ნინო ფარესაშვილი

ფირმის ანტიკრიზისული მენეჯმენტი

გამომცემლობა „უნივერსალი"
თბილისი 2010

მსოფლიო და სამამულო პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ სამეურნეო სუბიექტების კრიზისი შემთხვევითი მოვლენა არ არის, ის კანონზომიერი პროცესია. ამავე დროს იგი სამეურნეო სუბიექტების სასიცოცხლო ციკლის ერთ-ერთ ფაზას წარმოადგენს და სწორედ სამეურნეო სუბიექტის მენეჯმენტზეა დამოკიდებული თუ როგორ გამოიყენებს სასიცოცხლო ციკლის ამ ფაზას უფრო მაღალ საფეხურზე, ახალ თვისობრიობაში გადასასვლელად.

დამხმარე სახელმძღვანელო დაეხმარება მომავალ მენეჯერებს კარგად გაართვან თავი კრიზისულ სიტუაციებს. დამხმარე სახელმძღვანელო განკუთვნილია პრაქტიკოს მენეჯერებისთვისაც, რადგან გააცნობს მათ წარმატებული მენეჯერების მუშაობის პრაქტიკას და მისცემს სწორ მიმართულებას სიტუაციებში გასარკვევად.

რედაქტორი: ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი,
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის
სრული პროფესორი **ევგენი ბარათაშვილი**

რეცენზენტები: თსუ ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის
მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების მიმართულების ასოცირებული პროფესორი **ეკა ჩოხელი**
ეკონომიკის დოქტორი **სლავა ფეტელავა**
ეკონომიკის დოქტორი **რუსუდან სეთურიძე**

© ნ. ფარესაშვილი, 2010

გამომცემლობა „უნივერსალი", 2010

თბილისი, 0179, ი. ჭავჭავაძის გამზ. 19, ☎: 22 36 09, 8(99) 17 22 30
E-mail: universal@internet.ge

ISBN 978-9941-17-015-7

შინაარსი

გვერდი

თავი I. კლასიკური მენეჯმენტი და ანტიკრიზისული მართვა 5

თავი II. ეკონომიკური სისტემების სტაბილურობა (მდგრადობა) 17

თავი III. ეკონომიკური ციკლები.....24

თავი IV. თანამედროვე მეგატენდენციები ეკონომიკაში და მათი გავლენა მაკრო და მიკრო დონეზე.....44

თავი V. კრიზისი, კრიზისის მიზეზები და კრიზისის პროგნოზირება.....50

თავი VI. კრიზისი სამრეწველო ფირმაში.....61

თავი VII. რესურსების მართვა კრიზისში მყოფ ფირმაში 72

თავი VIII. ინოვაციები, როგორც ფირმის ანტიკრიზისული სტაბილურობის ამაღლების საშუალება 81

თავი IX. კრიზისში მყოფი ფირმის რესტრუქტურიზაცია 92

თავი X. კრიზისში მყოფი ფირმის ურთიერთობა საქმიან გარემოსთან 103

თავი XI. კრიზისში მყოფი ფირმის საკადრო პოლიტიკა 115

თავი XII. მენეჯერები კრიზისულ სიტუაციაში..... 124

თავი XIII. ფირმის გენერალური მენეჯერი კრიზისულ სიტუაციაში..... 137

გამოყენებული ლიტერატურა..... 149

თავი I. კლასიკური მენეჯმენტი და ანტიკრიზისული მართვა

ანტიკრიზისული მართვა წარმოადგენს კრიზისის დროს ფირმის სამართავად გამოყენებული მეთოდების, ფორმების და მიდგომების ერთობლიობას. ფირმის ანტიკრიზისული მართვისთვის ყველაზე მეტად სიტუაციური მიდგომაა გამოყენებადი, რადგან ფირმაში შექმნილი კონკრეტული სიტუაცია არის რეალური და არა ჰიპოტეტიური და, რომ ამ სიტუაციას არა საერთო მიმართულების მქონე ვირტუალური ღონისძიებები, არამედ კონკრეტული ღონისძიებები სჭირდება. მიუხედავად ამისა, ანტიკრიზისულ მართვაში განსაზღვრული ფორმით – ხშირად მეთოდოლოგიით, ხშირად სიტუაციის პროგნოზირებით, მენეჯმენტის სხვა კონცეფციებიც (სკოლები) გამოიყენება. მათ რიცხვშია:

- ოპერაციულ-ადმინისტრაციული;
- ადამიანურ ურთიერთობათა;
- რაოდენობრივი;
- სისტემურ-სიტუაციური;
- ორგანიზაციული კულტურის;
- პროცესული.

განვიხილოთ ამ კონცეფციების ის ასპექტები, რომლებიც გამოიყენება ანტიკრიზისულ მართვაში.

ოპერაციულ-ადმინისტრაციული სკოლა. ადმინისტრირების თეორიისა და ოპერაციების მართვის თეორიის ფუძემდებლებმა ფ. ტეილორმა და ა. ფაიოლმა განსაკუთრებული ყურადღება მიაპყრეს შიდასაფირმო ორგანიზაციის მექანიზმის ოპტიმიზაციის საკითხებს. მათ შორის ფ. ტეილორმა ხაზობრივი პერსონალის დონეზე, ა. ფაიოლმა – ფირმის ადმინისტრაციის დონეზე. მათი რეკომენდაციები თანამედროვე მენეჯმენტშიც გამოიყენება.

შიდასაფირმო დონეზე საწარმოო საქმიანობის ანტიკრიზისული მართვისთვის ამჟამადაც აქტუალურია ფ. ტეილორის შემდეგი რეკომენდაციები:

1. მენეჯმენტს შეუძლია როგორც მესაკუთრეების (იგულისხმება ფირმის მესაკუთრეები, ანუ დამქირავებლები), ისე პერსონალის (დაქირავებულები) კეთილდღეობის მაქსიმიზაცია, რადგანაც მათი ინტერესები მასტიმულირებელ ზემოქმედებას ახდენენ ერთმანეთზე. ამ რეკომენდაციით სავსებით შესაძლებელია კრიზისში მყოფ ფირმაში დაქირავებულების და დამქირავებლების ინტერესები დაუკავშირდეს, შეუთანხმდეს ერთმანეთს და ამ გზით ფირმა გამოვიდეს კრიზისიდან;
2. შრომის ნაყოფიერების ზრდა გადამწყვეტ გავლენას ახდენს მრეწველობის ეფექტიანობის ამაღლებაზე. ამ რეკომენდაციის თანახმად კრიზისულ მდგომარეობაში მყოფ ფირმაში, რომელიც რესურსების დიდ დეფიციტს განიცდის, განსაზღვრული ორგანიზაციული ღონისძიების გატარებით, რომელსაც არ სჭირდება დამატებით რესურსების ხარჯვა (მაგალითად, შრომის დისციპლინის ამაღლება), შეიძლება შრომის ნაყოფიერების ამაღლება და საბოლოო ჯამში, წარმოების ეფექტიანობის გაზრდა;
3. მენეჯმენტის განვითარების უმნიშვნელოვანესი პირობაა მეცნიერული მეთოდების გამოყენება. ეს რეკომენდაცია ფირმის ხელმძღვანელობიდან მოითხოვს მენეჯმენტში ანუ მართვაში ჩართონ მეცნიერული მეთოდები. კრიზისში მყოფ ფირმასთან მისადაგებით ეს იქნება დინამიური პროცესების მეცნიერული ანალიზი და მისი მომავალი დაბალანსებული მდგომარეობის, ასევე მეცნიერული მოდელის შედგენა;
4. ორგანიზაცია გაცილებით უკეთეს პირობებში აღმოჩნდება, თუ მისი მუშაკების თითოეული ჯგუფი დასაქმდება ისეთ საქმიანობაზე, რისი გაკეთებაც ყველაზე უკეთესად შეუძლიათ. იმ გარემოების გათვალისწინებით, რომ კრიზისში მყოფ ფირმის

ხელმძღვანელობას არც დრო და არც ფინანსური რესურსი არ გააჩნია კადრების გადასამზადებლად, ამიტომ დაქირავებულთა შორის შესასრულებელი დავალებები ისე უნდა გადანაწილდეს, რომ „ხაბაზმა პური აცხოს, მეწაღემ კი – ჩექმები კეროს".

5. სამუშაოს შესრულება ძალიან მალე უნდა ანაზღაურდეს. იმის მიუხედავად, რომ კრიზისში მყოფ ფირმაში სწორედ ფინანსური რესურსებია ყველაზე დეფიციტური, მის ხელმძღვანელობას უნდა ახსოვდეს, რომ თუ ამ წესს არ დაიცავს, ვერც პროფესიონალთა სანდო გუნდს შეინარჩუნებს და ვერც ყველაზე მწვავე პრობლემებს გადაჭრის.
6. იქ, სადაც საქმე ძალიან არ წააგებს, უნდა დავუთმოთ მუშებს, რადგან დათმობაც ჯილდოს გარკვეულ სახეობას წარმოადგენს. ყველაზე დიდი წინააღმდეგობა, ფირმის მმართველებსა და მუშებს შორის, სწორედ კრიზისის დროს წარმოიშვება. არადა, კოლექტივის ყველაზე მეტი ერთობა ფირმას ამ სიტუაციაში სჭირდება. ფ. ტეილორი გვირჩევს, რომ ასეთ დროს მუშების ზოგიერთი მოთხოვნები უნდა დავაკმაყოფილოთ (თუმცა, გააჩნია მოთხოვნებს!)

თუ ფ. ტეილორის ამ მოთხოვნას სიღრმისეულად გავაანალიზებთ, დავინახავთ, რომ ფ. ტეილორი აბსოლუტურად მართალია. ამერიკის საავტომობილო გიგანტის მფლობელი გ. ფორდი წერს: „საკმარისია ადამიანებმა იფიქრონ, რომ მწარმოებელი მათ არ ემსახურება, კომპანიის საქმე უარესობისკენ წარიმართება"[1]. ადამიანებში ფორდი მარტო გარე მომხმარებლებს კი არ გულისხმობს, არამედ ფირმის მუშა-მოსამსახურეებსაც. უპირველესად სწორედ მუშა-მოსამსახურეებს უნდა აწუხებდეთ ფირმის ბედი, მისი კრიზისიდან გა-

---

[1]) Форд Г. Моя жизнь, мои достижения, М., Финансы и статистика, 1989, с. 18

მოსვლა და გადარჩენა. ეს რომ განხორციელდეს, მათ უნდა სწამდეთ და სჯეროდეთ ფირმის გენერალური მენეჯერის, მისი თანადგომის. თუ ეს ასე არ მოხდა, და მათ იმედი გაუქარწყლდათ, კოლექტივი დაიწყებს დაშლას და ფირმა გაკოტრდება.

ადმინისტრაციულ სკოლაში, ფირმის კრიზისიდან გამოსაყვანად, კიდევ უფრო სრულყოფილი რეკომენდაციები მოგვცა ა. ფაიოლმა. იგი კრიზისში მყოფი ორგანიზაციის საქმიანობის კომპლექსურ და არა ფრაგმენტულ (როგორც ფ. ტეილორი) გამოკვლევას და მის საფუძველზე მართვის პრინციპების შემუშავებას გვთავაზობს. მან თავად შეიმუშავა ისეთი პრინციპები, რომლებიც გამოსადეგია დღევანდელ ანტიკრიზისულ მართვაში:

1. **შრომის დანაწილება.** ანტიკრიზისულ მმართველებმა მუშაკებს შორის ფუნქციების განაწილება აუცილებელია განახორციელონ უპასუხისმგებლობის და სამუშაოს დუბლირების თავიდან ასაცილებლად;
2. **ძალაუფლება და პასუხისმგებლობა.** თუ კრიზისული ფირმის მენეჯერს არ მივეცით ნათლად გამოკვეთილი უფლებამოსილებანი, ისე მას ვერც მოვთხოვთ პასუხს საქმის შესრულების შედეგებზე;
3. **დისციპლინა.** სტრესულ მდგომარეობაში მყოფ ფირმაში ხშირ შემთხვევაში დისციპლინა ეცემა, რაც კიდევ უფრო დაბლა სწევს წარმოების შედეგებს;
4. **ერთმმართველობა.** ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კრიზისის დროს, რადგან „გემს ცეცხლი უკიდია;“
5. **ზოგადის პრიორიტეტულობა კერძო ინტერესზე.** კრიზისის დროს ყველაფერი უნდა დაემორჩილოს ერთ ზოგად მიზანს. ეს არის ფირმის კრიზისიდან გამოსვლა;
6. **სამუშაო ადგილების სტაბილურობა.** კრიზისის პირობებში ფირმის შიდა გარემოს სტაბილიზაციის ერთ-ერთი საშუალება არის სამუშაო ადგილების

უცვლელობა. ეს მიდგომა მუშა-მოსამსახურეებს ფირმისადმი რწმენას უმძაფრებს.

7. **სამართლიანობა.** ორგანიზაციული სტრესის პირობებში, როცა დაძაბულობა კოლექტივში დღითიდღე იზრდება, მცირე უსამართლობას და უკანონობას შეუძლია „ცეცხლზე ნავთი დაასხას“
8. **კორპორატიული სული.** დაკვირვებებმა ცხადყო, რომ კრიზისიდან მხოლოდ ის ფირმა გამოდის, რომელიც „ერთ ოჯახად“ ცხოვრობს. ამიტომ ფირმის მენეჯერები უნდა ზრუნავდენენ იმაზე, რომ კოლექტივს „ჩაბერონ“ კორპორატიული სული.

ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლა. ამ სკოლის წარმომადგენლების – ჯ. მეიოს და ფ. როტლისბერგერის აზრით ფირმის შრომითი საქმიანობის წარმატებაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ადამიანურ ურთიერთობებს. ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლის წარმომადგენლების იდეები, ანტიკრიზისულ მართვასთან მიმართებაში ფორმულირდება შემდეგნაირად:

1. თითოეულ მუშაკს უნდა მოვექცეთ როგორც ინდივიდუალურ პიროვნებას;
2. შრომის აქტივობაზე ძალიან დიდ ზეგავლენას ახდენს მუშა-მოსამსახურეთა პირადი პრობლემები;
3. შრომისადმი განწყობა მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია მცირე არაფორმალურ ჯგუფებში არსებულ ურთიერთობებზე;
4. წარმოებაში გადამწყვეტ ფაქტორად მოიაზრება ეფექტიანი ინფორმაცია;
5. შრომით ურთიერთობებში უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია თანამშრომლებთან მჭიდრო კავშირის უზრუნველყოფა;
6. მმართველის კანდიდატურის (განსაკუთრებით მართვის ქვედა დონეზე) შერჩევის ერთ-ერთი კრიტერიუმი უნდა იყოს მისი ინდივიდებთან ურთიერთობის უნარი.

თუ ამ შეხედულებებს კარგად გავათვითცნობიერებთ, ადვილად მივხვდებით და დავრწმუნდებით კრიზისული ფირმისთვის მათ საჭიროებასა და გამოყენებადობაში. ამ შეხედულებებში აშკარად ჩანს, რომ დასაქმებულთა მოტივაცია სცილდება ეკონომიკურ საზღაურს და იგი ფსიქოლოგიური ელემენტებით ივსება. თუ გავითვალისწინებთ იმ გარემოებას, რომ კრიზისულ ფირმას სწორედ ეკონომიკური რესურსი უჭირს, ამდენად კრიზისული ფირმის მენეჯერებმა ამ შეხედულებებს განსაკუთრებით დიდი ყურადღება უნდა მიაქციონ.

რაოდენობრივი სკოლა (იგივე მმართველობითი მეცნიერების სკოლა). მათემატიკური აპარატის და ელექტროგამოთვლითი ტექნიკის სწრაფმა განვითარებამ სამეურნეო ორგანიზაციების ფუნქციონირების დაპროექტებაში რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენების საკითხი წინა პლანზე წამოსწია. ეკონომიკურ-მათემატიკური გაანგარიშებებით წარმოების განვითარების მრავალვარიანტული მოდელის შედგენას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს კრიზისული ფირმისთვის, რადგანაც ეს ის სიტუაციაა, როცა გადაწყვეტილება სწრაფად და უშეცდომოდ (ნაკლები შეცდომით) უნდა იქნეს მიღებული.

რაოდენობრივი მეთოდით გადაწყვეტილების მიღების პროცესი შემდეგი ეტაპებისგან შედგება:

I ეტაპი – საზღვრების და კრიტერიუმების განსაზღვრა;

II ეტაპი – ალტერნატივების გამოვლენა;

III ეტაპი – ალტერნატივების შედარება;

IV ეტაპი – საუკეთესო ვარიანტის ამორჩევა.

განვიხილით თითოეული ეტაპი:

გადაწყვეტილების მიღების I ეტაპი. ამ ეტაპზე რესურსები მეტად შეზღუდულია (შემოსაზღვრულია). ამასთან, ამ დროს ფირმამ უნდა შეძლოს არა მხოლოდ მარტივი კვლავწარმოება, არამედ კრიზისის დასაძლევად მიაღწიოს გარკვეულ გარდაქმნებსაც. რადგან მმართველობითი გადაწყვეტილებები მრავალვარიანტულია, ბუნებრივია, მათგან უკეთესის ამოსარჩევად საჭიროა კრიტერიუმები ან ფირმის სტანდარ-

ტები. ეს სტანდარტები ინდივიდუალურია ფირმისთვის, ხოლო კრიზისის დროს სტანდარტები მეტად გამკაცრებულია.

გადაწყვეტილების მიღების II ეტაპი. ამ ეტაპზე გარდა გადაწყვეტილების უკვე ცნობილი ვარიანტისა, ხდება სხვა ვარიანტების გამოძებნაც. ფირმის ტოპ-მენეჯერმა უნდა იცოდეს, რომ ორგანიზაციული სტრესის დროს მართვის აპარატის მუშაკები ფორმალიზმისკენ არიან განწყობილნი და არ იჩენენ არანაირ ინტერესს გადაწყვეტილების ალტერნატივების მოსაძებნად. ამიტომ ეს სამუშაო თავის თავზე უნდა აიღოს ფირმის უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ.

გადაწყვეტილების მიღების III ეტაპი. ამ ეტაპზე ხდება ვარიანტების შედარება. პრაქტიკა აჩვენებს, რომ ასეთი სამუშაო ეფექტიანია იქ, სადაც ალტერნატიული ვარიანტების შემუშავება და შეფასება ხდება სხვადასხვა სპეციალისტების მიერ. ასეთ დროს შემფასებლები ხელმძღვანელობენ ფირმის ინტერესებით და არა იდეების ავტორების ამბიციური სურვილებით. ალტერნატიული გადაწყვეტილებების შეფასებას ართულებს კრიტერიუმების სიმრავლე. ამიტომ ხშირად ხდება კრიტერიუმების შეერთება.

კრიზისში მყოფი ფირმებისთვის მმართველობითი გადაწყვეტილების ეფექტიანობის ძირითადი კრიტერიუმებია:

- დადებითი ბულალტრული ბალანსი;
- რეალიზაციის მოცულობის მატება;
- პერსონალის რიცხვის შენარჩუნება;
- გადასახადების და სხვა სავალდებულო გადასახდელების დავალიანების შემცირება.

ამასთან, მთავარი კრიტერიუმი არის სულ მცირე ნულოვანი საგადამხდელო ბალანსის ქონა.

გადაწყვეტილების მიღების IV ეტაპი. კრიზისულ სიტუაციაში გადაწყვეტილების არჩეულ ვარიანტზე პასუხისმგებლობა მეტად იზრდება. იდეალური გადაწყვეტილება, როგორც წესი, არ არსებობს. მით უფრო არ არსებობს იგი კრიზისში მყოფი ფირმისთვის, რადგანაც მას არც სათანადო სიდიდის რესურსები აქვს და არც ინფორმაცია. და მაინც, ამ პირობებშიც კი ფირმის ხელმძღვანელობას ევალება არსებუ-

ლი ალტერნატივებიდან ყველაზე ოპტიმალურის ამორჩევა. პრაქტიკამ ისიც აჩვენა, რომ შესრულების პროცესში ვითომდა ოპტიმალურად შერჩეული გადაწყვეტილება მაინც კორექტივებს საჭიროებს. ეს არ უნდა მივიჩნიოთ საგანგაშო და საშიშ მოვლენად. ამას იწვევს სიტუაციის დიდი ცვალებადობა. მთავარია შემსრულებლებსა და ტოპ-მენეჯერებს შორის იყოს კარგი უკუკავშირი, რათა დროზე გამოჩნდეს, თუ რა ტიპის შესწორებებია გადაწყვეტილებებში შესატანი.

სისტემურ-სიტუაციური მიდგომა. ჩვენ უკვე ავღნიშნეთ, რომ კრიზისში მყოფი ფირმის სამართავად უფრო გამოსადეგია სიტუაციური მიდგომა, უფრო ზუსტად, სისტემური და სიტუაციური მიდგომების ერთიანობა. ეს კონცეფცია მოითხოვს, რომ ყველა მოვლენა, ფირმის შიგნით იქნება, თუ გარეთ, აღვიქვათ ერთ მთლიანობად და ორგანიზაციაც, როგორც ასეთი, განვიხილოთ მთლიან სისტემად.

ჩვეულებრივ, ნორმალურად ფუნქციონირებად ფირმაში მენეჯერის მოქმედებებში შეიძლება გამოყენებული იქნას მხოლოდ სიტუაციური მიდგომა. კრიზისულ ფირმაში სისტემის თვისობრიობის მხედველობაში მიუღებლობა და მხოლოდ სისტემური მიდგომის გამოყენება, ე.ი. მაკრო და მიკროსისტემების დინამიკის გაუთვალისწინებლობა დაუშვებელია. ეს ფირმას დიდ დანაკარგებს მოუტანს. აქედან გამომდინარე, ეს კონცეფცია მოითხოვს, რომ ფირმის ანტიკრიზისული მართვა მოიცავდეს ფირმის შიგა და გარე ფაქტორების მონიტორინგს. სისტემის მდგომარეობის ექსპრეს-ანალიზს, სიტუაციების განვითარების პროგნოზების შედგენას და მრავალვარიანტული მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავებას.

ზოგადად, სისტემურ-სიტუაციური მიდგომის საფუძველზე, ანტიკრიზისული მართვის მეშვეობით კონკრეტული პრობლემების გადაწყვეტა მოითხოვს შემდეგი კომპონენტების გამოყოფას:

- **პრობლემის არსი** (რაში მდგომარეობს ფირმის ნორმალურ და კრიზისულ მდგომარეობებს შორის განსხვავება);

- **პრობლემის ლოკალიზაცია** (რომელ სფეროში, დარგში, თუ ფირმის რომელ განყოფილებაში იჩინა თავი ძირითადად კრიზისმა);
- **ვინ „ფლობს" პრობლემას** (ფირმის რომელი განყოფილებაა დაინტერესებული კრიზისის აღკვეთით);
- **პრობლემის მასშტაბი** (რამდენად არსებითია კონკრეტული კრიზისი ფირმისთვის);
- **პრობლემის წარმოშობის და დინამიკის დროის გრაფიკი** (როდის წარმოიშვა, როგორ განვითარდა და როგორია მისი მომავალი განვითარების პროგნოზი)

სისტემურ-სიტუაციური მიდგომის წარმომადგენლები, კრიზისში მყოფი ფირმის მენეჯმენტს, კრიზისის მიზეზების გამოკვლევის 5 ფორმას (ტიპს) სთავაზობენ:

1. ყოვლისმომცველი (ფირმის ერთ მთლიან სისტემად შესწავლა-გამოკვლევა);
2. სპეციალური (ცენტრალური პრობლემების სიღრმისეული გამოკვლევა);
3. ინიციატივური (აირჩევა კრიზისიდან გამოსვლის ერთი ვარიანტი, რომელიც შეისწავლება დეტალურად);
4. „გადარჩენის" ფორმა (შეისწავლება კრიზისში მყოფი ფირმის სტაბილურობის უზრუნველმყოფი საზღვრითი პარამეტრები);
5. ინტეგრირებული (მოიზიდება დამატებითი ინფორმაცია მაკროსისტემიდან, ფირმის საქმიანი გარემოდან)

ორგანიზაციული კულტურის კონცეპტუალური მიმართულება. ამ მეცნიერული მიმართულების თეზისია: „პერსონალის საერთო ტექნიკური, საგანმანათლებლო და პიროვნებათაშორისო კულტურის ამაღლება უფრო მეტ საწარმოო ეფექტს იძლევა, ვიდრე ნებისმიერი ცალკე ვიწროპროფილიანი ინვესტიცია". მისი არსი იმაში მდგომარეობს, რომ მოხდეს პიროვნების სრულად „გახსნა" და თითოეული ინდივიდის პოტენციალის გამოვლენითა და ინიციატივის საფუძველზე უზრუნველყოთ ქვეყნის ეკონომიკის შემდგომი ზრდა. ანტიკრიზისულ

მართვასთან მიმართებაში ეს კონცეფცია მოითხოვს ფირმის პერსონალის სისტემატიურ სწავლებას, მათთვის არა მხოლოდ სპეციალური, არამედ საერთო ტექნიკური და ეკონომიკური განათლების მიცემას, ფორს-მაჟორულ სიტუაციებში დამოუკიდებელი ორიენტაციის ჩვევების შემუშავებას და ა.შ. მაშასადამე, ამ კონცეფციის მოთხოვნა არის პერსონალისთვის მაღალი კვალიფიკაციის მიცემის შესაძლებლობა:

- მენეჯერების მაღალკვალიფიციური გუნდი კრიზისს გამოიყენებს ფირმის უფრო მაღალ თვისობრივ მდგომარეობაში გადასაყვანად;
- მაღალკვალიფიციური ინვესტორები ფინანსური პორტფელების გამსხვილებით გააუმჯობესებენ ფონდების მართვას;
- მაღალკვალიფიციური ტექნიკური პერსონალი მოახდენს ფირმის რეკონსტრუქციას და ადვილად აითვისებს ახალი პროდუქციის წარმოებას.

ორგანიზაციული კულტურის კონცეპტუალური მიმართულება ემყარება **დემოკრატიულობის, ტექნოლოგიურობის და ინტერნაციონალურობის სინთეზს**. კრიზისში მყოფ ფირმაში **დემოკრატიზაცია** გამოიხატება მართვის პროცესში მუშა-მოსამსახურეთა თანამონაწილეობით. ეს მიიღწევა მართვის ქვედა დონის რგოლებზე ფუნქციების დელეგირებით (საამქროს უფროსზე, ბრიგადირზე, ოსტატზე და ა.შ.), შრომითი ურთიერთობის საკითხებში პროფკავშირის მონაწილეობით, თანამშრომელთა მიერ ფირმის ფასიანი ქაღალდების შესყიდვით და ქონებრივი წილის საფუძველზე ფირმის მართვაში უფლებების გაფართოებით.

ტექნოლოგიურობა. პრაქტიკამ დაადასტურა, რომ კრიზისში მყოფ ფირმებში მთავარია ტექნიკო-ტექნოლოგიური სიახლეების დანერგვა. ამის საჭიროებას იწვევს მორალურად და ფიზიკურად გაცვეთილი ძირითადი საშუალებები, რამაც საბოლოო ჯამში გამოიწვია კიდეც კრიზისი.

ინტერნაციონალიზაცია. ამ კომპონენტის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ მენეჯმენტის ფორმები და მეთოდები საერთაშორისო სახეს იღებს. მართვაში ინერგება ინტეგრირე-

ბული ფორმები და მეთოდები, ინტენსიურად იცვლება მმართველობითი ინფორმაცია, ხდება დოკუმენტაციის და ტერმინოლოგიის უნიფიკაცია, ხდება ანტიკრიზისული მართვის ინტერნაციონალიზაცია.

პროცესული მიდგომა. ამ მიდგომის წარმომადგენლების აზრით კონცეფციის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ მართვა განვიხილოთ, როგორც „ორგანიზაციაზე ზემოქმედების ერთიანი პროცესი".

ამ კონცეფციის მიხედვით ფირმაში ანტიკრიზისული მმართველი ფირმაში ასრულებს არა მხოლოდ დაგეგმვას, ორგანიზაციას, მოტივაციას და კონტროლს, არამედ დაგეგმილი კურსის კორექტირებასაც.

პროცესული კონცეფცია ეყრდნობა მართვაში შემდეგი პრინციპების გამოყენებას:

- ფირმის კრიზისული პერიოდის განმავლობაში მისი მმართველობითი საქმიანობის პროგრამულ-მიზნობრივ აგებას;
- მმართველობით გადაწყვეტილებათა რეალიზაციაში მუდმივ უკუკავშირის არსებობას;
- ინოვაციურობას;
- მმართველების სტრატეგიულ აზროვნებას;
- მენეჯერების ინიციატივიანობას;
- გადაწყვეტილებების მიღებაში მაღალ პასუხისმგებლობას.

ამრიგად, თანამედროვე ანტიკრიზისული მართვა თავის თავში აერთიანებს და იყენებს მენეჯმენტის ყველაზე ეფექტურ ფორმებს, რომლებიც ჩამოყალიბდა მე-19 საუკუნეში. ფირმის გენერალურ მენეჯერებს, და არა მხოლოდ მათ ევალებათ გაათვითცნობიერონ ამ სკოლებისა და მიდგომის არსი და მათ მიერ შემოთავაზებულო რეკომენდაციები.

საკონტროლო კითხვები:

1. ჩამოთვალეთ მენეჯმენტის სკოლები და მიდგომები.

2. ახსენით ოპერაციულ-ადმინისტრაციული სკოლის წარმომადგენელთა იდეების გამოყენებადობა კრიზისულ მდგომარეობაში მყოფი ფირმებისათვის.
3. რა რეკომენდაციებს აძლევს კრიზისში მყოფ ფირმებს ადამიანური ურთიერთობათა სკოლა?
4. დაახასიათეთ კრიზისულ ფირმაში რაოდენობრივი მიდგომის საფუძველზე გადაწყვეტილების მიღების ეტაპები.
5. კრიზისის მიზეზების გამოკვლევების რომელ ფორმებს გვთავაზობენ სისტემურ და სიტუაციური მიდგომების წარმომადგენლები.
6. რაში მდგომარეობს ორგანიზაციული კულტურის ძირითადი თეზისები?

სიტუაციის შეფასება და გადაწყვეტილების არჩევა: თქვენი ფირმა კრიზისშია. მუშაკთა კოლექტივში დაძაბულობა დღე-თი-დღე მატულობს. მომუშავეთა 60% სიახლეების წინააღმდეგია. კოლექტივი დაშლის პირასაა, არადა სწორედ ეხლა გჭირდებათ თქვენ მათი ერთიანობა და თანადგომა. მომუშავეები მოითხოვენ:

1. გადადგეს თანამდებობიდან თქვენი ძმა (ფინანსური მენეჯერი), რომელსაც ადანაშაულებენ კრიზისის დადგომაში.
2. გადადგნენ თანამდებობებიდან თქვენი ვაჟიშვილი და ქალიშვილი, (მარკეტინგის და კადრების მენეჯერები), რომელთაც ადანაშაულებენ უსაქმურობაში.
3. წარმოების მუშებს მოემატოთ ხელფასი ტოპ-მენეჯერების ხელფასების შემცირების ხარჯზე.
4. ფირმის მენეჯერებს ჩამოერთვათ მომსახურე მსუბუქი ავტომანქანები და ისინი გაიყიდოს და მოხმარდეს ფირმის საერთო კეთილდღეობას.
5. ყველა ზედა დონის გადაწყვეტილება შეუთანხმდეს მუშებს.

ამ მოთხოვნებიდან რომელ მოთხოვნებს მიიღებთ და რა თანამიმდევრობით შეასრულებთ.

თავი II. ეკონომიკური სისტემების სტაბილურობა (მდგრადობა)

სამეურნეო ორგანიზაციების და უფრო მსხვილი მაკრო და მეზოდონის წარმონაქმნების კრიზისები ყველა განვითარებადი სისტემისთვის დამახასიათებელი პერიოდული მოვლენებია. განსხვავება არის მხოლოდ კრიზისის მასშტაბში, სიღრმესა და შედეგში. როგორც მეგა, მაკრო და მეზოდონეზე, ისე მიკროდონეზე კრიზისული სიტუაციის გამომწვევი მიზეზი შეიძლება იყოს ობიექტური პროცესები და სუბიექტური სტრატეგიული და ტაქტიკური ქმედებები. ეს დასკვნა ეფუძნება პროფესორ ე. კოროტკოვის თეზისს იმის შესახებ, რომ კრიზისი ფირმაში არა მხოლოდ არაპროფესიული მართვის შედეგი შეიძლება იყოს, არამედ მის სასიცოცხლო ციკლში ობიექტურად მიმდინარე ხარისხობრივი გარდაქმნებისაც.

კრიზისის ცნება უკავშირდება რისკის ცნებას, რისკის ცნება კი ამა თუ იმ ზომით გავლენას ახდენს ნებისმიერ მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებაზე. ამ კონტექსტში, კრიზისი, როგორც ორგანიზაციის (ფირმის) კრიტიკული მდგომარეობა, არაეფექტური, ჩავარდნისაგან არაგარანტირებული, ანუ სარისკო მმართველობითი გადაწყვეტილების საზღაურს წარმოადგენს[2].

სამეურნეო ორგანიზაცია თვითრეგულირებად სისტემას წარმოადგენს. მასში სტაბილურობის და არასტაბილურობის მდგომარეობები შიგა და გარე ფაქტორების ზემოქმედებით მონაცვლეობენ. ასე მაგალითად, ორგანიზაციის ფუნქციონირებისას სისტემის ხანგრძლივი სტაბილურობის შედეგად მასში მრავალი შემაკავებელი ფაქტორები გროვდება, რომლებიც გარკვეული კრიტიკული მასის მიღწევის შედეგად იწვევენ ამ ორგანიზაციის კოლაფსს, არამდგრადობას, დანგრევის საშიშროებას. არასტაბილურობის ეს მდგომარეობა, რომელ-

---

[2]) Антикризисное управление, Учебник под ред. Э. М. Короткова, М., ИНФРА-М., 2001, с. 15.

საც ახასიათებს ორგანიზაციის სისტემაში წინააღმდეგობათა უკიდურესი გამწვავება და რომელიც ორგანიზაციის სიცოცხლეს ემუქრება, წარმოადგენს კრიზისს. თავის მხრივ, ორგანიზაციის კრიზისული მდგომარეობა მკვეთრად ამაღლებს მისი ელემენტების (სტრუქტურული ქვეგანყოფილებების) მობილურობას და მათ აქტიური ცვლილებებისკენ, ანუ გადარჩენისთვის ბრძოლისკენ უბიძგებს. შიგა გარემოს ასეთი ცვალებადობა არა მხოლოდ მთელ ორგანიზაციას, არამედ მისი ელემენტების კეთილდღეობასაც საშიშროებას უქმნის. ეს მდგომარეობა აიძულებს მათ იმოქმედონ სისტემის სტაბილიზაციისთვის, ცვლილებათა შემცირებისა და შეზღუდვისთვის და ორგანიზაციას უბიძგებს ხარისხობრივად ახალი მდგომარეობით დააწყებინოს სტაბილური, გაწონასწორებული ფუნქციონირება. თუ კრიზისი მწვავე იყო და მას თან სდევდა ორგანიზაციის საბაზო ელემენტების ნგრევა, მაშინ მისი ახალი ხარისხობრივი მდგომარეობა ძველისგან კარდინალურად განსხვავებული იქნება. მაგრამ თუ კრიზისის მიმდინარეობისას ორგანიზაციის პერიფერიული სექტორები გარდაიქმნენ, ხოლო საბაზო ელემენტებმა მხოლოდ კოსმეტიკური ცვლილებები განიცადეს, მაშინ ორგანიზაციის ხარისხობრივად ახალი მდგომარეობა ინარჩუნებს ძველის მემკვიდრეობითობას და ამ ფორმით გადადის სისტემის სრულყოფის ახალ საფეხურზე.

ეკონომიკური სისტემის სტაბილურობა. სტაბილურობა არის ეკონომიკური სისტემის ერთ-ერთი ძირითადი დინამიკური მახასიათებელი, რომელიც წარმოადგენს, გარკვეული ზემოქმედების შედეგად დადგენილი რეჟიმიდან სისტემის გამოსვლის შემდეგ, მისი მთლიანად ან მიახლოებით უკანდაბრუნების თვისებას. სტაბილურობა გამოიხატება სისტემის უნარში იფუნქციონიროს შიდა და გარე წანააღმდეგობების პირობებში.

სამეცნიერო ნაშრომებში, რომლებშიც განხილულია სისტემების სტაბილურობის საერთო თეორიები, ძირითადი ყურადღება სისტემის საწყის მდგომარეობას (ფუნქციონირების საწყისი ეტაპი) ეთმობა. სისტემების ლოკალური ანალი-

ზის დროს, კერძოდ, გარე გარემოსთან ორგანიზაციის ერთერთი სექტორის ეკონომიკური ურთიერთზემოქმედების დროს, ასეთი მიდგომა მეტად ეფექტურია.

როგორც წესი, ეკონომიკურ სისტემაში ორ რეჟიმს გამოყოფენ:

1. გარდამავალი;
2. დადგენილი (ჩამოყალიბებული).

დადგენილი რეჟიმი აქვს სისტემის სტაბილურ მდგომარეობას, გარდამავალი კი — არასტაბილურს, ერთი მდგომარეობიდან მეორეზე გარდამავალს.

სისტემის სტაბილურობის 3 სახეა ცნობილი[3]:

1. საერთო (სისტემის შიგა და გარე ელემენტების ერთობლიობის მოწესრიგებული მდგომარეობა);
2. სტრუქტურული (სისტემის სუბორდინალური შიგა ელემენტების მოწესრიგებული მდგომარეობა);
3. ფაქტორული (სისტემაზე ცალკეული, როგორც წესი, გარე ფაქტორების, მაგალითად, ინფლაციის, ნეგატიური, ამაფორიაქებელი, ზემოქმედების მდგომარეობა).

მაშასადამე, ეკონომიკური სისტემა, მაგალითად ფირმა, საერთოდ სტაბილურია მაშინ, როცა ყველა მისი შიგა და გარე ელემენტები მოწესრიგებულად მუშაობენ, სტრუქტურულად სტაბილურია მაშინ, როცა სტაბილურად მუშაობენ მხოლოდ მისი შიგა გარემოს ელემენტები, ხოლო ფაქტორულად სტაბილურია მაშინ, როცა ერთი რომელიმე ელემენტი უშლის ხელს მუშაობაში.

ყოველი ეკონომიკური სისტემა შემდეგ ეტაპებს გაივლის: შექმნა (დაბადება), განვითარება, გაწონასწორებული ფუნქციონირება და დაცემა.

ამ ეტაპებს შორის მეორე და მეოთხე ეტაპი ყველაზე პრობლემური, რესურსტევადი და ამასთან არსებითი ეტაპე-

---

[3]) Попов Р. Антикризисное управление, М., Высшая школа,, 2004. с. 95

ბია. ეს აიძულებს სისტემის, მაგალითად, სამეურნეო ორგანიზაციის მენეჯმენტს, მეტი ყურადღება მიაქციოს ამ ეტაპებს. სისტემის ფუნქციონირება მესამე ანუ გაწონასწორებულ ეტაპზე, როცა მასშტაბი უცვლელია და იგი არ იზრდება, მცირე ხანს გრძელდება. შემდეგ უკვე იწყება დაცემა.

განვითარებადი ეკონომიკური სისტემა მისი ელემენტების დინამიური თვისებების და კავშირების მეშვეობით ყოველთვის გარდამავალ რეჟიმში ფუნქციონირებს. ამიტომ, როცა ლაპარაკია სისტემის სტაბილურობაზე, იგულისხმება მისი დინამიური სტაბილურობა. ასე რომ, სისტემის სტაბილურობა არ ნიშნავს მის უცვლელ, სტატიკურ მდგომარეობას. იგი სტაბილურია, მაგრამ განვითარებადი ფორმით.

სისტემის მდგრადობის მთავარი პირობა არის მისი თვითრეგულირების და ადაპტირების, ანუ შეცვლილ გარემოსთან შეგუების უნარი.

იმ უმნიშვნელოვანეს ნიშანთა რიცხვს, რომელიც ახასიათებს სისტემის ადაპტურობას, მიეკუთვნება[4]:

1. თვითმმართვა ანუ სისტემის ფუნქციონირების პარამეტრების დამოუკიდებელი შეცვლა;
2. თვითორგანიზაცია, სისტემისთვის დამახასიათებელი ხარისხობრივი მახასიათებლების შენარჩუნებით სისტემის დამოუკიდებელი გარდაქმნა;
3. თვითსწავლა ანუ იმ პირობების გამოძებნა, რომელ პირობებშიც სისტემა ხარისხობრივი ფუნქციონირების კრიტერიუმებს დააკმაყოფილებს.

სისტემის სტაბილურობის, მდგრადობის ძირითადი პარამეტრი არის სტაბილურობის სფერო, ანუ მაჩვენებლების სტრუქტურირებული ჯგუფი, რომლის საზღვრებიდან გასვლა სისტემას გადაიყვანს არამდგრად მდგომარეობაში. ამასთან მდგრადი, სტაბილური ზონიდან სისტემის არამდგრად ზონაში გადასვლას განსაზღვრავს არა სასაზღვრო ხაზი, არამედ

---

[4]) Сорокин Е.Д. Саморегулирование в экономике, М., Экономика, 1990, с. 159

რაღაცა სფერო, რომელსაც მეცნიერები „გარდამავალ სფეროს" უწოდებენ[5]. ამ გარდამავალ სფეროში ყოფნისას ორგანიზაცია კრიზისულ მდგომარეობაშია. ამ დროს მას სჭირდება კრიზისული მენეჯმენტი, ანუ მეტად ვიწროსპეციალიზებული, არაორდინალური, დროში შეზღუდული მართვა, რომ მან სწრაფად გამოიყვანოს სისტემა კრიზისული მდგომარეობიდან. ასეთი მენეჯმენტი ორგანიზაციის ანტიკრიზისული მენეჯმენტის ერთ-ერთ ეტაპს წარმოადგენს.

ანტიკრიზისული მენეჯმენტი როგორც სისტემის დამანგრეველი პროცესების პროფილაქტიკის და დაძლევის მრავალგეგმური, სტრუქტურული და დროში განფენილი საქმიანობა, გულისხმობს მისი მდგრადობის უზრუნველსაყოფად სპეციფიკური ღონისძიებების შემუშავებას და გატარებას.

ორგანიზაციის სტაბილურობა (მდგრადობა). სამეურნეო ორგანიზაციის მდგრადობა გარემოს მრავალი ფაქტორებითაა განპირობებული, რომელთაგანაც თავისი მნიშვნელობით ყველაზე არსებითია: წარმოების დარგი; ორგანიზაციის სიდიდე; პროდუქტული სპეციალიზაცია; ტექნოლოგიური კომბინირება; გასაღებითი სეგმენტის ინერციულობა; მეზოდონის ეკონომიკური დინამიკა; შიგა და გარე გარემოში სოციალურ-ფსიქოლოგიური პროცესები.

