



ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი  
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი  
საფინანსო, საბანკო და სადაზღვევო საქმის დეპარტამენტი

**გიორგი ქათამაძე**

**ბიზნეს სუბიექტის ინსტიტუციონალურ-ფინანსური  
ანალიზი და პრევენციულ-ანტიკრიზისული სტრატეგია**

**ანოტაცია**

(ბიზნეს ადმინისტრირების აკადემიური დოქტორის ხარისხის მოსაპოვებლად)

სპეციალობა: ბიზნესის ადმინისტრირება

ბათუმი-2019

სადისერტაციო ნაშრომი შესრულებულია ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის საფინანსო, საბანკო და სადაზღვევო საქმის დეპარტამენტში.

**სამეცნიერო ხელმძღვანელი**

**გიორგი აბუსელიძე**

ეკონომიკის დოქტორი,

ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი.

**უცხოელი რეცენზენტი**

**ლიუდმილა დემიდენკო,**

ეკონომიკის დოქტორი,

კიევის ტარას შევჩენკოს ეროვნული

უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი.

**რეცენზენტები:**

**ნათელა წიკლაშვილი**

ეკონომიკის დოქტორი,

ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო

უნივერსიტეტის პროფესორი

**დავით ნარმანია,**

ეკონომიკის დოქტორი,

თბილისის ივანე ჯავახიშვილის სახელმწიფო

უნივერსიტეტის პროფესორი

**ნიკოლოზ ყაველაშვილი,**

ბიზნეს ადმინისტრირების დოქტორი,

ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი.

სადისერტაციო ნაშრომის დაცვა შედგება 2019 წლის 10 აგვისტოს 12:00 საათზე, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოს სხდომაზე.

მისამართი: ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, ნინოშვილის ქ. №35, აუდიტორია #430.

სადისერტაციო ნაშრომის გაცნობა შესაძლებელია ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ბიბლიოთეკაში და ამავე უნივერსიტეტის ვებ-გვერდზე: [www.bsu.edu.ge](http://www.bsu.edu.ge).

**სადისერტაციო საბჭოს მდივანი**

ბიზნესის მართვის დოქტორი, ასისტ. პროფესორი: **ლეილა ცეცხლაძე**

## შესავალი

**ნაშრომის აქტუალობა.** საქართველოში, ეკონომიკურად და პოლიტიკურად მუდმივად ცვლად გარემოში, ხშირია ბიზნეს სუბიექტების კრიზისული სიტუაციები, მაშინ როდესაც სამეწარმეო აქტივობის შედეგები წარმოადგენს ქვეყნის სახელმწიფო ბიუჯეტის შემოსულობების ფორმირების მნიშვნელოვან ნაწილს. ამიტომაც, ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებაში ბიზნეს სუბიექტების უდიდესი როლი განაპირობებს იმას, რომ ბიზნესის განვითარება და მისი დაცვა კრიზისებისაგან დღითიდღე უფრო მნიშვნელოვანი ხდება ბიზნეს ადმინისტრირების თეორიისა და პრაქტიკისათვის.

სამეწარმეო რეესტრის ინფორმაციით, ბიზნეს სუბიექტების რიცხვის, მათი ლიკვიდაციის და ზოგადად, სამეწარმეო სუბიექტების შესახებ ზუსტი მონაცემების აღრიცხვიანობა წარმოებს ბოლო 10 წელია. არსებული მონაცემების მიხედვით ბოლო 10 წლის (2007-2017 წ.წ.) განმავლობაში საქართველოში გაუქმდა 103.229 ბიზნეს სუბიექტი; ანუ, დაახლოებით 20,7%. თუმცა მათი გაუქმების (ლიკვიდაციის, რეორგანიზაციის, თუ გადახდისუუნარობის) მიზეზების კომპლექსური კვლევა, კრიზისების წინააღმდეგ ღონისძიებების დაგეგმვისა და განხორციელების მიზნით, ჯერჯერობით ნაკლებად ხორციელდება.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, ჩვენი კვლევის მიზნები და ამოცანები ჩამოვაყალიბეთ შემდეგნაირად:

### კვლევის მიზნებია:

1. კრიზისთან დაკავშირებული სახელმწიფო ინსტიტუტების პრაქტიკების სპეციფიკის გამოვლენა სამოქმედო სტრატეგიების განსაზღვრის მიზნით;
2. საქართველოში მოქმედი იმ ძირითადი მექანიზმების (ინსტიტუტები) გამოვლენა, რომლებიც განაპირობებენ ეკონომიკური სისტემის სტაბილურობა-არასტაბილურობას;
3. დადგინდეს კონკრეტული აქტორისათვის სახელმწიფოს ჩარევის გავლენა და შედეგები;
4. განვსაზღვროთ ფორმალური და არაფორმალური ინსტიტუტების როლი და ადგილი ბიზნეს სუბიექტების საქმიანობის პროცესში, განსაკუთრებით კრიზისის გამოწვევა-გადამუშავების კუთხით;
5. დადგინდეს როგორია ფორმალური და არაფორმალური ინსტიტუტების გავლენა ბიზნეს სექტორთან დაკავშირებული აქტორების საქმიანობაზე (ბიზნეს სუბიექტები, ბანკები, სხვადასხვა ორგანიზაციები, სახელმწიფო სტრუქტურები და სხვ.);
6. გამოიკვეთოს სხვადასხვა გამოწვევის პირობებში ცალკეული აქტორების მოქმედების სტრატეგიები და პრაქტიკები;
7. დადგინდეს საქართველოში ბიზნეს სუბიექტების კრიზისის ანატომია და მისი პრევენციის და აღმოფხვრის გზები.

კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე დავსახეთ შემდეგი **ამოცანები**:

1. ბიზნეს სუბიექტების კრიზისის თეორიული საფუძვლებისა და პრაქტიკული გამოცდილებების ანალიზი;
2. ბიზნესის კრიზისში ფორმალური და არაფორმალური ინსტიტუტების გამოვლენა და ანალიზი არსებული საერთაშორისო გამოცდილებისა და ადგილობრივი პრაქტიკის გათვალისწინებით;
3. ბიზნეს სუბიექტების კრიზისის კომპლექსური ფაქტორების (ინსტიტუციონალური, ფინანსური, ორგანიზაციული და სხვ.) ანალიზის მეცნიერული მიდგომების მიმოხილვა და კვლევის ობიექტისათვის ოპტიმალური ვარიანტის განსაზღვრა;
4. ბიზნეს სუბიექტის კრიზისის გამოვლენისა და კვლევის მეთოდოლოგიის ანალიზი;
5. სისტემური პერსპექტივიდან სახელმწიფოს ბიზნესთან მიმართების ფორმები და მექანიზმების (ფორმალური ინსტიტუტების) გამოვლენა;
6. სხვადასხვა დაინტერესებული მხარის ჩართულობისა და დაინტერესების ანალიზი ბიზნესთან მიმართებით არაფორმალური ინსტიტუტების გამოვლენისა და ანალიზის კუთხით (აქტორული პერსპექტივა);
7. ფულად-საკრედიტო და საბიუჯეტო-საგადასახადო პოლიტიკის ანალიზი ბიზნეს სუბიექტებზე გავლენის თვალსაზრისით;
8. ბიზნეს სუბიექტის პრევენციულ-ანტიკრიზისული სტრატეგიების გამოცდილების ანალიზი;

კვლევის მიზნებისა და ამოცანების გათვალისწინებით ჩვენი ნაშრომის ჰიპოთეზა შემდეგნაირად შეიძლება იყოს ფორმულირებული: მხოლოდ სახელმწიფო პოლიტიკის ცალკეული მიმართულებები არ შეიძლება გახდეს ბიზნეს სუბიექტის კრიზისის საფუძველი. ბიზნეს სუბიექტების კრიზისი და მათი საქმიანობის შეჩერება შესაძლებელია გამოიწვიოს როგორც მაკროეკონომიკურმა ასევე მიკროეკონომიკურმა პროცესებმა.

**კვლევის საგანი:** საქართველოში რეგისტრირებული (მოქმედი), კრიზისში მყოფი და გაუქმებული (გაკოტრებული) ბიზნეს სუბიექტების ფინანსურ-ინსტიტუციონალური ანალიზი; მათი საქმიანობის შესწავლა რეგისტრაციის მომენტიდან რეგისტრაციის გაუქმებამდე ან საქმიანობის შეფერხებამდე; ანტიკრიზისული სტრატეგიების შემუშავების მეთოდოლოგიის განსაზღვრა და პრევენციული ღონისძიებების დაგეგმვა.

**კვლევის ობიექტი:** კრიზისულ მდგომარეობაში მყოფი (ან გაუქმებული, შეჩერებული, გადახდისუუნაროდ გამოცხადებული) ბიზნეს სუბიექტები; კრიზისის გამომწვევი აქტორები და ინსტიტუტები; ბიზნეს გარემოს ფორმირების პროცესი (სასამართლო სისტემა, გაკოტრების ინსტიტუტი და მექანიზმები და სახელმწიფო პოლიტიკის ცალკეული მიმართულებები).

**კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები:** კონფლიქტის აქტორზე ორიენტირებული ინსტიტუციონალური ანალიზის მიდგომა - სოციალურ მეცნიერებებში კონფლიქტების კვლევის თეორიისათვის კრიზისის სხვადასხვაგვარი პროცესებისა და ურთიერთობების განუყოფელი ნაწილია; ამ თვალსაზრისით კრიზისი არა მარტო პრობლემის გამოვლენის, არამედ მისი გადამუშავების ფაქტორიცაა. ანუ, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ: კრიზისი არ არის ნეგატიური მოვლენა; კრიზისი კი არ ქრება, არამედ გადამუშავდება; კრიზისი არის განვითარების მნიშვნელოვანი ფაქტორი; და ბოლოს, იგი აქტორების მიერ საკუთარი ინტერესებისათვის (სტატუსი, ძალაუფლება, რესურსები) ბრძოლაა. ამის გამოსავლენად კი აუცილებელია თითოეული შემთხვევის ჩარღმავებული ანალიზი (case study).

**„ქეის სტადი“** - კვლევის პროცესში გამოყენებულია შემთხვევების ანალიზის მეთოდი - ბიზნეს სუბიექტების კრიზისების კონკრეტული შემთხვევების კვლევა, რომელიც არის არა მხოლოდ კრიზისის შემთხვევის შესახებ შეფასებითი ჩანაწერი, აღწერა, არამედ მისი სრული, კომპლექსური, ინფორმაციული, მასალა, რომელიც იძლევა სიტუაციის სიღრმისეული ანალიზის შესაძლებლობას. კვლევის პროცესში გამოყენებულია 50-მდე სხვადასხვა ბიზნეს სუბიექტის საქმიანობის ქეისი;

ქეისების შერჩევის პროცესში გათვალისწინებულ იყო შემდეგი კრიტერიუმები: ა) ბიზნეს საქმიანობის დაწყება და დასრულება ბოლო 10 წლის პერიოდში; ბ) ბიზნეს სუბიექტების შერჩევა საქართველოს სხვადასხვა ქალაქიდან; გ) ბიზნეს სუბიექტების საქმიანობის სეგმენტების სხვადასხვაობა;

**სტატისტიკური ანალიზი** - საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მიერ მოწოდებული ოფიციალური ინფორმაციის საფუძველზე დამუშავდა სხვადასხვა მონაცემები; ასევე გაკეთდა საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის, საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს, საქართველოს ეროვნული ბანკის, ქ. ბათუმისა და ქ. თბილისის მუნიციპალიტეტების მიერ მოწოდებული ინფორმაციის, ასევე მეწარმეთა შესახებ საქართველოს კანონის და საქართველოს საგადასახადო კოდექსის ცვლილებების დინამიკის ანალიზი.

**შედარების მეთოდი** - ამ მეთოდის გამოყენებით განხორციელდა ერთი და იგივე პერიოდში, მსგავსი კატეგორიების ფარგლებში არსებული მონაცემების შედარებითი ანალიზი კონკრეტული კომპონენტის ტენდენციების დასადგენად. ამ მიზნით დამუშავდა ოფიციალური ინფორმაცია, რომელიც მოგვაწოდეს ქ. ბათუმის და ქ. თბილისის მერიებმა, საქართველოს სტატისტიკის ეროვნულმა სამსახურმა, საქართველოს ეროვნულმა ბანკმა.

**კომპონენტური ანალიზი** - აღნიშნული მეთოდით მოხდა კომპონენტების მიხედვით (მაგ.: ვალუტის კურსის და კონკურენციის გავლენა, ბიზნეს ლოკაციის ფაქტორი) ქეისების კლასიფიკაცია, ამ ფაქტორების კრიზისზე გავლენის შესწავლა

ცალ-ცალკე და შემდგომ კრიზისის წარმოშობაში მათი როლისა და ადგილის განსაზღვრა.

**ოფიციალური დოკუმენტების ანალიზი** - მოიცავდა სახელმწიფო სტრუქტურების მიერ მოწოდებული ოფიციალური მონაცემების, დოკუმენტების, გადაწყვეტილებების შესწავლასა და კლასიფიკაციას.

კვლევა ეფუძნება ქართველ და უცხოელ მეცნიერთა ნაშრომებს, საერთაშორისო ორგანიზაციების კვლევებსა და ანგარიშებს, სახელმწიფო დაწესებულებათა ოფიციალურ დოკუმენტაციას, სხვადასხვა სახის სამთავრობო და საკანონმდებლო დოკუმენტებს (საქართველოს კონსტიტუცია, საქართველოს საგადასახადო კოდექსი, სხვადასხვა კანონებსა და საერთაშორისო შეთანხმებებს), მსოფლიო ბანკისა და ფედერალური სარეზერვო ფონდის ოფიციალურ ინფორმაციასა და კვლევებს; ასევე, უშუალოდ ბიზნეს სუბიექტებთან ინტერვიუებსა და გამოკითხვებს.

**კვლევის მეცნიერული სიახლეები:**

- ბიზნეს სუბიექტების კრიზისის კვლევა ინტერდისციპლინარული მეთოდოლოგიით;
- კრიზისის ფორმალური და არაფორმალური მექანიზმების ანალიზი ბიზნეს სუბიექტების კრიზისის შედეგების გათვალისწინებით;
- ბიზნეს სუბიექტების გაკოტრებისა და ლიკვიდაციის შესაძლებლობის რისკის პროგნოზირება კომპონენტური კვლევით, გაკოტრებამდე კრიზისში შესვლის მომენტის იდენტიფიკაცია და პრევენციული მოდელის შემუშავება;
- ბიზნეს სუბიექტების კრიზისის კომპონენტური ანალიზით კვლევა, რაც მოიაზრებს ქვეყნის მონეტარული, ფისკალური პოლიტიკის კომპონენტებისა და უშუალოდ ბიზნეს სუბიექტების კრიზისის კომპონენტების მიზეზ-შედეგობრივ დაკავშირებას.

**ნაშრომის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა:** ნაშრომი, მასში გამოყენებული მიდგომების, მეთოდოლოგიის და თეორიულ-პრაქტიკული სპეციფიკის გათვალისწინებით, საინტერესო იქნება საქართველოში ბიზნესის ანალიზით დაინტერესებული სპეციალისტებისათვის. პრაქტიკული კუთხით მიღებული შედეგები საყურადღებო იქნება სხვადასხვა კომპანიების მენეჯერების, მეცნიერ-მკვლევრებისათვის, სახელმწიფოს საფინანსო ინსტიტუტებისა და ზოგადად, ბიზნეს საქმიანობით დაინტერესებული წრისათვის.

საკვალიფიკაციო ნაშრომზე მუშაობის პროცესში არ არის გამოყენებული კომერციული საიდუმლოების შემცველი ინფორმაცია. ინფორმაცია მიღებულია უშუალოდ ბიზნესის მფლობელების, ბუღალტრების თუ ფინანსურ მენეჯერებისგან. ასევე აუდიტორული კომპანიებიდან, სასამართლოდან, საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტოდან, შემოსავლების სამსახურიდან, რის მეშვეობითაც მოხერხდა ქეისების შერჩევა; კონკრეტული შემთხვევების გამოსავლენად ასევე გამოყენებული იყო სოციალური ქსელები.

**ნაშრომის აპრობაცია:** სადისერტაციო ნაშრომი აპრობირებულ იქნება ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის საფინანსო, საბანკო და სადაზღვევო საქმის დეპარტამენტის გაფართოებულ სხდომაზე 2017 წლის 29 ივნისს.

**ნაშრომის სტრუქტურა:** ნაშრომი შედგება შესავლის, სამი თავის, შვიდი ქვეთავის, დასკვნების, გამოყენებული ლიტერატურის ჩამონათვალისა და დანართებისგან.

## **შესავალი**

### **თავი I. ბიზნეს სუბიექტების კრიზისის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები**

§1.1. ბიზნეს სუბიექტის კრიზისის იდენტიფიკაციისა და კლასიფიკაციის მეთოდოლოგიური სრულყოფა.

§1.2. ბიზნეს სუბიექტის კრიზისის ინსტიტუციონალურ-ფინანსური ანალიზის მეცნიერული გაგებისათვის.

### **თავი II. სახელმწიფო პოლიტიკა და სახელმწიფო ინსტიტუტების როლი ბიზნესისა და ბიზნეს სუბიექტების საქმიანობასთან დაკავშირებით**

§2.1. სახელმწიფო პოლიტიკის თავისებურებანი ბიზნეს სუბიექტებთან მიმართებაში.

§2.2. საქართველოს ეკონომიკურ გარემოს ფორმირებაზე მოქმედი ფაქტორების ანალიზი.

§2.3. საქართველოს ეკონომიკური პოლიტიკის ფისკალური მიმართულებების თავისებურებები.

### **თავი III. ბიზნეს სუბიექტის კრიზისის პრევენციულ-ანტიკრიზისული სტრატეგიის სრულყოფის მიმართულებები**

§3.1. ბიზნეს სუბიექტების კრიზისის გამომწვევი ფორმალური და არაფორმალური ინსტიტუტების მეცნიერული ანალიზი.

§3.2. ბიზნეს სუბიექტის პრევენციულ-ანტიკრიზისული სტრატეგიის მოდელის ფორმირების მეთოდოლოგია

## **დასკვნები და წინადადებები**

## **გამოყენებული ლიტერატურა**

## **დანართები**

## ბიზნეს სუბიექტების კრიზისის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები

### §1.1. ბიზნეს სუბიექტის კრიზისის იდენტიფიკაციისა და კლასიფიკაციის მეთოდოლოგიური სრულყოფა

ბიზნეს სუბიექტების, როგორც ქვეყნის ეკონომიკის მნიშვნელოვანი აქტორების ორგანიზებისა და საქმიანობის შესახებ, სხვადასხვა კვლევები არსებობს. ნაშრომთა ერთ ნაწილში გააზრებულია საკითხის თეორიული მხარე. მათი მეორე ნაწილი ამ თეორიების კრიტიკაზე, ხოლო მესამე ნაწილი კი მათ გადამუშავებაზე ან ახალი თეორიის შემუშავებაზე არის ორიენტირებული.

ამ თვალსაზრისით, უპირველეს ყოვლისა უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება იმ ავტორების ნააზრევს, რომლებიც ზოგადად აღწერენ ეკონომიკურ წყობას და ბაზარი-კომპანია-სახელმწიფო მიმართებას (სისტემური პერსპექტივა). ასევე, კონკრეტული კომპანიების (ინსტიტუტი) ფუნქციონირების ასპექტებს. ინსტიტუციონალური ურთიერთქმედების ანალიზისას განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია აქტორული პერსპექტივის გამოყენება (ქეისების მეშვეობით), რომელიც დამატებითი განზომილების მეშვეობით საკითხის უკეთ გააზრებას უწყობს ხელს.

კრიზისის საფუძველი და განვითარება, თავისი არსიდან გამომდინარე, დაკავშირებულია სხვადასხვა სპეციფიურ დეტალებთან, ამიტომ მისი კომპლექსური შესწავლისათვის საჭიროა ისეთი საკითხების განხილვა, როგორცაა: კომპანიის ორგანიზაციული საფუძვლები, კომპანიის გაკოტრების დიაგნოსტიკის მოდელები, ანტიკრიზისული სტრატეგიების შემუშავების მეთოდები და სხვა მიდგომები, რომლებსაც თანამედროვე მსოფლიო საფინანსო-ეკონომიკურ კვლევებში მნიშვნელოვანი როლი აქვთ.

აქედან გამომდინარე საყურადღებოა ისეთი ავტორების ნააზრევის მოშველიება, როგორცაა: კ.მარქსი, ა.სმიტი, ჯ.მ. კეინსი, შ. სისმონდი, ი. შუმპეტერი, გ. ლ. გრეინერი, ე. ალტმანი, და სხვები.

ძირითადად, სპეციალურ ლიტერატურაში გვხვდება კრიზისისა და გაკოტრების მხოლოდ რაოდენობრივი კვლევის მეთოდით (კოეფიციენტებით, ფინანსური მოდელებითა და სხვადასხვა შედარებითი ანალიზით) შესრულებული კვლევები. კრიზისის დროს სახელმწიფოს დამოკიდებულების საკითხებზე მუშაობენ თ. ბერიძე, ნ. დარსაველიძე, ი. კოვზანაძე, ე. მექვაბიშვილი, ვ. ჩალაფეიქრიშვილი, თ. მიმინოშვილი და სხვ.; საწარმოს ლიკვიდაციასთან დაკავშირებულ სამართლებრივ ასპექტებზე (კვლევები, რომლებიც ეხება გაკოტრების სამართლებრივ საკითხებს) და კანონმდებლობის ხარვეზებზე, სასამართლო დავის ხანგრძლივობისა და აღსრულების პროცესის სირთულეებზე მუშაობდნენ რ. მიგრიაული, რ. სულამანიძე, გ. ჯუღელი, ლ. ნადარაია და სხვ.; ეკონომიკური კრიზისის არსზე საინტერესო ნაშრომები აქვთ ს. პავლიაშვილს, ვ. პაპავას, ი. კოვზანაძეს, ე. გეგეშიძეს, ი. გიგაურს და



სხვას. საფინანსო, საბანკო და სავალუტო კრიზისებზე საყურადღებო ნაშრომები აქვთ ნ. ყაველაშვილს, ვ. კაციტაძეს, გ. აბუსელიძეს, დ. ასლანიშვილს, რ. გოცირიძეს, მ. გოგობიას და სხვებს.

უცხოურ სამეცნიერო კვლევებში კრიზისების თემატიკას არაერთი ავტორი უთმობს ყურადღებას. გაკოტრების მოდელების კუთხით საყურადღებოა, ე. ალტმანი, კრიზისების მართვაში სახელმწიფოს როლზე – ჯ.მ კეინსი, პ. სამუელსონი, ფ. ჰაიეკი, ი. ჰანი, ა. ჰანსენი; კრიზისების მართვა საკრედიტო ინტერვენციებით – .ჯ. შუმპეტერი, რ. ბერნსი, და სხვები.

თვისობრივი მეთოდების გამოყენებით შესრულებულია კვლევები გაკოტრების მხოლოდ სამართლებრივ-საკანონმდებლო ხარვეზების შესახებ.

უპირველესად, საკვალიფიკაციო ნაშრომის ფარგლებში გვსურს გავმიჯნოთ ორი ცნება „კრიზისი“ და „გაკოტრება“. კრიზისი არ არის გაკოტრება, რადგან ეს უკანასკნელი არის მისი განვითარების უკიდურესი შედეგი; თავის მხრივ გაკოტრების საქმის წარმოება ასევე არ არის კრიზისი, არამედ წარმოადგენს მისი საბოლოო ფაზის დასრულების დასაწყისს.

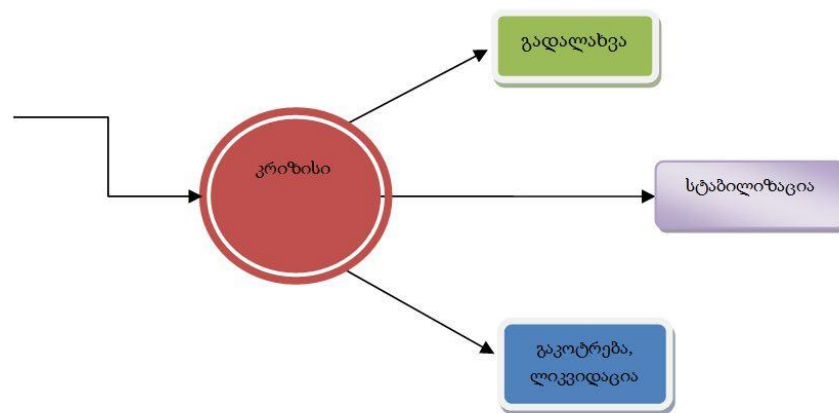
ვითვალისწინებთ რა ზემოაღნიშნული ავტორების მოსაზრებებს კრიზისის შესახებ, ვფიქრობთ რომ იგი შეიძლება განვითარდეს სამი მიმართულებით, კერძოდ:

- კრიზისი გადაილახოს;
- მოხდეს კრიზისის სტაბილიზაცია;
- კრიზისმა გამოიწვიოს ბიზნეს სუბიექტის

გადახდისუუნარობა/გაკოტრება და ლიკვიდაცია.

კრიზისის ფაზებისა და შედეგების ჩვენეული კლასიფიკაცია ეყრდნობა უშუალოდ კრიზისის განვითარების ნეგატიური პროცესების კომპონენტურ-სინთეზური ანალიზის საფუძველზე მიღებულ შედეგებს.

დიაგრამა N1. კრიზისის განვითარება



წყარო: მომზადებულია ავტორის მიერ კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით

ვახტანგ ჩალაფეიქრიშვილი თავის კვლევაში წერს, „კრიზისის პერიოდში, მნიშვნელოვნად იზრდება სახელმწიფოთა როლი ეკონომიკის ფუნქციონირებაში.

ყველა დარგი თხოვს მთავრობას გარკვეული დახმარების გაწევას და სუბსიდირების გარკვეული დოზით ცდილობენ მდგომარეობიდან გამოსვლას. ეს თავის მხრივ ბიზნესს სულ უფრო მეტად ხდის სახელმწიფოზე დამოკიდებულს. კრიზისიდან გამოსვლის პარალელურად ალბათ მართებული იქნებოდა, შემცირებული სახელმწიფო დახმარებები და მთავრობის როლის მეტნაკლებად შემცირება.“

ანტიკრიზისული სისტემის რეგულირების განმარტებაზე და თავისეული ინტერპრეტაციით ასევე საუბრობს ნინო დარსაველიძე. კერძოდ, იგი ამბობს, რომ „ანტიკრიზისული რეგულირების სისტემა მოიცავს ელემენტთა ერთობლიობას, როგორცაა: ნორმატიულ-სამართლებრივი, ანტიკრიზისული პროცესის მეთოდური უზრუნველყოფა, საწარმოს მდგომარეობის მონიტორინგი, მმართველობითი გადაწყვეტილებებისა და განკარგულებების მიღება, მათი შესრულების კოორდინაცია და ორგანიზაცია, სტიმულირების სისტემების შემოყვანა და სხვა, რომლებიც ჯერ კიდევ ფორმირების სტადიაში იმყოფება“. ავტორის აზრით, საქართველოში საწარმოთა ხშირი გაკოტრების შემთხვევები ძირითადად საბაზრო ეკონომიკის განვითარებისათვის საჭირო პირობების დაუზვეწელობითაა გამოწვეული. ახსნილია, რომ სერიოზული შეფერხებებია წარმოებული პროდუქციის რეალიზაციის საქმეში, რაც უარყოფითად მოქმედებს საწარმოთა ფინანსური რესურსების მოცულობაზე. აღნიშნული პირდაპირაა დაკავშირებული ქვეყანაში უმუშევრობის დონესთან, რაც განაპირობებს მოსახლეობის დიდი ნაწილის არამსყიდველობითუნარიანობას. გარდა ამისა, პროდუქციის წარმოებისა და რეალიზაციის მცირე მოცულობა, დაბალი ხარისხი და მაღალი საწარმოო დანახარჯები განაპირობებს საწარმოთა დაბალ რენტაბელობას და ზოგიერთ შემთხვევაში ზარალიანობასაც.

სახელმწიფოს როლზე საუბრობს თემურ მიმინოშვილი და აღნიშნავს: „საქართველოში მცირე და საშუალო მეწარმეობის (ბიზნესის) განვითარების კარგი შესაძლებლობა არსებობს, თუმცა მისი რეალობად გადაქცევა ბევრ ფაქტორზეა დამოკიდებული. ამ უკანასკნელთა შორის მთავრობის მიერ აღნიშნული სფეროს მხარდაჭერა და წახალისება ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესია... ბიზნესის წარმატებით ფუნქციონირებისა და განვითარებისათვის აუცილებელია შესაბამისი გარემოს არსებობა, რომლის ჩამოყალიბებაში სახელმწიფოს (ხელისუფლებას) წამყვანი როლი ენიჭება.“

საინტერესოა გიორგი აბუსელიძის მოსაზრება სახელმწიფოს როლის შესახებ მეწარმეთა ფენის ფორმირებისა და საზოგადოების საბაზრო სტრატეგიკაციის პროცესში; ავტორი წესრიგის დამყარებისა და მეწარმეთა ძლიერი ფენის ჩამოყალიბებისათვის სახელმწიფოს ჩარევას ამართლებს „სოციალური სტიმულირების“ მეთოდის გამოყენებით.

