

UDC 658

SCOPUS CODE 1403

<https://doi.org/10.36073/1512-0996-2025-1-132-141>

კრიზისის ეფექტური მართვა თანამედროვე ბიზნესში

ნინო აროშვილი	ბიზნესადმინისტრირების დეპარტამენტი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, საქართველო, 0160, თბილისი, მ. კოსტავას 77 E-mail: n_aroshvili@gtu.ge
ჟანა ბალახაშვილი	ბიზნესადმინისტრირების დეპარტამენტი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, საქართველო, 0160, თბილისი, მ. კოსტავას 77 E-mail: Zhana-balakhashvili@mail.ru
მაია სირაძე	ბიზნესადმინისტრირების დეპარტამენტი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, საქართველო, 0160, თბილისი, მ. კოსტავას 77 E-mail: siradze.m@gtu.ge

რეცენზენტები:

ლ. კოჭლამაზაშვილი, სტუ-ის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის პროფესორი

E-mail: l.kochlamazashvili@gtu.ge

შ. ვეშაპიძე, თსუ-ის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის ასოცირებული პროფესორი

E-mail: shota.veshapidze@tsu.ge

ანოტაცია. თანამედროვე გლობალურ სამყაროში ორგანიზაციებს კრიზისთან გამკლავება თითქმის ყველა ეტაპზე უწევს, მიუხედავად მისი მასშტაბებისა და გავლილი პერიოდისა. დღეისათვის ტექნოლოგიები შეუქცევად პროგრესს განიცდის, შესაბამისად მომხმარებლის დამოკიდებულებაც იცვლება, ამის პარალელურად თავს იჩენს ეკონომიკური, ეკოლოგიური, ბუნებრივი (რესურსების შემცირება) და სხვადასხვა გლობალური პრობლემები. აღნიშნული გარემოებები კი პირდაპირპროპორციულად მოქმედებს ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე და აუცილებლად დგება მომენტი, როდესაც მას რთულ ვითარებასთან უწევს გამკლავება.

პრობლემა აწმყოში დგება და მასზე მყისიერი რეაგირებაა საჭირო. წარმატებისაკენ მიმავალმა ორგანიზაციამ მისი წარმატებით მართვისათვის უნდა დასახოს კრიზისის დროს გადასადგმელი კონკრეტული ნაბიჯები. ეს უკანასკნელი კი გლობალური ეკონომიკის პირობებში ცვალებადია.

სტატიაში განხილულია, ორგანიზაციებში/ფირმებში კრიზისის გამომწვევი მიზეზები, კრიზისის დონეები და თუ როგორ უნდა მოხდეს ორგანიზაციის მართვა კრიზისის პირობებში, რათა ფინანსური

რად „ჯანსაღი“ და ბრენდის „ურყეობით“ გამოვიდეს რთული მდგომარეობიდან; ასევე მოცემულია მექანიზმები თუ როგორ უნდა დაუპირისპირდნენ/გაუმკლავდნენ უეცარ ცვლილებებს და არახელსაყრელ პირობებს.

გაანალიზებულია, როგორ ადაპტირდნენ იმ ცვლილებებთან, რომლებიც ნებისმიერ დროს შეიძლება მოხდეს მიკრო- და მაკროფაქტორების ზეგავლენით.

საკვანძო სიტყვები: ბიზნესი; ეფექტიანობა; ეფექტური მართვა; კრიზისი; კომუნიკაცია; ორგანიზაცია; მართვა; რისკი; სტრატეგია.

შესავალი

კრიზისის მართვა არის ყოვლისმომცველი პროცესი, რომელიც პრაქტიკაში ხდება კრიზისის დადგომამდე. იგი არის კორპორაციული სტრატეგია, რომელიც მიზნად ისახავს დაეხმაროს ორგანიზაციას ნეგატიურ მოვლენასთან გამკლავებაში. კრიზისის მართვა გულისხმობს გეგმის შემუშავებას და რესურსების კოორდინაციას, ხოლო კრიზისის მენეჯმენტი არის პროცესი, რომელიც ამზადებს მენეჯერებსა და თანამშრომლებს ორგანიზაციაში გაუთვალისწინებელი სიტუაციებისა და გარემოებების წინაშე, რომელიც სულაც არ არის იგივე რაც რისკების მართვა. რისკის მენეჯმენტი სწავლობს მოვლენების დაგეგმვას, რომლებიც შეიძლება მოხდეს მომავალში, კრიზისის მენეჯმენტი გულისხმობს ნეგატიურ მოვლენებზე რეაგირებას კონკრეტულ მომენტში და მის შემდეგ. უნდა აღინიშნოს, რომ რისკების მართვა კრიზისის მართვის ნაწილია.

