

კრიზისი და ცვლილებების მართვა მიკრო დონეზე

ჩაგელიშვილი-აგლაძე ლალი

გურამ თავართქილაძის სახელობის
თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტი

ჩაგელიშვილი კობა

გურამ თავართქილაძის სახელობის
თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტი

DOI: <https://doi.org/10.52340/tuw.2022.19>

აბსტრაქტი. კომპანიის კრიზისების მართვისას ცვლილებები გარდაუვალია, იგი აუცილებელია როგორც ქვეყნისათვის ასევე ბიზნესის განვითარებისათვის. მსოფლიო ჩვენს გარშემო იცვლება, იცვლება ტექნოლოგიები, მოთხოვნები; ეკოლოგიური პრობლემები, გლობალიზაცია, ბუნებრივი რესურსების შემცირება და სხვა. ყოველივე ეს გარემოებები განაპირობებენ ცვლილებებს რაც აუცილებელი და გარდაუვალია. თუ კომპანიისათვის აუცილებელია მიზნის არსებობა, რომლის ირგვლივაც მთელი პერსონალი იქნება გაერთიანებული, მნიშვნელოვანია, რომ პროცესის ყველა მონაწილემ, თავის მხრივ, ზუსტად იცოდეს, რა არის მისი, როგორც პროცესის მონაწილის, მიზანი, როლი, ვალდებულებები და პასუხისმგებლობა.

ნაშრომის მიზანს წარმოადგენს მიკრო დონეზე კრიზისების მართვის პრაქტიკის შესწავლა. ანტიკრიზისული მართვის სუსტი ადგილების გამოვლენა და რეკომენდაციების შემუშავება.

ნაშრომში ემპირიული და ექსპერტული კვლევის შედეგად გამოვლინდა საქართველოში მოქმედი კომპანიების არასათანადო მზაობა კრიზისების დასაძლევად. კომპანიათა დიდ ნაწილს არ გააჩნია კრიზისების მართვის გამოცდილება, უფრო მეტიც, არ არსებობს ანტიკრიზისული გეგმები და პროგრამები. კომპანიაში პერსონალი არ ფლობს სრულყოფილ ინფორმაციას კრიზისების მართვასთან დაკავშირებით.

კვლევის ბოლოს, სცენარული მიდგომის საფუძველზე, დადგენილია მოკლევადიან პერიოდში კრიზისების მართვის მარკეტინგული პროგრამის და პროცესების ოპტიმიზაციის ეფექტიანობა. აღნიშნულია, რომ ანტიკრიზისული პროგრამის ღერძს უნდა წარმოადგენდეს მომხმარებელი, რომლის ინდივიდუალურ მოთხოვნაზეც იქნება ორიენტირებული კომპანიის ძირითადი მესიჯები. კრიზისის დროს კომპანიის უპირველესი ამოცანაა მომხმარებლის შენარჩუნება, რომლის საშუალებითაც უნდა მოხდეს კომპანიის რეპუტაციის და იმიჯის მდგრადობის უზრუნველყოფა.

აღნიშნული კიდევ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება თანამედროვე პირობებში, როდესაც კორპორატიულ კულტურაში სულ უფრო ფართოდ ვრცელდება და ინერგება ინტერნეტ ტექნოლოგიები, რომელთა საფუძველზეც მარტივად და სწრაფად ხდება კომუნიკაცია B2B და B2C სექტორებთან.

საკვანძო სიტყვები: კრიზისის დაძლევა; ცვლილებები; მომხმარებლის შენარჩუნება; ანტიკრიზისული პროგრამა; სცენარები, ეფექტიანობა.

