005.35(075.8)
ლ-16

ნინო ლაზვიაშვილი

კორპორაციული მენეჯმენტი

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ნ. ლაზვიაშვილი

კორპორაციული მენეჯმენტი

№ 40132

დამტკიცებულია სახელმძღვანელოდ
სტუ-ის სარედაქციო-საგამომცემლო
საბჭოს მიერ. 06.06.2013, ოქმი №3

თბილისი
2013

უაკ 005.34
ლ-165

განხილულია კორპორაციების, კერძოდ, სააქციო საზოგადოებების მართვის საკითხები. წარმოდგენილია კორპორაციული მართვის როგორც სამართლებრივი, ისე ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ასპექტები.

ნაშრომში გაშუქებულია კორპორაციული მართვის საქართველოსა და საზღვარგარეთის პრაქტიკა. მოცემულია შედარებითი ანალიზი.

განკუთვნილია სახელმძღვანელოდ ბაკალავრებისთვის, აგრეთვე, რეკომენდებულია მაგისტრანტების, დოქტორანტების, მეცნიერების, მკვლევრების, პრაქტიკოსი მენეჯერებისა და აღნიშნული საკითხებით დაინტერესებული ყველა პირისათვის.

სამეცნიერო რედაქტორი სრული პროფესორი ა. აბრალავა

რეცენზენტები: სრული პროფესორი გ. მალაშხია,

ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი,
პროფესორი, აუდიტორული ფირმა
„ბაკაშვილი და კომპანიას"
დირექტორი ნ. ბაკაშვილი,

ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი,
თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი უ. სამადაშვილი

© საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი", 2013
ISBN 978-9941-20-346-6
http://www.gtu.ge/publishinghouse/
ყველა უფლება დაცულია. ამ წიგნის ნებისმიერი ნაწილის (ტექსტი, ფოტო, თუ სხვა) გამოყენება არც ერთი ფორმით და საშუალებით (ელექტრონული თუ მექანიკური) არ შეიძლება გამომცემლის წერილობითი ნებართვის გარეშე.

საავტორო უფლებების დარღვევა ისჯება კანონით.

წიგნს ვუძღვნი:

ჩემს ბიძას და მასწავლებელს
გურამ თეთრუაშვილს

და მშობლებს
ანასტასია თეთრუაშვილს
ოთარ ლაზვიაშვილს

წინასიტყვაობა

წინამდებარე სახელმძღვანელო — „კორპორაციული მენეჯმენტი" ამ სათაურით ქართულ ენაზე გამოსული მეორე სახელმძღვანელოა. პირველი — „კორპორაციული მენეჯმენტის საფუძვლები" (თბ., 2009 წ.), ეკუთვნის ბ. ბიწაძეს.

ჩემი ამ პრობლემით დაინტერესება იმ გარემოებამ გამოიწვია, რომ მსხვილ სახელმწიფო საწარმოთა მასობრივმა აქციონირებამ, რომელიც საქართველოში 1991-1996 წლებში ჩატარდა, შედეგი არ მოგვცა. აღმოჩნდა, რომ საწარმოსათვის, მსხვილია იგი თუ წვრილი, მხოლოდ მესაკუთრის შეცვლა არ არის საკმარისი. მისი ეკონომიკური წინსვლისთვის საჭირო იყო მაღალკვალიფიციური, პროფესიული და პასუხისმგებელი მენეჯმენტის ჩამოყალიბება, რომელიც წინ წასწევდა საქართველოს ეკონომიკას. ეს მენეჯმენტი, უწინარეს ყოვლისა, უნდა დაყრდნობოდა განახლებულ საკორპორაციო კანონმდებლობას და მასში კორპორაციის ხელმძღვანელთა გაძლიერებულ პასუხისმგებლობას. როგორც ვიცით, არც ერთი მოხდა, არც მეორე. ჩვენ მხოლოდ პოსტ-ფაქტუმ დავიწყეთ საკორპორაციო კანონმდებლობის შექმნა, რამაც ის ეკონომიკური შედეგი ვეღარ მოგვცა, რასაც იგი აძლევდა (და აძლევს) საზღვარგარეთის მაღალგანვითარებულ ქვეყნებს. 2001 წელს ამ საკითხს მივუძღვენი ჩემი სადისერტაციო ნაშრომი.

უცხოეთის გამოცდილება ადასტურებს, რომ რაც უნდა სრულყოფილი იყოს საკანონმდებლო ნორმები კორპორაციების ხელმ-

ლვანელობის თაობაზე, ისინი დადებით შედეგს ვერ მოგვცემენ, თუ არ იქნება უზრუნველყოფილი და შემდეგ გაკონტროლებული მათი რეალური გამოყენება. სამწუხაროდ, იმ წლებში, როცა მსხვილ საწარმოთა მასობრივი აქციონირება მოხდა, საქართველოს საერთოდ არ ჰქონდა კორპორაციების მართვის საკანონმდებლო ნორმები. შედეგად, მსხვილი ფაბრიკა-ქარხნების ყოფილი დირექტორები მოგვევლინენ მათ მესაკუთრეებად, რომლებმაც თანამშრომლები დაითხოვეს, შენობები გააქირავეს, მანქანა-მოწყობილობა კი ჯართად გაყიდეს (იმ საბჭოთა მსხვილი საწარმოებიდან ალბათ მხოლოდ 1% თუ ამუშავდა).

უკეთეს მდგომარეობაში აღმოჩნდნენ შემდეგ წლებში ანუ „დიდი პრივატიზაციის" ჩატარების შემდეგ ფორმირებული სააქციო საზოგადოებები. მათ უკვე ჰქონდათ სათანადო საკანონმდებლო უზრუნველყოფა. თუმცა, როგორც ამ ნაშრომით გავეცნობით, საქართველოს კორპორაციები, ვგულისხმობთ სააქციო საზოგადოებებს, განურჩევლად იმისა, თუ როდის ჩამოყალიბდნენ, კორპორაციული პასუხისმგებლობით მეტად ჩამორჩებიან თავის საზღვარგარეთულ ანალოგებს.

სახელმძღვანელო ორი ნაწილისგან შედგება:

I ნაწილი – კორპორაციული მენეჯმენტის სამართლებრივი ასპექტები.

II ნაწილი – კორპორაციული მენეჯმენტის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ასპექტები.

სახელმძღვანელოს პირველი ნაწილი მოიცავს ხუთ თავს, მეორე – 10 თავს.

სახელმძღვანელოს პირველ ნაწილში განხილულია: კორპორაცია ქართულ და საზღვარგარეთის სამართალში; აქციონერული კაპიტალი და ფასიანი ქაღალდების როლი მის ფორმირებაში; კორპორაციული მართვა; კორპორაციული მართვის შიდა ორგანოები; საქართველოში კორპორაციული მართვის პრობლემები და მათი გადაწყვეტის გზები.

სახელმძღვანელოს მეორე ნაწილში განხილულია: კორპორაციის ორგანიზება და გადაწყვეტილებების მიღება; კორპორაციული სტრატეგიები; კორპორაციების კონტროლი; მრავალეროვნუ-

ლი კორპორაციების მართვა; პერსონალის მართვა კორპორაციებში; კორპორაციების საინვესტიციო საქმიანობის მართვა; დივიდენდური პოლიტიკა კორპორაციებში; კაპიტალის მოზიდვის წყაროები, კაპიტალის ფასი და კორპორაციის კრედიტუნარიანობა; ფინანსური ანგარიშგება კორპორაციაში და ფინანსური მდგომარეობის ანალიზი.

ავტორი დიდი ინტერესით გაეცნობა ნებისმიერ საქმიან შენიშვნას, რომელიც შეიძლება გამოითქვას გამოცემის მიმართ.

ნ. ლაზვიაშვილი

შინაარსი

წინასიტყვაობა ———————————— 3

შინაარსი ———————————— 6

contents ———————————— 11

თავი I. კორპორაცია – კაპიტალური საზოგადოების ძირითადი ფორმა

§1. კორპორაცია ქართულ და საზღვარგარეთის სამართალში - 15

§2. სააქციო საზოგადოებების შექმნისა და ფუნქციონირების ისტორიული გამოცდილება ———————— 26

თავი II. აქციონერული კაპიტალი და ფასიანი ქაღალდების როლი მის ფორმირებაში

§1. კორპორაციული ფასიანი ქაღალდები და მათი მფლობელების უფლებები ———————— 37

§2. აქციონერული საკუთრების ადგილი და როლი საბაზრო ეკონომიკაში ———————— 60

თავი III. კორპორაციული მართვა

§1. კორპორაციული მართვის არსი, ნიშნები, პრინციპები, დონეები ———————— 72

§2. კორპორაციის მართვის შიდა დოკუმენტები ———————— 91

თავი IV. კორპორაციული მართვის შიგა ორგანოები

§1. კორპორაციის სამეთვალყურეო საბჭო ———————— 105

§2. კორპორაციის აღმასრულებელი ორგანოები ———————— 122

§3. აქციონერთა საერთო კრება ———————— 133

თავი V. კორპორაციული მართვის პრობლემები საქართველოში

§1. კორპორაციული მართვის მნიშვნელობა, თავისებურებები და ბაზა საქართველოში ———————— 151

§2. საქართველოში მოქმედი სააქციო საზოგადოებების კორპორაციული მართვის პრობლემები და მათი გადაწყვეტის გზები ———————— 165

თავი VI. კორპორაციის ორგანიზება

§1. სამუშაო ჯგუფების და მართვის დონეების ფორმირება ——— 182

§2. კორპორაციის მართვის სტრუქტურის შერჩევა ———————— 194

§3. კორპორაციის ხელმძღვანელობა და ხელმძღვანელობის სტილი ———————— 231

თავი VII. კორპორაციის მართვა. გადაწყვეტილებების მიღება

§1. მმართველობითი გადაწყვეტილებები და მათი სახეები ——— 245

§2. გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი და მეთოდები კორპორაციაში ———————— 248

§3. გადაწყვეტილების სტილი და მოდელები ———————— 256

თავი VIII. კორპორაციის სტრატეგიული მენეჯმენტი

§1. კორპორაციული სტრატეგიის არსი და დანიშნულება ------ 265

§2. სტრატეგიული მენეჯმენტის ეტაპები ---------------------- 266

§3. კონკურენტული სტრატეგიები კორპორაციაში -------------- 274

§4. კორპორაციული სტრატეგიები დარგების სპეციფიკისა და კომპანიების მდგომარეობის გათვალისწინებით ------- 278

§5. დივერსიფიკაციის სტრატეგია---------------------------- 289

§6. წარმატებული სტრატეგიის 10 პრინციპი------------------- 295

თავი IX. კორპორაციული კონტროლი

§1. კონტროლის არსი და რაობა ------------------------------ 297

§2. კონტროლის განხორციელების მიზანი და ამოცანები. კონტროლის ფორმები-------------------------------------- 313

§3. კონტროლის ჩატარების პროგრამა------------------------ 321

§4. კონტროლის კრიტერიუმები და შედეგიანობა -------------- 326

§5. კონტროლის რეგულირება და საკანონმდებლო უზრუნველყოფა -- 328

თავი X. მრავალეროვნული კორპორაციების მართვა

§1. გლობალიზაცია და კორპორაციების დაინტერესება გლობალური ბაზრებით------------------------------------- 342

§2. საერთაშორისო კომპანიების ნიშნები და გაერთიანების დონე -- 343

§3. საერთაშორისო კომპანიების სტრატეგიული ალიანსები -- 348

§4. მრავალეროვნული კორპორაციების ადმინისტრაციული მართვა------------------------------------- 352

§5. მრავალეროვნული კორპორაციების ფინანსური მართვა-- 364

თავი XI. პერსონალის მართვა კორპორაციაში

§1. პერსონალის მართვის ცნება, ფუნქციები და კონცეფცია---- 381

§2. მუშაკთა შრომის შედეგების აღრიცხვა და კონტროლი-----404

§3. პერსონალის მართვის ნორმატიულ-მეთოდური და სამართლებრივი უზრუნველყოფა------------------------406

§4. კონფლიქტების მართვა კორპორაციაში ------------------408

§5. მოტივაცია, როგორც პერსონალის მართვის საშუალება --423

თავი XII. კორპორაციის საინვესტიციო საქმიანობა და მისი მართვა

§1. საინვესტიციო საქმიანობა, ინვესტიციები და მათი სახეები --435

§2. კორპორაციის საინვესტიციო პროექტები: არსი, სახეები, სასიცოცხლო ციკლი, შეფასება ----------------------------443

§3. ინვესტიციების მართვა --------------------------------453

§4. ინვესტიციური პროექტის ბიზნეს-გეგმა--------------------479

თავი XIII. კორპორაციის დივიდენდური პოლიტიკა

§1. დივიდენდური პოლიტიკა და მისი კონცეფციები -------------484

§2. კორპორაციის ზრდა და მისი კავშირი დივიდენდურ პოლიტიკასთან ---------------------------------498

თავი XIV. დაფინანსების წყაროები, კაპიტალის ფასი და კორპორაციის კრედიტუნარიანობა

§1. კორპორაციის დაფინანსების წყაროები ---------------------------- 502
§2. კაპიტალის ღირებულება (ფასი) ---------------------------------- 513
§3. კორპორაციის კრედიტუნარიანობა ---------------------------------- 524