ანტიკრიზისულ მენეჯმენტს ორგანიზაციის მასშტაბისა და საწარმოო სტრუქტურის ხასიათთან დამოკიდებულებით აშკარად გამოხატული სპეციფიკა აქვს. ამ ფაქტორების მხედველობაში მიღებით კრიზისული ორგანიზაციები შეიძლება 3 ტიპად დავყოთ:

1. „მინიმალისტური" ორგანიზაციები;
2. ჰოლისტური ორგანიზაციები;
3. ანიმალისტური ორგანიზაციები.

---

[5])Ильясов С. М. Устойчивость банковской системы: механизмы управления, региональные особенности, учеб. пособие, М., ЮНИТИ-ДАНА, 2001, с.9

„მინიმალისტური“ ორგანიზაციები თავის საქმიანობას არარენტაბელურ წარმოებების განთესვაზე, ზედმეტ საკონსტრუქტორო-ტექნოლოგიური სტრუქტურების, სოციალური ობიექტების და ყველა ისეთი სამსახურის განთესვაზე აგებენ, რაც უშუალოდ არ არის დაკავშირებული ორგანიზაციის მთავარ ფუნქციასთან – შეზღუდული ნომენკლატურის პროდუქციის წარმოებასა და რეალიზაციასთან. კრიზისზე ასეთი რეაქცია ახასიათებთ როგორც მსხვილ, ისე მცირე სამეურნეო ერთეულებს. მცირე და საშუალო სიდიდის საწარმოები კრიზისულ სიტუაციებში უპირველესად ახდენენ საკონსტრუქტურო-ტექნოლოგიური კადრების, ინსტრუმენტალური მეურნეობის, სოცკულტურული დაწესებულებების და სასწავლო ცენტრების, ნაკლებგასავლიანი და ძნელადსარეალიზაციო პროდუქციის საწარმოო სიმძლავრეების და ფართობების შემცირებას. ეს მათ საშუალებას აძლევს მოკლე დროში გახდნენ რენტაბელურნი. ასეთ ორგანიზაციებს მკვეთრად განვითარებული მარკეტინგი საშუალებას აძლევს შეინარჩუნონ თანაბარი კვლავწარმოებითი პროცესი. ასეთ ფირმებში ახალი პროდუქციის ათვისება, ახალი ტექნოლოგიის შესყიდვით მეტად ადვილად ხდება. რაც შეეხება კადრების საკითხს, მას ანტიკრიზისული მენეჯმენტი ასე წყვეტს: „გამოიმუშავა – მიიღებს“, „არ მოსწონს – წავიდეს“.

მენეჯმენტის ეს ტიპი ამერიკულია.

ჰოლისტური ორგანიზაციები. სიტყვა „ჰოლიზმი“ ინგლისური წარმოშობის სიტყვაა („halism“) და მთლიანს ნიშნავს. ჰოლისტური ორგანიზაციები, როგორც წესი, საშუალო სიდიდის არიან. მათ აქვთ კომბინირებული წარმოების რთული შიგა სტრუქტურა და წარმოადგენენ ფონდებისა და პერსონალის ორგანულ მთლიანობას.

ასეთ ორგანიზაციებში წარმოება პერსონიფიცირებულია. პერსონალის მართვა შეზღუდულია მორალური ფაქტორებით. თუმცა, კონიუნქტურის და მოთხოვნის ცვლილების შემთხვევაში, ასეთ კომპლექსურ ორგანიზაციას სწრაფად შეუძლია გადაწყობა და სტაბილურობის აღდგენა. ასეთი ორგანიზაციების კრიზისული მდგომარეობა საკმაოდ დიდხანს

გრძელდება. ამასთან, შესაბამისი გარდაქმნების მასშტაბებიც საკმაოდ შთამბეჭდავია.

„ანიმალისტური" ორგანიზაციები. ასეთი ტიპის ორგანიზაციას აქვს „სული", რომელიც მის ქცევასა და გადაწყვეტილებათა მიღებაში გამოიხატება. სწორედ ეს, ეგრეთწოდებული „სული", განსაზღვრავს ასეთი ფირმების დამოკიდებულების ხასიათს გარე სამყაროსთან და აიოლებს პარტნიორებთან სტრატეგიულ თანამშრომლობას.

საკონტროლო კითხვები:

1. რამ შეიძლება გამოიწვიოს კრიზისი?
2. რა კავშირი არსებობს რისკსა და კრიზისს შორის?
3. რას წარმოადგენს კრიზისი?
4. რას ეწოდება სისტემის სტაბილურობა? იგი დინამიურია, თუ სტატიკური?
5. ჩამოთვალეთ და განმარტეთ სისტემის სტაბილურობის 3 სახე.
6. ჩამოთვალეთ და განმარტეთ სისტემის ადაპტირების ნიშნები.
7. დააჯგუფეთ კრიზისული ორგანიზაციები 3 ჯგუფად.
8. რომელი ტიპის ორგანიზაცია არის კრიზისის დროს ყველაზე სიცოცხლისუნარიანი?
9. განმარტეთ ანტიკრიზისული მენეჯმენტი.

გადაწყვეტილების ამორჩევა: თქვენი ფირმა შეზღუდული ნომენკლატურის პროდუქციას აწარმოებს, რომლის რეალიზაცია დღითი-დღე მცირდება. ეს მდგომარეობა ფირმაში ფინანსურ სიძნელეებს იწვევს. ასეთ დროს ფირმას ძირითადი საწარმოო ფართობების გარდა დაქირავებული აქვს მუშებისთვის სპორტ-დარბაზი და ბიბლიოთეკა. ამის გარდა აქვს სილამაზის სალონი და საფირმო ტაქსების პარკი.

ფინანსური სიძნელეების დასაძლევად რა ღონისძიებებს გაატარებდით ხარჯების შესამცირებლად?

თავი III. ეკონომიკური ციკლები

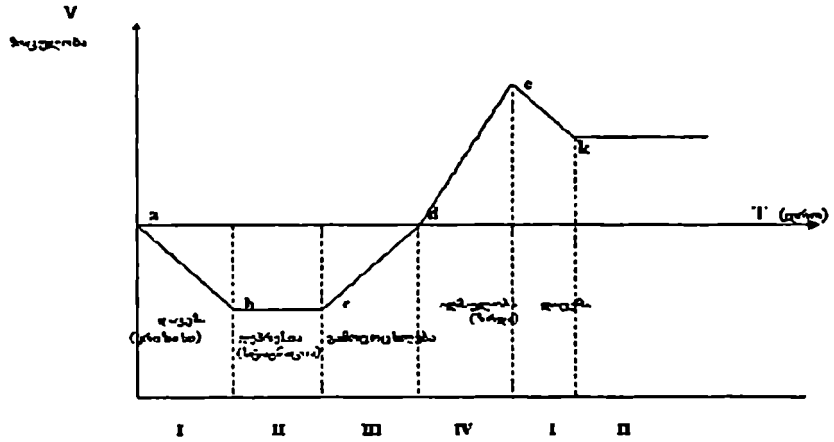
საქმიანი აქტივობის ტალღები და ფაზები. საზოგადოებრივი კვლავწარმოების პროცესი 4 ფაზისაგან შესდგება. ეს ფაზებია: წარმოება, განაწილება, გაცვლა და მოხმარება. მარტივი (არაზრდადი) კვლავწარმოების რეჟიმის დროსაც კი ამ პროცესის გაწონასწორებული მიმდინარეობა ოთხივე ფაზის რაოდენობრივ (მოცულობა და დრო) შესაბამისობას (ტოლობას) გულისხმობს. მოცულობით ან დროის სიდიდით ერთ-ერთი ფაზის ამოვარდნა, ერთის მხრივ, იწვევს სხვა ფაზების პროდუქციის სიჭარბეს (და არარეალიზაციას) და მეორეს მხრივ, სულ მცირე, ადრინდელ დონეზე კვლავწარმოების ციკლის განმეორებისთვის სახსრების დეფიციტს.

მაკრო და მიკრო დონეზე ეკონომიკური სისტემების ფუნქციონირება გაწონასწორებული რეჟიმიდან პერიოდულ გადახრას გულისხმობს. მას აქვს ციკლური ხასიათი. მაკროსისტემის საქმიან აქტივობის ციკლში 4 ფაზა გამოიყოფა (იხ. ნახაზი 1).

1. **დაცემა (კრიზისი).** დაცემა (ab —ხაზი) რამოდენიმე თვიდან ორ წლამდე გრძელდება. კრიზისის პერიოდში იკვეცება წარმოება, ეცემა ფასები, მცირდება დასაქმება, იზრდება გაკოტრებულ საწარმოთა რიცხვი, მცირდება რეალიზაცია მცირდება ხელფასები და ა.შ. კრიზისის ზემოქმედებას განსაკუთრებით განიცდიან არამონოპოლიზებული ორგანიზაციები, მცირე ბიზნესი. დარგობრივ ჭრილში კრიზისს მეტად განიცდიან მოწყობილობის და ყოფითი ტექნიკის მწარმოებელი ფირმები, ხოლო ყველაზე ნაკლებად – კვების პროდუქტების და ყოველდღიური მოთხოვნილების საქონლის მწარმოებელი ფირმები.
2. **სტაგნაცია (დეპრესია).** სტაგნაცია ერთიდან სამ წლამდე გრძელდება. იგი წარმოადგენს წონასწორობის აღდგენის პროცესს საზოგადოებრივი კვლავწარმოების ახალ, მხოლოდ დაბალ დონეზე (bc — ხაზი). ამ ფაზაში მენეჯმენტი მცირემასშტაბიან, ნაკლებად მტკიცე და ხშირად წინააღმდეგობრივ ღონისძიებებს ახორციელებს. პროცენტის

ნორმა ეცემა. ინვესტორი, ისე როგორც თვითონ საზოგადოება და ორგანიზაციები, გადადის ლოდინის რეჟიმში.

3. **გამოცოცხლება** (cd — ხაზი). ამ ფაზისთვის დამახასიათებელია საქმიანი აქტივობის ამაღლება, ინვესტიციების მოცულობის ზრდა, ფასების ზრდა, წარმოების და დასაქმების გაფართოვება. მაღლდება პროცენტული განაკვეთები. პირველად გამოცოცხლება ეტყობათ წარმოების საშუალებათა და საშენ მასალათა მწარმოებელ ფირმებს. ეს ფაზა მთავრდება კრიზისამდე დონის მიღწევით (d — წერტილი).



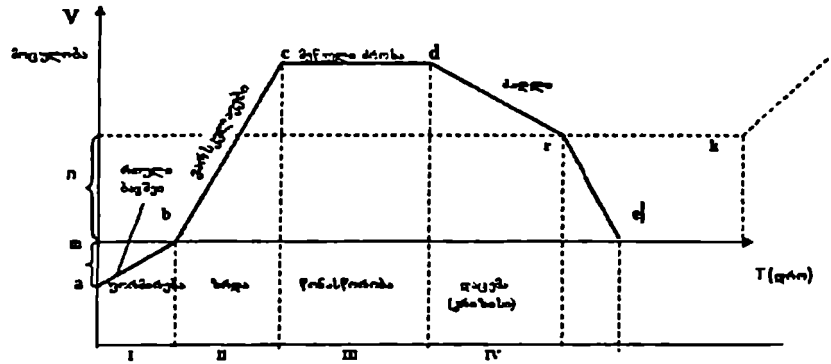
ნ.ხ. I. მაკროსისტემის აქტიურობის ციკლის ფაზები

4. **ზრდა (აღმავლობა).** მას ახასიათებს წარმოების და ინვესტიციების მნიშვნელოვანი ზრდა (de — ხაზი). იხსნება ახალი საწარმოები, ინერგება ახალი ტექნოლოგიები, მაღლდება აქციების კურსი, ფასები, ხელფასები და პროცენტული განაკვეთები. ამასთან, იზრდება სასაქონლო მარაგები, იზრდება საწარმოო ფირმების და კრედიტების მოცულობა, არაპროპორციულად იზრდება ინვესტიციები საწარმოო სფეროში. ამას თან ერთვის როგორც მაკრო, ისე

მიკროდონეზე კვლავწარმოებითი ციკლის ფაზებს შორის პროპორციებში დაძაბულობა. ასეთ „ბუმს“ კვლავაც მოსდევს წარმოების მკვეთრი დაცემა (ek — ხაზი), მას კი – დეპრესია.

სამეურნეო ორგანიზაციაც, როგორც ეკონომიკური სისტემის ერთ-ერთი ნაირსახეობა თავის სასიცოცხლო პერიოდში, ასევე გაივლის გარკვეულ ციკლებს. თითოეული ასეთი ციკლი მთავრდება კვლავწარმოებითი პროცესის ახალ დონეზე გადასვლით.

სასიცოცხლო ციკლში სამეურნეო ორგანიზაციებს (ფირმებს) ასევე ოთხი ფაზა აქვთ (იხ. ნახაზი 2): ფორმირება (ab — ხაზი), ზრდა (bc — ხაზი), წონასწორობა (cd — ხაზი) და დაცემა (de — ხაზი).



ნახ. 2. ფირმის სასიცოცხლო (საქმიანი აქტიურობის) ციკლის ფაზები

ფორმირების ეტაპზე მიმდინარეობს ინვესტირება, კერძოდ მანქანა-მოწყობილობების შესყიდვა, შენობა-ნაგებობათა ჰესყიდვა, მუშაკთა დაქირავება, ნედლეულის შესყიდვა და ა.შ. დახარჯული სახსრები ამ ეტაპზე უკან არ ბრუნდება.

აღმავლობის (bc — ხაზი) ეტაპზე სახსრების ყველანაირ დაბანდებას თან სდევს სიმძლავრეების ზრდა, რეალიზაციის და მოგების მატება. ეს ფაზა არის ფირმის სასიცოცხლო ციკლის ყველაზე პროგრესული ფაზა, ანუ ეგრეთ წოდებული „ვარსკვლავური ფაზა“.

წონასწორობის ფაზაში (cd —ხაზი) ფირმის მეპატრონეები აღარაფერს ხარჯავენ, თუმცა ისინი სტაბილურ შემოსავალს იღებენ. ამ ფაზაში საფუძველი ეყრება დაცემას — ცვდება მოწყობილობა, ძველდება ტექნოლოგია, მცირდება მოთხოვნა პროდუქციაზე.

დაცემა (de — ხაზი). თუ ფირმაში რეკონსტრუქცია არ ჩატარდება, მაშინ სტაგნაციის პროცესი გაგრძელდება და მოხდება მისი თვითლიკვიდაცია (e — წერტილი). მაგრამ ფირმაში არსებული ტექნოლოგიური კულტურა და საკონსტრუქტურო ბაზა არ დაუშვებს ფირმას თვითლიკვიდაციამდე და უზრუნველყოფს მის ხელმეორედ გაცოცხლებას – ახალი სასიცოცხლო ციკლის დაწყებას. ამისათვის დაცემის ეტაპზე (კერძოდ, r წერტილში) საჭიროა ინვესტიციების განხორციელება ფირმის რეკონსტრუქციისა და რეორგანიზაციისათვის. ასეთი მანევრი (რაღა თქმა უნდა, თუ იგი სწორად შეირჩა) ფირმას გამოიყვანს კრიზისული მდგომარეობიდან და დააჩქარებს მის გადასვლას ახალ სასიცოცხლო ციკლში (r-k – ხაზი). მაგრამ ეს ციკლი იწყება უკვე არა a- წერტილიდან, არამედ n- წერტილიდან.

ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის კონცეფციაში ფირმის სასიცოცხლო ციკლის ფაზები სიმბოლურად შემდეგნაირად არიან აღნიშნულნი[6]:

1. ფორმირების ფაზა (ab და rk — ხაზები) –„რთული ბავშვი“
2. ზრდა (bc — ხაზი) – ვარსკვლავები;
3. წონასწორობა (cd – ხაზი) – „მეწველი ძროხა“;
4. დაცემა (de – ხაზი) – „ძაღლი“

ეს სახელწოდებები მიგვანიშნებენ ფირმის მდგომარეობაზე. **ფორმირების** პროცესში ფირმა მართლაც რთულ მდგო-

---

[6])Боумэн К. основы стратегического менеджмента. Пер. с анг. М., ЮНИТИ, 1997, с. 136

მარეობაშია, ჭირვეულობს როგორც რთულად აღსაზრდელი ბავშვი, არ იცის, ვერ გადაუწყვეტია რა გზას დაადგეს...

ზრდის ეტაპზე ფირმა ცაში დაფრინავს — ვარსკვლავების მდგომარეობაშია, რეალიზაციის მოცულობის მატების საფუძველზე მოგება ეზრდება. ამის შედეგად იქმნება განვითარება-გაფართოების შესაძლებლობაც და მუშა-მოსამსახურეთა პრემირების საშუალებაც. ამის საფუძვლად კმაყოფილია როგორც ფირმის მმართველი გუნდი (ტოპ-მენეჯერები), ისე მართული გუნდიც.

წონასწორობის ეტაპზე ფირმა მეწველ ძროხასავით თანაბარი რაოდენობის საქონელს ყიდის და თანაბარ მოგებას იღებს.

დაცემის ეტაპი ფირმისთვის ძაღლური ცხოვრებაა. შემოსავალი კატასტროფულად მცირდება, რადგან მის საქონელზე მოთხოვნა ასევე დიდი ტემპებით კლებულობს.

არსებობს მოსაზრება, რომ საშუალო სიდიდის სამრეწველო ფირმის სასიცოცხლო ციკლი სავარაუდოდ 30 წელი გრძელდება. ამ ზღვართან მიღწევისას ფირმის ტოპ-მენეჯერებმა უნდა მიიღონ კარდინალური გადაწყვეტილება – გააკეთონ არჩევანი: ან ახალი ინვესტიციები მოიძიონ და დააბანდონ ტექნიკა-ტექნოლოგიაში, კადრების გადამზადებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებაში, ანდა მოახდინონ ფირმის ლიკვიდაცია. ასე რომ, თუ თქვენ ფირმის მენეჯერად დაგნიშნეს, უპირველესად გაარკვიეთ, სასიცოცხლო ციკლის რომელ ეტაპზეა თქვენი ფირმა, რამდენი წელი დაგრჩათ ასეთი გადაწყვეტილებების მისაღებად და დაიწყეთ საჭირო რესურსების დაგროვება.

მაკრო და მიკროდონეზე წარმოშობილი ეკონომიკური კრიზისების მიზეზების შესახებ არსებობს სხვადასხვა მოსაზრება. მათ შორის ყველაზე უფრო ცნობილია ციკლურობის შემდეგი სისტემები[7]:

- ნ. კონდრატიევის ციკლი;

---

[7]) Р.Попов. Антикризисное управление, М., Высшая школа, 2004, с. 74

- კუზნეცის ციკლი;
- ჯაგლერის ციკლი;
- კიტჩინის ციკლი.

ნ. კონდრატიევის თვალსაზრისით ციკლურობის ძირითადი მიზეზს წარმოადგენს წარმოების ტექნოლოგიურ ბაზაში არსებული რადიკალური ცვლილებები და მისი სტრუქტურის გარდაქმნა. ასეთი ციკლების ხანგრძლივობა 40-60 წელია. კონდრატიევმა გამოთქვა აზრი, რომ მცირე — 8-10 წლის ხანგრძლივობის ციკლებთან ერთად არსებობენ დიდი ციკლებიც (48-55 წლის ხანგრძლივობით), რომელთაც აქვთ აღმავალი და დაღმავალი ტალღები (იხ. ცხრილი 1)

ცხრილი 1

ნ. კონდრატიევის ციკლების ტალღები

ციკლის №	აღმავალი ტალღები	დაღმავალი ტალღები
1	(1787 — 1792) – (1810 – 1817)	(1810 – 1817) – (1844 – 1851)
2	(1844 – 1851) – (1870 – 1875)	(1844 – 1851) – (1890 – 1896)
3	(1890 – 1896) – (1914 – 1920)	1920 – 1940
4	XX საუკუნის 40-იანი წლების დასასრული — 70-იანის დასაწყისი	XX საუკუნის 70-იანი წლების დასაწყისი — 80-იანი წლების შუანახევარი
5	XX საუკუნის 90-იანი წლების დასაწყისი — XXI საუკუნის პირველი ათწლეული	——

ნიკოლაი კონდრატიევმა ჯერ კიდევ 1926 წელს წამოაყენა თეორია კაპიტალისტური ეკონომიკის განვითარების ნახევარსაუკუნოვანი ციკლების შეახებ. ამ თეორიის თანახმად ყოველ ციკლს ტალღის ორი ფაზა გააჩნია – აღმავალი და დაღმავალი. იმ დროისათვის მან დააფიქსირა ორი სრულფასოვანი ციკლი და მესამე ციკლის ნახევარი. ამასთან, მან გააფრთხილა საზოგადოება, რომ მსოფლიო იმყოფებოდა ციკლის დაღმავალ ფაზაში, რითაც პრაქტიკულად იწინასწარმეტყველა დიდი დეპრესია ამერიკაში, რაც მისი თეორიის სამართლიანობის საუკეთესო დასაბუთება იყო.

იმავე 1926 წელს კონდრატიევმა მოამზადა მოხსენება სათაურით „ეკონომიკური კონიუნქტურის დიდი ციკლები“, რომელმაც სამწუხაროდ დღის სინათლე ვერ იხილა და, რომ არა მისი ორი სტატია, რომელიც გამოქვეყნდა გერმანიაში და რომელიც ცნობილი გერმანელი მეცნიერის იოზეფ შუმპეტერის თვალთახედვის არეში მოექცა, მისი სახელი ალბათ არც არავის ეცოდინებოდა. შუმპეტერმა ავტორისეული ხედვების აღიარების ნიშნად მსოფლიო ეკონომიკურ მეცნიერებაში შემოიღო **„კონდრატიევის ციკლების (K — ციკლები)“** ცნება.

რიგი ავტორების აზრით, მსოფლიო ეკონომიკაში მიმდინარე აღმავალი და დაღმავალი პროცესები ჯდება ე.წ. **„კონდრატიევის ციკლებში“**, ანუ K— ციკლებში. ამ თეორიის მიხედვით, ყოველი ახალი ციკლი იწყება გლობალური აღმოჩენით, ეპოქალური მნიშვნელობის ინოვაციებით და ქმნის რა თვისობრივად ახალი ტიპის საქონელსა და მომსახურებას, კარდინალურად ცვლის წარმოების და მოხმარების სტრუქტურას, ამის შედეგად ადგილი აქვს ციკლის აღმავალ ტალღას.

„კონდრატიევის ციკლების“ თეორიის თანახმად, მე-18 საუკუნიდან დღემდე 5 ციკლს ჰქონდა ადგილი (იხ. ნახაზი 3). **პირველი ციკლის** აღმავალი ტალღა მოდის 1787-1792 წლებში. პიკი 1810-1817 წლებზე, ხოლო დაღმავალი ტალღა გრძელდება 1844-1851 წლებამდე.

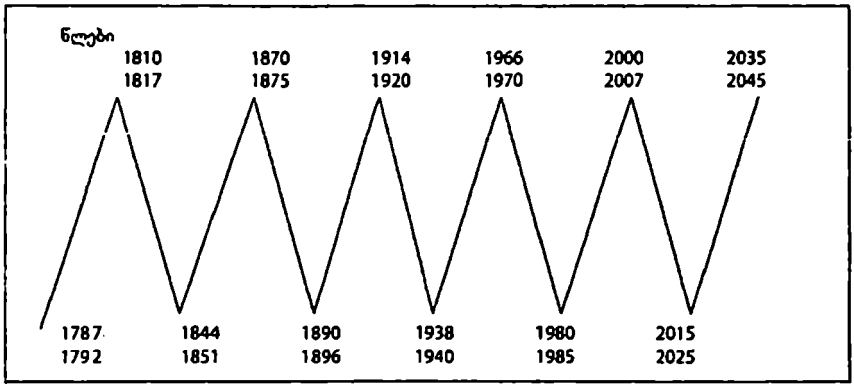
მეორე ციკლის აღმავალი ტალღა გრძელდება 1870-1875 წლებამდე, ხოლო დაღმავალი ტალღა 1890-1896 წლებამდე.

მესამე ციკლის აღმავალი ტალღა გრძელდება 1914-1920 წლებამდე, ხოლო დაღმავალი ტალღა 1936-1940 წლებამდე.

მეოთხე ციკლის აღმავალი ტალღა გრძელდება 1966-1970 წლებამდე, ხოლო დაღმავალი ფაზა 1980-1985 წლებამდე.

მეხუთე ციკლის აღმავალი ტალღა გრძელდება 2000-2007 წლებამდე, ხოლო დაღმავალი ფაზა პროგნოზირების თანახმად გაგრძელდება 2015-2025 წლებამდე.

ამგვარად, მეექვსე ციკლის აღმავალ ტალღას უნდა ველოდოთ 2015 წლიდან[8].



ნახ. 3. კონდრატიევის ციკლები

ცხადია, ეს ციკლები კონდრატიევის თეორიაზე დაყრდნობით მისმა მიმდევრებმა შეადგინეს. მისი ერთ-ერთი წარმომადგენელია **ანდრეი კობიაკოვი,** რომელმაც 2003 წელს თანაავტორობით გამოსცა წიგნი „დოლარის იმპერიის გზის ჩასვენება და „პაქს ამერიკანის" დასასრული". იგი ასევე ე.წ. „რუსული დოქტრინის" ერთ-ერთი ავტორია.

კობიაკოვის თანახმად, მე-20 საუკუნის მეორე ნახევრიდან სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის ინტენსიფიკაციის კვალობაზე, მე-19 საუკუნის 50-55 წლის ხანგრძლივობის ციკლებისგან განსხვავები, ციკლების სიხშირე იზრდება და იკუმშება საშუალოდ 40 წლამდე.

როგორც უკვე ავღნიშნეთ, ყოველი ციკლის აღმავლობის მიზეზი რაიმე ძალზე მნიშვნელოვანი აღმოჩენა იყო. „კონდრატიევის ციკლების" თეორიის მიმდევრების აზრით, თავიდან ასეთი აღმოჩენა იყო ორთქლის ძრავა, რამაც გამო-

---

[8]) თ. აქუბარდია, ეკონომიკური კრიზისი და K- ციკლები, ჟ. „ბიზნესი და კანონმდებლობა", №3, 2009წ. გვ.40

იწვია ახალი ფაბრიკა-ქარხნების მშენებლობა, რკინიგზის ქსელის განვითარება და ა.შ. შიგაწვის ძრავის გამოგონებამ გამოიწვია ნავთობზე მოთხოვნის ზრდა, რამაც თავის მხრივ მძლავრი ბიძგი მისცა ქიმიური მრეწველობის განვითარებას.

მეხუთე ციკლის აღმავალი ტალღის დაწყების მიზეზი იყო მიკროელექტრონიკა, კომპიუტერული ტექნიკა, ინტერნეტი და მობილური კავშირგაბმულობა. მათი აზრით, ამ ეპოქალური მნიშვნელობის აღმოჩენების შემდეგ, წარმოების ბევრმა დარგმა ჩინეთში და აზიის სხვა ქვეყნებში გადაინაცვლა. დაბალი გადასახადები, იაფი მუშახელი და გარემოს დაბინძურებისადმი ლოიალური დამოკიდებულება იყო ის, რაც კაპიტალისთვის მიმზიდველ გარემოს ქმნიდა. მაგრამ ეს პროცესი არ შეიძლებოდა უსასრულოდ გაგრძელებულიყო, ბოლოსდაბოლოს ბაზარი გაჯერდა და მსოფლიო მიადგა ციკლის ყველაზე მაღლა მდებარე წერტილს, რაც პრაქტიკულად ათასწლეულების მიჯნას დაემთხვა. ამის შემდეგ „კონდრატიევის ციკლის“ დაღმავალი ტალღა დაიწყო.

ქართველი მეცნიერი თ. აქუბარდია დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს დაღმავალი ტალღის კონდრატიევის ციკლების თეორიის მიმდევრების ახსნას. ამ დროს იწყება საერთო ციებ-ცხელება იმაზე, თუ სად მოხდეს კაპიტალის ჩადება მაღალი უკუგებით. ასეთ პანაცეას, როგორც წესი წარმოადგენს ფიქტიური კაპიტალის ბაზრები. ასე იქმნება ფინანსური ბუშტები. ასე იყო მესამე ციკლის დაღმავალი ტალღის შემთხვევაში, რამაც გამოიწვია საფონდო ბირჟის კრახი, დიდი დეპრესია და დოლარის პირველი დევალვაცია. დაახლოებით ასევე დამთავრდა კონდრატიევის მეოთხე ციკლი. ადგილი ჰქონდა დოლარის დეფიციტს 1971 წელს. მაშინ ამერიკის პრეზიდენტმა რიჩარდ ნიქსონმა განაცხადა, რომ იკრძალებოდა დოლარის გაცვლა ოქროზე ფიქსირებული კურსით, რითაც პრაქტიკულად დაარღვია ბრეტონ-ვუდის საერთაშორისო სავალუტო სისტემა.

მეხუთე ციკლის დასრულებისას ჩვენ იგივე სურათი გვაქვს. ზუსტად ისევე უზარმაზარი ხმაურით სკდება ფინანსური ბუშტები და კრიზისი გაგრძელდება მანამ, სანამ არ

„აორთქლდება“ კაპიტალის ფიქტიური მდგენელის უდიდესი ნაწილი, რომლის უკანაც არ დგას რეალური ღირებულებები. ეს არის ერთადერთი გზა, რომლითაც შესაძლებელია „კონდრატიევის ციკლიდან“ გამოსვლა.

დიდი დეპრესიის უშუალო გავლენას საბჭოთა კავშირის მოსახლეობა არ გრძნობდა, რადგანაც იგი კაპიტალისტური სისტემის გარეთ ფუნქციონირებდა, ისევე როგორც არ უგრძვნია ნიქსონის მმართველობის პერიოდში დოლარის დევალვაციის შედეგები, იმ უბრალო მიზეზის გამო, რომ მათ ეს დოლარები თვალითაც კი არ უნახავთ. მაგრამ მსოფლიო დღეს მთლიანად კაპიტალისტურია და ამდენად, მსოფლიოში მიმდინარე კრიზისი ყველა ქვეყანას მეტ-ნაკლებად შეეხება, რაც ამ ქვეყნის მსოფლიო ინტეგრაციულ პროცესებში ჩართულობის ხარისხზეა დამოკიდებული.

იმას, რომ ე.წ. ფიქტიური კაპიტალი „აორთქლდეს“, გარკვეული დრო სჭირდება. როგორ აკეთებენ ამას ამერიკელები? ამ თეორიის მიმდევრების აზრით, ისინი ხანძრის ჩაქრობას ბენზინის დასხმით ცდილობენ, ანუ ეკონომიკას გარედან ფულს აყრიან. ამით კი არგადახდების სამომავლოდ გადადება ხდება. შედეგად კი ვალების კიდევ უფრო ზრდა გვექნება. მაგრამ პრობლემა მაინც არ დამალავს თავს. ასე რომ, გვინდა ეს ჩვენ თუ არა, ფიქტიური კაპიტალის „აორთქლების“ პროცესი აუცილებლად მოხდება, მაგრამ მსოფლიო ვალუტის — დოლარის გლობალური დევალვაციის ფონზე.

ფიქტიური კაპიტალის „აორთქლება“ ეს მხოლოდ საქმის ნახევარია. იმისთვის, რომ ეკონომიკური აღმავლობა განხორციელდეს, აუცილებელია სრულიად ახალი ინოვაცია, ისეთი, რომელიც მომგებიანი იქნება კაპიტალის დაბანდებისთვის. როგორც კონდრატიევი ამბობდა, შემდეგი ციკლის ყველა ინოვაციები ჯერ კიდევ წინა ციკლის ბოლო პერიოდში იჩენს თავს. უბრალოდ ხერხდება ამ აღმოჩენის ისეთი ტექნოლოგიებით დამზადება, რომელიც თვისობრივად აიაფებს წარმოების პროცესს და იგი მასობრივი მოხმარებისთვის მიზანშეწონილი ხდება. მაგალითისთვის შესაძლებელია განვიხილოთ ავტომობილები. ავტომობილი ჯერ კიდევ მე-19 საუკუ-

ნეში შეიქმნა, მაგრამ მხოლოდ ჰენრი ფორდმა შეძლო წარმოების ეფექტიანი ორგანიზაცია, რასაც შედეგად მოჰყვა გაიაფება ისე, რომ ავტომობილის ყიდვა რიგითი ამერიკელისთვის შესაძლებელი გამხდარიყო. იგივე შეიძლება ითქვას პერსონალურ კომპიუტერზე. როგორც ირკვევა „აი-ბი-ემმა“ პირველმა შექმნა პერსონალური კომპიუტერი, მაგრამ მათ ვერ შეაფასეს ამ ნოვაციის მთელი მნიშვნელობა და ეს მიმართულება დახურეს კიდეც, როგორც უპერსპექტივო. დღეს პერსონალური კომპიუტერის გარეშე წარმოუდგენელია ცხოვრება, ისევე, როგორც მობილური კავშირგაბმულობის გარეშე.

აი, ეს გახლავთ ძალზე სქემატურად „კონდრატიევის ციკლების“ არსი.

კუზნეცის აზრით, ეკონომიკაში ციკლურობის მიზეზი არის წარმოების კვლავწარმოებით სტრუქტურაში მომხდარი ძვრები. ციკლების ხანგრძლივობა არის 20 წელი.

ჯაგლერი ციკლების საფუძვლად თვლის ფულად-საკრედიტო ფაქტორებს და მათ ურთიერთქმედებას. მისი აზრით, ციკლების პერიოდულობა არის 7-10 წელი.

კიტჩინის აზრით ციკლების ხანგრძლივობა არის 3-5 წელი. მას საფუძვლად უდევს საწარმოებში სასაქონლო მატერიალურ ფასეულობათა შეფარდებითი სიდიდე და ციკლი ასახავს მის დინამიკას.

ეკონომიკური ისტორია და თანამედროვე სამეურნეო პრაქტიკა მოწმობენ, რომ მეგა და მაკროდონეზე საქმიანი აქტივობის აღმავლობა და დაცემა მნიშვნელოვანწილად ორი ფაქტორით არის განპირობებული:

1. წარმოების საშუალებებში მეცნიერული გადატრიალება (მაგ., ბიოლოგიაში ცხოველთა კლონირება, სოფლის მეუნეობაში მცენარეთა უჯრედოვანი ინჟინერია, კომუნიკაციებში — ინტერნეტი, ფიჭური კავშიგაბმულობა, მედიცინაში — ადამიანის გენის გაშიფვრა — და ა.შ.);
2. სახელმწიფოს ეკონომიკურ ურთიერთობებში და პოლიტიკურ ზედნაშენში მკვეთრი და დიდი ცვლილებები მაკროდონის პოლიტიკურ-ეკონომიკური სისტემების დაახ-

ლოების მიმართულებით (ევროპარლამენტი, ჰააგის ტრიბუნალი, შენგენის შეთანხმება და ა.შ.)

თუ ტექნოლოგიური ცვლილებები ნაკლებად ემორჩილება ცვლილებებს და სუბიექტურ ზემოქმედებებს, პოლიტიკურ-ეკონომიკურ პროცესებზე ამას ვერ ვიტყვით. ეს პროცესები ინტეგრაციული კავშირების გაძლიერების კვალობაზე სულ უფრო პროგნოზირებადი ხდებიან და ემორჩილებიან მართვას. ეს მეგადონეზე ტალღური პროცესების აქტიური შესწავლის საფუძველს იძლევა (გარემოს მდგომარეობის პროგნოზირების მიზნით).

ეკონომიკური სისტემების კრიზისული მდგომარეობის ტიპოლოგია. საერთოდ მიღებულია ეკონომიკური კრიზისების შემდეგი ნიშნებით კლასიფიცირება:

- **კრიზისით მოცვა;**
- **ეკონომიკური განზოგადოების დონე** (მეგა, მაკრო, მეზო, მიკრო);
- **წარმოშობის მიზეზები** (ციკლური, კანონზომიერი, შემთხვევითი);
- **წარმოშობის სიძლიერე** (კატასტროფული, დამანგრეველი, მტკივნეული);
- **ხანგრძლივობის ვადა** (გრძელვადიანი, საშუალოვადიანი, მოკლევადიანი);
- **წარმოშობის წყარო** (შინაგანი, გარეგანი, შერეული, ხელოვნური)
- **დაძლევის შესაძლებლობები** (დაუძლეველი, დამოუკიდებლად დასაძლევი, გარედან დახმარებით დასაძლევი).

კრიზისის კატეგორიის მიხედვით მისი დაძლევის ღონისძიებები მუშავდება:

მაკროდონეზე – იგი მიიღწევა ეროვნული ეკონომიკის სახსრებით, გარედან ნასესხი სახსრების ჩათვლით;

მეზოდონეზე – რეგიონის, მუნიციპალიტეტის, აგრეთვე ფედერალური ბიუჯეტის სახსრებით და სუბვენციებით.

მიკროდონეზე – სამეურნეო სუბიექტის სახსრებით (როგორც საკუთარი, ისე ნასესხები).

მაკროდონის და სამეურნეო სუბიექტების კრიზისებს **რეგულაციის თეორიაც** შეისწავლის. ამ თეორიის მიხედვით ინსტიტუციონალურ ცვლილებათა ძირითადი მიზეზი არის სოციალური ჯგუფების დაპირისპირება. ეს თეორია კრიზისების შემდეგ ტიპებს გამოყოფს:

- ჯარე შოკებით გამოწვეული კრიზისი (როცა სისტემის განვითარებას არ ჰყოფნის რესურსები);
- სტრუქტურული კრიზისი;
- რეგულაციის სისტემის კრიზისი (როცა მის მექანიზმებს არ შეუძლიათ ნეგატიური კონიუნქტურული პროცესების შესწავლა);
- წარმოების წესის კრიზისი (როცა არასიცოცხლისუნარიანი აღმოჩნდებიან ის კანონზომიერებები, რომლებზეც დაფუძნებულია წარმოების ორგანიზაცია, განაწილება, გაცვლა და მოხმარება)

ფრანგი მეცნიერი რ. ბუაიე კრიზისის 4 ტიპს ასახელებს[9]:

- **ხასიათის დარღვევა** (როცა ბლოკირებულია სისტემა);
- **რეგულაციის სისტემაში ნაწილობრივი დარღვევა:**
- **რეგულაციის სისტემის კრიზისი;**
- **რეგულაციის სისტემის და დაგროვების რეჟიმის კრიზისი.**

ეკონომიკური სისტემების კრიზისული მდგომარეობა სისტემოლოგიის პოზიციიდანაც შეიძლება აღიწეროს. ამ მიდგომით, ნებისმიერი ორგანიზაცია წარმოადგენს ელემენტთა ერთობლიობას, რომლებიც ქმნიან ერთ მთელს და ეს აძლევს მას სისტემის ნიშან-თვისებებს. სისტემა მუდმივად დინამიურ წონასწორობაშია, რაც სხვადასხვა ფორმებით გამოიხატება:

- **მყარი** (როცა ყველა მისი ელემენტი სტაბილურ რეჟიმში ფუნქციონირებს);

---

[9]) Буайе Р. Теория регуляции: Критрческий анализ (Пер. с французского, М., РГГУ, 1997, с. 81

- **კვაზიმყარი** (როცა სისტემის ელემენტების გადამწყვეტი ნაწილი მუშაობს სტაბილურ რეჟიმში);
- **არამყარი** (როცა არამყარ მდგომარეობაშია სისტემის ელემენტთა ნაწილი, რომელსაც შეუძლია სისტემა გამოიყვანოს წონასწორული მდგომარეობიდან);

კონკურენტულ საბაზრო გარემოში ფუნქციონირებულ სამეურნეო ორგანიზაციის მასტაბილიზებელი ფაქტორები მის სისტემის შიგნით არსებობენ და ამდენად მისი წონასწორობის უზრუნველყოფა ძირითადად ენდოგენური (შინაგანი, საკუთარი) სახსრებით ხდება. ეს განასხვავებს მათ იმ სამეურნეო ორგანიზაციებისგან, რომლებიც ფუნქციონირებდნენ მეურნეობის ადმინისტრაციულ-განმანაწილებელ სისტემაში და, რომელთა სტაბილურობის უზრუნველყოფა გარედან ზემოქმედებით – სახელმწიფოს ეკონომიკური ინსტიტუტების სახსრებით იყო შესაძლებელი.

სისტემოლოგიაში არსებობს კონცეფციები, რომელთა თანახმად რთული სისტემები (მაგ., კორპორაციები) ყოველთვის კვაზისტაბილურ მდგომარეობაში არიან, ამიტომ მათთვის არ არის გამოყენებადი ის კანონები, რომლებიც აღწერენ სტაბილურ სისტემებს.

ლიტერატურაში კვაზისტაბილური მდგომარეობის საფუძვლად გამოიყენება ტერმინი „გარდამავალი პერიოდი", რომელიც ახასიათებს ისეთ მდგომარეობას, როცა სისტემა ხარისხობრივად იცვლება.

მეცნიერების მიერ „გარდამავალი პერიოდის" კრიტერიუმებად შემოთავაზებულია შემდეგი კატეგორიები[10]:

1. ადაპტაციის პროცესი (A). იგი გვიჩვენებს სისტემა როგორ ეგუება გარემო ცვლილებებს (И);
2. დესტრუქტურიზაციის პროცესი (D). იგი გვიჩვენებს როგორ ამცირებს სისტემა თავის სირთულეს (ენტროპია);

---

[10])Антикризисное управление, Учебник, под ред. Э. М. Короткова, М., ИНФРА-М, 2001, с. 106

3. სინერგწარმოქმნის პროცესი (C). იგი გვიჩვენებს როგორ ზრდის სისტემა თავის სირთულეს.

ამ პროცესის მიმდინარეობის სიჩქარე შეიძლება შემდეგნაირად გამოისახოს:

$$Av=\frac{dA}{dt};\quad Uv=\frac{dИ}{dt};\quad Dv=\frac{dD}{dt};\quad Cv=\frac{dC}{dt}$$

ფორმულებში dt — არის დროის ნამატი.

აქედან გამომდინარე:

ადაპტაციის კოეფიციენტი $$Ka=\frac{Av}{Иv}=\frac{dA}{dИ}$$

სინერგიის კოეფიციენტი $$Kc=\frac{Cv}{Dv}=\frac{dC}{dD}$$

სისტემაში გარდამავალ პერიოდებს ე. კოროტკოვი აჯგუფებს 3 დონედ:

1. ჰომეოსტატიკური; 2. ინოვაციური; 3. ბიფურკაციული.