ადამ სმიტის ნაშრომის „გამოკვლევა ხალხთა სიმდიდრის ბუნებისა და მიზეზების შესახებ“ მთავარი არსია ქვეყნის ეკონომიკაზე სახელმწიფოს ზემოქმედების არაეფექტურობის ახსნა. სმიტის აზრით, თავისუფალია ბაზარი, სადაც

ყველაფერს განაგებს ხალხი. მას მიაჩნდა, რომ დემოკრატიის პრინციპია სწორედ ის, რომ ადამიანები თავად განსაზღვრავენ რა იყიდონ და როგორ განსაზღვრონ ამა თუ იმ პროდუქციის ფასი. სმიტის მოსაზრებით რაც უფრო მცირეა სახელმწიფოს ჩარევა ეკონომიკურ ცხოვრებაში, მით უკეთესი პირობები იქმნება მისი განვითარებისათვის.

კარლ მარქსი ითვლება კრიზისების თეორიისა და ციკლურობის განსაზღვრის ფუძემდებლად. მისი შეხედულებით კრიზისის წარმოშობა შემდეგნაირია: საწარმოს აქვს 10 წლიანი განვითარების ციკლი. მისი ზრდის მიხედვით იზრდება მოთხოვნა მუშა ხელზე, შესაბამისად იზრდება გასამრჯელო-რადგან იზრდება მოთხოვნა მუშა ხელზე, იზრდება შრომის ღირებულება. თუმცა, ეკონომიკის განვითარებასთან ერთად მუშა ხელის ანაზღაურება იზრდება უფრო ნელა, ვიდრე თავად კაპიტალის. ადრე ეკონომისტები მიიჩნევდნენ, რომ დამატებითი ღირებულების მატება, იწვევს ასევე მოხმარების ადეკვატურ ზრდას. რაღაც ეტაპზე მუშა ხელს არ შეუძლია იყიდოს წარმოებული პროდუქცია. ხდება ჭარბწარმოება და კაპიტალის გადაჭარბება რაც იწვევს კრიზისს. კაპიტალისტები ხურავენ საწარმოებს და იზრდება უმუშევართა მასა...

კარლ მარქსის შეხედულებების შესახებ საინტერესო ანალიზს გვთავაზობს ქართველი მეცნიერები თეიმურაზ ბერიძე და ელგუჯა მექვაბიშვილი: „მარქსის თანახმად, ეკონომიკური კრიზისი ყოველთვის ჯერ მიმოქცევის სფეროში ვლინდება, თუმცა მას ღრმა „წარმოებით“ ფესვები გააჩნია. ამასთანავე, წარმოება-მიმოქცევის სფეროების კრიზისს ჩვეულებრივ წინ უძღვის სერიოზული შეფერხებები ფულად-საკრედიტო სფეროში: საკრედიტო ოპერაციების მოცულობის შემცირება, საფონდო ბირჟებზე აქციების კურსის დაცემა, ცალკეული ბანკების, სადაზღვევო, საინვესტიციო კომპანიების და სხვა საფინანსო ინსტიტუტების გაკოტრება და ა.შ. ანალიზის პროცესში მარქსი ხაზს უსვამდა ეკონომიკური კრიზისების პერიოდულობას, რომელსაც უკავშირებდა ძირითადი კაპიტალის კვლავწარმოების კანონზომიერებებს. კრიზისის პირობებში ძირითადი კაპიტალი სწრაფად ცვდება და სწრაფ აღდგენას საჭიროებს, რაც მხოლოდ ტექნიკური პროგრესის საფუძველზეა შესაძლებელი. ტექნიკური პროგრესის როლი აქ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რადგანაც, ჯერ ერთი, ძირითადი კაპიტალის განახლების გზით ეკონომიკა იწყებს კრიზისიდან თანდათანობით გამოსვლას, და მეორე, ტექნიკური პროგრესი ეკონომიკური ზრდის ახალი ეტაპის დაწყების ფაქტორად გვევლინება. ეკონომიკური ზრდის გარკვეულ ეტაპზე საზოგადოებრივ კვლავწარმოებაში ახალი დისპროპორციები წარმოიქმნება, რომლებსაც ახალ კრიზისამდე მივყავართ და ასე ხდება კაპიტალისტური საბაზრო ეკონომიკის ენტროპიული ხასიათის მქონე ციკლური განვითარება“

ჯ.მ. კეინსს, რომელიც სამთავრობო ინტერვენციული პოლიტიკის მომხრეა მიაჩნია, რომ მთავრობას ფისკალური და მონეტარული ზომების გამოყენებით ეკონომიკური ვარდნის, დეპრესიებისა და ბუმის უარყოფითი ეფექტების შემსუბუქება შეუძლია. კეინსის მოსაზრება არის შემდეგი: საერთო მომხმარებელთა მოთხოვნის

დაცემა იწვევს საქონლის წარმოებისა და მომსახურების შემცირებას. საწარმოთა შემცირება იწვევს წვრილ მეწარმეთა გაკოტრებას, დიდ საწარმოთა მიერ დაქირავებული მუშების შემცირებას და მსხვილმასშტაბიან უმუშევრობას. უმუშევრობა იწვევს მოსახლეობის შემოსავლების, ანუ მყიდველების შემცირებას, და ეს თავის მხრივ ფორსირებას ახდენს სამომავლო საქონელზე მომხმარებელთა მოთხოვნის დაცემას. იქმნება ჩაკეტილი წრე, რომელიც ეკონომიკას ქრონიკულ დეპრესიულ მდგომარეობაში აგდებს. მისი მოსაზრება იყო შემდეგში: „თუ მასიურ მომხმარებელს არ შეუძლია გამოაცოცხლოს მოთხოვნა ეროვნული ეკონომიკის მასშტაბებში, მაშინ ეს უნდა გააკეთოს სახელმწიფომ. თუ სახელმწიფო დააფინანსებს საწარმოების მსხვილ შეკვეთებს, ეს გამოიწვევს მუშა ხელის დასაქმებას ამ ფირმებში. გასამრჯელოს აღების შედეგად ყოფილი უმუშევრები გაზრდიან თავის ხარჯებს სამომხმარებლო პროდუქციაზე და შესაბამისად გაიზრდება ჯამური ეკონომიკური მოთხოვნა“.

კიდევ ერთი ავტორი, რომელიც სახელმწიფოს ჩარევის სპეციფიკაზე საუბრობდა იყო შარლ სისმონდი. მან წარმოადგინა შეხედულება ეკონომიკურ ციკლებზე, სადაც ამტკიცებდა, რომ სახელმწიფო ვალდებულია მოახდინოს ზემოქმედება ეკონომიკაზე. მისი მთავარი მიგნება სახელმწიფო ინტერვენციის გამართლებაში იყო ის, რომ მანამ, სანამდე ბაზარზე დამყარდება ფასების წონასწორობა, მოსახლეობას უხდება დიდი ტანჯვა, ამიტომ სახელმწიფო ვალდებულია შეარბილოს გარდამავალი პერიოდი.

ჯოზეფ შუმპეტერს მიაჩნდა, რომ შესაძლებელია კრიზისებს იწვევდეს არა წმინდა ეკონომიკური ფაქტორები, არამედ გარე ფაქტორებით გამოწვეული ეკონომიკური პროცესების დარღვევის მდგომარეობა.

ადამ სმიტის პოზიციას იზიარებს მიურეი როტბარდი და აკრიტიკებს შუმპეტერის კრიზისებთან დაკავშირებულ თეორიას. იგი მხოლოდ უკიდურეს შემთხვევაში აღიარებს საკრედიტო ექსპანსიის სასიცოცხლო მნიშვნელობას დეპრესიისა და ბუმის პირობებში.

სამეცნიერო ლიტერატურაში გვხვდება შემდეგი თეორიებიც: ჭარბწარმოების თეორია (ჯოან რობინსონი, ფოსტერი, კეტჩინგსი), რომელიც ციკლორობას ხსნის მოხმარების დანაკლისით. გაუხარჯველობა იწვევს პროდუქციის ჭარბწარმოებას და პროვოცირებს კრიზისს. კრიზისის თავიდან აცილების საფუძველია მოხმარების სტიმულირება.

დ. რიკარდო კი ზოგადად ეკონომიკური კრიზისების საფუძვლად სიმდიდრის უსამართლო განაწილებას მიიჩნევს. ფიშერის ფულად-საკრედიტო კონცეფცია: კრიზისები ჩნდება ფულის მიწოდება-მოთხოვნის დისბალანსის დროს, მ. ფრიდმენის მონეტარული თეორია: წარმოების ციკლორობა აიხსნება ფულის მიმოქცევის არასტაბილურობით და სხვ.

ზემოაღნიშნული თეორიებში მთავარი აქცენტი კეთდება ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების ცალკეულ კომპონენტებზე, კერძოდ: ბიუჯეტზე, მოსახლეობის რაოდენობაზე, მთლიან შიდა პროდუქტსა და ინვესტიციების მოცულობაზე და ა.შ. ამიტომ კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე წარმოდგენილია საქართველოში თითოეული მათგანის განვითარების დინამიკა ბოლო 10 წლის განმავლობაში.

(ამ და მომდევნო შემთხვევაში, კონკრეტულ საკითხებზე მსჯელობისას, საკვალიფიკაციო ნაშრომის ძირითად ტექსტში წარმოდგენილია შესაბამისი ცხრილები, რომლებიც ჩვენს მიერ სხვადასხვა ინფორმაციის საფუძველზეა შედგენილი, რაც ტექსტთან ერთად ვიზუალური მასალის სახით უფრო აღქმადს ქმნის მონაცემებს. ავტორეფერატის ფორმატიდან გამომდინარე მასში არ არის ასახული საკვალიფიკაციო ნაშრომის ძირითად ტექსტში არსებული საილუსტრაციო მასალის სრული მოცულობა) ნაშრომი ცხრილი N1.

წარმოდგენილი კომპონენტების ანალიზით პირდაპირ ჩანს, რომ ქვეყნის ძირითადი ეკონომიკური მაჩვენებლები მკვეთრ ცვალებადობას არ განიცდის, უფრო მეტიც, მაჩვენებლები სტაბლურად მზარდია. შესაბამისად ჩვენი კვლევის ობიექტის, კრიზისული სიტუაციების მიზეზ-შედეგობრივი ანალიზის არეალად იმთავითვე იკვეთება არამხოლოდ მაკროეკონომიკური, არამედ მიკროეკონომიკური პროცესების კვლევა თვისობრივი მეთოდით და მოცემული თეორიების პრაქტიკაში შემოწმება.

სახელმწიფო პოლიტიკისა და ეკონომიკური მიდგომების შემდეგ ჩვენ საკუთრივ ბიზნესში ჩართულ ორგანიზაციული ერთეულების - ბიზნეს სუბიექტების კრიზისთან დაკავშირებულ სამეცნიერო დისკურსებს ვეხებით.

კომპანიის, როგორც ფუნქციონირების შესახებ 1972 წელს ჰარვარდის ბიზნეს – სკოლის პროფესორის ლარი გრეინერის მიერ ჩამოყალიბებულ იქნა მოდელი, რომელიც ინსტიტუციონალურ დონეზე განმარტავდა ბიზნეს სუბიექტის/ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლს. მისი მოსაზრებით ორგანიზაციას გააჩნია არსებობის შემდეგი ეტაპები, კერძოდ:

- 1) ეს არის შემოქმედებითი, იგივე კრეატიული ზრდა, ანუ, უკვე გაწერილია ორგანიზაციული სტრუქტურა, იწყება კონტროლის სისტემა. ეს სისტემა განიცდის კრახს მაშინ, როცა დგება სწრაფი გადაწყვეტილების მიღების მომენტი და უფლებამოსილებები არ არის დელეგირებული დაბალ რგოლებში. აქ იწყება ავტონომიურობის/დელეგირების კრიზისი. აუცილებელი ხდება უფლებამოსილებებისა და პასუხისმეზლობების გაწერა.
- 2) ამ ეტაპზე ე.წ. ტოპ მენეჯმენტმა/დამფუძნებლებმა/მფლობელებმა მოახდინეს უფლებამოსილებების დელეგირება. აქ იწყება კონტროლის/მართვის, მენეჯმენტის კრიზისი, რომლის გადალახვა ხდება კოორდინაციის მეშვეობით.
- 3) გადაწყვეტილების მიღება რთულდება, შენელებულია გადაწყვეტილების მიღების ტემპი და სისტემა გადატვირთულია ზედმეტი კონტროლის მექანიზმებით. ამ დროს ვარდება კომპანიის/ბიზნეს სუბიექტის/ორგანიზაციის

ეფექტურობა. სახეზეა შეფერხება/გაჭიანურება/ბიუროკრატიული მექანიზმების კრიზისი.

4) კონტროლის მექანიზმი მცირდება და ფაქტიურად ხდება ძველი მმართველობითი სისტემის უარყოფა.

ეტაპების დეტალიზაციის მიუხედავად, თავად ავტორი, გრენერი მიუთითებს, რომ ეს შესაძლოა არ იყოს სრული ფაზების აღწერა, ვინაიდან ხშირი სისტემური/ინსტიტუციონალური ცვლილებები იწვევს თანამშრომლებში უარყოფით ემოციებს და შესაძლებელია მოხდეს მათი „გადაწვა“.

კიდევ ერთ საინტერესოა მოდელს გვთავაზობს თანამედროვე მსოფლიოს ბიზნეს კომპანიებისა და ზოგადად ორგანიზაციების „თერაპევტად“ წოდებული, Adizes Institute–ს დამაარსებელი იცხაკ კალდერონ ადიზესი თავის ნაშრომში „კორპორაციების სასიცოცხლო ციკლის მართვა“. კერძოდ, ის ავითარებს გრენერის იდეას, თუმცა განსხვავებული მიმართულებით. ის კომპანიის/ორგანიზაციის ციკლს 10 ეტაპად ყოფს და ამ ეტაპებს ფიზიკურ, ბიოლოგიურ და სოციალური სისტემების ფუნქციონირებას ადარებს:

1. არის კომპანიის წარმოქმნის ეტაპი, როცა ის „იბადება“.
2. „ჩვილობის“ პერიოდი
3. „ბავშვობა“
4. „სიყრმე“.
5. „გაფურჩქვნა“
6. „სტაბილიზაცია“
7. „არისტოკრატიულობა“
8. „ადრეული ბიუროკრატია“
9. „გვიან ბიუროკრატია“
10. ბოლო, ეს არის „გარდაცვალება“, ეტაპი, როდესაც კლიენტები უარს ამბობენ კომპანიის მომსახურებაზე (პროდუქციაზე). შესაძლებელია იგი იყოს მონოპოლიური პროდუქციის მიმწოდებელი ან ჰქონდეს სახელმწიფოს მხარდაჭერა, მაგრამ მიუხედავად ამ ყველაფრისა კომპანია არის ჩიხში და, როგორც სუბიექტის დასრულება/გაუქმება/ლიკვიდაცია/ბანკროტი გარდაუვალია.

ორივე თეორიის მიხედვით კომპანიების კრიზისი გარდაუვალია და მათი საქმიანობის ბოლო ეტაპი არის ამ კრიზისის მოუგვარებლობის/დაუძლევლობის მომენტი, როცა კომპანია ასრულებს ფუნქციონირებას.

ჩვენ მიგვაჩნია, რომ უპირველეს ყოვლისა კრიზისი კომპანიების შიდა და გარე ფაქტორების გავლენით შექმნილ ვითარებას ასახავს. ამავდროულად, როცა საქმე ეხება ბიზნეს სუბიექტების კრიზისს, რომლის წარმოშობისა და განვითარების საფუძველი თითოეული კომპანიის შემთხვევაში შესაძლებელია ინდივიდუალური იყოს. საჭიროა არა მოვლენაზე თეორიული მოსაზრებების კლასიფიცირების შედეგად მიღებული

მხოლოდ მიღებული ზოგადი დასკვნის გაკეთება, არამედ იმ ბიზნეს სუბიექტების ინდივიდუალური ქეისების შესწავლა, რომლებიც არიან არა მხოლოდ კრიზისის ფაზაში, არამედ ჩვეულებრივად აგრძელებენ საქმიანობას. ამიტომაც, ჩვენი აზრით, კომპანიების სეგმენტაცია უნდა მოხდეს საქმიანობის სფეროს მიხედვით, კერძოდ: ვაჭრობა, მომსახურება, წარმოება და ა.შ., ასევე უნდა მოხდეს ბრუნვის მოცულობის გათვალისწინება, პროდუქციისა თუ ნედლეულის მიწოდებაში იმპორტის მოცულობის ანალიზი, კონკურენტების, მენეჯმენტის და სხვა შიდა ფაქტორების შესწავლა. ასევე უნდა მოხდეს სახელმწიფო რეგულაციების ანალიზი, რომელიც პირდაპირ უკავშირდება ბიზნეს საქმიანობას და იმ არაფორმალური ინსტიტუტების წრის გამოკვეთა, რომელსაც შესაძლოა გავლენა ჰქონდეს ბიზნეს სუბიექტების კრიზისზე.

სწორედ ასე გვესახება კრიზისის ანალიზი და მისი არსის სწორი განმარტებისათვის საჭირო პროცესების თანმიმდევრობა.

## **§1.2. ბიზნეს სუბიექტის კრიზისის ინსტიტუციონალურ-ფინანსური ანალიზის მეცნიერული გაგებისათვის**

ბიზნეს სუბიექტის საქმიანობის განხორციელების პროცესში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს კომპანიის ფინანსების მართვას. სწორი ფინანსური აღრიცხვიანობა და ფინანსების მართვა განაპირობებს კომპანიის მდგრადობას. ფინანსური ანალიზი და მისი მეთოდოლოგია თანამედროვე სამყაროში ბიზნეს პროცესების პროგრესის პარალელურად იცვლება და ვითარდება. პროცესი არის უწყვეტი და შეუქცევადი, ამიტომაც ფინანსური ანალიზის მეთოდოლოგიის დახვეწა და ბიზნეს პროცესებთან ადეკვატურობა უმთავრესი გამოწვევაა სამეწარმეო საქმიანობაში.

კომპანიის მენეჯმენტის მიერ ფინანსური ანალიზის შერჩეულ მეთოდზე მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ბიზნესის შეუქცევადი განვითარება, ამიტომაც ბიზნეს სუბიექტის ფინანსური მდგომარეობის შეფასების დაგეგმვისას გათვალისწინებული უნდა იქნას ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა: კომპანიის ფულადი ნაკადების მოძრაობის მოცულობა, საქმიანობის სეგმენტი, სფერო, სპეციფიკა, კომპანიის მიმდინარე ფინანსური აღრიცხვიანობის მეთოდი, ფინანსური აღრიცხვიანობის პერიოდულობა, ფინანსური ოპერაციების განხორციელების გზები (ელექტრონული, ნაღდი, უნაღდო) და ა.შ.

საკვალიფიკაციო ნაშრომში განხილულია ფინანსური ანალიზის ჰორიზონტალური და ვერტიკალური მეთოდი. ასევე ამერიკელი მეცნიერის ედუარდ ალტმანის გაკოტრების დიაგნოსტიკის Z-მოდელი (Altman Z-Score). დახასიათებულია უ. ბივერის გ. სპრინგეიტის, ჟ. ლეგოს და სხვათა მოდელები. სხვადასხვა უცხოელი მკვლევარის მიერ წარმოდგენილი მოდელების ანალიზისას ჩამოყალიბებულია ჩვენი მოსაზრება, რომლის თანახმადაც განხილული მოდელები

საქართველოში არსებული ბიზნეს სუბიექტების შემთხვევაში არის მიუღებელი შემდეგი მიზეზების გამო:

ა) მოდელები შემუშავებულია სხვა ქვეყნების ბიზნეს სუბიექტების პირობების გათვალისწინებით; ბ) მოდელების მომზადების პროცესში გათვალისწინებულია იმ ქვეყნების სოცალურ-ეკონომიკური პოლიტიკის მიმართულებები, რომლის ტერიტორიაზე მოქმედი ბიზნეს კომპანიებისათვისაც ხდებოდა მათი შემუშავება; გ) თანამედროვე პირობებში კომპანიების ფინანსური მონაცემების პარალელურად მნიშვნელოვანია ისეთი ფაქტორების გათვალისწინება როგორცაა: ვალუტის კურსი, ინფლაცია, დაკრედიტების პოლიტიკის მიმართულებები და სხვა. სწორედ ეს ფაქტორებია, რაც ექვემდებარება კოეფიციენტური გაანგარიშების მოდელების ეფექტიანობას საქართველოს პირობებში.

ჩვენი მოსაზრებით, კომპანიის კრიზისის იდენტიფიკაციისა და კლასიფიკაციისათვის არ არის საკმარისი მხოლოდ ბიზნეს სუბიექტის ფინანსური ანალიზი. სრულფასოვანი შედეგების მისაღებად საჭიროა ქვეყნის ფისკალური და მონეტარული პოლიტიკის შესწავლა, ქვეყნის ბიზნეს გარემოს შეფასების რეიტინგების კომპონენტური შედარება, ასევე იმ ფორმალური და არაფორმალური ინსტიტუტების განსაზღვრა, რომელიც პირდაპირ თუ არაპირდაპირ გავლენას ახდენს ბიზნეს სუბიექტების კრიზისების წარმოშობასა და განვითარებაზე. შემდეგ თავებში კომპლექსურად განვიხილავთ ზემოაღნიშნული ფაქტორების მნიშვნელობას და როლს ბიზნეს სუბიექტების კრიზისის ფორმირების პროცესში და ვახდენთ ტიპოლოგიისა და წარმოშობის გზების მიხედვით აქტორების კლასიფიკაციას. ამიტომაც, საქართველოს რეალობის გათვალისწინებით, მიგვაჩნია, რომ კომპანიის მიერ ინდივიდუალური პრევენციულ-ანტიკრიზისული სტრატეგიის შემუშავებისათვის საჭიროა ქვემოთ ცხრილში წარმოდგენილი ინფორმაციის დამუშავება.

## ცხრილი N2: პრევენციულ-ანტიკრიზისული მოდელი



ეტაპი	კონკრეტული ღონისძიება	მონაწილე
ანტიკრიზისული მართვის გუნდის/გუნდის წევრების უნარების ანალიზი და მათი დაჯგუფება/სისტემატიზაცია/კატეგორიზაცია;	უნდა შეირჩეს ანტიკრიზისული მართვის გუნდი, რომელიც წვერთა მოცულობა პირდაპირ დამოკიდებულია ორგანიზაციის მოცულობასა და მიმართულებებზე. მაგრამ გუნდის ჩამოყალიბების დროს მაქსიმალურად უნდა იქნას გამოყენებული ორგანიზაციული რესურსი იმ ადამიანების სახით, რომლებიც მუშაობენ ამ ორგანიზაციაში და გააჩნიათ შესაბამისი კვალიფიკაცია. კრიზისულ სიტუაციაში კომპანიამ შეძლებისდაგვარად უნდა აარიდოს თავი ზედმეტ დანახარჯებს და მაქსიმალურად უნდა გამოიყენოს შიდა რესურსი. მინიმუმ გუნდში უნდა იყოს: ფინანსისტი, იურისტი, მარკეტინგის წარმომადგენელი და მომარაგების ხელმძღვანელი/საოპერაციო მენეჯერი.	კომპანიის მენეჯმენტი
კომპანიის სვოტ <sup>1</sup> და ფინანსური ანალიზი როგორც ვერტიკალური ასევე ჰორიზონტალური, სუსტი მარკეტების გამოყოფითა და კოეფიციენტების მინიმალურ ზღვართან ახლო ჯგუფის იდენტიფიცირება;	კომპანიის სვოტ ანალიზში იგულისხმება კომპანიის ძლიერი მხარეების, სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ანალიზი. ხოლო ფინანსურ ანალიზში იგულისხმება კომპანიის ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ფინანსური ანალიზი, ასევე ფინანსური მონაცემების კოეფიციენტური ანალიზი, რომელიც მინიმუმ მოიცავს ROE – საკუთარ კაპიტალზე უკუგების კოეფიციენტსა და ROA - აქტივებზე უკუგების კოეფიციენტს	კომპანიის მენეჯმენტი, ბუღალტერი, აუდიტი, დაქირავებული საფინანსო ორგანიზაცია
კომპანიის განვითარების გეგმებისა და მიმდინარე ტენდენციების სახელმწიფოში არსებულ ბიზნეს გარემოსთან შედარებითი ანალიზი;	ჯგუფმა უნდა სასწრაფო წესით განიხილოს კომპანიის მიმდინარე პოზიცია ბაზარზე, მისი წილი მთლიან წარმოება/გაყიდვებთან მიმართებაში, მომწოდებლებთან და მყიდველებთან სახელმწიფოებო ვალდებულებების ანალიზი, გაანალიზოს ბაზრის მოთხოვნები და მიმდინარე ტენდენციები: არის თუ არა ცვლილება მოთხოვნებში, შეიცვალა თუ არა რეალიზაციის პირობები.	კომპანიის მენეჯმენტი და ანტიკრიზისული მენეჯმენტის გუნდი
კომპანიის ტრანსფორმაციის შესაძლებლობის ანალიზი	კომპანიის მიმართულების ცვლის შესაძლებლობის ანალიზი მოიცავს მომიჯნავე საქმიანობებზე გადასვლის ან რადიკალურად საქმიანობის მიმართულების ცვლილების შემთხვევაში კომპანიის წინაშე მდგარ გამოწვევებს. რამდენად არის სხვაობა რისკებში, გარდაქმის შემთხვევაში წარმატებული საქმიანობის გაგრძელების დროს და მიმდინარე ფორს-მაჟორულ სიტუაციიდან თავის დაღწევის.	კომპანიის მენეჯმენტი და ანტიკრიზისული მენეჯმენტის გუნდი

წყარო: მომზადებულია ავტორის მიერ კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით

## სახელმწიფო პოლიტიკისა და ინსტიტუტების როლი ბიზნეს სუბიექტების საქმიანობაში

### §2.1. სახელმწიფო პოლიტიკის თავისებურებანი ბიზნეს სუბიექტებთან მიმართებაში

ქვეყნის საგარეო პოლიტიკური ორიენტირი და კონკრეტული შიდა პოლიტიკური გადაწყვეტილებები პირდაპირ მოქმედებენ ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებაზე, ისევე როგორც ეკონომიკური ცვლილებები პირდაპირ პროპორციულად მოქმედებენ ქვეყნის პოლიტიკურ პროცესებზე. პოლიტიკისა და ეკონომიკის ეს მჭიდრო და ურთიერთგავლენიანი დამოკიდებულება ქმნის რეგულირებულ სივრცეს ქვეყანაში, სადაც ბიზნეს სუბიექტებს/კომპანიებს უწევთ საქმიანობა.

ბიზნესი, როგორც ეკონომიკის მნიშვნელოვანი ნაწილი, პოლიტიკური და ეკონომიკური პროცესების მიმართ განსაკუთრებით მგრძობიარეა. ბიზნეს სუბიექტის განვითარების პროცესში დიდია სახელმწიფო პოლიტიკის როლი, ისევე როგორც ბიზნეს სუბიექტის როლი ეკონომიკური განვითარების პროცესსა და შედეგებში.

ბიზნესისა და სახელმწიფო პოლიტიკის ურთიერთმიმართების თანმიმდევრული ანალიზისათვის, ჩვენი აზრით საჭიროა სახელმწიფოში ბიზნეს სუბიექტების რაოდენობისა და ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმების შესახებ ზუსტი ინფორმაციის ფლობა. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მიერ მოწოდებული ინფორმაციის საფუძველზე მომზადებულ ცხრილში N3 (იხ. ნაშრომში) ჩანს, რომ 2018 წლის მარტის თვის მდგომარეობით რეგისტრირებული და აქტიური ბიზნეს სუბიექტების მონაცემები შემდეგნაირად გამოიყურება:

აქტიური ბიზნეს სუბიექტების მოცულობა რეგისტრირებულთან მიმართებაში საკმაოდ მცირეა, კერძოდ, ჯამში რეგისტრირებული სუბიექტების საერთო რაოდენობიდან მხოლოდ 25,8%-ია აქტიური. ამასთანავე უნდა აღინიშნოს, რომ მთლიან მონაცემებში 61,1% ინდივიდუალურ მეწარმეებს უჭირავს, რომელთაგან აქტიური მხოლოდ 23,17%-ია. მხოლოდ სამეწარმეო იურიდიული პირების შემთხვევაში მათი აქტიური პროცენტული თანაფარდობა 31,49%-ია. საკვალიფიკაციო ნაშრომის ერთ-ერთი მიზანი სწორედ ამ დისბალანსის მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების დადგენა და მისი აღმოფხვრის შესაძლებლობის განსაზღვრაა.

საკვლევი სამიზნე ჯგუფის განსაზღვრისას გამოვიყენეთ საქართველოში 2007-2017 წლებში ბიზნეს სუბიექტების რეგისტრაციის დინამიკა, რომელიც მოგვაწოდა საქართველოს სტატისტიკის ეროვნულმა სამსახურმა, კერძოდ, რეგისტრაციის რაოდენობის მკვეთრი ცვალებადობის ინდიკატორი. (იხ. ცხრილი N4)

ზემოაღნიშნული მონაცემებით რეგისტრაციებში ზრდადობა-კლებადობის გათვალისწინებით ჩვენს მიერ გამოყოფილი საანალიზო წრე შემდეგნაირად გამოიყურება:

- ✓ შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებები;
- ✓ ინდივიდუალური მეწარმეები;
- ✓ კოოპერატივები;

თითოეული ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის მიხედვით, იმის დასადგენად, თუ რას შეიძლება გამოეწვია მსგავსი მკვეთრი ცვალებადობა, კვლევის პირველ ეტაპზე გავანალიზეთ აღნიშნულ პერიოდში საგადასახადო კანონმდებლობაში შეტანილი ცვლილებები. ანალიზის მეორე ეტაპზე სამიზნე ჯგუფებთან მიმართებაში გავანალიზეთ ამ პერიოდში სახელმწიფოს მიერ მიღებული პოლიტიკური ან ეკონომიკური გადაწყვეტილებები. ცალკე ყურადღება გავამახვილეთ შიდა სახელმწიფოებრივ პროცესებზე, რომლებსაც შეიძლება მოეხდინათ გავლენა ბიზნეს სუბიექტის კონკრეტული ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმების რეგისტრაციის რაოდენობაზე.