თავი XV. კორპორაციის ფინანსური ანგარიშგება და ფინანსური მდგომარეობის ანალიზი

§1. ანგარიშგების არსი და სახეები. ფინანსური
ანგარიშგების შედგენილობა ---------------------------------- 532
§2. ფინანსური ანგარიშგების მოთხოვნები ---------------------------- 551
§3. ფინანსური ანგარიშგების ინფორმაციის
მომხმარებლები -- 554
§4. კორპორაციის ფინანსური მდგომარეობის
ანალიზი და შეფასება -- 556

გამოყენებული ლიტერატურა ------------------------------------ 575

CONTENTS

Introduction -- 3
Contents (in Georgian) -- 6
Contents (in English) --- 11

Chapter I. Major form of Corporation-Capital Company

§1. Corporation in Georgian and Foreign Law -------------------------- 15
§2. Historic experience of establishment
and operation of Joint Stock Companies ------------------------------ 26

Chapter II. Share capital and role of securities in the formation thereof

§1. Corporate securities and the rights of holders thereof ------------- 37
§2. Place and role of share ownership in market economy -------------- 60

Chapter III. Corporate management

§1 The main point, signs, principles,
levels of corporate management ------------------------------------- 72
§2. Internal documents of corporate management ----------------------- 91

Chapter IV. Internal authorities of corporate management

§1. Supervisory board of corporation ----------------------------------- 105
§2. Executive bodies of corporation ------------------------------------ 122
§3. General meeting of shareholders ------------------------------------ 133

Chapter V. Problems of corporate management in Georgia

§1. Significance, specificity and basis of corporate
management in Georgia -- 151
§2. Corporate management problems of Joint Stock Companies
operating in Georgia --- 165

Chapter VI. Corporation organizing

§1. Formation of working groups and levels of management -------- 182
§2. Selection of the structure of corporate management ------------- 194
§3. Administration of corporation and management style ----------- 231

Chapter VII. Making the Decisions

§1. Administrative decisions and forms thereof ---------------------- 245
§2. Procedure and methods of making the decisions in corporation --- 248
§3. Decision style and models -- 256

Chapter VIII. Strategic management of corporation

§1. The main point and function of corporate strategy -------------- 265
§2. Stages of strategic management ---------------------------------- 266
§3. Competitive strategies in corporation ---------------------------- 274
§4. Corporate strategies considering specificity
of branches and status of companies--------------------------------- 278
§5. Diversity strategy -- 289
§6. 10 principles of successful strategy ----------------------------- 295

Chapter IX. Corporate Control

§1. The main point and essence of control ---------------------------- 297
§2. Goal and objectives of control. Forms of control ---------------- 313
§3. Program of control --- 321
§4. Control criteria and efficiency----------------------------------- 326
§5. Control regulation and legislative support ----------------------- 328

Chapter X. Management of multinational corporations

§1. Globalization and interests of corporation in global markets --- 342
§2. Signs of international companies and level of distribution ----- 343
§3. Strategic alliances of international companies ------------------ 348

§4. Administrative management of multinational corporations ---- 352
§5. Financial control of multinational corporations------------------ 364

Chapter XI. Personnel management in corporation

§1. Essence, functions and concept of personnel management ----- 381
§2. Registration and control of the results of employees' works --- 404
§3. Normative-methodological and legal support
of personnel management--- 406
§4. Conflicts management in corporation ------------------------------ 408
§5. Motivation, as the means of personnel management ------------- 423

Chapter XII. Investment activity of the corporation and management thereof

§1. Investment activity, investments and types thereof -------------- 435
§2. Investment projects of corporation: essence,
types, life cycle and assessmen -- 443
§3. Investment management --- 453
§4. Business-plan of investment projects ---------------------------- 479

Chapter XIII. Dividend Policy of Corporation

§1. Control criteria and efficiency ---------------------------------- 484
§2. Extension of corporation and its relation with dividend policy- 498

Chapter XIV. Sources of financing, price of capital and corporation creditability

§1. Sources of corporation finances --------------------------------- 502
§2. Value (price) of capital -- 513
§3. Corporation creditability --- 524

Chapter XV. Financial statement of corporation and analysis of financial situation

§1. Essence and types of statement.
Contents of the financial statement-- 532
§2. Financial statement requirements -- 551
§3. Consumers of information on financial statement---------------- 554
§4. Analysis and assessment of financial condition of corporation 556

Applied literature --- 575

თავი I. კორპორაცია — კაპიტალური საზოგადოების ძირითადი ფორმა[1]

§1. კორპორაცია ქართულ და საზღვარგარეთის სამართალში

ტერმინი „კორპორაცია" საზღვარგარეთ გავრცელებული ტერმინია და თვით კორპორაციული მენეჯმენტიც, როგორც კორპორაციული მართვის და კონტროლის ინსტიტუტი, საზღვარგარეთ იღებს სათავეს. როდესაც საზღვარგარეთს ვახსენებთ, ვგულისხმობთ აშშ-ს და ევროპის განვითარებულ ქვეყნებს, რომელთაც ჩვენთან მიმართებაში არა მხოლოდ ნიმუშის და მაგალითის ფუნქცია აკისრიათ, არამედ მათ დიდი წვლილი მიუძღვით იმ ეკონომიკურ, ორგანიზაციულ, სამართლებრივ თუ სხვა სახის რეფორმებში, რომლებიც ჩვენთან მიმდინარეობს. ამდენად, თავს უფლებას ვაძლევთ, კორპორაციების და კორპორაციული მენეჯმენტის საკითხები მათთან პარალელურ რეჟიმში განვიხილოთ და მისი ცალკეული წესები, ნორმები, მიდგომები, განსაზღვრებები და ა. შ., სხვადასხვა ინტერპრეტაციით წარმოვადგინოთ.

ამერიკული სამართალი იცნობს კაპიტალური საზოგადოების მხოლოდ ერთ ფორმას — კორპორაციას. კორპორაციის ამ ფორმას, რომელიც სამეწარმეო საქმიანობაში (ბიზნესში) გამოიყენება სამეწარმეო კორპორაცია ეწოდება. იგი, სხვა სამეწარმეო ფორმებთან შედარებით ყველაზე მნიშვნელოვანია და ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებულიც.

ამერიკაში ასეთი კორპორაციის ხუთ ძირითად ნიშანს გამოყოფენ:[2]

---

1 სახელმძღვანელოს მოცემული თავი დამუშავებულია IFC-ს მიერ მომზადებული კორპორაციული მართვის სახელმძღვანელოს მასალების გამოყენებით.

2 Hansmann Henry, Kraakman Reiner, What is Corporate Law? In: The Anatomy of corporate Law. A comporative and Functional Approuch. Oxford, Neu York, 2004, p. 5.

1. იურიდიულ პირად აღიარება;

2. შეზღუდული პასუხისმგებლობა;

3. წილების გასხვისებადობა (აქციების მეშვეობით);

4. ცენტრალიზებული მენეჯმენტი საბჭოს ტიპის ორგანოს – ბორდის ხელმძღვანელობით;

5. კაპიტალის წილებად (აქციებად) დაყოფა.

საჯაროობის ნიშნით ამერიკაში ფუნქციონირებს **ღია და დახურული კორპორაციები.** დახურულ კორპორაციაში არის პარტნიორთა მცირე რაოდენობა (30-მდე აქციონერი), რომლებიც როგორც წესი, თვითონ მონაწილეობენ კორპორაციის მართვაში. ასეთი კორპორაციის აქციები (წილები) ფასიანი ქაღალდების ბირჟებზე არ არის გატანილი. შეზღუდულია ამ წილების გასხვისებაც. დახურულ კორპორაციას არ აკისრია ანგარიშგების და საჯაროობის ის მოვალეობები, რომლებიც გათვალისწინებულია ღია კორპორაციისთვის.

ღია კორპორაციას პირიქით, ჰყავს აქციონერთა დიდი რაოდენობა. მისი აქციები მონაწილეობს ფასიანი ქაღალდების ბირჟის საჯარო ვაჭრობაში. კორპორაციას აკისრია ანგარიშგებისა და საჯაროობის მოვალეობები.

სიდიდის მიხედვით კორპორაციები ამერიკაში 3 ჯგუფად იყოფა:

- პირველ ჯგუფს მიეკუთვნება კორპორაციები, რომელთაც ჰყავთ სულ ცოტა 2000 აქციონერი და აქვთ 100 მლნ აშშ დოლარის ქონება. ასეთ კორპორაციებს დიდი ღია კორპორაციები ეწოდებათ.
- მეორე ჯგუფში შედის კორპორაციები, რომელთაც ჰყავთ სულ ცოტა 500 აქციონერი და აქვთ 5 მლნ აშშ დოლარის ღირებულების ქონება. მათ მცირე ღია კორპორაციები ეწოდება. ასეთი კორპორაციების რაოდენობა ამერიკაში 6500-მდეა.
- მესამე ჯგუფი აერთიანებს იმ კორპორაციებს, რომელთა აქციონერების რაოდენობა 500-ს არ აღემატება და მასში შედიან როგორც ღია, ისე დახურული კორპორაციები.

ამერიკის მეწარმეობაში არსებობს, აგრეთვე, ე. წ. მცირე კორ-

1 ლ. ჭანტურია, კორპორაციული მართვა და ხელმძღვანელობის პასუხისმგებლობა კორპორაციულ სამართალში, თბ., 2006, გვ. 80.

პორაცია (ანუ S-კორპორაცია). იგი შემდეგი თავისებურებებით ხასიათდება:

- მას უნდა ჰყავდეს მაქსიმუმ 35 აქციონერი;
- აქციონერებს უნდა ჰქონდეთ ქონება;
- აქციონერი არ შეიძლება იყოს არარეზიდენტი;
- კორპორაციას აქვს მხოლოდ ერთი კლასის აქცია;
- კორპორაციას არა აქვს შვილობილ კომპანიაში 80% და მეტი კაპიტალის ფლობის უფლება.[1]

საკუთრების ფორმის მიხედვით ამერიკის კორპორაციები იყოფა **კერძო** და **სახაზინო** საზოგადოებებად. კერძო კორპორაცია დახურული კორპორაციის სახეა. იგი ისეთი მეწარმეებისთვის არის მისაღები, რომლებსაც სურთ ორგანიზება გაუკეთონ კომპანიას, რომლის დირექტორებად და აქციონერებად ადამიანთა მცირე ჯგუფი იქნება. სახაზინო კორპორაციებს გენერალური კორპორაციები ეწოდება. ისინი მასშტაბური ბიზნესის განსახორციელებლად იქმნება. ტიპიურ სახაზინო კორპორაციებში დირექტორები 1%-ზე ნაკლებ აქციებს ფლობენ. აშშ-ში სახაზინო კორპორაციების რიცხვი დაახლოებით 6000-ს შეადგენს.

გერმანიაში კაპიტალურ საზოგადოებებს მიეკუთვნება სააქციო საზოგადოებები, კომანდიტური სააქციო საზოგადოებები და შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებები. ყოველი მათგანი მიიჩნევა კორპორაციად, თუმცა გერმანიაში კორპორაციის კლასიკურ მოდელად მაინც რჩება სააქციო საზოგადოება.

გერმანიაში არსებობს **საჯარო სააქციო საზოგადოებები, მცირე სააქციო საზოგადოებები, საოჯახო და ერთი პირის სააქციო საზოგადოებები** (ასევე გამოყოფენ კოოპერაციულ სააქციო საზოგადოებებს, დამხარე სააქციო საზოგადოებებს და კიდევ რამდენიმე სხვა ტიპს, რომელთაც არა აქვთ დიდი პრაქტიკული მნიშვნელობა).

საჯარო სააქციო საზოგადოება ყველაზე მ[illegible] სააქციო საზოგადოებების ისტორიულ ბუნებას [illegible]

1 ბ. ბიწაძე, კორპორაციული მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2009, გვ. 30.

-40129-
[illegible] ბიბლიოთეკა
№№ ________

ობით ხდება ბირჟებზე დამატებითი კაპიტალის მოზიდვა და, ამგვარად, აქციების ბრუნვის უზრუნველყოფა.

გერმანიაში მოქმედი მცირე სააქციო საზოგადოება არის სააქციო საზოგადოება, რომელსაც აქციონერთა მცირე რაოდენობა ჰყავს და იგი საჯარო სააქციო საზოგადოების საპირისპირო მოვლენას წარმოადგენს. სააქციო კანონი მის მიმართ უფრო გამარტივებულ წესებს იყენებს. ვინაიდან მას აქციონერთა მცირე რაოდენობა ჰყავს, ფასიანი ქაღალდების ბაზარზე არ მონაწილეობს.

საოჯახო სააქციო საზოგადოების თავისებურება ისაა, რომ აქციათა უმრავლესობა ერთი რომელიმე, როგორც წესი, დამფუძნებელი ოჯახის ხელში იმყოფება. მისი წესდება ზღუდავს აქციების შეძენის უფლებას უცხო პირის მიერ.

ერთი პირის სააქციო საზოგადოება გერმანიაში იშვიათია, მაგრამ მისი შექმნა შესაძლებელია. სააქციო კანონი ამ საზოგადოების მიმართ სპეციალურ წესებს ითვალისწინებს.