კრიზისის დაწყებამდე, კრიზისამდე პერიოდის დაგეგმვა განსაზღვრავს რისკებს და შემდეგ პოულობს გზებს ამ რისკების შესამცირებლად. კრიზისის მართვის უპირველესი მიზანია, ნეგატიურ მოვლენებს გასცეს პასუხი კოორდინირებული, თანამიმდევრული და ეფექტური ნაბიჯებით, რომლებიც ბიზნესს სამომავლოდ კრიზისამდე დონის სრული აღდგენისთვის დასჭირდება.

ორგანიზაციისათვის კრიზისული სიტუაციიდან თავის დაღწევის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანაა ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევა, რომელიც უკეთ უპასუხებს საწარმოს მიზნებსა და ამოცანებს, გავლენას ახდენს შიგა და გარე ფაქტორების მოსალოდნელ ცვლილებებზე.

ძირითადი ნაწილი

ორგანიზაცია ფუნქციონირებისას, მიკრო- და მაკროფაქტორების გავლენით, მუდამ განიცდის ცვლილებებს, ეს უკანასკნელი კი უფრო ხშირად, ვიდრე გამონაკლისის სახით ნეგატიურ გავლენას ახდენს ორგანიზაციებზე და ზოგჯერ კრიზისამდეც მიდის პროცესი. აღნიშნული პროცესის სამართავად, აღმოსაფხვრელად საჭიროა თანამიმდევრული, ადეკვატური და პრაგმატული ნაბიჯები მმართველი გუნდის მხრიდან, რომელთა მართვა უმნიშვნელოვანესია ორგანიზაციის ყველა დონეზე. მიუხედავად იმისა, რომ კრიზისის მენეჯმენტი მოიცავს რისკების მართვას, ის შესაბამისად „ზრუნავს“ ნეგატიურ, არასასიამოვნო შემთხვევების დროს რეაგირების საუკეთესო მეთოდებზე. ბოლო პერიოდში კრიზისის მიზეზები არაერთგვაროვანი გახდა და უფრო მეტად „პოპულარული“ ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებით გამოწვეული კრი-

ზისებია. აღნიშნული გამოწვეულია კიბერუსაფრთხოების დაბალი დონით კომპანიებში. თუმცა შორს არ „წასულა“ ისეთი მოვლენები როგორიცაა: სტიქიური უბედურებები, ბუნებრივი კატასტროფები. ეს ყოველივე პირდაპირ აისახება ორგანიზაციის გამართულ ფუნქციონირებაზე [1].

მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციის მმართველი პირები ერკვეოდნენ სხვადასხვა ტიპის კრიზისების მართვაში, იცოდნენ მათი თავიდან აცილების და მდგომარეობიდან გამოყვანის კონკრეტული მეტოდები, რომლებიც მათ შეიძლება შეექმნათ მმართველობისას. ასევე ფასეულია, რომ კომპანიებმა შეიმუშაონ გავრცელებული კრიზისების შესაბამისი მართვის სტრატეგიები და გამოიყენონ შესაბამისი ინსტრუმენტები.

თანამედროვე გლობალურ სამყაროში ბიზნესი ნამდვილად „არ განიცდის“ კრიზისების დეფიციტს. იგი ყოველმხრივ მრავალფეროვანია, როგორც მისი წარმოშობის მიზეზებით, ისე თვით კრიზისის სახეებითა და მის მიერ გამოწვეული ნეგატიური ეფექტებით. განვიხილოთ კრიზისის გავრცელებული სახეები:

სტიქიური უბედურებები. ბუნებრივმა კატასტროფებმა, როგორიცაა მიწისძვრები, ქარიშხლები, წყალდიდობები და ტყის ხანძრები, შეიძლება ფართომასშტაბიანი ზიანი მოუტანოს და შეაფერხოს ბიზნესის ფუნქციონირება. ასეთი კრიზისები ხშირად საჭიროებს გადაუდებელ რეაგირებას.

კიბერუსაფრთხოებების დარღვევა. მიუხედავად ფირმის ზომისა და სტრუქტურისა, კიბერშეტევები მნიშვნელოვან საფრთხეს უქმნის მათ. მონაცემთა გაჟონვამ, ხელოვნურმა ციფრულმა ვირუსებმა და

სხვა კიბერუსაფრთხოებებმა შეიძლება გამოიწვიოს მნიშვნელოვანი ინფორმაციის დაკარგვა, ფინანსური ზარალი და ზიანი მიაყენოს ორგანიზაციის რეპუტაციას. კიბერუსაფრთხოების სფეროში კრიზისების ეფექტური მენეჯმენტი მოიცავს უსაფრთხოების ყოვლისმომცველი ღონისძიებების განხორციელებას, ინციდენტებზე რეაგირების პროცესებს და კომუნიკაციის სტრატეგიებს მსგავსი დარღვევების აღმოსაფხვრელად და შესამცირებლად.