ანალიზის შედეგები საშუალებას იძლევა პასუხი გაეცეს შემდეგ კითხვებს.

- რა განაპირობებდა სხვადასხვა პერიოდში ბიზნეს სუბიექტების მიერ კონკრეტული ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის არჩევას?
- ახდენს თუ არა გავლენას ქვეყნის ეკონომიკურ მდგომარეობაზე ბიზნეს სუბიექტების ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმები?

შედეგები შემდეგია:

ოფიციალურ დოკუმენტებზე და სტატისტიკაზე დაყრდნობით ჩატარებული კომპლექსური, მრავალკომპონენტური კვლევით გამოვლინდა, რომ ბიზნეს სუბიექტების დამფუძნებლების მიერ ბიზნესის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის არჩევის გადაწყვეტილების მიღებისას მათზე მოქმედებს რამოდენიმე ფაქტორი, კერძოდ: სახელმწიფოს მიერ დაანონსებული/მიმდინარე სტრატეგიული პროგრამები და ასევე საგადასახადო პოლიტიკის, ბიზნეს სუბიექტის ადმინისტრირებისა და რეგისტრაციის სიმარტივის ფაქტორები. საბოლოო ფაქტორების შეჯერებისა და ანალიზის შედეგად გამოვლინდა, რომ ბიზნეს სუბიექტების ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმები პირდაპირ მოქმედებს ქვეყნის ეკონომიკურ გარემოსა და განვითარებაზე, ვინაიდან, ზოგადად სახელმწიფო მიზანმიმართულად იღებს ფისკალურ თუ ზოგადად საფინანსო-პოლიტიკურ გადაწყვეტილებებს, რომელიც ქვეყნის სტრატეგიისა და განვითარების ძირითადი მიზნების შესაბამისია. ამით კი სახელმწიფოს მიერ მიზანმიმართულად ხდება ბიზნესის იმ სეგმენტების წახალისება/მხარდაჭერა, რომელიც პრიორიტეტულია მისი ერთიანი პოლიტიკური სტრატეგიისათვის და ზოგადად ქვეყნის განვითარებისათვის. ამის დასტურია ჩვენი კვლევის შედეგები, კერძოდ:

კოოპერატივების საქმიანობის გასააქტიურებლად სახელმწიფომ მოახდინა საკანონმდებლო აქტების ინიცირება საგადასახადო შეღავათებით, რომლითაც მისი მიზანი იყო სოფლის მეურნეობისა და სოფლის განვითარების მხარდაჭერა/წახალისება. შედეგად კოოპერატივების რეგისტრაციების მკვეთრი

ზრდითა და გააქტიურებით მივიღეთ სოფლის მეურნეობის დარგების სწრაფი გამოცოცხლება/გამლიერება. ასევე სახელმწიფოს და საერთაშორისო დონორების მიერ სპეციალური პროექტებით ამ სფეროს დონაცია/სუბსიდირების შესაძლებლობა.

შ.პ.ს რეგისტრაციების გამარტივებით სახელმწიფოში გაიზარდა იურიდიული პირებისათვის ბიზნესის ყველაზე მეტად მოქნილი და მიმზიდველი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის ბიზნეს სუბიექტების შ.პ.ს რაოდენობა, რომელთა გადასახადები ქვეყნის ბიუჯეტში არის ყველაზე დიდი მოცულობის. ამასთან, შ.პ.ს ორგანიზაციული სტრუქტურა არის კლასიკური გაგებით ბიზნესის ინსტიტუციონალური გამოხატულება, შესაბამისად ამ კატეგორიის ბიზნეს სუბიექტების რაოდენობის გაზრდითა და გამლიერებით ქვეყანა ქმნის მყარ ინსტიტუციონალურ საფუძველს ბიზნეს სექტორის სრულყოფისათვის.

კანონმდებლობაში მიკრო და მცირე ბიზნეს სუბიექტების ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმების წარმოშობით ინდ.მეწარმეებსა და ფიზიკურ პირებს მარტივ ბიზნეს ფორმებად რეგისტრაცია/სტატუსის შეცვლის საშუალება მიეცათ. ამით მათ გაუმარტივდათ ბიზნესის ადმინისტრირება, შეუმცირდათ საბუღალტრო მომსახურების ხარჯები, ასევე შეუმცირდათ გადასახადები და გაიზარდა მათი შემოსავლები. საერთო ჯამში ეს პირდაპირპროპორციულად აისახა მოსახლეობის კეთილდღეობაზე, რაც იყო სახელმწიფო პოლიტიკის მიზანი.

კვლევის შედეგებით შეიძლება ითქვას, რომ სახელმწიფოს ეკონომიკური პოლიტიკის მიზნების მიღწევისა და განხორციელების ირიბი ინსტრუმენტი კონკრეტული ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის ბიზნეს სუბიექტების რაოდენობის ზრდის წახალისება იმის მიხედვით, თუ ეკონომიკის რომელი დარგების წახალისება-გამლიერება სურს სახელმწიფოს. ბიზნეს სუბიექტების როლი ეკონომიკური გარემოს ფორმაციაში არის მნიშვნელოვანი და ხშირ შემთხვევაში ეკონომიკური პოლიტიკის წარმატებულად განხორციელების უმთავრესი ინსტრუმენტი. რომელიმე ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის პრიორიტეტულ მდგომარეობაში ჩაყენება პირდაპირ მოქმედებს სხვა ბიზნეს სუბიექტის საქმიანობაზე და გამომდინარე აქედან ყველა მსგავსი გადაწყვეტილებები სახელმწიფოს მიერ საჭიროებს ვრცელ, სიღრმისეულ ანალიზსა და უფრო ფაქიზ დამოკიდებულებას, ვინაიდან ბიზნეს საქმიანობა თითოეული ცვლილების მიმართ არის სენსიტიური და პირდაპირ მოქმედებს მისი საქმიანობის შედეგებზე.

კვლევის ფარგლებში, საქართველოში მიმდინარე ეკონომიკურ პროცესებზე საფინანსო ინსტიტუტების გავლენის მოცულობის განსასაზღვრად, ნაშრომის ამ ნაწილში, გაანალიზებულია მათი საქმიანობის შედეგები, რომელიც ეყრდნობა საქართველოს ეროვნული ბანკის ოფიციალურ მონაცემებსა და ჩვენს მიერ მოპოვებულ ემპირიულ მასალას, ბიზნეს სუბიექტებთან ინტერვიუებსა და კომპონენტურ გამოკითხვებს.

სადისერტაციო ნაშრომში განხილულია ასევე უპასუხისმგებლო დაკრედიტების პოლიტიკის შესაძლო გავლენა ბიზნეს სუბიექტების კრიზისის ფორმირებაში და წარმოდგენილია დაკრედიტების ზოგადი პოლიტიკის ანალიზი.

ნაშრომში ბიზნეს სუბიექტების კრიზისის გამომწვევ ფაქტორების განხილვისას გამოყოფილია კრიზისის ფორმირებაზე ვალუტის კურსის ცვალებადობის გავლენის ნაწილი, კერძოდ თუ რამდენად მოქმედებს ის უცხო ვალუტაში სესხის მქონე კომპანიების საქმიანობაზე.

მიგვაჩნია, რომ საგარეო ვაჭრობა, განსაკუთრებით ექსპორტი, ქვეყნის სავალუტო პოლიტიკის მნიშვნელოვანი ნაწილია, ვინაიდან სწორედ ის არის პირდაპირი არხი უცხოური ვალუტის შემოდინებისა. შესაბამისად ვალუტის ცვალებადობის ეკონომიკაზე გავლენის ანალიზის დროს მნიშვნელოვანია ბოლო პერიოდის საგარეო ვაჭრობის მონაცემების განხილვა.

## **§2.2. საქართველოს ეკონომიკურ გარემოს ფორმირებაზე მოქმედი ფაქტორების ანალიზი**

ქვეყნის ფისკალური და მონეტარული პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებების შემდეგ, ბიზნეს სუბიექტების კრიზისის მიზეზ-შედეგობრივი ანალიზის სრულყოფისათვის საჭიროა ეკონომიკური პროცესებისა და ზოგადად ეკონომიკური გარემოს ფორმირების პროცესში სხვადასხვა ფაქტორების გავლენის მიმოხილვა. ამისათვის ჩვენ წინამდებარე პარაგრაფში განვიხილავთ ექსპორტის, იმპორტის, ტურიზმის, ვალუტის კურსის ცვალებადობისა და ბიზნეს სუბიექტების მოქმედების სტრატეგიების მიმართულებებს.

განსაკუთრებული ყურადღება გამახვილებულია კიდევ ერთ ფაქტორზე - ტურიზმზე, ვინაიდან ტურიზმი არის სფერო, საიდანაც პირდაპირი გზით ხდება უცხოური ვალუტის შემოდინება. ბოლო წლების განმავლობაში აღნიშნულ სექტორში სტაბილური მატება საერთაშორისო ვიზიტორების ხარჯზე რაც მნიშვნელოვანია კრიზისზე მოქმედი ფაქტორების გასაანალიზებლად.

ზემოაღნიშნული მონაცემების ანალიზით დავადგინეთ ბიზნეს სუბიექტებზე ვალუტის კურსის ცვალებადობის გავლენის ძირითადი მახასიათებლები. ასევე გავაანალიზეთ იმ ღონისძიებების სტრატეგია, რომლებსაც კომპანიები ახორციელებენ რისკების პრევენციისა თუ მათი მართვის დროს. დავადგინეთ თუ რა ეფექტი აქვს ამ ღონისძიებებს და საბოლოოდ კომპლექსურად ვცადეთ განგვესაზღვრა ვალუტის ცვალებადობის გავლენა ბიზნეს სუბიექტებზე და ზოგადად ეკონომიკაზე.

იმისათვის, რომ დაგვედგინა კრიზისის ერთ-ერთი ინდიკატორის, ვალუტის კურსის ცვალებადობის, გავლენა ბიზნეს სუბიექტებზე და მოგვეხდინა მათ მიერ დაგეგმილი პრევენციული ღონისძიებების ანალიზი, „ქეის სტადის“ პერიოდში

ჩაღრმავებული ინტერვიუების პარალელურად კვლევის ფარგლებში მოხდა ბიზნეს კომპანიების ინტერვიურება/გამოკითხვა აჭარის ა.რ. სეგმენტები: ვაჭრობა, წარმოება, დისტრიბუცია, ექსპორტი, მომსახურება.

კომპანიების შერჩევის პროცესში გათვალისწინებული იყო:

- წლიური ფულადი ნაკადების ბრუნვა;
- ბიზნესის აქტივებისა და საბალანსო მონაცემების მოცულობა (მცირე, საშუალო და დიდი).

მასალების მოპოვების დროს ყურადღება გამახვილებული იყო შემდეგ საკითხებზე:

- ბიზნესზე ვალუტის ცვალებადობის გავლენა;
- სესხის არსებობა უცხოურ ვალუტაში;
- ბრუნვის მოცულობის ცვლილება ბოლო სამი წლის განმავლობაში;
- ვალუტის ცვალებადობის გავლენისგან დაცვის მექანიზმები.

რაოდენობრივი მეთოდით მიღებული შედეგების დასაზუსტებლად, ცალკეულ შემთხვევაში გამოყენებული იყო ინტერვიუების მეთოდი.

შედეგები სისტემატიზირებული სახით ასახულია ცხრილში. (იხ., ცხრილი N5)

**ცხრილი N5: ფორს-მაჟორულ სიტუაციაში კომპანიის სტრატეგია და შედეგი**

დაგეგმილი და გატარებული ღონისძიება	შედეგი
მაქსიმალურად შეამცირეს დებიტორებზე გრძელვადიანი გადახდის პირობით საქონლის გაცემა	მოკლევადიან პერიოდში დაბრუნებული საქონლის საფასური ლარში საშუალებას აძლევს დროულად მოახდინოს კონვერტირება და აიცილოს სამომავლო ვალუტის ცვალებადობის რისკი
დებიტორებთან დააფიქსირონ ვალდებულება აშშ დოლარის ექვივალენტში	ამ შემთხვევაში მთლიანად ირიცხება ვალუტის ცვალებადობის შედეგად ზარალის რისკი, თუმცა ამ პირობას არ თანხმდება ყველა კლიენტი
უცხოეთიდან შემოსატანი საქონლისათვის საჭირო თანხას აკონვერტირებენ და უცხოურ ვალუტაში ათავსებენ ანგარიშზე უფრო ხშირი პერიოდულობით (ადრე თუ აგროვებდნენ 15-20 დღის განმავლობაში და შემდეგ აკონვერტირებდნენ ახლა კონვერტაციებს აკეთებენ უფრო ხშირად 5-10 დღეში)	ემლევა საშუალება დროულად მოახდინოს კონვერტირება და აიცილოს სამომავლო ვალუტის ცვალებადობის რისკი.
ავანსად ლარში ჩარიცხულ თანხებს აკონვერტირებენ იმავე დღეს	ემლევა საშუალება დროულად მოახდინოს კონვერტირება და აიცილოს სამომავლო ვალუტის ცვალებადობის რისკი.
ახდენენ მომწოდებელთან საქონლის ფასის კორექტირებას ან პოულობენ ახალი მომწოდებელს	შედარებით რთული მეთოდია რისკების დაზღვევის და ფაქტიურად უხდება ბიზნესში დიდი კორექტირებების შეტანა, ამიტომ შედარებით უფრო ხშირია ფასის უმნიშვნელო კორექტირება ვიდრე მომწოდებლის შეცვლა.
სესხი ჩაანაცვლა შედარებით იაფი საბანკო გარანტიით	ამ მეთოდს იყენებს გამოკითხული კომპანიების 10%, კერძოდ უცხოურ მომწოდებელთან წარადგინა საბანკო გარანტია, რომლის საპროცენტი განაკვეთი სესხის განაკვეთთან შედარებით თითქმის განახევრებულია, შესაბამისად ყოველთვის საპროცენტო გადასახადი გაუნახევრდა.

**წყარო: მომზადებულია ავტორის მიერ კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით**

ამგვარად, მოპოვებული მასალებიდან დგინდება, რომ:

- ვალუტის კურსის ცვალებადობა პირდაპირპროპორციულად მოქმედებს ბიზნეს სუბიექტების საქმიანობაზე და იწვევს მათი მართვის სტრატეგიის ცვლილებას. კომპანიას უხდება საგანგებო მეთოდების შემუშავება, რომელიც დაეხმარება მას კრიზისის თავიდან აცილებაში.
- განხილული ბიზნეს სუბიექტების მონაცემებით ვნახეთ, რომ კომპანიები ძირითადად ცდილობენ საკუთარი რესურსებითა და პრაქტიკაში აპრობირებული მეთოდებით გაუმკლავდნენ კურსის ცვალებადობას. კომპანიების მსგავსი რისკებისგან დაზღვევის სახელმწიფო სტრატეგია ან პროგრამა არ არსებობს.
  - როგორც კვლევის ფარგლებში ჩატარებულმა გამოკითხვამ გვიჩვენა, კომპანიები არ სარგებლობენ კვალიფიციური ფინანსური კონსულტანტების/კრიზისმენეჯერების მომსახურებით და ძირითადად კონსულტაციებს ბუღალტრებისა და შიდა მენეჯერებისაგან იღებენ.
  - კომპანიებს არ გააჩნიათ ფორს-მაჟორულ სიტუაციებზე ორიენტირებული სტრატეგია და, შესაბამისად, ნებისმიერი სავალუტო რყევის შემთხვევაში კომპანიის ხელმძღვანელობა

სპონტანური, ინტუიტიური გადაწყვეტილებების მეშვეობით ცდილობს პრობლემებთან გამკლავებას.

მონეტარული პოლიტიკის ანალიზის ჭრილში საინტერესოა იმპერატიული ნორმა, რომელმაც ბანკებს პირდაპირ აუკრძალა 200.000 ლარამდე სესხების უცხოურ ვალუტაში გაცემა. გაანალიზებულია ამ აკრძალვის შესაძლო შედეგები და მიღებულია დასკვნები, კერძოდ: ზემოაღნიშნული შეზღუდვის მიხედვით, მსესხებელი, რომლის სურვილია გრძელვადიანი სესხის ფიქსირებულ უცხოურ ვალუტაში აღება, ვეღარ ახერხებს სესხის აღებას. ამგვარი სესხის აღების შემთხვევაში ლარში საპროცენტო განაკვეთი საკმაოდ მაღალია, რასაც ემატება რეფინანსირების განაკვეთზე მიღებული პროცენტის ცვალებადობის რისკი. შესაბამისად მომხმარებელი აფასებს რისკებს და უარს ამბობს ამ პირობებით სესხის აღებაზე. ამას კი, თავის მხრივ მოყვება ის, რომ:

- დევლოპერები დაკარგავენ კლიენტების იმ სეგმენტს რომლებიც ახერხებდნენ მცირეფართობიანი ბინების სესხებით შეძენას;
- მოსახლეობას შეეზღუდა უცხოურ ვალუტაში მცირე სესხებზე ხელმისაწვდომობა;

დევლოპერების მიერ კლიენტების ამ სეგმენტის დაკარგვამ შესაძლებელია მნიშვნელოვანი ზიანი მიაყენოს ბიზნესის განვითარებასა და მდგრადობას. შესაძლებელია დადგეს ორმაგი კრიზისის საფრთხე, ერთის მხრივ ბიზნესის განვითარების ხელშეშლა და, მეორეს მხრივ, მოსახლეობის მცირე სესხებსა და მცირეფართობიან უძრავ ქონებაზე ხელმისაწვდომობის შეზღუდვა.

ზემოაღნიშნულმა მიზნობრივმა კვლევამ, რომლის მიზანი იყო ვალუტის კურსის ცვალებადობის პირობებში კომპანიებში მიმდინარე პროცესებისა და სტრატეგიების ანალიზი, გამოკვეთა, რომ:

- ვალუტის კურსის ცვალებადობა პირდაპირპროპორციულად მოქმედებს ბიზნეს სუბიექტების საქმიანობაზე, იწვევს მათი მართვის სტრატეგიის ცვლილებას;
- სახელმწიფოს მიერ კურსის სტაბილიზაციისაკენ მიმართული ღონისძიებები საჭიროებს წინასწარ ღრმა ანალიზს, რათა ზიანი არ მიაყენოს ბიზნეს სუბიექტების საქმიანობას და არ გამოიწვიოს მათი კრიზისი;
- კომპანიები ძირითადად ცდილობენ საკუთარი რესურსებითა და პრაქტიკულად საკუთარი მეთოდოლოგიით გაუმკლავდნენ კურსის ცვალებადობას;
- კომპანიების სავალუტო რისკებისგან დაზღვევის სახელმწიფო სტრატეგია ან პროგრამა არ არსებობს;
- კომპანიები არ სარგებლობენ კვალიფიციური ფინანსური კონსულტანტების-კრიზისმენეჯერების მომსახურებით;



- კომპანიებს არ გააჩნიათ ფორს-მაჟორულ სიტუაციებზე ორიენტირებული სტრატეგია;

ამრიგად, ბიზნეს სუბიექტები წარმატების მისაღწევად მაქსიმალურად ადაპტირებული უნდა იყვნენ ბიზნეს გარემოსთან, თუმცა ეს უკანასკნელი მუდმივად ცვალებადია სხვადასხვა ფაქტორების ზემოქმედების გამო. სწორედ ამიტომ კომპანიის, მისი მენეჯმენტის უმთავრესი ამოცანა უნდა იყოს: 1) ქვეყანაში მიმდინარე პროცესებზე მუდმივი ყურადღება ან/და კონცენტრაცია; 2) ნებისმიერი ცვლილების ადეკვატურად ასახვა ან/და ადაპტირება კომპანიის საქმიანობაში და სხვ.

### §2.3. საქართველოს ეკონომიკური პოლიტიკის ფისკალური მიმართულებების თავისებურებები

თანამედროვე ეტაპზე საქართველოში მიმდინარე ეკონომიკური და პოლიტიკური სისტემის რადიკალური ტრანსფორმაციის პროცესი, ახალი ეკონომიკური სისტემის შექმნა და მისი ეფექტიანობის უზრუნველყოფა მოითხოვს მაკროეკონომიკური პროპორციების შენარჩუნებას, ბიზნეს გარემოს გაუმჯობესებას და საერთოდ, ქვეყანაში ეკონომიკური აქტიურობის ხელშეწყობას.

იმდენად, რამდენადაც ბიუჯეტი მოიცავს თითქმის ყველა სფეროს, სადაც უნდა მოხდეს სახელმწიფოს მიერ მობილიზებული თანხების დახარჯვა, საინტერესოა ამ პრიორიტეტებში რა მოცულობით არის წარმოდგენილი ბიზნეს სუბიექტების მხარდაჭერის, ან მათი კრიზისული სიტუაციებიდან დაცვის მექანიზმების დაფინანსების მიმართულება. სწორედ აქ ვლინდება სახელმწიფოს ეკონომიკური პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებები და ზოგადად ქვეყნის ეკონომიკური პოლიტიკის ორიენტირი.

კვლევის ფარგლებში განხილული გვაქვს ქ. ბათუმის და ქ. თბილისის თვითმმართველობების მიერ 2007-2018 წლებში განხორციელებული პროექტები. ასევე მთლიანად საქართველოს ბიუჯეტში ბიზნესის ხელშეწყობაზე და მისი ანტიკრიზისული პროცესებისგან დაცვაზე მიმართული პროექტების მოცულობა.

ზემოაღნიშნული მონაცემების ანალიზიდან გამომდინარე შეიძლება დავასკვნათ, რომ:

- სახელმწიფოს არ აქვს ბიზნესის განვითარებაზე მიმართული ერთიანი კონცეფცია, რომელიც იქნება სახელმძღვანელო ცალკეული თვითმმართველი ერთეულებისათვისაც;
- სახელმწიფოს არ აქვს განსაზღვრული ბიზნეს სუბიექტების ან ბიზნესის კრიზისული სიტუაციებიდან დაცვის ინსტიტუციონალური მექანიზმი;

- სახელმწიფოს არ აქვს ბიუჯეტიდან მის მიერ დაფინანსებული ბიზნეს პროექტების კრიზისებისგან დაცვის ან პრევენციის მექანიზმი;
- თვითმმართველობის ბიუჯეტები არ ითვალისწინებს ბიზნესის ან ბიზნეს სუბიექტების მდგრად ხელშეწყობას;
- 2007 წლიდან 2018 წლამდე ქ. ბათუმის თვითმმართველობის ბიუჯეტით საერთოდ არ დაფინანსებულა არც ერთი პროექტი, რომლის მიზანი იქნებოდა ბიზნესის მატერიალური ან არამატერიალური სახით ხელშეწყობა.
- საქართველოს თვითმმართველობებში არ არსებობს ერთიანი სტანდარტი, მიდგომა ბიზნეს სუბიექტების ხელშეწყობასთან დაკავშირებით.

მიუხედავად სხვადასხვა საერთაშორისო რეიტინგებში საქართველოს წამყვანი პოზიციებისა, მიგვაჩნია, რომ ბიზნეს სუბიექტების მიერ საქმიანობის განხორციელების პროცესში მიმდინარე ზოგადი ტენდენციების ანალიზი უნდა განხორციელდეს ქვემოთ მოცემული მონაცემების გათვალისწინებით. ესენია: მოსახლეობის რაოდენობა, პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოცულობა, მთლიანი შიდა პროდუქტი, ინფლაციის საშუალო წლიური მონაცემი, საგარეო ვაჭრობისა და ექსპორტის მოცულობა, უცხოურ ვალუტასთან ეროვნული ვალუტის კურსის მიმართება, ბიზნეს სექტორში ბრუნვის მოცულობა, მეწარმეთა შესახებ კანონსა და საგადასახადო კოდექსში შესული ცვლილებების რაოდენობა და შინაარსი. იმის გათვალისწინებით, რომ ზემოჩამოთვლილი მონაცემების შესახებ ინფორმაცია არსებობს 2010 წლიდან. საკვალიფიკაციო ნაშრომის ფარგლებში გათვალისწინებულია 2010–2017წწ. მონაცემთა კომპლექსურ ანალიზს და ტენდენციების დინამიკას. (იხ., ცხრილი N6)

ჩვენს მიერ კომპონენტების შედარების საფუძველზე, შეიძლება დავასკვნათ შემდეგი:

- საანალიზო პერიოდში (2010-2017 წწ.) არის ინვესტიციების სტაბილური ზრდა
- ასევე სტაბილურად იზრდება ტურიზმის სტატისტიკა;
- იზრდება ექსპორტის მაჩვენებელი;

თუმცა, ყველა ზემოაღნიშნული მიმართულების პარალელურად, 2012 წლიდან მკვეთრად და ტენდენციურად სუსტდება ეროვნული ვალუტა უცხოურ ვალუტასთან მიმართებაში. უნდა აღინიშნოს, რომ 2016 წლიდან საქართველოს ეროვნული ბანკი მნიშვნელოვან ღონისძიებებს ატარებს ეროვნული კურსის სტაბილიზაციისათვის (საქონლის ლარში ფასდადება, თავდაპირველად 100.000 ლარამდე სესხების უცხოურ ვალუტაში გაცემის შეზღუდვა, ფიზიკური პირების სესხების გაღარების სახელმწიფო პროგრამა, სესხის ეფექტური საპროცენტო განაკვეთის მაქსიმუმის განსაზღვრა), თუმცა ეროვნული ვალუტის კურსის სტაბილიზაცია დღემდე პრობლემურ საკითხად რჩება. ვფიქრობთ, სახელმწიფომ უფრო მეტად დაკონკრეტებული პროექტები უნდა

გაწეროს გრძელვადიან ეკონომიკურ სტრატეგიაში და ეროვნული ვალუტის სტაბილიზაცია პრიორიტეტულ საკითხად აქციოს. უნდა დაიგეგმოს კომპლექსური, ურთიერთდაკავშირებული ღონისძიებები, რომლებიც მიზანმიმართული იქნება ეროვნული ვალუტის სტაბილიზაციისაკენ, წინააღმდეგ შემთხვევაში ინვესტიციების ზრდა, ტურისტთა რაოდენობის ზრდა და სხვა პოზიტიური მაჩვენებლები შეასრულებენ ერთჯერად, დამოუკიდებელ, მოკლევადიან პერიოდში არაეფექტიან როლს ქვეყნის ეკონომიკაში.

### თავი III

#### ბიზნეს სუბიექტის კრიზისის პრევენციულ-ანტიკრიზისული სტრატეგიის სრულყოფის მიმართულებები

##### §3.1. ბიზნეს სუბიექტების კრიზისის გამომწვევი ფორმალური და არაფორმალური ინსტიტუტების მეცნიერული ანალიზი

ბიზნეს სუბიექტების საქმიანობის ნეგატიურ შედეგებზე არაფორმალური ინსტიტუტების გავლენის ანალიზის საჭიროება მას შემდეგ ჩნდება, რაც ფორმალური ინსტიტუტების კომპლექსური ანალიზი ვერ ავლენს მკაფიოდ გამოხატულ აქტორებს, ან სრულად ვერ ხსნის იმ მოვლენების მიზეზ-შედეგობრივ კავშირს, რომელიც იწვევს ბიზნეს საქმიანობის კრიზისს.

კვლევის პროცესში გამოიკვეთა სხვადასხვა ფაქტორთა ზემოქმედების შედეგად გამოწვეული კრიზისული სიტუაციები და მისი მოგვარების (გადალახვის) გზები. ასევე გამოიკვეთა აქტორული პერსპექტივაც. კერძოდ, ქეისების ანალიზი გვიჩვენებს, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ფორმალური და არაფორმალური ინსტიტუტების როლი, როდესაც კონკრეტულ შემთხვევებს განვიხილავთ მონაწილე მხარეების ინტერესებისა და შეხედულებების მიხედვით. კერძოდ, ცალკეულ შემთხვევებში მხარეებს წარმოადგენენ სახელმწიფო (ცალკეული სტრუქტურების სახით) კრიზისულ სიტუაციაში მყოფი სუბიექტი და სხვა დაინტერესებული ჯგუფები (დებიტორი, კრედიტორი, მოიჯარე, მეიჯარე და ა.შ.)

ამ შემთხვევებში კონკრეტული კრიზისული სიტუაციები ძნელად თუ დაიყვანება ერთ რომელიმე ფაქტორამდე და შეიძლება წარმოადგენდეს ერთდროულად რამდენიმე ფაქტორის ერთობლიობას. ამ დროს ადგილი აქვს ფორმალური (კანონი, საგადასახადო ორგანოები, საბიუჯეტო და მონეტარული პოლიტიკა...) და ასევე არაფორმალური ინსტიტუტების (გარიგება, დემპინგი, ალტერნატიული მექანიზმები) გავლენას.

აქედან გამომდინარე მოცემულ თავში წარმოდგენილია სხვადასხვა ქეისების მეცნიერული ანალიზის შედეგად გამოვლენილი მეთოდები და ხერხები, რომელთა

საშუალებითაც კრიზისში მყოფი კომპანიები ცდილობენ გამოწვევებთან გამკლავებას არსებული ფორმალური გარემოს პირობებში (რომელიც, საერთაშორისო გამოცდილების გათვალისწინებით შექმნა სახელმწიფომ). სახელმწიფო ინსტიტუტების გაძლიერებასთან ერთად არაფორმალური ინსტიტუტების როლი ან თანდათან სუსტდება, ან თუ ისინი მოქმედია, სახელმწიფო მის ფორმალიზებას და გამოყენებას ცდილობს. თუმცა, ცალკეული არაფორმალური პრაქტიკა, რომელიც არ ეწინააღმდეგება მოქმედ კანონმდებლობას, ინარჩუნებს თავის როლს (მაგ., გარიგების ცალკეული სახე).