ძირითადი ნაწილი

კრიზისის პირობებში კომპანიის ყველა წევრისათვის უმთავრესი, გადარჩენის გზებისა და საშუალებების ძიება ხდება. ამ დროს შესაძლოა წარმოიშვას აზრთა სხვადასხვაობა კომპანიის ხელმძღვანელებსა და მის წევრებს შორის. იმდენად, რამდენადაც კრიზისის პერიოდში შედეგი რაც შეიძლება მალე უნდა დადგეს, ხელმძღვანელობის მიზანს, კონიუნქტურული ქმედებები წარმოადგენს. კომპანიის წევრების მიზანი კი შიდა ორგანიზაციული ეფექტიანობის ამაღლებაა, რომელიც ხშირად უფრო გრძელვადიანი და ძვირადღირებულია. {ლ.ჩაგელიშვილი, კ.ჩაგელიშვილი, 2018 }

ცვლილების პროცესს პროფესიონალური მიდგომა სჭირდება, რათა ის უმტკივნეულოდ განხორციელდეს და საზოგადოებამ, რომელიც ამ ცვლილების საგანს წარმოადგენს, მაქსიმალურად სწრაფად მოიგოს ახალი გარემოება და გააგრძელოს განვითარება.

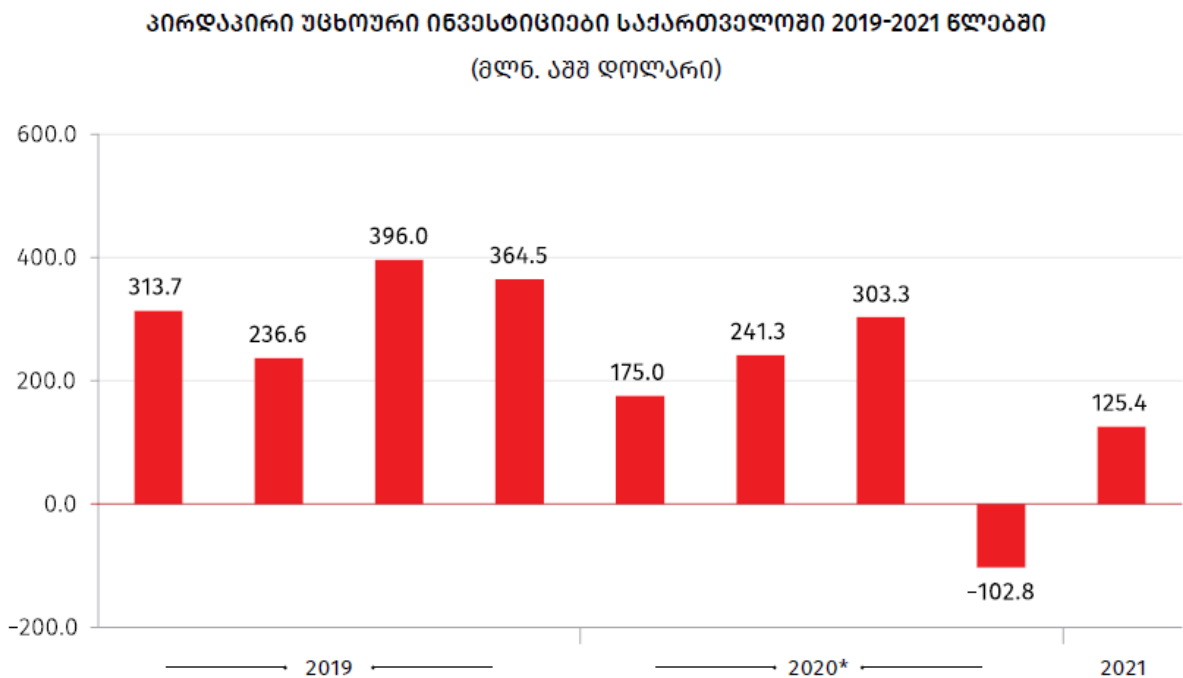
ცვლილებები გარდაუვალია. აღნიშნული განსაზღვრავს „ცვლილებების“ მთელ კონცეფციას. არა აქვს მნიშვნელობა, რამდენად კონკურენტუნარიანია ბიზნესი და რამდენად კარგად შეესაბამებით არსებულ გარემოს. მსოფლიო ჩვენს გარშემო იცვლება, იცვლება ტექნოლოგიები, მოთხოვნები; ეკოლოგიური პრობლემები, გლობალიზაცია, ბუნებრივი რესურსების შემცირება და სხვა გარემოებები განაპირობებენ ცვლილებებს. თუ კომპანიას სურს, რომ მუდამ იყოს მოთხოვნადი, შეძლოს სწრაფად ცვალებად გარემოში თავისი ადგილის პოვნა და საერთოდ, გადარჩეს, – მან უნდა მართოს არა მარტო გარე ცვლილებები, არამედ ცვლილებები შეიტანოს ორგანიზაციის შიგნითაც. ცვლილებების მართვა მენეჯმენტის მეცნიერების ერთ-ერთ მიმართულებას წარმოადგენს, რომელიც ფოკუსირებულია სწორედ „ცვლილებების მენეჯმენტზე“. ცვლილებების მართვა არის არსებული მდგომარეობიდან სასურველ მდგომარეობაში ინდივიდუუმების, ჯგუფების და ორგანიზაციების ტრანსფორმაციის სტრუქტურირებული მიდგომა. ცვლილებების პროცესი განაპირობებს მენტალიტეტის, მიდგომის, ტექნოლოგიების, დამოკიდებულების და ქცევის ცვლილებას. ის ასევე ეხება სტრუქტურასა და სტრატეგიას და, რა თქმა უნდა, ორგანიზაციულ ცვლილებებსაც, როდესაც ყალიბდება ახალი მიმართულებები და მიზნები.