საზოგადოებრივი ჯანდაცვის კრიზისები. საზოგადოებრივი ჯანდაცვის კრიზისებს, როგორიცაა პანდემია და დაავადების გავრცელება, შეიძლება ჰქონდეს შორს მიმავალი შედეგები ბიზნესისთვის. ასეთი ტიპის კრიზისები ხშირად „ითხოვს“ ორგანიზაციის მხრიდან ისეთი ზომების მიღებას, როგორიცაა პანდემიის გეგმები, დისტანციური მუშაობის პოლიტიკა, თანამშრომლების უსაფრთხოების პროტოკოლები და კომუნიკაციის გეგმები, რათა უზრუნველყოს პერსონალის ჯანმრთელობა და კეთილდღეობა, ასევე ძირითადი ოპერაციების შენარჩუნება. ჩამოთვლილთაგან ბევრ ასპექტში მსოფლიო მასშტაბით სხვადასხვა კომპანია სერიოზულ კრიზისში აღმოჩნდა COVID-19 პანდემიის დროს [4].

რეპუტაციული კრიზისი. რეპუტაციის კრიზისი ხდება სხვადასხვა მიზეზით, როგორიცაა პროდუქტის გაწვევა, ეთიკური სკანდალები ან მედიის მიერ უარყოფით კონტექსტში გაშუქება. ამ კრიზისებმა შეიძლება სერიოზულად დააზიანოს ორგანიზაციის იმიჯი და მომხმარებლის ნდობა მინიმუმამდე დაიყვანოს. რეპუტაციის სფეროში კრიზისის მენეჯმენტი გულისხმობს სწრაფ და გამჭვირვალე კომუნიკაციას, კრიზისის ძირეული მიზეზების აღ-

მოფხვრას, ნდობისა და სანდოობის აღდგენის ღონისძიებების განხორციელებას.

ფინანსური კრიზისი. ფინანსური კრიზისი შეიძლება წარმოიშვას ეკონომიკური ვარდნის, ბაზრის რყევების ან შიგა ფინანსური არასწორი მენეჯმენტის შედეგად. ამ კრიზისმა შეიძლება საფრთხე შეუქმნას ორგანიზაციის სტაბილურობას და გადახდისუნარიანობას. ფინანსურ სფეროში კრიზისის მენეჯმენტი გულისხმობს მყისიერ ფინანსურ საგანგებო გეგმების განხორციელებას, საჭიროების შემთხვევაში გარე მხარდაჭერის მოძიებას და დაინტერესებულ მხარეებთან კომუნიკაციას, რათა შეძლონ ორგანიზაციის ფინანსური გაჯანსაღება. კრიზისის მართვის მიზანია კრიზისულ მდგომარეობამდე მიმევანი ყველაზე საშიში გზების ნეიტრალიზება. კრიზისის მენეჯმენტი ცდილობს მინიმუმამდე დაიყვანოს კრიზისით გამოწვეული ზიანი. კრიზისის მართვის პრაქტიკა გამოიყენება კრიზისამდე, კრიზისის დროს და მის შემდეგ, რომელიც მოიცავს პროაქტიულ ზომებს, როგორიცაა რისკების შეფასება. კრიზისის წარმატებით დასაძლევად, ორგანიზაციებმა უნდა დასახონ მკაფიო მიზნები. კრიზისის მართვისას ორგანიზაცია ორიენტირებული უნდა იყოს იმაზე რომ, რაც უნდა რთულ სიტუაციაში იყოს, შეიძლება აამოქმედოს ისეთ მმართველობითი და ფინანსური მექანიზმები, რომლებიც საშუალებას მისცემს ორგანიზაციის/ფირმის მესვეურთ კრიტიკული მდგომარეობიდან უმცირესი დანაკარგებით გამოვიდნენ.

კრიზისის მართვისას უმნიშვნელოვანესია თანამშრომლების, მომხმარებლებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების უსაფრთხოებისა და კეთილდღეობის უზრუნველყოფა. ეს გულისხმობს საგან-

გებო სიტუაციებზე რეაგირების გეგმების შესრულებას დროული და ზუსტი ინფორმაციის მიწოდებას, აუცილებელ ქმედებებს საფრთხისა და რისკების შესამცირებლად. კრიზისის დროს ბიზნესისთვის მნიშვნელოვანია მინიმუმამდე დაიყვანოს თანავიანთი ოპერაციების შეფერხება და მაქსიმალურად შეინარჩუნონ ორგანიზაციული საქმიანობის უწყვეტობა. ეს შეიძლება მოიცავდეს სამუშაოს ალტერნატიულ ღონისძიებებს, სარეზერვო სისტემების გააქტიურებას და რესურსების გადანაწილებას კრიტიკულ ფუნქციებზე. უნდა აღინიშნოს, რომ ეფექტური კომუნიკაცია კრიზისის მართვის ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორია.

