

ანა მაზმიშვილი

დოქტორანტი, ასისტენტი

მართვისა და კომუნიკაციის საერთაშორისო სასწავლო უნივერსიტეტი
„ალტერბრიჯი“

მენეჯმენტის პრობლემები და მათი გადაჭრის გზები კრიზისული სიტუაციების დროს

Abstract

The paper is an analytical review of the existing literature on crisis management. The purpose of the paper is to discuss the main problems of management in unexpected crisis situations, which can lead not only to material loss, but also to the complete liquidation of the business. Emphasizes the important role of the manager in crisis situations. The results and conclusion-recommendations of the study is about the important and necessary issues that need to be considered in order to manage crises properly and more effectively.

Key words: Management, Crisis, Problems.

აბსტრაქტი

სტატია მოიაზრებს კრიზისის მენეჯმენტის შესახებ არსებული ლიტერატურის ანალიტიკურ მიმოხილვას. სტატიის მიზანია იმსჯელოს მენეჯმენტის პროცესში წარმოქმნილ გაუთვალისწინებელ კრიზისულ სიტუაციებზე, რომელსაც მიყვავართ არა მხოლოდ მატერიალურ დანაკარგამდე, არამედ ასევე, ბიზნესის სრულ ლიკვიდაციამდე. ხაზს უსვამს მენეჯერის როლის მნიშვნელობას კრიზისულ სიტუაციაში. კვლევის შედეგები და დასკვნა-რეკომენდაციები არის მნიშვნელოვანი და აუცილებელი საკითხი, რომელიც იმსახურებს გაანალიზებას, რათა სწორად და მეტად ეფექტურად მოხდეს კრიზისის მართვა.

საკვანძო სიტყვები: მენეჯმენტი; კრიზისები; პრობლემები.

შესავალი

დღესდღეობით კრიზისი არის ოცდამეერთე საუკუნის გამოწვევა ნებისმიერი ტიპის ბიზნესისათვის. კრიზისი ისეთი მოვლენაა, რომელიც, წესით, იშვიათად ხდება. მაგრამ დღეს, ამ სიტყვამ, თითქოს, მნიშვნელობა შეიცვალა და თანამედროვე სამყაროსთვის ყოველდღიურობად იქცა.

დღესდღეობით, ეს თემა უფრო აქტუალურია, ვიდრე ოდესმე, განსაკუთრებით მსოფლიო პანდემიის (covid 19) გავრცელების ფონზე. საერთოდ, კრიზისი, რომელიც გავლენას

ახდენს ბიზნესზე, ვლინდება როგორც მოვლენა ან გარემოება, რომელიც კომპრომისს ან ზიანს აყენებს საბაზრო პოტენციალს და ამავდროულად ბიზნესის ან მთელი რეგიონის რეპუტაციას. კრიზისის მენეჯმენტი არის ბიზნესის მართვის მნიშვნელოვანი ინტეგრალური კომპონენტი, რომელსაც დანიშნულების დონეზე იყენებენ სახელმწიფო სექტორის სააგენტოები და საზოგადოებები, უფრო მსხვილი საწარმოები და ცალკეული ბიზნესი, თუმცა რისკების არასწორმა გაგებამ და მართვამ შეიძლება გამოიწვიოს სერიოზული კრიზისული მდგომარეობა.

კრიზისი ტრადიციულად კლასიფიცირდება, როგორც ბუნებრივი (ქარიშხლები და მიწისძვრები) ან ადამიანის მიერ შექმნილი (სამრეწველო უბედური შემთხვევა, თვითმფრინავების კატასტროფები და ტერორისტული მოვლენები).

კრიზისი შეიძლება დაიყოს სამ ეტაპად: კრიზისის საწყისი პერიოდი, თავად კრიზისი, რომელიც ჩვეულებრივ ხანმოკლეა და პოსტკრიზისული პერიოდი, რომელიც კვლავ შეიძლება დიდხანს გაგრძელდეს.