2004 წლის 8 ოქტომბერს ძალაში შევიდა დადგენილება **ევროპის სააქციო საზოგადოების შესახებ**. აღნიშნული დადგენილება ვრცელდება ევროპის წევრ-სახელმწიფოებზე. მის უმთავრეს მიზანს წარმოადგენს ფართო სამართლებრივი ასპარეზის მიცემა იმ საწარმოებისათვის, რომელთა საქმიანობა სცილდება ევროპის რომელიმე ერთი ქვეყნის ფარგლებს. ევროპის სააქციო საზოგადოების საწესდებო კაპიტალი არის 120 000 ევრო. საზოგადოების კაპიტალი დაყოფილია აქციებად. ყოველი აქციონერი პასუხს აგებს მის მიერ ხელმოწერილი კაპიტალის ფარგლებში.

საქართველოს კანონით „მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოში დაშვებულია ორი ტიპის კაპიტალური საზოგადოება – **სააქციო საზოგადოება და შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება**. მათგან აქციების გამოშვების უფლება აქვს მხოლოდ სააქციო საზოგადოებას.

ქართული საკორპორაციო სამართალი ერთმანეთისაგან ასხვავებს სააქციო საზოგადოებათა ორ ნაირსახეობას: პირველი არის, სააქციო საზოგადოება, რომელსაც ჰყავს ორმოცდაათამდე აქციონერი და უფლება აქვს რეესტრი აწარმოოს თვითონ ან

დამოუკიდებელი რეესტრატორის მეშვეობით. მას პირობითად დახურული სააქციო საზოგადოება ეწოდება. მეორე ნაირსახეობა არის სააქციო საზოგადოება, რომელსაც ჰყავს ორმოცდაათზე მეტი აქციონერი და რომელიც ვალდებულია აქციონერთა რეესტრი აწარმოოს დამოუკიდებელი რეესტრატორის მეშვეობით. მას ასევე, პირობითად, საჯარო სააქციო საზოგადოება ეწოდება. ეს დაყოფა პირობითია და მას მნიშვნელობა აქვს მხოლოდ აქციების გასხვისების მოწესრიგებისთვის. კერძოდ, საჯარო სააქციო საზოგადოების აქციების გასხვისება ხდება ფასიანი ქაღალდების ბაზრის მეშვეობით. რაც შეეხება მართვის ორგანოებს, ეს დაყოფა რაიმე გავლენას მართვის ორგანოთა სტრუქტურაზე არ ახდენს: სააქციო საზოგადოების მართვის მოდელი ორივე შემთხვევაში არის ორსაფეხურიანი, ე. ი. სააქციო საზოგადოებას უნდა ჰყავდეს სამეთვალყურეო საბჭო და დირექტორატი.

ქართული სამართლის მიხედვით სააქციო საზოგადოება შეიძლება შეიქმნას მხოლოდ კომერციული მიზნით და მისი გამოყენება არასამეწარმეო მიზნებისთვის საქართველოში არ დაიშვება. ამასთან, სააქციო საზოგადოება საქართველოში არის ერთადერთი იურიდიული პირი, რომელსაც ფასიანი ქაღალდების გამოშვების და ვაჭრობის უფლება აქვს.

როგორც ამ მიმოხილვიდან ჩანს, საზღვარგარეთის სამართალში კორპორაციად მიჩნეულია კაპიტალური საზოგადოებები, კერძოდ, სააქციო საზოგადოებები და შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებები. ამის მიუხედავად, კორპორაცია ძირითადად ასოცირდება მსხვილ საწარმოსთან, მსხვილი საწარმოს სამართლებრივი ფორმა კი არის სააქციო საზოგადოება. ამას ადასტურებს ქართველი მეცნიერი ი. მესხია, როცა იგი კორპორაციას ასე განმარტავს: „კორპორაცია არის რამდენიმე პირის გაერთიანება საერთო მიზნის მისაღწევად... კორპორაციას ყველა მონაწილე ქმნის დამოუკიდებელ იურიდიულ პირს, უმეტესწილად აქციონერული საზოგადოებების სახით“[1] იგივე აზრს გამოთქვამს ქართველი მეცნიერი უ. სამადაშვილი: „კორპორაცია არის

1 ი. მესხია, ბიზნესის საფუძვლები, თბ., 2011, გვ. 180-181.

აქციონერული საზოგადოება, რომელიც აერთიანებს რამდენიმე ფირმის საქმიანობას მათი საერთო მიზნის მიღწევისა ან პრივილეგიების დაცვისთვის".[1]

ჩვენ სრულად ვიზიარებთ მათ მოსაზრებებს და მოცემულ სახელმძღვანელოში კორპორაციული მენეჯმენტის საკითხები სწორედ სააქციო საზოგადოებებზე გვაქვს განხილული.

საერთოდ უნდა აღვნიშნოთ, რომ მიუხედავად იმ ნაკლოვანებებისა, რომლებიც კორპორაციებს აქვს და რომლებზეც მეცნიერები ხაზგასმით მიუთითებენ (მათი რეგისტრაცია დაკავშირებულია ბიუროკრატიულ პროცედურებთან და მასთან დაკავშირებული იურიდიული მომსახურების დიდ დანახარჯებთან; კორპორაციის ყველა ორგანიზაციული ფორმა რეგლამენტირებულია; კორპორაციაში ანგარიშსწორება მოითხოვს დიდი მოცულობის დოკუმენტების დამუშავებას; კორპორაციიდან მიღებული მოგება ბევრ ქვეყანაში ორმაგად იბეგრება (მ. შ. საქართველოშიც); კორპორაცია არ არის მოქნილი და ვერ ახერხებს ბაზრის ქცევაზე სწრაფ რეაგირებას),[2] მსოფლიოში მათი ფართო გავრცელება მიუთითებს, რომ მათი უპირატესობები უფრო მეტია და ბევრად აჭარბებენ ნაკლოვანებებს. კორპორაციების უპირატესობები შემდეგია:[3]

- იგი შედარებით ადვილად იზიდავს კაპიტალს აქციებისა და ობლიგაციების გაყიდვის გზით;
- მას აქვს შეზღუდული პასუხისმგებლობა ანუ, კორპორაციის მფლობელები რისკავენ მხოლოდ იმ თანხით, რაც მათ დახარჯეს აქციების შესყიდვაზე, ხოლო მათი პირადი აქტივები არ დგება საფრთხის წინაშე, კორპორაციის გაკოტრების შემთხვევაშიც კი;
- კორპორაციაში დამკვიდრებულია დამოუკიდებელი იურიდიული წარმონაქმნის არსებობა;
- კორპორაციას აქვს საშუალება შედარებით ადვილად

1 ჯ. ხამაღაშვილი, ბიზნესის საფუძვლები, თბ., 2009.
2 ი. მეხია, ბიზნესის საფუძვლები, თბ., 2011, გვ. 181-182.
3 იქვე. გვ. 181.

მოიზიდოს მსხვილი ინვესტიციები, ისე, რომ მის მმართველობაში არ ჩართოს ინვესტორი.

2000 წელს საქართველოში რეგისტრირებული იყო 1876 სააქციო საზოგადოება (საწარმოთა საერთო რაოდენობაში მათი ხვედრითი წილი იყო მხოლოდ 0,7%).[1] აქედან, სააქციო საზოგადოების 82% იყო ანგარიშვალდებული კომპანია, ანუ ღია, 18% — დახურული.

ღია და დახურული სააქციო საზოგადოებები. მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოს კანონმდებლობა არ შეიცავს „ღია და დახურული სააქციო საზოგადოებების" ჩვეულებრივ განმარტებას, მასში შეიძლება „ანგარიშვალდებული კომპანიის" განმარტების ნახვა. ეს არის კომპანია, რომლის აქციები განთავსდა საჯარო შეთავაზების გზით ანდა დაშვებულია სავაჭრო საფონდო ბირჟაზე". ანგარიშვალდებული კომპანიები („ღია კომპანიები") ექვემდებარებიან გაცილებით მკაცრ და კომპლექსურ წესებს მართვასა და ინფორმაციის გამჟღავნებასთან დაკავშირებით. არაანგარიშვალდებული კომპანიები („დახურული კომპანიები") შეიძლება უფრო მოსახერხებელი იყოს მცირე საწარმოებისთვის, რადგან მათთვის უფრო ხელსაყრელია მართვის მარტივი სტრუქტურა. ანგარიშვალდებული კომპანია უფრო მოსახერხებელია დიდი და მზარდი საწარმოებისთვის, რომლებმაც შეიძლება განიზრახონ ფულის მოზიდვა კაპიტალის ბაზრებზე. ასე რომ, ღია კომპანიად ითვლება ანგარიშვალდებული კომპანია, დახურულად კი — არაანგარიშვალდებული კომპანია.

1 მეწარმეობა საქართველოში, სტატისტიკური პუბლიკაციები, თბ., 2010, გვ. 25.

ცხრილი 1.

ანგარიშვალდებული და არაანგარიშვალდებული კომპანიები

	ანგარიშვალდებული კომპანიები	არაანგარიშვალდებული კომპანიები
მინიმალური საწესდებო კაპიტალი	არა	არა
აქციების ემისია	საჯარო შეთავაზება	დახურული შეთავაზება (მხოლოდ დამფუძნებლებს ან სხვა პირთა წინასწარ განსაზღვრულ ჯგუფებს შორის). საჯარო შეთავაზებად ასევე მიიჩნევა არაანგარიშვალდებული ემიტენტის ფასიანი ქაღალდების შეთავაზება იმ პირის სახელით, რომელიც არ არის ემიტენტი
აქციების გადაცემა	შეზღუდვა არ არის დაშვებული საჯარო ფასიან ქაღალდზე	შეზღუდვები არ არის დაშვებული საჯარო ფასიან ქაღალდებზე. სხვა შემთხვევაში შესაძლებელია საჭირო იყოს კომპანიის თანხმობა რომელიმე კლასის აქციების გადაცემაზე
სამეთვალყურეო საბჭო	სავალდებულო	არა
კორპორაციული მდივანი	არა	არა
გარე აუდიტორი	სავალდებულო	არა
ინფორმაციის გამჟღავნება	კომპანია, მისი მმართველი ორგანოები და მაკონტროლებელი აქციონერები უნდა აჟღავნებდნენ ინფორმაციის დიდ მოცულობას - კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის შესახებ, ფასიანი ქაღალდების ბაზრის შესახებ კანონის შესაბამისად.	კომპანიამ უნდა გაუმჟღავნოს გარკვეული ინფორმაცია მის აქციონერებს. სხვა შემთხვევაში არ არსებობს სამართლებრივი მოთხოვნები ინფორმაციის საჯარო გამჟღავნებასთან დაკავშირებით

ღია კომპანიის უპირატესობა დახურულ კომპანიასა და შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებასთან. ღია კომპანიას აქვს ბევრი უპირატესობა, მათ შორის:

- **წვდომა ინვესტორებთან:** ღია კომპანიებს ინვესტიციების დაბალ ფასად მოზიდვის ბევრად უკეთესი შესაძლებლობა აქვთ, რადგან, სხვა კომერციულ იურიდიულ პირებთან შედარებით, პოტენციური ინვესტორების მიმართ უფრო გამჭვირვალედ საქმიანობენ. უკეთესი საბაზრო პოზიცია აუმჯობესებს მათ შესაძლებლობებს, რომ მოიზიდონ ინვესტიციები პრივილეგირებული პირობებით.
- **აქციების თავისუფალი გადაცემა:** კომპანიის აქციების გადაცემა შესაძლებელია რეგულირებად ბაზარზე აქციონერების, კომპანიის ან მისი მენეჯმენტის თანხმობის გარეშე, სამართლებრივი მოთხოვნების შესაბამისად.
- **აქციონერების რისკის შეზღუდვა:** აქციონერების რისკი შემოიფარგლება მათი ინვესტიციების ღირებულებითა და საქართველოს კანონმდებლობით განსაზღვრული ვალდებულებით. აქციონერები, როგორც წესი, არ არიან პასუხისმგებელი კომპანიის სამართლებრივ და ფინანსურ ვალდებულებებზე, რადგან მათი პასუხისმგებლობა შემოიფარგლება გადაუხდელი შენატანების თანხით.

- **რისკების დივერსიფიკაცია:** ღია კომპანიის რისკები ვრცელდება აქციონერების დიდ რაოდენობაზე.

ღია კომპანიის ნაკლი. ღია კომპანიის ძირითადი ეკონომიკური უპირატესობაა ფინანსურ ბაზრებთან ადვილი წვდომა. თუმცა, განსაკუთრებულ წვდომას თავისი ნაკლიც აქვს. ორგანიზაციული, სამართლებრივი და მარეგულირებელი დაბრკოლება უნდა გადაილახოს, რათა კომპანიამ მოიპოვოს თავისი ფასიანი ქაღალდების ინვესტორებისთვის შეთავაზების უფლება.