ცვლილებების განხორციელებისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანია სწორი კოორდინაცია და კომუნიკაცია. ეფექტურ კომუნიკაციას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს კომპანიის წარმატებაში ცვლილებების დროს. შეიძლება ითქვას, რომ კომუნიკაცია – ეს არის მენეჯერული მუშაობის უმნიშვნელოვანესი ნაწილი.

თანამედროვე სამყაროში გლობალიზაციის პროცესი სწრაფი ტემპებით ვითარდება და ამ პროცესის კვალდაკვალ სულ უფრო მეტი ორგანიზაციის საქმიანობა სცდება თავისი ქვეყნის ფარგლებს. ასეთი კომპანიები ცდილობენ ფეხი მოიკიდონ სხვა ქვეყნებში, განსხვავებული მენტალიტეტით და ფილოსოფიით, ნერგავენ ახალ პოლიტიკასა და ტრადიციებს. ამავდროულად, განვითარებადი ქვეყნების კომპანიები საერთაშორისო ასპარეზზე გასვლის სურვილიდან გამომდინარე, ცდილობენ გადავიდნენ საერთაშორისო სტანდარტებზე. ასეთი „არევა“ დადებითი მოვლენაა, ვინაიდან ის იძლევა გამოცდილების, ტექნოლოგიების, სტანდარტებისა და ცოდნის გაზიარების საშუალებას. მაგრამ ამ პროცესს თან ახლავს მნიშვნელოვანი ფაქტორი – „ცვლილებები“, რომელთა მართვა კრიტიკულად აუცილებელია წარმატებული საქმიანობისათვის. საქართველო ამ პროცესის უშუალო

მონაწილეა, რასაც უცხოური ინვესტიციების დინამიკაც ადასტურებს. საქართველოში უცხოური ინვესტიციების დონე ცვალებადია, თუმცა 2020 წლამდე სახეზეა მისი ზრდის დინამიკა (ნახ. 1.1).

დიაგრამა.1.1*



*წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური -2021წ. (წინასწარი)

2020 წელს კი პანდემიამ გამოიწვია პუი-ის მკვეთრი შემცირება (1310.8მლნ აშშ დოლ-ი ადა 616.9 მლნ.აშშ დოლ-მდე). პუი-ის საგრძნობი შემცირება აღინიშნება 2021-ის წინასწარი მონაცემებითაც. ამკარაა, რომ ეს აისახებოდა ცალკეული სფეროების განვითარებაზეც, რაც შესაბამის ცვლილებებს საჭიროებს. რაც შეეხება ისეთ მაკროეკონომიკურ მაჩვენებელს, როგორცაა მშპ, მისი რეალური ზრდა 2020 წელს უარყოფითი მაჩვენებლით ხასიათდება, - 6.2 პროცენტი.