კრიზისულ სიტუაციებში, როგორცაა ეკონომიკური ვარდნა და რეცესია, გაცვლითი კურსის ცვალებადობა, ბაზრის ნდობის დაკარგვა და საინვესტიციო სახსრების გატანა, ომი, სამხედრო გადატრიალებები, სანქციების დაწესება და ტერორიზმი, სამოქალაქო არეულობა, მზარდი დანაშაული, მიწისძვრები, ტაიფუნები, ვულკანური ამოფრქვევები და წყალდიდობები, ინფექციური დაავადებები და სხვა, ნებისმიერი ადგილისა თუ ბიზნესის რეპუტაცია შეიძლება საფრთხის წინაშე აღმოჩნდეს. ამ დროს სახელმწიფოსა და კერძო სექტორის ტოპ მენეჯერებს ძალიან ცოტა დრო აქვთ რთული გადაწყვეტილებების მისაღებად დამაბულობისა და არასტაბილურობის ატმოსფეროში. კრიზისი, ასევე, გადამწყვეტ მნიშვნელობას აღწევს, როდესაც ცვლილებები, უკეთესი იქნება ეს თუ უარესი, გარდაუვალია და ეს გამოცდილება შეიძლება სასარგებლო იყოს ხალხისა და ორგანიზაციებისათვის ან პირიქით.

ზოგადად კრიზისები შეიძლება დავყოთ რამდენიმე ტიპად (Comcec, 2017):

1. ეკოლოგიური კრიზისები და ბუნებრივი კატაკლიზმები - კრიზისების ამ კატეგორიაში შედის ქარიშხლები და ციკლონები, მიწისძვრები, ვულკანური ამოფრქვევები, ცუნამები და სხვა, ანუ ყველა ის მოულოდნელი მოვლენა, რომელიც უკავშირდება ბუნებრივ წარმონაქმნებსა და უბედურ შემთხვევებს. მიუხედავად იმისა, რომ შესაძლებელია თვალყური ვადევნოთ ექსტრემალურ ამინდთან დაკავშირებულ მოვლენებს, როგორცაა ტროპიკული ქარიშხლები და გათვალისწინებულ იქნეს სიფრთხილის ზომები ადამიანთა უსაფრთხო ადგილებში გადასაყვანად, მრავალი სახის გეოლოგიური მოვლენის პროგნოზირება შეუძლებელია.

2. ტექნოლოგიური მოვლენები - კრიზისთა ამ კატეგორიაში შედის ისეთი კრიზისები, რომლებიც გამოწვეულია ტექნოლოგიური მოვლენებით, როგორცაა სატრანსპორტო შემთხვევები და IT სისტემების მოშლა, რაც შეიძლება გამოწვეული იყოს ტექნიკის გაუმართაობით ან ტექნიკურ სისტემებთან მუშაობის დროს ადამიანის შეცდომებით.

3. საზოგადოებრივი / პოლიტიკური მოვლენები - ბიზნესზე მოქმედი საზოგადოებრივი და პოლიტიკური მოვლენები მოიცავს კრიმინალს, პოლიტიკურ არეულობას, ტერორიზმს, ომებს და ადამიანის უფლებების დარღვევას. როდესაც საფრთხე გარე გავლენას უკავშირდება და ამას ქვეყნის შიდა არეულობაც ემატება, სიტუაცია განსაკუთრებით მძიმე ხდება.

4. პანდემიით გამოწვეული კრიზისები - ჯანმრთელობასთან დაკავშირებული კრიზისი, რომელიც დიდ გავლენას ახდენს ბიზნესის ინდუსტრიაზე ბოლო წლებში განსაკუთრებით აქტუალური და გავრცელებულია. დღეს ჩვენ ვცხოვრობთ ახალ რეალობაში, რომელსაც კოვიდ-19-ის პანდემია ჰქვია. ეპიდემიის საშიშროება თანამედროვე სამყაროში, როგორცაა SARS, ფრინველის გრიპი, ებოლა, MERS და Zika, ხშირად სულ უფრო ხშირად ხდება სარისკო ბიზნესისთვის.