ჰომეოსტატიკური დონე გარდამავალი პერიოდების ისეთი მდგომარეობაა, როცა კარგი, თუ ცუდი მიმართულებით ცვლილება ისეთ საზღვრებში ხდება, რომ ორგანიზაციის სტრუქტურას და მისი ელემენტების შედგენილობას არ ცვლის. დადებითი (კარგი) ცვლილების დროს $K_A = 1$, ხოლო $Kc>1$, უარყოფითი (ცუდი) ცვლილების დროს კი $K_A < 1$, ხოლო $Kc=1$.

ინოვაციური დონე ეს არის ორგანიზაციის სტრუქტურისა და მისი შემადგენელი ელემენტების კრიზისული ცვლილების მდგომარეობა. ასეთ დროს, თუ ცვლილების ვექტორი დადებითია $K_A>1$, ხოლო $Kc=1$, თუ უარყოფითი მაშინ – $K_A< 1$, ხოლო $Kc < 1$.

ბიფურკაციული დონე ორგანიზაციის სტრუქტურის და მისი შემადგენელი ელემენტების კატასტროფული ცვლილების მდგომარეობაა. თუ ცვლილება დადებითი მიმართულებისაა $K_A>1$ და $Kc>>1$, ხოლო თუ უარყოფითი მიმართულებისაა, მაშინ $K_A = 1$ და $Kc<<1$.

სამეურნეო ორგანიზაციები (ფირმები) კრიზისის პირობებში უფრო მეტად ინოვაციურ დონეზე არიან. ამ დონეზე მათ აქვთ განახლების (გაცოცხლების) რესურსი. მესამე — ბიფურკაციულ დონეზე გადასული ორგანიზაცია უკვე დაშლილია და მისი მენეჯმენტიც გაკოტრებულია.

მეგადონის კრიზისები და მათი გამოვლენა დაბალი რანგის სისტემებში. ცივილიზაციის ისტორია მოწმობს, რომ ეკონომიკაში სამეურნეო სუბიექტების რიცხვის ზრდასთან ერთად სულ უფრო პრობლემური ხდება მათი კოორდინაცია. XIX საუკუნის მეორე ნახევრიდან ეს პრობლემა მსოფლიო მნიშვნელობის გახდა.

ამან რამდენადმე განაპირობა მთლიანად XVIII საუკუნის და XIX საუკუნის პირველი ნახევრის ეკონომისტ-თეორეტიკოსების იმ კონცეფციის შემუშავება, რომლითაც ისინი ეკონომიკის თავისუფალ საბაზრო კონკურენციაზე დაფუძნებულ ეკონომიკის თვითრეგულირების და უკრიზისო განვითარების შესაძლებლობას ასაბუთებენ. XX საუკუნის პირველი ნახევრის მეტად მომხიბვლელი აღმოჩნდა დიამეტრიულად მისი საწინააღმდეგო – ეკონომიკის სოციალისტური სისტემის უკრიზისო განვითარების კონცეფცია, რომელმაც სრული ფიასკო განიცადა XX საუკუნის 80-იან წლებში, როცა სოციალისტური ეკონომიკის ქვეყნები წარმოების და განაწილების დაუბალანსებლობის მნიშვნელოვან პრობლემას შეეჯახნენ.

ასე რომ, XX საუკუნის შუახანებში მსოფლიო ეკონომიკაში ორი ურთიერთსაწინააღმდეგო ტენდენცია გამოიკვეთა:

1. კაპიტალისტური მეურნეობის ეკონომიკურ სუბიექტებში ადმინისტრაციულ-განმანაწილებელი რეგულირების საჭიროება;
2. სოციალისტურ მეურნეობაში საკუთრების განსახელმწიფოებისა და პრივატიზაციის ბაზაზე კონკურენტულ საბაზრო პრინციპების დანერგვა.

ეს მოთხოვნები თანდათან გაძლიერდა, რის შედეგადაც კაპიტალისტური ქვეყნების ეკონომიკაში მოხდა მნიშვნელოვანი ცვლილებები, უპირველეს ყოვლისა, ტრანსნაციონალური ეკონომიკური რეგულირების მიმართულებით, ხოლო სო-

ციალისტურმა ქვეყნებმა XX საუკუნის 90-იანი წლებიდან ფართო მასშტაბით დაიწყეს საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლა.

ეკონომიკური კრიზისის არსი. როგორც უკვე ავღნიშნეთ კრიზისი სისტემების სასიცოცხლო ციკლის ერთ-ერთი, არასასურველი, არასასიამოვნო, მაგრამ კანონზომიერი (გარდაუვალი) ეტაპია. მთავარია ვიცოდეთ მისი განჭვრეტა და ღონისძიებების გატარება მინიმალური დანახარჯებით მის დაძლევად.

პროფესორი დ. ვალოვოი საქმიანი აქტივობის ციკლურობისადმი მიძღვნილ სამეცნიერო გამოკვლევებს 3 ეტაპად ჰყოფს. ეს დაყოფა მართლაც ემთხვევა მსოფლიო მეურნეობის სისტემაში მომხდარ ხარისხობრივ ცვლილებებს – კლასიკური კაპიტალიზმი, იმპრესიონიზმი, მსოფლიო საფინანსო სისტემა.

პირველ ეტაპს აკუთვნებენ კ. მარქსის ნაშრომებს (1818-1883წწ.). კ. მარქსის „კაპიტალი", რომელიც 3 ტომად დაიწერა და კლასიკურ კაპიტალიზმს მიეძღვნა, ცხადია, იხილავს კაპიტალისტური მეურნეობის ციკლურობასაც და კრიზისებსაც. მართლაც, კაპიტალისტურ მეურნეობას მთელი მისი არსებობის მანძილზე მრავალჯერ დაუდგა კრიზისი, რომელთაგანაც ყველაზე ძლიერი კრიზისები იყო: 1825 წელს — ინგლისში, 1836 წელს — აშშ-ში და ინგლისში, 1847 წელს — ევროპაში, 1857 წელს — ევროპასა და ამერიკაში, 1873-1878 წ.წ. – ევროპასა და აშშ-ში, 1900-1903 წ.წ. – მსოფლიოში, 1920 წ. – მსოფლიოში, 1929-1933 წ.წ. – მსოფლიოში (ე.წ. „დიდი დეპრესია"), 1937 წ. – მსოფლიოში, 1948-1949 წ.წ. – აშშ და კანადაში, 1953-1954 წ.წ. – მსოფლიოში, 1957-1958 წ.წ. – მსოფლიოში, 1973-1975 წ.წ. – მსოფლიოში, 1982 წ. – მექსიკაში, 1982 წ. – საერთაშორისო, 1985-1989 წ.წ. – მსოფლიოში (დანაზოგების კრიზისი), 1994 წ. – მექსიკაში, 1997 წ. აზიაში (ფინანსური კრიზისი), 1998 წ. – რუსეთში (ფინანსური კრიზისი), 1998-1999 წ.წ. – მსოფლიოში (ფინანსური კრიზისი), 2006-2009 წ.წ. – მსოფლიოში (ფინანსური კრიზისი).

საქმიანი აქტივობის ციკლურობის (მ.შ. კრიზისების) მეცნიერული გამოკვლევების **მეორე ეტაპი** იყო ჯ. მეინარდ კეინსის (1883-1964 წ.წ.) და მისი თანამიმდევართა კვლევები. (XX საუკუნის 30-60 წ.წ.). ეს დაემთხვა კაპიტალის ინტერნაციონალიზაციის პერიოდს, აგრეთვე, საბაზრო ეკონომიკაში საქმიანი აქტივობის სახელმწიფო რეგულირების მოტივაციის გაძლიერებას.

ჯ. კეინსის ძირითადი დასკვნა ის იყო, რომ ეკონომიკური კრიზისები კლასიკური კაპიტალიზმისთვის გარდუვალია და მისი წარმოშობის მიზეზი საბაზრო ურთიერთობების ბუნებაში დევს. რადგან საბაზრო ეკონომიკა შეიცავს მონოპოლიზმის ელემენტებს, ამიტომ ფასები და ხელფასები არ არის მოქნილი, რაც თავის მხრივ, იწვევს დისპროპორციებს, საქონელზე მოთხოვნის დაცემას, უმუშევრობას და ა.შ. კრიზისების დაძლევის საშუალებად ჯ. კეინსი ერთობლივი მოთხოვნის სტიმულირების მიზნით მიიჩნევდა ეკონომიკაში პერიოდულად და მიზანდასახულად სახელმწიფოს ჩარევას.

მეურნეობის ფუნქციონირებაში ციკლურობის გამოკვლევის **მესამე ეტაპი** დაიწყო XX საუკუნის 60-იანი წლების შუა პერიოდში. ამ პერიოდს ტრანსნაციონალური კონგლომერატების და ერთიანი საერთაშორისო ფინანსური სისტემის ფორმირება ახასიათებს.

კრიზისების განჭვრეტა, გამოვლენა და დაძლევა მათი გამომწვევი მიზეზების ცოდნით იწყება. მათზე სხვადასხვა მეცნიერებს განსხვავებული შეხედულებები აქვთ (იხ. ცხრილი 2)

ცხრილი 2.

კრიზისის მიზეზები

ავტორი	კონომიკური კრიზისის მიზეზები
კ. მარქსი	ეკონომიკური კრიზისების მიზეზია წარმოების საერთოსაზოგადოებრივ და მითვისების კერძოკაპიტალისტურ ხასიათს შორის წინააღმდეგობა
ფ. ხაიეკი	ჭარბი ინვესტირება, სახელმწიფოს მხრიდან კორპორაციების ზედმეტი დაფინანსება
კ. შუმპეტერი	კრიზისით გამოწვეული პანიკა ამცირებს ინვესტიციურ აქტივობას და პირიქით ალმავლობა სტიმულს აძლევს მას, რაც შემდგომში იწვევს ჭარბწარმოებას და მოთხოვნის დაცემას
ჯ. სოროსი	პერიფერიებიდან კაპიტალის განზიდვა ცენტრისკენ იწვევს მის სიჭარბეს და არღვევს ინვესტიციურ პროცესს
ჯ. კეინსი	კრიზისის ყველაზე ტიპიური მიზეზი არის არა პროცენტის ზრდა, არამედ კრიზისით გამოწვეული კაპიტალის ზღვრული ეფექტიანობის დაცემა
კ. მაკკონნელი, ს. ბრიუ	ეკონომიკაში სტაგნაცია წარმოიქმნება მაშინ, როდესაც ერთობლივი ინვესტიციები ამორტიზაციაზე ნაკლებია

საკონტროლო კითხვები:

1. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მაკროდონის ეკონომიკურ სისტემებში საქმიანი აქტივობის ციკლის ფაზები.
2. რამდენი და რომელი ფაზები აქვს ფირმის სასიცოცხლო ციკლს?
3. როგორ მოქმედებს ტექნოლოგიური კულტურა კრიზისისგან ფირმის დაცულობაზე?
4. გააკეთეთ კომენტარი სხვადასხვა ავტორების შეხედულებებზე ეკონომიკური ციკლების მიზეზებსა და მათ ხანგრძლივობაზე.
5. დაასახელეთ ეკონომიკური ციკლების ცნობილი კლასიფიკაცია.

6. რა იწვევს კრიზისს, როგორია სხვადასხვა მეცნიერთა შეხედულება მის მიზეზებზე?
7. დაასახელეთ ეკონომიკურ სისტემებში ე.წ. „გარდამავალი პერიოდის“ კრიტერიუმები მეცნიერ ე. კოროტკოვის მიხედვით.
8. დაასახელეთ კრიზისების მეცნიერული გამოკვლევების 3 ეტაპი და აღწერეთ ისინი.

სიტუაციის შეფასება: ჯ. კეინსი კრიზისების დაძლევის ერთობლივი მოთხოვნის სტიმულირების მიზნით მიიჩნევდა ეკონომიკაში პერიოდულად და მიზანდასახულად სახელმწიფოს ჩარევას. როგორ მიგაჩნიათ, დღეს საქართველოს ეკონომიკას სჭირდება თუ არა სახელმწიფოს ჩარევას, და თუ საჭიროებს როგორი სახით და რომელ სფეროებში?

თავი IV. თანამედროვე მეგატენდენციები ეკონომიკაში და მათი გამოვლენა მაკრო და მიკრო დონეზე

ტექნიკა-ტექნოლოგიის განვითარება და წარმოების და მოხმარების მასშტაბების ზრდა განაპირობებს შრომის პროდუქტების გაცვლის სისტემის მოწესრიგების საჭიროებას. პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ წარმოების და მოხმარების კორდინაციის მექანიზმები არასრულყოფილია. განსაკუთრებით ეს ითქმის მეგადონეზე, რაც ნეგატიურად მოქმედებს ეკონომიკის დინამიკაზე და კრიზისული სიტუაციების პროფილაქტიკაზე. ამიტომ ეკონომიკაში, როგორც სახელმწიფო, ისე რეგიონის და ისე ფირმის დონეზე მეგატენდენციების მონიტორინგი, მისი მიზეზების და ფაქტორების გამოკვლევა არის ანტიკრიზისულ მართვის პირველი რიგის ამოცანა.

კომუნიკაციების განვითარების კვალობაზე ეროვნული ეკონომიკების სამეურნეო კომპლექსები სულ უფრო და უფრო ეზრდებიან ერთმანეთს და ერთიან მსოფლიო მეურნეობას აყალიბებენ. სწორედ ამიტომ მსოფლიო მეურნეობაში მომხდარი ცვლილებები დიდ გავლენას ახდენენ როგორც ცალკეული ქვეყნების ეროვნულ ეკონომიკაზე, ისე მის ეკონომიკურ სუბიექტებზე. ეკონომიკურმა სუბიექტებმა უნდა იცოდნენ მსოფლიო ეკონომიკის ყველა ტენდენციები და მზად უნდა იყვნენ მათ მისაღებად.

ზოგადად განვითარების თანამედროვე მეგატენდენციები ხასიათდება შემდეგი კომპლექსური პროცესებით:

1. ფუნდამენტალური მეცნიერების გარდაქმნა უშუალო საწარმოო ძალად, რომელიც რევოლუციას ახდენს წარმოებასა და ეკონომიკაში (ინტერნეტი, ბიოინჟინერია, ფიჭური კავშირგაბმულობა და ა.შ.).
2. უფლებების უნივერსალიზაცია პიროვნებათა შორის, ორგანიზაციათა შორის და სახელმწიფოთა შორის რეგულირებაში.
3. ეკონომიკის გლობალიზაცია და დივერსიფიკაცია მისი იერარქიული სტრუქტურიდან ფიჭურ ორგა-

ნიზაციებამდე გადასვლით (ფიჭური ორგანიზაციები მომავლის ორგანიზაციებია). მათი თანამშრომლები სახლში შეასრულებენ მათზე გაპიროვნებულ ლოკალურ დავალებებს და კომპიუტერული ქსელის საშუალებით მიაწოდებენ მას ორგანიზაციას. ასეთი თანამშრომლების და ასე მომუშავე ორგანიზაციების რიცხვი თანდათან იზრდება.

4. სახელმწიფოთაშორის, ორგანიზაციათაშორის და პიროვნებათაშორის ურთიერთობათა ინტელექტუალიზაცია.

ეს ოთხი მეგატენდენცია არის ჩვენი საუკუნის ბოლო 10 წლის ტენდენციები. საერთოდაც უნდა ითქვას, რომ სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესი ისეთი ძალით და სიღრმით მიმდინარეობს, რომ იგი თითქმის ყოველ ათ წელში ცვლის მეგადონეზე ეკონომიკის ორიენტაციის ვექტორს, რაც აუცილებლად მოქმედებს მაკრო და მიკროდონის სისტემებზეც.

მე-20 საუკუნის 80-იან წლებში საზოგადოების განვითარება ისეთი ვექტორით წარიმართა, რომ მეტი ყურადღება მიექცა ინფორმატიკას, მოწინავე ტექნოლოგიებს, ეროვნული ეკონომიკების გლობალიზაციას, 10 წლის შემდეგ ე.ი. 90-იან წლებში უკვე დაიწყო საბაზრო სოციალიზმის ჩამოყალიბება (ჩინეთი), ცხოვრების გლობალური სტილის ფორმირება, პიროვნების როლის ამაღლება.

ეკონომიკის და კულტურის გლობალიზაციისკენ და ჰუმანურობისა და სულიერებისკენ საზოგადოების ინტერესთა ცენტრის გადახრამ კორექტივები შეიტანა მენეჯმენტის ორგანიზაციულ პრიორიტეტში. ეს პრიორიტეტები ამჟამად განისაზღვრება:

- კომპანიების ინტეგრაციით;
- ფიჭური ორგანიზაციებით;
- ადაპტური ფუნქციონირებით;
- დეფორმალიზაციით;
- ანტიკრიზისული მენეჯმენტით.

მაშასადამე, ანტიკრიზისული მენეჯმენტი არის ამ საუკუნის ერთ-ერთი პრიორიტეტული მიმართულება. ის ახასიათებს არა მხოლოდ ჩვენნაირ-ტრანზიტული ეკონომიკის მქონე ქვეყნებს, არამედ საკმაოდ გაწონასწორებულ მაკროეკონომიკურ სისტემებსაც (მაგ., იაპონიას, დასავლეთ ევროპის ქვეყნებს). ეს ფაქტი ანტიკრიზისული მენეჯმენტის პრობლემატიკას მეტად აქტუალურს ხდის არა მხოლოდ მიკრო, არამედ მაკროდონეზეც.

უკანასკნელ პერიოდში ანტიკრიზისული მართვის ობიექტები ხდებიან არა მხოლოდ ქვედა სამეურნეო ორგანიზაციები, კერძოდ ფირმები, არამედ მაკროეკონომიკური სისტემები. ამ თვალსაზრისით საინტერესო ხდება და წინა პლანზე გამოდის მაკროდონის კრიზისული პროცესების ფაქტორული ანალიზი.

მაკროეკონომიკური სისტემების განვითარებაზე სხვადასხვა დროში სხვადასხვა შეხედულებები არსებობდა. ადრეული კაპიტალიზმის თეორეტიკოსები – ა. სმიტი, დ. რიკარდო, ჯ. მიშელი, ჟ. სეი და სხვები, გამორიცხავდენენ ამ სისტემის კრიზისს. მაგრამ შემდეგში, ავტონომიური, საბაზრო ორიენტაციის სამეურნეო ორგანიზაციებით მსოფლიო ეკონომიკის გაჯერების კვალობაზე გაჩნდა დისბალანსის და სტაგნაციის ნიშნები, მაკროეკონომიკური სისტემის რეგრესიული ეტაპები. ეს მდგომარეობა ასახა კ. მარქსმა თავის შრომაში – „კაპიტალი“, რომელშიც მან დაასაბუთა კაპიტალისტური წარმოების წესის ნეგატიური ისტორიული პერსპექტივა. იგივე დაასაბუთა ლენინმა ნაშრომში „იმპერიალიზმი, როგორც კაპიტალიზმის უმაღლესი სტადია“.

მაგრამ ეკონომიკური პრაქტიკა „ჭკვიანი“ გამოდგა და მან არ დაანგრია საბაზრო მეურნეობა. ეს მიღწეულ იქნა ეკონომიკაში სახელმწიფოს ჩარევით, მისი მაკოორდინებელი ფუნქციების გაძლიერებით. 1934 წელს გამოვიდა ჯ. კეინსის წიგნი „პროცენტის, დასაქმების და ფულის საერთო თეორია“, რომელშიც მან სწორედ ეკონომიკაში სახელმწიფოს აქტიური მონაწილეობის საჭიროება დაასაბუთა. ინგლისელი მეცნიერის ეს რეკომენდაციები ბრწყინვალედ გამოიყენა აშშ-ს პრეზი-

დენტმა ფ. რუზველტმა და ერთობლივი მოთხოვნის სტიმულირებით ქვეყანა „დიდი დეპრესიიდან“ (1929-1933წ.წ.) გამოიყვანა. საბაზრო ეკონომიკის სახელმწიფოებრივ რეგულირების თეორიასა და პრაქტიკაში დიდი ავტორიტეტით სარგებლობდა გერმანიის (ყოფილი ფედერაციული გერმანია) კანცლერი ლ. ერჰარდი (1897-1977). მისი იდეები, ინდიკატურ დაგეგმვასა და სოციალურ საბაზრო ეკონომიკაზე, პრაქტიკულად ამ ქვეყანაში იქნა გამოყენებული. შედეგად მივიღეთ „გერმანული სასწაული“. ეს სახელი ეწოდა გერმანიას, 50-60-იან წლებში მისი ეკონომიკის არნახული ზრდის ტემპით და უკრიზისო განვითარების წყალობით.

თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკის თეორიაში მკვეთრად არის გამოკვეთილი საზოგადოების განვითარების ორი მოდელი:

1. **მონეტარული;**
2. **სოციალურად ორიენტირებული სახელმწიფო აქტივიზმის.**

მონეტარული მოდელი (წარმომადგენელი მ. ფრიდმანი) ეფუძნება კერძო საკუთრების გააბსოლუტებას. ეკონომიკაში სახელმწიფოს ფუნქციების შეზღუდვას და მის დაშვებას მხოლოდ ფინანსების სფეროში (ფულის ემისია).

სოციალურად ორიენტირებული სახელმწიფოს აქტივიზმი (წარმომადგენელი ლ. ერჰარდი, გ. მიურდალი) ეფუძნება საკუთრების პლურალიზმს ქვეყანაში, ძლიერ სახელმწიფო სექტორს, ინდიკატურ დაგეგმვას.

კრიზისის განვითარების უზრუნველყოფის თვალსაზრისით უფრო პროდუქტიული არის მეორე მოდელი, რადგანაც იგი გულისხმობს სამეურნეო ორგანიზაციებთან სახელმწიფოს მჭიდრო თანამშრომლობას.

საერთოდ კი კრიზისების მთელი ისტორია გვასწავლის შემდეგს: ნებისმიერი კრიზისი დაძლეულ იქნა იმ მომენტში აღმოჩენილი (მიგნებული) ინსტრუმენტებით. უნდა ვიფიქროთ, რომ ამ ლოგიკით მომავალშიც ასე გაგრძელდება ცხოვრება და კრიზისული პრობლემების გადაწყვეტა.

რადგან გლობალიზაციის პროცესი შეუქცევადი პროცესია და ცხადია, ამ პროცესში საქართველოც არის ჩართული, რაც იმას ნიშნავს, რომ საქართველოს ეკონომიკა მსოფლიო მეგაეკონომიკაშია შეზრდილი (ჩაზრდილი), ეს აუცილებლად გამოიწვევს (და გამოიწვია კიდეც) კრიზისს საქართველოს ეკონომიკაში. საქართველო გარკვეულწილად უკვე განიცადა ფინანსური კრიზისი, რომელიც აშშ-დან და ევროპიდან შემოიჭრა ჩვენთან. კრიზისის პირველი და ძლიერი ტალღა კომერციულ ბანკებს დაატყდათ თავზე. ეს იმიტომ მოხდა, რომ ბანკები სესხებს უცხოეთიდან იღებდნენ. იქ არსებულმა კრიზისმა, რაღა თქმა უნდა შეამცირა საკრედიტო რესურსების მოწოდება, რამაც ქართული ბანკები გაკოტრების პირას მიიყვანა. ისე როგორც საზღვარგარეთ, საქართველოს სახელმწიფოც ასეთ დროს მის გამოსასწორებლად იღებს განსაზღვრულ ღონისძიებებს.

საკონტროლო კითხვები:

1. ჩამოთვალეთ თანამედროვე ეკონომიკის მეგადონის ტენდენციები და დაახასიათეთ ისინი.
2. დაახლოებით რამდენ ხანში იცვლება მეგატენდენციები?
3. ჩამოთვალეთ მენეჯმენტის ამჟამინდელი პრიორიტეტები.
4. დაახასიათეთ მაკროეკონომიკური სისტემების განვითარებაზე არსებული მეცნიერთა შეხედულებანი.
5. როგორ გამოიყვანა ფ. რუზველტმა აშშ დიდი დეპრესიიდან?
6. დაახასიათეთ საზოგადოების განვითარების მონეტარული მოდელი.
7. დაახასიათეთ სახელმწიფო აქტივიზმის მოდელი.
8. ვინ იყო კეინსი და რა დაასაბუთა მან? თქვენ კეინსის მომხრე ხართ თუ არა?

გადაწყვეტილების მიღება: საქართველოში ამჟამად მოსახლეობის სოციალური მდგომარეობა არასახარბიელოა. მოსახლეო-

ბის 40% (1779689 ადამიანი) უმწეოთა რიცხვშია. უმუშევრობის დონე 2009 წელს 16%-მდე გაიზარდა. ინფლაცია მაღალია, პირველი მოხმარების საქონელზე ფასები სისტემატურად იზრდება.

თქვენი აზრით, რაზე უნდა გაამახვილოს საქართველოს მთავრობამ ყურადღება, რათა დაძლიოს არსებული კრიზისული სიტუაცია?

თავი V. კრიზისი, კრიზისის მიზეზები და კრიზისის პროგნოზირება.

სიტყვა „კრიზისი“ ბერძნული წარმოშობისაა და ნიშნავს გადაწყვეტას. როგორც უკვე ავღნიშნეთ, კრიზისი სისტემის (მ.შ. ფირმის) სასიცოცხლო ციკლის ერთ-ერთი ფაზაა და მისი წარმოშობა შემთხვევითი არ არის. მთავარია ფირმის მენეჯერებმა იცოდნენ, როგორ მართონ იგი და როგორ გამოიყენონ კრიზისის პერიოდი ფირმის უფრო მაღალ თვისებრივ მდგომარეობაში გადასასვლელად. ამისათვის მათ უნდა შეეძლოთ კრიზისის პროგნოზირება, კრიზისის სიმპტომების გამოცნობა, მისი რეგულირება და მართვა.

კრიზისის თეორია შედარებით ახალი მეცნიერებაა. კიდევ უფრო ახალია ანტიკრიზისული მართვა. თანამედროვე მეცნიერები ახორციელებენ კრიზისის თეორიის განვითარებას და კრიზისების პროგნოზირების მეთოდიკის სრულყოფას. მათ რიცხვს მიეკუთვნებიან მაგალითად, რუსი მეცნიერი ი. ვ. იაკოვეცი, ქართველი მეცნიერი თ. აქუბარდია და სხვები.

ი. ვ. იაკოვეცის ნამუშევრებში ჩვენ ვხვდებით საკვანძო დებულებებს; ეს დებულებები შემდეგია[11]:

1. კრიზისის ცნება. კრიზისები გარდაუვალია. რეგულარული, კანონზომიერად განმეორებადი კრიზისები ნებისმიერი სისტემის ციკლური განვითარების აუცილებელი ფაზაა. კრიზისები მაშინ იწყება, როცა სისტემის პროგრესის მთავარი ელემენტების პოტენციალი ძირითადად იწურება და ამასთან ერთად იწყება ახალი სისტემის ელემენტების დაბადება, რომლებიც ბრძოლას უცხადებენ წინა სისტემის ელემენტებს.

2. კრიზისის ფუნქციები. მიუხედავად იმისა, რომ კრიზისი როგორც მეურნეობის დამანგრეველი ძალა არასასურველია, იგი მაინც პროგრესულია. სისტემის მოძრაობის დინამიკაში იგი სამ უმნიშვნელოვანეს ფუნქციას ასრულებს:

---

[11]) А. Крутик, А. Муравьёв, Антикризисный менеджмент, Санкт-Петербург, Питер, 2001, с. 13

- გაბატონებული, მაგრამ უკვე ძალადაკარგული სისტემის შესუსტებას და მის მოძველებული ელემენტების მოცილებას;
- მომავალი ციკლის, ე.ი. ახალი სისტემის ჯერ კიდევ სუსტი ელემენტების დამკვიდრებისთვის გზის გაწმენდას;
- ძველი სისტემის იმ ელემენტების სიმტკიცეზე გამოცდას და აკუმულირებას, რომლებიც მემკვიდრეობით გადადიან ახალ სისტემაში.

3. კრიზისის დინამიკა. თავის დინამიკაში კრიზისი რამოდენიმე სტადიას გაივლის. ესენია:

- **ლატენტური, ფარული.** ეს არის პერიოდი, როცა კრიზისის სიმპტომები მწიფდება, მაგრამ ჯერ გარეთ არ გადმოფრქვეულა;
- **ნგრევის პერიოდი.** ეს არის ყველა წინააღმდეგობის უკიდურესი გამწვავების პერიოდი, დინამიკის ყველა მაჩვენებლის მკვეთრი გაუარესების პერიოდი. ამ პერიოდში ძალას იკრებენ და ძველი სისტემის ელემენტებთან ბრძოლას იწყებენ ახალი სისტემის ელემენტები. ირღვევა სტაბილურობა, იზრდება ქვესისტემების განვითარების ვარიანტების ინტენსივობა.
- **კრიზისის შერბილების პერიოდი.** ეს არის დეპრესიის ფაზაში გადასვლა, ანუ ახალ და ძველ სისტემას შორის დროებითი წონასწორობის ჩამოყალიბება.

4. კრიზისების კლასიფიკაცია. კრიზისები ჯგუფდება რამოდენიმე ნიშნის მიხედვით:

- ობიექტების მიხედვით შეიძლება გამოვყოთ სოციალური, ეკონომიკური (მ.შ. ფინანსური, აგრარული), პოლიტიკური და ა.შ. კრიზისები;
- ხასიათის მიხედვით კრიზისი შეიძლება იყოს ახალი, უკეთესი ეტაპის დასაწყისი ან იყოს საერთოდ ყველა და ყველაფრის დამლუპველი. შეიძლება იგი იყოს სასიცოცხლო ციკლის აუცილებელი, კანონზომიერი ფაზა, ანდა სულაც

შემთხვევითი სტიქიური უბედურების ან დიდი შეცდომის შედეგი;

- გამომჟღავნების ფორმის მიხედვით – ინდივიდუალური (კონკრეტულ საწარმოში), ლოკალური (სამრეწველო კვანძში), ეროვნული, რეგიონული (ქვეყანაში ან რეგიონში) და მსოფლიო კრიზისები;
- ხანგრძლივობის მიხედვით კრიზისები არსებობს: მოკლევადიანი (8-10 წელიწადში ერთხელ), საშუალოვადიანი, ჯრძელვადიანი (40-60 წელიწადში ერთხელ) და ზევადიანი (საუკუნეში ერთხელ).

5. კრიზისების ურთიერთზემოქმედება. როგორც წესი, კრიზისები ერთმანეთზე ზემოქმედებენ. ერთი სფეროს სხვადასხვა პერიოდულობის კრიზისები დროში ნაწილობრივ ემთხვევიან და აღრმავებენ ერთმანეთს, აძლიერებენ ერთმანეთის ნეგატიურ, დამანგრეველ ტენდენციებს, რის გამოც ძნელდება კრიზისიდან გამოსვლა.

6. კრიზისიდან გამოსვლის მექანიზმი. ადრე თუ გვიან კრიზისები მთავრდება. იწყება კრიზისიდან გამოსვლა. იგი იმაში მჟღავნდება, რომ წარმავალი სისტემის ელემენტები კარგავენ ძალას, უკანა პლანზე გადადიან, მათ ადგილს კი ახალი სისტემის ელემენტები იკავებენ.

იმავე დროს, მხედველობაში უნდა მივიღოთ, რომ კრიზისების გამომწვევი მიზეზების და ფაქტორების მრავალგვაროვნება, აგრეთვე ციკლების ურთიერთზემოქმედება მოითხოვს თითოეული კრიზისიდან გამოსვლის თავისებურ, სპეციალური „გასაღების" მოძებნას. უნდა შეგვეძლოს ძველი სისტემის მოძველებული ელემენტების გარჩევაც ახალი სისტემის, ახალი ციკლის ელემენტებისგან, რომლებიც ძალას იკრებენ, მხარდაჭერას ითხოვენ და აგრეთვე იმ ელემენტების დანახვაც, რომლებიც მიუხედავად იმისა, რომ ძველ სისტემას მიეკუთვნებიან, მაგრამ მცირეოდენი სახეცვლილებით შეძლებენ იმუშაონ ახალ სისტემაშიც.

7. კრიზისის შედეგები. კრიზისის უმნიშვნელოვანესი შედეგი არის სისტემის ხარისხობრივი (თვისობრივი) ნახტომი ან მოქმედი სისტემის ახალ ფაზაში, ანდა, საერთოდ ახალ სისტემა-

ში. თუმცა, კრიზისის შემდეგ აღმავლობის ხასიათი ორივე შემთხვევაში ერთნაირი არ არის. კრიზისის უახლოეს შედეგებში ჭარბობენ ნეგატიური, დამანგრეველი პროცესები, ნაკლებად კი პოზიტიური პროცესები. კრიზისის ყველაზე მწვავე პერიოდში სწორედ დამანგრეველი შედეგები დომინირებენ, შემდეგ კი თანდათან ძალას იკრებს გამაცოცხლებელი ძალები და სახეზეა პოზიტიური შედეგებიც.

კრიზისის მიზეზებსა და დაძლევის მეთოდებზე მუშაობს ქართველი მეცნიერი თ. აქუბარდიაც. იგი წერს: „ჩემი თეორიის თანახმად ეკონომიკური კრიზისის ძირითად მდგენელს წარმოადგენს ფინანსური კრიზისი, მაგრამ ფინანსური კრიზისის არსებობა თავისთავად არ განსაზღვრავს კრიზისის ეკონომიკურ კრიზისში გადასვლას. ფინანსური კრიზისის არსებობა აუცილებელი, მაგრამ არასაკმარისი პირობაა იმისთვის, რომ ადგილი ჰქონდეს ეკონომიკურ კრიზისს".[12] თ. აქუბარდიასა და კონდრატიევის თეორიას შორის მნიშვნელოვანი განსხვავებაა. კონდრატიევის აზრით, ყოველი კრიზისის აღმავალი ფაზის მიზეზს მნიშვნელოვანი ინოვაცია წარმოადგენს, თ. აქუბარდია კი საერთოდ არ ეხება ამ ფაზაში ინოვაციის არსებობას. დაღმავალ ფაზაში კი მათ ორივეს ერთნაირი აზრი აქვთ.

აღმავალ ფაზაში თ. აქუბარდიას თეორია ეყრდნობა იმ პარადიგმას, რომ ბაზარი თავისი არსით ირაციონალურია. ეს ნიშნავს იმას, რომ ხშირად ბაზრის მონაწილეთა გადაწყვეტილებები ლოგიკურ ახსნას არ ექვემდებარება და უფრო ფსიქოლოგიურ ფაქტორებზეა დაფუძნებული. ეს კი გახლავთ საბაზრო ჩავარდნის ის უმნიშვნელოვანესი, მაგრამ სამწუხაროდ ნაკლებად შესწავლილი შემთხვევა, რომელიც განაპირობებს ფინანსური კრიზისის პერმანენტულად წარმოშობის შესაძლებლობას.

თ. აქუბარდიას აზრით, ფინანსური კრიზისის მოხდენის მიზეზი თავად ხელისუფლების მიერ გატარებულ, პრაქ-

---

[12])თ. აქუბარდია, ეკონომიკური კრიზისი და K — ციკლები, ჟ. „ბიზნესი და კანონმდებლობა", №3, 2009, გვ. 41

ტიკულად იძულებით განხორციელებულ პოლიტიკაში უნდა ვეძებოთ. თანამიმდევრულად იგი ამას ასე ხსნის:

„ხვალინდელი დღის ბიოლოგიური შიში ადამიანებს აიძულებს ხშირად არაადეკვატურად აღიქვან მიმდინარე პროცესები, რაც იწვევს მათი მხრიდან მოთხოვნის შემცირებას, ეს კი ერთობლივი მოთხოვნის მარცხნივ გადაადგილებას იწვევს. ამას მოყვება სტაგნაციური პროცესების წარმოშობის საშიშროება, წარმოების მოცულობის შემცირება, უმუშევრობის ზრდა და რაც ყველაზე უცნაურად შეიძლება მოგვეჩვენოს, ფასების შემცირება.

რადგანაც ასეთი პროცესების წარმოშობის საშიშროება მუდმივად არსებობს, ამიტომ ხელისუფლებამ ისწავლა მონეტარისტული პოლიტიკის ინსტრუმენტების გამოყენებით ანტიდეფლაციური პოლიტიკის გატარება, ანუ ფულის მიწოდების ზრდა, რათა გამოიწვიოს მოთხოვნის სტიმულირება.

ასეთი ღონისძიების გატარებით ხდება ფასების ყოველწლიური 2-3 პროცენტიანი მიზანმიმართული ზრდა, რომელიც სამწუხაროდ კუმულატიური, დამაგროვებელი ეფექტით ხასიათდება. ეს პროცესი შეგვიძლია შევადაროთ ფინანსური ბუშტის პერმანენტული გაბერვის პროცესს, რომელიც ხელისუფლების მხრიდან მიზანმიმართულად ხორციელდება, რათა არ მოხდეს უკუპროცესი, ანუ ფინანსური ბუშტის ჩაფუშვის პროცესი, რაც ყველაზე ნეგატიურ პროცესებთან ერთად ფასების შემცირებაშიც აისახება. ეს კი თავისი არსით ხელისუფლებისთვის გამანადგურებელი შედეგია. მართალია ხელისუფლების მხრიდან გატარებული ღონისძიება ფეთქებადსაშიშია, მაგრამ რადგანაც იგი მართვადია და ამასთან, სხვა არჩევანი არ არსებობს, იგი მაინც ხორციელდება“[13].

თ. აქუბარდიას მტკიცედ სჯერა, რომ ფასების ხელოვნური გაზრდით ხელისუფლება თავიდან იცილებს ფასების შემცირებით გამოწვეულ კრიზისს. ამგვარად ხდება „დღეს“ შესაძლო კრიზისების „ხვალისთვის“ გადატანა. მაგრამ ეს

---

[13]) თ. აქუბარდია, ეკონომიკური კრიზისი და K — ციკლები, ჟ. „ბიზნესი და კანონმდებლობა“, №3, 2009, გვ. 42

„ხვალ“ აუცილებლად ამოწურავს თავის თავს და ფინანსური კრიზისი აუცილებლად დადგება.

„მაგრამ ყველაზე მნიშვნელოვანია - წერს თ. აქუბარდია, ის არის, რომ ეს კრიზისი არ გადაიზარდოს ეკონომიკურ კრიზისში (წარმოების შემცირება, უმუშევრობის ზრდა, ფასების ზრდა და ა.შ.). ეს კი დამოკიდებულია ეკონომიკური კრიზისის პოლიტიკურ მდგენელზე“. ამ ფენომენის კარგად აღსაქმელად აქუბარდიამ ხმარებაში შემოიტანა „ნაპოლეონის სინდრომი“, რაც ნიშნავს ადამიანის ბუნებრივ ლტოლვას ერთპიროვნულ მმართველობისკენ, რომელიც ხორციელდება ხელისუფლების გუნდური პრინციპით დაკომპლექტებით. ხელისუფლებაში მოსული სუზერენი ერთპიროვნულ მმართველობას ახორციელებს „მონური მორჩილების“ გუნდის მეშვეობით. როცა ხელისუფალი ვერ აკონტროლებს გუნდს, იგი მისი მძევალი ხდება, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს ისეთი ქმედებები, რომ გარკვეულ პირობებში ფინანსური კრიზისი გადაიყვანოს ეკონომიკურ კრიზისში, რისი საუკეთესო მაგალითიც დღეს მსოფლიოში მიმდინარე პროცესებია“.[14]

კრიზისის მიზეზები და ანტიკრიზისული რეგულირება. ციკლის მოძრაობის, მისი ფაზიდან ფაზაში გადასვლის მიზეზებს სხვადასხვა მეცნიერი სხვადასხვანაირად ხსნის.

მეცნიერთა ერთი ნაწილი მის მამოძრავებელ ძალად ინვესტირებას თვლის და ასკვნის, რომ კრიზისიდან გამოსასვლელად საჭიროა ინვესტიციების მასშტაბების გაფართოება და ეს არის ანტიკრიზისული რეგულირების პროგრამის ამოსავალი პუნქტი.

მეცნიერთა მეორე ნაწილის აზრით, ციკლის ფაზიდან ფაზაში გადასვლის და თვით ინვესტიციების მერყეობის საფუძველი არის საბოლოო პროდუქტზე მოთხოვნის ცვლილება. კრიზისიდან გამოსვლის პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ გამოცოცხლება იწყება სწორედ სამომხმარებლო საქონელზე და მომსახურეობაზე მოთხოვნის გაფართოებიდან. ეს თავის

---

[14]) თ. აქუბარდია, ეკონომიკური კრიზისი და K — ციკლები, ჟ. „ბიზნესი და კანონმდებლობა“, №3, 2009, გვ. 42

მხრივ იწვევს ამ სექტორისთვის საჭირო წარმოების საშუალებათა წარმოებაზე მოთხოვნის ზრდას, ე.ი. ინვესტიციების გადიდებას, დასაქმების გაზრდას და ა.შ.

სხვა მეცნიერთა აზრით, ყველაფრის თავი და თავი არის ინოვაცია. კრიზისიდან გამოსვლა შეიძლება ახალი თაობის ტექნიკის ათვისებით. ეს ამაღლებს პროდუქციის კონკურენტუნარიანობას ბაზარზე.

არსებობს ისეთი თეორიაც, რომლის მიხედვით ანტიკრიზისულ პროგრამაში აუცილებლად უნდა შევიდეს საფინანსო-საკრედიტო სფეროს რეგულატორების გამოყენება, კერძოდ, სასესხო პროცენტი, საბირჟო ფასი და ა.შ.

და ბოლოს, არსებობს ანტიკრიზისული პროგრამების ისეთი ინიციატორი, როგორიც არის სახელმწიფო. მას შეუძლია კრიზისიდან გამოიყვანოს ქვეყანა ბიუჯეტიდან ასიგნებებით, რაც ეკონომიკის გამოცოცხლების იმპულსი გახდება.

კრიზისების პროგნოზირების მეთოდიკა. კრიზისების პროგნოზირების მეთოდიკა ჩასატარებელი სამუშაოს რამდენიმე ეტაპისაგან შედგება:

პირველი ეტაპი – კრიზისების პროგნოზირების მიზნების და საზღვრების ზუსტი განსაზღვრა;

მეორე ეტაპი – კონკრეტულად მოცემული კრიზისის არსის, ხასიათის და მიზეზების ცოდნა;

მესამე ეტაპი – კრიზისის სტრუქტურის განსაზღვრა: უნდა დადგინდეს სისტემის რომელი ელემენტებია მოძველებული, მისი რომელი ელემენტები დარჩება მომავალ სისტემაში მემკვიდრეობით და რა ითვლება ახალი, მომავალი სისტემის ბირთვად;

მეოთხე ეტაპი – კრიზისის მოქმედების ველის დადგენა;

მეხუთე ეტაპი – მომავალი კრიზისის გარეგანი ფაქტორები, ციკლების ურთიერთზემოქმედება და გარეგან გარემოზე ზემოქმედება: ურთიერთქმედებების სუსტი და ძლიერი მხარეები, მათი სინქრონიზაცია და რეზონანსული გავლენა.