ბიზნეს სექტორის მთლიანი ბრუნვა 2019 წლისათვის 109 მილიარდი დოლარი იყო, 2021 წლის პირველ კვარტალში ის მხოლოდ 29 მილიარდს შეადგენდა. შესაბამისად შემცირდა გამოშვებული პროდუქციის მოცულობაც - 47.5 მლრდ ლარი (2019წ), 12,4 მლრდ.ლარი ხოლოს2021 პირველ კვარალში მისი მაჩვენებელი 10.3მლრდ. ლარს შეადგენდა.

პანდემიით გამოწვეულ კრიზისს კომპანიათა დიდი უმრავლესობა, 87%-ზე მეტი, მზად ვერ შეხვდა, რაც მათ შემოსავლების მაჩვენებლებზეც აისახა. ყველა სფეროში შემოსავლები 30%-იდან 50%-მდე შემცირდა. საჭირო გახდა მყისიერი ცვლილებების განხორციელება.

კრიზისებისა და ცვლილებათა მართვის პრობლემების მედია პროექტის ავტორი პაულ ბრაუნი (ინგლისი)[<https://cyberleninka.ru/>] აღნიშნავს, რომ კომპანიის რენტაბელობა და სიცოცხლისუნარიანობაც კი ბევრადაა დამოკიდებული არა მხოლოდ იმაზე, აქვს თუ რა მას შეცვლის უნარი, არამედ ცვლილებათა მართვის უნარზე. Forbs-ის მიერ 2014 წელს ჩატარებული კვლევის მიხედვით 93% კომპანიებისა გადიან ცვლილების პროცესს. McKinsey (2013) კი აღნიშნავს, რომ 70%-მდე ცვლილებები განიცდიან წარუმატებლობას[<https://www.thomasinternational.net/>].

აღნიშნულიდან გამომდინარე, ბუნებრივია იბადება კითხვა, რა მყისიერი ნაბიჯები უნდა გადაიდგას ცვლილებათა მართვის წარმატებისა და კრიზისის დასაძლევად მოკლევადიანი პერიოდისათვის? რათა შენარჩუნებულ იქნას კომპანიათა არსებული პოზიციები და შესაძლებელ იქნას სტრატეგიაში კრიზისის დაძლევა

პირველი, რაც უნდა იცოდეს და ხელთ ქონდეს ნებისმიერი კომპანიის ხელმძღვანელს, ესაა კრიზისის დაძლევის რამოდენიმე სცენარი (კრიზისის ბუნებიდან გამომდინარე). კრიზისის დადგომა მყისიურად ხდება და, თუ კომპანიას ანტიკრიზისული გეგმა არ გააჩნია, პრევენციული ზომების მიღება შეუძლებელი ხდება [ჩაგელიშვილი ლ, ჩაგელიშვილი კ, 2018].

კრიზისების სწრაფად (მოკლევადიან პერიოდში)პრევენციისათვის კარგად შემუშავებული ანტიკრიზისული სცენარის პირობებში, კომპანიის ხელმძღვანელობამ იცის მოსალოდნელი კრიზისის შესახებ და ზედმეტი დროის დახარჯვა ანტიკრიზისული ქმედებების შემუშავებაზე არ ხდება. კრიზისის ხდომილების შემთხვევაში უნდა მოხდეს კრიზისული სიტუაციისა და კრიზისის ბუნების განსაზღვრა; კრიზისის მიზეზების და ცვლილებების საჭიროების არგუმენტირება.