ფორმალური ინსტიტუტების ანალიზი თავის თავში მოიცავს იმ სფეროების ანალიზს, რომელთაც აქვთ საკანონმდებლო დონეზე ნორმატიულ-სამართლებრივი რეგულირების სფერო და კანონით შეზღუდული მოქმედების რეგლამენტი. ჩვენს შემთხვევაში განხილულია სახელმწიფო პოლიტიკის ცალკეული მიმართულებები, ხოლო არაფორმალური ინსტიტუტი ყველა ის დამკვიდრებული და პრეცედენტული ხასიათის სისტემურად-ორგანიზებული ქმედება, რომლის რეგულირება ხდება არასამართლებრივ სფეროში არსებული ნორმებით, რომელიც შეიძლება არც კი ეწინააღმდეგებოდეს კანონს.

სახელმწიფო კრიზისის დასრულების შესაძლებლობის რამდენიმე პრაქტიკას იცნობს. კერძოდ გადახდისუუნაროდ/გაკოტრებულად გამოცხადებას, ნებაყოფლობით და იძულებით ლიკვიდაციას, ასევე შეჩერების შესაძლებლობას.

ბიზნეს სუბიექტის გაუქმება/ლიკვიდაციისათვის არსებობს შემდეგი გზები: 1) ნებაყოფლობითი ლიკვიდაცია (ან შეჩერება), 2) იძულებითი ლიკვიდაცია და 3) გადახდისუუნაროდ გამოცხადება (გაკოტრება)

სამეწარმეო რეესტრის მიერ მოწოდებული ინფორმაციის მიხედვით, 2010 წლიდან 2017 წლამდე ბიზნეს სუბიექტების საქმიანობის შეჩერებისა და შეწყვეტის სტატისტიკა შემდეგნაირად გამოიყურება: გაუქმებულია/დახურულია 103229 ბიზნეს სუბიექტი.

ყოველი კრიზისის შედეგი არ არის გადახდისუუნარობა (გაკოტრება), მაგრამ ყველა გადახდისუუნარობის (გაკოტრების) მიზეზი არის კრიზისი. შესაბამისად, საქართველოში ბიზნეს სუბიექტების საქმიანობის შეწყვეტის, შეჩერების ინსტიტუციონალური (ფორმალური) მიზეზების კომპონენტური კვლევის განუყოფელი ნაწილია საქართველოში გადახდისუუნარობის/გაკოტრების საქმეებთან დაკავშირებული დავებისა და მისი შედეგების ანალიზი.

კვლევის ფარგლებში მიზანშეწონილად მივიჩნიეთ სასამართლოდან გამოგვითხოვა ოფიციალური ინფორმაცია 2010 წლიდან (ვინაიდან სასამართლოს მიერ მოწოდებული ინფორმაციით გადახდისუუნარობის საქმეების არქივაცია სრულყოფილად ხორციელდება აღნიშნული თარიღიდან), გაკოტრების საქმის წარმოების შესახებ შესული სარჩელების რაოდენობისა და მისი დასრულების შედეგების მითითებით.

ორივე სასამართლოსგან მოწოდებული ინფორმაცია მოიცავს 2010–დან 2017 წლამდე პერიოდს. (იხ., დიაგრამა N1, N2, N3)

მაშინ, როდესაც ყოველწლიურად ასეულობით ბიზნესი ჩერდება, იხურება ან შედის კრიზისულ სიტუაციაში, რატომ ხდება რომ გადახდისუნარობის შესახებ საქმის წარმოებისთვის მიმართავს მხოლოდ უმნიშვნელო ნაწილი (ბოლო 7 წლის განმავლობაში მაქსიმალური მიმართვა იყო 2015 წელს, 101 კომპანიის მიერ.) ჩვენი აზრით, ამის მიზეზი შეიძლება იყოს შემდეგი გარემოებები:

- გადახდისუნარობის საქმის წარმოება არის პროცესი, რომელსაც კომპანია მაშინ იწყებს, როცა საკუთარი ძალებით ვერ ახერხებს კრიზისის შედეგად დარჩენილი ვალდებულებების გასტუმრებას ქონების (აქტივის) რეალიზებითა თუ დანაწევრებით;
- მიმართავს გადახდისუნარობის შესახებ საქმისწარმოებას მაშინ, როცა ბიზნეს სუბიექტს სურს ოფიციალური სახელმწიფო ინსტიტუციის მეშვეობით დასრულდეს კომპანიის კრიზისი გაკოტრებით;
- როცა კომპანიას სჭირდება კრიზისული სიტუაციის დასრულება დოკუმენტალურად გაკოტრებით, რადგან თავიდან აირიდოს ცალკეული დავალიანებების შემთხვევაში ინდივიდუალური დავები.

სხვა ფაქტორების გამოვლენა შეუძლებელი იყო კონკრეტული ქეისების ანალიზით, ვინაიდან ინფორმაცია იყო დახურული და საილუსტრაციოდ მოგვაწოდეს მხოლოდ რამდენიმე მათგანი, სადაც მხარეების ვინაობა იყო ჩვენთვის კონფიდენციალური.

შეიძლება ვივარაუდოთ, გაკოტრების მექანიზმი თავის მხრივ შესაძლებელია იყოს კრიზისის გამომწვევი ფაქტორი, იმ კომპანიებისთვის, რომლებიც წარმოადგენდნენ კრედიტორებს. ამ ვარაუდის საფუძველს წარმოადგენს ისეთი ქეისები, როცა კომპანია დაიხურა დებიტორული დავალიანებების ვერ ამოღების გამო. თუ ამ შემთხვევას განვაზოგადებთ, შეიძლება ვივარაუდოთ შემდეგი სცენარი: კომპანიას, რომელსაც აქვს დიდი კრედიტორული დავალიანება სხვადასხვა მომწოდებლების მიმართ (ფინანსური რესურსის არამიზნობრივად გამოყენების გამო) უხდება კომპანიის დახურვა, ვინაიდან მიმდინარე ვალდებულებების გასტუმრებამდე სადისტრიბუციო კომპანიები და ზოგადად მომწოდებლები კონსიგნაციით აღარ ამღებენ ახალ საქონელს. კომპანია ვეღარ იხდის კრედიტორულ დავალიანებებს და მიმართა სასამართლოს გადახდისუნაროდ გამოცხადების შესახებ. სასამართლომ გამოაცხადა გადახდისუნაროდ და კრედიტორები ვეღარ ახდენენ ვალის ამოღებას. შესაბამისად, კრედიტორებს ეწყება კრიზისი თანხების ამოუღებლობის გამო.

შეიძლება ითქვას, რომ გაკოტრების მექანიზმი ამ შემთხვევაში არის არა კრიზისის დაძლევის გზა, არამედ, ერთგვარად, ახალი კრიზისის წარმოშობის პირობა. კანონის დებულებები მიმართულია ორივე მხარის ინტერესების დაცვისაკენ, თუმცა აქაც იკვეთება ორი მომენტი:

1) იმ შემთხვევაში თუ კრედიტორი მიმართავს რომელიმე ბიზნეს სუბიექტის გადახდისუუნაროდ ასაღიარებლად სასამართლოს, ამით მას საშუალება აქვს დაიკმაყოფილოს მისი დავალიანება გადახდისუუნაროდ აღიარებული კომპანიის ქონების რეალიზაციით. აქვე, კრედიტორის მიმართ მინიმალური დავალიანება უნდა იყოს არანაკლებ 50.000 ლარისა. აქაც იკვეთება მიდგომა, რომელიც ფაქტიურად ისევ საშუალო ან დიდი ბიზნეს სუბიექტების ინტერესების დაცვისკენაა მიმართული.

2) თუ თავად ბიზნეს სუბიექტი მიმართავს გადახდისუუნაროდ ასაღიარებლად და სასამართლო აღიარებს, ქონების არსებობის შემთხვევაში, რა ოდენობის კრედიტორულ დავალიანებასა ეყოფა ეს ქონება, მხოლოდ ის ნაწილი დაკმაყოფილდება, ხოლო დანარჩენის მოთხოვნა დარჩება დაუკმაყოფილებელი. სწორედ ამ დაზარალებული კრედიტორების დაცვის ან კომპენსირების მექანიზმი არ არსებობს.

ამგვარად, კომპანიის კრიზისის დამლევს ეს ფორმალური გზა წარმოადგენს არსებული კრიზისის დასრულების მექანიზმს. ამავდროულად ის მიმართული იყო სხვადასხვა სახის არაფორმალური პრაქტიკების წინააღმდეგ. ასევე, გაკოტრების მექანიზმი შეიძლება განხილული იყოს, როგორც კრიზისში მყოფი კონკრეტული კომპანიის პრობლემის მოგვარების გზა, თუმცა ის არაა მიმართული ამ კომპანიის დებიტორი კომპანიების პრობლემების მოგვარებისკენ.

აღნიშნული მექანიზმის განხილვის შემდეგ ნაშრომში ყურადღებას ვამახვილებთ კრიზისის იმ ფაქტორებზე, რომელთა იდენტიფიცირებაც შესაძლებელია კრიზისში მყოფი კომპანიების ცალკეული შემთხვევების შესწავლის პროცესში. ასევე, იმ ფორმალურ და არაფორმალურ ინსტიტუტებზე, რომლებიც ამ კრიზისის წარმოშობას, დამლევას ან გადალახვას უწყობს ხელს.

კრიზისის ანატომიის/კლასიფიკაციისათვის ვფიქრობთ, საინტერესო იქნება სამი მიმართულების შედარება. კერძოდ, ბიზნეს სუბიექტის პოზიციიდან, საერთაშორისო ზოგადი კლასიფიკაციის შესაბამისად და სახელმწიფოს პოზიციიდან .

**ცხრილი N7. ბიზნეს სუბიექტების კრიზისის კლასიფიკაცია**

ბიზნესი სუბიექტის პოზიციიდან	საერთაშორისო ზოგადი კლასიფიკაცია	სახელმწიფოს პოზიციიდან
<b>ზოგადი ფაქტორები: სოციალურ-ეკონომიკურ-პოლიტიკური:</b> ინფლაციის ზრდა; საგადასახადო სისტემის ცვალებადობა; კანონმდებლობის ცვალებადობა; მოსახლეობის შემოსავლის კლება; უმუშევრობის ზრდა; კრიმინოგენური სიტუაციის ზრდა;		
კონკურენცია / მონოპოლია	კრიზისის ფაქტორი	გარე კონკურენცია (ბაზარზე დამოუკიდებლად მოქმედი ეკონომიკური აგენტების მეტოქეობა, რის პროცესშიც თითოეული მათგანის ქმედება ზღუდავს მეტოქის შესაძლებლობას უპირატესობა მოიპოვოს ბაზარზე და ხელს უწყობს მომხმარებლისათვის საჭირო საქონლის წარმოებას.) - თავისუფალი ბაზრის პრინციპებიდან გამომდინარე პროცესია და რეგულირდება საქართველოს კანონი კონკურენციის შესახებ (2014 წლის 21 მარტი) და მონოპოლია (ეკონომიკური აგენტის, სახელმწიფო ორგანოს განსაკუთრებული მდგომარეობა, რომელიც მას საშუალებას აძლევს არსებითი გავლენა მოახდინოს ბაზარზე და შეზღუდოს კონკურენცია )
დაკრედიტების პოლიტიკა (მონეტარული პოლიტიკა)	კრიზისის ფაქტორი	გარე რეგულირდება საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ სხვადასხვა საკანონმდებლო აქტებით. რეგულირებადი სფეროა.
მენეჯმენტი: არაეფექტიანი ფინანსური მენეჯმენტი, არაეფექტიანი საკადრო მენეჯმენტი, მარკეტინგი: არასწორი ბაზრის ანალიზი, არასწორი სარეკლამო კამპანია, რეპუტაციის შელახვა.	კრიზისის ფაქტორი	შიდა სახელმწიფო განსაზღვრავს კანონით მეწარმეთა შესახებ მხოლოდ ბიზნეს სუბიექტების მართვის ორგანიზების სტრუქტურასა და წილოვნივი პროპორციების განსაზღვრის ზოგად წესს.
ვალუტის კურსი (მონეტარული პოლიტიკა)	კრიზისის ფაქტორი	გარე თავისუფალი ბაზრის პრინციპების შესაბამისი პროცესია/გაცივლითი კურსი განისაზღვრება სავალუტო ბაზრის მიერ, რომელიც შედგება კომერციული ბანკებისგან და იმ კორპორაციებისა და ინდივიდებისგან, რომელთა ინტერესში უცხოური ვალუტის ყიდვა-გაყიდვა შედის. აღნიშნულ ბაზარზე მონაწილეობის უფლება აქვს საქართველოში რეგისტრირებულ ყველა კომერციულ ბანკსა და უცხოური ბანკების ფილიალებს, რომლებსაც მათი მოთხოვნის საფუძველზე ეროვნული ბანკის მიერ მინიჭებული აქვთ მონაწილე ბანკის სტატუსი.
ბიზნესთან დაკავშირებული კანონმდებლობა	კრიზისის ფაქტორი	გარე რეგულირებულია სხვადასხვა სამართლებრივი აქტებით მათ შორის საგადასახადო კოდექსით, კანონით მეწარმეთა შესახებ, კანონით კონკურენციის შესახებ და სხვა.
ფორს მაჟორი	კრიზისის ფაქტორი	გარე სახელმწიფოს არ აქვს პროგრამები

**წყარო: ცხრილი მომზადებული ავტორის მიერ კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით**

თუ მოცემულ ფაქტორებს დავალაგებთ იმის მიხედვით, ექვემდებარებიან ისინი სახელმწიფოს მხრიდან რეგულირებას, ან არ ექვემდებარება მას, მივიღებთ შემდეგ სურათს:

რეგულირებადია:

1. სახელმწიფოს ფისკალური და მონეტარული პოლიტიკა;
2. ბიზნესთან დაკავშირებული კანონმდებლობა;

არარეგულირებადია:

1. მენეჯმენტი;
2. მარკეტინგი

და ცალკე ფაქტორი არის ფორს-მაჟორი.

არარეგულირებადი ფაქტორების გავლენით კომპანიის კრიზისულ სიტუაციაში შესვლა თავისუფალი ბაზრის პრინციპებიდან გამომდინარე წარმოადგენს, ურთიერთდაკავშირებული ქმედებების შედეგს, რომლის პრევენცია და მისი გავლენისაგან დაცვა სწორედ ბიზნეს სუბიექტის პრეროგატივა და ინტერესი უნდა იყოს.

ჩატარებულმა კვლევამ გვიჩვენა, რომ შემთხვევების უმეტესობა ეხება კრიზისებს, რომელიც გამოიწვია არარეგულირებადმა ფაქტორებმა. შესაბამისად, ვფიქრობთ, რომ კრიზისების გამოწვევის არარეგულირებადი ფაქტორების უპირატესი როლი განაპირობა შემდეგმა მიზეზებმა:

1. სახელმწიფო ინსტიტუტები თავიანთ ფუნქციას ასრულებენ გამართულად
2. არაფორმალური ინსტიტუტების როლი კრიზისის სტაბილიზაცია/ადმოფხვრაში სახელმწიფოს მიერ მინიმუმამდე არის დაყვანილი.

ნაშრომში წარმოდგენილია ბიზნეს სუბიექტების კრიზისის განვითარებისა და შედეგების ცალკეული შემთხვევები, რომელთა ანალიზის მიზანი იყო კრიზისის წარმოქმნისა და განვითარების მოდელების გამოვლენა.

„ქეის სტადის“ ნაწილში კრიზისის ანალიზის საილუსტრაციოდ მოცემულია რამდენიმე შემთხვევა. თითოეული კრიზისის ფაქტორის გამოსავლენად შევისწავლეთ რამდენიმე შემთხვევა, თუმცა, ცალკეულ შემთხვევებში ქეისი ერთდროულად რამდენიმე კრიზისის ფაქტორის შედეგი იყო.

საკითხის ამგვარი დასმა გვეხმარება აქტორული პერსპექტივის წარმოჩენაში, რაც გულისხმობს იმას, რომ დეკლარირებული, ფორმალური მიზეზების მიღმა არსებობს სხვადასხვა, ხშირად, არაიდენტიფიცირებული მიზეზები. ამიტომაც, თვისობრივი კვლევა გვეხმარება იმ პრობლემების იდენტიფიცირებაში, რასაც ბიზნეს სუბიექტები აწყდებიან ყოველდღიურ საქმიანობაში, არსებული რეგულაციებისა და ზოგადად, ბიზნეს გარემოში მიმდინარე ცვალებადი პროცესების პარალელურად.

**კონკურენციისა და მონეტარული პოლიტიკის ფაქტორი:** 2012 წლის 8 მაისს კონკურენციის შესახებ საქართველოს კანონის მე-3 მუხლის „ბ“ პუნქტი იძლევა ტერმინ „კონკურენციის“ განმარტებას, რომლის მიხედვითაც: ის არის შესაბამის ბაზარზე მოქმედ ან პოტენციურ ეკონომიკურ აგენტებს შორის მეტოქეობა ამ ბაზარზე უპირატესობის მოსაპოვებლად.

კონკურენციის, როგორც კრიზისის გამომწვევი ფაქტორის შესახებ კვლევის პროცესში შეგვხვდა ერთი შემთხვევა, რომელშიც კომპანია X-ის (მისი საქმიანობა ვალუტაზე იყო დამოკიდებული) კონკურენტმა იგივე ფასად უფრო ცნობილი ბრენდები შეიტანა, ამ ფაქტმა ვალუტის ცვალებადობასთან ერთად კომპანია X დააზარალა, რის გამოც იგი საბოლოოდ დაიხურა.

ამ შემთხვევაში სახელმწიფოს უმთავრესი ფუნქცია „თამაშის“ თანაბარი პირობების შექმნასა და კონტროლში გამოიხატება. თავისუფალი ბაზრის ძირითადი პრინციპებიდან გამომდინარე, სახელმწიფოს მხრიდან ნებისმიერი სახით ჩარევა ბიზნეს სუბიექტების კონკურენციის პროცესში იქნებოდა ბიზნეს სექტორის რეგულირებად სფეროდ ქცევა, რაც პირდაპირ ეწინააღმდეგება სახელმწიფოს მიერ დეკლარირებულ ეკონომიკური პოლიტიკის ძირითად პრინციპებს და ზოგადად



თავისუფალი ბაზრის შესახებ საყოველთაოდ დამკვიდრებულ თეორიულ-პრაქტიკულ გამოცდილებას.

ზემოთ ჩამოყალიბებული შემთხვევა არის კლასიკური მაგალითი იმისა, თუ რა შედეგები შეიძლება გამოიწვიოს კონკურენციამ. ასევე, ვალუტის კურსის ცვალებადობა (ამ შემთხვევაში ლარის გაუფასურებას აშშ დოლართან მიმართებაში) უდიდეს გავლენას ახდენდა პროდუქციის ფასებზე (დოლარში აღებული საქონელს ყიდდა ლარში კონსიგნაციაზე, ლარში თანხის დაბრუნება გვიანდებოდა და ამ პერიოდში აშშ დოლარის კურსი მატულობდა), რაც ასევე არაკონკურენტუნარიანად აქცევდა კომპანია X-ს.

კვლევის შედეგად გამოვლენილი ფაქტორების ანალიზი მიუთითებს, რომ კომპანიის მხრიდან საჭირო იყო მომწოდებლების დივერსიფიკაცია (არ უნდა ყოფილიყო დამოკიდებული ერთ მომწოდებელზე), კონსიგნაციის ვადის შემცირება მინიმუმამდე და დეტალური ანტიკრიზისული გეგმის გაწერა, რომელიც დაფუძნებული იქნებოდა როგორც ფინანსურ ანალიზზე, ისე ბაზრის ინტენსიურ კვლევაზე. ვფიქრობთ, პრობლემათა ერთი ნაწილი მენეჯმენტის პრობლემასაც უკავშირდება.

ამავდროულად, სახელმწიფოს მხრიდან საჭიროა მაკროეკონომიკური პოლიტიკის ორიენტირება საგარეო შოკების გავლენით სავალუტო ბაზრის მკვეთრი ცვალებადობისაგან დაცვაზე (მათ შორის ბაზარზე ინტერვენციების საშუალებით). მსგავს შემთხვევაში სახელმწიფოს როლი, მისი მონეტარული პოლიტიკის გამკაცრება, შესაძლებელია გადამწყვეტი აღმოჩნდეს ბიზნეს სუბიექტების სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნების საქმეში.

**მენეჯმენტის ფაქტორი:** საინტერესოა ქეისი, როდესაც კომპანიის მიერ დებიტორული დავალიანების არასწორი მენეჯმენტის შედეგად მოხდა ბიზნესის დახურვა.

რა შეიძლებოდა ყოფილიყო პრევენციული ღონისძიებები კომპანიის მხრიდან და სახელმწიფოს მხრიდან? სახელმწიფოს კრიზისის მსგავსი სიტუაციის „დამღვეის“ თუ „მოგვარების“ მხოლოდ ერთადერთი ინსტრუმენტი გააჩნია, რომელიც არის გადახდისუუნაროდ გამოცხადება. ამ ობიექტზე დარჩენილი სასაქონლო ნაშთი მთლიანად აკმაყოფილებდა კრედიტორების (დისტრიბუტორების) მიმართ ვალდებულებებს. ამიტომ, ამ კომპანიისათვის საკუთარი ძალებით საქონლის რეალიზაცია და კრედიტორების დაკმაყოფილება უფრო მოსახერხებელი იყო, ვიდრე სასამართლოში გადახდისუუნარობის შესახებ საქმის წარმოების დაწყება, სადაც განაცხადს წარსადგენად უნდა ახლდეს 5000 ლარიანი სახელმწიფო ბაჟის ქვითარი (საქართველოს კანონი გადახდისუუნარობის შესახებ, 28/03/2007 წ, მუხლი N6), რომლის საშუალება ამ კომპანიას არ გააჩნდა. აქვე იყო მეორე დაბრკოლება, კერძოდ, გადახდისუუნაროდ აღიარების შესახებ განაცხადი წარმოებაში მიიღება სასამართლოს მიერ იმ კრედიტორების მიერ, რომელთა მიმართ კომპანიას დავალიანება ერიცხება

მინიმუმ 150.000 ლარის ოდენობით (მუხლი N14, მე-2 პუნქტის „ე“ ქვეპუნქტი), იმდენად, რამდენადაც კომპანიის დავალიანება კრედიტორების მიმართ შეადგენდა მაქსიმუმ 15.000 ლარს კრედიტორებს არ შეეძლოთ მიემართათ სასამართლოსათვის. ამ შემთხვევაში როგორც ვნახეთ, სახელმწიფოს არ გააჩნია მსგავს სიტუაციებზე გათვლილი ინსტიტუციონალური მექანიზმი.

მიგვაჩნია, რომ კომპანიის უმთავრესი პრობლემა იყო 5 წლის განმავლობაში დებიტორული დავალიანებების პროგრესული ზრდა (სრული გაყიდვების 70% იყო კონსიგნაციით). კომპანიას უნდა ჰქონოდა დებიტორული დავალიანებების კონტროლის მექანიზმი, ვინაიდან თვითონაც სადისტრიბუციო კომპანიებისაგან საქონელს იძენდა კონსიგნაციით. იმ შემთხვევაში, თუ კომპანიას არ ექნებოდა ამ მოცულობით დებიტორული დავალიანება, მას ექნებოდა უფრო დაჩქარებული საქონელბრუნვა და შესაბამისად ექნებოდა უფრო მეტი მოგება. ამ მოცემულობით ეს შემთხვევა შეიძლება ფორმულის სახით შემდეგნაირად ჩაიწეროს: თუ დებიტორული დავალიანება იქნება D, განსაზღვრული დროის პერიოდი T, საქონლის რეალიზაცია R, ნაღდი ან უნაღდო ანგარიშწორებით გაყიდული საქონელი C, ხოლო მოგება P, მივიღებთ შემდეგ ჩანაწერს:

$$PT > \text{თუ } RT = CT$$
$$PT < \text{თუ } (RT = D) > CT$$

აქედან შეიძლება მსგავს ქეისებზე საპროგნოზო უნივერსალური ჩანაწერის

$$PT > \text{თუ } RT = C \text{ ხოლო } PT < \text{თუ } (R = D) > C$$

გაკეთება, კერძოდ:

სადაც, მოგება პერიოდზე მეტია თუ საქონლის რეალიზაცია არის ნაღდი ან უნაღდო არადებიტორული დავალიანებით, ხოლო მოგება ნაკლებია თუ საქონლის რეალიზაცია არის დებიტორული დავალიანებით, რომელიც მეტია ნაღდი ან უნაღდო ანგარიშწორებით გაყიდვაზე.

ასევე მიგვაჩნია, რომ კომპანიას ბრუნვების უმეტესობის ნაღდი ანგარიშწორების შემთხვევაში აკუმულირებული მოგების რეინვესტირების საშუალება ექნებოდა, რაც თავად მაღაზიის მოდერნიზაციას და ასორტიმენტის გაზრდის საშუალებას მისცემდა. ამით კი შესაძლებელი იყო მეორე ფაქტორის კონკურენციის (რომელიც გამოწვეული იყო სხვა მაღაზიის ფართო ასორტიმენტით და მოდერნიზებული დიზაინით) სტაბილიზაცია ან რისკის მინიმუმამდე დაყვანა.

მენეჯმენტის ფაქტორით გამოწვეული კრიზისის კიდევ ერთი ქეისი შეგხვდა, როცა ბიზნესის საწყის ეტაპზე პარტნიორებს შორის არ მოხდა შეთანხმება ბიზნეს საქმიანობის შედეგად მიღებული შემოსავლის განკარგვის შესახებ, რამაც საბოლოოდ ბიზნესის დახურვა გამოიწვია. მენეჯმენტის ფაქტორი, როგორც კრიზისის

მაპროვოცირებელი არის ის სპეციფიური შემთხვევა, როცა სახელმწიფოს როლის როგორც კრიზისის რეგულატორის გამორიცხვა საწყის ეტაპზე შეიძლება.

**დაკრედიტების პოლიტიკისა და მენეჯმენტის ფაქტორი:** კომპლექსური ფაქტორების გამოვლენის თვალსაზრისით საინტერესოა ქეისი, რომელიც ეხება კომერციული ფართის მშენებლობისათვის ყოველთვიური სტანდარტული გადახდის გრაფიკით აღებული სესხის შემთხვევას. თავდაპირველად არ იყო გათვლილი ბიზნესის სეზონური ხასიათი და შემოსავლების არასისტემატურობა, სწორედ ამან გამოიწვია სესხის გრაფიკის ცვლილება და პროცენტის ზრდის ხარჯზე ფინანსური ზარალი.

**მენეჯერული ფაქტორი.** კიდევ ერთი საინტერესო ქეისია, როდესაც კომპანიის დახურვის მიზეზი გახდა მენეჯმენტის მიერ ბიზნესმოგების გადაჭარბებული მოლოდინი. კომპანიის რამოდენიმეთვიანმა მუშაობამ და არა სწრაფმა და მზარდმა მოგებამ გამოიწვია მენეჯმენტის იმედგაცრუება და ბიზნესის დახურვის სურვილი. აქ იკვეთება მენეჯმენტის მიერ ბიზნეს საქმიანობის მიმართ არაპროფესიონალური დამოკიდებულება და ფაქტიურად ბიზნეს საქმიანობის ხელოვნური შეჩერება.

**ფორს მაჟორი.** განსხვავებული შემთხვევაა ფორს-მაჟორის შედეგად ბიზნესის კრიზისულ მდგომარეობაში შესვლის ქეისი. კომპანიამ ვერ მიიღო ვერანაირი კომპენსაცია ან დახმარება მთავრობისგან. პრობლემა უფრო გამწვავდა, ვინაიდან კომპანიას ჰქონდა სესხი ბანკში. ბანკმა გაუწია რესტრუქტურისაციით შეღავათი, თუმცა იმდენად, რამდენადაც ვერ მოხერხდა საქმიანობის აღდგენა უსახსრობის გამო. სესხი ვადაგადაცილებაში აღმოჩნდა და საქმე სასამართლოს გადაეცა. ბანკის მიზანი უზრუნველყოფის რეალიზების საშუალებით ვალდებულების განულებაა. ბიზნესი კრიზისშია.

ზემოაღნიშნული ქეისის ანალიზის დროს, ფორს-მაჟორულ სიტუაციებში პრობლემის გადაჭრის ერთადერთი პირდაპირი ბერკეტი არის სახელმწიფოს მიერ კომპენსაცია ან კერძო სადაზღვევო კომპანიების მიერ ბიზნესის დაზღვევის შესაძლებლობა. ბიზნესის მეპატრონის განცხადებით: „სადაზღვევო კომპანიის მიერ შეთავაზებული იყო მხოლოდ შენობის დაზღვევა, ასე გაგვიცხადეს ცოცხალ თევზს არ ვაზღვევთ“. კვლევის ფარგლებში დავუკავშირდით საქართველოში მოქმედ სადაზღვევო კომპანიებს ინფორმაციის გადასამოწმებლად. მივმართეთ შეკითხვით – არსებობდა თუ არა სადაზღვევო პროდუქტი, რომელიც დააზღვევს აღნიშნული ტიპის ბიზნესის საბრუნავ საშუალებებს განადგურებისაგან? - მოცემულ შემთხვევაში თევზის მეურნეობას. სადაზღვევო კომპანიების ერთმა ნაწილმა პირდაპირ უარი გაგვიცხადა მსგავსი რისკის დაზღვევაზე, ხოლო მეორე ნაწილმა განაცხადა, რომ შესაძლებელია მეურნეობა დეტალურად და ინდივიდუალურად უნდა მოხდეს გადაწყვეტილების მიღება რისკების განსაზღვრის შემდგომ.