5. ეკონომიკური მოვლენები/კრიზისები - მოიცავს გლობალურ რეცესიებს, სუსტ ეროვნულ ეკონომიკას და გაცვლითი კურსის მოულოდნელ ცვლილებებს. ამ ყველაფერმა შეიძლება გამოიწვიოს მომხმარებელთა ნდობის დაკარგვა და შეცვალოს მომხმარებლის ქცევა პროდუქტისა და მომსახურების მიმართ. ეკონომიკური კრიზისი ამცირებს ინდივიდების შემოსავალსა და ქონებას, რაც თავისთავად გავლენას ახდენს სოციალური საქმიანობის ყველა ასპექტზე.

გარდა ამისა, კონკრეტულმა მოვლენებმა შეიძლება გავლენა იქონიოს ინდივიდუალურ ბიზნესზე, როგორცაა უბედური შემთხვევა ან ინციდენტი საზოგადოებრივ სფეროში (მაგ: საგზაო შემთხვევა ან დანაშაული), ან მოვლენა ინდივიდუალური ბიზნესის ფარგლებში: (მაგ. საკვების მოწამვლა, უბედური შემთხვევა შენობაში, ხანძარი სამზარეულოში ან ოთახში, კლიენტთა სხვადასხვა ჯგუფს შორის მტრობა, IT სისტემების გაუმართაობა და ა.შ).

იმისათვის, რომ მაქსიმალურად შევამციროთ კრიზისების უარყოფითი ზემოქმედება ძალიან მნიშვნელოვანია ბიზნესს ჰქონდეს კრიზისული სიტუაციების მართვის წინასწარი გეგმა. ის ძირითადი პრობლემები, რაც გასათვალისწინებელია მენეჯმენტის/მენეჯერების მიერ შესაძლებელია წარმოვადგინოთ შემდეგნაირად:

კრიზისის თავიდან აცილების პრობლემა - რაც წარმოადგენს შესაძლებლობას დროულად დაადგინოს საფრთხეები, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს კრიზისი, ეფექტურად ჩაერიოს ადრეულ ფაზაში, ასევე, მოახდინოს საზოგადოებრივი მენეჯერებისათვის სისტემატიური მონიტორინგის შედეგად მიღებული ინფორმაციის მიწოდება. სასურველია, მენეჯმენტის პრიორიტეტები პრევენციის გამოწვევაზე იყოს დაკავშირებული (ან უნდა ეხებოდეს) ანალიზის, კლასიფიკაციის, მონიტორინგისა და გარემოსდაცვითი რისკის ადრეული გამოვლენის სისტემების დიზაინს (Natera, 2006).

კრიზისისათვის მზადყოფნის პრობლემა - რაც უკავშირდება კონკრეტული კრიზისული სიტუაციის/სცენის სავარაუდო მახასიათებლების პროგნოზირების შესაძლებლობას და წარმოჩენას, გაურკვევლობის თავიდან არიდების მიზნით. აქ მთავარი მენეჯმენტის პრიორიტეტი არის გაუთვალისწინებელი გეგმებისა და სამოქმედო ოქმების შემუშავება/დაკორექტირება და ფორმალიზაცია. ისინი უნდა შემოწმდეს და განახლდეს სიმულაციის კონკრეტული პროგრამების საშუალებით (Natera, 2006).

კრიზისის საპასუხო პრობლემა - ის მოითხოვს კატასტროფაზე დაუყოვნებელ რეაგირებას, რათა ზიანი მაქსიმალურად შეიზღუდოს. მენეჯმენტის პრიორიტეტი ამ დროს არის წინასწარ შემუშავებული სამოქმედო გეგმების სწრაფი გააქტიურება და ეფექტური განხორციელება, სადაც ერთეულებს შორის კოორდინაცია, სწორი კომუნიკაცია და ადამიანური, მატერიალური, ფინანსური რესურსების ეფექტური მობილიზება გადაწყვეტი ელემენტია კრიზისთან ბრძოლის ამ ეტაპზე (Natera, 2006).