ანტიკრიზისული პროგრამის ღერძს უნდა წარმოადგენდეს მომხმარებელი, რომლის ინდივიდუალურ მოთხოვნაზე იქნება ორიენტირებული კომპანიის ძირითადი მესიჯები. კრიზისის დროს კომპანიის უპირველესი ამოცანაა მომხმარებლის შენარჩუნება, რომლის საშუალებითაც უნდა მოხდეს კომპანიის რეპუტაციის და იმიჯის მდგრადობის უზრუნველყოფა.

აღნიშნული კიდევ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება თანამედროვე პირობებში, როდესაც კორპორატიულ კულტურაში სულ უფრო ფართოდ ვრცელდება და ინერგება ინტერნეტ ტექნოლოგიები, რომელთა საფუძველზეც მარტივად და სწრაფად ხდება კომუნიკაცია B2B და B2C სექტორებთან. ამ დროს კონკურენტის მიერ შესაძლოა გამოყენებულ იქნას ყველა „ჯანსაღი“ და „არაჯანსაღი“ საშუალებები იმისათვის, რომ ძლიერი მოთამაშე ბაზრიდან იქნას ჩამოცილებული. ამ დროს არის საჭირო წინასწარ შემუშავებული მარკეტინგული გეგმა, რომელიც ანტიკრიზისული გეგმის განუყოფელი შემადგენელია და რომლის საშუალებითაც უნდა განხორციელდეს მყისიური კომუნიკაცია მასმედიის და სოციალური ქსელების აქტიურად გამოყენებით.

თანამედროვე კომპანიები ამ მიმართულებით ფართოდ იყენებენ მარკეტინგული ფსიქოლოგიის ელემენტებს, რომლებიც მომხმარებლის ფასეულობებზეა მიმართული და კრიზისების მართვის ჯგუფისაგან კრეატიულობასა და შემოქმედებითობას მოითხოვს. ამევე დროს მნიშვნელოვანია მუდმივი კონტაქტი ელექტორატთან და მომხმარებლისათვის კომპანიის ანტიკრიზისული ნაბიჯების სრულად გაცნობა, რათა სწორად მოხდეს მოვლენათა აღქმა და რეაქციაც დადებითი შედეგით ხასიათდებოდეს.

ანტიკრიზისულ მართვაში მნიშვნელოვანია პირბელ რიგში ყურადღება მიექცეს ისეთი საქონლის გაყიდვებს, რომლებიც მდგრადი მოთხოვნით ხასიათდებიან და ორგანიზაციის მოგების დიდი ნაწილი მათზე მოდის. აღნიშნულთან მჭიდრო კავშირში პროცესების ოპტიმიზაცია, რომელიც პარალელურ რეჟიმში უნდა განხორციელდეს.

აღნიშნულის უზრუნველსაყოფად კი საჭიროა მიკრო და მაკრო გარემოს ანალიზი, რომლის ბაზაზეც უნდა შენუშავდეს მარკეტინგის კომპლექსი და პროცესების ოპტიმიზაციის გეგმა.

აღნიშნულის წარმატება ისეთ ფაქტორებზეა დამოკიდებული, როგორებიცაა სამოქმედო პროგრამები, ორგანიზაციული სტრუქტურა, გადაწყვეტილების მიღების სისტემა, პერსონალის მოტივაცია და ორგანიზაციული კულტურა. ამ ფაქტორების გავლენით დადებითი ეფექტის მისაღებად კი საჭიროა სწორად განისაზღვროს ხარჯები მთლიანად სისტემის საქმიანობასა და უშუალოდ მარკეტინგული და ოპტიმიზაციის პროგრამების რეალიზაციაზე.

ჩვენს მიერ საკვლევ ობიექტს მიეცათ 2 სცენარის მიხედვით მოქმედების შესაძლებლობა. 1. ფინანსური ხარჯების შემცირება და 2. ოპერაციული ხარჯების შემცირება. პირველი, რაც კომპანიათა 89% აირჩია ეს იყო ფინანსური ხარჯების შემცირება და პერსონალის შემცირება, რაც არაეფექტური აღმოჩნდა საბოლოო შედეგისათვის. განხორციელებული კვლევებით დასტურდება ხარჯების ეფექტიანობა მარკეტინგული პროგრამის და პროცესების ოპტიმიზაციის განხორციელებაზე (ცხრილი 1.).