მეექვსე ეტაპი – კრიზისიდან გამოსვლის გზების პროგნოზირება. ამ ეტაპზე მთავარია ანალოგების შერჩევაში არ შევცდეთ, გულმოდგინედ გავაანალიზოთ ისინი. ამავე დროს,

უნდა გვახსოვდეს, რომ რადგან კრიზისი არატიპიურია და მისი აბსოლუტურად მსგავსი არ განმეორდება, ამიტომ კრიზისიდან გამოსვლის გზაც, მისი გასაღებიც, ინდივიდუალურია. უკეთესია მოძებნილი გვქონდეს კრიზისიდან გამოსვლის რამდენიმე ვარიანტი. მათ შორის ერთ-ერთი მიიჩნევა ძირითად ვარიანტად. თუმცა, უნდა გვქონდეს სხვა ვარიანტიც – პროგნოზირებაში შეცდომის დაშვების, ანდა ვითარების არსებითი ცვლილების გამო.

მეშვიდე ეტაპი – პროგნოზირებაში შეცდომების გამოცნობა. ეს საჭიროა იმისთვის, რომ დროზე გაკეთდეს კორექტივები;

მერვე ეტაპი – კრიზისის გაკვეთილის ანალიზი. ამ ეტაპზე კრიზისი უკვე ჩავლილია, მხოლოდ საჭიროა დეტალურად გავაანალიზოთ იგი და მოვემზადოთ იმისთვის, რომ იგი მომავალში კვლავ განმეორდება.

ფირმის ფინანსური მაჩვენებლების მონიტორინგი, როგორც მისი კრიზისის პროგნოზირების საშუალება. თუ ფირმის მენეჯმენტმა ვერ შესძლო მისი კრიზისიდან გამოყვანა, ფირმა კოტრდება. ეს რომ არ მოხდეს, საჭიროა ყოველ კვარტალში და წლის ბოლოს ფირმის ფინანსურმა მენეჯერმა და მისმა გუნდმა მოახდინოს ფირმის ფინანსური მაჩვენებლების ანალიზი (ვერტიკალური, ჰორიზონტალური, ტრენდული და ა.შ.) და შეაფასოს ფირმაში შექმნილი სიტუაცია, კერძოდ დაადგინოს გაკოტრების ალბათობის დონე. ამისათვის ამერიკელი მეცნიერი ალტმანის 5 — ფაქტორიანი მოდელით იანგარიშება ე.წ. Z — ანგარიში. მისი გამოანგარიშების ალგორითმი ასეთია:[15]

ანგარიში $= X1 = X1 \times 1{,}2 + X2 \times 1{,}4 + X3 \times 3{,}3 + X4 \times 0{,}6 + X5 \times 1{,}0$

---

[15]) Предпринимательство, под. Ред. Горфинкеля В; М., Банки и биржи, 1999, с. 374

$$X = \frac{\text{საბრუნავი კაპიტალი}}{\text{აქტივები}};$$

$$X2 = \frac{\text{გაუნაწილებელი მოგება}}{\text{აქტივები}};$$

$$X3 = \frac{\text{ძირითადი საქმიანობის შემოსავალი}}{\text{აქტივები}};$$

$$X4 = \frac{\text{აქციების საბაზრო ღირებულება}}{\text{აქტივები}};$$

$$X5 = \frac{\text{რეალიზაციიდან წმინდა ამონაგები}}{\text{აქტივები}};$$

თუ გამოანგარიშებული Z — ანგარიშის სიდიდე 1,8, ან უფრო ნაკლები აღმოჩნდება, მაშინ ფირმას გაკოტრების ძალზე მაღალი ალბათობა აქვს, თუ იგი 1,81-2,7-ის ფარგლებში მოექცევა, მაშინ – მაღალი, თუ 2,8–2,9-ის ფარგლებში, მაშინ შესაძლებელი, ხოლო თუ 3,0-ზე მეტი, მაშინ ნაკლებ შესაძლებელი[16].

ამის გარდა ფირმის ფინანსურმა მენეჯერმა უნდა იანგარიშოს და შეაფასოს რიგი ფინანსური კოეფიციენტები, კერძოდ[17]:

1. საერთო ლიკვიდობის კოეფიციენტი

2. $\left(\frac{\text{საბრუნავი კაპიტალი}}{\text{მოკლევადიანი ვალის ვალდებულებები}}\right)$;

მისი მინიმალური ნორმა არის 2,0.

3. ავტონომიის კოეფიციენტი $\left(\frac{\text{საკუთარი სახსრები}}{\text{აქტივები}}\right)$; მისი მინიმალური ნორმა არის 0,5;

---

[16]) Антикризисный менеджмент, под ред. А. Грязновой, М., Тандем, 199. с. 343

[17]) . ღუდუშაური,ფინანსური მენეჯმენტი, თბ., 2007, გვ. 221, 239, 242

4. ვალის დაფარვის საერთო კოეფიციენტი $\left(\frac{\text{აქტივები}}{\text{საერთო ვალი}}\right)$;

მისი მინიმალური ნორმა 2-2,5-ია;

5. აბსოლუტური ლიკვიდობის კოეფიციენტი

$$\left(\frac{\text{ფულადი სახსრები} + \text{სწრაფადლიკვიდური ფასიანი ქაღალდები}}{\text{მოკლევადიანი ვალის ვალდებულებები}}\right)$$

მისი მინიმალური ნორმა არის 0,2-0,3;

6. გადახდისუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტი (K3)

$$\frac{\text{ლიკვიდობის კოეფიციენტი ნლის დასაწყისში} + \frac{6}{\text{პერიოდის ხანგრძლივობა თვეებში}}}{\text{საერთო (მიმდინარე) ლიკვიდობის ლიმიტი (2)}}$$

მისი მინიმალური ნორმატივი არის 1,0, თუ აღმოჩნდა რომ K3>1-ზე, ეს იმას ნიშნავს, რომ ფირმას შეუძლია გადახდისუნარიანობის აღდგენა.

თუ აღმოჩნდა, რომ ზემოთდასახელებული მაჩვენებლების ნორმატივები ფირმაში დაცული არ არის, ეს იმის ნიშანია, რომ ფირმაში კრიზისი ახლოვდება. ფირმის ფინანსური მენეჯერი ამას აცნობებს ტოპ-მენეჯერთა გუნდს, რომელიც ვალდებულია შეიმუშავოს ანტიკრიზისული პროგრამა, რომლის გატარებით ფირმა შეძლებს შედარებით რბილად გადაიტანოს კრიზისი.

საკონტროლო კითხვები:

1. რას ეწოდება კრიზისი?
2. რა ფუნქციებს ასრულებს კრიზისი?
3. რა სტადიებს გადის კრიზისი?
4. რა ნიშნებით კლასიფიცირდება კრიზისი?
5. ხანგრძლივობის მიხედვით რამდენი კრიზისი იცით?
6. ახსენით თ. აქუბარდიას შეხედულებები კრიზისზე?
7. რა იწვევს კრიზისს?
8. რა ნაბიჯებს გაივლის კრიზისის პროგნოზირება?
9. როგორ იანგარიშება და რას გვიჩვენებს Z — ანგარიში?

10. როგორ იანგარიშება საერთო ლიკვიდობის და აბსოლუტური ლიკვიდობის კოეფიციენტები? როგორია მათი ნორმები?
11. როგორ იანგარიშება გადახდისუნარიანობის აღდგენა და როგორ ფასდება იგი?

სიტუაციის შეფასება. თქვენმა მეგობარმა, რომელიც ღვინის ქარხნის მეპატრონეა, ქართული ტექნოლოგიით დაყენებულ ღვინოზე ნაკლები მოთხოვნის გამო, რასაც შეეძლო გამოეწვია მისი გაკოტრება, გაიღო მნიშვნელოვანი ხარჯი და ქარხანა გადაიყვანა მშრალი (ფრანგული) ღვინის დამზადების ტექნილოგიაზე. ამ გზით იგი ფიქრობს ევროპის ღვინის ბაზარზე გასვლას და გაკოტრების თავიდან აცილებას. შეაფასეთ თქვენი მეგობრის საქციელი, თქვენ როგორ მოიქცეოდით მის ადგილზე? ყველა რომ ასე მოიქცეს, მაშინ ქართული ღვინოც დაიკარგება და მისი დაყენების ქართული წესიც.

თავი VI. კრიზისი სამრეწველო ფირმაში

კრიზისის ქვეშ იგულისხმება ორგანიზაციის ისეთი მდგომარეობა, რომელიც წინ უძღვის მის სხვა თვისობრივ მდგომარეობაში გადასვლას. რადგან კრიზისი სამრეწველო ფირმაში უფრო ხანგრძლივად (5 და მეტი წელი) და უფრო რთულად მიედინება (ვიდრე ბანკებში, სატრანსპორტო ორგანიზაციებში, სავაჭრო და მომმარაგებელ-გამსაღებელ ორგანიზაციებში და ა.შ.), ამიტომ კრიზისის მიზეზები, არსი და ფორმები განვიხილით სამრეწველო ფირმის მაგალითზე.

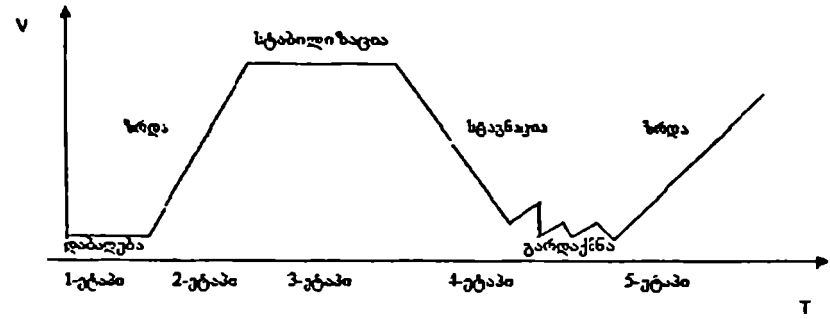
კრიზისის მიზეზი სამრეწველო ფირმაში არის ერთობლივი მოთხოვნის შემცირება მის პროდუქციაზე. ეს კი იწვევს წარმოების, დასაქმების და ინვესტიციების შემცირებას.

ეკონომიკის ისტორია მოწმობს, რომ კრიზისი ახასიათებს ნებისმიერი ორგანიზაციის ევოლუციურ პროცესს და იგი იძლევა მასში შემაფერხებელი ფაქტორების კრიტიკული მასის დაგროვების სიგნალს. ფირმის კრიზისული მდგომარეობა საკმაოდ ხანგრძლივად გრძელდება და იგი დამოკიდებულია შემაფერხებელი ფაქტორების რაოდენობაზე. კრიზისიდან გამოსვლა შეიძლება როგორც მყისიერად, ერთჯერადი აქციის ჩატარებით (მაგალითად, ფირმის ბანკროტად გამოცხადებით, ფირმის გაყოფით, საქმიანობის პროფილის შეცვლით და ა.შ.), ისე თანდათანობით, ევოლუციური გარდაქმნების ჩატარებით.

კატასტროფების თეორია ამტკიცებს, რომ ეკონომიკური სისტემების წონასწორობა არ არის აუცილებელი. პრაქტიკაში ეს ვლინდება იმაში, რომ მისი სამეურნეო ერთეულები, კერძოდ სამრეწველო ფირმები, განვითარების პროცესში გადიან 4 სტადიას (ზოგიერთი ავტორი ასახელებს 5 სტადიას): დაბადება, ზრდა, სტაბილიზაცია, სტაგნაცია (იხ. ნახაზი 4). სტაგნაციის შემდეგ იწყება ან გარდაქმნა და ფირმის ახალ თვისობრიობაში გადასვლა, ანდა სიკვდილი, სისტემის დაშლა-განადგურება. თუ ფირმაში მეოთხე ეტაპი დიდხანს გაგრძელდა და ნათლად არ გამოჩნდა მასში კონსტრუქციული ძალების არსებობა, ხდება მისი სრული დაშლა (გაკოტრება).

ფირმის სასიცოცხლო ციკლის მესამე, მეოთხე და ნაწილობრივ მეხუთე ეტაპის დასაწყისი გვიჩვენებს ფირმის კრიზისულ მდგომარეობას, რომელიც საჭიროებს სპეციალურ მართვას – ანტიკრიზისულ მენეჯმენტს.

ფირმის სასიცოცხლო ციკლის მე-3 და მე-4 ეტაპებზე ანტიკრიზისული მენეჯმენტი ახორციელებს ფირმის შიდა და გარე ძალების გადაჯგუფებას, რის შედეგადაც ხდება ფირმის გადასვლა ახალ თვისობრივ მდგომარეობაში.



ნახ. 4. საშრეწველო ფირმის სასიცოცხლო ციკლი

როგორც ავღნიშნეთ, ფირმის სასიცოცხლო ციკლს ზოგიერთი მეცნიერი 5 ეტაპად ყოფს. ამის მაგალითია ე. კოროტკოვი, იგი ამ 5 ეტაპის შესაბამისად ასახელებს ფირმის მდგომარეობას[18]:

პირველი ეტაპი – ექსპრელანტური მდგომარეობა;
მეორე ეტაპი – პატიენტური მდგომარეობა;
მესამე ეტაპი – ვიოლენტური მდგომარეობა;
მეოთხე ეტაპი – კომუტანტური მდგომარეობა;
მეხუთე ეტაპი – ლეტალური მდგომარეობა.

ექსპრელანტული მდგომარეობა ეს არის ფირმის დაბადება, მისი სტრუქტურის ფორმირება.

---

[18]) Антикризисное управление, учебник, под ред. Э. Короткова, М., с. 110-118

პატიენტური მდგომარეობა არის ფირმის რაოდენობრივი ზრდა, მის მიერ ბაზარზე გარკვეული სეგმენტის მოპოვება.

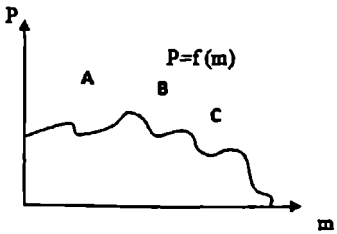
ვიოლენტური მდგომარეობა არის ბაზარზე მყარი ადგილის დაკავება. აგრესიული სტრატეგიით მუშაობა.

კომუტანტური მდგომარეობა არის ფირმის დაცემის დაწყება. მისი წილი ბაზარზე ნელ-ნელა მცირდება. ამის პარალელურად არ ხდება პროდუქციის სრულყოფა და განახლება.

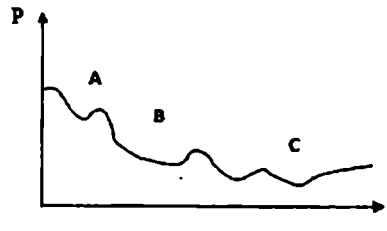
ლეტალური მდგომარეობა არის ფირმის დესტრუქციული მდგომარეობა, მისი არსებობის შეწყვეტა თავდაპირველი ფორმით.

დაბადება არის ფირმის ექსპლერანტული მდგომარეობა, ზრდა არის პატიენტური მდგომარეობა, სტაბილიზაცია არის ვიოლენტური მდგომარეობა, სტაგნაცია – კომუტანტური მდგომარეობა, გარდაქმნა არის ლეტალური მდგომარეობა, ანდა თუ ფირმა ახალ თვისობრიობაში გადავიდა – კვლავაც ექსპლერანტული მდგომარეობა.

ანტიკრიზისულ მენეჯმენტში ერთ-ერთი პრინციპული მომენტი არის ფირმის სიმყარის (ინერციულობის) ხარისხის განსაზღვრა. ეს იმისთვის არის საჭირო, რომ განისაზღვროს კატასტროფის წერტილიდან რამდენადაა იგი დაშორებული, რადგან ამაზეა დამოკიდებული შესაბამის მოქმედებათა ჩატარების წესი. ფირმის სიმყარის დინამიკა სქემატურად შეიძლება წარმოვიდგინოთ ორი სხვადასხვა ნახაზით (ნახ. 5, ნახ. 6)



ნახ. 5. მოგების (p) დამოკიდებულება ინფორმატიზებულების (m) ფასზე



ნახ. 6. მოგების (p) დამოკიდებულება ხელფასის ფონდზე (n)

ნახაზი 5 გვიჩვენებს ფირმის საგადასახადო ბალანსის (მოგების მეშვეობით) დამოკიდებულებას ენერგომატარებლების (ძირითად შემთხვევაში ელექტროენერგიის და ბენზინის) ფასზე. ნახაზი 6 კი ფირმის მოგების დამოკიდებულებას მისი პერსონალის ხელფასის ფონდზე.

ნახაზზე 5 მოცემული A წერტილი გვიჩვენებს ენერგომატარებლების ფასის ზრდის მიუხედავად ფირმის გადამხდელუნარიანობის მაღალ სიმყარეს (მდგრადობას), C წერტილი კი, პირიქით, გვიჩვენებს რომ, თუ თუნდაც მცირედით ამაღლდება ენერგომატარებლების ფასები, ფირმაში მაშინვე დადგება კატასტროფა (გახსოვდეთ, რომ ენერგომატარებელი არის წარმოების ერთ-ერთი რესურსი ანუ წარმოების ფაქტორი).

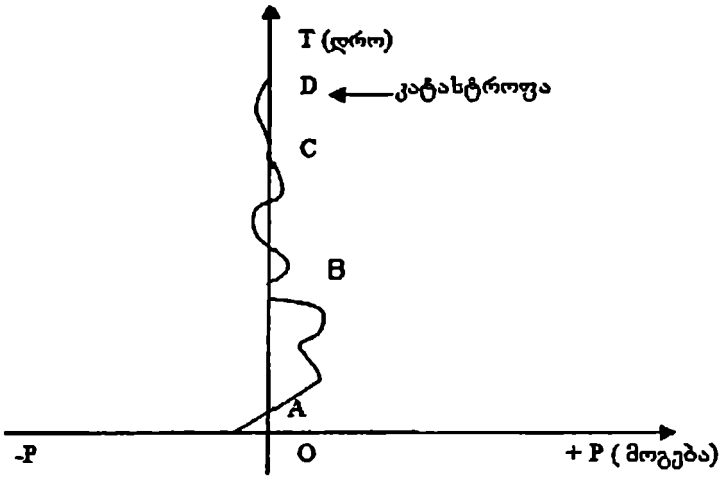
მე-6 ნახაზზე A წერტილი მიგვანიშნებს იმას, რომ თუ ფირმაში კვლავაც გაგრძელდება ხელფასის ფონდის ზრდა, მაშინ ძალინ დაეცემა ფირმის შემოსავლიანობა. C წერტილი კი გვიჩვენებს იმას, რომ ფირმას ხელფასის ზრდის დიდი შესაძლებლობა, რეზერვი აქვს, რაც ფირმის ამაღლებულ სიმყარეზე (ინერციულობაზე) მიუთითებს.

ფირმაში კატასტროფის წინა მდგომარეობის განმსაზღვრელ სიმპტომებს მიეკუთვნება:

1. წარმოებაში დაბანდებული ინვესტიციების უშედეგობა (ეს ხდება მაშინ, როცა არასწორად არის შერჩეული ინვესტიციების ობიექტი);
2. ფირმის საბაზო პარამეტრების მაღალი ცვალებადობა უმცირეს ზემოქმედებებზეც კი;
3. მყარი მდგომარეობის რამოდენიმე ვარიანტის არსებობა, რომლებშიც ფირმის გადასვლა მცირე ძალისხმევითაც არის შესაძლებელი (მაგ., ფართობების გადაცემა არენდით, პერსონალის შემცირება, სხვა ფირმის მართვის ქვეშ მოქცევა და ა.შ.)
4. ფირმის საქმიანობაში გადახრების და შესაძლებელი ცვლილებების შეუქცევადობა (მაგალითად, დანაკარგის შევსების შეუძლებლობა, კრედიტის გადახდის შეუძლებლობა და ა.შ.);

5. გადასახადების დავალიანების ზრდა კვარტალში არა უმცირეს 10%-ით;
6. ხელფასის დავალიანების ზრდა თვეში არა უმცირეს 10%-ით;
7. კონტრაგენტებისადმი (ძირითადად მომწოდებლებისადმი) დავალიანების ზრდა წელიწადში არა უმცირეს 30%-ით;
8. კოლექტივში დაპირისპირების, გაფიცვისმაგვარი განწყობის წარმოქმნა;
9. საშუალო დონის მენეჯერების (საამქროების და განყოფილებების მენეჯერების) მიერ დავალებათა შეუსრულებლობის ზრდა, რაც გამოწვეულია ფირმის უმაღლესი დონის მენეჯერთა საქციელით;
10. კოლექტივში კონფლიქტების გამძაფრება;
11. ფირმის გენერალურ მენეჯერს მეტი აღარ შეუძლია, პერსონალი კი აღარ აპირებს ამ სისტემით გააგრძელოს მუშაობა;
12. მთავრობის მიერ შემოთავაზებული დავალიანების რესტრუქტურიზაციის სქემის შესრულება ფირმას არ შეუძლია;
13. ფირმის მსხვილი აქციონერები, რომელთაც აქციების 1/3-ზე მეტი აქვთ შეძენილი, ახდენენ ფირმის დაშლის, დანაწევრების ინიცირებას;
14. საბაზო პროფესიის მუშაკები დაბალი ხელფასის გამო მასიურად მიდიან სამსახურიდან და ფირმას არ შესწევს მათი შეჩერების ძალა;
15. საშუალო რგოლის მენეჯერები გუნდურად თავისუფლდებიან სამსახურიდან;
16. მკვეთრად იზრდება კონფლიქტები განყოფილებებს შორის;
17. ფირმას არა აქვს საბრუნავი სახსრები უფრო ეფექტიანი პროდუქციის გამოსაშვებად;
18. ფირმის პერსონალი მასიურად ვერ ურიგდება ხელფასის კოლოსალურ დავალიანებას.

კატასტროფასთან ფირმის მიახლოვების პროცესს სქემატურად ასახავს ნახაზი 7.



ნახ. 7. კატასტროფასთან ფირმის მიახლოვება

ეს სიმპტომები ფირმის მენეჯმენტისგან მოითხოვენ სასწრაფო ქმედებებს მდგომარეობის გამოსასწორებლად. არსებობს კ. პოპერის და ჯ. სოროსის შემუშავებული თეზისი[19], რომ არ შეიძლება კრიზისულ სიტუაციებში საზოგადოებრივი და საბუნებისმეტყველო მეცნიერებების მიერ ერთი და იგივე მეთოდების და კრიტერიუმების გამოყენება. ამას ჯ. სოროსი ასე ასაბუთებს: „საზოგადოებრივ მეცნიერებებში აზროვნება არის თვით ამ მეცნიერების საგნის ნაწილი, მაშინ როდესაც საბუნებისმეტყველო მეცნიერებები მოვლენებს განიხილავენ მისგან დამოუკიდებლად, თუ რას ფიქრობს ნებისმიერი სუბიექტი ამ საგანზე".

---

[19]) Сорос Дж. Кризис мирового капитализма. Открытое общество в опасности, пер. с анг., М. ИНФРА-М., 1999, с. 7

ამ კონტექსტში ეკონომიკური სისტემების ანალიზის დროს სასარგებლო იქნება ჯ. სოროსის მიერ შემუშავებული „რეფლექსურობის კონცეფციის“ ცოდნა, რომელიც აღწერს აზროვნებასა და რეალობას შორის ორმხრივ უკუკავშირებს.

ზოგადი მონახაზით ეს კონცეფცია ასე წარმოგვიდგება:

1. მტკიცებები მოქმედებს იმ საგანზე, რომლის შესახებაც ისინი გაკეთდა;
2. აზროვნება და რეალობა ურთიერთმოქმედებაში წარმოიქმნება (აღმოცენდება);
3. მტკიცებულებები, რომელთა ჭეშმარიტი ღირებულება არ არის განსაზღვრული, უფრო მეტი მნიშვნელობის არიან, ვიდრე ისინი, რომელთა ნამდვილი ღირებულება უკვე ცნობილია;
4. მტკიცებულებების მთელი ღირებულება თავისი ხასიათით რეფლექსურია (მაგალითად: „მსოფლიო პროლეტარიატს არაფერი აქვს დასაკარგი მონობის უღლის გარდა“). ასეთ მტკიცებულებებს არა აქვთ ნამდვილი ღირებულება, მაგრამ არ შეიძლება ისინი ჩავთვალოთ უაზრო მტკიცებულებებად. ისინი მოქმედებენ იმ სიტუაციებზე, რომლებსაც ეხებიან.
5. რეფლექსურ სიტუაციებში არ არის აუცილებელი, რომ ფაქტები ჭეშმარიტების დამოუკიდებელ კრიტერიუმს წარმოადგენდნენ.

ჯ. სოროსის „რეფლექსურობის კონცეფციაში“ ეკონომიკური პროცესის მონაწილენი (კრიზისულ ფირმაში ანტიკრიზისული მენეჯერები), ერთის მხრივ, ცდილობენ გაიგონ (აღიქვან) სიტუაცია, რომელშიც ისინი მონაწილეობენ და ქმნიან რეალობის ამსახველ სურათს, მეორეს მხრივ, ცდილობენ იმოქმედონ სიტუაციაზე (შეცვალონ ფირმის კრიზისული მდგომარეობა) და რეალობა დაუმორჩილონ თავის ნებას. პირველ შემთხვევაში ისინი პასიურ (კოგნიტურ) როლს, მეორე შემთხვევაში კი აქტიურ როლს ასრულებენ. ანტიკრიზისული მენეჯმენტისთვის დამახასი-

ათებელ ისეთ სიტუაციას, როცა ერთდროულად სრულდება დასახელებული ორი ფუნქცია, ჯ. სოროსი რეფლექსურ სიტუაციას უწოდებს.

„რეფლექსურობის კონცეფცია" განვითარებულ სიტუაციებში მონაწილეთა აზრთა სხვადასხვაობას გულისხმობს. აქტიურ და პასიურ (კოგნიტურ) ფუნქციათა შესრულებისას ხდება მათ ქმედებებში ურთიერთჩარევა. ეს არის პროცესი, რომელიც გვიჩვენებს კრიზისული ფირმის მოძრაობას შედარებით სტაბილური ზონისკენ.

სამრეწველო ფირმა მაკროეკონომიკური სისტემის შემადგენელი ნაწილია. ეს სისტემა ვითარდება და სტაგნაციასაც განიცდის განსაზღვრული კანონებით და ამით გავლენას ახდენს მიკროეკონომიკის ფორმირებაზე. როგორც მაკრო, ისე მიკრო დონეზე, ე.ი. ფირმის დონეზე შეიმჩნევა, რომ დაცემის და აღმავლობის პროცესები გარკვეული დროით საზღვრებში (ამპლიტუდა) ხორციელდება და მათი გადაჭარბება (გადამეტება) იწვევს მათ საწყის წონასწორულ მდგომარეობაში დაბრუნების შეუძლებლობას. ეს განპირობებულია შემდეგით:

1. სამრეწველო ფირმები პირდაპირ კავშირში არიან საფინანსო ინსტიტუტებთან (ბანკი და სხვა) და აქედან გამომდინარე, იქ მიმდინარე დაცემის და აღმავლობის პროცესებთან;
2. სამრეწველო ფირმები არა მხოლოდ საფინანსო ინსტიტუტებზე, არამედ გარე გარემოს ყველა სხვა სტრუქტურებზე — მომწოდებლები, კონკურენტები, სახელმწიფო ორგანოები და ა.შ. არიან დამოკიდებულნი.

ეს დამოკიდებულებები უყალიბებენ სამრეწველო ფირმას ახალი ფუნქციის მოთხოვნას, რომელსაც ის გადაყავს ახალ თვისობრივ მდგომარეობაში, ახალ სუბსტანციაში. ამ მდგომარეობაში მას ექნება სხვა სიდიდე, სხვა სახის პროდუქცია და მისი ხარისხი, სხვანაირი საწარმოო სტრუქტურა, პროდუქციის ასორტიმენტი და პერსონალის ახალი შემადგენლობა. ამასთან, არასოდეს არ უნდა ვიფიქროთ, რომ თუ ფირმამ მესაკუთრე გამოიცვალა, ან მმართველობითი გუნდი

შეცვალა (თვით გენერალური მენეჯერის ჩათვლით), ის გადავიდა ახალ თვისობრიობაში.

Vამრიგად, სამრეწველო ფირმის კრიზისული მდგომარეობა მეტად რთული ეკონომიკურ-ტექნოლოგიური მოვლენაა და მას ფირმის სასიცოცხლო ციკლში, როგორც დროის მიხედვით, ისე მნიშვნელობის მიხედვით მეტად დიდი ადგილი უკავია. ამ მდგომარეობისთვის დამახასიათებელი ფირმის დაქვეითებული სტაბილურობა (მდგრადობა) მოითხოვს ანტიკრიზისული მენეჯმენტის გამოყენებას.

თავისი შინაარსით ყველანაირი მენეჯმენტი უნდა იყოს ანტიკრიზისული, ანუ ის უნდა აფრთხილებდეს ფირმას დანგრევის, დაშლის საშიშროების შესახებ. გამონაკლისი არის მხოლოდ ის მდგომარეობა, როცა ფირმა მისი უმაღლესი ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილებით აცხადებს ლიკვიდაციას, ანდა ხდება მისი ტრანსფორმაცია.

არასტაბილურ მდგომარეობაში ფირმის გადასვლისას, რისგანაც დაზღვეული არც ერთი ფირმა არ არის (მათ შორის განსხვავება მხოლოდ იმაშია, რომ ზოგს მეტხანს უწევს კრიზისში ყოფნა, ზოგს ნაკლებად), მის მენეჯმენტს საკმაოდ ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში უწევს განსხვავებული, სპეციფიკური მეთოდებით მუშაობა და სწორედ ამ განსხვავებული სპეციფიკის გამო ეწოდება მას ანტიკრიზისული მენეჯმენტი (ზოგიერთი მეცნიერი მას კრიზისულსაც უწოდებს) .

საერთოდ ჩვენ ავღნიშნეთ, რომ ფირმაში კრიზისი გარე ფაქტორებზეც არის დამოკიდებული (ზოგადად ეკონომიკის კრიზისი, დარგის კრიზისი, ბანკების კრიზისი და სხვა). მაგრამ თუ ფირმაში მენეჯმენტი სწორად წარიმართა, მაშინ ეს გავლენა შეიძლება თავიდან იქნეს აცილებული. ნამდვილი კრიზისი ის კრიზისია, რომელიც ფირმაში გამოწვეულია შინაგანი ფაქტორებით.

ავღნიშნეთ ისიც, რომ კრიზისის წინა პერიოდში საჭიროა ფირმის მართვა ანტიკრიზისული მენეჯმენტით, რომელიც სპეციფიურია. ამ სპეციფიურობათა შორის მთავარია: **შეზღუდული რესურსები, მმართველობითი გადაწყვეტილების მაღალი რისკი** (რადგან გადაწყვეტილებაში მცირე უზუსტობა-

მაც კი შეიძლება ფირმა გააკოტროს), გადაწყვეტილებათა რეალიზაციის დროის სიმცირე, სტრატეგიული ფუნქციების პრიმატი, გადაწყვეტილებათა მრავალვარიანტულობა, სიტუაციების განვითარების მათემატიკური მოდელირება.

ასეთ სიტუაციაში ფირმას სჭირდება ისეთი მენეჯერები, რომელთაც აქვთ მაღალი ანალიტიკური უნარი და პროგნოზულ-ინტუიტური აზროვნება, ასევე მაღალი დონის სპეციალისტები, ანუ ანტიკრიზისული მენეჯერები.

კრიზისიდან ფირმის გადასვლა გაკოტრების (ლიკვიდაციის) სტადიაზე, ნიშნავს მისი სასიცოცხლო ციკლის დამთავრებას, სიკვდილს. აქ მთავრდება მისი მიზნები, ამოცანები და საერთოდ სიცოცხლისუნარიანობა. სამაგიეროდ იბადება ახალი, რომლის მენეჯმენტი აბსოლუტურად განსხვავებული უნდა იყოს კრიზისულ მდგომარეობაში მყოფი ფირმის მენეჯმენტისგან. ამიტომ ახალ სისტემაში ძველი მენეჯერები არ გამოდგებიან. გაკოტრებული ფირმების გენერალური მენეჯერები ამ პერიოდს სწორედ იმისთვის იყენებენ, რომ (ამ პერიოდში სასამართლო ფირმას აძლევს დროს ვალების გადასახდელად) აჩერებენ წარმოებას და მთლიანად ცვლიან მენეჯერთა ძველ გუნდს.

მაშასადამე, სამრეწველო ფირმაში კრიზისის თავიდან აცილების ერთ-ერთი ეფექტიანი გზა არის მენეჯმენტის მისადაგება ფირმის პოტენციალის ცვლილებებთან. ეს კი მოითხოვს მენეჯმენტის სწორ შეფასებას და ხშირ „გადაფასებას“.

საკონტროლო კითხვები:

1. განმარტეთ სამრეწველო ფირმის კრიზისი.
2. კრიზისის დადგომა კანონზომიერია თუ არა ფირმის ცხოვრებაში?
3. როგორ შეიძლება კრიზისიდან გამოსვლა?
4. აღწერეთ ფირმის სასიცოცხლო ციკლი და აჩვენეთ რომელ ეტაპზე დგება კრიზისი?
5. ჩამოთვალეთ ფირმის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპების შესაბამისი ფირმის მდგომარეობები.

6. ჩამოთვალეთ კატასტროფის დადგომის წინა სიმპტომები ფირმაში.
7. რომელ სიტუაციას უწოდა ჯ. სოროსმა რეფლექსური?
8. რა თვისებებით უნდა ხასიათდებოდნენ ანტიკრიზისული მენეჯერები?
9. რა ნიშნებით ხასიათდება ანტიკრიზისული მენეჯმენტი?

სიტუაციის შეფასება:
თქვენმა ფირმამ ახალი პროდუქცია აითვისა, მასზე დიდი მოთხოვნაა. მარკეტოლოგები რეალიზაციის ზრდას თვეში 10-15%-ს ვარაუდობენ. თქვენი სიახლის კომერციული საიდუმლოება საიმედოდ არის დაცული და მას კონკურენტები ვერ გაიგებენ. მეცნიერ ე. კოროტკოვის მიხედვით შეაფასეთ თქვენი ფირმის ეხლანდელი მდგომარეობა და დაასახელეთ ის ღონისძიებები, რომელთა გატარება გაუხანგრძლივებს ფირმას ამ მდგომარეობას.

თავი VII. რესურსების მართვა კრიზისში მყოფ ფირმაში

არასტაბილური მდგომარეობის დროს ფირმაში განსაკუთრებულად მწვავდება რესურსების ოპტიმალური შერჩევის და განაწილების პრობლემა. რესურსები საჭიროა ინოვაციური და ინვესტიციური საქმიანობის დასაბალანსებლად, რომლებიც ფირმის კრიზისიდან გამოსვლის წინაპირობებს წარმოადგენენ.

რესურსების ასეთი მნიშვნელობის გამო კრიზისში მყოფი ფირმის ანტიკრიზისულ სტრატეგიაში ცალკე დოკუმენტად მუშავდება რესურსული სტრატეგია, რომელიც წარმოადგენს რესურსების მობილიზაციის და მიზნობრივი გამოყენების პროცესის მარეგლამენტირებელი წესების ნაკრებს. როცა უფრო მსხვილია ფირმა, მით უფრო რთული და მრავალრგოლიანია მისი რესურსული სტრატეგია.

ზოგადად რესურსების ქვეშ იგულისხმება ყველაფერი ის, რაც ფირმას გამოადგება კრიზისის პროფილაქტიკისთვის, ან თუ კრიზისი უკვე დადგა, მის დასაძლევად. ფირმაში ძირითადად არსებობს სამი სახის რესურსი[20]: ფონდები, ფინანსები და პერსონალი. ფონდებში შედის მატერიალ-ტექნიკური რესურსები, ფინანსებში — ფული და ფულის ექვივალენტები, პერსონალში კი — მუშა-მოსამსახურეები.

ფირმაში ცნობილია რესურსების მართვის ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული ფორმები. ცენტრალიზებული მართვა აგებულია ვერტიკალური მართვის პრინციპით, დეცენტრალიზებული მართვა კი აგებულია ფირმის შიგნით — საწარმოო განყოფილებებში, დანახარჯების ცენტრებში და ქალიშვილ ფილიალებში – რესურსების დამოუკიდებელი მართვის პრინციპით. კრიზისის დროს ფირმას მისი ორგანიზაციულ-საწარმოო სტრუქტურიდან გამომდინარე, შეუძლია აირჩიოს რესურსების ცენტრალიზებული ან დეცენტრალიზებული მართვა, ანდა მათი ჰიბრიდი.

---

[20]) Попов Р. Антикризисное управление М., 2004, с. 198.

უკანასკნელ ათწლეულში მსხვილ დივერსიფიცირებულ ფირმებში მეტად გავრცელდა **მატრიცული და პორტფელური** რესურსული სტრატეგია. მატრიცული რესურსული სტრატეგია ხორციელდება მსხვილი ფირმის დაყოფით რამდენიმე **ერთტიპიურ სამეურნეო ცენტრად (Business Unit)**. თითოეულ ასეთ ცენტრს შეუმუშავდება რესურსულ-საწარმოო სტრატეგია. უშვებენ რა ერთტიპიურ პროდუქციას, მათ შეუძლიათ ერთმანეთსაც კი გაუწიონ კონკურენცია.

სამეურნეო ცენტრებში შექმნილია რესურსების მმართველის და ნაწარმის მმართველის შტატები.

რესურსული სტრატეგიის მატრიცის ნიმუში იხილეთ ქვემოთმოყვანილ ცხრილში:

ცხრილი 3.

კრიზისულ ფირმაში რესურსული სტრატეგიის მატრიცა

(ათ. ლარი)

		სტრატეგიული ნაწარმი, სამუშაო, საქმიანობის სფერო									
			№2 ნაწარმი (არსებული)	№3 ნაწარმი (არსებული)	№4 ნაწარმი (ახალი)	№5 ნაწარმი (ახალი)	შენობა-ნაგებობების, ტრანსპორტის გაყიდვა	შენობა-ნაგებობების არენდით გაცემა	ავტონომიურ წარმოება-თა ორგანიზაცია	ახალი სახის მომსახურე-ბის ორგანიზაცია	სხვა სამუშაოები
კრიზისული ფირმის რესურსები	ფულადი სახსრები										
	ძირითადი ფონდე-ბი										
	აქტიური ძირითადი ფონდები										
	გამოკვლევები										
	პერსონალი										
	მასალების და მა-კომპლექტებელი ნაწარმის მარაგი										
	მარკეტინგის სის-ტემა										
	პროდუქციის გასა-ღების სისტემა										

პორტფელური სტრატეგიის მარტივი ფორმა არის იმ ფირმის აქციების შესყიდვა, რომელიც კრიზისში მყოფ ფირ-

მასთან მიმართებაში მასალების და მაკომპლექტებელი ნაწილების მომწოდებლის როლში გამოდის. კრიზისში მყოფი ფირმა ამ გზით აღწევს ვერტიკალურ ინტეგრაციას, რითაც იგი მომწოდებელისგან წილების შესყიდვით მასალების და მაკომპლექტებელი ნაწარმის მოწოდებაში სტაბილურობას უზრუნველყოფს.

ანტიკრიზისული მართვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი რესურსი არის ინვესტიციები, ანუ მოგების მიღების მიზნით კონკრეტულ საქმეში განხორციელებული დაბანდებები. კრიზისის პირობებში ფირმას ინვესტიციების შიგა წყაროები ამოწურული ან თითქმის ამოწურული აქვს. გარე ინვესტორი კრიზისულ ფირმაში ინვესტიციას განახორციელებს ორ სტადიად: უპირველესად იგი ყიდულობს ამ ფირმის აქციათა საკონტროლო პაკეტს, შემდეგ კი იწყებს ამ ფირმაში პირდაპირი ინვესტიციების განხორციელებას, კერძოდ, ახორციელებს მის რესტრუქტურიზაციას, ნერგავს ახალ ტექნიკა-ტექნოლოგიას და ა.შ. როგორც წესი, ამას ახორციელებენ მსხვილი კორპორაციები, ანუ ისინი გამოდიან გარე ინვესტორების როლში. ასეთი ინვესტიციებიდან ისინი დიდ მოგებას ელოდებიან.

კრიზისის დაძლევა ფირმაში შეიძლება აქციების ემისიით და მისი განთავსებით. ამ გზით შემოსული ფულით ივსება ფირმის საწესდებო ფონდი. ეს ხერხი უნივერსალურია, როგორც პერსპექტიული ფირმისთვის, ისე უიმედო ფირმისთვის. პერსპექტიული ფირმის აქციების მყიდველი ელოდება მისგან მიმდინარე შემოსავალს (დივიდენდი), უიმედო, კრიზისული ფირმის აქციების მყიდველი კი — ელოდება შემოსავალს ფირმის დივერსიფიკაციიდან, ანდა ქონების გაყიდვიდან. პირველი ტიპის აქციონერების სურვილი, რაღა თქმა უნდა, არის ფირმის ჴენარჩუნება, მეორე ტიპის აქციონერების კი - ფირმის დაშლა (დანგრევა) და მისი ქონების ბაზარზე გაყიდვა. ასე რომ, კრიზისულ ფირმას შეიძლება ჰყავდეს, როგორც ფირმის დაშლის, დანგრევის მოსურნე აქციონერები, ისე მისი შენარჩუნების მოსურნენი. ასეთ დროს, ფირმის ტოპ-მენეჯმენტი, ცხადია, იზრუნებს იმისთვის, რომ შეინარჩუნოს ფირ-

მა და ფირმაში თავისი ადგილი. ეს ვერ მიიღწევა ფირმის გაჩერებით და ვერც ტრადიციული სისტემით მუშაობით, რადგან სწორედ მუშაობის ტრადიციულმა წესმა გამოიწვია ფირმაში კრიზისი. ასეთ დროს კრიზისულ ფირმაში უფრო მისაღებია აქციების გაყიდვა ადგილობრივ მოსახლეობაში, რომელთა განწყობა ტრადიციულად კონსერვატულია და რომლებიც იზრუნებენ ფირმის შენარჩუნებაზე და ამ გზით თავის სამუშაო ადგილების შენარჩუნებაზე. მაგრამ ესეც დროებითი ღონისძიებაა, რადგან თუ ფირმამ შემოსული თანხებით ვერ შეძლო კრიზისული პროცესის შეჩერება, იგი კიდევ უფრო დიდი სიძლიერით წარმოაჩენს თავის დამანგრეველ ძალას.