ღია კომპანია მოითხოვს:

- **შესაბამისობას ფასიან ქაღალდებთან დაკავშირებულ წესებთან,** ხოლო დახურული კომპანიები და შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებები, ზოგადად, ამ წესების მოქმედების სფეროს გარეთ არიან.
- **რთულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას,** რომელიც შექმნილია აქციონერების დასაცავად და პროფესიონალი მენეჯერებისთვის კომპანიის მართვის საშუალების მისაცემად. კომპანიამ უნდა გაიღოს თავისი მმართველი ორგანოების მხარდაჭერასთან დაკავშირებული ხარჯები.
- **შესაბამისობას ღია კომპანიებისთვის დადგენილი ინფორმაციის გამჟღავნების მოთხოვნასა და სხვა წესებთან.** ღია კომპანიამ უნდა უზრუნველყოს გამჭვირვალობის სათანადო დონე და საჯაროობა ყველა მნიშვნელოვანი მოვლენის შესახებ ინფორმაციის დროული, ზუსტი და სრული გამჟღავნებით, რომლებიც მნიშვნელოვანია კომპანიის სამართლებრივი და ფინანსური მდგომარეობის განსასაზღვრად. ინფორმაციის გამჟღავნების ვალდებულება მოიცავს კომპანიის ბიზნესსაქმიანობას, ფინანსურ ანგარიშგებებს და აუდიტის დასკვნას, ისევე, როგორც სხვა ანგარიშგებებს და ინფორმაციას, რომელიც მნიშვნელოვანია კომპანიისთვის ფასიანი ქაღალდების ბაზრის წესების შესაბამისად. ამგვარად, ღია კომპანიის საქმიანობა უნდა შეესაბამებოდეს გაცილებით მკაცრ კანონმდებლობასა და წესებს და აქციონერთა უფლებების დასაცავად შექმნილ სტანდარტებს.
- **აქციონერების მოზიდვას, რომლებიც უნდათ ინვესტირება კომპანიაში.** კომპანიამ უნდა შეძლოს ისეთი აქციონერების

მოზიდვა, რომლებიც გარისკავენ კომპანიაში ინვესტიციის განთავსებას, და ინვესტორთან კარგი ურთიერთობის შენარჩუნებას აქციების გამოშვების შემდეგ. ეს საქმიანობა კომპანიისგან მნიშვნელოვანი ხარჯების გაწევას მოითხოვს. ზოგი მათგანი დაკავშირებულია შეთავაზებასა და აქციონერებთან უწყვეტი კომუნიკაციის შენარჩუნებასთან. საწყისი საჯარო შეთავაზების შემდეგ.

- **პროფესიონალ მენეჯმენტს.** მფლობელობისა და კონტროლის გაყოფა ინვესტორებს შესაძლებლობას აძლევს დაიქირაონ პროფესიონალი მენეჯერები, რომლებიც საკუთარ უნარ-ჩვევებს და ძალისხმევას მოახმარენ კომპანიის მართვას. მფლობელობის და კონტროლის გაყოფა პროფესიონალ მენეჯერებს ასევე აძლევს კომპანიის სამართავად საჭირო წვდომას კაპიტალთან. თუმცა, სანდო პროფესიონალი მენეჯერის გამოძებნა, განვითარება და შენარჩუნება რთული ამოცანაა.

კომპანიის კორპორაციული მართვის სტრუქტურა. მმართველობის სტრუქტურის შექმნისას კომპანიებს კანონმდებლობით ეძლევათ მოქნილობის საშუალება. მეწარმეთა შესახებ კანონის შესაბამისად, სააქციო საზოგადოებას უნდა ჰყავდეს, სულ ცოტა, ის ორგანოები ან პირები, რომლებიც შეასრულებენ საქმეებს განსაკუთრებული კომპეტენციით, კერძოდ:

- აქციონერთა საერთო კრება;
- აღმასრულებელი საბჭო.

მეწარმეთა შესახებ კანონით სამეთვალყურეო საბჭოს არსებობა მოთხოვნილია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც კომპანიის აქციონერთა რაოდენობა 100-ს აღემატება. კომპანია წარმოადგენს ანგარიშვალდებულ საწარმოს ფასიანი ქაღალდების ბაზრის შესახებ კანონის თანახმად, რომლის აქციებიც მონაწილეობს ვაჭრობაში საფონდო ბირჟაზე ან ის ლიცენზირებულია საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ. სხვა შემთხვევაში, კომპანიის გადასაწყვეტია, შექმნის იგი სამეთვალყურეო საბჭოს თუ არა.

§2. სააქციო საზოგადოებების შექმნისა და ფუნქციონირების ისტორიული გამოკვლევა

სააქციო საზოგადოებებს არსებობის საკმაოდ დიდი ხნის ისტორია აქვთ. ისტორია მოწმობს, რომ ჯერ კიდევ ძველ რომში არსებობდა სააქციო საზოგადოებების ჩანასახები ვაჭართა გილდიებისა და ვაჭართა ასოციაციების სახით. ისტორიკოსები გვამცნობენ, რომ ძველ რომში არ მოიძებნებოდა არც ერთი მდიდარი მოქალაქე, რომელიც სავაჭრო ასოციაციებში არ ყოფილიყო გაერთიანებული და არ ჰქონოდა იქ კაპიტალი დაბანდებული.[1]

სააქციო საზოგადოებების განვითარების უმნიშვნელოვანესი ეტაპი იყო შუა საუკუნეები, კერძოდ, XII-XIII საუკუნეები. ამ დროიდან სააქციო საზოგადოებები მეტ-ნაკლებად მასიურად გავრცელდა იტალიაში, ჰოლანდიაში, ინგლისში, რუსეთში და სხვ.

იტალიაში ყველაზე ტიპური იყო საზღვაო-სავაჭრო ქალაქ გენუას ეკონომიკური ურთიერთობები. საზღვაო ამხანაგობებთან ერთად, დიდი ოდენობით იყო გავრცელებული კრედიტორთა კავშირები. ისინი იგივე პრინციპით მუშაობდნენ, როგორც საზღვაო ამხანაგობები. კრედიტორთა კავშირი სახელმწიფოში კერძო მევალეთა (კრედიტორთა) ასოციაციას წარმოადგენდა. კრედიტორების მიერ სახელმწიფოზე გაცემული სესხი უზრუნველყოფილი იყო სახელმწიფო შემოსავლებით. შემოსავალს თვითონ კრედიტორები კრეფდნენ.

კრედიტორთა კავშირებს იტალიაში მაონები ეწოდებოდა. საკმაოდ დიდი მოცულობის მაონების კაპიტალის დაყოფა ლოცებად და ამ უკანასკნელთა თავისუფალი ყიდვა-გაყიდვა მათ სააქციო საზოგადოებისნაირ ორგანიზაციებად წარმოგვიდგენს. ისინი სააქციო საზოგადოებებს კიდევ უფრო უახლოვდებიან მართვის მეთოდით. მაონების მართვა საკმაოდ რთული სქემით ხდებოდა. წელიწადში ერთხელ იკრიბებოდა მაონის თანამონაწილეთა საერთო კრება, რომლებიც ირჩევდნენ მაონის მთავარმმართველს. აქვე იქმნებოდა ექსპერტიზის საბჭო (ამორჩევის წესით). მთავარმმართველს მხოლოდ აღნიშნული საბჭოს ნებართვით ჰქონდა დანახარჯების გაწევის უფლება. მაონის თანამონაწილენი ირჩევდნენ შემოსავლების ამკრებებს, ანაწილებდნენ დივიდენდებს და წყვეტდნენ სხვა მნიშვნელოვან საკითხებს.

1 Портфель приватизации и инвестирования, под. ред. П. Я. Петракова, М., "СОМИНТЭК", 1992, с. 405.

ჰოლანდიაში სააქციო საზოგადოების მსგავსი კომპანიების განვითარება-გავრცელება, ასევე უკავშირდება საზღვაო ვაჭრობას. იმ დროისათვის ყველაზე მსხვილ ოსტ-ინდოეთის კომპანიის წინაპრად ითვლებოდა 1594 წელს ამსტერდამში არსებული „კომპანი ვან ვერრე“, რომელიც 10 თანამონაწილეს აერთიანებდა. 1609 წელს ჰოლანდიის მთავრობამ საჭიროდ ჩათვალა ოსტ-ინდოეთთან ვაჭრობის თავმოყრა ერთი კომპანიის – გაერთიანებული ოსტ-ინდოეთის კომპანიის ხელში.

ოსტ-ინდოეთის კომპანია ფუნქციონირებდა ნიდერლანდის მთავრობის მიერ შემუშავებული წესდებით, რომლითაც ინდოეთთან ვაჭრობის მონოპოლიური უფლება ჰქონდა მინიჭებული. კომპანია ფაქტიურად წარმოადგენდა სხვადასხვა ქალაქის საზღვაო ამხანაგობების გაერთიანებას.

ნიდერლანდების ოსტ-ინდოეთის კომპანიის აქციები თავიდანვე საბირჟო ოპერაციების ობიექტად იქცა. აქცია დაერქვა 300 გულდენად ღირებულ წილს. ასე, რომ ტერმინი „აქცია“ ჰოლანდიაში წარმოიშვა და მის სამშობლოდ ქ. ამსტერდამი ითვლება. აქვე წარმოიშვა აქციის მფლობელის აღმნიშვნელი ტერმინი „აქციონისტი“, რომელიც შემდგომში (XVI საუკუნე) ხმარებიდან გამოდევნა ფრანგულმა „აქციონერმა“.

1622 წელს შეიქმნა ახალი ვესტ-ინდოეთის კომპანია. მისი აქციები იყიდებოდა არა მარტო ნიდერლანდებში, არამედ სხვა ქვეყნებშიც.

ჰოლანდიაში არსებულ უძველეს აქციონერულ კომპანიებს მიეკუთვნება, აგრეთვე, სურინამის და ლევანტის კომპანიები.

ინგლისში XV-XVI საუკუნეებში, ე. ი. სააქციო საზოგადო-

ბების ჩამოყალიბებამდე, არსებობდნენ „ინგლის-ჰამბურგის“ და „ინგლის-მოსკოვის“ სავაჭრო კომპანიები. ისტორიკოსები მათ ამხანაგობებს აკუთვნებდნენ. პირველი აქციონერული კომპანიები ინგლისში, ისე როგორც იმდროინდელ სხვა საზღვაო ქვეყნებში, შეიქმნა საგარეო ვაჭრობის, კერძოდ, ინდოეთთან ვაჭრობის სფეროში. 1613 წელს ჩამოყალიბდა ე. წ. „ინგლისის ოსტ-ინდოეთის კომპანია“.

XVII საუკუნის შუა წლებში ინგლისში შეიქმნა კიდევ ორი სააქციო საზოგადოება – აფრიკული კომპანია და ჰუმონის კომპანია. პირველი ეწეოდა ვაჭრობას აფრიკული ჩანგებით, ხოლო მეორე – ჩრდ. ამერიკის ინდიელებთან შეძენილი ბეწვეულით. ამავე საუკუნის დასასრულს ინგლისში აღინიშნა სააქციო საზოგადოებების ჩამოყალიბებით. ამ ფაქტმა მეტად გამოაცოცხლა ლონდონის ბირჟა. შეიქმნა პირველი აქციონერული ბანკიც.

1711 წელს ინგლისში იქმნება ლახვრული ტიპის სააქციო საზოგადოება სახელწოდებით „სამხრეთ ოკეანის სავაჭრო კომპანია“.

რუსეთში სააქციო საზოგადოებების შექმნა-გავრცელების პროცესი უფრო ნელა წარიმართა. მათი შექმნის რეალური პირობები რუსეთში გაჩნდა მხოლოდ პეტრე პირველის დროს. ევროპიდან დაბრუნების შემდეგ (1699 წლის 27 ოქტომბერს) მან გამოსცა სპეციალური მითითება და დაავალა რუს ვაჭრებს ევაჭრათ კომპანიებად, ანუ ისე, როგორც ვაჭრობდნენ სხვა ქვეყნებში.

საწარმოს კომპანიური ფორმა რუსეთის მრეწველობაშიც განვითარდა. XVIII საუკუნეში აქ არსებობდა სრული ამხანაგობები, კომანდიტური ამხანაგობები და აქციონერული კომპანიები. ეს ფორმები, რა თქმა უნდა, საბოლოოდ არ იყო დახვეწილი და ხშირად ერთი ფორმა მეორე ფორმისათვის დამახასიათებელ ნიშნებს შეიცავდა. რუსეთისათვის პირველი, ყველაზე უფრო სრულყოფილი სააქციო კომპანიის პროექტი დაამუშავა შვედმა ინჟინერმა ლორენც ლანგმა, რომელიც პეტრე პირველის კარზე მსახურობდა. ეს იყო ჩინეთთან მოვაჭრე სააქციო კომპანია.

1757 წლის 24 თებერვალს კონსტანტინოპოლში დაფუძნდა რუსეთის სავაჭრო აქციონერული კომპანია. ფაქტობრივად ეს იყო

პირველი მოქმედი სააქციო საზოგადოება.[1]

სულ რაღაც 2 წლის შემდეგ, სენატის გადაწყვეტილებით (1758 წლის 17 ივნისი) იქმნება ახალი კომპანია სახელწოდებით „თურქეთთან ვაჭრობის კომპანია“. მისი კაპიტალი შეადგენდა 4000 აქციას, თითოეული 150 მანეთის ნომინალური ღირებულებით. მოცემული კომპანიის ფუნქციონირების წესი ისეთივე იყო, როგორც წინადასახელებული კომპანიისა. აქაც დირექტორებად ითვლებოდნენ ძირითადი დამფუძნებლები, განაწყენებულ აქციონერებს აძლევდნენ აქციების ნებისმიერ ფასში გაყიდვის უფლებას და ა. შ.