კრიზისის შემდგომი (პოსტკრიზისული) პრობლემა - რაც მოიცავს ერთი მხრივ, რეკონსტრუქციის პროცესს (ნორმალურ სიტუაციაში დაბრუნება) და, მეორე მხრივ, კრიზისული სიტუაციიდან მიღებულ გამოცდილებას, რომელიც მნიშვნელოვანი

ინსტრუმენტია მომავალ კრიზისებზე რეაგირებისათვის. ამ შემთხვევაში, მენეჯმენტის პრიორიტეტებია რეკონსტრუქციის გეგმების შემუშავება და გააქტიურება, რასაც ჩვეულებრივ ახლავს კრიზისის მსხვერპლთა დახმარების სპეციალური ღონისძიებები, ასევე კრიზისების ადრეული გამოვლენის სისტემების, რისკების მონიტორინგის, ასევე საგანგებო სიტუაციებისა და სამოქმედო აქტივობების კორექტირება (Natera, 2006).

კვლევის მეთოდოლოგია

მეთოდად შერჩეულ იქნა სოციოლოგიური კვლევის მეთოდი (კონტენტ-ანალიზი) და სამაგიდე (არსებული ინფორმაციის შესწავლა/ანალიზი) კვლევა. კვლევის პროცესში ასევე გამოყენებულ იქნა კრიზისების მენეჯმენტის მიმართულებით არსებული სამეცნიერო ლიტერატურა და ნაშრომები.

კვლევის შედეგები

კვლევის შედეგებმა ცხადყო, რომ უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია კრიზისული სიტუაციების მართვის გეგმის/სტრატეგიის არსებობა როგორც კერძო, ისე სახელმწიფო სექტორისათვის. კვლევის შედეგად გამოიკვეთა ასევე ის ძირითადი პრობლემები, რაც ნებისმიერი ორგანიზაციის მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს, რათა მზად იყოს კრიზისის უარყოფითი შედეგების თავიდან ასაცილებლად.

სამწუხაროდ, დღევანდელ რეალობაში, კრიზისები იმაზე მეტად გვხვდება, ვიდრე ჩვენ წარმოგვიდგენია და მიუხედავად იმისა, თუ რა კატეგორიაში არიან სხვადასხვა სახის კრიზისები კლასიფიცირებული, მათ აქვთ საერთო, ხშირად მასშტაბური და გრძელვადიანი შედეგები, რაც გავლენას ახდენს ეკოსისტემებზე, საფრთხეს უქმნის ბიზნესსა, საზოგადოებას, ცალკეულ ქვეყნებსა თუ რეგიონებს.

დასკვნა და რეკომენდაციები

ნაშრომში განხილულმა საკითხებმა ნათლად დაგვანახა კრიზისების მენეჯმენტის მნიშვნელობა კრიზისული სიტუაციების მართვის პროცესში და ის ძირითადი პრობლემები რის წინაშეც დგანან ბიზნეს ორგანიზაციები, აქვე განვიხილავ რამდენიმე რეკომენდაციას, რომლებიც, ვფიქრობ, აუცილებლად გასათვალისწინებელი და ხშირად გადაამწყვეტიცაა ანტიკრიზისული მართვის პერიოდში. კერძოდ:

- **კრიზისის სწორი შეფასება ადრეულ ფაზაში (უშუალოდ კრიზისის გამწვავებამდე)** - მნიშვნელოვანია მენეჯერმა საწყის ეტაპზე მოახდინოს სწრაფი რეაგირება კრიზისთან მიმართებაში, რათა არ მოხდეს მისი მეტად გართულება. მენეჯერებმა ნაციონალურ და რეგიონულ დონეზე სწორად უნდა განსაზღვრონ ის რისკები, რომლებიც შესაძლებელია გადაიზარდოს შემდგომ გრძელვადიან კრიზისებში. პირველ რიგში, უნდა გაანალიზდეს თუ რა სახის კრიზისული სიტუაცია შეიძლება შეექმნას ქვეყანას, რეგიონს, ბიზნესს და ა.შ, როგორც ნაციონალურ, ისე რეგიონალურ და ასევე, მუნიციპალურ დონეზე, რათა ზუსტად განისაზღვროს ის რიგი საჭიროებები, რომლებიც უნდა გატარდეს კრიზისების სამივე დონეზე (კრიზისამდე პერიოდი, კრიზისული პერიოდი და პოსტკრიზისული პერიოდი). შესაბამისად, როდესაც განისაზღვრება კრიზისის ტიპი, რომელიც დიდი ალბათობით შეიძლება დაემუქროს ქვეყანას, ორგანიზაციას ან რომელიმე