კრიზისიდან გამოსაყვანად ფირმაში მუშავდება საინვესტიციო საქმიანობის სტრატეგიული გეგმა. მისი მიზანი არის წარმოების ტექნოლოგიური და ეკონომიკური ელემენტების ოპტიმალური შეთანწყობა. კრიზისიდან ფირმის კრიტიკული გზით (უმოკლესი გზით) გამოსაყვანად სტრატეგიული გეგმის ბაზარზე მუშავდება ინვესტიციური პოლიტიკა, რომელიც წარმოადგენს კონკრეტულ პერიოდში ფირმაში ინვესტიციების განსახორციელებლად საჭირო პრინციპების და წესების ერთობლიობას. მთავარი მიზნის მისაღწევად ინვესტიციური პოლიტიკის რეალიზაცია ხორციელდება ინვესტიციური პროექტებით, რომლებიც თავის მხრივ გაივლიან წინასაინვესტიციო, საინვესტიციო და საექსპლოატაციო ფაზებს:

- წინასაინვესტიციო ფაზა არის იდეის მოძებნა, პროექტის შედგენა;
- საინვესტიციო ფაზა არის ინვესტორების მოძებნა, კონტრაქტების გაფორმება, ტექნიკური პროექტირება, მშენებლობა, პერსონალის სწავლება, პროექტის ამუშავება;
- ექსპლოატაციის ფაზა არის სიმძლავრის ათვისება, წარმოების სტაბილიზაცია, გაფართოება, განახლება.

რადგან კრიზისში მყოფ ფირმას დროის დეფიციტი აქვს კრიზისიდან გამოყვანის პროცესში, ამიტომ ამ სამი ფაზიდან განსაკუთრებით მნიშვნელობა ენიჭება პირველ ფაზას — იგი მეტად სწრაფად უნდა იქნეს გავლილი. არანაკლებია

მეორე ფაზის მნიშვნელობა, განსაკუთრებით კი ინვესტორის მოძებნა, რადგან კრიზისულ ფირმაში ყველა როდი მოისურვებს ინვესტიციის ჩადებას.

ინვესტიციური პროექტის ცენტრალური ნაწილი არის ბიზნეს-გეგმა. კრიზისში მყოფ ფირმაში ეს გეგმა, რაც შეიძლება მოკლე პერიოდზე უნდა შედგეს და მისი რეალიზაციის პერიოდში, რაც შეიძლება ადრე უნდა დაიწყოს პოზიტიური ძვრები.

ინვესტიციური პროექტის ბიზნეს-გეგმის დანიშნულებაა:

1. ფირმის ეკონომიკური მდგომარეობის სარწმუნო სურათის შექმნა;
2. ფირმაში ათვისებული პროდუქციის გასაღების ბაზრის ტევადობის განსაზღვრა და ფირმის საწარმოო შესაძლებლობებიდან გამომდინარე ახალი პროდუქციის გამოშვების მოცულობის და ბაზარზე მისი გასაღების შესაძლებლობის დადგენა;
3. კონკრეტული პროდუქციის გამოსაშვებად საჭირო დანახარჯების შეფასება (მათი გამოსყიდვის ვადის მიხედვით);
4. იმ ფაქტორების, მოვლენების და პროცესების გამოკვლევა, რომელთაც შეუძლიათ ბიზნეს-გეგმის შესრულების შეფერხება, მათი ნეიტრალიზაციის საშუალებების დადგენა;
5. ბიზნეს-გეგმის შესრულების და კრიზისიდან ფირმის გამოსვლის ტენდენციის შემფასებელ ეკონომიკურ მაჩვენებელთა განსაზღვრა.

კრიზისში მყოფი ფირმის საინვესტიციო საქმიანობას აშშ-ში აფასებენ ინვესტიციების ეფექტიანობის მაჩვენებლით (return of investment, ROI):

$$ROI = \frac{\text{მოგება გადასახადების გადახდამდე}}{\text{ინვესტიციები}};$$

კრიზისული სიტუაციების დროს ფირმაში რესურსების მართვა განსაკუთრებით სარისკოა. ეს განპირობებულია სხვა-

დასხვა სუბიექტების – კრედიტორები, სახელმწიფო, პერსონალი, აქციონერები და სხვათა ქცევებით, რომელთა მოქმედებამ შეიძლება მკვეთრად გააუარესოს ფირმის მდგომარეობა. ყველა ზემოთ ჩამოთვლილ სუბიექტებს უნდათ ფირმის აყვავება, მაგრამ როცა ფირმაში კრიზისი იწყება, ისინი კარგავენ იმის რწმენას, რომ ფირმიდან მიიღებენ მათ წილ ანაზღაურებას და პანიკაში ვარდებიან. ამას მოჰყვება ფირმის გაკოტრება.

ამ სიტუაციაში ფირმის ტოპ-მენეჯმენტმა უნდა გაატაროს მათი დასამშვიდებელი ღონისძიებები. ოთხივე ამ ჯგუფთან ურთიერთობები დიფერენცირებულად უნდა მოგვარდეს, უპირველესად კი უნდა დარეგულირდეს ურთიერთობები სახელმწიფოსთან და პერსონალთან.

კრიზისში მყოფ ფირმაში რისკების მართვის პროცესი შემდეგი ეტაპებისგან შესდგება:

1. ფირმის საწარმოო პროცესის დაყოფა სხვადასხვა ეტაპებად მათი განხორციელების საიმედოობის (გარანტირებულება) ხარისხის თვალსაზრისით (თუ ფირმა სხვადასხვა პროდუქციას უშვებს და სხვადასხვა მომსახურებას ეწევა, მაშინ მათი დაყოფა ამავე ნიშნით ხორციელდება);
2. ყველაზე უფრო პრობლემატური წარმოების ეტაპების (პროდუქციის, მომსახურების სახეების) გამოყოფა;
3. იმ ფაქტორების ანალიზი, რომლებიც იწვევს ამ სფეროებში დესტაბილიზაციას;
4. წარმოების (მომსახურების) ამ სფეროების (ან ეტაპების) მასტაბილიზებელი მექანიზმის შემუშავება;
5. ეკონომიკური ანალიზი და სახსრების ბიუჯეტირება ამ სფეროებში (წარმოების ამ ეტაპებზე მოსალოდნელი რისკების შესამცირებლად);
6. მასტაბილიზებელ ღონისძიებათა შემსრულებლების ინსტრუქტაჟი;
7. ფირმაში წარმოების (მომსახურების) მთელი პროცესის კონტროლი და მონიტორინგი.

კრიზისში მყოფი ფირმის მენეჯმენტი ყველაზე მეტ ყურადღებას იმ რისკებს უნდა უთმობდეს, რომლებიც მის გაკოტრებას იწვევენ. ამიტომ ფირმამ ეს რისკები ცალკე უნდა გამოყოს და შეიმუშაოს ანტიგაკოტრების სტრატეგია.

ანტიკრიზისული მენეჯმენტის სპეციალური სფერო არის ინვესტიციური პროექტის განხორციელებასთან დაკავშირებული რისკების პროფილაქტიკა. აქ მთავარი რისკი იმაში მდგომარეობს, რომ პროექტით დასახული მიზანი ნაწილობრივ ან საერთოდ არ იქნეს მიღწეული.

რისკიანობის თვალსაზრისით ინვესტიციურ პროექტებს ჰყოფენ: მარტივ, რთულ და ავანგარდულ პროექტებად. ავანგარდული პროექტები გარღვევას ახდენენ ტექნოლოგიაში და ამდენად ისინი ყველაზე სარისკო არიან.

ფირმის ანტიკრიზისულ მენეჯმენტში ინვესტიციური პროექტების რისკიანობის ყველაზე ნათელ სურათს იძლევა მისი ეკონომიკური უსაფრთხოების დიაპაზონის მაჩვენებელი. იგი იანგარიშება ფორმულით:

$$Yp = \frac{R - Rq}{R};$$

ფორმულაში YP – არის ეკონომიკური უსაფრთხოების (მომგებიანობის) რეზერვის დონე, R - არის რეალიზაციის პროგნოზული მოცულობა, **Rq** — არის რეალიზაციის მოცულობა, რომელიც შეესაბამება უზარალობის წერტილს.

თავის მხრივ, უზარალობის წერტილი იანგარიშება:

$$Q = \frac{Зс}{Ц - Зу}$$

Q – არის უზარალობის წერტილი $(Q = Rq)$;

$Зс$ - არის ფიქსირებული (მუდმივი) ხარჯების საერთო სიდიდე;

$Ц$ - ერთეული პროდუქციის ფასი;

$3y$ - ერთეულ პროდუქციაზე მოსული ცვალებადი ხარჯები.

კრიზისში მყოფი ფირმის გადარჩენა არა მხოლოდ მის ტოპ-მენეჯერებს უნდა აინტერესებდეთ, არამედ სახელმწიფოს, მომწოდებლებს, ბანკებს და სხვა კონტრაგენტებს. ამიტომ ყველა ისინი თავის წილ პასუხისმგებლობას უნდა კისრულობდნენ მის გადასარჩენად.

საკონტროლო კითხვები:

1. რას ეწოდება რესურსები?
2. რას ეწოდება რესურსული სტრატეგია?
3. ახსენით რესურსების მართვის ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული ფორმები.
4. რა შინაარსისაა მატრიცული და პორტფელური რესურსული სტრატეგიები?
5. გაარჩიეთ ფირმის შენარჩუნება-განვითარების მოსურნე ინვესტორები (აქციონერები) მისი დაშლა-დანგრევის მოსურნე ინვესტორებისგან, რა მიზნები ამოძრავებთ მათ?
6. რას ეწოდება ინვესტიციური პროექტი, რისი რეალიზაცია ხდება მისი მეშვეობით და რა ფაზებს გაივლის იგი?
7. რა დანიშნულება აქვს ინვესტიციური პროექტის ბიზნესგეგმას?
8. თქვენ რომ ინვესტორი იყოთ რა შემთხვევაში ჩადებდით ინვესტიციას კრიზისში მყოფ ფირმაში?
9. როგორ იანგარიშება ინვესტიციების ეფექტიანობის მაჩვენებელი (ROI)?
10. ჩამოთვალეთ კრიზისში მყოფ ფირმაში რისკების მართვის პროცესის ეტაპები.
11. როდის, რა პირობებში უნდა შეიმუშავოს ფირმამ ანტიგაკოტრების სტრატეგია?
12. დააკავშირეთ ერთმანეთთან ინვესტიციური პროექტის ეკონომიკური უსაფრთხოების მაჩვენებელი (Yp) და უზარალობის წერტილი (Q)?

სიტუაციის შეფასება: იანგარიშეთ თქვენი ფირმის ეკონომიკური უსაფრთხოების დიაპაზონი თუ იცით მის შესახებ შემდეგი:

1. რეალიზაციის პროგნოზული მოცულობა 200 000;
2. ფიქსირებული ხარჯები 40 000 ლარი;
3. ერთეული პროდუქციის ფასი 20 ლარი;
4. ერთეულ პროდუქციაზე მოსული ცვალებადი ხარჯები 17 ლარი.

თავი VIII. ინოვაციები, როგორც ფირმის ანტიკრიზისული სტაბილურობის ამაღლების საშუალება

ფირმაში კრიზის ეტაპის გავლა და სტაბილურობის მიღწევა შეიძლება რამოდენიმე საშუალებით. მათ შორის ერთ-ერთი არის ინოვაციების დანერგვა.

ნაშრომის წინა თავებში ავღნიშნეთ, რომ რუსმა ეკონომისტმა ნ. კონდრატიევმა, აღმოაჩინა სამრეწველო წარმოების პროცესში მისი ფაზების გარკვეული პერიოდებით მონაცვლეობა. მანვე დაადგინა, რომ გრძელი ციკლი (ტალღა) გრძელდებოდა 40-60 წელს, საშუალო 7-10 წელს და მცირე 3-3,5 წელს.

კონდრატიევის ტალღურ თეორიაში ავსტრიელმა ეკონომისტმა ი. შუმპეტერმა დაინახა კრიზისის დაძლევის გზა კაპიტალის განახლების (ტექნიკური, ორგანიზაციული, ეკონომიკური, მმართველობითი) საშუალებით. თავის ფუნდამენტალურ ნაშრომში „საქმიანი ციკლები“ (დაიბეჭდა 1939 წელს) შუმპეტერმა დაახასიათა ციკლის სამი სახე. პირველი ციკლი დაუკავშირა მე-18 საუკუნის ბოლოს მომხდარ სამრეწველო გადატრიალებას (დიდ ბრიტანეთში ორთქლის მანქანის გამოგონება), რომელმაც საფუძველი ჩაუყარა მრეწველობის განვითარებას, მეორე – რკინიგზის წარმოშობას (მე-19 საუკუნე), მესამე კი – მრეწველობაში ელექტროენერგიის გამოყენებას, შიგაწვის ძრავის გამოგონებას და ქიმიური მრეწველობის განვითარებას.

შუმპეტერის საქმიან ციკლებს ეხლანდელი მეცნიერები უკავშირებენ საზოგადოებრივი წარმოების ტექნოლოგიურ წყობას, რომელთა სასიცოცხლო ციკლი დაახლოებით 100 წელია. პირველ ფაზაში იგი იბადება, მეორე ფაზაში ხდება ეკონომიკის გადაწყობა ამ ახალ ტექნიკა-ტექნოლოგიაზე, ხოლო

მესამე ფაზაში იგი კვდება[21]. ზემოთ ნათქვამიდან იმ დასკვნის გაკეთება შეიძლება, რომ ახალ ტექნოლოგიას და ტექნიკას, ანუ ინოვაციებს ტექნიკაში, ორგანიზაციაში, მმართველობაში, ეკონომიკაში და ა.შ., წარმოება გამოყავს დეპრესიიდან და იწყება მისი მეორე „სიცოცხლე". ეს ეხება ზოგადად წარმოებას, ანუ უფრო კონკრეტულად სამრეწველო ფირმებს.

ტექნიკურ პროგრესთან მიმართებაში სამრეწველო ფირმებში ორი ურთიერთსაწინააღმდეგო პროცესი მიმდინარეობს. ერთი, რომ ტექნიკური პროგრესი იწვევს ფირმაში მოქმედებაში მყოფი ტექნიკის მორალურ ცვეთას, რაც საბოლოო ჯამში ამცირებს წარმოების ეფექტიანობას და აქედან გამომდინარე იწვევს უფრო სრულყოფილი ტექნიკის დანერგვას და ამ გზით სტაგნაციის დაძლევას, წარმოების ეფექტიანობის და ფირმის ანტიკრიზისული სტაბილურობის ამაღლებას.

ამრიგად, ინოვაციური საქმიანობა გვევლინება ფირმაში კრიზისის დაძლევის ერთ-ერთ რადიკალურ საშუალებად. ამ მიზნით ფირმაში მუშავდება ინოვაციური სტრატეგია, რომელსაც ზოგადად შეიძლება შემდეგი მიმართულებები ჰქონდეს:

- ახალი პროდუქტების, ტექნოლოგიების და მომსახურეობების ათვისება;
- ახალი მეთოდების გამოყენება მართვაში, მარკეტინგში და წარმოებაში;
- ახალ ორგანიზაციულ სტრუქტურებზე გადასვლა;
- ტრადიციული რესურსების გამოყენებაში ახალი მიდგომების დანერგვა და ახალი რესურსების გამოყენება.

ამ ჩამონათვალიდან კრიზისში მყოფი ფირმის ანტიკრიზისული სტრატეგია შეიძლება შეიცავდეს ყველას, ანდა მხოლოდ მათ ნაწილს.

---

[21])Управление организацией, под ред. А. Г. Поршнева и др. М., ИНФРА-М, 2008, с. 299-300

რა არის საერთოდ ინოვაცია, როგორ განმარტავენ მას მეცნიერები? ინოვაციების მრავალი განმარტება არსებობს. მოვიყვანთ ზოგიერთ მათგანს[22]:

1. საწარმოო ორგანიზმის პირვანდელ სტრუქტურაში მომხდარი ცვლილება, რომლის მეშვეობითაც მისი შინაგანი სტრუქტურა ახალ მდგომარეობაში გადადის;
2. ახალი პრაქტიკული საშუალებების შექმნის, გავრცელებისა და გამოყენების კომპლექსური პროცესი;
3. ახალი იდეების, წინადადებების, სამეცნიერო-ტექნიკური გადაწყვეტილებების განხორციელება და პრაქტიკაში დანერგვა;
4. საწარმოო, ფინანსური, კომერციული, ადმინისტრაციული, ორგანიზაციულ-ტექნიკური და სოციალურ-ეკონომიკური გადაწყვეტილებების, ახალი ტექნოლოგიების, პროდუქციის და მომსახურების მომგებიანი გამოყენება;
5. მისი წინამორბედი ანალოგისაგან ხარისხობრივად განსხვავებული სამსახურებრივი აღმოჩენის ან სამეცნიერო გამოკვლევის შედეგის წარმოებაში დანერგვა.

მაშასადამე, ინოვაცია არის ახალი იდეა, პროდუქტი ან მომსახურება. რაც შეეხება ინოვაციების კლასიფიკაციას, ყველაზე უფრო გავრცელებულია ა. პრიგოჟინისეული კლასიფიკაცია. იგი მათ სხვადასხვა კრიტერიუმების მიხედვით აჯგუფებს: გავრცობადობის მიხედვით – ერთეული და დიფუზიური, საწარმოო ციკლში ადგილის მიხედვით – სანედლეულო, პროდუქტიული და უზრუნველმყოფი, მემკვიდრეობითობის მიხედვით – პირველაღმომჩენი, შემცვლელი და დაბრუნებითი, ბაზრის მომცველობის მიხედვით – ლოკალური და სისტემური, სიახლის პოტენციალის მიხედვით – რადიკალური, სრულმყოფი და კომბინირებული, საწარმოს საქმიანობის

---

[22] Стрекалов О. Иновационный менеджмент, Казань, 1997, с. 57

სფეროს მიხედვით – ტექნოლოგიური, ეკონომიკური და სოციალური[23].

არსებობს **ტექნოლოგიური და არატექნოლოგიური ინოვაციები.** ტექნოლოგიური ინოვაციები არის ტექნოლოგიურად მნიშვნელოვნად გაუმჯობესებული პროდუქტი ან პროცესი, არატექნოლოგიური კი მართვის, მარკეტინგის და სხვა სახის მომსახურეობების მეთოდების გაუმჯობესება.

არსებობს მოსაზრება, რომ მეგადონეზე ინოვაციურ პერიოდებს აქვს ციკლური ხასიათი. ტექნოლოგიური ინოვაციებისთვის ყველაზე უფრო სასურველი პერიოდი არის ეკონომიკური კრიზისის მომდევნო ფაზა – დეპრესია. ითვლება, რომ დეპრესია ამძაფრებს ინოვაციებზე მოთხოვნას ფირმის კრიზისიდან გამოსაყვანად.

ეკონომიკის აღმავლობის პერიოდში ახალმა იდეებმა უნდა მოიცადონ და არ უნდა დაარღვიონ მყარი ეკონომიკა, დაცემის პერიოდში კი პირიქით, სწორედ ისინი გვევლინებიან ფირმის კრიზისიდან გამოყვანის საშუალებად. ამ კონტექსტში, დეპრესია ერთის მხრივ გვევლინება ინოვაციებისთვის ყველაზე სასარგებლო დროდ, სასარგებლო პერიოდად, მეორე მხრივ, კი კრიზისიდან გამოსვლის საშუალებად.

იაპონიის და ამერიკის მრავალი კომპანიები იყენებენ სიახლეების მიმართ U—მიდგომას. მისი არსი მდგომარეობს ქვევიდან და ზევიდან ინიციატივების დაბალანსებაში. ზევიდან ინიციატივები ძირითადად ეხება მსხვილ, გრძელვადიან ინვესტიციურ პროექტებს, ქვევიდან (ქვედა დონიდან) ინიციატივები კი – მცირე მასშტაბით, მოკლევადიან ინვესტიციურ პროექტებს.

კრიზისის პირობებში ფირმის ინოვაციურ საქმიანობაში უფრო წარმატებულია **შეტევითი და თავდაცვითი სტრატეგიები.**

---

[23]) Пригожин А. Нововведения: стимулы и проект, М., 1989.

შეტევითი სტრატეგია გულისხმობს ფირმის საქმიანი აქტივობის განვითარებას ახალ სფეროებში, ანუ მის დივერსიფიკაციას. დივერსიფიკაცია შეიძლება განხორციელდეს:

- ფირმის შიგნით ახალი წარმოებების გახსნით, რომლებიც გამოუშვებენ ახალ პროდუქტებს;
- პერსპექტიული ფირმების შეძენით, რომლებიც ახალ დარგებში არიან დასპეციალიზებულნი.

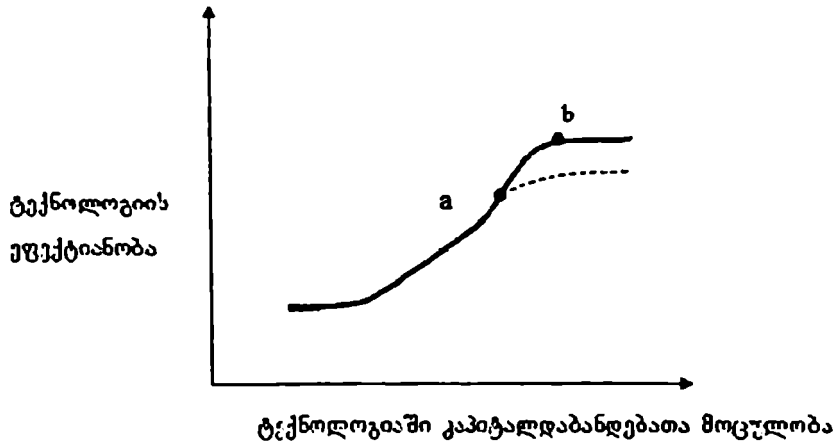
მაგრამ უნდა ავღნიშნოთ, რომ ასეთი ინოვაციების დანერგვას ფირმის მაღალი და საშუალო დონის მენეჯერები ეწინააღმდეგებიან, რადგან ისინი მიჩვეულნი არიან ტრადიციულ წარმოებას და ბაზრის ტრადიციულ სეგმენტებში მუშაობას.

დაცვითი სტრატეგიის არსი შემდეგში მდგომარეობს:

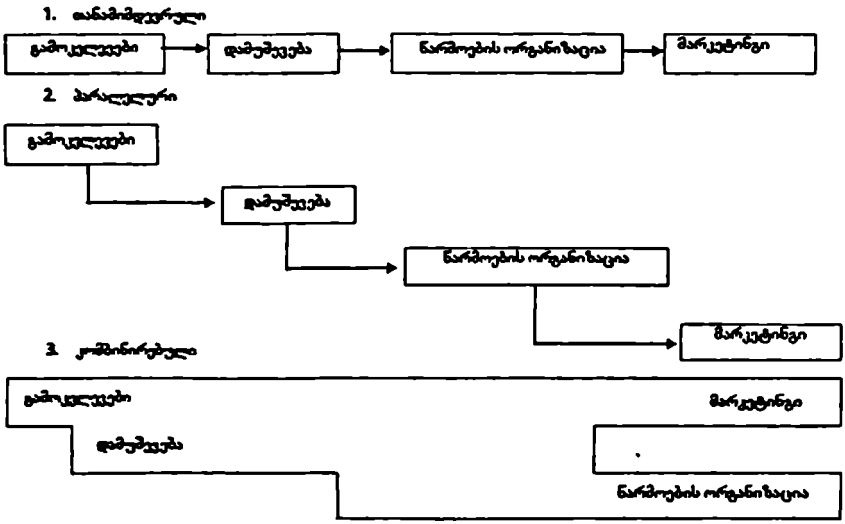
1. საქმიანობის ახალი მიმართულების (ახალი პროდუქტის წარმოება) ადრეულ ეტაპზე ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელობა ყურადღებით აკვირდება ამ პროცესს, ადგენს პროგნოზს და სიტუაციის მოდელს;
2. საქმიანობის ახალი მიმართულების სიმწიფის სტადიაზე ფირმის ხელმძღვანელობა იღებს ან წარმოების გაფართოების ან ფირმა-ავანგარდისტთან ერთობლივი ფირმის შექმნის, ანდა სულაც მაღალშემოსავლიანი ფირმის ყიდვის გადაწყვეტილებას.

ფირმაში ინოვაციური საქმიანობის დაგეგმვისას მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული მისი შედეგიანობის არაწრფივი ხასიათი. ტექნოლოგიური ინოვაციების ეფექტიანობის დამოკიდებულება კაპიტალდაბანდებებთან (ინვესტიციებთან) „S" – მსგავსი მრუდით გამოისახება. ფირმის ნორმალური მუშაობისას მრუდი „b" წერტილში ჰორიზონტალურ მდგომარეობაში გადადის (ნახაზი 8). თუ სხვადასხვა ფაქტორების შედეგად ფირმაში კრიზისი დგება, მაშინ ეფექტიანობის მრუდი „a" წერტილიდან დამრეც მდგომარეობაში გადადის. ეს იმაზე მიანიშნებს, რომ ფირმამ კონკრეტული პროდუქციის ათვისებით დაგეგმილი ეფექტი ვერ მიიღო.

ფირმაში ინოვაციური პროცესის განხორციელების ფორმებია: **თანამიმდევრული, პარალელური და კომბინირებული** (ნახაზი 8.)



ნახ. 8 ტექნოლოგიაში კაპიტალდაბანდებების (ინვესტიციების) ეფექტიანობის დამოკიდებულება კაპიტალდაბადების მოცულობაზე



ნახ. 9. ინოვაციური პროცესის განხორციელების ფორმები

საერთოდ ცნობილია, რომ ფირმაში საწარმოო (ტექნიკური) აპარატის განახლება მეტად რთული ამოცანაა და მისი გადაწყვეტა მრავალ ფაქტორზეა დამოკიდებული. მათ შორისაა: პერსონალის ინიციატივა, ფირმის მზადყოფნა სიახლეების დანერგვაზე და საერთოდ ცვლილებების განხორციელებაზე და მრავალი სხვა.

ისიც ცნობილია, რომ ორგანიზაციული სტრესის პირობებში მყოფი ფირმა უფრო პოზიტიურად არის განწყობილი ცვლილებების მიმართ ვიდრე მყარ, სტაბილურ მდგომარეობაში მყოფი ფირმა. ეს იმით აიხსნება, რომ ფირმა ამ გზით ვარაუდობს მძიმე მდგომარეობიდან გამოსვლას. თუმცა, ეს იმას არ ნიშნავს, რომ კრიზისში მყოფი ორგანიზაცია ერთხმად აღიარებს ცვლილებების საჭიროებას და იქ სიახლეებს წინააღმდეგობები არ ელოდებათ. სიახლეებს ყველაზე ნაკლები წინააღმდეგობა ხვდებათ მართვის ქვედა დონეზე (ტექნოლოგიები, ოსტატები, ბრიგადირები და ა.შ). აქ დასაქმებულ ადამიანებს კრიზისის დროს სამუშაოს შემცირების გამო ანაზღაურებაც ნაკლები აქვთ და ასე თუ გაგრძელდა სამუშაო ადგილის დაკარგვის დიდი შანსი აქვთ. ამიტომ ფირმის მუშა-მოსამსახურეთა ეს ფენა კარდინალური ცვლილებებისადმი უფრო კეთილგანწყობილია. ამას ვერ ვიტყვით მართვის საშუალო დონის მუშაკებზე.

რუსი მეცნიერი ლ. გიტელმანი გამოთქვამს აზრს, რომ „ეფექტიანი რეორგანიზაციისთვის ფირმაში მთავარია თანამშრომელთა ინტერესების დაცვა, კომპრომისის მიღწევა პერსონალის სხვადასხვა ფენის ინტერესებს შორის“. ამის მისაღწევად საჭიროა იმ მიზეზების პოვნა, რომელთა გამო ადამიანები ეწინააღმდეგებიან სიახლის განხორციელებას. იგივე ლ. გიტელმანის აზრით, ამის ოთხი მიზეზი არსებობს[24]: 1. მომავლის გაურკვევლობა; 2. დანაკარგის (მატერიალური დანაკარგი, ძალაუფლების დანაკარგი, პროფესიული ცოდნის დანა-

---

[24]) Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер. Менеджмент, М., Вильямс, 2007, с.601

კარგი) შიში; 3. რწმენა იმისა, რომ ცვლილება არავითარ სიკეთეს არ მოიტანს; 4. სიახლე არ შეესაბამება ფირმის ინტერესებს.

კრიზისში მყოფი ფირმის უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ უნდა იცოდეს, რომ ცვლილებებისადმი პერსონალის წინააღმდეგობას განსაზღვრავს კრიზისის დონე. როცა ფირმაში კრიზისი მეტად მწვავეა, მაშინ პერსონალის წინააღმდეგობა სიახლეებისადმი კლებულობს, ხოლო როგორც კი მისი სიმწვავე იწყებს კლებას – წინააღმდეგობა ძლიერდება. ამიტომ მან ამ პერიოდში პერსონალისთვის ნაკლებ მტკივნეული სიახლეები უნდა დანერგოს (მაგ., ეკონომიის მკაცრი რეჟიმი, ხარისხისადმი მოთხოვნების გამკაცრება და სხვა), წინა პერიოდში კი – უფრო მტკივნეული – ხელფასების შემცირება, ნახევარშტატებზე გადასვლა და სხვა.

ინოვაციების დანერგვაში წინააღმდეგობების მოსახსნელად სხვადასხვა მეცნიერი სხვადასხვა გზებს და საშუალებებს გვთავაზობს. მათ შორის ყველაზე საყურადღებოა მ. მესკონის, მ. ალბერტის და ფ. ხედოურის რეკომენდაციები[25]:

1. პერსონალის სწავლება და ინოვაციების შესახებ ფართო ინფორმაციის გადაცემა;
2. ინოვაციების დანერგვის გადაწყვეტილებებში დაქვემდებარებულთა მონაწილეობა;
3. მორალური მხარდაჭერა და დავალებათა შემსუბუქება:
4. ცვლილებების მატერიალური სტიმულირება (ანუ „მოწინააღმდეგის მოსყიდვა“);
5. კომპრომისებზე, მოლაპარაკებებზე დათანხმება;
6. მანიპულაცია და კოოპტაცია;
7. იძულება (ძალდატანება).

ფირმა, რომელიც სისტემატურად ახერხებს ინოვაციების დანერგვაში წინააღმდეგობების დაძლევას, მუდმივად

---

[25]) Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджжмента М., Дело (пер. С англ.), 1993, с. 537-538

წარმატებულია იმ შემთხვევაშიც კი, თუ დარგი, რომელშიც ის ფუნქციონირებს არ არის წარმატებული. ამის მაგალითია აშშ-ს ერთიანი საფოსტო სამსახური (UPS - United Parcel Service), რომელიც მუდმივად ვითარდება, იმის მიუხედავად, რომ დარგში საფოსტო მომსახურებაზე მოთხოვნა კლებულობს, კონკურენცია კი ძლიერდება[26].

ასე რომ, თუ გინდათ რომ მუდმივად განვითარებადი იყოთ და ადვილად დაძლიოთ სტაგნაცია[27]:

- დაუკავშირეთ აწმყო მომავალს;
- აქციეთ სწავლა ყოველდღიური ცხოვრების ნაწილად;
- აქტიურად დაუჭირეთ მხარი და წაახალისეთ ცვლილებები;
- წაახალისეთ მრავალგვარი მუშა გუნდების შექმნა;
- წაახალისეთ ადამიანებში დამოუკიდებელი აზროვნება;
- წაახალისეთ ადამიანებში დამოუკიდებელი იდეები:
- მოახდინეთ ტექნოლოგიების ინტეგრაცია:
- განიმტკიცეთ კოლექტივის ნდობა.

არსებობს ასეთი ფრთოსანი გამოთქმა: „დანერგე ინოვაციები, თორემ დაიღუპები". ეს სიტყვები დღითიდღე ყველა მენეჯერისთვის საერთო ლოზუნგი ხდება. თუ ფირმებს უნდათ წარმატებით გაუწიონ კონკურენცია მოწინააღმდეგეებს და არ გაკოტრდნენ, ისინი მუდმივად უნდა ქმნიდნენ ახალ პროდუქტებს და მომსახურებას, იყენებდნენ ახალ ტექნიკა-ტექნოლოგიას, მართვის ახალ მეთოდებს და ა.შ. ანუ გამუდმებით ნოვატორულ ძიებაში უნდა იყვნენ. იმისათვის, რომ ფირმაში ნოვატორობა გაფართოვდეს, მას სათანადო გარემო

---

[26]) Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер. Менеджмент, М., Вильямс, 2007, с. 613-614

[27]) Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер. Менеджмент, М., Вильямс, 2007, с. 614

უნდა ჰქონდეს. ამ გარემოს ქმნის სამი ფაქტორი: **ფირმის სტრუქტურა, ფირმის კულტურა და პერსონალის მენეჯმენტის გამოყენებული პრაქტიკა.**

შემჩნეულია, რომ ნოვატორობის განვითარებას ფირმაში ხელს უწყობენ:

ა) შეზღუდული სტრუქტურები, რომელთაც ახასიათებთ ფორმალიზაციის, ცენტრალიზაციის და სამუშაო დავალებების სპეციალიზაციის დაბალი დონე;

ბ) მდიდარი რესურსები;

გ) განყოფილებებს შორის მჭიდრო კავშირი;

დ) საქმის შესრულებაში მინიმალური პრესინგი (ზეწოლა)

ე) მხარდაჭერა სამსახურში და პირად ცხოვრებაში.

კულტურული ფაქტორებიდან ნოვატორობას ხელს უწყობს: არარეალისტური წინადადებებისადმი ტოლერანტობა, გარედან სუსტი კონტროლი, რისკის დაშვება, ორიენტაცია საბოლოო შედეგებზე, სისტემის გამჭვირვალობა, პოზიტიური უკუკავშირი.

პერსონალთან დაკავშირებული ფაქტორებიდან კი ნოვატორობის განვითარებას ეხმარება: შემოქმედებითობა, სიმშვიდე და სამუშაოსადმი რწმენა, მუშაკთა სწავლების და მათი შემდგომი განვითარების პოლიტიკა.

საკონტროლო კითხვები:

1. რა კავშირი აქვს „კონდრატიევის ციკლებს“ ან შუმპეტერის „საქმიან ციკლებს“ ფირმაში დამდგარ კრიზისთან?
2. რას ეწოდება ინოვაცია?
3. მოახდინეთ ინოვაციების კლასიფიკაცია.
4. დაახასიათეთ შეტევითი და თავდაცვითი ინოვაციური სტრატეგიები.
5. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ფირმაში ინოვაციური პროცესის განხორციელების ფორმები.
6. მართვის რომელ დონეზე ხვდებათ ყველაზე ნაკლები წინააღმდეგობა სიახლეებს და რატომ?

7. რატომ ეწინააღმდეგებიან ადამიანები სიახლის დანერგვას?
8. ყველაზე მტკივნეული ღონისძიებები ფირმის ტოპმენეჯმენტმა როდის უნდა გაატაროს – კრიზისის დასაწყისში, კრიზისის პიკში, თუ კრიზისის დასასრულს?
9. ინოვაციების დანერგვაში წინააღმდეგობების გადასალახავად რა უნდა გააკეთოს ფირმის უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ?
10. თქვენ, რომ ფირმის გენერალური მენეჯერი იყოთ, რას გააკეთებდით იმისათვის, რომ თქვენი ფირმა მუდმივად ვითარდებოდეს?

სიტუაციის შეფასება: თქვენ მოდელების სახლის გენერალური მენეჯერი ხართ. აგერ უკვე 5 წელია თქვენი კლასიკური სტილის ტანსაცმელი და აქსესუარები საარაკო ფასებში იყიდება. მაგრამ გამოჩნდნენ კონკურენტი-ავანგარდისტები, რომელთაც ადვილად შეუძლიათ ახალგაზრდობის აყოლიება. თქვენი ტექნოლოგიების ავანგარდისტულზე გადაწყობას მთელი ქონება სჭირდება. ჩამოთვლილთაგან რომელ გზას დაადგებით:

1. გააგრძელებთ ძველებურად მუშაობას „რაც იქნება-იქნებას“ პრინციპით;
2. მოელაპარაკებით ავანგარდისტებს და მათთან გაერთიანდებით:
3. დახარჯავთ მთელ ქონებას და გადახვალთ ავანგარდულ სტილზე.

თავი IX. კრიზისში მყოფი ფირმის რესტრუქტურიზაცია

რესტრუქტურიზაცია ფართო გაგებით ნიშნავს სტრუქტურის შეცვლას. კომპანიის მართვის სისტემის რესტრუქტურიზაცია ნიშნავს ცვლილებებს მის მიზნებსა და სტრატეგიაში, მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, ბიზნეს-პროცესებში.

მართვის სისტემაში ცვლილებებთან ერთად რესტრუქტურიზაციამ შეიძლება მოიცვას ფირმის ფინანსები, ინფორმაციული უზრუნველყოფა, წარმოების ტექნოლოგია, პროდუქციის ნომენკლატურა, მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების სისტემა, მარკეტინგის სისტემა და სხვა.

ზოგადად რესტრუქტურიზაცია ითვლება ანტიკრიზისული მენეჯმენტის ერთ-ერთ ძლავრ ბერკეტად. იგი მოიცავს:

1. მართვის სტრუქტურის და ფუნქციების სრულყოფას;
2. საქმიანობის ტექნიკო-ეკონომიკურ ასპექტებში ჩამორჩენილობის დაძლევას;
3. საფინანსო-ეკონომიკური პოლიტიკის სრულყოფას და ამ გზით წარმოების ეფექტიანობის ამაღლებას.

არსებობს **ოპერატიული** და **სტრატეგიული** რესტრუქტურიზაცია. **ოპერატიულ** რესტრუქტურიზაციაში მოიაზრება აქტივების და ვალის ვალდებულებების რესტრუქტურიზაცია, რომლის განხორციელებისას ინერგება რესურსების მოწოდების ახალი სქემები, ხდება ნასესხები კაპიტალის შემცირება, იხვეწება და ოპტიმიზირდება წარმოების პროცესები და ა.შ. **სტრატეგიული** რესტრუქტურიზაცია კი გულისხმობს ფირმაში ტექნოლოგიური პროცესების ძირეულ გარდაქმნას, შესყიდვების და პროდუქციის გასაღების სტრატეგიის შეცვლას, სრულიად ახალი სახის პროდუქციის წარმოებას და ა.შ.

იმისათვის, რომ მოვახდინოთ ფირმის რესტრუქტურიზაცია, უპირველესად საჭიროა მისი **აღწერა და შეფასება**. ამიტომ რესტრუქტურიზაციის პირველი ეტაპი ფირმაში არის მი-

სი მდგომარეობის ტექნიკო-ეკონომიკური ანალიზი, ე.ი. იმის დადგენა, თუ **„რა გვაქვს“**. ანალიზის შედეგების საფუძველზე, იმ რესურსების ფარგლებში, რაც ფირმას გააჩნია, მუშავდება ფირმის განვითარების მაქსიმალურად პერსპექტიული მოდელი, ე.ი. **„რა გვინდა, რომ გვქონდეს“**. ეს არის რესტრუქტურიზაციის მეორე ეტაპი.

როგორც ავღნიშნეთ, რესტრუქტურიზაციის პირველ ეტაპზე ხდება ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურის აღწერა და შეფასება. ფირმის ფუნქციონირების აღწერის ყველაზე მარტივი ფორმა არის ფუნქციონალური ორგანიზაციული მოდელების აგება, რომელთა ძირითადი ელემენტებია: **პროდუქტები, ფუნქციები, რგოლები და მათ შორის კავშირები (სტატიკური სისტემა).**

ფირმის ფუნქციონირების და მასში მიმდინარე ცვლილებების აღწერის უფრო რთული ფორმაა ბიზნეს-პროცესების ასახვა (რესურსების გარდაქმნა ახალ სახმარ და საცვლელ ღირებულებად), სადაც შემსრულებელი რგოლების ფუნქციებთან ერთად განხილვის ობიექტების როლში გამოდიან ფუნქციების **შესრულების დრო, ბიზნეს-პროცესების განხორციელების წესები და თანამიმდევრობა (ე.ი. დინამიური სისტემა).**

ფირმაში არსებული მდგომარეობის შესაფასებლად გამოიყენება **ფორმალიზებული და არაფორმალიზებული** მეთოდები.

შეფასების ფორმალიზებულ მეთოდებს მიეკუთვნებიან ღონისძიებანი, რომელთა განხორციელება ფირმის რესტრუქტურიზაციის პირველ ეტაპზე ოთხ საფეხურად მიმდინარეობს:

1-ლი საფეხური – ფინანსური კოეფიციენტების (ლიკვიდობა, ბრუნვადობა, რენტაბელობა და ა.შ.) მეშვეობით ფირმის ფინანსური მდგომარეობის დადგენა;

მე-2 საფეხური – წარმოების დანახარჯების ანალიზი;

მე-3 საფეხური – წარმოების ტექნოლოგიური დონის ანალიზი;

მე-4 საფეხური – ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურის ანალიზი.

ფირმის მდგომარეობის შეფასების **არაფორმალიზებულ მეთოდებს** მიეკუთვნება: **ფაქტორული ანალიზი, ექსპერტული ანალიზი, SWOT – ანალიზი.**

როგორც ჩამონათვალიდან ჩანს, ფირმის არსებული მდგომარეობის შეფასების ფორმალიზებული მეთოდებიდან **პირველ საფეხურზე** ხდება ფირმის ფინანსური მდგომარეობის გამოკვლევა. ამისათვის იანგარიშება:

ა) ლიკვიდობის კოეფიციენტები:

- მიმდინარე ლიკვიდობა

$$= \frac{\text{მიმდინარე აქტივები}}{\text{მიმდინარე ვალის ვალდებულებები}};$$

- სწრაფი (მყისიერი) ლიკვიდობა

$$= \frac{\text{მიმდინარე აქტივები} - \text{მარაგები}}{\text{მიმდინარე ვალის ვალდებულებები}};$$

- აბსოლუტური ლიკვიდობა =

$$= \frac{\text{ფულადი სახსრები და მოკლევადიანი ფინანსური დაბანდებები}}{\text{მიმდინარე ვალის ვალდებულებები}};$$

ბ) საქმიანი აქტივობის მაჩვენებლები:

- წმინდა აქტივების ბრუნვადობა

$$= \frac{\text{რეალიზაცია}}{\text{წმინდა აქტივების საშუალო წლიური ღირებულება}}$$

- ძირითადი კაპიტალის ბრუნვადობა =

$$= \frac{\text{რეალიზაცია}}{\text{ძირითადი კაპიტალის საშუალო წლიური ღირებულება}};$$

- სასაქონლო-მატერიალური მარაგების ბრუნვადობა =

$$= \frac{\text{რეალიზაცია}}{\text{სასაქონლო-მატერიალური მარაგების საშუალო წლიური მოცულობა}};$$

- დებიტორული დავალიანების ბრუნვადობა

$$= \frac{\text{რეალიზაცია}}{\text{დებიტორული საშუალო წლიური დავალიანება}};$$

- საკუთარი კაპიტალის ბრუნვადობა
$$= \frac{\text{რეალიზაცია}}{\text{საკუთარი კაპიტალის საშუალო-წლიური მოცულობა}};$$

გ) ფინანსური სიმყარის მაჩვენებლები:

- მომგებიანობის კოეფიციენტი
$$= \frac{\text{რეალიზაციიდან მიღებული საერთო (მთლიანი) მოგება}}{\text{რეალიზაცია}};$$

- რენტაბელობის კოეფიციენტი $= \frac{\text{წმინდა მოგება}}{\text{რეალიზაცია}};$

- აქტივების შემოსავლიანობის განაკვეთი
$$= \frac{\text{წმინდა მოგება}}{\text{აქტივების ღირებულება}};$$

- საკუთარი კაპიტალის მულტიპლიკატორი
$$= \frac{\text{წმინდა მოგება}}{\text{საკუთარი კაპიტალის ღირებულება}}.$$

ფირმაში ფინანსური მდგომარეობის რეალური სურათის დასადგენად, ეს მაჩვენებლები უნდა შეუდარდეს წინა წლების ანალოგიურ მაჩვენებლებს და გაკეთდეს დინამიკა. სასურველია მათი შედარება მონათესავე სპეციალიზაციის ჯანსაღი ფირმების მაჩვენებლებთანაც. შედარების შედეგები უნდა შეაფასოს დარგის ექსპერტმა და გამოიტანოს დასკვნა ფირმაში რესტრუქტურიზაციის საჭიროების თაობაზე.