ჩვენთვის საინტერესო იყო ის შესაძლო მიზეზები, თუ რატომ არ აზღვევენ მსგავს რისკებს სადაზღვევო კომპანიები. საექსპერტო ინტერვიუს ფარგლებში

სადაზღვევო საქმის სპეციალისტმა პროფესორმა ასიე ცინცაძემ აღნიშნა, რომ: „ასეთ შემთხვევებში სადაზღვევო კომპანიების მხრიდან იკვეთება ორი პრობლემა, პირველი ის, რომ ბიზნესის ეს სახეობა არის მაღალი რისკის შემცველი, იმის გათვალისწინებით, რომ შესაძლოა მსგავსი კატეგორიის საბრუნავი საშუალებები განადგურდეს მაგ., ეპიდემიით, ვირუსით ან უბრალოდ ცუდი მეტეოროლოგიური პირობების გამო და შესაბამისად სადაზღვევო კომპანიას ექმნება რთული სიტუაცია, კერძოდ, სრულიად განადგურებული დაზღვეული რისკი, რომელიც მათი არც თუ ისე დიდი პორტფელიდან უნდა ანაზღაურდეს მთლიანად. ანუ, აქვე შეიძლება გავაერთიანოთ მათი კაპიტალის სიმცირის მომენტი და მეორე, სადაზღვევო კომპანიებს არ აქვს ასეთი რისკების შეფასებისათვის სათანადო გამოცდილება/კვალიფიკაცია, არსებობს კალკულაციის მეთოდის გამოყენების პრობლემა“. ჩვენთვის მისაღებია პროფესორ ასიე ცინცაძის არგუმენტაცია და დავამატებდით იმასაც, რომ სადაზღვევო ბაზრის განვითარების პარალელურად დღითიდღე მრავალფეროვნდება მათი პროდუქტები, იზრდება პორტფელი და იხვეწება საქმიანობის მეთოდოლოგიაც, რაც გვაძლევს ვარაუდის შესაძლებლობას, რომ უახლოეს პერიოდში მოხდება ბიზნესის ამ სეგმენტის ზემოაღნიშნული კატეგორიის რისკების დაზღვევაც. რაც შეეხება ამ შემთხვევაში სახელმწიფოს პოზიციას, სასურველია სახელმწიფოს ჰქონდეს ბიზნესის ფორს-მაჟორულ სიტუაციებზე გათვლილი სარეზერვო ფონდი, ოღონდ კონკრეტულად იმ ბიზნესების მხარდასაჭერად, რომელთაც აქვთ საქმიანობის მდგრადი გამოცდილება. მითუმეტეს, რომ ბიზნესის შეწყვეტის შედეგები პირდაპირპროპორციულად აისახება კონკრეტული რეგიონის, სოფლის ან ქალაქის სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებაზე და მისი არსებობა მნიშვნელოვანია ქვეყნის საერთაშორისო იმიჯისა და ცნობადობისათვის. კომპენსაცია არის გამოსავალი სახელმწიფოს, ხოლო რისკების დაზღვევა ბიზნესის პოზიციიდან, თუმცა სადაზღვევო პაკეტების მსგავს შემთხვევებზე მორგება სახელმწიფოს ინტერესიც უნდა იყოს.

**მარკეტინგისა და მენეჯმენტის ფაქტორი:** ბიზნესი დაიხურა პროდუქციაზე დაბალი მოთხოვნის გამო. აღნიშნულ ქეისიდან ერთერთ მომენტად გამოვკვეთეთ, ის, რომ აქ ბაზრის არასრულყოფილი ანალიზი იყო ბიზნესის წარუმატებლობის მთავარი მიზეზი. კერძოდ, მენეჯმენტმა გადაწყვიტა კონკრეტული ბიზნეს საქმიანობის წამოწყება იმიტომ, რომ ეს სეგმენტი არ იყო აუთვისებელი. მიგვაჩნია, რომ სწორედ ამ ბიზნეს მიმართულების არარსებობა უნდა გამხდარიყო ბაზრის კვლევის საგანი და არა მხოლოდ აუთვისებელი ბიზნეს სეგმენტების ის რომ მოსახლეობის მხრიდან იყო შეთავაზებულ პროდუქციაზე დაბალი მოთხოვნა, ეს მომენტი შეიძლებოდა დადგენილიყო წინასწარ ბაზრის სრულყოფილი ანალიზის შეთხვევაშიც. კრიზისის საფუძველია წმინდა არასწორი მარკეტინგისა და მენეჯმენტის ფაქტორი.

**ცხრილი N8: ქეის სტადის შედეგების ფაქტორული კლასიფიკაცია და რეკომენდაციები**

ბიზნესის სახეობა	კრიზისის ფაქტორის დასახელება	სახელმწიფო რეგულირების ნორმა	შეთავაზებული მოქმედების სტრატეგია კომპანიის მხრიდან განსახორციელებელი	სახელმწიფოს მიერ კრიზისის პრევენციის საგარაუდო სტრატეგია
სამშენებლო ინვესტიციები	კონკურენციასა და მონეტარული პოლიტიკის ფაქტორი	1. საქართველოს 2014 წლის 21 მარტის კანონი №2159 კანონი კონკურენციის შესახებ; 2. საქართველოს ეროვნული ბანკის პრეზიდენტის 2009 წლის 11 მაისის ბრძანება №127/01 „საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ შიდა ბაზარზე სავალუტო სვოპ ოპერაციების განხორციელების შესახებ“ დებულების დამტკიცების თაობაზე	1) მომწოდებლის დივერსიფიკაცია 2) კონსიგნაციის ვადის შემცირება	1) მაკროეკონომიკური პოლიტიკა მასშტაბურად უნდა იყოს ორიენტირებული საგარეო შოკების გაკლებისგან სავალუტო ბაზრის დაცვასა და ვალუტის კურსის მკვეთრი ცვლილებებისგან დაცვაზე. 2) საჭიროების შემთხვევაში მასშტაბურად უნდა იყოს გამოყენებული სავალუტო ბაზარზე ინტერვენციები.
სურსათის მალაზია	მენეჯმენტის ფაქტორი	ამ მიმართულებით რეგულაცია არ არსებობს თავისუფალი ბაზრის პრინციპიდან გამომდინარე	დებიტორული დავალიანებების კონტროლის მექანიზმი	
ფხვსაგმლის მალაზია	მენეჯმენტის ფაქტორი	ამ მიმართულებით რეგულაცია არ არსებობს თავისუფალი ბაზრის პრინციპიდან გამომდინარე	1) კომპანიის განვითარების სტრატეგიის განსაზღვრა 2) ფულადი რესურსების განკარგვის განსაზღვრა	
სეზონური კვების ობიექტი	დაკრედიტების პოლიტიკისა და მენეჯმენტის ფაქტორი	საქართველოს ორგანული კანონი საქართველოს ეროვნული ბანკის შესახებ, თბილისი, 2009 წლის 24 სექტემბერი, N 1676 – III	1) ბიზნეს ბაზრის კვლევა სეზონურ და არასეზონურ ქროლში 2) სესხის გრაფიკის ცვლილების შემთხვევაში ვადის ბოლომდე გადასახდელი საპროცენტო სარგებლის დათვლა/კონტროლი	სესხის ვადის ცვლილების / რესტრუქტურისაციის შემთხვევაში სესხის სრულ პერიოდზე გადასახდელი პროცენტის მოცულობის თავდაპირველი სახით შენარჩუნება
აგრო სერვისი	მენეჯმენტის ფაქტორი	ამ მიმართულებით რეგულაცია არ არსებობს თავისუფალი ბაზრის პრინციპიდან გამომდინარე	არ იყო გამოკვეთილი ბიზნესის სამომავლო განვითარების სურვილი	
თევზის მეურნეობა	ფორს მაჟორი		კლიენტს უნდა მიემართა სადაზღვეო კომპანიისათვის და ჰქონოდა დაზღვეული რისკების ნაწილი მაინც.	სასურველია სახელმწიფოს ჰქონდეს ბიზნესის ფორს-მაჟორულ სიტუაციებზე გათვლილი სარეზერვო ფონდი, კონკრეტულად იმ ბიზნესების მხარდასაჭერად, რომელთაც აქვთ საქმიანობის მდგრადი გამოცდილება, ბიზნესის შეწყვეტის შედეგები პირდაპირპროპორციულად დამოკიდებულია კონკრეტული რეგიონის, სოფლის ან ქალაქის სოციალურ-ეკონომიკურ
				განვითარებაზე და რომლის არსებობა მნიშვნელოვანია ქვეყნის საერთაშორისო იმიჯისა და ცნობადობისათვის.
წიგნების მალაზია	მარკეტინგის, მენეჯმენტის და მოსახლეობის სოციალური ფაქტორი.	ამ მიმართულებით რეგულაცია არ არსებობს თავისუფალი ბაზრის პრინციპიდან გამომდინარე	დაშვებული იყო მარკეტინგული კუთხით შეცდომა, რომელმაც გამოიწვია არასწორ სეგმენტში ინვესტირება.	

**წყარო: მომზადებულია ავტორის მიერ კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით**

წარმოდგენილი ცხრილის მიხედვით, ჩანს, რომ ძირითადად გამოიკვეთა მენეჯმენტის პრობლემა, რომელიც სხადასხვა სახით გამოვლინდა. კომპანიების ნაწილმა შეცდომები ძირითადად ბიზნესის დაწყების პროცესში დაუშვა (ბიზნეს სტრატეგიის არგანსაზღვრა, ბაზრის არკვევა, ფინანსების წარმოებისა და განაწილების პროცესის არდაგეგმვა, ბიზნესისადმი არაპროფესიული დამოკიდებულება). მეორე ფაქტორია დაკრედიტების პოლიტიკა, სადაც ბიზნესის დაგეგმვის, ორგანიზაციისა და კრედიტის პირობების ურთიერთმიმართება აუცილებელ გასათვალისწინებელ პირობას წარმოადგენს.

ერთ-ერთი ფაქტორია ასევე, კონკურენცია და მონეტარული პოლიტიკა (ამ შემთხვევაში ვალუტის კურსის ცვალებადობა) მნიშვნელოვანი ურთიერთდაკავშირებული ფაქტორები აღმოჩნდა, თუმცა იმდენად, რამდენადაც ვალუტის კურსის ცვალებადობამაც შეასრულა მნიშვნელოვანი როლი მოსახლეობის მსყიდველუნარიანობის შემცირებაში, ვფიქრობთ ეს ფაქტორიც უნდა იქნას ცალკე გამოყოფილი, როგორც მონეტარული პოლიტიკის ფაქტორი. განსაკუთრებულ ყურადღებას ფორს-მაჟორის ფაქტორი იმსახურებს, რადგან გამოვლენილ პრობლემებს ერთდროულად სპეციფიური დამახასიათებელი თვისებები აქვს და შეიძლება მისი განზოგადება (სახელმწიფო პროგრამების საჭიროება, სადაზღვეო სისტემის ადაპტირება და ა.შ.)

თეორიული ლიტერატურის და ჩვენს მიერ მოპოვებული მასალების შეჯერებით შეიძლება ითქვას, რომ ძირითადად, კომპანიების კრიზისის მიზეზებს მიეკუთვნება: მენეჯმენტის, დაკრედიტების, კონკურენციის, მონეტარული პოლიტიკისა და ფორს-მაჟორული ფაქტორები.

ამ კლასიფიკაციასთან ერთად შესაძლებელია კიდევ ერთი მიდგომის გამოყენებაც. კერძოდ, ფაქტორები, რომლის რეგულირება შეუძლია სახელმწიფოს და ფაქტორები, რომელსაც არეგულირებს ბაზარი.

რეგულირებას დაქვემდებარებული ფაქტორებია: „დაკრედიტების პოლიტიკა“, „კონკურენცია“ და „მონეტარული პოლიტიკა“, არარეგულირებადი ფაქტორია „მენეჯმენტის ფაქტორი“ და თავისთავად „ფორს მაჟორი“.

ზემოაღნიშნული ფაქტორების ანალიზი და ფაქტორების გამსხვილების/დაჯგუფების მეთოდი, გვამღებს საშუალებას შემდეგი ძირითადი პრობლემების გამოკვეთის, ანუ ბიზნეს სუბიექტების კრიზისის გამომწვევი ფაქტორების 60% არის სახელმწიფოს მიერ რეგულირებადი ფაქტორები, რომელთა გაძლიერება-შემცირების ბერკეტი აქვს სახელმწიფოს, ფაქტორების დაახლოებით 20% არის კომპანიის შიდა რეგულირების მექანიზმებს დაქვემდებარებული, ხოლო ასევე დარჩენილი 20% არის დაუძლეველი ძალა ფორს-მაჟორი, რომლის რეგულირება და პრევენციის ალბათობა არის მინიმალური.

მკვლევარები ლ. გრენერი, ი. ადიზესი და სხვები კომპანიების კრიზისში შესვლის სხვადასხვა მიზეზებს ასახელებენ, თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ძირითადად ყველა მათგანი ვიწროვდება ორ დიდ ჯგუფად: გარე და შიდა ფაქტორებად.

გარე ფაქტორი არის კომპანიისგან დამოუკიდებელი მოვლენა, რომელზეც რაიმე სახის გავლენის მოხდენა კომპანიას არ შეუძლია. ის შეიძლება იყოს ქვეყანაში არსებული პოლიტიკურ-ეკონომიკური მდგომარეობა, ფორს-მაჟორი, კონკურენცია, პროდუქციის ან მომსახურეობის მორალური ცვეთა და სხვა.

შიდა ფაქტორი შესაძლებელია იყოს: მენეჯმენტის პრობლემა, თანამშრომელთა დაბალი კომპეტენცია, პროდუქციის ან მომსახურეობის ხარისხის ცვლილება და სხვა. ზოგადად გარე და შიდა ფაქტორები მჭიდრო კავშირში არიან ერთმანეთთან, ვინაიდან შიდა ფაქტორებმა შესაძლებელია ხელი შეუწყოს გარე ფაქტორების მოქმედების გაძლიერებას და პირიქით.

- საქართველოში გაკოტრებულად/გადახდისუუნაროდ გამოცხადება არის სასამართლოს პრეროგატივა და ეს არ არის კომპანიის საქმიანობის დასრულების ამსახველი ტერმინი. ამიტომაც ზოგადი კრიზისის პროგნოზირებისათვის არ შეიძლება უნივერსალურად მივიჩნიოთ რომელიმე გაკოტრების რისკის პროგნოზირების მოდელი, მითუმეტეს, რომ თითოეული მათგანი მორგებულია იმ ქვეყნების სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემასა და ბიზნესის იმ ორგანიზაციულ ფორმებზე, რომლებიც უშუალოდ მონაწილეობდნენ ამ მოდელის შექმნისა და შემოწმების პროცესში.
- მაკროეკონომიკური ფაქტორები აძლიერებს ბიზნეს სუბიექტის კრიზისის გამოწვევ შიდა მიზეზებს და შესაბამისად კომპლექსური, მრავალფაქტორიანი კრიზისული სიტუაციები უფრო რთულ სტაბილიზაციისა და საბოლოო რეაბილიტაციის ღონისძიებებს საჭიროებს. სახელმწიფოს როლი მაკროეკონომიკური ფაქტორების სტაბილიზაციისათვის არის ბიზნესისათვის გადამწყვეტი.
- თანამედროვე, მოდერნიზებული ბიზნეს ობიექტები შესაძლებელია გახდნენ იგივე ბიზნეს სეგმენტში მომუშავე ძველი მოდელის, აღჭურვილობისა და ტექნოლოგიის ობიექტების კრიზისში შესვლის მიზეზი.
- ბიზნეს სუბიექტების მენეჯმენტის პასიურ მდგომარეობაში კრიზისული სიტუაციის სტაბილიზაციის მოლოდინი სუბიექტურად ზრდის კომპანიის ლიკვიდაციის რისკს.

### §3.2. ბიზნეს სუბიექტის პრევენციულ-ანტიკრიზისული სტრატეგიის მოდელის ფორმირების მეთოდოლოგია

ბიზნეს სუბიექტის ანტიკრიზისული მართვა არის იმ მეთოდების ერთობლიობა, რომელსაც კომპანიის მენეჯმენტი ან ნებისმიერი სხვა მესამე მხარე მიმართავს, კონკრეტული ბიზნეს სუბიექტის კრიზისული სიტუაციის დასაძლევად. იშვიათია, რომ კომპანიას წინასწარ ჰქონდეს გათვლილი, ან განსაზღვრული, მისი საქმიანობის რისკ ფაქტორების დაძლევის სამოქმედო გეგმა.

საკვალიფიკაციო ნაშრომის ფარგლებში ჩატარებული კვლევა (ქეის სტადისა და ვალუტის ცვალებადობის გავლენის კვლევის პროცესში - კომპანიებს დაესვა შეკითხვა: ჰქონდათ თუ არა კრიზისული სიტუაციის დადგომის პრევენციისათვის რაიმე სამოქმედო გეგმა ან პრევენციული ღონისძიებების საორიენტაციო ჩამონათვალი?) ადასტურებს, რომ კომპანიები მაშინ იწყებდნენ ანტიკრიზისულ მართვასა და სტრატეგიაზე ფიქრს, როცა უკვე მათ რეალურად დაუდგათ კრიზისის საფრთხე. თუმცა ჩვენი აზრით ანტიკრიზისული მართვის გეგმა უნდა იყოს პრევენციული ხასიათის, ის უნდა იყოს თითოეული კომპანიის სტრატეგიული განვითარების გეგმის მნიშვნელოვანი ნაწილი და პერიოდულად, თანამედროვე გამოწვევების შესაბამისად ხდებოდეს მისი განახლება.

ნაშრომის ამ ნაწილში მიმოხილულია ბიზნეს კომპანიების ზოგადად სტრატეგიების სახეობები, მათი დახასიათება და საქართველოს რეალობის გათვალისწინებით, ჩამოყალიბებული გვაქვს ბიზნეს კომპანიებისათვის ინდივიდუალური პრევენციულ-ანტიკრიზისული სტრატეგიის შემუშავებისათვის საჭირო ეტაპები და კონკრეტული ღონისძიებები. იხ., ცხრილი N9



## ცხრილი N9: პრევენციულ-ანტიკრიზისული მოდელი

ეტაპი	კონკრეტული ღონისძიება	მონაწილე
ანტიკრიზისული მართვის გუნდის/გუნდის წევრების უნარების ანალიზი და მათი დაჯგუფება/სისტემატიზაცია/კატეგორიზაცია;	უნდა შეირჩეს ანტიკრიზისული მართვის გუნდი, რომელიც წევრთა მოცულობა პირდაპირ დამოკიდებულია ორგანიზაციის მოცულობასა და მიმართულებებზე. მაგრამ გუნდის ჩამოყალიბების დროს მაქსიმალურად უნდა იქნას გამოყენებული ორგანიზაციული რესურსი იმ ადამიანების სახით, რომლებიც მუშაობენ ამ ორგანიზაციაში და გააჩნიათ შესაბამისი კვალიფიკაცია. კრიზისულ სიტუაციაში კომპანიამ შეძლებისდაგვარად უნდა აარიდოს თავი ზედმეტ დანახარჯებს და მაქსიმალურად უნდა გამოიყენოს შიდა რესურსი. მინიმუმ გუნდში უნდა იყოს: ფინანსისტი, ოურისტი, მარკეტინგის წარმომადგენელი და მომარაგების ხელმძღვანელი/საოპერაციო მენეჯერი.	კომპანიის მენეჯმენტი
კომპანიის სვოტ <sup>1</sup> და ფინანსური ანალიზი როგორც ვერტიკალური ასევე ჰორიზონტალური, სუსტი მარკეტების გამოყოფითა და კოეფიციენტების მინიმალურ ზღვართან ახლო ჯგუფის იდენტიფიცირება;	კომპანიის სვოტ ანალიზში იგულისხმება კომპანიის ძლიერი მხარეების, სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ანალიზი. ხოლო ფინანსურ ანალიზში იგულისხმება კომპანიის ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ფინანსური ანალიზი, ასევე ფინანსური მონაცემების კოეფიციენტური ანალიზი, რომელიც მინიმუმ მოიცავს ROE – საკუთარ კაპიტალზე უკუგების კოეფიციენტსა და ROA - აქტივებზე უკუგების კოეფიციენტს	კომპანიის მენეჯმენტი, ბუღალტერია, აუდიტი, დაქირავებული საფინანსო ორგანიზაცია
კომპანიის განვითარების გეგმებისა და მიმდინარე ტენდენციების სახელმწიფოში არსებულ ბიზნეს გარემოსთან შედარებითი ანალიზი;	ჯგუფმა უნდა სასწრაფო წესით განიხილოს კომპანიის მიმდინარე პოზიცია ბაზარზე, მისი წილი მთლიან წარმოება/გაყიდვებთან მიმართებაში, მომწოდებლებთან და მყიდველებთან სახელშეკრულებო ვალდებულებების ანალიზი, გააანალიზოს ბაზრის მოთხოვნები და მიმდინარე ტენდენციები: არის თუ არა ცვლილება მოთხოვნებში, შეიცვალა თუ არა რეალიზაციის პირობები.	კომპანიის მენეჯმენტი და ანტიკრიზისული მენეჯმენტის გუნდი
კომპანიის ტრანსფორმაციის შესაძლებლობის ანალიზი	კომპანიის მიმართულების ცვლის შესაძლებლობის ანალიზი მოიცავს მომიჯნავე საქმიანობებზე გადასვლის ან რადიკალურად საქმიანობის მიმართულების ცვლილების შემთხვევაში კომპანიის წინაშე მდგარ გამოწვევებს. რამდენად არის სხვაობა რისკებში, გარდაქმის შემთხვევაში წარმატებული საქმიანობის გაგრძელების დროს და მიმდინარე ფორს-მაჟორულ სიტუაციიდან თავის დაღწევის.	კომპანიის მენეჯმენტი და ანტიკრიზისული მენეჯმენტის გუნდი

**წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგების მიხედვით**

მიგვაჩნია, რომ ბიზნეს სუბიექტებისათვის პრევენციული ანტიკრიზისული სტრატეგიის არსებობის აუცილებლობა, ცვალებადი ბიზნეს გარემოდან გამომდინარე, რამდენიმე წლის შემდეგ მწვავედ დადგება დღის წესრიგში და სწორედ მაშინ დაიწყებს კომპანიების დიდი ნაწილი იმ ფაქტორების ანალიზს რამაც შეიძლება ხელი

შეუშალოს ბიზნესის განვითარებაში. ეს იქნება დაგვიანებული ქმედება, ვინაიდან თუ კომპანიები მანამდე მოახდენენ მათი საქმიანობის ჩვენს მიერ შეთავაზებული კრიტერიუმებით ანალიზს, ვფიქრობ დროულად, სწორი მიმართულებით შეძლებენ განვითარების სტრატეგიის დასახვას. უფრო მეტიც, ჩვენ მიგვაჩნია, რომ თითოეულმა ბიზნესმა საქმიანობის დაწყებისთანავე უნდა შეიმუშავოს ანტიკრიზისული სტრატეგია, რადგან მიმდინარე და მოსალოდნელი გამოწვევების წინაშე ის უფრო მდგრადი და მომზადებული აღმოჩნდეს.

ვფიქრობთ, სახელმწიფოს მაღალი ინტერესიც უნდა იქნას გამოხატული ამ საკითხთან მიმართებაში, ვინაიდან მდგრადი და სტაბილური ბიზნეს სუბიექტები უზრუნველყოფს ქვეყანაში ეკონომიკურ განვითარებას, რომელიც თავის თავში მოიცავს დასაქმებას, ძლიერ სოციალურ ფენას, განვითარებულ ინფრასტრუქტურასა და ძლიერ, დამოუკიდებელ სახელმწიფოს.

**კვლევის შედეგების აპრობაცია:** სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი დასკვნები, წინადადებები და რეკომენდაციები მოცემულია ავტორის (გ.ქათამაძის) სტატიებსა და სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენციის მასალებში. ნაშრომის ცალკეული შედეგები გამოქვეყნებულია შემდეგ ჟურნალებსა და კრებულებში:

1. „ფინანსური ინსტიტუტების დაკრედიტების პოლიტიკა და მისი გავლენა საქართველოს ეკონომიკის განვითარებაზე“, ჟურნალი ეკონომიკა და ბიზნესი, თსუ, 2016 წ, N4, ტომი 9, გვ.151-162 (გიორგი აბუსელიძე, გიორგი ქათამაძე);
2. „International Experience of Ranking of Georgian Business Environment and Its Impact On Economic Activity “. Archives of Business Research, 2017, 5(5), 54-61 (George Abuselidze, Giorgi Katamadze);
3. „საქართველოში ბიზნეს სუბიექტების საქმიანობაზე ვალუტის კურსის ცვალებადობის გავლენა და პრევენციული ღონისძიებების ანალიზი“, ჟურნალი ეკონომიკა, 2017, N6, გვ.41-60 (გიორგი აბუსელიძე, გიორგი ქათამაძე);
4. „სესხების გაღარების სახელმწიფო პროგრამა და მისი შედეგების ეკონომიკური ანალიზი“. ქუთაისის აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მეორე საერთაშორისო კონფერენცია: თანამედროვე განვითარების ეკონომიკური, სამართლებრივი და სოციალური პრობლემები – 2017 (გიორგი ქათამაძე);
5. „საქართველოს საბანკო სექტორში მიმდინარე პროცესის დინამიკა და ტენდენციები“. ჟურნალი ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა, 2018 წ, გვ.171. (გიორგი ქათამაძე);
6. “The influence of the Estonian model of income tax on small business activity on the modern stage: the stage of Georgian transformation to EU”. 4th international scientific-practical conferences “modern technologies, socio-economic development problems and ways of solving them”, June 24, 2018. Batumi-Georgia (George Abuselidze, Giorgi

Katamadze);

7. "The importance of legal forms of business subject for formation of business" environment in Georgia. Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie 2018; 49 (4): 83-88 (George Abuselidze, Giorgi Katamadze)

#### დასკვნები და რეკომენდაციები:

- 1) ბიზნეს სუბიექტების კრიზისის ანალიზისათვის, ჩვენი აზრით, საჭიროა არა მხოლოდ მათი ზოგადი ფინანსური მდგომარეობის შესწავლა (ფინანსური მოდელების მეშვეობით), არამედ კონკრეტული საქმეების, შემთხვევების ინდივიდუალური, ჩაღრმავებული ანალიზი. კრიზისის კვლევის მეთოდოლოგია აუცილებლად უნდა მოიცავდეს: კომპანიების სემენტაციას საქმიანობის სფეროს მიხედვით, კერძოდ: (ვაჭრობა, მომსახურება, წარმოება და ა.შ.). ასევე, მეორე მნიშვნელოვანი კომპონენტის ბრუნვის მოცულობის გათვალისწინებას, მესამე პროდუქციისა თუ ნედლეულის მიწოდებაში იმპორტის მოცულობას, კონკურენტების, მენეჯმენტის და სხვა შიდა ფაქტორების ანალიზს, ასევე სახელმწიფო რეგულაციების ანალიზსა და იმ არაფორმალური ინსტიტუტების წრის გამოკვეთას, რომელსაც შესაძლოა გავლენა ჰქონდეს ბიზნეს სუბიექტის კრიზისის ფორმირებაზე.
- 2) კრიზისის კვლევის დროს კომპანიის ფინანსური ანალიზი უნდა მოიცავდეს არა მხოლოდ ფინანსური მონაცემების კოეფიციენტურ მონაცემთან შედარებას, არამედ ასევე კომპლექსურად კომპანიის საბალანსო მონაცემებს, გაყიდვების, შესყიდვების, საკრედიტო და კრედიტორული დავალიანებების მართვის, აქტივებისა და კაპიტალის მდგომარეობის, ქვეყანაში მიმდინარე ეკონომიკური ტენდენციების, ცალკეული მაჩვენებლების დინამიკისა და კომპანიის ფინანსური მონაცემების დინამიკის შესახებ ინფორმაციას.
- 3) კომპანიის კრიზისის იდენტიფიკაციისათვის არ არის საკმარისი მხოლოდ ბიზნეს სუბიექტის ფინანსური ანალიზი, სრულფასოვანი შედეგების მისაღებად საჭიროა ქვეყნის ფულად-საკრედიტო და საბიუჯეტო-საგადასახადო პოლიტიკის შესწავლა; ქვეყნის ბიზნეს გარემოს შეფასების რეიტინგების კომპონენტური შედარება, ასევე იმ ფორმალური და არაფორმალური ინსტიტუტების ანალიზი, რომელიც პირდაპირ თუ არაპირდაპირ ახდენს გავლენას ბიზნეს სუბიექტების კრიზისების წარმოშობასა და განვითარებაზე.
- 4) ფინანსური ინსტიტუტების როლი ბიზნესის დაკრედიტების პროცესში გადამწყვეტია ბიზნეს საქმიანობის ნორმალური ფუნქციონირებისათვის. საფინანსო ინსტიტუტის უპასუხისმგებლო დაკრედიტებამ შესაძლებელია

გამოიწვიოს ბიზნეს სუბიექტის (შ.პ.ს; ს.ს; ი/მ და სხვა.) გაუთვალისწინებელ, ფორს-მაჟორულ, კრიზისულ სიტუაციაში ჩაგდება, რისი შედეგიც ხშირ შემთხვევაში ბიზნეს სუბიექტის გადახდისუნარიობა და საქმიანობის შეწყვეტაა. ეროვნული ბანკის მთავარი ამოცანა უნდა იყოს, პასუხისმგებლიანი დაკრედიტების დამკვიდრება, რაც გულისხმობს ბანკის/საფინანსო ინსტიტუტის მიერ კლიენტის ფინანსური მდგომარეობის სრულფასოვან და დეტალურ ანალიზს, კრედიტის მიზნობრიობის დადგენას, თანხის იმ მოცულობის განსაზღვრას და სესხად გაცემას, რომლის გადახდის შესაძლებლობაც ექნება კლიენტს მოცემული ინფორმაციის გაანალიზების საფუძველზე.