ლოკაციას, შემუშავდება კონკრეტული რისკისა, თუ კრიზისის აღმოფხვრის/შემსუბუქების მართვის გეგმა, რომელშიც ჩართულნი უნდა იყვნენ კრიზისის მენეჯერები და პრაქტიკული გამოცდილების მქონე პირები, რომლებსაც აქვთ ინფორმაცია შესაბამისი კრიზისული სიტუაციების მართვის შესახებ და შეუძლიათ სტრატეგიული ნაბიჯების განხორციელება.

- **სახელმწიფოსა და ბიზნეს სექტორის კომუნიკაცია** - როგორც კრიზისის დროს, ისე პოსტკრიზისულ სიტუაციაში ძალიან მნიშვნელოვანი საკითხია სახელმწიფოსა და კერძო ბიზნეს ორგანიზაციების სწორი კომუნიკაცია, კონკრეტული საჭიროებების იდენტიფიცირება და შესაბამისი გეგმის შემუშავება კრიზისთან საბრძოლველად.
- **კრიზისული სიტუაციების მართვის ცენტრის არსებობა(მართვის ყველა დონეზე)** - ვფიქრობ ძალიან მნიშვნელოვანია არსებობდეს კრიზისების მართვის ცენტრი, რომელიც დაკომპლექტებული იქნება პროფესიონალთა გუნდით, რომლებიც შეიმუშავებენ და გასცემენ შესაბამის რეკომენდაციებს (გიდლაინებს) ბიზნეს ორგანიზაციებზე განსხვავებული ტიპის კრიზისების მართვის ყველა დონეზე (მუნიციპალურ, რეგიონალურ და ნაციონალურ დონეზე).
- **კრიზისის მართვის გეგმა** - კრიზისული მენეჯმენტის წინასწარ განსაზღვრული გეგმა არის ორგანიზაციებისთვის ერთერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი რესურსი, რადგან ოფიციალური გეგმის არ არსებობამ შესაძლებელია გამოიწვიოს დაგვიანებული რეაგირება კრიზისულ სიტუაციაში, რაც თავისთავად იწვევს მეტ ზარალი, ვიდრე შეიძლებოდა მომხდარიყო, ამიტომ კრიზისების ეფექტური დაგეგმისათვის ორგანიზაციის ლიდერებს უნდა ჰქონდეთ მზა სტრატეგიები და გეგმები, რომლებიც კრიზისის მართვის ნებისმიერ დონეზე შეამცირებს მის გავლენას ბიზნესზე/რეგიონზე.
- **ინფორმირებულობა და სწორი კომუნიკაცია კრიზისულ პერიოდში** - მზადყოფნა მნიშვნელოვანი ინფორმაციისა და კომუნიკაციის ჭრილში, რომელიც შეიმუშავებს კრიზისებისა და რისკის მართვის სტრატეგიებს მუნიციპალურ, ნაციონალურ და რეგიონალურ დონეზე. სწორი კომუნიკაცია საზოგადოებასთან და ინფორმირებულობა ნებისმიერი ტიპის კრიზისის დროს ხშირად გადამწყვეტი ხდება. მაგალითად, კრიზისის დროს დიდ როლს თამაშობს მედია და სოციალური ქსელები, რომლებიც არაერთ ცრუ ინფორმაციას აშუქებენ კრიზისთან დაკავშირებით, რაც ხშირად იწვევს საზოგადოების გაურკვეველობასა და პანიკას, რომლის საფუძველი შეიძლება სულ არ იყოს ის მასშტაბი, რა სისწრაფითაც ის ვრცელდება. მიუხედავად იმისა, რომ მედია შეიძლება იყოს ინფორმაციისა და შეტყობინებების გავრცელების სწრაფი და ეფექტური საშუალება, ის ვერ ჩაანაცვლებს უშუალოდ სამიზნე აუდიტორიასთან კომუნიკაციას. ამასთან ინფორმაციის გაზიარება არის უსაფრთხოების უზრუნველყოფის მნიშვნელოვანი კომპონენტი, ანალიზი და შესაბამისი მონაცემების გავრცელება ინდივიდებსა და ორგანიზაციებს შორის, რადგან კრიზისული ცოდნა არის უნიკალური რესურსი, რომელიც ორგანიზაციას სჭირდება კრიზისის პრევენციისა და გამძლეობის გასაზრდელად.
- **ადამიანური რესურსების მომზადება (ტრენინგი) კრიზისების მენეჯმენტში** - ხშირად ორგანიზაციას არ ჰყავს კადრები, რომლებიც მომზადებულნი არიან კრიზისული სიტუაციების გასამკლავებლად, რაც დიდი პრობლემაა კრიზისის მართვის პერიოდში. ამიტომ, ვფიქრობ, ყველა ორგანიზაციამ უნდა იზრუნოს კადრების დატრენინგებაზე ამ მიმართულებით, თუმცა მხოლოდ აღნიშნული მეთოდი შეიძლება არაეფექტური აღმოჩნდეს კადრების მომზადებისას, ამიტომ გარდა ტრენინგებისა, ვფიქრობ თანამშრომლები უნდა ჩაერთონ და გაიწვრთნან პოტენციური კრიზისის დაგეგმვისა და მზადყოფნის ყველა დონეზე. ასევე,