მაშასადამე, XVIII საუკუნეში რუსეთისათვის უკვე ცნობილი იყო სააქციო კომპანიის ცნება და მისი ფუნქციონირების სამართლებრივი პრინციპები, თუმცა რუსეთის კანონებში იგი მხოლოდ XIX საუკუნის დასაწყისში აისახა. მთელი 30 წლის მანძილზე სააქციო კომპანიების დაფუძნების სამართლებრივი ბაზა იყო 1807 წლის 1 იანვარს მიღებული მანიფესტი – „სავაჭრო საწარმოთა გავრცელების და გაძლიერების ახალი წესებისა და ვაჭრებზე მიცემული შეღავათების, სარგებლის და უპირატესობების შესახებ“. 1802 წლიდან, ე. ი. იმ დროიდან, როცა რუსეთში დაიწყო სამინისტროების ჩამოყალიბება, სააქციო საზოგადოებების შექმნის საკითხების განხილვა დაევალა კომერციის სამინისტროს. 1810 წელს ეს სამინისტრო გაუქმდა და ეს ფუნქცია გადაეცა შინაგან საქმეთა სამინისტროსთან არსებულ მანუფაქტურებისა და შინაგანი ვაჭრობის დეპარტამენტს, ხოლო უფრო გვიან ფინანსთა სამინისტროს. საბოლოო გადაწყვეტილება სააქციო საზოგადოებების დაფუძნების შესახებ გამოჰქონდა რუსეთის სენატს.

1807 წლამდე, ე. ი. სააქციო კომპანიების შესახებ პირველი მანიფესტის მიღებამდის, რუსეთში მხოლოდ 5 სააქციო საზოგადოება მოქმედებდა,[2] შემდეგ ისინი უფრო გამრავლდა. 1807 წელს შეიქმ-

1 Семенов А. В. Изучение исторических ведений о Российской внешней торговле и промышленности с половины XVII столетия по 1858. В 3-х ч. СПБ, 1859, ч. 1, с. 173.

2 ისინი ატარებდნენ სხვადასხვა სახელს, მაგრამ ფუნქციონირების პრინციპით სააქციო კომპანიები იყვნენ.

ნა თეატრალური საქმის სააქციო საზოგადოება (ქ. რეველი), 1809 წელს – ფაზისის სავაჭრო საზოგადოება (ქ. ფოთი), 1822 წელს – ტრანსპორტის დაზღვევის სააქციო საზოგადოება. 1823 წელს შექმნილა 3 სააქციო საზოგადოება, 1824 წელს – 1, 1825 წელს – 1, 1826 წელს – 2, 1827 წელს – 4, 1829 წელს – 2 და ა. შ.

სააქციო საზოგადოებების დამფუძნებლებსა თუ აქციონერთა შორის იყვნენ არა მხოლოდ მეწარმეები, არამედ მსხვილი მოხელეები, სამხედრო ჩინოვნიკები, არისტოკრატიის წარმომადგენლები. მაგალითად, 1824 წელს შექმნილ რუსეთის სამხრეთ-დასავლეთის სანაოსნო კომპანიის სათავეში ედგნენ ნამდვილი კამერგერი და სენატორი, თავადი გაგარინი, ადმირალი და სენატორი გრაფი მორდვინოვი, პოლკოვნიკი საკერი და სხვები. 1825 წელს შექმნილ ყირიმის ღვინის კომპანიის აქციონერთა შორის იყვნენ თავადი იუსუპოვი, გრაფი ვორონცოვი, სტროგანოვი და სხვები. უნდა აღინიშნოს, რომ რუსეთის მთავრობა მხარს უჭერდა ასეთი გავლენიანი ხალხის მონაწილეობას სააქციო საზოგადოებებში, რადგან მათში ხედავდა წარმატებული საქმიანობის გარკვეულ გარანტს.

მთელი რიგი სააქციო კომპანიები რუსეთში შეიქმნა უშუალოდ მთავრობის მითითებით. ეს ის კომპანიები იყვნენ, რომელთა საქმიანობა განსაკუთრებით სასარგებლო იყო რუსეთის სახელმწიფოსათვის (მაგ., რუსეთ-ამერიკის კომპანია, რუსეთ-აზიის კომპანია), ამიტომ მათ მეფის რუსეთი გარკვეული ვადით მონოპოლიურ უფლებებს და მთელ რიგ სხვა შეღავათებს (გადასახადების გადახდაში) აძლევდა. იყო შემთხვევები, როცა სახელმწიფო ამ კომპანიის მხარდასაჭერად მათ აქციებსაც ყიდულობდა.

XVIII საუკუნის 30-იანი წლების შემდეგ სააქციო საზოგადოებების მიმართ ინტერესი ისე გაიზარდა, რომ აქციებზე მოთხოვნა ჭარბობდა მის ემისიას. ამან გაზარდა აქციების ფასი, რამაც დასაბამი მისცა საფონდო ბირჟაზე აქციებით თამაშს (დაბალი ფასებით ყიდვა, მაღალი ფასებით გაყიდვა). მაშინდელ ფინანსთა სამინისტროს დაუფიქსირებია ისეთი ფაქტები, როდესაც სააქციო საზოგადოებები იქმნებოდა მხოლოდ აჟიოტაჟის შექმნის

მიზნით, ე. ი. აქციების სპეკულატიური ყიდვა-გაყიდვისათვის. ასეთმა მდგომარეობამ საჭირო გახადა სააქციო საზოგადოებათა მეტი კონტროლი და საქმიანობის რეგლამენტაცია. სწორედ ამ მიზნით, 1836 წლის 16 ნოემბერს რუსეთის მეფე ნიკოლოზ პირველმა დაამტკიცა კანონი „აქციონერული კომპანიების შესახებ"[1]. სენატმა დაამტკიცა შესაბამისი მითითებები და დებულება, რომელიც შევიდა რუსეთის იმპერიის კანონთა სრულ კრებულში.

1836 წლის მიღებული კანონი რუსეთის მთელ ტერიტორიაზე ქმნიდა სააქციო საზოგადოებების დაფუძნების ერთიან სამართლებრივ პირობებს. ამასთან უტოვებდა ქვეყნის მთავრობას ყველა საშუალებას ამ პროცესზე რეაგირებისათვის. ის ფაქტი, რომ რუსეთში არსებული აქციონირების კონცესიური წესის თანახმად სააქციო საზოგადოების დაფუძნების თითოეულ შემთხვევაზე მთავრობა იღებდა სპეციალურ საკანონმდებლო აქტს, უკვე იმაზე მეტყველებს, რომ ყოველი სააქციო საზოგადოების ბედი რუსეთის მთავრობის ხელში იყო. ამ კანონით მან სააქციო კომპანიებს ორგანიზების შესაძლო ფორმები, უფლებების და მოვალეობების მღერებიც კი დაუდგინა. შემდგომ წლებში სააქციო კომპანიები ახერხებდნენ გვერდი აევლოთ ამ კანონისათვის და წესდებაში ყველა მისი მოთხოვნა არ გაეთვალისწინებინათ. ხდებოდა პირიქითაც, არ ჩაედოთ მოთხოვნა წესდების ერთნაირი ფორმის შესახებ.

1850 წლის ბოლოდან რუსეთში დაიწყო აქციონერული საქმიანობის დიდი აღმავლობა. ნებისმიერმა სამეწარმეო წამოწყებამ მთავრობის დიდი მხარდაჭერა ჰპოვა. ტარდებოდა ეკონომიკური ღონისძიებები საბანკო კაპიტალის სააქციო კაპიტალად ტრანსფორმაციისათვის. ამ მიზნით რუსეთის მთავრობამ 1857 წელს ორჯერ შეამცირა ანაბრებზე პროცენტი სახელმწიფო საკრედიტო ორგანიზაციებში. იყო პირიქითაც, მაგალითად, 1859-1860 წლებში ისეთი აქციონერული აჟიოტაჟი გაჩაღდა, რომ ქვეყანას აღარ ჰქონდა თავისუფალი კაპიტალი მათი დაფუძნებისათვის. ამიტომ მთავრობამ ერთგვარად გაართულა სააქციო საზოგადოებების

1 Газман В., Корни Российского акционирования, ж. "Экономист", №4, 1991, с. 78.

დაფუძნების პროცედურა. 1861-1869 წლებში სააქციო კომპანიათა დაფუძნება შედარებით მშვიდად მიმდინარეობდა.

1870 წლიდან განსაკუთრებით შესამჩნევი გახდა აქციონერული აქტიურობა საბანკო საქმეში. მაშინდელი ფინანსთა მინისტრი მ. რეიტერნი შექმნილ მდგომარეობას იმით ხსნიდა, რომ პუბლიკამ შეცდომით ისეთივე განუსაზღვრელი ნდობა გამოუცხადა კომერციულ აქციონერულ ბანკებს, როგორიც ჰქონდათ სახაზინო ბანკების მიმართ. ამის გამო ბევრი დაზარალდა.[1]

XIX საუკუნის ბოლო ორ ათწლეულში სააქციო საზოგადოების დაფუძნება კიდევ უფრო ინტენსიური გახდა. 1893-1901 წლებში 219 სააქციო კომპანიის გახსნაზე (კაპიტალი 328,8 მლნ მანეთი) გაიცა თანხმობა. 1901 წლის 1 მარტის მდგომარეობით რუსეთში ფუნქციონირებდა 1465 სააქციო კომპანია 2531,5 მლნ მანეთი კაპიტალით, აქედან 312 ირიცხებოდა პეტერბურგში, 301 — მოსკოვში, 106 — კიევში და ა. შ. მეურნეობის დარგების მიხედვით მათი განაწილება ასეთი იყო: რკინიგზაში — 22, საბანკო საქმეში — 50, სამთოგადამუშავებით მრეწველობასა და მეტალურგიაში — 330, კვების მრეწველობაში — 224, ხე-ტყის და ქაღალდის მრეწველობაში — 65, საქალაქო მეურნეობაში — 79, სილიკატურ-კერამიკულ წარმოებაში — 71, ქიმიურ მრეწველობაში — 68, ვაჭრობაში — 55 და ა. შ.[2]

რუსეთის სავაჭრო-სამრეწველო სააქციო კომპანიებში წლიური დივიდენდი 1891-1902 წლებში 4-7%-მდე მერყეობდა. ამასთან 1891-1898 წლებში შეინიშნებოდა მისი ზრდა 5,9%-დან 7,7%-მდე, ხოლო 1899 წლიდან დაიწყო კლება და 1902 წელს შეადგინა 4,3%.

საერთოდ უნდა აღვნიშნოთ, რომ XIX საუკუნის 90-იან წლებ-

1 შევნიშნავთ, რომ იგივე განმეორდა ჩვენთანაც. 1991-1995 წლებში გახსნილ კომერციულ ბანკებს მოსახლეობა ისევე ენდო, როგორც მანამდე ენდობოდა სახელმწიფო ბანკებს. ამის შედეგად ასი ათასობით მოქალაქე დაზარალდა. რადგან ამის პრეცედენტი არსებობდა, მთავრობას რეკლამა კი არ უნდა გაეკეთებინა ამ ტიპის ბანკებში ფულის შესატანად (რაც სისტემატურად ხდებოდა პრესით, ტელევიზიით), არამედ უნდა გაეფრთხილებინა საზოგადოება მოსალოდნელი საშიშროების შესახებ.

2 Портфель приватизации и инвестирования, под. ред. Н. Я. Петракова, М., "СОМИНТЭК", 1992, с. 426-427.

ში აქციონერულ საწარმოთა რიცხვი რუსეთში გაორმაგდა. 2235 სააქციო საზოგადოება ფლობდა 5 მლრდ მანეთის კაპიტალს. ამასთან, ისინი აწარმოებდნენ მთელი სამრეწველო პროდუქციის 60%-ს.

დაწყებული 1899 წლიდან, ისე როგორც მთელ ევროპაში, რუსეთშიც, სააქციო და საბირჟო საქმე კრიზისს განიცდიდა. მასზე იმოქმედა მოახლოებულმა (1905 წ.) რევოლუციურმა მოვლენებმაც. პირველმა მსოფლიო ომმა და შემდგომ 1917 წლის სოციალისტურმა რევოლუციამ ხომ მნიშვნელოვნად შეაფერხა ახალი სააქციო საზოგადოებების ჩამოყალიბება. 1914 წლამდე თვეში 31 სააქციო საზოგადოება თუ იხსნებოდა. 1914-1917 წლებში მათი რიცხვი 5-7-მდე შემცირდა. მიუხედავად ამისა, 1917 წლის ნოემბრისთვის რუსეთში 3000 სააქციო კომპანია მოქმედებდა. მათი ერთობლივი კაპიტალი 7,1 მლრდ მანეთს შეადგენდა.[1]

1917 წლის 10 მარტს რუსეთის დროებითმა რევოლუციურმა მთავრობამ სააქციო კომპანიებზე მიიღო ახალი დადგენილება და ამით ფაქტიურად მოახდინა აქციონერული კანონმდებლობის რეფორმა. ყველაზე მნიშვნელოვანი მასში ის იყო, რომ მან მოუწყო აქციონერების შეზღუდვები უცხოელებს და ებრაელებს.