- 5) იმისათვის, რომ დაკრედიტების პროცესი არ იყოს კრიზისის დაწყების ან განვითარების მიზეზი, უპირველეს ყოვლისა საჭიროა ბანკებისა და მიკროსაფინანსო ორგანიზაციების მიერ მაქსიმალურად დეტალურად იქნას შესწავლილი კლიენტის ფინანსური მდგომარეობა, მისი გადახდისუნარიანობის სწორად შესაფასებლად. ასევე, საფინანსო ინსტიტუტების პროდუქტები უნდა იყოს გამჭვირვალე, ხოლო პირობები მკაფიოდ გაწერილი; მომსახურებასთან დაკავშირებული ხელშეკრულებები უნდა იყოს მოქნილი და გასაგები ტერმინოლოგიით შედგენილი; ამ სფეროში სახელმწიფოს პრიორიტეტი უნდა იყოს მაქსიმალურად მკაცრი რეგულაციის დაწესება და ფინანსური სექტორის კლიენტების ცნობიერების ამაღლება ფინანსურ ურთიერთობათა ნიუანსებში.
- 6) კვლევამ აჩვენა, რომ ბიზნეს სუბიექტს, რომელსაც აქვს დებიტორული დავალიანების მაღალი ბრუნვადობა, ლარში გაყიდული საქონლის საფასურის დროული დაბრუნება საშუალებას აძლევს დროულად მოახდინოს თანხის კონვერტირება საქონლის შესასყიდ ვალუტაში და აიცილოს სამომავლოდ ვალუტის კურსის ცვალებადობის რისკი, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს მისი ფინანსური მდგომარეობის გაუარესება და საბოლოო ჯამში კრიზისის წარმოშობა.
- 7) კვლევამ აჩვენა, რომ ვალუტის კურსის ცვალებადობა პირდაპირ პროპორციულად მოქმედებს ბიზნეს სუბიექტების საქმიანობაზე, იწვევს მათი მართვის სტრატეგიის ცვლილებას; კომპანიას უხდება საგანგებო მეთოდების შემუშავება, რომლითაც ცდილობს კრიზისის თავიდან აცილებას.
- 8) ბიზნეს სუბიექტების საქმიანობის დეტალური ანალიზით ვნახეთ, რომ კომპანიების მსგავსი რისკებისგან დაზღვევის სახელმწიფო სტრატეგია ან პროგრამა არ არსებობს. კომპანიები ძირითადად ცდილობენ საკუთარი რესურსებითა და დამოუკიდებლად, პრაქტიკულად აპრობირებული

მეთოდოლოგიით გაუმკლავდნენ ვალუტის კურსის ცვალებადობის მიერ გამოწვეულ სირთულეებს, რაც გულისხმობს შემდეგ აქტივობებს:

- მაქსიმალურად შეამციროს დებიტორებზე გრძელვადიანი გადახდის პირობით საქონლის გაცემა, შესაბამისად მოკლევადიან პერიოდში დაბრუნებული საქონლის საფასური ლარში საშუალებას მიცემს დროულად მოახდინოს კონვერტირება და სამომავლოდ აიცილოს აღნიშნული რისკი;
  - დებიტორებთან დააფიქსირონ ვალდებულება აშშ დოლარის ექვივალენტში, ამ შემთხვევაში მთლიანად გამოირიცხება ვალუტის ცვალებადობის შედეგად შესაძლო ზარალის რისკი (თუმცა ამ პირობას არ თანხმდება ყველა კლიენტი);
  - იმპორტიორები უცხოეთიდან შემოსატანი საქონლისათვის საჭირო თანხას აკონვერტირებენ და უცხოურ ვალუტაში უფრო ხშირი პერიოდულობით ათავსებენ ანგარიშზე (ადრე თუ თანხას აგროვებდნენ 15-20 დღის განმავლობაში და შემდეგ აკონვერტირებდნენ, ახლა კონვერტაციებს აკეთებენ უფრო ხშირი პერიოდულობით ყოველ 5-10 დღეში), ამით საშუალება ეძლევათ აიცილონ სამომავლო ვალუტის ცვალებადობის რისკი;
  - ავანსად ლარში ჩარიცხულ თანხებს აკონვერტირებენ იმავე დღეს, რითაც ასვე ეძლევათ საშუალება აიცილონ სამომავლო ვალუტის ცვალებადობის რისკი;
  - ახდენენ მომწოდებელთან საქონლის ფასის კორექტირებას, ან პოულობენ ახალ მომწოდებელს; ეს რისკების დაზღვევის შედარებით რთული მეთოდია, რადგან, ფაქტიურად, უხდებათ ბიზნესში მნიშვნელოვანი კორექტირებების შეტანა, ამიტომ შედარებით უფრო ხშირია ფასის უმნიშვნელო ცვლა.
  - სესხს ანაცვლებენ შედარებით იაფი საპროცენტო განაკვეთიანი საბანკო გარანტიით (სესხი ბაზარზე საშუალოდ 7-11% მაშინ, როდესაც საბანკო გარანტია 1-4%); ამ მეთოდს იყენებს გამოკითხული კომპანიების 10%, კერძოდ უცხოურ მომწოდებელთან წარადგინა საბანკო გარანტია, რომლის საპროცენტი განაკვეთი, სესხის განაკვეთთან შედარებით, თითქმის განახევრებულია, შესაბამისად ყოველთვიური საპროცენტო გადასახადი გაუნახევრდა. მსგავსი რისკებისგან დაზღვევის სახელმწიფო სტრატეგია ან პროგრამა არ არსებობს.
- 9) კვლევის ფარგლებში გამოკითხვის შედეგად გამოვლინდა, რომ ბიზნეს სუბიექტების დიდი ნაწილი საქართველოში არ სარგებლობს კვალიფიციური ფინანსური კონსულტანტების - კრიზის მენეჯერების მომსახურეობით და ძირითადად კონსულტაციებს ბუღალტრებისა და შიდა მენეჯერებისაგან იღებენ. შეიძლება ითქვას, რომ ჯერ-ჯერობით კომპანიებში არ არის მასიურად დამკვიდრებული საკონსულტაციო ფირმებთან მჭიდრო და უწყვეტი თანამშრომლობის კულტურა. ასევე მეორეს მხრივ თავად კომპანიების კრიზისის მენეჯმენტზე მომუშავე კომპანიებიც ძალიან მცირე რაოდენობითაა საქართველოში და მათი მომსახურების ღირებულება არც თუ ისე ხელმისაწვდომია.

- 10) ბიზნეს სუბიექტებს არ გააჩნიათ საქმიანობის პროცესში ფორს-მაჟორულ სიტუაციების დაძლევაზე ორიენტირებული სტრატეგია და, შესაბამისად, ნებისმიერ მსგავს მოვლენას კომპანიის მართვა გადაჰყავს სპონტანურ ინტუიტიურ გადაწყვეტილებების რეჟიმში. სპონტანურად, მიღებული გადაწყვეტილებები ორმაგად ზრდის კრიზისის ფაქტორების გამლიერების რისკს. შესაბამისად მსგავსი სიტუაციების თავიდან ასაცილებლად ერთადერთი გამოსავალია წინასწარ გაწერილი პრევენციული ანტიკრიზისული სტრატეგიის შემუშავება სავარაუდო კრიზის ფაქტორების გათვალისწინებით.
- 11) საქართველოს მოსახლეობას შეეზღუდა უცხოურ ვალუტაში მცირე სესხებზე ხელმისაწვდომობა; დეველოპერების მიერ კლიენტების ამ სეგმენტის დაკარგვამ შესაძლებელია მნიშვნელოვანი ზიანი მიაყენოს ბიზნესის განვითარებასა და მდგრადობას. შესაძლებელია დადგეს ორმაგი კრიზისის საფრთხე, ერთის მხრივ, ბიზნესის განვითარების ხელშეშლა და, მეორეს მხრივ, მოსახლეობის მცირე სესხებსა და მცირეფართობიან უძრავ ქონებაზე ხელმისაწვდომობის შეზღუდვა.
- 12) ეროვნული ვალუტის გაუფასურება იწვევს პირველადი მოხმარების პროდუქციის ფასის ზრდას. შესაბამისად კლებულობს გაყიდვების მოცულობა, რაც პირდაპირ ამცირებს როგორც კომპანიის შემოსავლებს ასევე მათ მიერ გადასახადების სახით ქვეყნის ბიუჯეტში შენატანებს. ზემოაღნიშნული ფაქტორები კი კომპლექსურად ზიანს აყენებს და აფერხებს ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებას.
- 13) სახელმწიფოს არ აქვს ბიზნესის განვითარებაზე მიმართული ერთიანი სახელმწიფო კონცეფცია, რომელიც ცალკეული თვითმმართველი ერთეულებისათვის სახელმძღვანელო ფუნქციას შეასრულებს; თვითმმართველობებში არ არსებობს ერთიანი სტანდარტი, მიდგომა ბიზნეს სუბიექტების ხელშეწყობასთან დაკავშირებით. მაგ., 2007 წლიდან 2018 წლამდე ქ. ბათუმის თვითმმართველობის ბიუჯეტით საერთოდ არ დაფინანსებულა არც ერთი პროექტი, რომლის მიზანიც იქნებოდა ბიზნესის მატერიალური ან არამატერიალური სახით ხელშეწყობა.
- 14) სახელმწიფოს არ აქვს განსაზღვრული ბიზნეს სუბიექტების ან ბიზნესის კრიზისული სიტუაციებიდან დაცვის მექანიზმი, ისევე როგორც არ აქვს ქვეყნის ბიუჯეტიდან მის მიერ დაფინანსებული ბიზნეს პროექტების კრიზისებისგან დაცვის ან პრევენციის მექანიზმი;
- 15) არ ხდება მეცნიერების მიერ შემუშავებული გაკოტრების პროგნოზირების მოდელების (ალტმანის, ლისის, ბივერის, სპრინგეიტისა და სხვ..) ქართულ სინამდვილეში იდეური თანხვედრა, ვინაიდან საქართველოში გაკოტრება, იგივე გადახდისუუნარობა, არის ინსტიტუტი, რომელიც შეუძლია

გამოიყენოს როგორც დებიტორს ასევე კრედიტორს – ცალმხრივად, ნებაყოფლობით. გადახდისუუნაროდ (გაკოტრებულად) გადაწყვეტილებას იღებს დასავლეთ საქართველოში რეგისტრირებული ბიზნეს სუბიექტების შემთხვევაში ქუთაისის სააპელაციო სასამართლო, ხოლო აღმოსავლეთ საქართველოში რეგისტრირებული ბიზნეს სუბიექტებისათვის თბილისის სააპელაციო სასამართლო. ანუ გაკოტრება არ ნიშნავს კრიზისული მდდომარეობის გამო ბიზნეს სუბიექტის საქმიანობის შეწყვეტას; ის არის საშუალება, რომელზე მიმართვაც მხარეებს ნებაყოფლობით შეუძლიათ და რომლის მიზანიც არის ბიზნეს სუბიექტის გადახდისუუნაროდ გამოცხადება, ან რეაბილიტაციის რეჟიმში გადაყვანა. შეიძლება ითქვას რომ გადახდისუუნარობის ინსტიტუტის არსებობის მიზანი დებიტორისა და კრედიტორის უფლებების თანაბარზომიერი დაცვაა. შესაბამისად, საქართველოში გაკოტრებულად/გადახდისუუნაროდ გამოცხადება არის სასამართლოს პრეროგატივა და ეს არ არის კომპანიის საქმიანობის დასრულების ამსახველი ტერმინი. ამიტომაც, ზოგადი კრიზისის პროგნოზირებისათვის არ შეიძლება უნივერსალურად მივიჩნიოთ რომელიმე გაკოტრების რისკის პროგნოზირების მოდელი, მითუმეტეს, რომ თითოეული მათგანი მორგებულია იმ ქვეყნების სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემასა და ბიზნესის იმ ორგანიზაციულ ფორმებს, რომლებიც უშუალოდ მონაწილეობდნენ ამ მოდელების შექმნისა და შემოწმების პროცესში.

16) მაკროეკონომიკური ფაქტორები უფრო აძლიერებს ბიზნეს სუბიექტის კრიზისის გამოწვევს შიდა ფაქტორებს და შესაბამისად კომპლექსური, მრავალფაქტორიანი კრიზისული სიტუაციები უფრო რთული სტაბილიზაციისა და საბოლოო რეაბილიტაციის ღონისძიებებს საჭიროებს. თუ ცალკეულ შემთხვევაში შესაძლებელია კომპანიის ტექნოლოგიური მოდერნიზაცია, მაგრამ ქვეყანაში კვლავ გრძელდება (საგარეო შოკების გავლენით) ვალუტის კურსის მერყეობა, შესაძლებელია ანტიკრიზისულ ღონისძიებებში ჩადებული ინვესტიცია კიდევ უფრო ზარალიანი აღმოჩნდეს კომპანიისათვის. შესაბამისად სახელმწიფოს როლი მაკროეკონომიკური ფაქტორების სტაბილიზაციისათვის არის ბიზნესისათვის გადამწყვეტი.

17) თანამედროვე, მოდერნიზებული ბიზნეს ობიექტები შესაძლებელია გახდნენ იგივე ბიზნეს სექტორში მომუშავე ძველი მოდელის, ადჟურვილობისა და ტექნოლოგიის ობიექტების კრიზისში შესვლის მიზეზი. მართალია, ტექნოლოგიური გადაიარაღება შეუქცევადი პროცესია ბიზნესის განვითარებაში, თუმცა ამ პროცესების კვალდაკვალ ხდება ფინანსურად შედარებით სუსტი ბიზნეს სუბიექტების ბაზრიდან გაქრობა. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ მსოფლიოს თანამედროვე ტექნოლოგიური

განვითარება უფრო და უფრო იწვევს დასაქმებულების ჩანაცვლებას დისტანციური ან ტექნოლოგიური საშუალებებით, რაც ასევე დროის გარკვეულ პერიოდში შექმნის დასაქმებული ადამიანური რესურსის კომპიუტერულ-ტექნოლოგიური საშუალებებით ჩანაცვლებას, ხოლო ის ბიზნეს სუბიექტები რომლებიც შეეცდებიან შეინარჩუნონ მდგომარეობა ტექნიკური გადაიარაღების გარეშე, დროის გარკვეული პერიოდის შემდეგ განწირულია კრიზისისა და ლიკვიდაციისათვის.

- 18) მენეჯმენტისათვის, კრიზისის დროს, კომპანიის ყოველდღიური ფინანსური ანალიზი არ უნდა იქცეს ერთადერთ ძირითად საქმედ, არამედ საქმიანობა უნდა იყოს მიმართული ძირითადი ყოველდღიური პრობლემების, მიმდინარე გამოწვევების, სტრატეგიული მიმართულებების ანალიტიკაზე, როგორებიცაა: კონკურენცია, ვალუტის კურსი და სხვა მიკრო და მაკროეკონომიკური ფაქტორები. იმ ბიზნეს სუბიექტის მენეჯმენტი, რომელიც პასიურ მდგომარეობაში დაელოდება კრიზისული სიტუაციის სტაბილიზაციას, სუბიექტურად ზრდის კომპანიის ლიკვიდაციის რისკს.
- 19) კრიზისის დროს ბიზნეს სუბიექტის მიერ კონკრეტული ღონისძიებების გაუტარებლობა იწვევს მის გამწვავებას და, საბოლოოდ, კომპანიის ლიკვიდაციას. ხოლო ბიზნეს სუბიექტის მიერ ორგანიზებულად მიმართული ანტიკრიზისული ღონისძიებები კრიზისის სტაბილიზაციას და მის საბოლოო ლიკვიდაციას იწვევს. ანტიკრიზისული ღონისძიებების გატარების პროცესში ასევე მოქმედებას იწყებს გარემო ფაქტორების ეფექტი, რომელიც ხშირ შემთხვევაში დროის ინტერვალთან ერთად ანეიტრალებს რიგ ნეგატიურ ფაქტორებს (მაგ: ვალუტის კურსის რყევა, ინფლაცია, პოლიტიკური სიტუაცია და სხვა.)





**LEPL BATUMI SHOTA RUSTAVELI STATE UNIVERSITY**

**Faculty of Economics and Business**

**Department of Finance, Banking and Insurance**

**GIORGI KATAMADZE**

**The Institutional-financial analysis of a Business Entity and The  
Preventive – Anti-Crisis Strategy**

**Annotation**

of the dissertation for acquiring the academic degree of Doctor of Business Administration

Speciality: Business Administration

Batumi-2019

The dissertation has been written in the department of Finance, Banking and Insurance, the Faculty of Economics and Business of Batumi Shota Rustaveli State University.

**Scientific supervisor:**

**George Abuselidze** – Doctor of Economics, assistant Professor,  
Batumi Shota Rustaveli State University.

**Foreign Appraiser:**

**Liudmyla Demydenko** - Ph.D. in Economics, Associate Professor at Taras Shevchenko  
National University of Kyiv.

**Appraisers:**

**Natela Tsiklashvili** – Doctor of Economics, Professor, Batumi Shota Rustaveli State  
University.

**Davit Narmania** - Doctor of Economics, Professor,  
Tbilisi Ivane Javakhishvili State University

**Nikoloz Kavlelashvili** – Doctor of Business Administration, Professor  
Ilia State University

The public defence of this doctoral dissertation will take place on 10<sup>th</sup> of August, 2019 at 12 pm, at the meeting of the Dissertation Board of the Faculty of Economics and Business at Batumi Shota Rustaveli State University.

Address: 35/32 Ninoshvili/Rustaveli str., Batumi, Georgia, room 430.

The work is available at the Library of Batumi Shota Rustaveli State University and on the following web-site: [www.bsu.edu.ge](http://www.bsu.edu.ge).

Secretary of the Dissertation Board Doctor of Business Management, A.Prof.

**Leila Tsetskhladze.**

## General overview of the Thesis

**Relevance of the Research Topic.** In terms of an intensively changing economic and political environment in Georgia, the local companies are often exposed to critical situations, while entrepreneurial activities and their results form an important part of the state budget revenues. Therefore, the paramount role of companies' activities, preconditions the rising importance of business development and its protection against the crisis. The research of the issue becomes more and more actual for the theory and practice of business administration. In terms of such irreversible organizational process, the government has possibilities of financing various programs and projects. All the above mentioned focuses the importance of smooth and successful functioning of business entities.

According to the Register of Entrepreneurs of Georgia, the number of business entities, their liquidation and in general, any exact data on them have being recorded only for recent 10 years. As data shows, in recent 10 years (2007-2018) 103.229 business entities have been liquidated – that makes up about 20.7% of the total number of companies in Georgia. However, the reasons for their winding up (liquidation, reorganization or insolvency) have been less researched comprehensively in the context of planning or conducting any steps to prevent crisis. This might not only hinder a successful activity of certain businesses, but also become a precondition for various problems to the country economy in general.

On basis of all above mentioned, we have formulated the aims and objectives of our research as follows:

The **aims** of the research are:

1. to reveal the specifics of practices employed by those state institutions which are related to business entities crisis, in the context of their performance strategy;
2. to reveal those major mechanisms applied in Georgia which provide stability or instability of the economic system;
3. to assess the impacts and results of the “state intervention” into the activity of certain actors;
4. to define the role and the place of the formal and informal institutions in the process of business entities' activities, especially in terms of causing-processing of crisis;
5. to assess the effects of (formal and informal) institutions on the activities of those actors connected to the business sector (business entities, banks, various organizations, state structures/departments and etc.);
6. to outline performance strategies and practices of certain actors in terms of challenges;
7. to define the anatomy of crisis of the business entities in Georgia and the ways of their prevention.

Based on the aims of the research, we have set the following **objectives**:

1. to analyze the theoretical background and practical experience of business entities crisis;

2. to reveal and analyze the formal and informal institutions causing business crisis according to the existing international experience and local practices;
3. to review the scientific approaches to analysis of the integrated factors (institutional, financial, organizational and etc.) causing business entities crisis and to define an optimal variant for the objects of the research;
4. to analyze the methodology of identification and research of crisis in the business entities;
5. to identify the forms and mechanisms (formal institutions) of governmental attitude towards the business in terms of system perspective;
6. to analyze the involvement and interest of various stakeholders in business, in the context of identification and analysis of the informal institutions (actor perspective);
7. to analyze a monetary and fiscal policy in the context of impacting on the business entities;
8. to analyze the experience of preventive-anti-crisis strategies of the business entities;

Based on the aims and objectives of the research, we can formulate hypothesis of our dissertation as follows: **the business entity crisis can't be caused just by certain directions of the state policy (The business entities crisis, resulting in termination of their activity, might be caused both by macro-economic and micro-economic processes).**

**The subject and the object of research:**

**The subject of research:** A financial-institutional analysis of business entities registered (acting) in Georgia, being in crisis mode and dissolved (bankrupted); Study of their activity as of the moment of their registration until cancellation of their registration or business interruption; and defining the methodology of strategizing and planning the preventive measures.

**The object of research:** business entities in the crisis mode (or cancelled, stopped or declared insolvent); the actors and institutions causing crisis; the process of formation of business environment (court system, bankruptcy institution and mechanisms, as well as certain directions of state policy).

**Theoretical and methodological basis of research.** Conflict actor-oriented institutional analysis approach – in social sciences, for the conflict research theory the crisis is an integral part of various processes and relationships; in this context, the crisis is considered to be a factor of identification the problem and the factor of processing of such problem. In other words, the crisis is not a negative event; the crisis never disappears, it is processed; the crisis is an important factor of development; and finally, it is the struggle of actors for their interests (status, powers, resources). In order to reveal this, a study of each case should be conducted.

**Case-Study** - In the process of research the case-study method have been applied – the study of each certain case of business entity crisis, representing not only an evaluative record or description of a certain crisis, but is a complete informational material, providing an opportunity to conduct a thorough analysis of the situation. In the research process, we have analyzed some 50 cases of various business entities.

The process of selection of cases was based on the following criteria: a) business entities which started and terminated their activities in recent 10 years; b) selection of business entities from different cities of Georgia; c) Variety of segments of business entities' activities;

**Statistical analysis** - Different statistical data, obtained from the National Statistics Office of Georgia have been analyzed. The information obtained from the Georgian National Tourism Administration, The Ministry of Economy and Sustainable Development of Georgia, The Ministry of Finance of Georgia, The National Bank of Georgia, The Municipalities of Batumi and Tbilisi was analyzed, as well as the dynamics of amendments to the Georgian Law on Entrepreneurs and Tax Code of Georgia were researched.

**Comparative method** - was applied for comparative analysis of data existing in the similar categories, during one and the same period of time, in order to define the tendencies of a certain component. In this regard, we have analyzed the information obtained from the City Hall of Batumi Municipality, Tbilisi Municipality City Hall, the National Statistics Office of Georgia, The National Bank of Georgia.

**Component analysis** - was applied for classification of the cases according to the components (e.g. the impacts of exchange rate, of competition, the factor of business location). Evaluation of impacts of these factors on business and defining of their role and place in causing the crisis.

**The analysis of the official documentation** - included the analysis and classification of the official data, documentation, decisions provided by the state departments.

The research is based on the Georgian and foreign scientists' works, the researches carried out and reports prepared by the international organizations, the official documentation of the state departments, various governmental and legislation documents (The Constitution of Georgia, The Georgian Tax Code, laws and international conventions), the official information and studies of The World Bank and The Federal Reserve Fund; as well as the interviews and surveys of the business entities.

**The novelties of the research:**

- research of business entities' crisis applying an interdisciplinary methodology;
- analysis of the formal and informal mechanisms of crisis based on the results of business entities crisis;
- anticipation of the risks of bankruptcy and liquidation of the business entities through the research of components, identification of the moment of beginning of crisis and elaboration of the preventive models.
- study of crisis of business entities by applying a component analysis, suggesting a causative linking of the components of the monetary, fiscal policy of the state and the components of the crisis of business entities.

**The theoretical and practical values of the thesis:** Taking into consideration the approaches, methodology and theoretical-practical specifics applied in the thesis, it will be

interesting for experts involved in analyzing the business in Georgia. In practical terms, the outcomes of the research will be useful for the managers of different companies, scientist-researchers, state economic-financial institutions and in general, for those researchers interested in business activity.

In the process of working on the qualifying thesis, there has not been used any information containing commercial secrecy, all the information has been obtained directly from the owners of businesses, the accountants, the financial managers, the audit companies, the courts, the National Agency of Public Registry of the Ministry of Justice of Georgia, The Revenue Service. The information obtained, enabled us to select cases. For certain cases, we also used the social networks.

The thesis **structurally** consists of an introduction, three chapters, seven subchapters, conclusions, the reference list and annexes.

**Approbation of results of dissertation research:** The thesis was represented at the scientific session held as of 29th of June, 2017, at the Department of Finance, Banking and Insurance, the Faculty of Economics and Business of Batumi Shota Rustaveli State University.

The **introduction** outlines the relevance of the research topic, its subject and the object, working strategies of the research, its theoretical and methodological basis, the aims and the objectives of the research, the scientific innovation offered by the thesis, its theoretical and practical values.

## **Table of Contents**

### **Introduction**

### **Chapter I. The Theoretical-Methodological Basis of Business entity crisis**

**§1.1. The methodological approaches to identification and classification of a business entity crisis**

**§1.2. The scientific understanding of the institutional-financial analysis of business entity crisis**

### **Chapter II. The Role of the State Policy and State Institutions in the activities of Business Entities**

**§2.1. The peculiarities of State Policy on business entities**

**§2.2. The analysis of those factors impacting the formation of Georgian economic environment**

**§2.3. The peculiarities of fiscal direction of Georgian economic policy**

### **Chapter III. The directions of perfection of the preventive-anticrisis strategy of business entities crisis**

**§3.1. Scientific analysis of formal and informal institutions causing the crisis of business entities**

**§3.2. The methodology of formation the preventive-anti-crisis strategy model of business entity.**

**The outcomes and recommendations**

## **The Theoretical-Methodological Basis of Business entity crisis**

### **§1.1. The methodological approaches to identification and classification of a business entity crisis**

Great number of researches are devoted to the organization and activities of business entities - as the important actors in the country's economy. Some researchers study the theoretical issues, some of them criticize the theories and some of them are focused on processing of existing theories or creation of new ones.

In this regard, the great attention is drawn to the views of those authors, who describe the economic system and the correlation between the market-company-state (the system perspective) as well as the aspects of functioning of the particular companies (the institution). In terms of the analysis of the institutional relationship, the usage of the actor perspective is salient (through cases), which helps better understanding of the issue by adding a new element.

Due to its nature, reasons and development (which are connected to various specific details) the thorough and detailed study of crisis requires reviewing such topics/themes as: organizational basis of the company, the diagnostic models of company bankruptcy, the methods of elaboration of the anti-crisis strategies and other approaches, having an important role in the financial-economic researches of the modern world.

Based on the above mentioned, special attention should be paid to the assumptions of K. Marx, A. Smith, J. M. Keynes, J. C. Sismondi, J. Schumpeter, L. Greiner, E. Altman and others.

In Georgia, the literature devoted to crisis and bankruptcy, mainly includes the researches carried out by applying the quantitative method of research (coefficients, financial models and various comparative analysis). The works devoted the issue of state attitude towards the crisis situations, belong to E. Mekvabishvili, T. Beridze, N. Darsavelidze, I. Kovzanadze, V. Chalapeikrishvili, T Miminoshvili and others. The works on legal aspects of entity liquidations (researches devoted to legal issues of bankruptcy), legal defects, the length of lawsuit and complexity of due process of law, belong to R. migriauli, R. Surmanidze, G. Djugeli, L. Nadaraia and others; some interesting works are suggested by S. Pavliashvili, V. Papava, I. Kovzanadze, E. Gegeshidze, I. Gigauri and others on the essence of crisis; the financial, banking and currency crisis are focused in the works of N. Kavelashvili, K. Katsitadze, G. Abuselidze, D. Aslanishvili, R. gotsiridze, M. Gogokhia and others.

A number of foreign researchers has devoted their works to crisis, among them E. Altman focusing on bankruptcy issues, J.M. Keynes, P. Samuelson, F. Hayek, I. Hann, A. Hansen - on the state role in the crisis management; and J. Shumpeter, R. Berns, and others mainly focusing on crisis management via credit interventions.

Within the frames of this thesis, the qualitative methods have been applied only for study the defects of the legal and legislative system regulating bankruptcy issues.

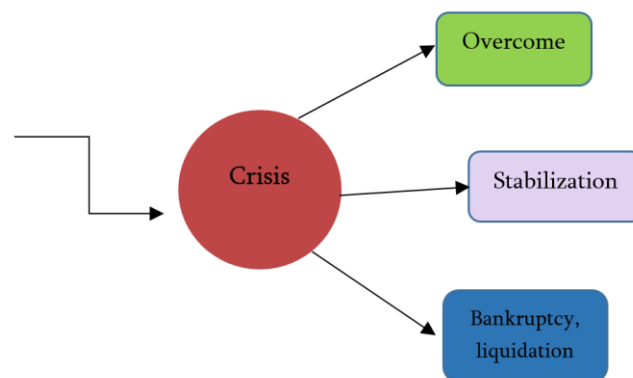


We would like to differentiate between two terms “crisis” and “bankruptcy”. The crisis doesn’t mean the bankruptcy, since the bankruptcy is the final result of the crisis itself; on the other hand, bankruptcy proceedings do not necessarily imply the crisis itself, it is the beginning of the final phase.

