადვილებს კრიზისის გადალახვას ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის. მათი საშუალებით ხარჯები მნიშვნელოვნად მცირდება, ჩქარდება გადაწყვეტილების მიღების პროცესი და მარტივდება კომუნიკაცია.

დანართი

მიმდინარე ღირებულების ცხრილი 1.

1 ლარის მიმდინარე ღირებულება [27] $\frac{1}{(1+r)^n}$

r – დისკონტირების განაკვეთი

n – პერიოდების რაოდენობა გადახდამდე

(n)	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	
1	0.990	0.980	0.971	0.962	0.952	0.943	0.935	0.926	0.917	0.909	1
2	0.980	0.961	0.943	0.925	0.907	0.890	0.873	0.857	0.842	0.826	2
3	0.971	0.942	0.915	0.889	0.864	0.840	0.816	0.794	0.772	0.751	3
4	0.961	0.924	0.888	0.855	0.823	0.792	0.763	0.735	0.708	0.683	4
5	0.951	0.906	0.863	0.822	0.784	0.747	0.713	0.681	0.650	0.621	5
6	0.942	0.888	0.837	0.790	0.746	0.705	0.666	0.630	0.596	0.564	6
7	0.933	0.871	0.813	0.760	0.711	0.665	0.623	0.583	0.547	0.513	7
8	0.923	0.853	0.789	0.731	0.677	0.627	0.582	0.540	0.502	0.467	8
9	0.914	0.837	0.766	0.703	0.645	0.592	0.544	0.500	0.460	0.424	9
10	0.905	0.820	0.744	0.676	0.614	0.558	0.508	0.463	0.422	0.386	10
11	0.896	0.804	0.722	0.650	0.585	0.527	0.475	0.429	0.388	0.350	11
12	0.887	0.788	0.701	0.625	0.557	0.497	0.444	0.397	0.356	0.319	12
13	0.879	0.773	0.681	0.601	0.530	0.469	0.415	0.368	0.326	0.290	13
14	0.870	0.758	0.661	0.577	0.505	0.442	0.388	0.340	0.299	0.263	14
15	0.861	0.743	0.642	0.555	0.481	0.417	0.362	0.315	0.275	0.239	15
	11%	12%	13%	14%	15%	16%	17%	18%	19%	20%	
1	0.901	0.893	0.885	0.877	0.870	0.862	0.855	0.847	0.840	0.833	1
2	0.812	0.797	0.783	0.769	0.756	0.743	0.731	0.718	0.706	0.694	2
3	0.731	0.712	0.693	0.675	0.658	0.64	0.624	0.609	0.593	0.579	3
4	0.659	0.636	0.613	0.592	0.572	0.552	0.534	0.5 6	0.499	0.482	4
5	0.593	0.567	0.543	0.519	0.497	0.479	0.456	0.437	0.419	0.402	5
6	0.533	0.507	0.480	0.456	0.432	0.410	0.390	0.370	0.352	0.335	6
7	0.482	0.452	0.425	0.400	0.376	0.354	0.333	0.314	0.296	0.279	7
8	0.434	0.404	0.376	0.351	0.327	0.305	0.285	0.266	0.249	0.233	8
9	0.391	0.361	0.333	0.308	0.284	0.263	0.243	0.225	0.209	0.194	9
10	0.352	0.322	0.295	0.270	0.247	0.227	0.208	0.191	0.176	0.162	10
11	0.317	0.287	0.261	0.237	0.215	0.195	0.178	0.162	0.148	0.135	11
12	0.286	0.257	0.231	0.208	0.187	0.168	0.152	0.137	0.124	0.112	12
13	0.258	0.229	0.204	0.182	0.163	0.145	0.130	0.116	0.104	0.093	13
14	0.232	0.205	0.181	0.160	0.141	0.125	0.111	0.099	0.088	0.078	14
15	0.209	0.183	0.160	0.140	0.123	0.108	0.095	0.084	0.074	0.065	15

[27] მიმდინარე ღირებულება გულისხმობს მომავალში მისაღები თანხის დღევანდელი ღირებულების განსაზღვრას. ამ პროცესს დისკონტირება ეწოდება.