მეორე საფეხურზე უნდა ჩატარდეს წარმოების დანახარჯების ანალიზი. კერძოდ, უნდა გაანალიზდეს:

1. პირობით-მუდმივი ხარჯები:
   - შენობა-ნაგებობათა ცვეთა;
   - არამატერიალური აქტივების ამორტიზაცია;
   - ქონების გადასახადი;
   - მიწის არენდული გადასახადი;
   - დაზღვევის გადასახდელები;
   - კაპრემონტის ხარჯები;
   - დამხმარე მუშების ხელფასი;
   - მმართველობითი ხარჯები;

- საერთო-საფირმო ზედნადები ხარჯები.

2. პირობით-ცვალებადი ხარჯები:
   - ნედლეულის და მასალების ხარჯები;
   - მაკომპლექტებელი ნაწარმის შეძენის ხარჯები;
   - საწარმოო დანიშნულების ელექტროენერგიის ღირებულება;
   - ძირითადი მუშების ხელფასი.

მესამე საფეხურზე ხდება ფირმაში წარმოების ტექნოლოგიური დონის ანალიზი, რომელიც, როგორც წესი, შემდეგი მაჩვენებლებით ფასდება:

1. მოწყობილობის გამოყენების კოეფიციენტი
$$= \frac{\text{მოქმედი მოწყობილობის რაოდენობა (ცალი)}}{\text{ბალანსზე მყოფი მოწყობილობის რაოდენობა (ცალი)}};$$
2. მექანიზაციის დონე
$$= \frac{\text{მანქანებზე მომუშავე მუშათა რაოდენობა;}}{\text{ფირმაში მუშათა საერთო რაოდენობა}};$$
3. ცვლიანობის კოეფიციენტი
$$= \frac{\text{დღე-ღამეში მანქანების მუშაობის რაოდენობა}}{\text{8 საათი}}$$
4. მოწყობილობის ასაკობრივი სტრუქტურა
$$= \frac{\text{ახალი მოწყობილობის რაოდენობა}}{\text{მოწყობილობის საერთო რაოდენობა;}};$$

ფირმის მდგომარეობის შეფასების **მეოთხე ეტაპზე** ხდება **ორგანიზაციული სტრუქტურის** ანალიზი, კერძოდ, მართვის დონეებს შორის იერარქიული დამოკიდებულება, გადაწყვეტილებების მიღების და მათი ეფექტიანობის გამოკვლევა და ა.შ.

რაც შეეხება ფირმის მდგომარეობის შეფასების არაფორმალიზებულ მეთოდებს, მათ შორის მეტი უპირატესობა **ფაქტორულ ანალიზს** ეძლევა. მისი არსი იმ ფაქტორების გამოკვლევაშია, რომლებმაც გავლენა მოახდინეს ფირმის კრიზისულ მდგომარეობაზე. ფაქტორული ანალიზი **დეტერმინებული** და **სქოლასტიკური (კორელაციური)** მეთოდებით ხორციელდება.

დეტერმინებული ფაქტორული ანალიზი ეფუძნება იმ ფაქტორთა გამოკვლევას, რომელთა შორის კავშირები ფუნქციო-

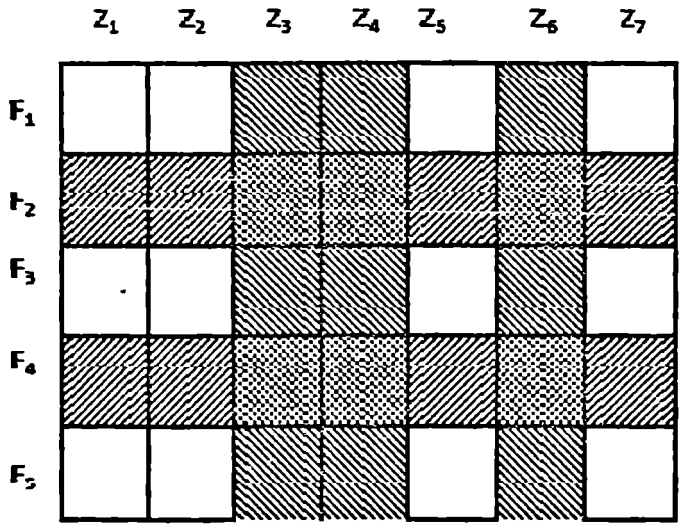
ნალური ხასიათისაა. მაგალითად, წლის განმავლობაში სასაქონლო პროდუქციის გამოშვება არის ორი ფაქტორის – შრომის ნაყოფიერების და მუშათა წლიური რიცხვის ნამრავლი. თავის მხრივ, ერთი მუშის შრომის ნაყოფიერება არის მისი ერთდღიური შრომის ნაყოფიერების ნამრავლი წელიწადში სამუშაო დღეთა რიცხვზე და ა.შ. გამოდის რომ, სასაქონლო პროდუქციის წარმოება მრავალფაქტორულ დამოკიდებულებაშია. ამის გარდა, მასზე მოქმედებს მოთხოვნა და ფასები. ყოველივე ამ ფაქტორების გავლენით შეიძლება ამ მაჩვენებლის დიდი დოზით დამახინჯება. ამიტომ ანალიზის პირდაპირი მეთოდების გარდა გამოიყენება არაპირდაპირი, ირიბი მეთოდებიც.

სქოლასტიკური ანალიზის მეთოდი იმითაა საყურადღებო, რომ იგი იძლევა ფაქტორთა შორის მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის დადგენის საშუალებას.

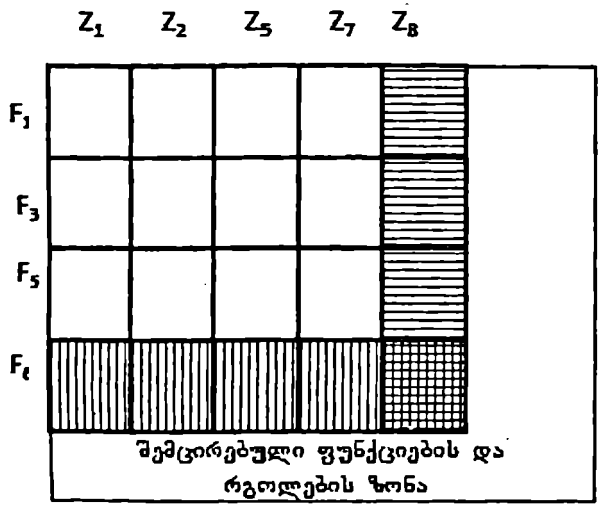
საბოლოო ჯამში, ფირმის არსებული მდგომარეობის ანალიზი და შეფასება გამოდის მოცემული ფირმის პერსპექტიული მოდელის შემუშავების საფუძვლის როლში.

ასეთი მოდელის დაპროექტება ხდება შემდეგი თანამიმდევრობით:

1. ადგენენ იერარქიულ სიებს:
   ა) სასაქონლო პროდუქციის;
   ბ) საწარმოო ფუნქციების;
   ც) საწარმოო რგოლების.
2. დგინდება საქონლის წარმოებისა და რეალიზაციის სხვადასხვა რგოლებსა და ფუნქციებს შორის შესაბამისობა. ამისათვის აგებენ ორგანიზაციული პროექციის მატრიცას, რომლის სტრიქონებში მოცემულია საწარმოო რგოლები, სვეტებში კი მათ მიერ შესრულებული ფუნქცია.
3. საქონლის წარმოების და რეალიზაციის ამ სხვადასხვა რგოლებსა და ფუნქციებს შორის შესაბამისობის და სარგებლიანობის ანალიზის საფუძველზე ფირმაში კრიზისის დაძლევის მიზნით მუშავდება წინადადებები მათი შემცირების, გაფართოების ან საერთოდ მოხსნის მიმართულებით. (ნახ. 10...)



ა) „რა გვაქვს"



ბ) „რა გვინდა რომ გვქონდეს"

ნახ. 10 ფირმის რესტრუქტურიზაციის მატრიცა

პირობითი ნიშნები:

 – შესამცირებელი ფუნქციები

 – შესამცირებელი რგოლები

 – დასამატებელი ფუნქციები

 – დასამატებელი რგოლები

მსოფლიოში კრიზისში მყოფი ფირმის ორგანიზაციული დაპროექტების მრავალი მოდელები არსებობს. მათგან ყველაზე მეტად პოპულარულია ე.წ. "Orgware" მოდელი. არსებობს მისი კომპიუტერიზებული დოკუმენტების (მეთოდური, ოპერაციული) პაკეტი, რომელიც დეტალურად აღწერს ფირმაში მართვის რესტრუქტურიზაციის ქმედებებს და მათ თანამიმდევრობას. ცხადია, ყველა ფირმა სპეციფიკურია, ამდენად კონკრეტულ ფირმაში ეს მოდელი სათანადო „მიბმას", ანუ სპეციფიკასთან მორგებას საჭიროებს.

ასეთივე ტიპის მოდელი შემუშავებულია რუსეთშიც. მას „БИГ-Мастер" ეწოდება.

ჩვენ ავღნიშნეთ, რომ კრიზისში მყოფი ფირმის პერსპექტიული მოდელის დამუშავებისას ხდება მისი ზოგიერთი რგოლის (აგრეთვე ფუნქციის) შემცირება, გაფართოება ან საერთოდ ამოგდება (მოხსნა). ამ უკანასკნელ წლებში მეცნიერები განსაკუთრებით ყურადღებას ამახვილებენ კრიზისში მყოფი ფირმის მმართველობაში ისეთი შტატის დამატებაზე, როგორიც არის დისპაჯერი (ზარალის შემფასებელი), ეკკაუნტანტი (შიდა აუდიტორი), საზოგადოებასთან დამაკავშირებელი და სხვა.

მას შემდეგ რაც ფირმა აირჩევს რესტრუქტურიზაციის მოდელს (იქნება ეს "Orgware", „БИГ-Мастер"-ი თუ სხვა) და მოარგებს მას თავის ფირმას, მან უნდა შეიმუშავოს მისი რეალიზაციის გეგმა. მართალია, კრიზისის დროს ფირმა „დროში იწვის", მაგრამ ამ მოდელის ნაჩქარევად დანერგვაც არ ივარ-

გებს. ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურა კრიზისულ ფირმაში მაინც ეტაპობრივად უნდა დაინერგოს და მას თან უნდა ახლდეს ცალკეული ეტაპის შედეგის მონიტორინგი. თითოეულ ეტაპზე უნდა „გაპიროვნდეს" შესასრულებელი ღონისძიება, ვადა, რესურსები, შემსრულებელი და შედეგი.

კრიზისში მყოფი ფირმის რესტრუქტურიზაციის განხორციელებისას სასურველია შემდეგი რეკომენდაციების გათვალისწინება:

1. რესტრუქტურიზაცია ძალიან არ უნდა გახანგრძლივდეს დროში, თორემ იგი უკუეფექტს მოგვცემს;
2. ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურის ახალი მოდელი აუცილებლად უნდა დაეფუძნოს ძველი მოდელის ანალიზს;
3. რესტრუქტურიზაციის სამუშაოები არ შეიძლება შუა გზაზე შეჩერდეს, იგი ბოლომდე უნდა იქნეს მიყვანილი;
4. რესტრუქტურიზაციის განხორციელებისას სასურველია ფორმალური და ინტუიციური მიდგომის ერთობლივი (ურთიერთშემავსებელი) გამოყენება.

ფირმის სტრუქტურის რეორგანიზაცია მართალია გულისხმობს მართვაში მოქნილი ადაპტური სისტემების გამოყენებას, მაგრამ კრიზისის გამწვავების (პიკის) ეტაპზე, არათუ დასაშვები, არამედ აუცილებელიც კი არის მკაცრი ბიუროკრატიული მეთოდების გამოყენება და დავალების გადაუდებელი შესრულების მოთხოვნა.

იმისათვის, რომ თქვენ დარწმუნდეთ ფირმის კრიზისიდან გამოყვანის საკითხში რესტრუქტურიზაციის წარმატებაში, მოგიყვანთ ამის მაგალითს აშშ-ს ცხოვრებიდან: 1923 წელს ამერიკის მოქალაქე უოლტერ კრაისლერმა დააფუძნა ავტომობილების ფირმა "Chrysler", რომელიც 1928 წლიდან „დიდი სამეულის" რიცხვში შედიოდა. 1940 წელს ანუ უოლტერ კრაისლერის გარდაცვალების წელს, მოცემულ ფირმას ეკავა შიდა ბაზრის 25% და მეორე ადგილი „ჯენერალ მოტორსის" შემდეგ. შემდეგ მისი მდგომარეობა რადიკალურად

გაუარესდა. 1978 წლის მესამე კვარტალში მან 160 მლნ. ზარალი მიიღო. ამის მიზეზი იყო ის, რომ კომპანია არ ფუნქციონირებდა როგორც მთლიანი სისტემა. ეს იყო სხვადასხვა მცირე საწარმოთა გროვა, რომელთაც დამოუკიდებელი ხელმძღვანელები ჰყავდათ, და თითოეული მუშაობდა მხოლოდ თავის მიმართულებით, არ არსებობდა მათი შემკვრელი ძალა, არ იყო ფინანსური კონტროლი და სტრატეგიული დაგეგმვა, კომპანიაში დასაქმებული პერსონალი არ შეესაბამებოდა დაკავებულ სამუშაო ადგილებს. კომპანია ვაჭრობდა მზა პროდუქციის მარაგით (და არა შეკვეთებით) გადატვირთული იყო საწყობები. მარაგის შენახვის ადგილის არქონის გამო მზა ავტომობილები ღია ცის ქვეშ იდგა და ფუჭდებოდა. ასე რომ, არასწორი იყო მარკეტინგული პოლიტიკაც.

კომპანია „Chrysler"-ში ლი იაკოკას მენეჯერად მოსვლის შემდეგ დაიწყო მისი რესტრუქტურიზაცია. უპირველესად დილერებს მიეცათ წინადადება – კომპანიისგან ეყიდათ მანქანების მთელი მარაგი შედარებით დაბალ ფასად. ამას საკმაოდ დიდი დრო დასჭირდა, მაგრამ ამის შემდეგ კომპანიამ მანქანების წარმოება დაიწყო მხოლოდ შეკვეთებით. კომპანიამ დაიწყო ავტომობილების ლიზინგით გაცემა. მაგრამ ყველაფერი ეს არ იყო საკმარისი. ზარალი გრძელდებოდა. ლი იაკოკა დარწმუნდა, რომ საჭირო იყო რადიკალური ღონისძიებების გატარება. რადგან ამ დროს საწვავიც გაძვირდა, მან გადაწყვიტა გამოეშვა საწავავდამზოგი ავტომანაქანები. ამისთვის კომპანიას დასჭირდა ამერიკის მთავრობის ფინანსური მხარდაჭერა (სესხზე გარანტად დადგომა). „Chrysler"-მა მიიღო 1,5 მლრდ დოლარი სესხი, რაც მან გამოიყენა მცირეკალიბრიანი ავტომანქანების დასამზადებლად, რომლებზეც იმ დროს დიდი მოთხოვნა იყო. შედეგად 1983 წელს კომპანიამ მიიღო 925 მლნ დოლარი მოგება. ეს იყო მისი არსებობის ისტორიაში ყველაზე დიდი მოგება[28].

---

[28]) Ли Якока, Карьера менеджера, М., дело, 1997г.

საკონტროლო კითხვები:

1. რას ეწოდება რესტრუქტურიზაცია?
2. რა მიზანი აქვს რესტრუქტურიზაციას?
3. რა კეთდება რესტრუქტურიზაციის პირველ ეტაპზე? მეორე ეტაპზე?
4. რას ეწოდება ოპერატიული რესტრუქტურიზაცია?
5. რას ეწოდება სტრატეგიული რესტრუქტურიზაცია?
6. რა კეთდება რესტრუქტურიზაციის პირველი ეტაპის სამუშაოს პირველ და მეორე საფეხურზე ფორმალიზებული მეთოდებით შეფასების დროს?
7. ჩამოთვალეთ ფირმის მდგომარეობის შეფასების არაფორმალიზებული მეთოდები.
8. როგორ იანგარიშება ლიკვიდობის კოეფიციენტები?
9. როგორ იანგარიშება საქმიანი აქტივობის მაჩვენებლები?
10. როგორ იანგარიშება ფინანსური სიმყარის მაჩვენებლები?
11. ფაქტორული ანალიზის რომელ მეთოდებს იცნობთ?
12. რა თანამიმდევრობით ხდება ფირმის ახალი სტრუქტურული მოდელის დაპროექტება?
13. რა არის მოდელი „Orgware"? მოდელი „БИГ-Мастер"-ი? რა დანიშნულება აქვთ მათ?
14. თქვენ რომ კრიზისული ფირმის გენერალური მენეჯერი იყოთ, თქვენი ფირმის ახალ სტრუქტურულ მოდელს თქვენ თვითონ შეიმუშავებდით, თუ იყიდიდით Orgware" მოდელს ან „БИГ-Мастер"- მოდელს? დაასაბუთეთ თქვენი არჩევანი.

სიტუაციის შეფასება. გადაწყვეტილების მიღება: ფირმა, რომლის გენერალური მენეჯერი თქვენ ბრძანდებით, კრიზისშია. თქვენ გადაწყვიტეთ მოახდინოთ ფირმის რესტრუქტურიზაცია, რისთვისაც საჭიროა (პირველ ეტაპზე) შეაფასოთ ფირმაში არსებული მდგომარეობა. ამ სამუშაოს ერთ-ერთი ნაწილი არის SWOT — ანალიზის ჩატარება, ანუ ფირმის ძლიერი მხარეების (Strength — ძალა), სისუსტეების (Weakness — სისუსტე), შესაძლებლობების (Opportunity — შესაძლებლობა) და საშიშროებების (Threat — საშიშროება) გამოვლენა. ამის შესასწავლად უნდა შექმნათ გუნდი. ვის შეიყვანთ გუნდში, რომელ სფეროებს შეისწავლით და რისთვის გამოიყენებთ მიღებულ შედეგებს?

თავი X. კრიზისში მყოფი ფირმის ურთიერთობა საქმიან გარემოსთან

სამეურნეო სუბიექტები გარკვეულ გარემოში ფუნქციონირებენ. გარემო იყოფა შიდა და გარე გარემოდ. თავის მხრივ, გარე გარემო იყოფა **საკუთრივ გარე ანუ შორეულ გარე და საქმიან გარე, ანუ ახლო გარე გარემოდ.**

გარე გარემოს ეს ორი კომპონენტი ერთმანეთისგან განსხვავდებიან მასშტაბით, გამოვლინების ფორმით, უზრუნველყოფის სისტემით, სტრუქტურული მოწესრიგებულობით, ადაპტაციით, ცვლილების სისწრაფით, სოციალიზაციით, ლეგიტიმაციით და ა.შ.

შორეული გარე გარემო, რომელსაც მაკროგარემოსაც უწოდებენ არაერთგვაროვნად მოქმედებს სამეურნეო ორგანიზაციებზე. უფრო ზუსტად მისი ელემენტების ზემოქმედება არის ცვალებადი ფირმის სასიცოცხლო ციკლის მთელი პერიოდის განმავლობაში.

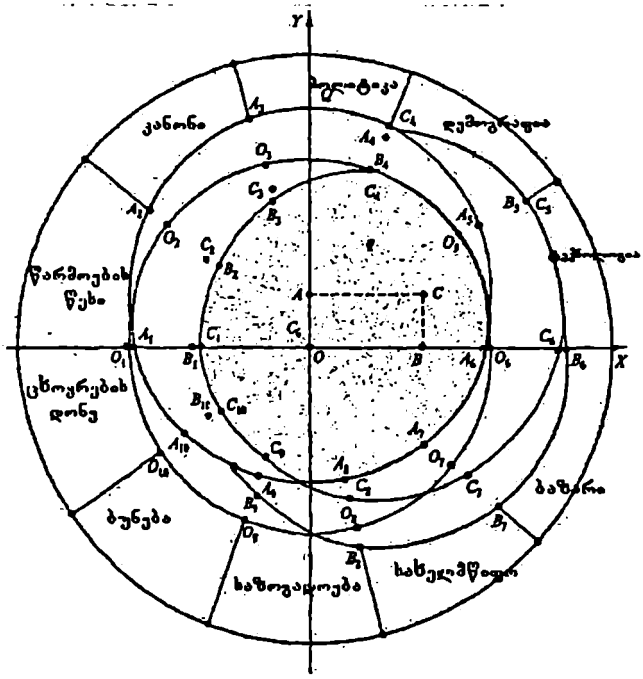
მაკროგარემოს საბაზო ელემენტებიდან განსაკუთრებით გამოიყოფა შემდეგი ელემენტები (ნახაზი 11.)

1. წარმოების წესი;
2. სამართლებრივი ველი;
3. პოლიტიკა;
4. დემოგრაფია;
5. ტექნოლოგია;
6. საბაზრო ველი;
7. სახელმწიფო ინსტიტუტები;
8. საზოგადოებრივი ინსტიტუტები;
9. ბუნებრივ-გეოგრაფიული პირობები;
10. ცხოვრების დონე.

მაკროგარემოს ეს საბაზო ელემენტები სხვადასხვა ხარისხით ზემოქმედებენ ფირმაზე მისი საქმიანი გარემოს მეშვეობით. ნახაზზე 11. ნაჩვენებია მაკროგარემოს სხვადასხვა საბაზო ელემენტების საქმიან გარემოზე ზემოქმედების ძალის ცვლილება ფირმის ძირითადი სტრატეგიული მიზნის აბ-

სცისის O წერტილიდან B წერტილში და ორდინატის O — წერტილიდან A წერტილში გადანაცვლების შემთხვევაში.

Q — ველი (მაკროგარემო) გვიჩვენებს კონკრეტული ფირმის საქმიან გარემოზე მაკროგარემოს ფაქტორების გავლენას მისი მიზნის ცენტრის O, A, C და B წერტილებზე მოძრაობისას (რაც მცირეა Q-ს ფართობი, მით მეტი ენერგია აქვს მას დახარჯული საქმიანი გარემოს გარდაქმნაზე).

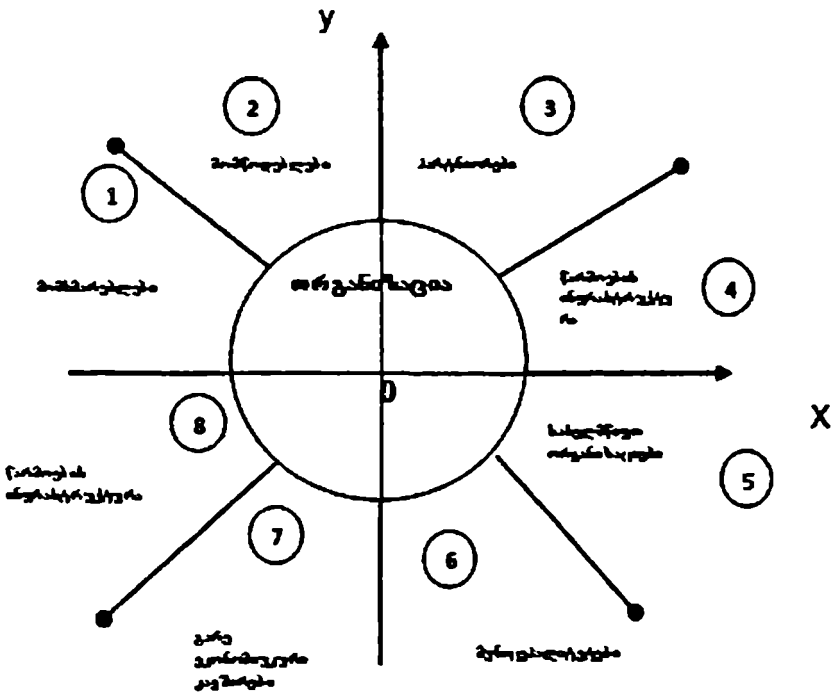


ნახ. 11. მაკრო და საქმიანი გარემოს ფაქტორული ცვლილებები ფირმის მიზნის ცენტრის გადაადგილებასთან კავშირში

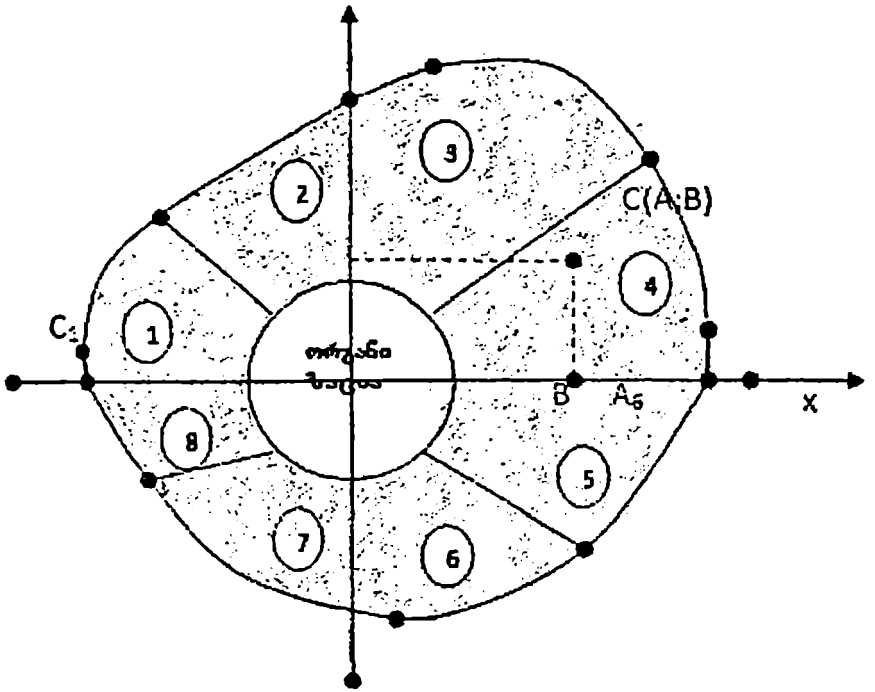
q — ველი (საქმიანი გარემო) გვიხასიათებს საქმიანი გარემოს მინიმალური სიდიდის ფაქტორების სფეროს, ფირმაზე მათი ზემოქმედების შემთხვევაში, მისი (ფირმის) მიზნების ცენტრის სხვადასხვაგვარი გადანაცვლების პირობებში.

სამეურნეო ორგანიზაციის (ფირმის) მიზნების ცენტრის O — წერტილიდან C — წერტილში გადანაცვლება მიუთითებს

მაკროგარემოს ტექნოლოგიურ და დემოგრაფიული ფაქტორების გაძლიერებაზე. ეს თავის მხრივ, ფირმაში იწვევს საქმიანი გარემოს ისეთი კომპონენტების შევიწროვებას, როგორიც არის საწარმოო ინფრასტრუქტურა და საგარეო სავაჭრო ოპერაციები. ეს თვალნათლივ ჩანს ნახაზებიდან (12,13).



ნახ.12 ორგანიზაციის (ფირმის) საქმიანი გარემოს სუბიექტები მაკროგარემოს პირველსაწყისი მდგომარეობის პირობებში



ნახ.13 მაკროგარემოს ცვლილების მიზეზით გამოწვეული ორგანიზაციის (ფირმის) მიზეზით საქმიანი გარემოს დეფორმირებული სუბიექტები (მიზნების ცენტრის O — წერტილიდან C —წერტილში გადატანით)

სხვადასხვა სამეურნეო ორგანიზაციას (ფირმას) მაკროგარემოს და საქმიანი გარემოს სხვადასხვა მასშტაბის ფაქტორები აქვთ. თითოეული ორგანიზაციისთვის უნდა აიგოს ურთიერთზემოქმედების კერძო მოდელი ფაქტორების მასშტაბის გაზომვით, ხოლო თუ ფირმა კრიზისის პირობებშია, მაშინ უნდა გამოიყოს მისი სიმყარის საზღვრითი პარამეტრებიც.

სამეურნეო ორგანიზაციის (ფირმის) საქმიანი გარემო. ფირმის საქმიან გარემოდ მიიჩნევა მისი გარემოცვის სუბიექტები. ყველა ისინი ზემოქმედებენ ორგანიზაციაზე და პირიქით, ორგანიზაცია მათზე. მათი ზემოქმედება სხვადასხვა ორგანიზაციაზე სხვადასხვანაირია.

საქმიანი გარემო ორგანიზაციას შეიძლება საფრთხეს უქმნიდეს ან პირიქით ქმნიდეს კეთილსასურველ პირობებს მისი ეფექტიანი მუშაობისათვის.

საქმიანი გარემოს სპეციფიკური თავისებურება მის არამთლიანობაში მდგომარეობს. ეს იმითაა განპირობებული, რომ საქმიანი გარემოს თითოეული სუბიექტი მკაფიოდ ინდივიდუალურია, მას კავშირი მხოლოდ კონკრეტულ ორგანიზაციასთან აქვს და არა საქმიანი გარემოს სხვა სუბიექტებთან.

კონკრეტული ორგანიზაციის (ფირმის) საქმიანი გარემოს ცალკეული სუბიექტები თავისი მასშტაბით შეიძლება რამოდენიმეჯერ ჭარბობდნენ მას და ერთდროულად იგივე ფუნქციებს ასრულებდნენ სხვა სამეურნეო ორგანიზაციის მიმართაც. მაგალითად, კომერციული ბანკი, რომელიც აძლევს ფირმას კრედიტს, მის საქმიან გარემოში პარტნიორის როლში გვევლინება. ცხადია, ეს ბანკი ემსახურება არა მხოლოდ ამ, არამედ სხვა ფირმებსაც.

თავის მხრივ, სამეურნეო ორგანიზაცია (ფირმა) თვითონაც გამოდის სხვა ორგანიზაციის საქმიანი გარემოს სუბიექტის როლში. მაგალითად, თუ მოცემული ფირმა აწარმოებს ფქვილს და აწოდებს პურის ქარხანას, იგი როგორც მომწოდებელი შედის ამ ქარხნის საქმიან გარემოში.

სამეურნეო ორგანიზაციის საქმიანი გარემო მისი არასრულყოფილების გამო (არა აქვს საზღვრები, არა აქვს ჰორიზონტალური კავშირები) არ არის მთლიანი ეკონომიკური სისტემა. იგი არის რაღაც შუალედური მაკრო და მიკროსისტემას შორის. სამეურნეო ორგანიზაციაზე თავისი აქტიური (და შედეგიანი) ზემოქმედების გამო, არ შეიძლება მისი გავლენა არ იქნეს მიღებული მხედველობაში ფირმაში ანტიკრიზისული მენეჯმენტის განხორციელების დროს. მით უფრო, რომ ეს ეკონომიკური კატეგორია, ანუ ორგანიზაციის საქმიანი გარემო, რომელსაც მეზოეკონომიკას უწოდებენ, არსებობს იმდენად, რამდენადაც არსებობს ორგანიზაცია და თუ არ იარსებებს ორგანიზაცია, არ იქნება მისი საქმიანი გარემოც.

კრიზისში მყოფი ფირმის საქმიანი გარემოს მდგომარეობის დამახასიათებელი საკვანძო ფაქტორების (სუბიექტების)

ამორჩევით და მათი დინამიკის ანალიზით, აგრეთვე საქმიანი გარემოს მასტაბილიზებელი ფაქტორის გამოყენებით, შეიძლება შემუშავდეს კრიზისიდან ფირმის გამოყვანის მექანიზმი.

საქმიანი გარემოს ცვლილება დიდ ზეგავლენას ახდენს სამეურნეო ორგანიზაციის (ფირმის) პროცესებზე, ისინი კი, გამოდიან რა მის მაფორმირებელ მოვლენებად, თავის მხრივ, ზემოქმედებენ საქმიან გარემოზე.

საქმიანი გარემოს კლასიფიკაცია კრიზისისადმი მისი განწყობის მიხედვით შეიძლება მოხდეს შემდეგნაირად:

1. სირთულის ხარისხი (მარტივი, რთული);
2. ინერციულობის ხარისხი (სტაბილური, არასტაბილური);
3. გარკვეულობის ხარისხი (გარკვეული, გაურკვეველი)

მოკლე ან შორეულ პერსპექტივაში სამეურნეო ორგანიზაციაში კრიზისული მდგომარეობის გამოწვევის თვალსაზრისით საქმიანი გარემოს ანალიზი შეიძლება განხორციელდეს SWOT – ანალიზის მეთოდით.[29]

ამ მეთოდით ფირმაზე გარემოს ზემოქმედების დინამიური მახასიათებლები შეიძლება შეფასდეს სექტორულ ჭრილში – (სიძლიერე, სისუსტე, საშიშროება, შესაძლებლობა) შემდეგნაირად:

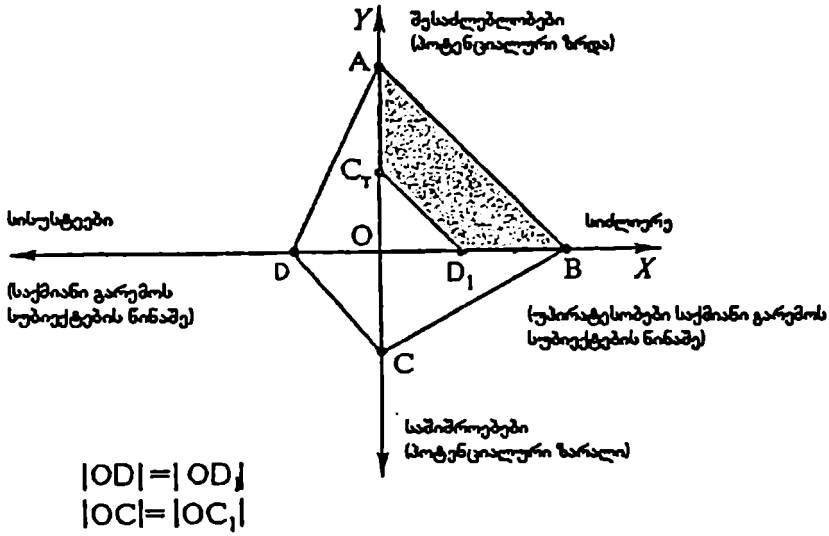
1. რაში მჟღავნდება ფირმის ძლიერი მხარეები (აგრესიულობა, მდგრადობა) საქმიან გარემოსთან ურთიერთქმედებაში;
2. საქმიან გარემოსთან მიმართებაში როგორია ფირმის სისუსტეები (არასრულყოფილება, არამდგრადობა);
3. საქმიან გარემოსთან ურთიერთობაში რა შესაძლებლობები (ეფექტიანობის ამაღლების გამოუყენებელი რეზერვები) აქვს ფირმას:

---

[29]) SWOT – Strength (სიძლიერე), Weaknesses (სისუსტე), Opportunites (შესაძლებლობები), Threats (საშიშროებები).

4. რა საფრთხეები ემუქრება ფირმას საქმიანი გარემოს მხრიდან.

ნახაზზე 14... აბსცისის OD მონაკვეთი საქმიან გარემოსთან მიმართებაში ფირმის სისუსტეს ახასიათებს და ამცირებს მის ძლიერებას D^1 – წერტილამდის.



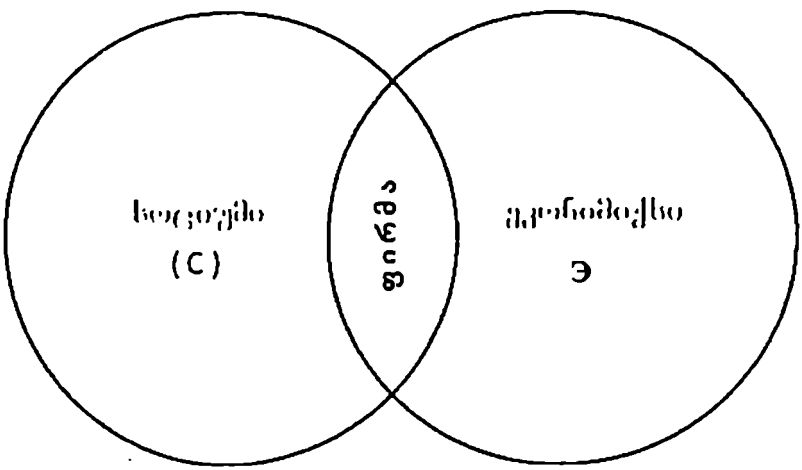
ნახ. 14. საქმიან გარემოში ფირმის კრიზისული სიმყარის ველი

ანალოგიურად საშიშროებები ამცირებენ პოტენციალური შესაძლებლობების აბსოლუტურ სიდიდეს C წერტილის გადატანით C^1 პოზიციაზე. საბოლოო ჯამში სამეურნეო ორგანიზაციის (ფირმის) კრიზისისადმი მდგრადობის ველი SWOT – ანალიზის სქემატური ინტერპრეტაციით გამოიხატება AB D^1 C^1 – ეპიურით. მთლიანობაში ეს ეპიურა წარმოდგენას გვაძლევს სამურნეო ორგანიზაციის საერთო თანაშეფარდებაზე საქმიან გარემოსთან და კრიზისული მდგომარეობის საზღვრით ველთან.

საქმიანი გარემოს, როგორც განსაკუთრებული ეკონომიკური სუბსტანციის პრინციპულად განმასხვავებელი თავისებურება არის კრიზისში მყოფ ორგანიზაციაზე მისი გან-

მსაზღვრელი გავლენა. მართალია, გარე მაკროგარემოც და ორგანიზაციის შიდა მიკროგარემოც უცილობლად ზემოქმედებენ კრიზისისადმი მის საერთო სტაბილურობაზე, მაგრამ ამ საკითხში სწორედ საქმიან გარემოს გავლენას აქვს გადამწყვეტი მნიშვნელობა[30]. ეს განპირობებულია საქმიანი გარემოს გარედან მართვის დაბალი დონით და ენდოგენურ და ეგზოგენურ ფაქტორების მიმართ მისი მაღალი ინერციულობით. სწორედ სამეურნეო ორგანიზაციის (ფირმის) მიმართ მისი ასეთი მნიშვნელობის გამო საჭიროა მისი დინამიკური მახასიათებლების ღრმა ანალიზი (განსაკუთრებით კრიზისულ სიტუაციებში).

საქმიანი გარემოს ფორმირება. სამეურნეო ორგანიზაცია ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური კომპლექსის ერთეულია. როგორც მაკროსისტემაში სოციალურ და ეკონომიკურ ურთიერთობათა მატარებელი, სამეურნეო ორგანიზაცია ყოველთვის იმყოფება სტაბილურობის და კრიზისის ზღვარზე (ნახაზი 15.)



[30]) Попов Р. Антикризисное управление, М., Высшая школа,, 2004, с. 296

ნახ. 15 სამეურნეო ორგანიზაცია (ფირმა) მაკროსისტემაში (С+Э=ფირმის გარემოს)

ასე რომ, ფირმის კრიზისული მდგომარეობა წარმოადგენს აუცილებელ ეტაპს ფირმის უფრო პროგრესულ მდგომარეობაში გადასვლისთვის და იგი პერიოდულად დგება ყველა სამეურნეო ორგანიზაციაში. ამიტომ ნებისმიერი ფირმის მენეჯმენტი უნდა დაინტერესდეს ამ პროცესის მართვით, რათა დანაკარგი და დანახარჯი იყოს რაც შეიძლება მცირე.

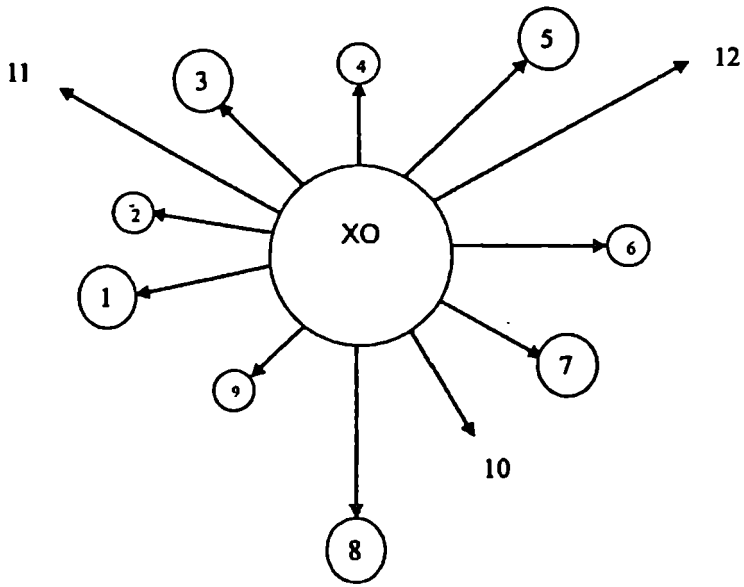
თუ ფირმას გარე გარემოს ფაქტორებზე (ინფლაცია, დემოგრაფია, პოლიტიკა, გადასახადები და ა.შ.) ნაკლებად შეუძლია ზეგავლენის მოხდენა, საქმიან გარემოს, ანუ ახლო გარემოს სუბიექტებზე (მომწოდებლები, მომხმარებლები, პარტნიორები და ა.შ.), მას ზემოქმედების მეტად მძლავრი ბერკეტები გააჩნია. ეს ბერკეტები აქტიურად უნდა გამოიყენოს მისმა მენეჯერთა გუნდმა კრიზისის პერიოდში.

საქმიანი გარემოს სუბიექტები სამეურნეო ორგანიზაციის საქმიანობაში ხან გამლიზიანებლის, ხან კი სტაბილიზატორის როლს თამაშობენ. ამიტომ ფირმის მენეჯერმა უპირველესად უნდა შეისწავლონ თითოეული ეს სუბიექტი, მასთან ფირმის ურთიერთკავშირები და მხოლოდ შემდეგ მოაქციოს იგი ერთიან სისტემაში. ეს სისტემა ფირმის ცენტრიდან საქმიანი გარემოს სუბიექტებზე ურთიერთზემოქმედების ვექტორების ჩვენებით მოცემულია ნახაზზე 16.