Taking into consideration the ideas of the abovementioned authors regarding the crisis, we think it might be assumed that:

- the crisis might be overcome;
- the crisis might be stabilized;
- the crisis might entail insolvency/bankruptcy and liquidation of business entities.

Scheme N1: Crisis Development



**The source: Prepared by the author based on the research outcomes**

In his research Vakhtang Chalapeikrishvili argues that “During the crisis period, the role of the states in the economic efficiency increases. Every field demands particular support of the government and state subsidies to overcome the challenges. Such reality makes business more dependent on the state. Parallel to the leading the companies out of a crisis, it might be appropriate to eliminate the state subsidies and, more or less, decrease the role of the government”.

Talking about the regulation of the anti-crisis system, Nino Darsavelidze argues that “The anti-crisis regulation system includes such combination of elements as normative-legal elements, the methodological support of the anti-crisis process, the monitoring of the entity condition, making of managerial decisions and orders, coordination and organization of their implementation, introducing the stimulating systems and other systems being on the stage of formation”. The author argues, that the frequent bankruptcies of Georgian business entities are mainly caused by the inappropriate conditions for development of economy. As the author explains, there are serious difficulties regarding the realization/selling of the produced products, affecting the volume of financial resources of the entities; this is directly connected

to the level of unemployment in the country. Besides the abovementioned, the small volume of realization, poor quality and high production expenses cause low profitability and losses in some cases.

Temur Miminoshvili also focuses the state role in economy. According to the author “There is a great opportunity for development of small and medium businesses in Georgia, though bringing such opportunity to life is depended on many factors; one of the most salient among them, is the state support and promotion of the sphere. The appropriate environment is vital for development and successful operation of business, where the state’s role is crucial”

In this regard, Giorgi Abuselidze’s opinion is interesting as well, who avows the state interventions into the process of order establishment and formation of the strong layer of entrepreneurs applying the method of “social stimulation”.

The main idea of “An inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations” by Adam Smith, is to explain the inefficiency of the state intervention into the economy of the country. On Smith’s argument, the market is free, when people dispose everything; the principle of the democracy is to provide the people with the opportunity to buy whatever they want and determine the price of a certain product. Smith believed, that the less is the intervention of the state in the economy, the better are the conditions for its development.

As Karl Marx argued, (who is recognized to be the founder of the theories and cycles of crisis) the crisis can arrive in the following ways: any enterprise has a 10-years cycle of the development. Its development increases the demand on a workman, therefore, their wages also increase. As the demand on workman increases, the price of labor also increases. However, in terms of the development of the economy, the labor price increases far slower than the capital itself. Earlier, the economists believed that the increase of the added value entails the increase of consumption adequately. On some stage, the workmen can’t afford to buy the products, this causes an excessive production and surplus of capital that finally turns into crisis. The capitalists close their factories and the level of unemployment increases.

Regarding the Karl Marx’s ideas, Georgian researchers – Teimuraz Beridze and Elgudja Mekvabishvili argue that “according to Marx, the economic crisis always strikes the sphere of distribution, but its roots go deep in the sphere of production. Herewith, the crisis in the spheres of production and distribution usually follows serious troubles in the sphere of money and credit: decrease of the volume of credit operations, stock price depreciations, bankruptcies of certain banks, insurance companies, investment companies and other financial institutions and etc. In his analysis, Marx was highlighting the periodicity of economic crisis, which, in his opinion, was connected to the regularity of reproduction of the basic capital. In terms of the crisis, the basic capital wears out quickly and needs quick recovery, that is possible via technical progress only. The role of the technical progress is crucial here, since on one hand, the capital recovery gradually leads the economy out of the crisis and the technical progress, on the other hand, is the start of new stage of the economic growth. On a certain stage of the

economic growth, new disproportions appear in the social reproduction, which lead to new crisis; this is a kind of entropic cyclic development of the capitalist market economy”.

According to J.M. Keynes, who supports the state interventions in the economy, the government can mitigate the effects of the economic slump, depression and boom by the fiscal and monetary policy. The recession in the regular customers' demand entails the decrease in production and service. Reduction of number of enterprises causes the bankruptcy of small enterprises, decrease in number of workers and the mass unemployment. Unemployment entails the reduction of incomes or the number of buyers, that, in its own way, causes the recession in demands of the customers. All these creates a kind of vicious circle, which leads the economy into a long-term depression. Keynes argues, that “

J. C. Sismondi was another author who discussed the specifics of the state intervention. He argued that the state has to influence the economy. He believed that it took long time to determine the equilibrium price in the market, therefore the state has to mitigate the effects of such transition period.

J. Schumpeter argued that not only the economic factors might cause the crisis, the external factors might have an effect as well.

M. Rothbard shares Adam Smith's position and criticizes Schumpeter's crisis theory. He recognizes the vital importance of credit expansion only in terms of depression and boom.

There are number of other theories, like the theory of overproduction (Joan Robinson, Foster, Catchings), which explains the cyclicity by lack of consumption. It causes overproduction and provokes crisis. The stimulation of consumption is salient for avoiding the crisis.

All the above-mentioned theories focus certain components of economic development of the country, namely: the budget, the size population, the volume of gross domestic product and of investments and etc. According to the aims of our research, the thesis focuses the dynamics of development of each area in Georgia for the recent 10 years' period.

**(In the given and further cases, the discussions of various issues are represented in relevant tables, made based on the relevant information. Considering the format of this annotation the tables are not presented in it. See the tables in the main text of the dissertation). The dissertation, Table N1.**

As the result of the analysis of the components discussed above, it becomes clear, that the main economic indicators are unchangeable, moreover, the indicators are stable. Therefore, in the aims of our research – the cause-and-effect analysis of crisis situations, includes the study of the macro- and microeconomic processes by applying the quantitative method and the study of the abovementioned theories in practice.

Having researched the official political and economic approaches, we have studied the scientific discourses related to the crisis of business entities (the organizational units engaged in business).

In 1972 the professor of Harvard Business-school Larry Greiner suggested a company functioning model – a series of developmental phases through which growing companies tend to pass. According to the author, there are the following phases of development of the organization:

**Phase 1: Creativity-**

- The company's founders are usually technically or entrepreneurially oriented, and they disdain management activities; their physical and mental energies are absorbed entirely in making and selling a new product.
- Communication among employees is frequent and informal.
- Long hours of work are rewarded by modest salaries and the promise of ownership benefits.
- Control of activities comes from immediate marketplace feedback: the management acts as the customers react.

**Phase 2: Direction –**

- A functional organization structure is introduced to separate manufacturing from marketing activities, and job assignments become more specialized.
- Accounting systems for inventory and purchasing, are introduced. · Incentives, budgets, and work standards are adopted.
- Communication becomes more formal and impersonal as a hierarchy of titles and positions builds
- The new manager and his key supervisors take most of the responsibility for instituting direction, while lower-level supervisors are treated more as functional specialists than as autonomous decision-making managers.

**Phase 3: Delegation –**

- Much greater responsibility is given to the managers of plants and market territories.
- Profit centers and bonuses are used to stimulate motivation.
- The top executives at headquarters restrain themselves to managing by exception, based on periodic reports from the field.
- Management often concentrates on making new acquisitions which can be lined up beside other decentralized units.
- Communication from the top is infrequent, usually by correspondence, telephone, or brief visits to field locations.

**Phase 4: Coordination –**

- Decentralized units are merged into product groups.
- Formal planning, procedures are established and intensively reviewed.
- Numerous staff personnel are hired and located at headquarters to initiate companywide programs of control and review for line managers.
- Capital expenditures are carefully weighed and parceled out across the organization.

- Each product group is treated as an investment center where return on invested capital is an important criterion used in allocating funds.
- Certain technical functions, such as data processing, are centralized at headquarters, while daily operating decisions remain decentralized. · Stock options and company-wide profit sharing are used to encourage identity with the firm as a whole.

**Phase 5: Collaboration -**

- The focus is on solving problems quickly through team action.
- Teams are combined across functions for task-group activity.
- Headquarters staff experts are reduced in number, reassigned, and combined in interdisciplinary teams to consult with, not to direct, field units.
- A matrix-type structure is frequently used to assemble the right teams for the appropriate problems.
- Previous formal systems are simplified and combined into single multipurpose systems.
- Conferences of key managers are held frequently to focus on major problem issues.
- Educational programs are utilized to train managers in behavioral skills for achieving better teamwork and conflict resolution.
- Real-time information systems are integrated into daily decision making
- Economic rewards are geared more to team performance than to individual achievement. · Experiments in new practices are encouraged throughout the organization

Despite the detailed stages, the author argues, that these might not be the complete descriptions of the phases, since the frequent system/institutional changes provoke the negative emotions among employees and might lead to a negative effect.

One more interesting model is suggested by I. K. Adizes, who is known as “therapist” of the world business companies and organizations in general. In his model of “Corporate Life Cycle” he actually develops Greiner’s idea, but in a bit different direction, he divides the company/organization development cycle into 10 stages and compares them to the functioning of physical, biological and social systems:

1. Courtship;
2. Infancy period;
3. Go-go;
4. Adolescence;
5. Prime;
6. Stability;
7. Aristocracy;
8. Recrimination;

9. Bureaucracy;
10. Death.

As we have seen, both of the theories, assume that the company crisis is imminent being the last stage of its activities; it is the moment of failure to overcome the crisis, when the company terminates its operation.

The inevitability of crisis is also highlighted by C. White, who argues that “It is important to be able to read the environment in such a way as to identify elements of opportunity and elements of threat in that environment, that is, to identify the mountain ranges and valleys in the business landscape. Enterprises will tend to move into areas of opportunity, the mountain chains, and avoid areas of threat, any landscape of steep gradient. This begs the question of how and by what route the move to the peak is pursued. Sometimes threat is a necessary companion of opportunity, so that it is impossible to completely avoid the threats. “

In our opinion, crisis is provoked by the internal and external factors of the company. Herewith, when talking about the crisis of business entities, having entirely different roots and sources, it's necessary to study each case of the business entities being in crisis, rather than making general conclusions basing on the theories related to the issue. Therefore, we think that the companies should be classified/segmented according to their sphere of activity, namely: trade, service, production and etc., considering the volume of the turnover, the analysis of the share of imported inputs in the production and raw materials, competition, management and other internal factors. Also, it is necessary to analyse the State regulations and identify those informal institutions, which might possibly trigger the financial crisis of business entities.

## **§1.2. The scientific understanding of the institutional-financial analysis of business entity crisis**

Financial management is the vital element of business entities'/companies' activities. The appropriate financial accounting and financial management provides a background for a

company stability. The financial analysis and methodology changes and develops in line with the progress in business of the modern world. This process is uninterrupted and irreversible, accordingly the perfection of methodology of the financial analysis and its adequateness is the greatest challenge of entrepreneurial activity.

The irreversible development of business is dependent on the method of financial analysis selected by the company management, therefore when evaluating the financial condition of the business entity, the following factors should be considered: the volume of cash-flow of the company, the segment, sphere, specifics of the activity, the method of current financial accounting of the company, periodicity of the financial accounting, the ways of financial transactions (electronic, cash, non-cash) and etc.

We have discussed the horizontal and vertical methods of the financial analysis and Eduard Altman's Z-score; we have also mentioned the models of W. Beaver, Gorgon L.V. Springate and others. Basing on the analysis of various theories suggested by foreign researchers, it's possible to assume that the theories are unacceptable for Georgian business entities due to the following reasons:

The models have been elaborated a) considering the conditions of business entities operating in the other countries; b) considering the social-political directions of those countries where the companies operate; and c) in terms of modern conditions, parallel to the financial data of the company, other factors should be considered, such as: currency rate, inflation, the directions of credit policy and etc. These are the factors, which question the efficiency of the coefficient calculation models in terms of Georgia.

In our opinion, only the financial analysis of business entities is not enough for identification and classification of business entity crisis. In order to get the thorough results, it is necessary to study the monetary and fiscal policies of the country, to compare the ratings of business environment of the country by their components, as well as to define those formal and informal institutions having direct or indirect impact on factors causing crisis or crisis development in the business entities. In the following chapter, we will consider the importance and the role of the mentioned factors in the process of formation of the business entity crisis; we suggest the classification of actors according to their types and origin. That's why, taking into consideration Georgian reality, we think that in order to elaborate the individual preventive -anti-crisis strategy the company needs to process all the data suggested in the table below: Table N2

**Table N2: A Preventive Anti-Crisis Model**

Stage	Particular Measure	Participants involved
The analysis of skills of the group/members of group of anti-crisis management and their grouping/ systematization/ categorization.	The company should collect the anti-crisis management group; the number of members of such group should be proportional to the volume and direction of the organization; the members of the group should be selected among the staff members of the company (as many as possible) with the appropriate qualifications. When the company faces the crisis situations, it should maximally avoid unneeded expenses and use its resources. The group should include at least one financial expert, a lawyer, a marketing specialist and a purchasing manager/operational manager.	Management of the company
SWOT and the financial analysis of the company, both the vertical and the horizontal, highlighting the weak markers and identification of those groups close to the lowest level.	SWOT study is carried out for identification the internal strengths and weaknesses, as well as the external opportunities and threads of the company. In terms of the financial study the vertical and horizontal financial analysis and the coefficient analysis of financial data (including the ROE and ROA) will be carried out.	Management of the company, accounting department, audit, invited financial organization.
The comparative analysis of the development plans of the company, ongoing tendencies and the existing business environment in the country;	The group shall discuss the real position of the company in the market, its share in the gross production/selling, shall analyze the agreements with the suppliers and the buyers, market demands and ongoing tendencies if there are any changes in demands and conditions of realization.	Management of the company and anti-crisis management group
The analysis of possibilities of company transformation.	The analysis of the opportunities to change the direction, or to transform into the allied spheres or radically change the type of activity, includes the study of challenges the company might face. What might be the difference between the risks expected if the company transforms and continues its activities and the risks related to overcoming the existing force majeure situation if the company continues its activities.	Management of the company and anti-crisis management group

**The source: Prepared by the author based on the research outcomes**

## **Chapter II**



## **The Role of the State Policy and State Institutions in the activities of Business Entities**

### **§2.1. The peculiarities of State Policy on business entities**

The foreign political orientation of the state and the certain internal political decisions impact the economic development of the country, similarly, the economic changes have direct effects on the political processes of the country. This interrelation creates a regulated space in the country, where the business entities/companies operate.

Business, as an important part of the economy, is especially effected by the political and economic processes. The state has a crucial importance in the process of development of business entities; the role of the business entities, in its turn, is also of great importance for the process and results of economic development of the country.

For the consequent analysis of the links between the business and state policy, we think it's important to have exact information on the number and organizational-legal forms of the business entities. In the table N3 (See in the dissertation), made on basis of the information provided by the National Statistics Office of Georgia, the data on the registered and acting business entities as of March, 2018, is as follows:

The number of acting business entities is far lower in comparison to the number of registered entities, namely, out of the total registered entities only 25,8% is acting. It should be also noted that 61,1% of the total number of entities are individual entrepreneurs, and only 23,17% of them is acting. Only in case of the entrepreneurial legal entities, the correlation of percentage of their activity is 31,49%. One of the objectives of our dissertation was to determine the cause-and-effect link of this imbalance and to determine the possible ways of its elimination.

In order to determine the target group of the research, we used the dynamics (namely the indicator of sharp changes of the number of registrations) of registrations of the business entities in Georgia from 2007 to 2017, provided by the National Statistics Office of Georgia (Find the Table N4).

According to the abovementioned data and taking into consideration the increases and decreases in the number of registrations, we have determined the following groups for analysis:

- ✓ Limited Liabilities Companies;
- ✓ Individual entrepreneurs;
- ✓ Cooperatives;

In order to reveal the reasons of such changes in the number of registrations of each organizational-legal form, on the first stage, we have analyzed the amendments cast into the tax law in the mentioned period of time. On the second stage, we analyzed all the political and economic decisions made by the government in the same period of time. We also paid

attention to the domestic processes that could have impacted the number of registrations of certain organizational-legal forms of business entities.

The outcomes of the analysis enable us to answer the following questions:

- What was the reason of giving preference to particular organizational-legal forms of the business entities in different periods of time?
- Do the organizational-legal forms of business entities affect the economic conditions of the country?

The outcomes of the complex, multicomponent research of the official documents and statistics revealed that selection of the organizational-legal forms for the business entities is impacted by several factors, namely: the strategic programs initiated by the government and the simplicity of tax policy, administration and registration of particular legal forms of business entities. As a result of the analysis of all the factors it was revealed that the organizational-legal forms of the business entities directly impact the economic climate and development of the country, since the government intentionally makes fiscal or general political decisions, appropriate to the strategies and aims of development of the country; therefore, the government intentionally supports the top priority business segments, contributing to the political strategy and development of the country.

Our research results evidence it as follows:

In order to activate the cooperative, the government initiated the legislative acts and tax concessions. By doing so, the aim of the government was to support the agriculture and development of the village. As a result of increase of the number of registrations of cooperatives, we got rapid revival/strengthening of agricultural field, as well as this field was donated/subsidized with the special governmental and international projects.

By simplifying the registration of the limited liability companies, the number of the most flexible and attractive organizational-legal form of the business entities was increased. The taxes/payments of such companies represent an important part of the budget, in addition the foreign partner companies have the most flexible relationships with the LLC-s and the organizational structure of LLC-s is the institutional form of business. By increasing the number of such business entities and by strengthening of this category, the country prepares the grounds for creating of a stable institutional basis for perfection of business sector.

By creation of micro and small business organizational-legal forms of business entities, individual entrepreneurs and natural persons were granted the opportunity to register as simple business forms or to change their status and to facilitate the administration of their business, to cut their accounting service expenses, taxes and to increase their incomes. All this directly reflected on wellbeing of the population, being the aim of the state policy.

On basis of research outcomes, it can be concluded that encouragement of increase/decrease of business entities is an indirect tool to achieve the aims of economic policy of the country, depending on which fields of economy is to be strengthened. Therefore, the

role of business entities in formation of economic climate is very important and often the most important tool for successful economic policy.

Within the frames of the research, we have analyzed the results of activities performed by the financial institutions, in order to reveal the impact of financial institutions on the ongoing economic processes in Georgia. The analysis is based on the official data of the National Bank of Georgia and empirical materials obtained by us, as well as the interviews with the representatives of business entities and component interviews.

We have also discussed the possible effect of the irresponsible credit policy on formation of business entity crisis, and analyzed the general credit policy.

Considering the factors causing the crisis of business entities, we have discussed the impact of exchange rate fluctuations on the activities of those companies having the credits in foreign currency.

In our opinion, foreign trade, especially the export, is the important part of the country's monetary policy, since it is the very channel for the inflow of foreign funds. Thus, when analyzing the impact of exchange rate fluctuations on the economy, it is very import to consider the recent data of foreign trade.

## **§2.2. The analysis of those factors impacting the formation of Georgian economic environment**

In order to perfect the cause-and-effect analysis of business entity crisis, after studying the major directions of the fiscal and monetary policies of the country, we believe, it's necessary to study the different factors impacting the formation of economic processes and in general, economic environment. In this regard, we have overviewed such issues as changes in export, import, tourism, currency rate and the directions of business entities' action strategies.

Special attention is paid to the tourism – as one of the impacting factors, since it is another channel for foreign currency inflow. In recent years, there is a stable growth in this sphere due to the foreign tourists/visitors and it's important to consider it in the analysis of impacting factors.

As a result of the analysis we have identified the main characteristics of the currency change impact on business entities. We have also analyzed the strategic measures taken by the companies for prevention of the possible risks and their effects on business entities. The complex analysis of such measures and of the currency rate fluctuations, enabled us to identify the effects on business entities and the economy of the country.

In order to identify the effects of currency rate on the business entities and to analyze their prevention measures (planned beforehand), in the process of case studies, we have also interviewed/surveyed the representatives of the business entities operating in Ajara, of the following segments: trade, production, distribution, export, service.

We have selected the companies considering:

- The annual cash cycle;

- the volume of business activity and balance data (small, medium and large)

In the process of obtaining the materials, we paid attention to the following issues:

- the impact of currency rate fluctuation on business;
- credits in foreign currency;
- changes in turnover in the last three years;
- the preventive mechanisms against impacts of currency rate fluctuations.

For greater certainty of the results obtained by applying the quantitative method of analysis, in particular cases we also used the interview method. The systematized results are shown in the table N5.

**Table N5: The strategy of the company in the force majeure situations and its result**

Planned and taken measures	Outcomes
Elimination of provision of goods to debtors on condition of long-term payment;	The payments, received in Georgian Lari within the short-term period, will enable the companies to convert money immediately and avoid the risks related to currency fluctuations.
Denomination of the debtor's monetary liability (debt) in US dollars;	In this case any risks of losses as a result of currency fluctuation is absolutely excluded.
The importers convert money for payment of the imported goods and deposit converted money into their bank accounts more frequently (if in the past companies were converting their money once in 15-20 days, now they do it once in 5-10 days);	Provides an opportunity to convert money and to avoid any possible risks of currency fluctuations in future.
An immediate conversion of the advance payments settled in Georgian Laries;	Provides the opportunity of timely conversion of money and to avoid any risks of currency fluctuations in future.
Prices adjustments agreed with the suppliers or finding new suppliers.	A complicated method of insurance against risks, since it demands making significant changes in the business, accordingly the slight changes of prices are more frequent than changes of suppliers.
Substitution of the loan with the comparably lower interest rate bank guarantee.	The method is applied by 10% of the surveyed companies, in particular, the company submits the bank guarantee to its foreign suppliers, with the interest rate lower than the loan interest rate, accordingly the company's monthly interest payment is halved.

**The source: Prepared by the author based on the research outcomes**

On basis of the obtained materials, it's possible to summarize the following:

- Currency rate fluctuations proportionally influence the activity of business entities and leads to the need of making changes in their management strategy; the company faces the necessity of elaboration the urgent methods in order to avoid the crisis.

- The companies mainly try to overcome the difficulties entailed by the currency changes with their own resources and the practically approbated methodology. The government does not have any strategy or program of saving the companies from such risks.

- The results of survey, conducted within the research frames, showed that great number of business entities in Georgia don't consult with any professional financial consultants – crisis managers, and usually follow the advices given by the accountants and internal managers of the company.

- The business entities don't have any strategy oriented on overcoming the force-majeure situations erupted in the process of their operation; therefore, any of alike events leads the company management to the mode of making spontaneous decisions.

In terms of analyzing the monetary policy, the law directly prohibiting the banks to give credits up to 200 000 GEL in foreign currency, deserves special attention. According to the restriction the borrowers can't take a long-term credit in fixed foreign currency. In case of taking such credit in Georgian currency, the interest rate is very high plus there's a risk of changing the interest of refinancing rate. The client considers the possible risks and decides not to take the credit. Therefore:

- The development companies will lose those clients, who could buy small apartments by credit;
- Georgian citizens were limited in taking out small loans in foreign currency.

If the development companies lose this segment of clients it might affect business development and stability. This might threaten with arriving a two-fold crisis – hindering the business development on one hand and limiting the citizens' access to small loans and property, on the other hand.

As a result of the abovementioned research, aiming at analyzing the ongoing processes and strategies of the companies in terms of currency rate fluctuations, we can conclude the following:

- Currency rate fluctuations proportionally influence the activity of business entities and causes changes in their management strategy;
- The measures, taken by the government to stabilize the currency rate, require deepen analysis in order not to affect the activities of business entities and not to cause their crisis;

- The companies mainly try to overcome the difficulties entailed by the currency changes with their own resources and the practically approved methodology;
- The government does not have any strategy or program of saving the companies from currency rate fluctuation risks;
- Business entities in Georgia don't consult with any professional financial consultants – crisis managers;
- The business entities don't have any strategy oriented on overcoming the force-majeure situations erupted in the process of their operation;

To sum up, for their successful performance, the business entities should be adapted to the business environment, which subjects to many changes caused by various factors. That's why the companies, their management should take into consideration: 1) the ongoing processes in the country; 2) adequate reflection or adaptation of any changes to the company activity.

### **§2.3. The peculiarities of fiscal direction of Georgian economic policy**

The radical transformations in the current economic and political systems of Georgia, creation of a new economic system and ensuring its effectiveness, requires the maintenance of macroeconomic proportions, improvement of business environment and in general, supporting the economic activity in the country.

Since, the state budget covers almost all the spheres that the state has planned to spend money on, it is interesting what part of budget is allocated to support business entities or to their saving from crisis situations. This is the very area, where the main directions of the state economic policy and the general economic strategy are reflected.

Within the frames of our research, we have overviewed the projects implemented by the self-governments of Batumi and Tbilisi from 2007 to 2018. We have also overviewed those projects aiming at business support and at protection the business entities from risks of crisis.

As a result of the abovementioned data, we can summarize that:

- The government does not have a unique state conception directed to business development, which would be a manual for the certain self-governing units;
- The government does not have a defined institutional mechanism for protection of the business entities or business from the crisis situations;
- The government does not have any mechanisms for protection of those business projects financed by the state budget.

- The budgets of self-governments don't ensure the sustainable support of business and business entities;

- In 2007-2018 none of the projects of financial or non-financial support to business entities were financed from the budget of Batumi self-government.

- The self-governments in Georgia, do not have a common standard or approach of supporting the business entities.

Despite the fact that Georgia has leading positions according to various international ratings, we think the analysis of the general tendencies in business activities, should consider the following areas: the number of population, the volume of direct foreign investments, gross domestic product, average yearly data of inflation, the volume of foreign trade and export, exchange rate of domestic currency, turnover of the business sector, the number and content of the law on entrepreneurs and tax code. Taking into consideration the fact that the existing data on the abovementioned areas has being kept since the 2010 in Georgia, within the frames of this dissertation we suggest the complex analysis and tendency dynamics for the period from 2010 to 2017 years (see the Table N6)

Having compared the components, we can conclude that during the mentioned period of time:

- there is a stable increase in investments;
- there is a stable increase in tourism data;
- there is an increase in export indicators;

Although, there are some stable increases in the abovementioned directions, the national currency of Georgia has been depreciating extremely since 2012. It should be noticed, that since 2016 Georgian National Bank has taken some significant measures to stabilize the national currency rate (among them: determination of prices on goods in GEL, limitation the credits up to 100.000 GEL in foreign currency, national program of conversion the credits (given to physical persons) into GEL, fixing the maximal effective interest rate of credits), though the issue is still actual. In our point of view, the government should include some specific projects in the long term strategic plan of economic development and the stabilization of national currency should be given priority. The government should take some complex, interrelated measures in this direction, otherwise the increase in investments, the increase in number of tourists and other positive indicators will have a "one-time", separate and short-term effect in the economic development of the country.

## Chapter III

### The directions of perfection of the preventive-anticrisis strategy of business entities crisis

#### §3.1. Scientific analysis of formal and informal institutions causing the crisis of business entities

The analysis of the role of informal institutions in the negative consequences of business entities has become required since the complex analysis of formal institutions did not reveal those actors and the cause-and-effect interrelation, causing the crisis of business entities.

In the process of the research, there were revealed some factors causing the crisis and the ways of overcoming it. The actors prospective was also outlined. In particular, the case study shows the importance of the role of formal and informal institutions, when particular cases are studied considering the participants' interests and opinions. In various situations, the participants might be a government (a particular governmental body), the business entity in crisis and other interested groups (debtors, creditors, lessees, lessor and etc.).

In terms of a particular crisis situation it's hard to identify only one factor, as such situations usually include more than one factors, where the formal (the law, revenue departments, budget and monetary policy and etc.) and informal institutions (contracts, dumping, alternate mechanisms) have great impact.

Taking into consideration all the above mentioned and on basis of scientific analysis of different cases, in this chapter we have represented those methods and means applied by the companies in crisis, in order to overcome the challenges in terms of existing formal conditions (created by the government considering the international experience). By strengthening the state institutions, the role of the informal institutions gradually eliminates or the government tries to formalize and use them. However, those informal institutions which don't contradict the law, still play an active role (e.g. different types of agreement).

The analysis of the formal institutions includes the analysis of those spheres which are regulated and limited under the law. We have studied only particular directions of the state policy and all the established and precedent, organized actions of the informal institutions.

Georgian government has several ways of ending the crisis of business entities; namely, announcement of insolvency/bankruptcy of the company, voluntary and forced liquidation of the company, and termination of business activity.

According to the information provided by the Registry of entrepreneurial and non-entrepreneurial legal entities, in the period from 2010 to 2017 the number of terminated business entities amounts to 103229.

Insolvency (bankruptcy) is not the inevitable result of every crisis situation, but the crisis is the very reason of every insolvency (bankruptcy). Therefore, in Georgian reality, the



analysis of disputes related to the insolvency/bankruptcy are an integrated part of the analysis of the institutional (formal) reasons for termination or stopping of business activity.

Within the scope of our research, we considered it reasonable to request the official information from the courts (Batumi and Kutaisi appeal courts) showing the number of lawsuits on bankruptcy cases since 2010 (as all the records related to insolvency are being kept since 2010) and their outcomes.

The obtained information from both of the courts, includes the data for the period from 2010 to 2017 (see the diagram N1, N2, N3)

Taking into consideration the great number of stopped businesses or the businesses in crisis situation, only few of them filed the lawsuits on insolvency (during the recent 7 years, most of lawsuits were filed in 2015 – by 101 companies). We think it happens because the company starts bankruptcy process:

- in case of failure to cover its debts by realization or dividing its assets;
- if the business entity wants to end the crisis with the official state decision on bankruptcy; and
- when the company needs to finish its crisis with the official decision of bankruptcy in order to avoid any possible disputes related to its debts/monetary liabilities.