ანუიტეტის ცხრილი 2.

1 ლარი ანუიტეტის[28] მიმდინარე ღირებულება $\frac{1-(1+r)^{-n}}{r}$

r – დისკონტირების განაკვეთი; n – პერიოდების რაოდენობა გადახდამდე.

(n)	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	
1	0.990	0.980	0 971	0.962	0.952	0.943	0.935	0.926	0.917	0.909	1
2	1.970	1.942	1 913	1.886	1.859	1.833	1.808	1.783	1.759	1.736	2
3	2.941	2.884	2.829	2.775	2.723	2.673	2.624	2.577	2.531	2.487	3
4	3.902	3.808	3.717	3.630	3.546	3.465	3.387	3.312	3.240	3.170	4
5	4.853	4.713	4.580	4.452	4.329	4.212	4.100	3.993	3.890	3.791	5
6	5 795	5.601	5.417	5.242	5.076	4.917	4.767	4.623	4.486	4.355	6
7	6.728	6.472	6.230	6.002	5.786	5.582	5.389	5 206	5.033	4.868	7
8	7.652	7.325	7.020	6.733	6.463	6 210	5.971	5.747	5.535	5.335	8
9	8.566	8 162	7.786	7 435	7.108	6 802	6.515	6.247	5.995	5.759	9
10	9.471	8.983	8.530	8.111	7.722	7.360	7.024	6.710	6.418	6.145	10
11	10.37	9 787	9.253	8.760	8.306	7.887	7.499	7.139	6.805	6.495	11
12	11.26	10 58	9 954	9.385	8.863	8.384	7.943	7.536	7.161	6.814	12
13	12.13	11.35	10.63	9.986	9.394	8.853	8.358	7.904	7.487	7.103	13
14	13.00	12.11	11.30	10.56	9 899	9.295	8.745	8.244	7.786	7.367	14
15	13.87	12.85	11.94	11.12	10 38	9.712	9.108	8.559	8.061	7.606	15
	11%	12%	13%	14%	15%	16%	17%	18%	19%	20%	
1	0.901	0.893	0.885	0.877	0.870	0.862	0.855	0.847	0.840	0.833	1
2	1.713	1.690	1.668	1.647	1.626	1.605	1.585	1.566	1.547	1.528	2
3	2.444	2.402	2.361	2.322	2.283	2 246	2.210	2.174	2.140	2.106	3
4	3.102	3.037	2.974	2.914	2.855	2.798	2.743	2.690	2 639	2.589	4
5	3.696	3.605	3.517	3.433	3.352	3.274	3.199	3.127	3.058	2.991	5
6	4.231	4 111	3.998	3.889	3.784	3.685	3.589	3.498	3.410	3.326	6
7	4.712	4.564	4.423	4.288	4.160	4.039	3.922	3.812	3.706	3.605	7
8	5.146	4.968	4.799	4.639	4.487	4.344	4.207	4.078	3.954	3.837	8
9	5 537	5.328	5.132	4.946	4.772	4.607	4.451	4.303	4.163	4.031	9
10	5.889	5.650	5.426	5.216	5.019	4.833	4.659	4.494	4.339	4.192	10
11	6.207	5.938	5 687	5.453	5.234	5.029	4.836	4.656	4.486	4.327	11
12	6.492	6.194	5.918	5.660	5.421	5.197	4.988	4.793	4.611	4.439	12
13	6.750	6.424	6.122	5.842	5.583	5 342	5.118	4.910	4.715	4.533	13
14	6.982	6.628	6.302	6.002	5.724	5.468	5.229	5.008	4.802	4.611	14
15	7.191	6.811	6.462	6.142	5.847	5.575	5.324	5.092	4.876	4.675	15

[28] ანუიტეტი არის ფულის ნაკადი, რომელიც გულისხმობს დროის ნებისმიერ ტოლ შუალედებში ერთი და იმავე თანხის რეგულარულად მიღებას ან გადახდას.