მოცემულ სქემაზე ფირმიდან საქმიანი გარემოს სუბიექტის (№1, №2, №3 და აშ.) დაშორება (ანუ ვექტორის, ისრის სიგრძე) გვიჩვენებს ამ ორ სუბიექტს შორის ურთიერთზემოქმედების (ინფორმაციის და სხვა ნაკადების გაცვლის) სიმჭიდროვეს. საქმიანი გარემოს თითოეული სუბიექტის ფართობი (ერთმაგი წრე, ორმაგი წრე) შეესაბამება ფირმასთან მათ ურთიერთობას საბაზო პარამეტრით, მაგალითად, რეალიზაციის საერთო მოცულობით. ორმაგი წრე გვიჩვენებს უფრო დიდ ფართობს, ვიდრე ერთმაგი წრე.

საბაზრო სისტემაში ფირმა საკმაოდ მთლიან, ავტონომიურ სისტემას წარმოადგენს. ამასთან, მას არ შეუძლია განახორციელოს პროდუქციის მთელი კვლავწარმოებითი ციკლი

საქმიან გარემოსთან ურთიერთობის გარეშე. ეს იმას ნიშნავს, რომ ფირმას, როგორც სამეურნეო სუბიექტს არა აქვს საზღვრები. ამ კონტექსტში საქმიანი გარემო, რომელიც დინამიურ კონტაქტში იმყოფება ფირმასთან, მის განსაკუთრებულ ნაწილად შეიძლება იყოს განხილული. ფირმასა და საქმიან გარემოს შორის ამ დიალექტიკურ ერთიანობაზე მიუთითებს ისიც, რომ საქმიანი გარემო იბადება, ვითარდება და კვდება სამეურნეო ორგანიზაციასთან (ფირმასთან) ერთად. სამეურნეო ორგანიზაციის დინამიური პარამეტრები, იმავე დროს, საქმიანი გარემოს მახასიათებლების გარდაქმნილ ფორმას წარმოადგენენ. ამიტომ, საქმიანი გარემოს განვითარებაში მისი შეფასების ერთ-ერთ საშუალებას წარმოადგენს მისი მაფორმირებელი ორგანიზაციის დინამიკის ფაქტორული ანალიზი.



ნახ. 16 სამეურნეო ორგანიზაციის (ფირმის) საქმიანი გარემოს ველი (1.....10 — საქმიანი გარემოს სუბიექტები, რომლებიც განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან ზემოქმედების ძალით)

სამეურნეო ორგანიზაციის (ფირმის) განვითარების პროცესში მისი ფუნქციონირების შინაგანი და გარეგანი ფაქტორები თანამიმდევრულად იცვლებიან. საწყის ეტაპზე ისინი სასტარტო ინვესტიციების, ფონდების, პერსონალის და წარმოების ამუშავების გარშემო ჯგუფდებიან. ამ დროს დანახარჯების ზრდის ყველა მონაწილე (გრადიენტი) იწვევს რეალიზაციის მინიმალურ ზრდას:

$$\frac{dp}{dy} = \min$$

ფორმულაში dp – არის რეალიზაციის ზრდა, dy – არის ინვესტიციების ზრდა.

უნდა აღინიშნოს, რომ ასეთი სიტუაცია ახასიათებს კრიზისში მყოფ ორგანიზაციას (ფირმას). თუ ეს მდგომარეობა დიდხანს გაგრძელდა ორგანიზაცია დაიშლება.

კრიზისიდან გამოსვლის საწყის ეტაპზე, ანუ როცა ფირმამ გაუძლო და გადაიტანა კრიზისი, ყურადღება მახვილდება წარმოების გაფართოებაზე, სიახლეების დანერგვაზე, დანახარჯებში ლიდერობაზე და ა.შ. ამ ეტაპზე ინვესტიციების მატების ნებისმიერი გრადიენტი იძლევა სულ უფრო მეტ მოგებას:

$$\frac{dp}{dy} = \max$$

ამ ეტაპზე თანდათან ხდება ფირმის საწარმოო ძალების, კერძოდ, ძირითადი ფონდების გაცვეთა და გამოშვებული პროდუქციის მორალური ცვეთა. შედეგად, ინვესტიციების ზრდის თითოეულ გრადიენტს სულ უფრო მცირე და მცირე შემოსავალი მოაქვს და ბოლოს დგება მომენტი, როცა ეს მაჩვენებელი ნულს უტოლდება. ეს სიმპტომი არის ფირმაში კრიზისის დასაწყისი, რომლის დასაძლევად ფირმის მმართველი გუნდი წინასწარ უნდა მოემზადოს.

საკონტროლო კითხვები:

1. რომელი ორი კომპონენტისაგან შედგება გარე გარემო?
2. დაახასიათეთ შორეული გარე გარემო.

3. დაახასიათეთ ახლო გარე გარემო, ანუ საქმიანი გარემო.
4. რა ხდება ფირმის მიზნების ცენტრის გადანაცვლებით მაკროგარემოს ფაქტორებში?
5. რატომ იწოდება საქმიანი გარემო არამთლიან სისტემად?
6. შეიძლება რომ ერთი ფირმა სხვა ფირმის მიმართ საქმიანი გარემოს სუბიექტი იყოს?
7. მოახდინეთ საქმიანი გარემოს კლასიფიკაცია კრიზისისადმი მისი მიდრეკილების მიხედვით.
8. როგორია SWOT ანალიზის შინაარსი?
9. რაში მდგომარეობს საქმიანი გარემოს პრინციპულად განმასხვავებელი თავისებურება?
10. კრიზისი ფირმის სასიცოცხლო ციკლის აუცილებელი ეტაპია თუ არა?
11. ფირმას აქვს საზღვრები თუ არა? შეუძლია ფირმას მუშაობა საქმიანი გარემოს გარეშე

სიტუაციის შეფასება: უნივერსიტეტს, რომელშიც თქვენ სწავლობთ აქვს საქმიანი გარემო. მისი სუბიექტები არიან: განათლების სამინისტრო, ბანკი, საგადასახადო ინსპექცია, სტუდენტთა ოჯახები, თბილისის მერია, კომპიუტერული ფირმა, ამავე პროფილის სხვა უნივერსიტეტები, „თბილწყალკანალი", დასუფთავების სამსახური და ა.შ.

თქვენი აზრით ჩამოთვლილი სუბიექტებიდან რომელი იმოქმედებს დადებითად უნივერსიტეტზე და თუ უნივერსიტეტში კრიზისის სიმპტომები გაჩნდა უპირველესად რომელ სუბიექტებთან გაწყვეტდით კავშირს ან რომელ ახალ სუბიექტებს შემოიყვანდით უნივერსიტეტის საქმიან გარემოში?

თავი XI. კრიზისში მყოფი ფირმის საკადრო პოლიტიკა

ნებისმიერ ფირმაში ცენტრალური ადგილი მის პერსონალს (კადრებს, სამუშაო ძალას) უკავია. სწორედ ადამიანები მათი ცოდნით, გამოცდილებით და ჩვევებით, მათი ვერტიკალური და ჰორიზონტალური კავშირებით წარმოადგენენ ფირმის სახეს.

კრიზისში მყოფ ფირმაში მისი პერსონალი წარმოადგენს იმ ძალას, რომელმაც უნდა გაუძლოს კრიზისს და განახორციელოს ცვლილებები. ამდენად კრიზისის პერიოდში ფირმაში ადამიანის ფაქტორის როლი ძალიან ძლიერდება.

პერსონალის, როგორც საწარმოო ძალის ელემენტის თავისებურება იმაში მდგომარეობს, რომ მან განუწყვეტლივ უნდა იმუშაოს. მსოფლიო პრაქტიკიდან ცნობილია მრავალი ფაქტი, როდესაც მეპატრონეებმა ქარხნები დახურეს და თანამშრომლები დაითხოვეს (კრიზისის დროს), ისინი ველარ აღორძინდნენ[31]. ეს განაპირობებს პერსონალის მიმართ განსაკუთრებულ მიდგომის საჭიროებას კრიზისის დროსაც და მის შემდეგაც.

თანამედროვე მსოფლიო პრაქტიკა საკადრო პროცესების რეგულირების მრავალ მეთოდს და მიდგომას გვთავაზობს. მათგან განსაკუთრებით საყურადღებოა ამერიკული და იაპონური მიდგომები. ისინი ერთმანეთის მიმართ დიამეტრიულად საწინააღმდეგონი არიან: ამერიკული მიდგომა პრაგმატულია, მექანიკურია (მას მრავალი მეცნიერი „უგულოს და უსულოს“ უწოდებს), მეორე, იაპონური – ჰუმანურია, იგი პერსონალის სამუდამო დაქირავებას გულისხმობს, ეფუძნება ტრადიციებს, სამსახურებრივ მემკვიდრეობითობას. კადრების მართვის და რეგულირების ორივე მიდგომა პრაქტიკულად ამართლებს, რაც იმაში გამოიხატება, რომ ორივე დასახელე-

---

[31] Попов Р. Антикризисное управление, М., Высшая школа, 2004, с. 332

ბული ქვეყანა სუპერქვეყნებია, აქვთ მაღალგანვითარებული ეკონომიკური სისტემები და მოსახლეობის ცხოვრების მაღალი დონე.

ფირმებში საკადრო პროცესების თანამედროვე მდგომარეობა საწარმოო სისტემების და მათი ძირითადი მდგენელის-ადამიანების ხანგრძლივი ევოლუციის პროდუქტია. XX საუკუნის 20-იანი წლები ითვლება პერსონალის მართვაში მეცნიერული გამოკვლევების პიკად: (გილბრეტების კვლევები), 30-იანი წლები (ხოტორნის ექსპერიმენტი გ. მეიოს ხელმძღვანელობით), 40-იანი წლები (დ. მაკგრეგორის გამოკვლევები) და 50-იანი წლები (ა. მასლოუს კვლევები).

დაწყებული მეცხრამეტე საუკუნიდან დღემდის ფირმების ხელმძღვანელობასა და მათ დაქირავებულ პერსონალს შორის პერიოდულად თავს იჩენდა დაპირისპირება, რისი მიზეზიც იყო მათი სხვადასხვა ინტერესები (იხ. ცხრილი 4.)

ცხრილი 4.

პერსონალის მართვის მიდგომები[32]

წლები	ფირმების ხელმძღვანელთა ყურადღება მიპყრობილი იყო	ხელმძღვანელთა დამოკიდებულება დაქირავებულებთან და მათი ინტერესები
1890 წლამდე	საწარმოო ტექნოლოგიაზე	გულგრილობა მათი გაჭირვების მიმართ
1890 – 1910	მოსამსახურეთა სოციალურ უზრუნველყოფაზე	მუშაკებს სჭირდებათ შრომის უსაფრთხო პირობები და ზრდის შესაძლებლობები
1910 – 1920	ამოცანების ეფექტურობაზე	მუშაკები მოითხოვენ მაღალ ხელფასს შრომის ნაყოფიერების ამაღლების პირობით
1920 – 1930	ინდივიდუალურ განსხვავებებზე	მუშა-მოსამსახურეთა ინდივიდუალური განსხვავებების

[32] Мордвин С. Управление человеческими ресурсами, М., ИНФРА-М, 1999, с. 9-10

		მხედველობაში მიღება
1930 – 1940	პროფკავშირულ მოძრაობაზე	მუშა-მომსახურებები, როგორც ძალა უპირისპირდებიან ხელმძღვანელობას
1940 – 1950	ეკონომიკურ უსაფრთხოებაზე	მუშა-მოსამსახურეებს სჭირდებათ ეკონომიკური უსაფრთხოება
1950 – 1960	ადამიანურ ურთიერთობებზე	მუშა-მოსამსახურეები მოითხოვენ გაითვალისწინონ მათი აზრი მმართველობაში
1960 – 1970	თანამონაწილეობაზე	მუშა-მოსამსახურეები მოითხოვენ გადაწყვეტილებათა მიღებაში თანამონაწილეობას
1970 – 1980	ამოცანების სირთულეზე	მუშა-მოსამსახურეებს უნდათ სამუშაო, რომელიც შეესაბამება მათ შესაძლებლობებს
1980 – 1990	მომუშავეთა გადანაცვლებაზე	მუშა-მოსამსახურეები მოითხოვენ სამუშაოს, რომელიც მათ დაკარგეს წარმოების დაცემის დროს
1990 – 2000	ცვლილებებზე სამუშაო ძალის შემადგენლობაში	მუშა-მოსამსახურეებს სურთ მოქნილი სამუშაო დღე და შეღავათები
2000	წარმოების დივერსიფიკაციაზე, შრომის ინტელექტუალიზაციაზე, კომპიუტერიზაციაზე	კრიზისების პროფილაქტიკა, ინტელექტუალური ზრდა

კრიზისში მყოფი ფირმის პერსონალის მართვა ზოგადად მოიცავს:

1. პერსონალის შეფასებას კრიზისულ დინამიკაში;
2. კადრების სტრუქტურის დაგეგმვას, როგორც კრიზისის, ისე პოსტკრიზისის პირობებში;
3. მუშაკთა მიღებას და დათხოვნას;
4. ექსტრემალურ პირობებში მუშაკთა მომზადებას;
5. კონფლიქტების პროფილაქტიკას.

კრიზისში მყოფი ფირმის პერსონალის მართვის საფუძველი არის პერსონალის დინამიური მდგომარეობის შეფასება. იგი იწყება მუშაკთა საერთო რაოდენობის ანალიზით, მასში რაოდენობრივი და თვისობრივი ცვლილებების დადგენით.

კრიზისში მყოფ ფირმაში განსაკუთრებით გულმოდგინე ანალიზს საჭიროებს:

- ძირითადი და დამხმარე წარმოების საბაზო პროფესიების მუშების რიცხოვნება;
- ტექნოლოგიურ სტრუქტურებში გაერთიანებულ სპეციალისტთა რიცხოვნება (მთავარი ტექნოლოგის განყოფილება, მთავარი კონსტრუქტორის განყოფილება, მთავარი მექანიკოსის განყოფილება და ა.შ.);
- ხაზობრივი მუშაკების (ოსტატები, უბნის უფროსები, საამქროს უფროსები, მექანიკოსები) ხარისხობრივი შემადგენლობა;
- მარკეტინგული და გასაღებით – კომერციული სამსახურების მუშაკთა ხარისხობრივი შემადგენლობა.

კადრების საერთო ანალიზის შემდეგ ხდება ცალკეული მუშაკების და მათი ჯგუფების გამოკვლევა ანტიკრიზისული მდგრადობის უნარის თვალსაზრისით.

პერსონალის შეფასების ძირითად კრიტერიუმებს შორის გამოყოფენ შემდეგს[33]:

№1 – განათლება და პროფესიული მომზადება;

№2 – საწარმოო გამოცდილება და პრაქტიკული ცოდნა;

№3 – ორგანიზაციული მახასიათებლები;

№4 – თავდაჭერის მანერა;

№5 – მიზანდასახულობა;

№6 – ინტელექტუალური შესაძლებლობები;

№7 – საუბრის სტილი;

№8 – ჯანმრთელობის მდგომარეობა და ასაკი.

---

[33]) Мазур И., Шапиро В. Реструктуризация предприятий и компаний, М., Высшая школа, 2000, с. 331

ფირმის კრიზისულ მდგომარეობასთან მიმართებაში ამ კრიტერიუმებს შორის ზოგიერთს საერთოდ არა აქვს არსებითი მნიშვნელობა. მაგალითად, კრიზისში მყოფი ფირმის მენეჯერისთვის ზემოთჩამოთვლილი ნიშნები პრიორიტეტულობის მიხედვით ასე დალაგდება: №5 (მიზანდასახულობა), №3 (ორგანიზაციის უნარი), №1 (განათლება და პროფესიული მომზადება), №8 (ჯანმრთელობა, ასაკი), №6 (ინტელექტი), №2 (საწარმოო გამოცდილება), №4 (თავდაცვის მანერა), №7 (საუბრის სტილი).

კრიზისში მყოფი ფირმის პერსონალის შეფასების ძირითად მეთოდებს შორის შეიძლება გამოვყოთ შემდეგი მეთოდები:

1. **პროგნოსტიკული მეთოდი;**
2. **პრაქტიკული მეთოდი;**
3. **იმიტაციური მეთოდი;**
4. **ატესტაცია;**
5. **ფსიქოლოგიური ტესტირება;**
6. **კონკრეტული მიზნის დასახვით მართვა.**

შეფასების პროგნოსტიკული მეთოდი მდგომარეობს პერსონალის ანკეტურ გამოკითხვაში, მათ შესახებ კოლექტივის და ხელმძღვანელობის აზრის გაგებაში.

პრაქტიკული მეთოდით მუშაკი ფასდება კონკრეტულ სამუშაო ადგილზე, კონკრეტული სპეციალობით. ამ მიზნით გამოიყენება მუშაკთა ვერტიკალური და ჰორიზონტალური გადაადგილებები (შეცვლა, როტაცია და ა.შ.).

იმიტაციური მეთოდის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ შესაფასებელ მუშაკს ეძლევა იმიტაციური ამოცანა და მისი გადაწყვეტის შედეგით ფასდება იგი.

ატესტაცია არის მუშაკთა შეფასების ყველაზე რთული მეთოდი. იგი ძირითადად ხელმძღვანელ პერსონალსა და სპეციალისტებზე ვრცელდება. ატესტაცია 3-4 წელიწადში ერთხელ ტარდება. კრიზისის დროს, ფირმის ხელმძღვანელობას უფლება აქვს ჩაატაროს გეგმისგარეშე ატესტაცია. ატესტაციის შედეგს წყვეტს ფირმის ხელმძღვანელი და გარედან მოწვეული ექსპერტი. ამ ბოლო დროს საზღვარგარეთ მეტად

გავრცელდა ე.წ. „360 ატესტაცია“. ამ მეთოდით ატესტანტს აფასებს არა მხოლოდ მისი ხელმძღვანელი ან ექსპერტი, არამედ კოლეგები და რაც მთავარია, მისდამი დაქვემდებარებულები (მაგ.; უბნის უფროსს – უბანზე მომუშავე მუშები).

ფსიქოლოგიური ტესტირების მეთოდს ახორციელებენ პროფესიონალი ფსიქოლოგები ტესტებით, გასაუბრებით, ვარჯიშებით და ამ გზით ადგენენ მუშაკის პოტენციალს. ეს მეთოდი საკმაოდ ძვირია, მაგრამ ანტიკრიზისული მართვისთვის მეტად საჭიროა. კრიზისში მყოფმა ფირმამ უნდა შეძლოს ყველა მუშაკი თუ არა, მენეჯერები მაინც შეაფასოს ამ მეთოდით.

კონკრეტული მიზნის დასახვით მართვის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ მუშაკს ეძლევა კონკრეტული მიზანი. ეს ფაქტიურად არის პრაქტიკული ატესტაციის ერთ-ერთი ფორმა და ავლენს მუშაკის მიზანდასახულობის დონეს.

ჩამოთვლილი მეთოდებიდან კრიზისში მყოფი ფირმა პერსონალის შეფასებისთვის იყენებს იმ მეთოდებს, რომლებიც უფრო გამოსადეგია მისი სპეციფიკისთვის. პერსონალის შეფასების შედეგები საფუძვლად ედება პერსონალის გეგმას, რომელიც ხარისხობრივად სრულყოფილი და სტრუქტურულად ოპტიმიზებული იქნება.

კრიზისში მყოფი ფირმის საკადრო სტრატეგიის საკვანძო ელემენტია მისი პერსონალის ფორმირება, რომელიც უპირველესად ანტიკრიზისულ ამოცანებს უნდა პასუხობდეს. ეს მეტად რთული სამუშაო მოიცავს კადრების დაგეგმვას და მათ მოძრაობას (მიღება, გათავისუფლება, გადაყვანა).

კადრების მართვა ფირმაში სხვადასხვა მიმართულებებით ხდება (სწავლება, შერჩევა, როტაცია, კვალიფიკაციის ამაღლება და ა.შ.). ეს სამუშაოები ფირმაში არსებული კრიზისის სხვადასხვა ფაზაში სხვადასხვა ინტენსივობისაა (იხ. ცხრილი 5.)

ცხრილი 5

კრიზისში მყოფი ფირმის პერსონალის განვითარების მიმართულებით მუშაობის ინტენსივობა (ვარსკვლავები აჩვენებს ინტენსივობის დონეს)

		კრიზისის ფაზების მდგომარეობა ფირმაში				
		ნორმალური	კრიზისის წინა	კრიზისული (გაუარესება)	კრიზისული (გაუმჯობესება)	პოსტკრიზისული
	ა) ცალკეული მუშაკის დონე					
1	შერჩევა	+	++	++	++	+
2	გაფორმება	+	++	+++	++	+
3	ადაპტაცია	+	++	+++	+++	+
4	სწავლება	+	+	+	+++	+
5	სოციალური შეღავათები	+	+	++	+	+
6	როტაცია	+	++	++++	+++	+
7	კვალიფიკაციის ამაღლება	+	+	+	++	+
8	„ორმაგი კიბე"	+	++	++	+	+
9	რეკომენდაციის მინოდების მექანიზმი	+	+	+	++	+
10	გათავისუფლება	+	+++	++++	+	+
	ბ) ფირმის დონე					
1	ორგანიზაციული კულტურა	+	++	++++	++++	++
2	ფირმის ბიზნეს-კონსალტინგი	+	++	++	+	+
3	დირექციის ბიზნეს-კონსალტინგი	+	++	++	+	+
4	ინდივიდუალური კონსულტირება	+	++	+	+	+
5	დოკუმენტების მონაცემთა ბაზა	+	++	+	+	+
6	ინფორმაციული სისტემა	+	++	++	+	+
7	პროექტების დიაგნოსტიკა	+	++	++	+	+
8	სამართლებრივი საკითხები	+	++	+++	++	+

კრიზისში მყოფ ფირმაში პერსონალის ხარისხობრივი შემადგენლობის ცვლილების დაგეგმვისას მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული შემდეგი:

1. დამქირავებლისა და დაქირავებულთა მიზნების დაახლოვება და ურთიერთგაგება;

2. საკადრო და ხაზობრივი მენეჯერების პრობლემების გაერთმნიშვნელიანება კადრების მართვაში;
3. უარის თქმა ტრადიციულ პატერნალიზმზე და ა.შ.

კრიზისში მყოფ ფირმაში კადრების დაგეგმვის სხვადასხვა მეთოდი შეიძლება იქნეს გამოყენებული. ეს მეთოდებია: **კორექტირებული ექსტრაპოლაციის მეთოდი, ექსპერტული შეფასებების მეთოდი და კომპიუტერული მოდელირების მეთოდი.**

კორექტირებული ექსტრაპოლაციის მეთოდის არსი იმაშია, რომ ფირმას სპეციალური კოეფიციენტების მიყენებით (შემასწორებელი კოეფიციენტები) კადრების ძველი შემადგენლობითი დინამიკა გადმოაქვს ახალ პერიოდში.

ექსპერტული შეფასების მეთოდის დროს ექსპერტები ცხადია ითვალისწინებენ ფირმის წინა პერიოდის კადრების შედგენილობას, მაგრამ მათ აქვთ შეფასების საკუთარი წესებიც და ძირითადად მათ იყენებენ (მაგ., ე.წ. „დელფის“ მეთოდი).

უკანასკნელ პერიოდში საკადრო პროცესების დაგეგმვაში წინა პლანზე გამოვიდა **კომპიუტერული მოდელირება.** განიხილება კრიზისული ფირმის კადრების შედგენილობის რამოდენიმე მოდელი (ფაქტორთა კომბინაციით) და ასევე კომპიუტერის მეშვეობით მათგან აირჩევა მოცემული ფირმისთვის ყველაზე მისასადაგებელი.

კრიზისის პერიოდში, როცა ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელობა მომუშავეებს მასიურად ათავისუფლებს სამსახურიდან, მან უნდა იზრუნოს იმაზე, რომ გამოყოს და შეინარჩუნოს მუშაკთა საკვანძო ჯგუფი, ე.წ. **„კადრირებული დივიზიონი“.** ამ დივიზიონისთვის თანამშრომელთა შერჩევა უნდა მოხდეს პროფესიული კვალიფიკაციის და მუშაობის სტაჟის მიხედვით. ეს დივიზიონი იქნება ფირმის ტექნოლოგიური ბირთვი ყველაზე მძიმე პირობებშიც კი. ისინი იმუშავებენ სპეციალური პროგრამით.

საკონტროლო კითხვები:

1. რას ეწოდება ფირმის პერსონალი?

2. რა განსხვავებაა საკადრო პროცესების რეგულირების იაპონურ და ამერიკულ მიდგომებს შორის?
3. ჩამოთვალეთ პერსონალის შეფასების ძირითადი კრიტერიუმები.
4. პრიორიტეტულობის თვალსაზრისით რომელი კრიტერიუმია №1 მენეჯერის შესაფასებლად? მუშის შესაფასებლად?
5. ჩამოთვალეთ პერსონალის შეფასების ძირითადი მეთოდები?
6. რაში მდგომარეობს პროგნოსტიკული მეთოდი?
7. რაში მდგომარეობს იმიტაციური მეთოდი?
8. რაში მდგომარეობს ფსიქოლოგიური ტესტირების მეთოდი?
9. ჩამოთვალეთ კადრების დაგეგმვის მეთოდები.
10. რას გულისხმობს კადრების დაგეგმვის კორექტირებული ექსტრაპოლაციის მეთოდი?
11. ვინ შედიან „კადრირებულ დივიზიონში“ და რა ფუნქცია ეკისრება ამ დივიზიონს კრიზისის მთელ პერიოდში?

სიტუაციის შეფასება: ბიზნესის პროფილის მქონე უნივერსიტეტი კრიზისშია. მისმა დირექციამ თქვენ როგორც ფრიადოსან სტუდენტს, მოგმართათ თხოვნით უნივერსიტეტის ეხლანდელი 30 თანამშრომლიდან დაუკომპლექტოთ 10 კაციანი „დივიზიონი“. მანვე წარმოგიდგინათ ამ „დივიზიონის“ თავისი ვარიანტი. თქვენ გევალებათ მისი გასწორება. ეს ვარიანტი ასეთია:

1. დირექტორი;
2. მოადგილე სამეურნეო ნაწილში;
3. ოფის-მენეჯერი;
4. ბუღალტერი;
5. სასწავლო ნაწილის მენეჯერი;
6. კარისკაცი;
7. მათემატიკის პედაგოგი;
8. ეკონომიკის საგნების პედაგოგი;
9. ბიზნესის საგნების პედაგოგი;
10. კომპიუტერების მასწავლებელი.

თავი XII. მენეჯერები კრიზისულ სიტუაციებში

კრიზისის დასაძლევად შრომითი კოლექტივის ორგანიზებას მისი მმართველობითი აპარატი ახორციელებს გენერალური მენეჯერის ხელმძღვანელობით. ლიდერისა და მისი აპარატის ასეთი ერთობა წარმოადგენს მთლიან, შედარებით ავტონომიურ ორგანიზმს, რომელიც ფუნქციონირებს როგორც სისტემური წარმონაქმნი და ვითარდება განსაზღვრული კანონზომიერებებით.

ფირმის მმართველობითი აპარატის სპეციფიკური თავისებურება არის მისი ფუნქციის ორადი ხასიათი, რაც იმაში მჟღავნდება, რომ იგი არის ანტიკრიზისული პროგრამის შემმუშავებელიც და შემსრულებელიც. ამასთან, ეს პროგრამა სრულდება ინტენსიურ რეჟიმში, რომელიც გაჯერებულია ფორს-მაჟორული სიტუაციებით. ეს მდგომარეობა მენეჯერებისგან მოითხოვს მაღალ ინტელექტუალურ და ორგანიზაციულ დონეს, ცვლილებებზე სწრაფ რეაგირებას, სწრაფი რეაგირების გუნდის შეკრულობას და ენერგიულ მოქმედებებს.

მართვის მუშაკებთან გენერალური მენეჯერის ორგანიზაციული ერთიანობის აუცილებლობა არ გამორიცხავს მათ შორის მმართველობითი ფუნქციების და პასუხისმგებლობების დაყოფას და გაპიროვნებას. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული სტრესის დროს, როცა როლების მკაფიო გამიჯვნა ეხმარება გენერალურ მენეჯერს ადვილად დაიყვანოს თავისი ბრძანება (გადაწყვეტილება, მითითება) შემსრულებლებამდის. თანამდებობრივი დისტანცირება იძლევა საკადრო საკითხების ოპერატიულად გადაწყვეტის საშუალებას, რადგანაც კრიზისის დროს ხანგრძლივი შემათანხმებელი პროცედურების ჩატარებისთვის არ არსებობს დრო. ყოველივე ეს მოითხოვს მმართველობითი აპარატის და გენერალური მენეჯერისთვის სპეციფიური ფუნქციების მიცემას, მუშაობის ფორმების და მეთოდების შემუშავებას და მათ შორის ურთიერთობების ტექნოლოგიის სრულყოფას.

კრიზისში მყოფი ფირმის ხელმძღვანელობის მთავარი მიზანია ფირმის კრიზისიდან გამოყვანა და მისი გადაყვანა წარმოების ეფექტიანობის უფრო მაღალ ეტაპზე.

ფირმის მმართველობითი აპარატი კრიზისის დროს. ფირმის კრიზისული მდგომარეობა უპირველესად მისი მართვის აპარატის მუშაკების ქცევაზე აისახება. მათი ნაწილი პანიკაში ვარდება, ნაწილის შრომითი აქტიურობა ეცემა, ნაწილი იწყებს ლოდინს, თუ რა მოხდება, ხოლო ნაწილი – ავლენს შემოქმედებით აქტივობას, იწყებს ენერგიულ მოქმედებებს კრიზისის დასაძლევად და ფირმის გარდასაქმნელად. ფირმის მმართველობით აპარატში წარმოშობილი ასეთი ჯგუფები და მათ მოქმედებებში განსხვავებები ავალდებულებს ფირმის ხელმძღვანელობას სპეციალური მუშაობა ჩაატაროს მათთან და მათ მიერ შესასრულებელი დავალებებიც დიფერენცირებულად შეადგინოს.

მმართველობითი შრომა კრიზისში მყოფ ფირმაში. თეორიულად კრიზისის მართვის შესწავლა ძნელია, თითქმის შეუძლებელიც კი. ის საკუთარ თავზე უნდა გადაიტანო, პრაქტიკულად უნდა ისწავლო. „ყველაზე კომპლექსური და ყველაზე შედეგიანი, – წერენ რუსი მეცნიერები ო. ვიხანსკი და ა. ნაუმოვი, - არის მოქმედებებით სწავლა“[34] . „ძნელია კრიზისის პირობებში ისწავლო მართვა, თუ იგი საკუთარ თავზე არ გამოსცადე“[35] (რუსი მეცნიერი რ. პოპოვი). იგივეს იმეორებს იაპონიის ფირმა „მაცუსიტას“ პრეზიდენტი მ. კონოსუკე: „მართვა და მეცნიერება მართვის შესახებ ორი სხვადასხვა რამაა. მეცნიერებაში შეიძლება სხვას აუხსნა რაღაცა და შენც ისწავლო, მართვაში კი არც ერთი შეიძლება და არც მეორე. მართვა მხოლოდ დამოუკიდებელი ათვისებაა... რომლისთვისაც გამოყოფილი სტადიონი არის მთელი ცხოვრება“[36].

---

[34]) Виханский О. Наумов А. Российский менеджмент, М., 1997

[35]) Попов Р. Антикризисное управление, М., Высшая школа,2004, с. 379

[36]) Огава М., Практический менеджмент, Токио, Изд-во «Искра индустрии Ко. Лтд, 1990, с. 27

ყოველივე ამის მიუხედავად, იგივე მეცნიერების, მაგ. რ. პოპოვის აზრით, აუცილებლად საჭიროა ვიცნობდეთ ანტიკრიზისული მენეჯმენტის ფორმებს და მეთოდებს, წარმატებით რეალიზებულ ანტიკრიზისულ პროექტებს და პროგრამებს. ისინი დაგვეხმარებიან საწარმოში საკუთარი ანტიკრიზისული მოდელების შემუშავებაში და კრიზისის პირობებში მართვის ეფექტურად განხორციელებაში.

ფირმის მმართველობით აპარატში დასაქმებულია მუშაკთა სამი ჯგუფი: **ხელმძღვანელები, სპეციალისტები, მოსამსახურეები.**

ხელმძღვანელს უნდა ჰქონდეს სპეციალური ცოდნა და იყოს თავისი საქმის კარგი სპეციალისტი. თავისი სოციალური მდგომარეობით იგი მოსამსახურეა. თუმცა, ხელმძღვანელს მათგან გამორჩევით ევალება მიიღოს გადაწყვეტილებები და მართოს მისდამი დაქვემდებარებულები. ამასთან, ეს ფუნქცია მისთვის არის მნიშვნელოვანი. რაც უფრო მსხვილია ფირმა, მით უფრო მრავალრგოლიანია მისი მართვის სტრუქტურა. აქედან გამომდინარე, მით უფრო რთული და ფართოა ხელმძღვანელის ფუნქციები.

სპეციალისტს ევალება ჰქონდეს ცოდნის გარკვეული მინიმუმი და აგრეთვე ჩვევები მმართველობით და საკონსტრუქტურო-ტექნოლოგიური ფუნქციების შესასრულებლად. პირველ შემთხვევაში, იგი მმართველობითი აპარატის სპეციალისტია (შტაბის მუშაკი), მეორე შემთხვევაში კი — ტექნიკური განყოფილების, საკონსტრუქტორო ბიუროს, საკონტროლო-საგამოცდო სადგურის ან სხვა მსგავსი სამსახურის მუშაკი. მართვის აპარატის სპეციალისტი თვითონ არ იღებს მმართველობით გადაწყვეტილებებს, მისი მოვალეობა განისაზღვრება იმით, რომ შეადგინოს ამ გადაწყვეტილების პროექტი და, როცა მას ხელს მოაწერს გენერალური დირექტორი, დაიყვანოს იგი კონკრეტულ შემსრულებლებამდის და განახორციელოს შესრულებაზე კონტროლი.

მოსამსახურესაც უნდა ჰქონდეს გარკვეული ცოდნა და ჩვევები. ფირმებში მათ ძირითადად მიეკუთვნებიან ტექნიკური მუშაკები, ეკონომიკური მუშაკები და სხვები.

კრიზისის დროს ფირმაში ყველაზე დიდი ორგანიზაციული და ფსიქოლოგიური დატვირთვა მოდის ხელმძღვანელებზე. ამასთან, შტაბურ და ხაზობრივ ხელმძღვანელების წინაშე არსებულ სირთულეებს აქვს სპეციფიკური ხასიათი. თუმცა, ყველა ხელმძღვანელისთვის ამ დროს საერთო პრობლემაა კადრების სიჭარბე, წარმოების არათანაბარზომიერი ხასიათი და მატერიალური და ფინანსური რესურსების დიდი დეფიციტი.

ორგანიზაციული სტრესის მქონე ფირმის საშუალო დონის ხელმძღვანელების ძირითადი პრობლემებია: მოწყობილობების და მუშა-მოსამსახურეთა გადაჯგუფება, კვლავწარმოების მინიმალურად დასაშვები მოცულობის შენარჩუნებისთვის მაღალლიკვიდური პროდუქციის წარმოება და დაქვემდებარებულთა უკმაყოფილობებისა და წინააღმდეგობების დაძლევა.

ამერიკის საავტომობილო ფირმა „Chrysler"-ის ცნობილი ანტიკრიზისული მმართველი ლი იაკოკა, რომელმაც ეს კომპანია 80-იან წლებში გამოიყვანა კრიზისიდან, წერს, რომ „მართვა სხვა არაფერია თუ არა შრომისადმი სხვა ადამიანების განწყობა". კრიზისში მყოფ ფირმაშიც ყველა განყოფილების მენეჯერის (ხელმძღვანელის) ცენტრალური ამოცანა იმაში მდგომარეობს, რომ ამ განყოფილების მუშაკები განაწყოს თავიანთი მოვალეობების შემოქმედებითი შესრულებისთვის. მენეჯმენტის დიდი სპეციალისტი პ. დრუკერი კი ასეთ რჩევებს აძლევს ხელმძღვანელებს: „კი არ მართეთ, არამედ წარმართეთ, დაასწარით ცვლილებებს, არ იფიქროთ კონკურენციაზე იქ, სადაც არა გაქვთ უპირატესობა"[37] .

სხვადასხვა დონის ხელმძღვანელების ზემოთჩამოთვლილი ამოცანებიდან შეიძლება გამოვყოთ ყველა მათთვის საჭირო შემდეგი ძირითადი მახასიათებლები:

1. აზროვნების მეწარმული ტიპი (ინოვაციებზე გამიზვნა);

---

[37]) Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке, (пер. с англ.) М., Вильямс, 2001, с.267-268

2. ძლიერი ნებისყოფა (დარწმუნების, დაძალების უნარი);
3. მაღალი შინაგანი ენერგეტიკა (ორგანიზაციული აქტივობა).

კრიზისში მყოფ ფირმაში, არა თუ სასურველი, არამედ აუცილებელია, რომ ფირმის მდგომარეობის შეფასებაში და გათვითცნობიერებაში პერსონალი იყოს ერთსულოვანი, და იყოს ერთი ცალსახა აზრი. ასეთ დროს, აღარ იკარგება დრო გადაწყვეტილებების მიღებასა და მოქმედებების შეთანხმებაზე.

კრიზისში მყოფ ფირმაში მმართველობითი შრომის ელემენტები შემდეგ თავისებურებებს იძენენ[38]:

1. **მიზნები** – საბოლოო მიზნად აღიქმება კრიზისის დაძლევა და ფირმის გადასვლა უფრო მაღალ თვისობრიობაში.
2. **ობიექტი** – ეს არის ფირმის პერსონალი, რომელიც განიცდის მეტად მნიშვნელოვან და ხშირად კარდინალურ სტრუქტურულ ცვლილებებს;
3. **საგანი** – კრიზისის საგნად მიიჩნევა ინფორმაცია მის ფაქტორებზე და პროცესებზე, აგრეთვე მუშამოსამსახურეებს შორის დაძაბული ურთიერთობები;
4. **საშუალება** – ეს არის ორგტექნიკა, კომპიუტერული ქსელი და ა.შ;
5. **დახასიათება** – გონებრივი შრომა, რომელიც გადატვირთულია ემოციებით;
6. **პროდუქტი** – გაურკვევლობის პირობებში ორგანიზატორული გადაწყვეტილებების მიღება და შესაბამისი მოქმედებების განხორციელება მინიმალური დანახარჯებით.

---

[38]) Румянцева З. и др. Общее управление организацией: прицины и процессы, М., ИНФРА-М., 1999, с. 83

ანტიკრიზისული ამოცანების გადაწყვეტისას – ფირმის მართვადობის დონის და გარემოს ცვალებადობაზე მისი რეაქტიული შესაძლებლობების გასაუმჯობესებლად დიდი მნიშვნელობა აქვს გენერალური მენეჯერისა და მმართველობითი აპარატის ურთიერთობებში ცენტრალიზაციის და დეცენტრალიზაციის რაციონალურ შერწყმას.

ცენტრალიზებული მართვის პირობებში კრიზისულ ფირმაში შრომის დისციპლინა და რესურსების ხარჯვის დისციპლინა უფრო მკაცრია, რადიკალური მმართველობითი გადაწყვეტილებებიც უფრო სწრაფად სრულდება. მართვის პროცესში დეცენტრალიზაცია მაშინაა გამოსადეგი, როცა ფირმის შიგა გარემოში ტაქტიკური (ოპერატიული) საკითხებია სწრაფად გადასაწყვეტი, ან, როცა საქმიან გარემოში მომხდარ ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირებაა საჭირო. ასეთი შემთხვევისათვის მართვის საშუალო და ქვედა რგოლების მენეჯერებს უნდა ჰქონდეთ გაფართოებული უფლებები, რაც უნდა გააკეთოს ფირმის გენერალურმა მენეჯერმა მათზე პირადი უფლებამოსილებათა ნაწილის დელეგირებით (ეს დოკუმენტალურად უნდა იყოს გაფორმებული). ამის გარდა, თუ ფირმაში კარგად არის აწყობილი სტრატეგიული, საშუალოვადიან და მიმდინარე დაგეგმვის სისტემა და, აგრეთვე ინფორმაციის გავრცელების მექანიზმი, მაშინ უნდა ჩავთვალოთ, რომ აქ მკაფიოდ არის გამიჯნული გენერალური მენეჯერის და მმართველობითი აპარატის უფლებები და პასუხისმგებლობები და მართვაში ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ასეთი შეთანაწყობა ოპტიმალურია.

კრიზისში მყოფ ფირმაში ანტიკრიზისული მმართველობითი შრომის შედეგი უნდა იყოს სტრესის სექტორული (წარმოების მიმართულებები ფირმაში) და ეტაპობრივი გადალახვა. ამ კონტექსტში, უპრიანია ვისაუბროთ, ფირმის მართვის მუშაკების ერუდიციაზე, კრეატიულობაზე (შემოქმედებითობა), მიხვედრილობაზე, ინტუიციაზე, ენერგიაზე, ნებისყოფაზე და ა.შ., რომელთა მაქსიმალური მობილიზება და გამოვლენა დასჭირდებათ მათ ორგანიზაციული სტრესის პირობებში.

მმართველობითი აპარატის ოპტიმიზაცია. ორგანიზაციული სტრესის დროს ფირმებში ჩნდება მმართველობითი აპარატის შეკავშირების და შინაგანი მოწესრიგებულობის საჭიროება. ამ საქმეში მეტად გამოდგება იაპონური ფირმების გამოცდილება, რომლის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ იაპონური ფირმის მენეჯერი მის ფირმას განიხილავს, როგორც ცოცხალ ორგანიზმს და, როცა მას სიძნელეები წარმოექმნება, ის თვლის, რომ ფირმა „ავად გახდა" და საჭიროა მისი მკურნალობა არა „პილიულიებით", რომლის როლში იგი მიიჩნევს ბანკის კრედიტებს და გარედან სხვა მხარდაჭერას, არამედ კომპანიის შიგა ძალების აქტივიზაციით – პროდუქციის თვითღირებულების შემცირებით, ხარისხის ამაღლებით, ახალი საქონლის, საქმიანობის ახალი სფეროების ათვისებით და ა.შ.[39] ასეთი მიდგომით, კრიზისში მყოფი ფირმის მმართველობითი აპარატის მუშაკთა ამოცანა კრიზისის მედგრად, გმირულად გადატანაში კი არ მდგომარეობს, არამედ ფირმის შემდგომი განვითარებისთვის კრიზისის სიძნელეების გამოყენებაში და თვით მუშაკების შემდგომ განვითარებაში. ეს პრინციპულად ცვლის მმართველობითი მუშაკების ანტიკრიზისული საქმიანობის სისტემას და ხასიათს. ამ პროცესში ხდება ნამდვილად მყარი შრომისუნარიანი კოლექტივის ჩამოყალიბება.