ორგანიზაციამ უნდა ჩამოაყალიბოს კომუნიკაციის მკაფიო და გამჭვირვალე არხები დაინტერესებული მხარეების ინფორმირებისთვის, პრობლემების გადასაჭრელად და კრიზისზე რეაგირების პროგრესის შესახებ განახლების მიწოდებისთვის. იგი მოიცავს სხვადასხვა საკომუნიკაციო პლატფორმის გამოყენებას, როგორიცაა ტრადიციული მედია, სოციალური მედია და შიგა საკომუნიკაციო არხები, პოზიტიური რეპუტაციისა და ბრენდის იმიჯის შენარჩუნება კრიტიკულად მნიშვნელოვანია კრიზისის დროს. ორგანიზაციები უნდა ცდილობდნენ დაიცვან თავიანთი რეპუტაცია კრიზისისადმი პატიოსნებით, გამჭვირვალობით და თანაგრძნობით. ეს მოიცავს საკვანძო საკითხების სწრაფ გადაწყვეტას, შეცდომებზე პასუხისმგებლობის აღებას, ნდობისა და სანდოობის აღდგენის ღონისძიებების განხორციელებას [2].

კრიზისული სიტუაცია ორგანიზაციას აძლევს მნიშვნელოვან შესაძლებლობას ისწავლოს და გააუმჯობესოს კრიზისის მართვის სტრატეგია. კრი-

ზისის მოგვარების შემდეგ მნიშვნელოვანია რეაგირების ძალისხმევის საფუძვლიანი მიმოხილვა და ანალიზი. იგი მოიცავს ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიცირებას, მიღებული გაკვეთილების განალიზებას და ცვლილებების განხორციელებას მომავალი კრიზისების მართვის შესაძლებლობების გასაუმჯობესებლად და პოტენციური კრიზისების თავიდან ასაცილებლად. კრიზისული სიტუაციიდან ორგანიზაციის გამოყვანის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანაა ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურის არჩევა, რომელიც უკეთ უპასუხებს, საწარმოს მიზნებსა და ამოცანებს, ზემოქმედებას ახდენს შიგა და გარე ფაქტორების მოსალოდნელ ცვლილებაზე.

ფირმებსა და ორგანიზაციებში კრიზისის ეფექტური მართვისათვის საჭიროა:

- *უზრუნველყოფილი იყოს ძლიერი და ეფექტური ლიდერობა.* ძლიერი, თვალსაჩინო კორპორაციული ლიდერები ქმნიან ძლიერ კორპორაციულ კულტურას, მდიდარი ღირებულებებით. ეს ღირებულებები არა მხოლოდ საფუძვლად დაედება ორგანიზაციის კრიზისის დაგეგმვის ინიციატივას, არამედ, კრიზისის პირობებში, ისინი განსაზღვრავენ რამდენად ეფექტურად რეაგირებს მმართველობითი ინსტრუმენტები.
- *შეიკრიბოს კრიზისების მართვის გუნდი.* ეს უნდა მოიცავდეს პირებს ორგანიზაციის სხვადასხვა სტრუქტურიდან რათა შეიმუშაონ კრიზისის მართვის გეგმა. მაგალითად, იურიდიულ, ფინანსურ და საზოგადოებასთან ურთიერთობის აღმასრულებლებს ხშირად აქვთ განსხვავებული შეხედულებები, თუმცა ამ განსხვავებული აზ-

რის შედეგად მიღებული კომპრომისი უნდა იყოს წარმოდგენილი საბოლოო გეგმაში.

- *შემუშავდეს კრიზისის მართვის ეფექტური გეგმა.* როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ორგანიზაციის კრიზისის მართვის გეგმა უნდა იყოს დაფუძნებული ორგანიზაციის ფილოსოფიასა და ღირებულებებზე. ამ გეგმის შემუშავების პროცესის გასაღები არის მოსალოდნელი ნეგატიური ფაქტორების სიის შექმნა, რომლებმაც შესაძლოა გავლენა იქონიოს ფირმის სტაბილური განვითარების პროცესზე. შემდეგ უნდა შემუშავდეს კრიზისული გეგმები და დეტალურად აღიწეროს თითოეული შესაძლო სიტუაციისთვის საჭირო ზუსტი რეაგირების მეთოდები.
- *ადამიანური რესურსის მომზადება.* ეს ნაბიჯი ძალიან მნიშვნელოვანია, რადგან, როდესაც ისინი ჩაერთვებიან თავიანთ ყოველდღიურ საქმიანობაში, უნდა ჰქონდეთ საჭირო ტრენინგი და გამოცდილება არა მხოლოდ სამუშაოს შესასრულებლად, არამედ პოტენციური პრობლემების იდენტიფიცირებისთვისაც. მათ ასევე უნდა მიეცეთ უფლებამოსილება პრობლემური საკითხები უფროსი პერსონალის ყურადღების ცენტრში მოახვედრონ. ადრეული ანალიზი და მოქმედების მაკორექტირებელი კურსი ხშირად ხელს უშლის კრიზისული სიტუაციების წარმოქმნას. გარდა ამისა, ორგანიზაციის თანამშრომლებმა უნდა გაიარონ ტრენინგი ისე, რომ მათ საფუძვლიანად გააცნობიერონ თავიანთი როლი კატასტროფის პირობებში.
- *მყისიერი და კოორდინირებული კომუნიკაცია.* კომპანიის ბედი უშუალოდ არის დამოკიდებული