სააქციო კომპანიების მესვეურებს 1917 წლის რევოლუცია რაიმე განსაკუთრებულ მოვლენად არ ჩაუთვლიათ, მით უფრო, რომ ახალმა მთავრობამ მოსვლისთანავე გააკეთა ის, რასაც წლების განმავლობაში არ აკეთებდა (თუ ვერ აკეთებდა) მეფის მთავრობა (მხედველობაში გვაქვს აქციონერული კანონმდებლობის რეფორმა). მაგრამ, როგორც კი რევოლუციურმა მთავრობამ დაიწყო მრეწველობის და სხვა დარგების ნაციონალიზაცია (ეს მოხდა 1918 წლის 28 ივნისიდან), აქციონერთა აქტიური ცხოვრება მაშინვე ჩაკვდა. სრულიად რუსეთის ცენტრალური აღმასრულებელი კომიტეტის მიერ მიღებულ „ეკონომიკურ გარდაქმნათა დეკრეტში" პირდაპირ იყო მითითებული „აქციონერულ საწარმოთა სახელმწიფო საკუთრებად გამოცხადება". აქციონერთა კომპენსაციის საკითხი არც ამ დეკრეტში და არც მის წინ (თუ მის

1 Шепелев Л. Е. Акционерные компании в России, Л., Наука, 1973, с. 336.

შემდეგომ) მიღებულ კერძო კანონებში საერთოდ არ დაყენებულა.

რამდენიმე წლის შემდეგ (ახალი ეკონომიკური პოლიტიკის პერიოდი) ახალგაზრდა საბჭოთა სახელმწიფომ დაიწყო სააქციო საზოგადოებების შექმნა უცხო კაპიტალის მონაწილეობით. პარტნიორებად ძირითადად გამოდიოდნენ გერმანია, ნორვეგია, აშშ, ჰოლანდია და სხვები. მათი მონაწილეობით შეიქმნა სააქციო საზოგადოებები „რუსნორვეგოლესი“, „რუსანგლოლესი“, „სევეროლესი“, „რუსხამბი“, „რუსტრანზიტ“, „რუსგორსტროი“, „ძუსტ-უესტენ“ და სხვები. 20-იანი წლების შუა პერიოდში აქციონერული მეწარმეობა ახალგაზრდა საბჭოთა ქვეყანაში საკმაოდ გაძლიერდა. 1926 წელს ახლადშექმნილ სააქციო საწარმოთა რიცხვი 280-ს შეადგენდა, საწესდებო კაპიტალი – 99,1 მლნ მანეთს. მიუხედავად ამისა, ქვეყნის ეკონომიკის წინსვლაში ვერ ითამაშეს მნიშვნელოვანი როლი, რადგან მაშინდელი ხელისუფლების იდეოლოგიური და სამეურნეო პოლიტიკა არ უწყობდა ხელს მეწარმეობის განვითარებას.

სააქციო საზოგადოებები არსებობდნენ საქართველოშიც. აქ თავდაპირველად ისინი ყალიბდებოდნენ არა ქართველების, არამედ სომხების თაოსნობით. მათ შორის ერთ-ერთი პირველი იყო 1896 წელს დაარსებული გ. ადელხანოვის ტყავისა და ქეჩის წარმოების სააქციო საზოგადოება ასეთივე სახელწოდებით, შემდგომში კი – ძმები თუმანიანცების, გეორქოვების, ავეტისოვების და ა. მანთაშოვის მიერ დაარსებული „ამიერკავკასიის მანუფაქტურის სააქციო საზოგადოება“ (1898 წ.); გ. დოლდოუხის და ა. ფუოკლის მიერ დაარსებული „კავკასიის ასანთისა და ხის სახერხი წარმოების სააქციო საზოგადოება“ (1900 წ.); გ. ბაინდუროვის, ე. ეგიაზაროვის და რ. გოკიელოვის – „თამბაქოს სააქციო საზოგადოება (1901 წ.); ი. გასიოვის და ძმები გულების „ზეთის, საპნის და სანთლის წარმოების სააქციო საზოგადოება“ (1901 წ.) და ა. შ.[1]

XX საუკუნის პირველ ათწლეულში ქ. თბილისში დაფუძნდნენ და ფუნქციონირებდნენ: „აღმოსავლეთ კავკასიის სავთის მრეწველობისა და ვაჭრობის სააქციო საზოგადოება“ (დამფუძნებლები: თ. კულიბეკოვი და ნ. მამულოვი), სააქციო საზოგადოება „კავკასიის გიგანი“ (დამფუძნებელი ნ. გუკასოვი) და სხვ.

1 მშილდაძე გ., სააქციო საზოგადოებების ისტორიიდან საქართველოში, ჟ. „ეკონომიკა“, 1995, № 10-12, გვ. 54-57.

კაპიტალისტთა კლასის ქართველ წარმომადგენელთა შორის უპირველესად აღსანიშნავია კონიაკის წარმოების ფუძემდებელი დ. სარაჯიშვილი და ჭიათურის მარგანეცის დამუშავების ფუძემდებლები ი. ვარაზიშვილი, ს. წერეთელი და ა. ჯაყელი. ჭიათურის მარგანეცის დამმუშავებელი სააქციო საზოგადოება დაფუძნდა 1918 წელს, კონიაკის კი ცოტა მოგვიანებით.

ზემოთ ჩამოთვლილ სააქციო საზოგადოებებს შორის საწესდებო კაპიტალის მოცულობით ყველაზე მსხვილი იყო ჭიათურის მარგანეცმრეწველთა სააქციო საზოგადოება. მისი თავდაპირველი საწესდებო კაპიტალი შეადგენდა 30 მლნ მანეთს. ეს მაშინ, როცა 1,5 მლნ მანეთის საწესდებო კაპიტალი ჰქონდათ გ. ადელხანოვის და ა. მანთაშევის სააქციო საზოგადოებებს, ხოლო სხვებს უფრო ნაკლები (60 ათასი მანეთის ფარგლებში). ყოველივე ეს იმაზე მეტყველებს, რომ ქართველი კაცი შეიძლება აქციონერების პიონერი არაა, მაგრამ უფრო მასშტაბური, ამასთან გამბედავი და რისკიანი იყო. ქართველი კაცის ეს გენეტიკური კოდი აუცილებლად გამოჩნდება ახლაც.

ასეთია სააქციო საზოგადოებების შექმნისა და ფუნქციონირების ისტორია. რაც შეეხება მათ თანამედროვე მდგომარეობას, რაოდენობრივად აქციონერულ საწარმოებს ეკონომიკაში არ უკავიათ დიდი ხვედრითი წილი. მაგალითად, აშშ-ში მათი წილი საწარმოთა მთელ რაოდენობაში მხოლოდ 20%-ია, თუმცა ეს საქმის მხოლოდ რაოდენობრივი და არა თვისებრივი მახასიათებელია. თვისებრივი პარამეტრებით სწორედ კორპორაციებს უჭირავთ ეკონომიკურად გაბატონებული მდგომარეობა. აშშ-ში 500 მსხვილი კორპორაცია აწარმოებს ეროვნული პროდუქციის 40%-ს. 1987 წელს სააქციო საზოგადოებებმა აწარმოეს აშშ-ში წარმოებული პროდუქციის და მომსახურების 89,3%.[1] მთლიანი მასშტაბის მონოპოლიური გიგანტები ხომ მათი აქციონერული

1 Акционирование и реформа, ж. "Экономические науки", №6, 1991, с. 21.

საკუთრების ბაზაზე აღმოცენდნენ. თუმცა უნდა აღვნიშნოთ, რომ ამჟამად აქციონერული ფორმით მუშაობენ არა მხოლოდ მსხვილი საწარმოები, არამედ საშუალო და წვრილ საწარმოთა მნიშვნელოვანი ნაწილი. ამას ადასტურებს აქციონერების რაოდენობრივი მაჩვენებლები. მაგალითად, 80-იანი წლების შუა ხანებში სააქციო საწარმოებად რეგისტრირებული იყო: აშშ-ში 1628000 საწარმო, დიდ ბრიტანეთში 60000 საწარმო, ხოლო გერმანიის ფედერაციულ რესპუბლიკაში სააქციო საზოგადოებები ფლობდნენ საწარმოთა ერთობლივი კაპიტალის ნახევარს.[1]

ყოველივე ეს იმას ნიშნავს, რომ მეურნეობის აქციონერული ფორმები მყარია და მათი საერთო მსოფლიო ტენდენცია ზრდადი.

საკონტროლო კითხვები:

1. ჩამოთვალეთ ამერიკული კორპორაციის 5 ძირითადი ნიშანი.
2. დააჯგუფეთ ამერიკული კორპორაციები სიდიდის მიხედვით.
3. ვინ მიეკუთვნებიან გერმანიაში კორპორაციებს?
4. დაახასიათეთ ევროპის სააქციო საზოგადოება.
5. საქართველოში რომელი ტიპის საწარმოები ითვლებიან კაპიტალურ საზოგადოებებად?
6. რას ეწოდება კორპორაცია?
7. რა განსხვავებაა ღია და დახურულ სააქციო საზოგადოებებს შორის?
8. რომელ ქვეყანაში წარმოიშვნენ კორპორაციები თავდაპირველად?
9. დაახასიათეთ კორპორაციების განვითარება რუსეთში.
10. დაახასიათეთ კორპორაციების განვითარება საქართველოში.

1 Акимов В. В., Баталов А. С. Экономическая сущность и функционирование акционерных обществ в условиях рынка. ж. "Экономика строительства", №11, 1991, с. 32.

თავი II. აქციონერული კაპიტალი და ფასიანი ქაღალდების როლი მის ფორმირებაში

§1. კორპორაციული ფასიანი ქაღალდები და მათი მფლობელების უფლებები

ფასიანი ქაღალდების ძირითადი ტიპები – აქციები და სავალო ფასიანი ქაღალდები (ობლიგაციები). არსებობს ფასიანი ქაღალდების ორი ძირითადი ტიპი, რომლებსაც კომპანია იყენებს კაპიტალის მოსაზიდად. ესენია: აქციები და კორპორაციული ობლიგაციები. აქციები წარმოადგენს მფლობელების პოზიციას კომპანიაში, რომელსაც თან ახლავს მფლობელობასთან დაკავშირებული გარკვეული უფლებები. სავალო ფასიანი ქაღალდები, მეორე მხრივ, წარმოადგენს კომპანიასთან კრედიტორულ ურთიერთობას.

ობლიგაციები არის სავალო ფასიანი ქაღალდების ყველაზე მნიშვნელოვანი ტიპი, რომელიც ქვემოთ უფრო დეტალურად იქნება განხილული. აქციონერებისგან განსხვავებით, ობლიგაციების მფლობელებს არ გააჩნიათ კორპორაციული მფლობელობის უფლებები, მიუხედავად იმისა, რომ მათ შეიძლება მიენიჭოთ კონტროლის განხორციელების მნიშვნელოვანი ხარისხი, გარკვეულ კორპორაციულ საქმიანობაზე, კრედიტორ/დებიტორის ურთიერთობის არსებობის პერიოდში.

ობლიგაციები ითვალისწინებს ძირითადი თანხის, ისევე როგორც საპროცენტო განაკვეთის, პერიოდულ დაფარვას მისი განაღდების ვადის დადგომამდე და მსესხებლის (კომპანიის) ვალდებულების შეწყვეტამდე ძირითადი თანხის/პროცენტის გადახდას. კორპორაციული ობლიგაციები სხვადასხვა ფორმით არსებობს და შეიძლება სტრუქტურირებული იყოს მრავალნაირად. მაგალითად, საპროცენტო განაკვეთის გადახდა არ წარმოებს „ნულოვანი კუპონის" მქონე ობლიგაციებზე.

ობლიგაციის მფლობელი ასეთ შემთხვევაში იღებს კომპენსა-

ციას დისკონტირებული შესყიდვის ფასით და ობლიგაციის ფასის თანდათანობითი აფასებით, რომლის გადახდაც მოხდება ნომინალური ღირებულებით განაღდების ვადის დადგომისას. მრავალი განსხვავების მიუხედავად, ობლიგაციებს აქვს ერთი საერთო მახასიათებელი ელემენტი — ეს არის პროგნოზირებადი და ხელშეკრულებით განსაზღვრული დაფარვა.

აქციებთან დაკავშირებით საქმე სხვაგვარადაა. კორპორაციებს შეუძლიათ განუსაზღვრელი ვადით გამოიყენონ სააქციო კაპიტალი. მათ არა აქვთ ინვესტორებისთვის (იგივე აქციონერები) დაუყოვნებლივ გადახდის ვალდებულება. ინვესტორების კომპენსაცია ხდება მათ მიერ განხორციელებული ინვესტიციებისთვის, აგრეთვე, მათ შესაძლებლობა აქვთ გაზარდონ თავიანთი კაპიტალი (მათი აქციების ღირებულების ზრდის შედეგად) და/ან მიიღონ დივიდენდები მართვის უფლებასთან ერთად. ინვესტორის პოზიციიდან გამომდინარე, აქციები, როგორც ინვესტიცია, საერთოდ უფრო რისკიანია, ვიდრე ობლიგაციები.

კაპიტალის გაზრდა არასოდეს არის გარანტირებული (ფასები იზრდება და მცირდება) და კორპორაციები არ არიან ვალდებული, დივიდენდები გადაუხადონ ჩვეულებრივი აქციების მფლობელებს. სააქციო კაპიტალთან დაკავშირებული რისკის მართვის ერთ-ერთი მეთოდია აქციონერებისთვის მართვის უფლების მინიჭება (უფლებების სრული ნაკრები ჩვეულებრივი აქციების შემთხვევაში, ხოლო უფლებების შეზღუდული ნაკრები პრივილეგირებული აქციების შემთხვევაში). რისკის მართვის კიდევ ერთი ხერხი და კაპიტალის ხარჯის უფრო მეტად შემცირების მეთოდია ის, რომ უზრუნველყოფილი იყოს ამ უფლებათა ერთიანი პატივისცემა და ადეკვატური დაცვა. ფინანსური თვალსაზრისით, სწორედ, ეს გვეხმარება სანიმუშო კორპორაციული მართვის განსაზღვრაში.