ძალიან მნიშვნელოვანია მენეჯერმა სწორად გადაანაწილოს კადრების მოვალეობები და პასუხისმგებლობები კრიზისის დროს და თითოეულ კადრს ჰქონდეს შესაბამისი განათლება, რათა შედარებით მარტივად იმართოს არსებული კრიზისი.

- **კრიზისული გუნდები** - კრიზისის მართვის გასაადვილებლად ორგანიზაციის ლიდერებმა უნდა მოახდინონ რესურსების რეორგანიზაცია და მართვა, რაც შეიძლება მოიცავდეს კრიზისული გუნდების ჩამოყალიბებას. კრიზისული გუნდები ხელმძღვანელობენ კრიზისული მართვის გეგმის განხორციელებას, მათ შორის კრიზისული სწავლების ხელშეწყობის ღონისძიებებს.
- **სხვა ქვეყნების გამოცდილების გაზიარება** - კრიზისებს, ისევე, როგორც ნებისმიერ მნიშვნელოვან მოვლენასა თუ საკითხს სჭირდება სწორი დაგეგმვა და მართვა. ვფიქრობ, ძალიან სასარგებლო და ფაქტიურად გადამწყვეტია ქვეყნისათვის ამ მიმართულებით განხორციელებული სხვა ქვეყნების კრიზისის მენეჯმენტის წარმატებული გამოცდილება/პრაქტიკა. შესაბამისად, თუ გვექნება სხვა ქვეყნის მიერ უკვე განხორციელებული და დანერგილი კრიზისების მართვის პრაქტიკული მოდელი/მოდელები, შედარებით მარტივად შევძლებთ შეცდომებისა და არასწორი გადაწყვეტილებების დაშვების ალბათობის მინიმუმამდე შემცირებას.

ბიბლიოგრაფია

COMCEC. (2012). Risk and Crisis Management in the Tourism Sector: Crisis Response in OIC Member Countries.

Sausmarez, N. (2009). Crisis Management, Tourism & Sustainability: The Role of Indicators, Journal of Sustainable Tourism, Vol 15, Issue 6

Mehr M. K., Jahanian, R. (2016). Crisis Management and Its Process in Organization, Mediterranean Journal of Social Science, Vol 7, Issue 5 S1

Villareal, M. (2020). "Leadership Crisis Management: Understanding The 3-Stages Of Crisis Management". United States of America, Mr. V Consulting Services.

Sheffi, Y; (2015). "The Power of Resilience: How The Best Companies Manage The Unexpected". United States of America, MIT Press.