ლი შიგა და გარე დაინტერესებულ მხარეებთან დროულ კომუნიკაციაზე, ერთი მხრივ პრობლემის აღიარებით და მათი გადაჭრით, მეორე მხრივ უმნიშვნელო, მარტივი ამოცანების გადაჭრით. ასევე მნიშვნელოვანია შეტყობინებების თანამიმდევრულობა. განსხვავებული შეტყობინებები აზიანებს კორპორაციულ სანდოობას. დროულად და თანამიმდევრულობის გათვალისწინებით უნდა შემუშავდეს საფუძვლიანი საკომუნიკაციო გეგმა როგორც კრიზისის მართვის გეგმის ნაწილი. დაინტერესებული მხარეებისა და მედიის პრობლემების განხილვის გარდა, მას უნდა ჰქონდეს დებულებები კორპორაციული ვებსაიტის განახლებისთვისაც. ბოლოს და ბოლოს, კომპანიის ვებსაიტი შეიძლება იყოს ერთადერთი ადგილი, სადაც შეიძლება თქვენი აზრის დაფიქსირება, თარგმანში მაქსიმალური სიზუსტის დაცვით.

- *კრიზისის მართვის გეგმის მოდიფიცირება.* კრიზისის მართვის გეგმა არის ცოცხალი დოკუმენტი, რომელიც საჭიროებს რეგულარულად გადახედვას შესაძლო განახლებისა და ცვლილებების შეტანისთვის [5].

მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციებმა კრიზისის დროს გადადგან სტრუქტურირებული და აქტიური ნაბიჯები. ქვემოთ მოცემულია კრიზისების ეფექტური მართვისთვის რამდენიმე საუკეთესო პრაქტიკა, რომლებსაც მსოფლიოს წამყვანი ორგანიზაციები და ფირმები იყენებენ.

1. *კრიზისის მართვის ჯგუფის ჩამოყალიბება.* კრიზისის წარმატებული მენეჯმენტი მოითხოვს კრიზისის მართვის ერთგული გუნდის შექმნას. ეს გუნდი უნდა შედგებოდეს მაღალკვალიფიციური და გამოც-

დილი პირებისგან ორგანიზაციის სხვადასხვა განყოფილებიდან. მათ უნდა ჰქონდეთ მკაფიო უფლებამოსილება და განსაზღვრული როლები კრიზისის ეფექტურად მართვისთვის, რომლებმაც უნდა უზრუნველყონ სწრაფი და კოორდინირებული რეაგირება კრიზისის ზემოქმედების თავიდან ასაცილებლად ან შესამცირებლად. კრიზისამდელი ეტაპის ეფექტური დაგეგმვის გასაღები არის, მეტი დაინტერესებული მხარის ჩართულობა პროცესში. მაშასადამე, ორგანიზაციის ყველა სფერო წარმოდგენილია რისკის იდენტიფიკაციისა და რისკების დაგეგმვის პროცესში. კორპორაციული კრიზისის რეაგირების ჯგუფებში უმეტესწილად შედის ორგანიზაციის იურიდიული, ადამიანური რესურსების, ფინანსური და ოპერაციული პერსონალის წარმომადგენლები.

2. *პროგნოზირებადი საფრთხის შესახებ წინასწარი სარეკომენდაციო სისტემისა და რისკის შეფასების დანერგვა.* რამდენადაც მნიშვნელოვანია რისკების იდენტიფიცირება და ამ რისკებისა და მათი შედეგების მინიმიზაციის გზების დაგეგმვა, იმდენადვე მნიშვნელოვანია მონიტორინგის სისტემების ჩამოყალიბება, როგორიცაა ძლიერი IT მონიტორინგი, რომელსაც შეუძლია ადრეული გამაფრთხილებელი სიგნალებით ნებისმიერი მოსალოდნელი კრიზისის შესახებ ინფორმაციის მიწოდება. ადრეული გაფრთხილების ამ სისტემებს შეიძლება ჰქონდეს სხვადასხვა ფორმა და სრულად განსხვავდებოდეს ერთმანეთისაგან გამოვლენილი რისკების მიხედვით. ზოგიერთი ადრეული გაფრთხილების სისტემა შეიძლება იყოს მექანიკური ან ელექტრონული. მაგალითად, თერმოგრაფია ზოგჯერ გამოიყენება ხანძრის დაწყებამდე სითბოს დაგროვების დასადგენად. სხვა ადრეული გაფრთხილების სისტემები შეიძლება შედ-

გეზოდეს ფინანსური მეტრიკებისგან. მაგალითად, ორგანიზაციას შეუძლია განჭვრიტოს შემოსავლის მნიშვნელოვანი ვარდნა მისი მომხმარებლების აქციების ფასების მონიტორინგით და სხვა.