გადაწყვეტილებათ ა ვარიანტები	მიმდინ არე მდგომარეობა	მარკეტინ გი	ფინანსე ბი	წარმოება
		გაყიდვებ ის ზრდა 50%- ით	ფინანს ური ხარჯების შემცირება 50%-ით	ოპერაცი ული ხარჯების შემცირება 20%-ით.
გაყიდვების მოცულობა ა(ათ.ლარი)	235 000	352 500	235 000	235 000
საწარმოო ხარჯები	110 000	110 000	110 000	88 000
საერთო მოგება	125 000	242 500	125 000	147 000

ფინანსური ხარჯები (მუდმივი)	11000	11000	5 500	11 000
მოგება	114 000	231 500	119 500	136 000
გადასახადები	91 200	185 200	95 600	108 800
წმინდა მოგება	22 800	46 300	23 900	27 200

რის შედეგადაც კომპანიის წმინდა მოგება 46 300 ათ ლარს შეადგენს, ხოლო ოპერაციული ხარჯების ოპტიმიზაციის შედეგად 27200 ათ. ლარის წმინდა მოგება მიიღება, რაც კვლევის დასაწყისში კომპანიის მოგების ზრდის მაჩვენებელს, გაყიდვების ზრდის შემთხვევაში, 203%-ია, ხოლო ოპერაციული ხარჯების შემცირებით კი 191%. ფინანსური ხარჯების შემცირებით კი ეს მაჩვენებელი სულ 104%-ია, რაც კრიზისის დაძლევისათვის არასაკმარისია.

დასკვნა

ამდენად, შეიძლება აღვნიშნოთ, რომ ანტიკრიზისული მართვის პროგრამაში მარკეტინგისა და პროცესების(ოპერაციების) ოპტიმიზაციის (Lean) პროგრამების კომპლექსური გამოყენება წარმოების ეფექტიანობის ზრდას განაპირობებენ. შედეგის მიღწევა კი მოკლე ვადაშია შესაძლებელი, რაც კრიზისების მოკლე ვადებში დაძლევისათვის ძალზე მნიშვნელოვანია. ამისათვის კი შემდეგი ნაბიჯების გადაადგმა საჭირო:

- საკუთარი შედეგებისა და შესაძლებლობების გაანალიზება. ანალიზის საფუძველზე კი ანტიკრიზისული პროგრამის შემუშავება;
- ოპერაციული პროცესების ოპტიმიზაცია, შედეგთან დაკავშირებული ხარჯების შენარჩუნებით. ამ შემთხვევაში არ უნდა დავივიწყოთ, რომ ხარჯების ოპტიმიზაცია არ ხორციელდება დამატებითი პროცესებისა და ოპერაციების ხარჯზე. პირიქით, თუ ეს დამატებითი ოპერაციები და პროცესები შედეგის მომტანია მათზე ხარჯების ეკონომია არაეფექტურია (ცხრ.1.).
- მარკეტინგული პროგრამების განხორციელება, რაც გრძელვადიანი დადებითი ეფექტების უზრუნველყოფელია.

ანტიკრიზისული პროგრამების შემუშავებისას უნდა გვახსოვდეს: I - ფინანსური ხარჯების მიხედვით სცდენარის განვითარება მხოლოდ მყისიერ, წერტილოვან შედეგს მისცემს კომპანიას, გრძელვადიანი პერიოდისათვის, შემოსავლების შენარჩუნებისადა ზრდის პრობლემა ისევ სახეზე იქნება და II - ხარჯები უნდა გავწიოთ მხოლოდ ისეთ პროდუქტსა და პროცესებზე, რომელთაც კონკურენტული პოზიცია გააჩნიათ ბაზარზე.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ჩაგელიშვილი ლ. (2017) "ციფრული რევოლუცია და ციფრული ეკონომიკის კონცეპტუალური საკითხები"; საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია "ეკონომიკა, ბიზნესი და ტურიზმი, 260-264
2. ჩაგელიშვილი ლ. ჩაგელიშვილი კ, (2018), "კრიზისული მართვის მარკეტინგული ასპექტები თანამედროვე კომპანიებში"; პ. გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტი; საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის მასალები, 240-248