ლიტერატურა

1. ქეშელაშვილი გ.,ანტიკრიზისული მენეჯმენტი, თბ., 2010.
2. ქეშელაშვილი გ., ფარესაშვილი ნ., პროექტების მენეჯმენტი, თბ., 2013.
3. ღუდუშაური ზ., ფინანსური მენეჯმენტი, თბ., 2007.
4. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2008.
5. ჩოხელი ე., სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბ., 2013.
6. ხომერიკი თ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2008.
7. ACCA სახელმძღვანელო, ფინანსური ინფორმაცია მენეჯერებისათვის, FOULKS lynch., 2003.
8. ACCA სახელმძღვანელო, საინფორმაციო სისტემები, FOULKS lynch., 2003.
9. THE FINANCE CRISIS AND RESCUE:What Went Wrong? Why? What Lessons Can Be Learned? Rotman School of Management, Canada, 2008.
10. LARRY BARTON, RICHARD LUECKE, Crisis Management, Harvard Business School Press/Boston, Massachusetts, 2004.
11. Ko, Erick, Coping with a crisis //Asian Business, Mar 1998.
12. Business brief - FINE HOSTCORP.: Outside Directors Choose 'Crisis Management' Firm // Wall Street Journal: PrintMedia Edition: Eastern Edition, Dec 23, 1997.
13. Ister, Ken. Disaster: Continuity planning// Chartered Accountants Journal of New Zealand Jul, 1996.
14. Mitroff, Ian I. Crisis management and environmentalism: Anatural fit //California Management Review Winter 1994.
15. Patterson, Bill. Crises impact on reputation management//Public Relations Journal,Nov 1993.

16. Wilson, Steve. Planing for a crisis//Chemica/ Engineering, Jan 1993.
17. Cheney, Karen. Maraging a crisis// Restaurants & Institutions, Jun 1, 1993.
18. Mahoney, Patrick F. It's an emergency - Do you have a plan?//Management Review, Jan 1993.
19. Stevens, Michael. Crisis, What Crisis?//Merketing, Aug 27, 1992.
20. Kurzbard, Gary; Siomkos,George J. Crafting a Damage Control Plan: Lessons from Perrier//Journal of Business Strategy, Mar/Apr 1992.
21. Mall, John R. In the Jaws of a Crisis// Directors & Boards, Summer 1991.
22. Cohn, Robin J. Pre-Crisis Managament//Executive Excellence, Oct. 1991.
23. Aspery, John: Woodhouse,Nrman. Strategies for Survival// Management Services, Nov 1992.
24. Humphreys, Keith C. Crisis Planing: Necess: ty, Not Luxury //Bank Marketing, Jun 1992.
25. Wallace, Tim. Vrisis Management: Practical Tips on Restoring Trust//Financier, Nov 1991.
26. Head, George L. Crisis Plans Ensure Companies' uture// Business Insurance, May 28, 1990.
27. Duncan, Michael. Crisis Communication // Credit Union Management, Mar 1990.
28. Баринов, В. А., Антикризисное управление, Учебное пособие, М., 2005.
29. Базаров Г.З., Беляев С.Г., Белых Л.П., Теория и практика антикризисного управления, Учебник для вузов, М., 1996.
30. Бригхем Ю., Гапенски Л, Финансовый менеджмент, том 2, Санкт-Петербург, 1997.
31. Ван Хорн Дж. К., Основы управления финансами, М., 1997.

32. Градова А.П., Стратегия и тактика антикрисного управления фирмой, М., 1996.
33. Дорофеев В.Д., Левин Д.В., Сенаторов Д.В., Чернецов А. В., Антикризисное управление, Пенза., 2006.
34. Ковалева А., и дрг. «Финансы фирмы», М., 2002.
35. Самсонова Н.Ф, Финансовый менеджмент, М., 2001.
36. Уткин Э.,"Управление фирмой", М., 1996.
37. Фаифер Боб, «Удвоите ваши прибили», М., 1996.
38. Шабалин Е., Н. Кричевскии Н., Карп М., Как избежать банкротство, М., 1996.