ფირმის მმართველობითი აპარატის სრულყოფა გულისხმობს შემდეგი ღონისძიებების გატარებას:

1. ანტიკრიზისული მართვის პრიორიტეტული ამოცანების გადაწყვეტის შესაბამისად მმართველობითი აპარატის სტრუქტურის შეცვლა (ადამიანების ფუნქციონალური, იერარქიული გადანაწილება);
2. მენეჯერების დანიშვნა ანტიკრიზისული ფუნქციების შესაბამისად (თანამდებობის, კვალიფიკაციის, პროფესიის და პირადი თვისებების საფუძველზე);

---

[39]) Пшеничников В. Японский менеджмент, М. , изд-во « Япония сегодня», 1997.

3. ანტიკრიზისულ ამოცანათა რაკურსში შიდასაფირმო ვერტიკალური და ჰორიზონტალური კომუნიკაციების სრულყოფა (ინფორმაციის მოძრაობის დაჩქარება, გადაწყვეტილებების მიღების პროცედურების შემცირება და ა.შ.).

მართვის აპარატის დაპროექტებულმა ახალმა სტრუქტურამ ორგანიზაციული სტრესის პირობებში მყოფ ფირმას უნდა მისცეს დაგეგმვის, ორგანიზაციის, კოორდინაციის, მოტივაციის და კონტროლის ფუნქციების ოპტიმალური შესრულების საშუალება. ამისათვის ასეთ სტრუქტურას მოეთხოვება:

1. ფუნქციების ნათლად განაწილების მეშვეობით მმართველობითი აპარატის მუშაკთა წარმართვა ანტიკრიზისულ ამოცანათა გადასაწყვეტად;
2. სტრუქტურის მისადაგებულობა (ადაპტურობა) ფირმის ცვალებად მდგომარეობასთან, მის შიდა და გარე გარემოსთან.

ფირმის მმართველობითი აპარატის სტრუქტურაში მენეჯერებს, როგორც წესი, იერარქიის 3 დონეზე ანაწილებენ:

- მაღალი დონის მენეჯერები (ფირმის მთლიანი კომპლექსის ხელმძღვანელები);
- საშუალო დონის მენეჯერები (საამქროების, განყოფილების უფროსები);
- დაბალი დონის მენეჯერები (მუშების ხელმძღვანელები-ბრიგადირები, ოსტატები და ა.შ.)

კრიზისის პირობებშიც ასეთი რანჟირების შესაბამისად ხდება მმართველობითი აპარატის რეორგანიზაცია, იმ განსხვავებით, რომ საკადრო პოლიტიკის საერთო პრინციპების (კანონიერება, მეცნიერულობა, მემკვიდრეობითობა, ეთიკურობა, დემოკრატიზმი და ა.შ.) გარდა, მხედველობაში მიიღება სპეციფიკური პრინციპებიც – პიროვნების პატივისცემა, აზრთა განსხვავებულობის გამორიცხვა, ჰორიზონტალური კავშირების წახალისება, გუნდური ერთიანობა, პროფესიულ ბირთვზე დაყრდნობა და ა.შ.

კრიზისის დროს ფირმებში განსაკუთრებით მწვავდება მმართველობითი მუშაკების ორგანიზაციულად სტაბილური

ფორმალური გუნდების ფორმირების პრობლემა. ასეთი კოლექტივების ოპტიმალურად დაკომპლექტებისთვის პროფესიულ მახასიათებლებთან ერთად წინა პლანზე გამოდის გუნდებში ადამიანთა შეთავსებადობის ფსიქოლოგიური საკითხი. მმართველობითი შრომის ადამიანებისთვის ეს საკითხი განსაკუთრებით აქტუალურია ორგანიზაციული სტრესის პირობებში, რადგანაც სწორედ მათ, ამ არასტანდარტულ სიტუაციაში ევალებათ არა მხოლოდ სწრაფი და ამასთან ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღება, არამედ ამ გადაწყვეტილებათა შემსრულებელ კოლექტივებში (იგულისხმება მუშათა კოლექტივები) ურთიერთობების დაბალანსებაც. ცხადია, თუ მმართველობითი აპარატი არ იქნება ფსიქოლოგიურად თავსებადი გუნდი, იგი ვერ მოახერხებს მუშათა კოლექტივის გაწონასწორებას.

ფიზიკურად, ფსიქიკურად და ორგანიზაციულად მყარი მმართველობითი კოლექტივის ფორმირება ადამიანთა მხოლოდ იმ თვისებებზე დაყრდნობით, რომელთა მიხედვით ისინი იყოფიან ოთხ ტიპად – ქოლერიკები, სანგვინიკები, ფლეგმატიკები და მელანქოლიკები – არ არის საკმარისი. ამ საქმეში საჭიროა ისეთი ახალი მეცნიერების რეკომენდაციების გამოყენება, როგორიც არის სოციონიკა. ამ რეკომენდაციებით მუშაკებს უნდა ჩაუტარდეთ ფსიქიკური ტესტირება, გამოვლინდეს მათი ურთიერთმიზიდულობის ან პირიქით ურთიერთგანზიდვის ძალა, და მხოლოდ ამის მხედველობაში მიღებით დაკომპლექტდეს გუნდი. ასეთი „სოციონიკური გუნდები“ კრიზისში მყოფი ფირმის სტაბილურობის და ორგანიზაციული ზრდის თავისებურ კუნძულებს წარმოადგენენ. მმართველობითი კადრების ასეთი შერჩევა და სტრუქტურირება არა მხოლოდ გამოიყვანს ფირმას კრიზისიდან, არამედ უზრუნველყოფს მის ეფექტიან მუშაობას კრიზისის შემდგომ პერიოდშიც.

ფირმაში წარმოიშვებიან, არსებობენ და იშლებიან არაფორმალური ჯგუფები. ამ ჯგუფებს თავიანთი ლიდერები ჰყავთ. მათ წარმოქმნას საფუძვლად საერთო ინტერესი უდევს (ჰობი, გატაცება და ა.შ.). ასეთი ჯგუფების არსებობა

ფირმის საერთო ხელმძღვანელობას მწვავე პრობლემებს არ უქმნის. თუმცა, არის შემთხვევები, როცა კრიზისის დროს არაპოპულარული ღონისძიებების გატარებისას ფირმის ხელმძღვანელობა ამ ჯგუფების მხრიდან წინააღმდეგობებს აწყდება. ამისათვის სასურველია ფირმის ხელმძღვანელობა ასეთი ჯგუფების ლიდერებს აძლევდეს ფორმალურ დავალებებს, ფუნქციებს და ამ გზით აქცევდეს მათ ფორმალურ ჩარჩოში. თუ ასეთ არაფორმალურ ლიდერებს თავიანთი გუნდები გამოყავთ ფირმის ხელმძღვანელობის წინააღმდეგ, მაშინ მათ მიმართ უფრო რადიკალური ღონისძიებები უნდა განხორციელდეს – გადაყვანილი იქნენ ისინი მათთვის უცნობ კოლექტივში ანდა საერთოდ განთავისუფლდნენ სამსახურიდან.

მენეჯერების კომპეტენტურობის ამაღლება. ფირმის მმართველობითი აპარატის პროფესიული კომპეტენტურობის ამაღლებისადმი მოთხოვნები ასეთია[40]:

1. მარკეტოლოგების უნარი (შესაძლებლობა) იმუშავონ ბაზრის არატრადიციულ სეგმენტებში (შეძლონ წარმოების დივერსიფიკაციის კონკრეტული მიმართულების დასაბუთება);
2. ეკონომისტების ცოდნა შეიმუშავონ წარმოების რეორგანიზაციის ტექნიკო-ეკონომიკური დასაბუთების მრავალი ვარიანტი და იპოვონ მათ შორის საუკეთესო;
3. ფინანსისტების შესაძლებლობა შექმნან კრიზისული ფირმის ფინანსური ანგარიშსწორების ისეთი სქემა, რომელიც უზრუნველყოფს საწარმოო პროცესების უწყვეტობას;
4. ტექნოლოგების და კონსტრუქტორების უნარი აითვისონ ახალი პროდუქციის წარმოება შეზღუდული ფინანსური რესურსების პირობებში;

---

[40]) Попов Р.А. Антикризисное управление, М., Высшая школа, 2004, с. 387

5. ხაზობრივი მმართველების სტრატეგიული აზროვნების უნარი შეძლონ ფორს-მაჟორულ სიტუაციებში ოპტიმალური გადაწყვეტილებების მიღება;
6. საკადრო სამსახურების უნარი მხარი დაუჭირონ კადრების შემადგენლობის მუდმივობას, გადაწყვიტონ ზედმეტი (ჭარბი) მუშაკების შემცირების და დაბალ ანაზღაურებაზე ახალ თანამშრომელთა მიღების საკითხი.
7. უმაღლესი დონის ხელმძღვანელთა უნარი შეძლონ მკაცრად შეზღუდული რესურსების კონცენტრაციის ოპტიმალური მიმართულების შერჩევა ანტიკრიზისულ ამოცანათა გადასაწყვეტად.

ზოგადად მენეჯერების კომპეტენტურობის პრობლემების გამოსავლენად ხუთი მიდგომა გამოიყოფა:

1. უნდა შედგეს კონკრეტული განყოფილების მენეჯერის მიერ ანტიკრიზისული ამოცანების გადასაწყვეტად აუცილებელი ცოდნის და ჩვევების ერთიანი ჩამონათვალი;
2. უნდა დადგინდეს მათი ტექნიკური და ქცევითი მახასიათებლების პარამეტრები;
3. აღიწერება კრიზისულ სიტუაციებში მენეჯერების ქცევა და მისაღები შედეგები;
4. უნდა შეიქმნას მმართველობითი აპარატის სხვადასხვა სექტორის მენეჯერების კომპეტენტურობის მოდელი;
5. უნდა დადგინდეს მენეჯერების ტიპიური ნაკლოვანებების მოდელი.

ანტიკრიზისული მმართველების პროფესიული კომპეტენციის საკითხების დამუშავებისას მხედველობაში მიიღება მათი საერთო ერუდიცია, კომუნიკაბელურობა, ფსიქიკური ჯანმრთელობა, ნებისყოფის კონცენტრაცია, პასუხისმგებლობის თავისთავზე აღების გამბედაობა, სიახლის გრძნობა, სისტემურობა და მიზანმიმართულობა, ოპტიმიზმი, გამძლეობა და მრავალი სხვა.

ამის გარდა, მთელი რიგი ავტორები თვლიან, რომ კრიზისის დროს მენეჯერს უნდა შეეძლოს ეფექტიანად მუშაობა, როგორც გუნდის წევრს და როგორც გუნდის ლიდერს. ეს იმით აიხსნება, რომ ანტიკრიზისული მართვის დროს გუნდურ მუშაობას აქვს მთელი რიგი უპირატესობები, კერძოდ:

1. თანამოაზრეთა გაერთიანება;
2. ინტელექტის ინტეგრაცია;
3. გუნდში მართვის სხვადასხვა სფეროებიდან და დონეებიდან წარმომადგენელთა თავმოყრა;
4. ანტიკრიზისული პოლიტიკის კრიტიკის ლოკალიზაცია გუნდის შიგნით.

ასე რომ, ანტიკრიზისული მენეჯერების კომპეტენტურობა არის მრავალმხრივი. იგი მოიცავს არა მხოლოდ ცოდნას ან ჩვევებს, არამედ მრავალ სხვა თვისებებსაც. ყველა ამ თვისების და უნარის მქონე ადამიანები ბუნებაში ცოტაა, ამიტომ ასეთი პროფესიის მქონე ადამიანები ძალზე ნაკლებადაა. ამას ისიც ემატება, რომ საქართველოში უმაღლეს სასწავლებლებში ანტიკრიზისული მენეჯმენტის სპეციალობით კადრების მომზადება ჯერჯერობით არ ხდება.

საკონტროლო კითხვები:

1. დაახასიათეთ ფირმის მმართველობითი აპარატის მუშაკები – ხელმძღვანელები, სპეციალისტები, მოსამსახურეები;
2. რა თავისებურებებს იძენენ კრიზისის დროს მმართველობითი შრომის ელემენტები?
3. გაარჩიეთ კრიზისის დროს როდისაა ცენტრალიზებული მართვა საჭირო და როდის დეცენტრალიზებული?
4. რა მეცნიერებაა „სოციონიკა“ და რისთვის იყენებენ მას?
5. როგორი ურთიერთობა მიგაჩნიათ ნორმალურად ფორმალურ და არაფორმალურ გუნდებს შორის კრიზისის დროს?
6. რა მოთხოვნები წაეყენებათ მენეჯერებს პროფესიული კომპეტენციის კუთხით კრიზისის დროს?

7. როგორ უნდა გამოვლინდეს მენეჯერების კომპეტენცია?
8. რა უპირატესობა აქვს გუნდურ მუშაობას კრიზისის დროს?

სიტუაციის შეფასება: თქვენ იმ ფირმის მარკეტინგის მენეჯერი ხართ, რომელშიც კრიზისი დაიწყო. თქვენ დიდი ხანი აფრთხილებდით ფირმის გენერალურ მენეჯერს იმის შესახებ, რომ ფირმის პროდუქციაზე მოთხოვნა მცირდება. გენერალურმა მენეჯერმა მოგცათ ორი დავალება:

1. შეისწავლოთ ახალი ბაზრები და მათზე თქვენი პროდუქციის რეალიზაციის შესაძლებლობა;
2. ადგილობრივ ბაზრებზე იმ ახალ პროდუქციაზე მოთხოვნის მოცულობა, რომლის საწარმოებლად ფირმის გადაწყობა ძალიან ადვილია თქვენთან.

თქვენ როგორც მართვის საშუალო დონის მენეჯერი, რომელ მიმართულებას მისცემთ უპირატესობას და როგორ დაარწმუნებთ ამაში ფირმის გენერალურ მენეჯერს?

თავი XIII. ფირმის გენერალური მენეჯერი კრიზისულ სიტუაციაში

ფირმაში შექმნილ მდგომარეობაზე და მიღებულ გადაწყვეტილებათა შედეგზე მთელი პასუხისმგებლობა ეკისრება მის გენერალურ დირექტორს (გენერალურ მენეჯერს). ამ პასუხისმგებლობიდან არ თავისუფლდება იგი არასდროს — არც დასვენების დღეებში, არც დღე, არც ღამე და არც ავადმყოფობის პერიოდში. ასეთი ფსიქოლოგიური, ინტელექტუალური და ნებისყოფითი დატვირთვა ბრძმედავს ლიდერების კასტას, რომელთაც უნარი აქვთ იმუშავონ და ამუშავონ კოლექტივი, შეასრულებინონ მათ თავისი და სხვისგან „დასესხებული" იდეები.

კომერციული ფირმის გენერალური მენეჯერის მდგომარეობა უნიტარული (სახელმწიფო) საწარმოს მენეჯერისგან განსხვავებით იმაში მდგომარეობს, რომ იგი თავის მუშაობაში ხელმძღვანელობს აქციონერების (ფირმის მესაკუთრეები) მოთხოვნებით და მცდარი გადაწყვეტილების შემთხვევაში, რომელიც დიდად აზარალებს მის მესაკუთრეებს, პასუხს აგებს მათ წინაშე სამართლებრივადაც კი.

კრიზისის პირობებში გენერალური მენეჯერის როლი და ფუნქციები ძალაუფლების კონცენტრაციის და გუნდების დირექტიული ხელმძღვანელობის ნაწილში, განსაკუთრებით ძლიერდება. მწვავდება ანტიკრიზისულ ღონისძიებათა რეალიზაციის სისწრაფისა და უზრუნველყოფისთვის საჭირო რესურსების პრობლემაც. მკვეთრად იზრდება მმართველობითი გადაწყვეტილებების და მოქმედებების რისკის დონეც. ყველაფერი ეს გამძაფრებულ მოთხოვნებს უყენებს ანტიკრიზისულ მენეჯერს ფირმის კრიზისიდან გამოყვანაში.

კრიზისში მყოფი ფირმის ხელმძღვანელის ფუნქციები და ამოცანები. კრიზისში მყოფი ფირმის გენერალური მენეჯერის ძირითადი ფუნქცია არის საწარმოო-ეკონომიკური ამოცანების გადასაწყვეტად კოლექტივის დარაზმვა და წარმართვა.

ზოგადად, კრიზისული ფირმის გენერალური მენეჯერის წინაშე შემდეგი მთავარი ამოცანები დგას:

1. დაარეგულიროს ფირმის ფინანსები (დადოს საკრედიტო ხელშეკრულებები, გადაავადოს გადასახდელები და ა.შ.);
2. გადაადგილოს პერსონალი (გააუქმოს ზედმეტი შტატები და ზედმეტი რგოლები, აამაღლოს შრომის ინტენსივობა, გადაადგილოს მუშა-მოსამსახურეები და ა.შ.);
3. მოახდინოს გამოშვებული პროდუქციის ნომენკლატურის ოპტიმიზაცია;
4. მოახდინოს ძირითადი ფონდების რესტრუქტურიზაცია (გაყიდოს არასაჭირო ძირითადი საშუალებანი ან გასცეს ისინი არენდით და ა.შ.);
5. შეცვალოს გარე გარემოსთან ურთიერთობები (აიმაღლოს იმიჯი და სხვა).

საზღვარგარეთული პრაქტიკა არა ერთ და ორ მაგალითს იძლევა იმისას, თუ ფირმის გენერალურ დირექტორს როგორ დაეხმარა თავისი პიროვნული თვისებები კრიზისის დაძლევაში. ასე რომ, კრიზისის დაძლევაში, არა მხოლოდ ფირმის იმიჯს, არამედ გენერალური დირექტორის საკუთარ იმიჯსაც მნიშვნელობა აქვს.

პირველი, რაც უნდა გაითვალისწინოს თავის მოქმედებებში კრიზისში მყოფი ფირმის გენერალურმა მენეჯერმა, ეს არის ის, რომ მან უნდა იცოდეს, რა არ უნდა გააკეთოს (კრიზისის ყველაზე მწვავე ეტაპზე მაინც), რომ არ დაუშვას ფატალური მართველობითი შეცდომა და შედეგად ფირმის კრახი.

ქვევით მოყვანილია იმ ჩამონათვალის სია, რაც არ უნდა გააკეთოს კრიზისში მყოფი ფირმის გენერალურმა მენეჯერმა.

- არ უნდა მოიხსენიოს წინამორბედი გენერალური მენეჯერი ცუდად;
- არ უნდა დასაჯოს თანამშრომლები;
- არ უნდა შეცვალოს შრომის ანაზღაურების ფორმა;
- არ უნდა გაანთავისუფლოს საკვანძო მენეჯერები;

- არ უნდა გაამკაცროს ურთიერთობები სახელმწიფო მართვის ორგანოებთან;
- არ უნდა მოახდინოს მუშაკთა მასობრივი დათხოვნები;
- არ უნდა შეაჩეროს გადასახადების გადახდა.

რადგან გენერალური მენეჯერის ფუნქციონირებას ფირმის პერსონალი უზრუნველყოფს, ამიტომ მისი პირველხარისხოვანი ამოცანა უნდა იყოს კადრების შემადგენლობის და სტრუქტურის ოპტიმიზაცია. ამ კონტექსტში მისი ერთ-ერთი მთავარი ფუნქცია არის ცვლილებებისადმი პერსონალის დადებითი განწყობის დონის ამაღლება. ამისათვის ფირმის გენერალურმა მენეჯერმა მმართველობითი პერსონალი უნდა მოამზადოს კარდინალური ცვლილებების განხორციელებისთვის. ეს შეიძლება მიღწეული იქნეს შემდეგი გზებით:

1. შეარჩიოს ანტიკრიზისულ ღონისძიებათა საკითხებში განსწავლული მუშაკები;
2. შეასწავლოს პერსონალს ცვლილებების განხორციელება.

ცვლილებების განხორციელებაში ასე მომზადებული პერსონალიც კი ავტომატურად არ დაუჭერს მხარს ფირმის ძირეულ რეორგანიზაციას. ინერციული ფაქტორები, რომლებიც ყველა სისტემას და მათ შორის ფირმასაც ახასიათებს, მაინც იწვევს ცვლილებებისადმი პერსონალის წინააღმდეგობებს.

ასეთ დროს, ფირმაში ადგილი აქვს არაორდინალურ მოვლენას: როცა კრიზისი მწვავდება, მაშინ ცვლილებებისადმი პერსონალის წინააღმდეგობა სუსტდება, ხოლო კრიზისის დაძლევის და დაბალანსებულ მდგომარეობაში გადასვლის კვალობაზე — წინააღმდეგობა იზრდება.

ფირმის გენერალური მენეჯერისთვის ამის ცოდნა იმიტომ არის საჭირო, რომ მან სწორად განსაზღვროს კრიზისის რომელ ეტაპზეა პერსონალის მიმართ ამათუიმ გადაწყვეტილებების მიღება აუცილებელი. კრიზისული მდგომარეობის პირველ ეტაპზე გენერალურმა მენეჯერმა წინააღმდეგობის

დასაძლევად კი არა, არამედ პანიკის დასაძლევად უნდა იზრუნოს.

პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ გენერალური მენეჯერის გარშემო პერსონალის კონსოლიდაციის ყველაზე დიდი სტიმული არის გარე საშიშროება, გარე საფრთხე, განსაკუთრებით ჰორიზონტალური საფრთხე (საფრთხე, რომელიც მომდინარეობს საქმიანი გარემოს სუბიექტებიდან). ამას ის საფუძველი აქვს, რომ საქმიანი გარემოდან წამოსული საფრთხე (მომწოდებლებიდან, მომხმარებლებიდან, კონკურენტებიდან, პარტნიორებიდან და ა.შ.), საკმაოდ თვალსაჩინოა ფირმის პერსონალის უმეტესობისთვის, ამიტომ ისინი ირაზმებიან ფირმის გენერალური მენეჯერის გარშემო და მასთან ერთად თავის უკმაყოფილებას გამოხატავენ საქმიანი გარემოს სუბიექტების მიმართ.

გენერალური მენეჯერის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფუნქციაა პერსონალის დარწმუნება კრიზისის დაძლევაში და კოლექტივში მაღალი ენერგეტიკის შენარჩუნება. გენერალურ მენეჯერს ევალება ის, რომ დაქვემდებარებულების წინაშე მოახდინოს წარმატების იმედის დემონსტრირება და მუდმივად ასტიმულირებდეს მათ ამ რწმენით.

კრიზისული პროცესები ფირმის ხელმძღვანელს მართვის სისტემის და სტრუქტურის გარდაქმნის აუცილებლობის წინაშე აყენებს. ეს არის გენერალური დირექტორის ერთ-ერთი ყველაზე რთული და საპასუხისმგებლო ფუნქცია. ამ ფუნქციის შესრულება შეუძლიათ მის დაქვემდებარებულ პირებსაც, მაგრამ მხოლოდ გამოკვლევების, მოდელირების და დაპროექტების ეტაპებზე. ხოლო, რაც შეეხება გადაწყვეტილების მიღებას, შესრულების იძულებას, ინტერესშელახული მუშაკების უკმაყოფილების დაძლევას და ა.შ. ეს უშუალოდ გენერალურ დირექტორს ევალება და მისი დელეგირება არ შეიძლება.

ნებისმიერმა კრიზისში მყოფმა ფირმამ ანტიკრიზისული მოდელის შემუშავებისას უნდა გამოიყენოს საზღვარგარეთული გამოცდილება, მაგრამ რადგან თითოეული ფირმა უნიკალურია ეს პრაქტიკა, ეს მოდელები უცვლელად კი არ უნდა

გადმოვიდეს, არამედ მასში უნდა გათვალისწინებულ იქნეს ადგილობრივი სპეციფიკა.

ფირმის გენერალური მენეჯერის ერთ-ერთი ცენტრალური ფუნქცია არის ფირმის იმიჯის შენარჩუნება. იმიჯი მრავალი ფაქტორით ყალიბდება, რომლებიც ერთმანეთისგან განსხვავდებიან მასშტაბით, მოქმედების ხანგრძლივობით და სხვა ნიშნებით.

ფირმის იმიჯი იყოფა:

1. **შინაგანი იმიჯი** (ფირმის აღქმა თავისი პერსონალის მიერ);
2. **გარე იმიჯი** (ფირმის აღქმა საზოგადოების მიერ, მისი საქმიანი გარემოს მიერ);
3. **ვირტუალური იმიჯი** (არახელშესახები იმიჯი, მიზიდულობის იმიჯური ველი).

ფირმის იმიჯი – წარმოების კულტურა, კლიენტებთან სამართლიანი და ყურადღებიანი დამოკიდებულება, დაპირებების შესრულება, წესრიგი და ა.შ. – ფირმის გენერალურ მენეჯერს უფართოებს და უმყარებს ურთიერთობებს საქმიანი გარემოს სუბიექტებთან და სახელმწიფო და მუნიციპალურ ორგანოებთან. ეს განსაკუთრებით ფასეულია ორგანიზაციული სტრესის პირობებში, როცა ძნელდება კრედიტის მიღება, მწვავდება დავების გადაწყვეტა სასამართლო ორგანოებში და ა.შ.

გუნდის ფორმირება. ორგანიზაციული სტრესი ფირმაში კოლექტივის დესტაბილიზაციას ახდენს. ეს აძნელებს ანტიკრიზისული ღონისძიებების გატარებას. კრიზისის პირობებში პერსონალის მართვადობის ამაღლების ერთ-ერთი ეფექტური საშუალება არის გუნდური მუშაობა. მისი არსი ფირმის კოლექტივის „ერთ ოჯახად“ გარდაქმნაში მდგომარეობს.

გუნდების ფორმირების ერთ-ერთი გზა არის ფუნქციების რაციონალური დელეგირება. მმართველობითი შრომის პრაქტიკით დადგენილია, რომ მენეჯერების შრომის 97% იხარჯება არა მართვაზე, არამედ შესრულებაზე. დარჩენილი

სამუშაოს 3% არის ის საქმე, რომლის სხვაზე გადაცემა არ შეიძლება, ის აუცილებლად მენეჯერმა უნდა შეასრულოს[41]. დელეგირების ორგანიზაციული უპირატესობა ისაა, რომ გენერალურ მენეჯერს დარჩება მხოლოდ ის სამუშაო, რომელსაც ის ყველაზე პროდუქტიულად ასრულებს, ხოლო სხვა შემსრულებლებს გადასცემს იმ სამუშაოს, რომელსაც თვითონ ყველაზე ნაკლებ ეფექტიანად ასრულებს.

ფირმებში გენერალური მენეჯერის მრავალი ფუნქციების დელეგირება შეიძლება. თუმცა, არსებობს ფუნქციების ჩამონათვალი, რომელთა დელეგირება არავითარ შემთხვევაში არ უნდა მოხდეს. ეს ფუნქციებია:[42]

1. ძირითადი პროექტის დაგეგმვა;
2. ამ პროექტის შემსრულებელთა გუნდის შერჩევა;
3. გუნდის მუშაობის კონტროლი;
4. გუნდის წევრთა სტიმულირება;
5. გუნდის წევრთა შეფასება;
6. გუნდის დაჯილდოება.

გენერალური მენეჯერის ფუნქციების დელეგირების საწინააღმდეგოდ მუშაობენ სუბიექტურ-ფსიქოლოგიური და ორგანიზაციულ-ტექნოლოგიური ფაქტორები. მათ რიცხვშია: ავტორიტეტის დაკარგვის შიში, დელეგირებული ფუნქციის უხარისხოდ შესრულების შიში და ა.შ.

დაქვემდებარებულთა ვარგისიანობას დელეგირებულ ფუნქციათა შესრულებაში განსაზღვრავს:

- კომპეტენტურობა;
- მოტივაცია.

სპეციალისტები კრიზისში მყოფ ფირმის გენერალურ მენეჯერს ურჩევენ მმართველი გუნდის შექმნას როლების განაწილების პრინციპით. ეს როლები ასეთია:

---

[41]) Льюис Д. Стресс-менеджер (пер. с анг.) М., Рефл-Бук, 2000, с. 46

[42]) Льюис Д. Стресс-менеджер (пер. с анг.) М., Рефл-Бук, 2000, с. 48

1. **„ანტრეპრენერი“** – არატრადიციული აზროვნების ადამიანი;
2. **„ინტრეპრენერი“** – შიდასაფირმო ინოვაციებზე ორიენტირებული ადამიანი;
3. **„იდეების გენერატორი“** – ევრისტიკული თვისებების მქონე ადამიანი;
4. **„ინფორმატორი“** – სპეციალისტი, რომელიც ახდენს ინფორმაციის აკუმულაციას და გენერალურ მენეჯერზე გადაცემას;
5. **„ლიდერი“** – ხელმძღვანელი, სპეციალისტი, რომელსაც შეუძლია თავი მოუყაროს პერსონალს თავის გარშემო და წარმართოს მათი მუშაობა გენერალური მენეჯერის მიერ დასახულ ამოცანათა შესასრულებლად;
6. **„ადმინისტრატორი“** – მმართველი, რომელსაც ძლიერ გამოხატული აქვს აკურატულობის, პედანტურობის, სიმკაცრის და მომთხოვნელობის თვისებები;
7. **„მეწარმე“** – მმართველი, სპეციალისტი, რომელსაც არსებულის შეცვლის მიდრეკილება აქვს და ამ სფეროში არ ერიდება ორგანიზატორის ფუნქციის შესრულებას;
8. **„თავისუფალი მუშაკი“** – სპეციალისტი, რომელსაც მკაცრად გამოხატული ვალდებულებები არა აქვს. იგი ახირებული, მეოცნებე, „სიმშვიდის დამრღვევი“, არატრადიციული აზროვნების ადამიანია;
9. **„ოქროს საყელო“** – უმაღლესი კვალიფიკაციის სპეციალისტი (მეცნიერი). ის შეიძლება ფირმას შეთავსებით ყავდეს დაქირავებული კონტრაქტის წესით.

ტოპ-მენეჯერების თვითგანვითარების მართვა. ფირმის ორგანიზაციული სტრესის მდგომარეობა ხასიათდება როგორც შიგა, ისე გარე საქმიანი გარემოს დიდი ცვალებადობით. ასეთ მაღალცვალებად ეკონომიკურ სივრცეში ორიენტაცია მის გენერალურ მენეჯერს უყენებს ფიზიკურ, ინტელექ-

ტუალურ და ორგანიზატორულ თვისებებში მაღალ მოთხოვნებს. უნდა აღინიშნოს, რომ ანტიკრიზისულ მართვაში, თუნდაც ძალიან ფართო თეორიული მომზადება არ არის საკმარისი ეფექტიანი მართვისთვის. საჭიროა კრიზისის მართვაში პირადი გამოცდილება.

საქმიანი თვისებების სხვადასხვა პროპორციით გაერთიანება აყალიბებს კრიზისში მყოფი ფირმის ეფექტური გენერალური მენეჯერის ფიგურას. ბუნებრივია, რომ ყველაზე წარმატებულ გენერალურ მენეჯერსაც კი ამ სფეროში აქვს რეზერვი. ეს მას აყენებს თვითგანვითარების აუცილებლობის წინაშე. ეს რეზერვი მან თვითონ უნდა შეაფასოს და თავის გასაზრდელად გამოიყენოს.

არსებობს მრავალი ტესტი, რომელთა მეშვეობით ხელმძღვანელს შეუძლია **თვითშეფასება და თვითმომზადება**. მასში მთავარი არის ადამიანის თვითორგანიზაციის, თვითშეზღუდვის და თვითსრულყოფის უნარი. პრაქტიკაში თვითგანვითარების სხვადასხვა მეთოდები გამოიყენება. მათგან ყველაზე საუკეთესოა სხვების (კოლეგები, სტუდენტები და ა.შ.) სწავლება. ამ დროს ,,იზრდება" არა მხოლოდ მოსწავლე, არამედ მასწავლებელიც. კრიზისის პირობებში გენერალურ მენეჯერს თვითგანვითარებაში ხელს უშლის მუდმივად განმეორებადი სტრესული სიტუაციები, რომლებიც მოითხოვენ აზროვნების და ნებისყოფის ძალისხმევას მათი თავიდან ასაცილებლად.

კრიზისში მყოფი ფირმის ხელმძღვანელისთვის მისაღებია თვითშეფასების და თვითგანვითარების მართვის საკმაოდ უნივერსალური სისტემა, რომელიც ორი განყოფილებისგან – თვითშეფასება და თვითგანვითარება – შედგება.

თვითშეფასება ხორციელდება ხელმძღვანელის 6-7 ცხოვრებისეული საკვანძო სიტუაციის ანალიზით.

თვითგანვითარების ძირითად საშუალებებში გამოიყოფა შემდეგი:

- **შესაბამისობა** (კრიზისული ფირმის ეფექტიანი ხელმძღვანელობისთვის საკმარისი კვალიფიკაციის ქონა);
- **თანამონაწილეობა** (საერთო ეკონომიკურ პროცესებში მონაწილეობისკენ მისწრაფება);

- **მისადაგებულობა** (გარე გარემოს სუბიექტებთან ურთიერთობის ეფექტიანი ხაზის არჩევის ცოდნა);
- **გამოცდილების მიღება;**
- **ექსპერიმენტირება** (კონკრეტულ კრიზისულ სიტუაციაში საკუთარი ქცევის შედეგით ცოდნის შეძენა);
- **შეერთება** (კრიზისული ფირმის გააზრება მთელი ეკონომიკის ნაწილად);
- **მიძღვნა** (საკუთარი დანიშნულების გაგება საზოგადოებრივი განვითარების აუცილებელ ელემენტად).

ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელობის ერთ-ერთი ფუნქცია არის კრიზისის დროს შემოქმედებითი შრომითი საქმიანობისთვის მმართველობითი აპარატის **მოტივაცია.** პრაქტიკა აჩვენებს, რომ სტრესის დროს მოტივაციის პირდაპირი ეკონომიკური მეთოდები (პრემირება, დაჯარიმება და ა.შ.) ნაკლებეფექტიანია. ამ პირობებში მმართველობითი შრომის მუშაკებისთვის უფრო მიმზიდველია, არა ხელფასზე დანამატი შრომითი ძალისხმევისთვის ან აქტიურობისთვის, არამედ თვით ამ ძალისხმევის, კონკრეტული ანტიკრიზისული ამოცანის გადაწყვეტის შედეგი. მუშებისგან განსხვავებით მათთვის უფრო დიდი მნიშვნელობა აქვს ფირმის გადარჩენას, მის გამოსვლას კრიზისიდან, რადგან თუ ფირმა დაიშლება, მმართველობით აპარატის მუშაკები სამსახურს ადვილად ვერ იშოვნიან. ასე რომ, ფირმის გადარჩენა უკვე არის მისი მმართველობითი აპარატის მუშაკებისთვის, უპირველესად კი გენერალური მენეჯერისთვის დაჯილდოება, სტიმული.

კრიზისში მყოფ ფირმაში ხელმძღვანელთა სპეციალურ ჯგუფს შეადგენენ მართვის და კოორდინაციის გარე ორგანოებიდან – არბიტრაჟული სასამართლო, კრედიტორთა საბჭო და ა.შ. – დანიშნული პირები (საკონკურსო მმართველი, არბიტრაჟული მმართველი და ა.შ.). ასეთი მმართველების ფუნქციები სპეციფიურია და ამ სპეციფიურობას აპირობებს შემდეგი:

1. ისინი თავისუფალნი არიან დაპირებებზე პასუხისმგებლობიდან;

2. პერსონალის წინაშე არა აქვთ მორალური პასუხისმგებლობა;
3. მათი მთავარი ფუნქციონალური მოვალეობა არის კრედიტორებთან ანგარიშის გასწორება;
4. ასეთი მმართველების ბიუჯეტი თავისუფალია გარე ზემოქმედებებისგან;
5. მათი საქმიანობა მეტად ხანმოკლეა და ეს დრო მკაცრად კონტროლდება.

„ანტიკრიზისული მმართველების" ფუნქციების შეზღუდულობა სპეციალურ მოთხოვნებს უყენებს მათ პროფესიას, მათ ქცევის წესს, ორგანიზატორულ თვისებებს. საქართველოს კანონით – „გაკოტრების შესახებ". მათ უნდა იცოდნენ მარკეტინგის და მენეჯმენტის საფუძვლები, ბიზნესის საფუძვლები და ბიზნესის სამართლებრივი ბაზა, ბიზნესის და უძრავი ქონების შეფასება, ფინანსური აუდიტი და დაგეგმვა, საბანკო კანონმდებლობა, სასაქონლო და საფონდო ბირჟების მუშაობის პრობლემები.

თუ კრიზისში მყოფ ფირმას აქვს ძველი მიმართულებით წარმოების გაგრძელების შანსი, მაშინ უმჯობესია მის „ანტიკრიზისულ მმართველად" დაინიშნოს ეკონომიკურ-საწარმოო და ორგანიზაციულ-სამეურნეო ორიენტაციის ადამიანი, ხოლო თუ ფირმას არა აქვს თავისი წარმოების შენარჩუნების უნარი, მაშინ – ფინანსურ-იურიდიული ორიენტაციის ადამიანი.

მეცნიერები თვლიან რომ, „ანტიკრიზისული მმართველი" არ გამოდგება ჩვეულებრივ პირობებში ფირმის ხელმძღვანელად. ისევე როგორც ნორმალურ პირობებში მომუშავე ფირმის გენერალური მენეჯერი (დირექტორი) არ გამოდგება კრიზისში მყოფი ფირმის „ანტიკრიზისულ მმართველად". ეს მდგომარეობა იმაზე მიუთითებს, რომ „ანტიკრიზისული მმართველის" კანდიდატურის შერჩევის დროს მეტად მკაცრი დიფერენცირებული მიდგომის გამოყენებაა საჭირო.

საკონტროლო კითხვები:

1. ვის ეწოდება ფირმის გენერალური მენეჯერი?
2. რა განსხვავებაა კომერციული საწარმოს (ფირმა) და უნიტარული (სახელმწიფო) საწარმოს გენერალური მენეჯერების მდგომარეობას შორის?
3. რა ფუნქციების შესრულება ევალება გენერალურ მენეჯერს კრიზისის დროს?
4. რა არ უნდა გააკეთოს გენერალურმა მენეჯერმა კრიზისის დროს?
5. როდის უფრო ღრმავდება პერსონალის წინააღმდეგობა ცვლილებებისადმი – კრიზისის გამწვავების თუ კრიზისის დაძლევის ეტაპზე?
6. როგორ შეუძლია გენერალურ მენეჯერს გუნდის ფორმირება?
7. რომელი ფუნქციების დელეგირება არ უნდა მოახდინოს გენერალურმა მენეჯერმა მის დაქვემდებარებულებზე?
8. გუნდის წევრების რა როლებია თქვენთვის ცნობილი?
9. დაახასიათეთ ფირმის იმიჯი.
10. რა შინაარსი აქვს ტოპ-მენეჯერის (გენერალური მენეჯერის) თვითგანვითარებას და რა ხერხებით ხორციელდება იგი?
11. რით განსხვავდება ფირმის გენერალურ მენეჯერის ფუნქციები ანტიკრიზისული მენეჯერის ფუნქციებისაგან?

სიტუაციის შეფასება: თქვენ იმ ფირმის გენერალური მენეჯერი ხართ, რომელშიც კრიზისი დაიწყო. მისი პირველი სიმპტომი პროდუქციაზე მოთხოვნის დაცემა, შედეგად საწყობებში საქონლის ჩაწოლა და ფულის შემოსავლის ნაკადების შემცირებაა. ასეთ შემთხვევაში, როგორი იქნება თქვენი გადაწყვეტილებები – რა დავალებებს მისცემდით:

1. საწყობების გამგეებს – საქონელი გაყიდონ ბითუმად და ამასთან დიდი ფასდაკლებით, თუ დიდი განვადებით (გაითვალისწინეთ ინფლაციის მოლოდინი).

2. კადრების მენეჯერს – დაითხოვოს მუშაკები სამსახურიდან განურჩევლად კონტრაქტისა (გახსოვდეთ 3 თვის ხელფასი და ჯარიმაც გექნებათ გადასახდელი კონტრაქტის დარღვევისთვის).
3. შრომისა და ხელფასის განყოფილების მენეჯერს – გადაიყვანოს მუშები 0,5 განაკვეთებზე, საშუალო დონის მენეჯერები და სპეციალისტები კი 0,75 განაკვეთებზე. დაასაბუთეთ თქვენი გადაწყვეტილება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Антикризисное управление, под ред. Короткова Е. М., ИНФРА-М., 2001
2. Антикризисное управление, под ред. Ларионова И., М., «Дашков и К», 2001
3. Антикризисный менеджмент, под ред. А. Грязновой, М., Тандем, 1999
4. Арнольд В. Теория катастроф, М., Наука, 1990
5. Буайе Р. Теория регуляции (пер. с франц.), М., РГТУ, 1997
6. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке, М., Вильямс, 2001
7. Кошкин В. Антикризисное управление, М., ИНФРА-М., 1990
8. Крутик А., Муравьёв А. Антикризисный менеджмент, Санкт-Петербург, Питер, 2001
9. Кучин Б. Якунова Е. Управление развитием экономических систем, М., экономика, 1990
10. Ли Якока, Карьера менеджера, М., Дело, 1997
11. Льюис Д. Стресс-менеджер (пер. с англ.) М., «Рефл-Букс», 2000
12. Мазур И., Шапиро В. Реструктуризация предприятий и компаний, М., Высшая школа, 2000
13. Новоселов Е. и др. Введение в специальность «Антикризисное управление», М., Дело, 2001
14. Огава М. Практический менеджмент, Токио, 1990
15. Попов Р. Антикризисное управление, М., Высшая школа, 2004
16. Пшеничников В. Японский менеджмент, М., 1997

17. Родионова Н. Антикризисный менеджмент, учебник для ВУЗ, М., ЮНИТ-ДАНА, 2001
18. Румянцева З. и др. Общее управление организацией, М., ИНФРА-М., 1999
19. Сорокин Е. Саморегулирование в экономике, М., Экономика, 1990
20. Сорос Дж. Кризис мирового капитализма (пер. с англ.), М., ИНФРА-М., 1999
21. Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер, Менеджмент, М., Вильямс, 2007
22. Стрекалов О. Иновационный менеджмент, Казань, 1997
23. Теория и практика антикризисного управления (Г. Базаров, С. Беляев и др.), М., Закон и право, 1976
24. Управление организацией, под ред. А. Поршнева, М., ИНФРА-М., 2008
25. თ. აქუბარდია, ეკონომიკური კრიზისი და K — ციკლები, ჟურნალი „ბიზნესი და კანონმდებლობა", №3, 2009წ.

გამომცემლობა „უნივერსალი"
თბილისი, 0179, ი. ვაჟა-ფშაველას გამზ. 19, ☎: 22 36 09, 8(99) 17 22 30
E-mail: universal@internet.ge