3. ჩაგელიშვილი ლ. (2018). “ენტროპიული ეკონომიკა და ცვლილებების მართვის კონცეპტუალური საკითხები საქართველოს საგანამანათლებლო ბაზარზე”; საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია, 254-260
4. L.Chagelishvili, K. Chagelishvili (2019), Innovation in the Financial World –Conceptual Issues of Digital Currency Development; Management Studies, David Publishing Company, 4 276-283
5. Boudreau, KJ, Lacetera, N., Lakhani, KR.,(2010). Incentives and Problem Uncertainty in Innovation Contests: An Empirical Analysis, Management science, [online] Available at: <http://mansci.journal.informs.org/content/57/5/843>
6. Change Management Best Practices Guide An Additional Help for ADS Chapter 597- USAD 2015
7. Change Management Leadership Guide, 2011Chernykh, EA, 2008. Strategic innovation and the state, or New in the era of global turmoil, [online] Available at: < <http://innoact.ru/print004.html>>
8. Sergei Darda Entropy and Economy <http://economicentropy.com> 2017
9. Deloitte Seven principles for effective change management Sustaining stakeholder commitment in higher education; 2017
10. Louis Pouliquen. Risk Analysis in Project Appraisal. World Bank Staff Occasional Papers № 11: The Johns Hopkins Press.
11. Martin Davis Change Management and Change Leadership 2007
12. McKinney, M., 2011 Innovation Creates Uncertainty [online]Leadership. Availableat:http://www.leadershipnow.com/leadingblog/2011/10/innovation_creates_uncertain_tty.html
13. Nabar, M. & Nicholas T., 2010 Uncertainty and Innovation During the Great Depression, Harvard Business School Working Paper, [online] Available at <http://people.hbs.edu/tnicholas/UI.pdf>
14. Fred Nickols Change Management 101 A Primer; 2016
15. Harris, E & Woolley, R, 2009. Facilitating Innovation Through Cognitive Mapping of Uncertainty, International Studies of Management & Organization , 39(1). 70–100.

Crisis and Change Management at the Micro level

Chagelishvili-Agladze Lali
Guram Tavartkuladze
Tbilisi Teaching University
Chagelishvili Koba
Guram Tavartkuladze
Tbilisi Teaching University

Abstract

Changes are inevitable when managing company crises, it is essential for the country as well as for business development. The world around us is changing. Changes are seen in technologies in demands ,environmental problems, globalization, depletion of natural resources and etc.. All these circumstances are related to changes that are necessary and inevitable. If it is necessary for a company to have a goal, around which all staff will be united, then it is important for all participants of the process, to know about their purpose, role, obligations and responsibilities in the process.

The aim of this paper is to study the crisis management practices at the micro level. Identify weaknesses in anti-crisis management and develop recommendations.

Empirical and expert research in the paper revealed the inadequate readiness of companies operating in Georgia to overcome crises. Most companies do not have crisis management experience, moreover, there are no anti-crisis plans and programs. The staff at the company does not have complete information on crisis management. At the end of the study, based on a scenario approach, the effectiveness of short-term crisis management marketing program and process optimization is determined. It is noted that central figure of the anti-crisis program should be the customer, whose individual request will be focused on the main messages of the company. In times of crisis, the primary task of a company is to retain the customer, who should ensure the company reputation and image stability.

Abovementioned becomes even more important in modern conditions, when Internet technologies are getting more and more widespread and implemented in the corporate culture, on the basis of which communication with B2B and B2C sectors is easy and fast.

Key words: Overcoming the crisis; changes; Customer retention; Anti-crisis program; Scenarios, efficiency.