3. *კრიზისზე ზეგავლენის მოხდენა და მისი მართვა.* ნეგატიური მოვლენების მართვის სამუშაო პროცესები უნდა შეიქმნას კრიზისის წინ. იგი მოიცავს მკაფიო ფუნქციების, პასუხისმგებლობების, ესკალაციის პროცედურებისა და კომუნიკაციის არხების განსაზღვრას. მაგალითად, როდესაც დგება კრიზისი, კრიზისის მენეჯერი პასუხისმგებელია ორგანიზაციის რეაგირებაზე მისი დადგენილი CMP-ს შესაბამისად. თუ კრიზისი გავლენას ახდენს საზოგადოებრივ ჯანმრთელობასა ან უსაფრთხოებაზე, მაშინ კრიზისის მენეჯერმა უნდა გააკეთოს საჯარო განცხადება რაც შეიძლება სწრაფად. საჯარო კრიზისის დროს მედია აუცილებლად ეძებს პასუხისმგებელ პირებს კომენტარისთვის. მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციის თანამშრომლებმა წინასწარ იცოდნენ, ვინ არის უფლებამოსილი პირი, რომელიც ისაუბრებს მედიასთან. თანამშრომლებმა, რომლებსაც მედიასთან საუბრის უფლება აქვთ, ეს ისე უნდა გააკეთონ, როგორც კრიზისის მენეჯერი იტყვის და გადაწყვეტს. უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ არ არის აუცილებელი მედიასთან გაკეთდეს კომენტარი ან/და განცხადება. ამ საკითხს ხელმძღვანელი პირი პრიორიტეტებიდან გამომდინარე წყვეტს.

4. *პროგრამული უზრუნველყოფის გამოყენება არასასურველი შემთხვევების მართვისას.* მნიშვნელოვანია გამარტივდეს კრიზისზე რეაგირების ძალისხმევა ინვესტიციების მართვის პროგრამული უზრუნველყოფით, რაც მომართავს ცენტრალიზე-

ბულ პლატფორმას ძირითადი ინციდენტების თვალყურის დევნების და მართვისთვის, ამოცანების მინიჭებისთვის, განახლებების კომუნიკაციისთვის და მონაცემების ანალიზისთვის, კრიზისის მართვის მომავალი გაუმჯობესებისთვის. აღნიშნული პროგრამა დახმარებას უწევს ორგანიზაციებს გააძლიერონ კრიზისზე რეაგირების შესაძლებლობები, გააუმჯობესონ გუნდის წევრების თანამშრომლობა და უზრუნველყონ ინციდენტების მარტივად გადაჭრა.

5. *განვლილი კრიზისული პერიოდის შესწავლა.* მას შემდეგ, რაც კრიზისი ჩაცხრება და ბიზნესი ნორმალურ ფუნქციონირებას დაუბრუნდება, კრიზისის მენეჯერმა უნდა გააგრძელოს შეხვედრები კრიზისის მართვის ჯგუფის წევრებთან, განსაკუთრებით იურიდიულ და ფინანსურ განყოფილებებთან, რათა შეაფასოს აღდგენის მცდელობების პროგრესი. იმავდროულად, კრიზისის მართვის მენეჯერმა უნდა მიაწოდოს უახლესი ინფორმაცია ძირითად მენეჯერთა ჯგუფს, რათა მათ გააცნობიერონ არსებული ვითარება. კრიზისის შემდეგ ასევე მნიშვნელოვანია, რომ კრიზისის მენეჯმენტის გუნდმა გადახედოს ორგანიზაციის CMP-ს, რათა შეაფასოს რამდენად კარგად მუშაობდა გეგმა და გეგმის რომელი ასპექტი უნდა გადაიხედოს კრიზისის დროს ნასწავლის საფუძველზე.