It was impossible to reveal other factors, because the information was confidential, and the courts provided only some of the cases, with the unknown/unidentified parties.

It can be assumed, that for the credit companies the bankruptcy mechanisms might be the very factor causing the crisis. The assumption is backed by the cases of those companies which had to terminate their activity as a result of inability to collect debts. If we generalize this case, the following scenario might be proposed: the company, which has a large loan debts to various suppliers (because of inappropriate usage of the financial resources), has to be dissolved as the distribution companies and other suppliers don't provide new products until the old payments are covered. The company is unable to pay the loan debts and files its insolvency application to the court. The court recognizes such company insolvent and the creditors' claims remain unsatisfied, thus such credit companies are led into the crisis situation.

In this case, the bankruptcy mechanism is the reason of a new crisis rather than the way to overcome it. The law is directed to protect the interests of both parties, but there are two things that deserve attention:

- 1) If any creditor files the insolvency application against any business entity to the court, the creditor is rightful to receive his money from realization of such business entity/the debtor's property. Herewith, the minimal amount of the debt should not be less than GEL 50.000. Again, it's possible to reveal the tendency of protecting the interests of medium and large business entities.
- 2) If any business entity files its own insolvency application to the court (for the court to recognize it insolvent) and the court satisfies the request, the creditor's claims will be satisfied

via distribution of company's assets; if the company's monetary liabilities exceed the amount generated from sale of his property then the remaining part of such liability will be uncovered and there does not exist any mechanisms of protection or compensation of the creditors.

To sum up, this formal way of overcoming the crisis, is the mechanism of ending the existing crisis. At the same time, it was directed against the different informal practices. The mechanism of bankruptcy might be considered to be the way of solving the problems of the companies in crisis, though this mechanism is not directed to solve the problems of debtor companies.

Having discussed the abovementioned mechanism, we pay our attention to those factors of crisis, which might be identified in the process of study of the companies in crisis. We also focus on those formal and informal institutions which facilitate the causing or overcoming the crisis.

We suggest the classification of crisis phases and results basing on the results of the componential-synthetic analysis of the negative processes accompanying the crisis development.

For crisis anatomy/classification, we think it would be interesting to compare three main directions – what is the crisis from the prospective of business entities and from the prospective of the state, and what is the general international classification of crisis.

**Table N7. Classification of the crisis of business entities**

The prospective of business entities	The general international classification	The prospective of the State
<p><b>General factors: Social-economic-political:</b></p> <p>The Increase of inflation; changes in the tax system; changes in the legislation; reduce of the incomes of citizens; unemployment increases; increase of crime rates.</p>		
Competition/monopoly	An external factor of crisis	Competition (rivalry between actual or potential undertakings in the relevant market to gain advantage in the market) is the process in terms of the free market principles and is regulated by the Law of Georgian on Competition (21 March, 2014) and Monopoly (a special condition of an economic agent, state body, enabling it to have an essential impact on the market and limit the competition)
Credit policy (monetary policy)	An external factor of crisis	Is regulated by the National Bank of Georgia via the different legal acts. Is the regulated sphere
Management: ineffective financial management, ineffective HR management	An internal factor of crisis	The state defines the structure of managing bodies of the business entities and the general rules of share proportions by the Law on Entrepreneurs.
Marketing: incorrect market analysis, incorrect advertising campaign, damage reputation	An internal factor of crisis	A free market process
Currency exchange rate (monetary policy)	An external factor of crisis	A free market process/the currency exchange rate is defined by the currency market, consisting of commercial banks and those corporation or individuals who are interested on buying or selling the foreign currency. The currency market is open to participate for all those commercial banks or branches of foreign banks licensed in Georgia, having obtained the status
		of the participant bank from the National Bank of Georgia.
Business related legislation/laws	An external factor of crisis	Is regulated by the different legal acts, among them the Tax Code, the Law on Entrepreneurs, the Law on Competition and etc.
Force Majeure	An external factor of crisis	The government does not have any programs.

**The source: The table is made by the author based on the research outcomes.**

If we group these factors according to the type of their regulation (whether they are regulated or not by the state/government) we will get the following picture:

**regulated:**

1. state fiscal and monetary policy;
2. the laws on business activities;

**non-regulated:**

1. Management;
2. Marketing

and the separate factor is **force-majeure**.

Under the influence of non-regulated factors, leading of the company into the crisis situation because of free market principles is the consequence of interrelated actions; Prevention of such impacts should be the very aim and the interest of any business entity.

The study results showed that in most of the cases the crisis was caused by the non-regulated factors, and in our opinion, there are some reasons for it, among them:

1. The state institutions appropriately accomplish their functions;
2. The role of the informal institutions in stabilization/elimination the crisis is brought down to a minimum by the state.

The thesis represents particular cases of development and results of crisis of business entities, the analysis of which aimed at revealing the models of crisis eruption and development.

In the Case Study part, there are represented some cases as the illustration of crisis analysis. In order to reveal each factor of crisis, we have studied several cases, but in certain cases the crisis was resulted under the influence of several factors.

This approach to the study of crisis help us reveal the actor prospective, - beyond the declared, formal reasons there are often unidentified reasons. The qualitative study helps us identify those problems, being faced by the companies in the process of everyday activities, parallel to the existing regulations and, in general, ongoing changes in the business conditions.

**The factor of competition and monetary policy:** According to the Law of Georgia on Competition as of May 8, 2012 (the article 3, Clause “b”) the term “Competition” is defined as “rivalry between actual and potential undertakings in the relevant market to gain advantage in the market”.

In the process of study the competition as a factor causing the crisis of business entities, we came across the case, where the competitor of the company “X” (its activity was depended on the currency) started selling the production of the famous brand for the same prices. This fact, together with the currency rate fluctuation affected the company “X”, which eventually terminated the activity.

In this situation, the main function of the state is to create equal competitive positions and to maintain control. According to the major free market principles, any intervention of the state into the competition between the business entities, is deemed to be the fact turning the business

sector into the regulated sphere, that directly contradicts the basic principles of the declared economic policy of the state and the generally accepted theoretical-practical experience of the free market.

The abovementioned case is the classic example of the consequences of competition. As well as, the fluctuations of currency rate (in this case the depreciation of exchange rate of the Georgian lari to the US Dollar) affected greatly the product prices (the goods bought in US dollars were sold in GEL on consignment, the amount was paid later and during this period, the rate of US dollar has increased), making the company “X” noncompetitive.

The results of those factors analysis, which have been identified by the research, show that it was necessary the company to diversify the suppliers (it should have not been depended on one supplier only), to reduce the consignment term/period to a minimum and to create a detailed anti-crisis plan, that would be based both on the financial analysis and the intensive market research. We think that one part of the existing problems is related to the problems of management.

Herewith, the state/government should orient the macroeconomic policy on protection the exchange market from sharp fluctuations reasoned by foreign shocks (including the interventions into the market). In such situations, the state role, tightening of monetary policy, might be crucial for maintenance of viability of business entities.

**The factor of management:** The case of dissolving the company due to the incorrect management of the bills receivables, was also interesting.

What could be the possible preventive measures taken by the company and the state? The state has the only instrument to “overcome” the similar crisis situation – to announce the company bankrupted/insolvent. The remaining assets of the company was sufficient to cover the debt payable to the creditors (suppliers) in full; so it was more convenient for the company to sell its goods and pay the generated amount itself, rather than filing the application to the court and initiate the bankruptcy procedures; plus, the initiation of bankruptcy procedures is connected to the additional costs - a state tax in amount of GEL 5000 (in accordance to the Georgian Law on Insolvency Procedures, 28/03/2007, the Article 6) and the company could not afford this costs. Another challenge was the amount of debt to the creditors – the creditors may file for insolvency only if the amount of debt is at least GEL 150.000 (The Law of Georgia on Insolvency Procedures, the article 14, clause 2, sub-clause “e”). As in this case the company’s total debt amounted to GEL 15.000, the creditors were restricted to appeal the court. In such case the state does not have any institutional mechanisms.

In our opinion, the main problem of the company was the progressive increase of its debt during the 5 years period (70% of the total selling was by consignment). The company should have some mechanism to control its debts, since it was also buying the goods on consignment. If the company did not have the debts in such amounts, it could have an accelerated turnover of goods and therefore have more profit. The case might be given as the formula, where D is the debt, T is the specific period of time, R – realization/selling of goods,

C – goods sold in cash and non-cash settlements and P - profit, we will have the following formula:

$$\begin{aligned} PT > \text{ if } RT = CT \\ PT < \text{ if } (RT = D) > CT \end{aligned}$$

Considering the above formula, we can suggest a universal formula:

$$PT > \text{ if } RT = C \text{ and } PT < \text{ if } (R = D) > C$$

Where the profit exceeds the period when the goods are sold in cash or non-cash settlements, but the profit is less when the goods are sold on consignment exceeding the volume of goods sold in cash or non-cash settlements.

We think that if major part of the company's capital turnover were in cash, it would have the opportunity to reinvest the accumulated profit, that would allow to renew the shop and increase the range of goods. In its own way, it would help stabilize the factor of competition (by the renewed design and wide range of goods offered by other shops) or minimize the risks.

Another crisis caused by the factor of management was in the company where at the very beginning the partners could not agree on the issue how to dispose the profit to be gained from the business activity. The disagreement eventually led the company to ceasing its activities. The factor of management, as the reason of crisis, is the specific case in terms of which the role of the state in regulation of crisis is excluded.

**The factor of credit policy and management:** In terms of revealing the complex factors, an interesting case is connected to the credit, taken for construction of a commercial space (the credit was given on the condition of standard payment schedule). Initially, the business was not intended to have seasonal nature with the transitory income; that was the reason for alteration of the credit schedule and increase of interest rate, entailing the financial losses.

**The managerial factor.** One more interesting case, where the company failed because of the over-reliance of the management on the business opportunities. The company operated for several months without gaining much profit, causing the discouragement of the management. As the result, the company was dissolved. In this case we faced the unprofessional attitude of the management towards the business and the artificial termination of business activity.

**Force majeure.** The case of business crisis reasoned by the force majeure is different from the others. The company did not get any governmental compensation or support. The problem was exacerbated by the fact that the company had a bank loan. The bank offered a prolongation, but the company was unable to continue its activity due to shortage of funds. As a result, the credit turned into an overdue loan and the case was submitted to the court. The primary aim of

the bank is to recover the overdue loans via selling the debtor's property. Thus, the business faces the crisis.

In the process of analysis of the abovementioned case, we found out that the state/government's only way to solve such force majeure situation is a compensation or insurance of business in the private insurance companies. According to the owner of business (it was the fish farm), the insurance company offered to insure only the building and not the fish. In the process of the research we contacted with the insurance companies operating in Georgia, in order to check the information whether there existed any insurance product insuring the current capital of this type of business. One part of the insurance companies rejected to insure fish farms against the risks and another part of the insurance companies replied that in such cases they made their decision individually after assessment of possible risks.

We were interested in those reasons why the insurance companies do not insure against such risks. According to Dr. Asie Tsintsadze, the insurance specialist, there are two problems regarding the issue 1. This type of business is connected with high risks, considering the possibility of destroying the working capital of such category e.g. as a result of epidemic, virus or bad weather conditions and the insurance company will have to cover all losses in full from their capital (here we can also consider the limited capital of the insurance companies); and 2. The insurance companies in Georgia don't have sufficient experience/skills of assessment such risks, there are some challenges related to application of the calculation methods. Asie Tsintsadze's argumentation is acceptable for us and we also would add that in parallel with the development of the insurance market, the list of products offered grows and their working methodology also improves. All these makes us hope that in the nearest future it will be possible to insure the risks of the abovementioned category. As to the state position in this case, its desired the state/government to have a reserve funds for those business entities facing such force majeure situations having long-term and stable business activity. It's importance since the termination of any stable business directly affects the social-economic development of particular region, village or city, as well as the state image on the international level. From the state's position the state compensations are the "way out" and insurance of risks is the "way out" from the business position, though insurance of such cases should be the interest of the state as well.

**The factor or marketing and management:** The business has been dissolved as a result of small demand on its production. In this case, as we have revealed, the main reason of the failure of business was insufficient analysis of the market. In particular, the management decided to carry out a certain business activity because that specific segment was free. In our opinion, the object of market research should be the non-existence of this direction of business and not the new business segments in general. The fact of small demand on this specific product in the market could be revealed in advance by the relevant and complete market analysis. Therefore, in this case the reason of the business crisis was a factor of a wrong marketing and management.

**Table N8: The classification of the factors revealed by the case study and the suggested recommendations**

Type of business	Types of crisis factors	State regulation norm	Suggested strategy of activities to be implemented by the company	Anticipated state strategy of crisis prevention
<b>Building implements</b>	<b>The factor of competition and the monetary policy</b>	Georgian Law on Competition as of March 21, 2014 (N2159);  The order N127/01 of the President of the National Bank of Georgia as of May 11, 2009 on "Approval of the statute on Performance of currency SWOT operations by the National Bank of Georgia in the domestic market"	Diversification of the supplier;  Reduce of the term of consignment;	Macroeconomic policy should be maximally oriented on protection of the currency market from the impacts of foreign shocks and from sharp changes of the currency rate;  If it's necessary apply interventions into the currency market.
<b>A mini-market</b>	<b>The factor of management</b>	There are no regulations related to this direction in line with the free market principles.	A mechanism of control of the debtors' monetary liabilities.	
<b>A shoe shop</b>	<b>The factor of management</b>	There are no regulations related to this direction in line with the free market principles.	Elaboration of the company development strategy;  Determine the disposition of monetary resources.	
<b>Seasonal catering facilities</b>	<b>The credit policy and the factor of management</b>	The Organic Act of Georgia on the National Bank of Georgia, Tbilisi, 24 September, 2009; N1676 IIS	Market research considering the seasonal peculiarities; Calculation/control of the interest rate payable in case of changing the payment schedule.	Maintain the initial amount of interest for the whole period of the credit in case of changing the loan term/ restructurization.
<b>Car service center</b>	<b>The factor of management</b>	There are no regulations related to this direction in line with the free market principles.	Neither of companies expressed their desire to develop the business	
<b>Fish industry</b>	<b>Force majeure</b>		The client should have addressed the insurance company and insure at least a part of the risks.	its desired the state/government to have a reserve funds for those business entities facing such force majeure situations having long-term and stable business activity. It's importance since the termination of any stable business directly affects the



				social-economic development of particular region, village or city, as well as the state image on the international level.
<b>Book shop</b>	<b>The factor of marketing, management and the social factor of citizens</b>	There are no regulations related to this direction in line with the free market principles.	Some marketing mistakes were made, and the investments were made in inappropriate segment.	

**The source: The table is made by the author based on the research outcomes.**

As the given table shows, the problem of management was revealed in different ways. Mostly, the companies made mistakes at the beginning of their business (the absence of business strategy, no market research, unplanned process of financial accounting and distribution, non-professional attitude towards the business). Another factor is credit policy, in terms of which it is necessary to consider the interrelation of business planning, organization and the credit conditions.

The competition and the monetary policy (in this case the currency rate fluctuations) turned out to be a salient interrelated factor. Since, the currency rate fluctuations also had great influence on the purchasing power of the population, we think it should be named as a separate factor. The factor of force-majeure should be paid special attention, as the revealed problems in this category have the specific peculiarities and this factor might be generalized (the necessity of state programs, adaptation of the insurance system and etc.).

Based on the academic literature and the obtained materials, it's possible to say, that the basic reasons of company crisis are: issues of management, credit policy, existing competition, monetary policy and force majeure.

According to their regulations, the abovementioned factors might be divided into two groups – those factors subjected to the state regulation and those subjected to the market regulation.

The factor which are regulated by the state are: the credit policy, competition and the monetary policy; the facts which are not regulated by the government are: management factor and the force majeure.

Grouping and analysis of the abovementioned factors enable us to conclude that 60% of the reasons causing the business crisis might be regulated by the government, 20% of them is regulated by the internal mechanisms of the company, the remaining 20% are force majeure situations, being uncontrolled.

L. Greiner, I. Adizes and other researchers name different reasons leading the companies into the crisis situation, though it should be mentioned, that all the reasons might be separated into two large groups: the internal and external factors.

The external factors include the events beyond the control of the companies, like political-economic conditions in the country, force-majeure, competition, functional depreciation of products and service and etc.

The internal factors include management issues, lack of competence of the employees, production or service quality changing and others. In general, the internal and external factors are closely connected – the internal factors might strengthen the external factors and vice versa.

- The decision on insolvency/bankruptcy of a business entity is made by the court, the term does not mean termination of business activities because of crisis situation. Therefore, neither of the suggested bankruptcy prediction models, might be considered universal, especially given that each of the them are applicable to the social-economic systems and the organizational forms of business of those countries having participated in creation and checking of the models.
- The macroeconomic factors strengthen those internal factors causing the crisis of business entities; therefore, the complex, multifactorial crisis situations require taking serious stabilizing and final rehabilitation measures. The role of the government in stabilization of the macroeconomic factors is crucial for the business.
- The modern business entities might become the very reason of crisis of old business entities operating in the same business segment, operating on basis of old equipment and technology.
- The management of those business entities, who wait for stabilization of the crisis and avoid taking some significant actions, subjectively increase the risks of company liquidation.

### **§3.2. The methodology of formation the preventive-anti-crisis strategy model of business entity.**

The anti-crisis management of the business entity is the combination of methods, applied by the management of the company or other third party in order to overcome the crisis situation. The company rarely has any action plans, elaborated in prior to eliminate the risk factors.

According to the results of our research, it was revealed that the companies start to think about the anti-crisis management and strategies only after facing the crisis situation (In the process of case-study and evaluation of influences of currency rate fluctuations the companies were asked if they had any preventive anti-crisis action plans or measures against the risks of crisis). In our opinion, the preventive anti-crisis management plan should be a part of the strategic development plan of every company, amended from time to time according to the modern challenges.

In the given part of the thesis, we have discussed the types of strategies of business entities in general and have given their general overview. We have also outlined the stages and particular

measures required for elaboration of individual preventive anti-crisis strategy of business entities, considering the Georgian reality (see table N9).

**Table N9: Preventive anti-crisis model**

Stage	Particular Measure	Participants involved
The analysis of skills of the group/members of group of anti-crisis management and their grouping/systematization/ categorization.	The company should collect the anti-crisis management group; the number of members of such group should be proportional to the volume and direction of the organization; the members of the group should be selected among the staff members of the company (as many as possible) with the appropriate qualifications. When the company faces the crisis situations, it should maximally avoid unneeded expenses and use its resources. The group should include at least one financial expert, a lawyer, a marketing specialist and a purchasing manager/operational manager.	Management of the company
SWOT and the financial analysis of the company, both the vertical and the horizontal, highlighting the weak markers and identification of those groups close to the lowest level.	SWOT study is carried out for identification the internal strengths and weaknesses, as well as the external opportunities and threads of the company. In terms of the financial study the vertical and horizontal financial analysis and the coefficient analysis of financial data (including the ROE and ROA) will be carried out.	Management of the company, accounting department, audit, invited financial organization.
The comparative analysis of the development plans of the company, ongoing tendencies and the existing business environment in the country;	The group shall discuss the real position of the company in the market, its share in the gross production/selling, shall analyze the agreements with the suppliers and the buyers, market demands and ongoing tendencies if there are any changes in demands and conditions of realization.	Management of the company and anti-crisis management group
The analysis of possibilities of company transformation.	The analysis of the opportunities to change the direction, or to transform into the allied spheres or radically change the type of activity, includes the study of challenges the company might face. What might be the difference between the risks expected if the company transforms and continues its activities and the risks related to overcoming the existing force majeure situation if the company continues its activities.	Management of the company and anti-crisis management group

**The source: The table is made basing on the results of study carried out by the author**

We think that, taking into consideration the changeable business conditions, the business entities will feel the necessity of preventive anti-crisis strategy in the nearest future, after having faced the crisis. But it will be too late for business sustainability. On the contrary, if the companies

apply our suggested methodology of crisis analysis, we strongly believe they will be able to overcome anticipated challenges. Moreover, in our opinion, every business entity should have the anti-crisis strategy prior to starting its activities, in order to be stable to the existing and expected difficulties.

In our opinion, the government should be highly interested in the issue, as the sustainable and stable business entities ensure the economic development of the country. In its own way, it means high employment, strong social layer, developed infrastructure and powerful, independent state.

#### **The outcomes and recommendations:**

- 1) In our opinion, the crisis analysis of business entities must include not only the general research of their financial conditions (applying the financial models), but it should represent a thorough analysis of every certain case. The methodology of crisis research should include: 1. the segmentation of companies/business entities according to their types of activity, in particular: trade, service, production and etc.; 2. the analysis turnover of the companies; 3. the analysis of the share of imported inputs in the production and raw materials; 4. the analysis of the business rivals, management and other internal factors; 5. the analysis of the State regulations and the outline of those informal institutions, which might possibly trigger the financial crisis of business entities.
- 2) The financial analysis of the company should include not only the comparison of financial and coefficient data, but also the complex of balance data of such company, the information on sales, purchases, credit and debt management, ongoing economic trends in the country, the dynamics of separate indicators and the dynamics of the financial data of the company.
- 3) Only the financial analysis of business entities is not enough for identification of company crisis, in order to get the clear results, it is necessary to study the monetary, fiscal and monetary-credit policy of the country; to compare the ratings of business environment of the country by their components, as well as to analyze those formal and informal institutions having direct or indirect impact on factors causing crisis or crisis development in the business entities.
- 4) The role of financial institutions in the process of crediting the business is crucial for successful business activity. The irresponsible crediting by a financial institution might lead to an unexpected, force-majeure, critical situation for the business entity, resulting in insolvency of such business entity and its winding-up. The main task of the National Bank should be to establish a responsible crediting system, in terms of which the bank/financial institutions would carry out a complete and detailed analysis

of financial status of the client, define the purpose of credit and on basis of the client's information submitted, define the amount of credit coverable by the client.

- 5) In order, the crediting process not to cause or develop the crisis, first of all it's necessary the banks and micro-financial organizations to study the financial conditions of the client for adequate evaluation of the client's solvency. The products of the financial institutions should be transparent and have clear conditions; the service contracts should be flexible and comprehensible; In this regard, the priority of the government should be the introduction of strict regulations and raising the public awareness on the details of financial relationships.
- 6) The outcomes of the research showed that those business entities, with a higher turnover of account receivables, which timely receive the amount for the goods sold in Georgian Lari are able to convert money in time for making purchases. It helps the company to avoid the risks of currency changes, which might cause worsening of its financial conditions and crisis development.
- 7) The research showed that currency rate changes proportionally influence the activity of business entities and leads to the need of making changes in their management strategy; the company faces the necessity of elaboration of urgent methods in order to avoid the crisis.
- 8) The detailed analysis of the activities of business entities showed that the government does not have any strategy or program of saving the companies from such risks. The companies mainly try to overcome the difficulties entailed by the currency changes with their own resources and the practically approbated methodology, which includes the following activities:
  - elimination of provision of goods to debtors on condition of long-term payment; therefore, the payments, received in Georgian Laris within the short-term period, will enable the companies to convert money immediately and avoid the risks.
  - denomination of the debtor's monetary liability (debt) in US dollars, in this case any risks of losses as a result of currency fluctuation is absolutely excluded (though not all the clients agree on it);
  - the importers convert money for payment of the imported goods and deposit converted money into their bank accounts more frequently (if in the past companies were converting their money once in 15-20 days, now they do it once in 5-10 days), this enables them to avoid any possible risks of currency fluctuations in future.
  - immediate converting of the advance payments, that also enables to avoid any risks of currency fluctuations in future.
  - price adjustments (according to the agreement with the suppliers), or finding new suppliers; this is a complicated method of insurance against risks, since it demands making significant changes in the business, accordingly the slight changes of prices are more frequent than changes of suppliers.

- The loan is substituted with the comparably lower interest rate bank guarantee (in the market the average interest rate of the loan is 7-11%, while the interest rate of a bank guarantee is 1-4%); this method is applied by 10% of the surveyed companies, in particular, the company submits the bank guarantee to its foreign providers, with the interest rate lower than the loan interest rate, accordingly the company's monthly interest payment is halved. There is not any State strategy or program of insurance against such risks.
- 9) The results of survey, conducted within the research frames, showed that great number of business entities in Georgia don't consult with any professional financial consultants – crisis managers, and usually follow the advices given by the accountants and internal managers of the company. It might be said, that the culture of cooperation with consultants is still new for Georgia. On the other hand, only few companies work on crisis management in Georgia with hardly affordable service fees.
  - 10) The business entities don't have any strategy oriented on overcoming the force-majeure situations erupted in the process of their operation; therefore, any of alike events leads the company management to the mode of spontaneous decisions. The spontaneous decisions double the risks of strengthening the factors triggering the crisis. The only way to avoid crisis situations is to create the prevention anti-crisis strategy considering all the anticipated factors which might cause the crisis.
  - 11) Georgian citizens were limited in taking out small loans in foreign currency. The loss of this segment of clients might affect business development and stability. This might threaten with arriving a two-fold crisis – hindering the business development on one hand and limiting the citizens' access to small loans and property, on the other hand. This issue is the object of our further research.
  - 12) Depreciation of the national currency causes increasing of prices on basic consumer goods. Accordingly, the sales volume is reduced, that directly reduces both the company's income and the amount of budgetary payments made by such company. All the above-mentioned factors affect and hinder the economic development of the country.
  - 13) The government does not have a unique state conception directed to business development, which would be a manual for the certain self-governing units; the self-governments do not have a common standard or approach of supporting the business entities. For instance, in 2007-2018 none of the projects of financial or non-financial support to business entities were financed from the budget of Batumi self-government.
  - 14) The government does not have a defined institutional mechanism for protection of the business entities or business from the crisis situations. Neither it has any mechanisms for protection of those business projects financed by the state budget.
  - 15) The bankruptcy prediction models elaborated by scientists (Altman, Beaver, Springate and others) do not coincide with the Georgian reality, since in Georgia

bankruptcy/insolvency is an institute used by both – the debtor and creditor by their own free will. The decision on insolvency/bankruptcy of a business entity is made by the appeal court (Kutaisi Appeal Court for companies registered in the western Georgia and Tbilisi Appeal Court for those registered in the eastern Georgia). So, the term “bankruptcy” in Georgian reality is not the termination of business activities because of crisis situation; it is an instrument which might be voluntarily used by the business entity to announce itself insolvent or turning itself to the rehabilitation mode. It might be said, that the aim of the insolvency institute is to protect the debtor’s and creditor’s rights equally. Based on the above-mentioned, neither of the suggested bankruptcy prediction models, might be considered universal, especially given that each of the them are applicable to the social-economic systems and the organizational forms of business of those countries having participated in creation and checking of the models.

- 16) The macroeconomic factors strengthen those internal factors causing the crisis of business entities; therefore, the complex, multifactorial crisis situations require taking serious stabilizing and final rehabilitation measures. If in certain cases there’s the possibility of technological modernization of the company, but currency fluctuations are still actual in the country (as a result of impact of foreign shocks), the investments made into the anti-crisis measures might be detrimental to the company. Accordingly, the role of the government in stabilization of the macroeconomic factors is crucial for the business.
- 17) The modern business entities might become the very reason of crisis of old business entities operating in the same business segment, operating on basis of old equipment and technology. Re-equipment of business entities is an irreversible process of business development, although it entails disappearance of financially-weak business entities from the market. It should be mentioned that the recent technological developments in the world gradually leads to substitution of employees with the distance or computerized technological means. Those business entities who try to avoid re-equipment are fated to crisis and liquidation.
- 18) In terms of crisis situation, the management of the company should focus not only on daily financial analysis of the company; they should rather focus on the main everyday problems, ongoing challenges and scope out the strategic directions, like: competition, currency rate and other micro- and macroeconomic factors. The management of those business entities, who wait for stabilization of the crisis and avoid taking some significant actions, subjectively prepare the ground for a winding-up the company.
- 19) If the business entities, which are in crisis, don’t take any measures against the crisis, it usually deepens and finally, leads the company to liquidation. On the contrary, the business entities taking the certain steps against the crisis, manage to stabilize the situation and lead the company out of crisis. The process of acting against the crisis

situation usually entails the activation of the environmental factors, which often neutralize a number of negative factors such as changes of currency rate, inflation, political situation and etc.

**The approbation of the research outcomes:** The main results, suggestions and recommendations of the dissertation are reflected in the articles and the materials of scientific-practical conferences published by the author G. Katamadze. The particular outcomes of the research are published in the following scientific journals and collection of works:

1. „The Lending Policy of Financial Institutions in Georgia and its impact on the Economic Development “, The Journal of Economics and Business, TSU, 2016, N4, Vol. 9, pp.151-162;
2. „International Experience of Ranking of Georgian Business Environment and Its Impact On Economic Activity “. Archives of Business Research, 5(5), 54-61;
3. „Change in Exchange Rate: Its Impact on Activity of Business Companies and Analysis of Some Prevention Measures “, The Journal of Economics, 2017, N6, pp. 41-60;
4. „The Provisions of State Program of Loan Conversion into Lari and the Economic Analysis of its Results “, 2nd International Conference (September 29-30, 2017) "Economic, Legal and Social Problems of Modern Development", Georgia, Akaki Tsereteli State University.
5. „Dynamics and Trends of Current Processes in Banking Sector of Georgia “, the international refereed and reviewing scientific-practical journal, Innovative Economics and Management”, 2018/2;
6. The importance of legal forms of business subject for formation of business environment in Georgia, IX International Conference in a series on "Enterprise in the Global Economy" ENTERPRISE CREATIVITY DIGITIZATION Various dimensions of business in the XXI century, Poland, Warsaw, Business Administration Quarterly, 2018; 49 (4): 83-88