რისკთან დაკავშირებით არსებული განსხვავების მნიშვნელოვანი შედეგია ის, რომ სააქციო კაპიტალი კორპორაციისთვის ხშირად გაცილებით ძვირია, ვიდრე ობლიგაციები ან საბანკო სესხი. ფინანსების ერთ-ერთი ყველაზე ფუნდამენტური წესი ასეთია: რაც უფრო მაღალია რისკის ხარისხი, მით უფრო დიდია ასეთი რისკისგან მიღებული უკუგების მოლოდინი (მოთხოვნა). იმის გათვალისწინებით, რომ რაიმე ინვესტიციაზე უკუგების მიღების რისკი აქციებისთვის უფრო მაღალია, ვიდრე ობლიგაციებისთვის ან სხვა სასესხო ოპერაციებისთვის, ინვესტორები (აქციონერები) კომპანიებს უფრო მაღალ ფასს თხოვენ მათი კაპიტალის გამოყენებისთვის და აწესებენ ე. წ. „რისკის პრემიას“.

ფასიანი ქაღალდების ფორმა. ფასიანი ქაღალდების ემისია უნდა განხორციელდეს გარკვეული ფორმით და შეესაბამებოდეს სამართლებრივ მოთხოვნებს. ფასიანი ქაღალდები შეიძლება იყოს ორი ძირითადი ფორმის. ესენია: მატერიალური ფასიანი ქაღალდები, რომლის ემისიაც ხდება ქაღალდის სახით, და არამატერიალური ფასიანი ქაღალდები, რომელსაც ხშირად „უქაღალდო“ ან „დემატერიალიზებულ“ ფასიან ქაღალდებს უწოდებენ.

მატერიალური ფასიანი ქაღალდების მფლობელთა უფლებები გაწერილია სერთიფიკატში. არამატერიალური ფასიანი ქაღალდების მფლობელთა უფლებები ემყარება ჩანაწერს საობლიგაციო ან აქციონერთა რეესტრში (საბანკო ანგარიშის მსგავსად, რომელიც ასახავს მეანაბრის უფლებებს ფულად სახსრებზე). საქართველოში აქციები შეიძლება გამოშვებულ იქნეს მხოლოდ „უქაღალდო“ ფორმით (ელექტრონული ჩანაწერის ფორმა).

ფასიანი ქაღალდების ტიპები. აქციები. აქციები მის მფლობელს ანიჭებს ქონებრივი და მართვის უფლებების ნაკრებს და აქვს რამდენიმე ფუნდამენტური მახასიათებელი:

● მფლობელის სახელი — საქართველოში აქციები შეიძლება გამოშვებულ იქნეს, როგორც რეგისტრირებული ფასიანი ქაღალდები. ეს იმას ნიშნავს, რომ მფლობელის იდენტიფიკაცია სავალდებულოა აქციონერთა უფლებების განსახორციელებლად და რეესტრში აქციონერის ვინაობის შესატანად. რეგისტრირებული ფასიანი ქაღალდები ხელს უწყობს კორპორაციის მფლობელობის სტრუქტურის გამჭვირვალობის ამაღლებას და აქციონერთა უფლებების დაცვას.

● მფლობელის უფლებები — აქციები შეიძლება იყოს ჩვეულე-

ბრივი და პრივილეგირებული. კონკრეტულ აქციებთან დაკავშირებული უფლებები განსაზღვრულია კორპორაციის წესდებით.

- ნომინალური ღირებულება — თითოეულ აქციას აქვს ნომინალური ღირებულება. აქციების ნომინალური ღირებულება შეიძლება განისაზღვროს წესდებით და გამოყენებულ იქნეს საწესდებო კაპიტალის გასაანგარიშებლად. აქციების ნომინალური ღირებულების ცვლილება კორპორაციის კაპიტალის ზრდის, შემცირების ან რესტრუქტურიზაციის მიზნით უნდა შეესაბამებოდეს სპეციალურ პროცედურას.

აქციების ნომინალური ღირებულება იშვიათად ასახავს კომპანიის მათსავე საბაზრო ღირებულებას. სხვაობა აქციების ნომინალურ ღირებულებასა და ბაზარზე ვაჭრობაში აქციების მონაწილეობის დროს დაფიქსირებულ ფასს შორის შეიძლება ძალზე დიდი იყოს. ამასთან, საბაზრო ფასები მუდმივად იცვლება და დამოკიდებულია სხვადასხვა ფაქტორზე, ძირითადად მიწოდების და მოთხოვნის მასშტაბზე.

აქციების ღირებულება შეიძლება განსაზღვრონ ინვესტორებმა და სხვა პროფესიონალებმა სხვადასხვა ანალიტიკური მეთოდის გამოყენებით. ასევე მნიშვნელოვანია სხვადასხვა ფაქტორის გათვალისწინება, რომლებიც გავლენას ახდენს საინვესტიციო გადაწყვეტილებების მიღებაზე, მაგალითად ისეთის, როგორიცაა კომპანიის მიმდინარე საქმიანობა და სამომავლო პერსპექტივები, მისი დივიდენდური პოლიტიკა, კორპორაციის და მისი მენეჯმენტის რეპუტაცია, მაკროეკონომიკური მდგომარეობა და მთავრობის მიერ ბიზნესის განვითარების მხარდაჭერა (ან ხელის შეშლა). ამ თვალსაზრისით ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც დიდ გავლენას ახდენს პოტენციური ინვესტორის გადაწყვეტილებაზე განახორციელოს ინვესტიცია კორპორაციის აქციებში, არის კორპორაციის მართვის ხარისხი, რადგან ის უშუალოდ უკავშირდება კორპორაციის ინვესტორის, როგორც მფლობელის, ინტერესების დაცვის შესაძლებლობას.

ობლიგაციები. ობლიგაციები არის ფასიანი ქაღალდები, რომელთა საშუალებითაც კორპორაციები მოიზიდავენ სასესხო კაპ-

იტალს. ობლიგაციას აქვს შემდეგი მახასიათებლები:

- **რეგისტრირებული და არასახელობითი (წარმომდგენზე გაცემული) ობლიგაციები.** აქციების მსგავსად, ობლიგაციების ემისია უნდა განხორციელდეს ისე, როგორც რეგისტრირებული ფასიანი ქაღალდების ემისია.
- **ნომინალური ღირებულება.** ობლიგაციების ემისია ხორციელდება დადგენილი საწყისი ღირებულებით. ობლიგაციების საწყის ღირებულებას ყველაზე ხშირად უწოდებენ „ნომინალურ ღირებულებას".
- **ობლიგაციების მფლობელთა უფლებები.** ობლიგაციის მფლობელს აქვს კრედიტორის უფლებები და უფლებამოსილია:
- გაანაღდოს ობლიგაცია ნომინალური ღირებულებით განაღდების ვადის დადგომისას. კორპორაციას შეუძლია განახორციელოს ობლიგაციების ემისია განაღდების სხვადასხვა ალტერნატივით. მას შეუძლია ობლიგაციების გამოშვება დაფარვის იგივე პერიოდით ან ობლიგაციების სერიის ემისია გადახდის სხვადასხვა პერიოდით. კორპორაციას ასევე შეუძლია გაითვალისწინოს ადრეული განაღდების შესაძლებლობა მფლობელის მოთხოვნის შემთხვევაში;
- მიიღოს ობლიგაციის საპროცენტო სარგებელი. ობლიგაციაზე გადასახდელ პროცენტს, როგორც წესი, კუპონს უწოდებენ (უწინ ობლიგაციების ემისია წარმოებდა მიმაგრებული კუპონებით და მისი წარდგენა ხდებოდა გადახდის ნაცვლად).

რადგან ობლიგაციების გადაცემა თავისუფლად ხდება, ობლიგაციის მფლობელს შეუძლია კუთვნილი ობლიგაციის სხვა ინვესტორისთვის მიყიდვა. ისე, როგორც აქციები, არც ობლიგაციები ექვემდებარება საბაზრო ფასწარმოქმნის მექანიზმს. ეს იმას ნიშნავს, რომ ობლიგაციის ფასი სულ იცვლება და ობლიგაციების მფლობელები მუდმივად იგებენ და აგებენ ობლიგაციების ყიდვა-გაყიდვის შედეგად.

უზრუნველყოფილი და არაუზრუნველყოფილი ობლიგაციები. კორპორაციებს შეუძლიათ როგორც არაუზრუნველყოფილი, ისე უზრუნველყოფილი ობლიგაციების ემისია.

ფასიანი ქაღალდების ემისია. ფასიანი ქაღალდების ემისია კომპლექსური პროცესია, რომელიც მოიცავს ფულადი სახსრების გადაცემას სპეციფიკური კონტროლისა და ფულად ნაკადებზე უფლებების სანაცვლოდ (რწმუნებისა და გარანტიის სხვადასხვა დონის შესაბამისად). კაპიტალის ეფექტიანი ბაზრები კორპორაციებს ეხმარება კაპიტალის მოზიდვაში მისი ნაყოფიერად გამოყენების მიზნით. ეს ბაზრები ასევე საშუალებას აძლევს ინვესტორებს მიიღონ საკუთარი კაპიტალის უკუგება და შეარჩიონ ინვესტიციები, რომლებიც შეესაბამება რისკისა და უკუგების მათთვის სასურველ დონეს.

კაპიტალის ბაზრებზე შეუძლებელია კაპიტალის მომხმარებლებისა და მიმწოდებლების ეფექტიანი დაკავშირება, თუ ბაზრები არასწორად/ბოროტად გამოიყენება. სამწუხაროდ, საფინანსო ბაზრების ისტორია სავსეა ასეთი მაგალითებით. ფასიანი ქაღალდების კანონმდებლობა ძირითადად შემუშავდა ბაზრის ბოროტად გამოყენების და წარუმატებლობის საპასუხოდ. მისი მიზანია, კორპორაციებისა და ინვესტორების ინტერესების დაცვა და კაპიტალის ბაზრების ფუნქციისა და ეფექტიანობის გაძლიერება.

საქართველოში ფასიანი ქაღალდების კანონმდებლობით განსაზღვრულია საჯარო შეთავაზების საშუალებით ფასიანი ქაღალდების ემისიის პირობები და მეთოდები.

ასევე აუცილებლად გასათვალისწინებელია ის, რომ აღნიშნული ფასიანი ქაღალდების რეგულირება ფოკუსირებულია ღია სააქციო საზოგადოებების აქციების გამოშვების ვალდებულებაზე, რაც პრაქტიკულად იმას ნიშნავს, რომ კერძო შეთავაზების პირობები და მეთოდები განსხვავებულია დახურულ კომპანიებთან შედარებით.

აქციების ემისიასთან დაკავშირებული სამართლებრივი მოთხოვნები განსხვავდება განთავსების მეთოდის გათვალისწინებით. აგრეთვე, იმის მიხედვით — ემიტენტი ღია კომპანიაა, თუ დახურული.

ობლიგაციების ემისია უნდა განხორციელდეს ფასიანი ქაღალდების ბაზრის მარეგულირებელი კანონისა და კანონქვემდებარე

აქტების შესაბამისად.

ფასიანი ქაღალდების ემისია მოიცავს რიგ ნაბიჯებს. ესენია:

ა) **გადაწყვეტილების მიღება ფასიანი ქაღალდების განთავსებასთან დაკავშირებით.**

თუ სხვაგვარად არ არის განსაზღვრული კორპორაციის წესდებით, გადაწყვეტილებას საფონდო ბირჟაზე აქციებისა და სხვა ფასიანი ქაღალდების განთავსების შესახებ იღებს დირექტორი სამეთვალყურეო საბჭოს თანხმობით.

ფასიანი ქაღალდების ემისიის შესახებ გადაწყვეტილებას იღებს აქციონერთა საერთო კრება. იგი ძირითადი დოკუმენტია, რომელიც ადასტურებს ფასიანი ქაღალდების და კომპანიის მფლობელთა უფლებებს.

მიუხედავად იმისა, რომ გადაწყვეტილების შინაარსი დამოკიდებულია თითოეული ემისიის გარემოებაზე, მასში ძირითადად ასახული უნდა იყოს შემდეგი სახის ინფორმაცია:

- ემიტენტი კორპორაცია, მისი სრული დასახელება, საქმიანობის ადგილი და საფოსტო მისამართი;
- გადაწყვეტილება ფასიანი ქაღალდების ემისიის შესახებ, ანუ თარიღი და გადაწყვეტილების მიმღები ორგანო;
- გამოსაშვები ფასიანი ქაღალდების ტიპი და კლასი, მათი ნომინალური ღირებულება, ფასიანი ქაღალდების მფლობელთა უფლებები და საემისიო ფასიანი ქაღალდების რაოდენობა;
- განთავსების პირობები.