6. *კრიზისულ პერიოდში მომხდარი ფაქტების გაანალიზება.* ყოველი კრიზისი იძლევა სწავლისა და გაუმჯობესების შესაძლებლობას. კრიზისული პერიოდის გავლის შემდეგ უნდა ჩატარდეს ინციდენტის შემდგომი სიღრმისეული განხილვა, რათა გაანალიზდეს კრიზისზე რეაგირების ძალისხმევის ეფექტურობა. პროცესებში უნდა გამომჟღავნდეს ხარვეზები და სისუსტეები და შემუშავდეს სტრატე-

გიები მათ გამოსასწორებლად. მიღებული გაკვეთილების დოკუმენტირება და CMP-ების შესაბამისად განახლება. ეს შეიძლება დაეხმაროს ორგანიზაციას ისწავლოს წარსული ინციდენტებიდან და გააუმჯობესოს თავისი ორგანიზაციული და ოპერატიული მდგრადობა და მზადყოფნა მომავალი ინციდენტების მიმართ.

თანამედროვე ბიზნესის მართვა დღესდღეობით წარმოდგენილია კრიზისმენეჯერის გარეშე, რომელიც მის ხელთ არსებული ყველა მექანიზმისა და ინსტრუმენტის გამოყენებით მართავს პროცესებს და ბიზნესს იცავს კრიზისის გამომწვევი მიზეზების განვითარებისგან.

კრიზისის მართვის ყველაზე რთული ასპექტებია:

- სწრაფად განვითარებად კრიზისში, დროის ზეწოლისას გადაწყვეტილების მიღება, მათ შორის ფაქტების შეგროვება და პრაქტიკული გადაწყვეტილებები.
- ეფექტური შიგა და გარე კომუნიკაციებისა და დაინტერესებული მხარეების წარმატებული მენეჯმენტის განხორციელება, შესაბამისი მხარეების რეგულარული განახლებების ჩათვლით.
- ბიზნესსაქმიანობის უწყვეტობის შენარჩუნება, როგორცაა უწყვეტი სერვისი და სერვისის მართვა, ისეთი კრიზისების დროს, როგორცაა ბუნებრივი კატასტროფები.
- ემოციური მხარდაჭერა გუნდისთვის, რომელიც უმკლავდება სტრესს, შფოთვის და კრიზისის შიშს.

დღეს პრაქტიკულად ყველა მსხვილი კორპორაცია, არაკომერციული სააგენტო და საჯარო სექტორის ორგანიზაცია იყენებს კრიზისის მართვას.

CMP-ს შემუშავება, პრაქტიკა და განახლება არის უმნიშვნელოვანესი ნაწილი იმის უზრუნველსაყოფად, რომ ბიზნესს შეუძლია უპასუხოს გაუთვალისწინებელ კატასტროფებს. კრიზისის მართვის აქტივობების ბუნება შეიძლება განსხვავდებოდეს ორგანიზაციის ტიპის მიხედვით. მაგალითად, მწარმოებელ კომპანიას, სავარაუდოდ, სჭირდება CMP ფართომასშტაბიანი სამრეწველო შემთხვევებისათვის, როგორცაა აფეთქება ან გარემოს ქიმიური დაბინძურება მაშინ, როცა სადაზღვევო კომპანიას მსგავსი რისკების გაცილებით ნაკლები ალბათობა ექნება. ზოგიერთმა კრიზისმა შეიძლება გამოიწვიოს მნიშვნელოვანი ფინანსური ზარალი. ოპერაციული შეფერხებიდან იურიდიულ ვალდებულებამდე, კრიზისის ფინანსურმა ზემოქმედებამ შეიძლება მნიშვნელოვანი ზიანი მიაყენოს ორგანიზაციებს. კარგად შემუშავებულ კრიზისების მართვის გეგმას (CMP's) შეუძლია მინიმუმამდე დაიყვანოს ფინანსური ზარალი.

დასკვნა

თანამედროვე ბიზნესს გლობალურ სამყაროში ფუნქციონირების თითქმის ყველა ეტაპზე გამოწვევებთან, კრიზისებთან გამკლავება უწევს. ამ ყველაფრის დაძლევა კი არც ისე ადვილია, როგორც ერთი შეხედვით შეიძლება ჩანდეს. ლოკალური ომები, პოლიტიკური თუ ეკონომიკური კრიზისები როგორც ქვეყნის შიგნით, ისე რეგიონის მასშტაბით, ბიოლოგიური თუ ბუნებრივი კატაკლიზმები არაერთ დარგში მრავალი ბიზნესსაქმიანობის კრიზისის საფუძველი შეიძლება გახდეს. ცხადია, ეს კრიზისის გამომწვევი ფაქტორების მცირე ჩამონათვალია. უდავოა, რომ კრიზისთან გამკლავება კომპლექსური,

ძლიერი მენეჯმენტის ინსტრუმენტებისა და მექანიზმების გამოყენების გარეშე შეუძლებელია. ხე ბუნებრივი იქნება ის თუ ხელოვნური, რომელიც შეიძლება დაემუქროს კომპანიას. მათი შემდგომი მაშასადამე, იმისთვის, რომ კომპანია მზად იყოს ამოცანა ისეთი ანტიკრიზისული გეგმის შემუშავება ამ საფრთხეების დასაძლევად, რომელსაც შესაძლო გამოწვევებისათვის, ხელმძღვანელმა უნდა ჩამოაყალიბოს ანტიკრიზისული გუნდი. პირველად ამ გუნდმა უნდა გააანალიზოს ყველა საფრთხე მხარს უჭერს კომპანიის ხელმძღვანელობა და მასში ჩართული ყველა სტრუქტურა.

ლიტერატურა

1. Aroshvili, N. (2022). Challenges of global business and its impact on the Georgian economy. Proceeding of X international scientific and practical conference. Science, innovation, and prospects. Japan, Tokyo. Collections of works. P. 56-63.
2. Barton, R.M. (1993). The Crisis Management, Oxford Press Publishers, Oxford.
3. King, G. (2007). Narcissism and Effective Crisis Management: A Review of Potential Problems and Pitfalls. Journal of Contingencies and Crisis Management, p.15, No. 4.
4. Meiste, R., Jakstiene, S. (2015). Crisis Diagnosis in Anti-Crisis Management Process in a Company Institute of Economic Research Working Papers, No. 9.
5. Crisis and communication. www.shiftcomm.com/blog/what-is-crisis-communications.
6. What is crisis management and how to important it in your business -www.imd.org/reflections/what-is-crisis-management-and-how-to-implement-it-in-your-business.
7. Mostenska, T. L., Yurii, E. O. (2019). Tools of anti-crisis management. Ukrainian Journal of Applied Economics, 4(1), 64-72.
8. Garškaitė-Milvydienė K. (2014). Anti-Crisis Management of Enterprises as Precondition of Sustainable Entrepreneurship. Entrepreneurship and Sustainability Issues. ISSN 2345-0282 (online), <http://jssidoi.org/jesi/aimsand-scope-of-research>.
9. Business crisis. (2023) <https://www.pkfmuller.com/newsletters/managing-business-crisis-6-steps-success>.
10. Crisis management plane example (2024, August 1). <https://prlab.co/blog/21-effective-crisis-management-plan-examples>.
11. Crisis management example: What (Not) to do. (2024, April 9). <https://prowly.com/magazine/pr-crisis-management-examples>.
12. Offer, R. (1996). Learn To Swim Before You Fall In. Marketing. p. 12-18. Oxford Dictionary, 2015. Oxford University Press.
13. Effective crisis management <https://prlab.co/blog/21-effective-crisis-management-plan-examples>.
14. Crisis control and management (2024, Mart 7).www.crisis-control.com/blogs/crisis-management-strategies.
15. Antikrisis management <https://www.sciencedirect.com/pdf>.

UDC 658

SCOPUS CODE 1403

<https://doi.org/10.36073/1512-0996-2025-1-132-141>

Effective Crisis Management in Modern Business

Nino Aroshvili	Department of business administration, Georgian Technical University, Georgia, 0160, Tbilisi, 77, M. Kostava str. E-mail: n_aroashvili@gtu.ge
Jana Balakhashvili	Department of business administration, Georgian Technical University, Georgia, 0160, Tbilisi, 77, M. Kostava str. E-mail: Zhana-balakhashvili@mail.ru
Maia Siradze	Department of business administration, Georgian Technical University, Georgia, 0160, Tbilisi, 77, M. Kostava str. E-mail: siradze.m@gtu.ge

Reviewers:

L. Kochlamazashvili, Professor, faculty of business technology, GTU

E-mail: l.kochlamazashvili@gtu.ge

Sh.Veshapidze, Associate Professor, Faculty of Economics and Business, TSU

E-mail: shota.veshapidze@tsu.ge

Abstract. In the modern global world, organizations must deal with crises at almost every stage, despite their scale and the period of the past. As you know, technologies are making irreversible progress, so the "behavior" of the consumer is also changing, in parallel with economic, environmental, natural (resource reduction), and various global problems. These circumstances directly affect the organization's functioning and the company's "life" inevitably comes when it must cope with a difficult situation. The problem arises in the present and an immediate response is needed to it. The organization leading to success should take concrete steps to be taken during the crisis for its successful management. The latter is variable in the global economy.

The article discusses the causes of crisis in organizations/firms, the level of crisis, and how to manage the organization in times of crisis to get financially "healthy" and brand "unwell" out of a difficult situation. Mechanisms are also given on how to confront/deal with sudden changes and unfavorable conditions.

It analyzes how companies adapt to changes that can occur at any time under the influence of micro and macro factors

Keywords: business; communication; crisis; effective management; efficiency; organization; risk; strategy.

განხილვის თარიღი 13.11.2024

შემოსვლის თარიღი 02.12.2024

ხელმოწერილია დასაბეჭდად 25.03.2025