ობლიგაციების შემთხვევაში გადაწყვეტილებაში უნდა აისახოს შემდეგი სახის ინფორმაცია:

- ობლიგაციის განაღდების ფორმა (ფულადი ან ნატურალური);
- განაღდების თარიღი (და საჭიროების შემთხვევაში, ვადამდელი განაღდების დეტალები);
- განაღდების სხვა ფორმები, ანუ გადახდის ფასი, თუ ვადამდელი განაღდება შესაძლებელია და სხვ.

ბ) **საჯარო შეთავაზების პროსპექტის დამტკიცება.**

კორპორაციამ, რომელიც აპირებს საჯარო შეთავაზებას,

პროსპექტი და სხვა დოკუმენტები უნდა წარუდგინოს საქართველოს ეროვნულ ბანკს(სებ). ფასიანი ქაღალდების საჯარო შეთავაზება შეიძლება მოხდეს მხოლოდ სებ-ის მიერ პროსპექტის დამტკიცების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ. პროსპექტი წარმოადგენს დოკუმენტს, რომლის მეშვეობითაც ინვესტორები იღებენ ინფორმაციას ფასიანი ქაღალდების ემიტენტის, ფასიანი ქაღალდებიდან გამომდინარე უფლებების და მოვალეობების, მათ შორის რისკების უკუგების და ინვესტიციასთან დაკავშირებული ნებისმიერი სხვა შესაბამისი გარემოებების შესახებ.

პროსპექტის შინაარსი. ფასიანი ქაღალდების ბაზრის შესახებ საქართველოს კანონი შეიცავს დეტალურ დებულებებს, რომლებითაც განსაზღვრულია პროსპექტში შესატანი ინფორმაცია. კერძოდ:

- ზოგადი ცნობები ემიტენტი კორპორაციის შესახებ;
- მონაცემები გამოსაშვები ფასიანი ქაღალდების შესახებ;
- დეტალური ინფორმაცია ემიტენტი კორპორაციის შესახებ (მაგალითად, ინფორმაცია კორპორაციის მმართველობითი ორგანოების წევრების შესახებ, გარე აუდიტორის ანგარიში ბოლო ორი წლის განმავლობაში, საჭირო ინფორმაცია კორპორაციის ფინანსური სიჯანსაღის შესახებ, ინფორმაცია კორპორაციის აქციონერების შესახებ და ყველა სხვა დანარჩენი ინფორმაცია, რამაც შეიძლება გავლენა იქონიოს ინვესტორთა გადაწყვეტილებებზე);
- დეტალური ინფორმაცია გამოსაშვები ფასიანი ქაღალდების შესახებ.

ბ) პროსპექტის დამტკიცება კორპორაციის მიერ. პროსპექტს ამტკიცებს სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარე. ემიტენტი პასუხისმგებელია პროსპექტში ასახული ინფორმაციის ნამდვილობისა და სისრულისათვის. ემიტენტთან ერთად, ყველა ის პირი, რომელიც მონაწილეობს პროსპექტის მომზადებაში, პასუხს აგებს შემაჯამებელ პროსპექტში არასრული და უზუსტო ინფორმაციის გამოქვეყნებით გამოწვეულ ზიანზე.

დამატებითი პირობა მათი პასუხისმგებლობის დასაკისრებლად

ისაა, რომ სამუშაოს ტიპიდან გამომდინარე, მათ იცოდნენ ან უნდა სცოდნოდათ, რომ ინფორმაცია იყო არაზუსტი და არასრული. თუ ინვესტორი მიიჩნევს, რომ ზიანი მიადგა, შეუძლია სარჩელი შეიტანოს სასამართლოში.

დ) ფასიანი ქაღალდების საჯარო შეთავაზება.

ემიტენტმა ფასიანი ქაღალდების განთავსება შეიძლება დაიწყოს საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ პროსპექტის დამტკიცების შემდეგ. განთავსება არის რეალური გარიგება უშუალოდ კორპორაციასა და ინვესტორს შორის ან საბროკერო კომპანიის მეშვეობით).

ე) ფასიანი ქაღალდების ემისიის კონტროლი.

ფასიანი ქაღალდების შესახებ კანონმდებლობა:

- უზრუნველყოფს მომხმარებლებისთვის ინფორმაციის ხელმისაწვდომობასა და ხარისხს;
- ხელს უწყობს ფასიანი ქაღალდების ემისიის დროულ რეგისტრაციას, რომელიც აუცილებელია ბიზნესის ფუნქციონირებისათვის;
- კორპორაციებს საშუალებას აძლევს გამოასწორონ უმნიშვნელო ნაკლოვანებები და ამგვარად გადაავადონ უარი რეგისტრაციაზე;
- უზრუნველყოფს კორპორაციის მიერ გასაჩივრების უფლებას დისკრეციული უარის შემთხვევაში.

საქართველოს ეროვნული ბანკი აკონტროლებს ფასიანი ქაღალდების ემისიას საჯარო შეთავაზების მეშვეობით. საქართველოს ეროვნულ ბანკს აქვს ემისიასთან დაკავშირებული სამართლებრივი მოთხოვნების შესრულების შემოწმების უფლება.

ფასიანი ქაღალდების კონვერსია. კორპორაციები ფასიანი ქაღალდების ემისიას ახორციელებენ არა მარტო კაპიტალის მოზიდვის მიზნით, არამედ მაშინაც, როდესაც ხდება არსებული ფასიანი ქაღალდების ან მათთან დაკავშირებული უფლებების რესტრუქტურიზაცია. ზოგადად, ფასიანი ქაღალდების კონვერსია ხდება შემდეგ გარემოებებში:

- საწესდებო კაპიტალის ზრდისას აქციების ნომინალური

ღირებულების ზრდით;

- საწესდებო კაპიტალის შემცირებისას აქციების ნომინალური ღირებულების შემცირებით;
- აქციების კონსოლიდაციის ან გაყოფის დროს;
- ერთი ტიპისა და კლასის აქციების მეორე ტიპის და კლასის აქციებად გარდაქმნისას;
- ობლიგაციებისა და ვარანტების აქციებად გარდაქმნისას;
- კომპანიის რეორგანიზაციის დროს.

აღნიშნულ შემთხვევებში ახალი ინვესტორები არ მონაწილეობენ. აქციების განთავსება ხდება არსებულ აქციონერებთან ან სხვა ინვესტორებთან, რომლებსაც აქვთ კონვერსიის უფლების მიმნიჭებელი ფასიანი ქაღალდები.

აქციების გაყოფა და კონსოლიდაცია. აქციების ემისია ხორციელდება კონკრეტული რაოდენობით და განსაზღვრული ნომინალური ღირებულებით. თუმცა, კორპორაციის არსებობის პერიოდში ნომინალური ღირებულება შეიძლება შეიცვალოს საწესდებო კაპიტალის მოცულობის ცვლილების გარეშე. ეს შეიძლება მოხდეს აქციების გაყოფის ან კონსოლიდაციის შედეგად.

- აქციების გაყოფა ხდება, როცა კორპორაცია თავის ერთ აქციას ცვლის იმავე ტიპის და კლასის ორ ან მეტ აქციაზე. შედეგი იქნება დაბალი ნომინალური ღირებულების აქციების რაოდენობის ზრდა და თითოეული აქციის დაბალი საბაზრო ფასი. აქციების ყველაზე გავრცელებული გაყოფაა — 3 აქცია 2-ის ნაცვლად, ორი აქცია ერთის ნაცვლად და 3 აქცია 1-ის ნაცვლად.
- აქციების კონსოლიდაცია ხორციელდება, როდესაც კორპორაცია ორ ან მეტ აქციას ცვლის იმავე ტიპის და კლასის აქციების შედარებით უფრო ნაკლებ რაოდენობაზე. შედეგი იქნება აქციების ნაკლები რაოდენობა შედარებით უფრო მაღალი ნომინალური ღირებულებით და თითოეული აქციის შედარებით უფრო მაღალი საბაზრო ფასით.

არსებობს აქციების გაყოფის სამი ძირითადი მიზეზი: ფასის ხელმისაწვდომობა, საინვესტიციო საზოგადოებისთვის გზავნილის მიწოდება და ფსიქოლოგიური მიზეზები. აქციების გაყოფა

აქციებს გაცილებით ხელმისაწვდომს ხდის მცირე აქციონერებისთვის და აქციათა რაოდენობის ზრდამ შეიძლება ხელი შეუწყოს ლიკვიდურობის გაუმჯობესებას.

მეტიც, გაყოფა ხშირად გამოიყენება ბაზრისთვის „გზავნილის" მისაწოდებლად, რომ მენეჯმენტი დარწმუნებულია კორპორაციის მომავალში და ელის აქციის ფასის გაზრდას. შესაძლოა ასევე არსებობდეს ფსიქოლოგიური სარგებელი, კერძოდ, იმაში, რომ აქციონერები ფლობდნენ ორ (ან მეტ) აქციას ერთი აქციის ფასად.

კონვერსიის შემთხვევაში აქციების გაყოფასა და კონსოლიდაციასთან დაკავშირებული ცვლილებები უნდა აისახოს კორპორაციის წესდებასა და ფასიანი ქაღალდების რეესტრში.

აქციონერად გახდომის მიზეზი. ინვესტორები კორპორაციის აქციებს ყიდულობენ სხვადასხვა მიზეზით. ყველაზე გავრცელებული მიზეზები ნაჩვენებია ქვემოთ:

- **დივიდენდები:** დივიდენდები მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ინვესტირებასთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილების მიღებაში. დივიდენდების რეგულარული გადახდა, განსაკუთრებით, თუ ინვესტორი ფლობს აქციების პორტფელს, შეიძლება ახდენდეს პროგნოზირებადი ფულადი ნაკადების გენერაციას.
- **კაპიტალის უკუგება:** ინვესტორები ყიდულობენ აქციებს, რათა სარგებელი მიიღონ კაპიტალის გაზრდისგან. დივიდენდებისგან განსხვავებით, აქციები უნდა გაიყიდოს, რათა მოხდეს აქციების ფასის გაზრდით გამოწვეული მოგების რეალიზაცია.

აქციების კლასები. კანონმდებლობა განსაზღვრავს აქციების ორ კლასს: ჩვეულებრივ და პრივილეგირებულ აქციებს. ამასთან ერთად, აქციონერთა გადაწყვეტილების შესაბამისად, კომპანიამ შეიძლება გამოუშვას სხვა კლასის აქციები. აქციების ყველა კლასი შეიძლება იყოს ან არ იყოს ნომინალური ღირებულებით. ერთი და იმავე კლასის აქციები მფლობელებს უნდა ანიჭებდეს ერთნაირ უფლებებს.

ჩვეულებრივი აქციების მფლობელებს უფლება აქვთ მონაწილეობა მიიღონ კორპორაციის გადაწყვეტილების მიღებაში, რაც, ყველაზე ხშირად, გამოიხატება აქციონერთა საერთო კრების

დროის ხმის მიცემისას. მათ ასევე აქვთ კორპორაციის მოგებიდან წილის მიღების უფლება დივიდენდების ან კაპიტალის გაზრდის მეშვეობით.

კორპორაციას აქვს პრივილეგირებული აქციების გამოშვების უფლება. პრივილეგირებული აქციები მათ მფლობელს აძლევს ფიქსირებული დივიდენდის მიღების უფლებას, მაგრამ არ აძლევს კენჭისყრაში მონაწილეობის უფლებას.

ძირითადი განსხვავებები ჩვეულებრივ და პრივილეგირებულ აქციებს შორის შეჯამებულია ცხრილში 2.

ცხრილი 2.

ჩვეულებრივი და პრივილეგირებული აქციების შედარება

	ჩვეულებრივი აქციები	პრივილეგირებული აქციები
არის თუ არა დივიდენდის გაცემა სავალდებულო	არა	დიახ
აქვთ თუ არა აქციონერებს აქციონერთა საერთო კრების მონაწილეობისას კენჭისყრაში მონაწილეობის უფლება?	დიახ, კანონით განსაზღვრული გამონაკლისების გარდა	არა, გარდა განსაკუთრებული გამონაკლისი შემთხვევებისა
შეუძლია თუ არა წესდებით დამატებითი უფლებების მინიჭება აქციონერებისთვის?	დიახ	დიახ

იმ იურისდიქციებში, სადაც კანონმდებლობით კორპორაციებს საშუალება აქვთ შექმნათ სხვადასხვა კლასის პრივილეგირებული აქციები, ასეთი აქციები შეიძლება განსხვავებულ უფლებებს ანიჭებდეს მათ მფლობელებს. მაგალითად, პრივილეგირებული აქციები შეიძლება აქციონერს ანიჭებდეს უფლებას:

- **კუმულაციურ დივიდენდებზე.** გადაუხდელი დივიდენდების აკუმულირების და მიღების უფლება, სანამ დივიდენდების გადახდა მოხდება ჩვეულებრივი აქციების მფლობელებისთვის;

- **მონაწილეობით დივიდენდებზე.** უფლება ფიქსირებულ დივიდენდებზე, ან მოგების წილზე, სანამ დივიდენდების გადახდა მოხდება ჩვეულებრივი აქციების მფლობელებისთვის.

ჩვეულებრივ და პრივილეგირებულ აქციებთან ერთად კორპორაციამ შეიძლება ასევე გამოუშვას სხვა კლასის აქციები. აქციების სხვადასხვა კლასთან დაკავშირებული ინფორმაცია (მათი რაოდენობა, აქციონერთა უფლებები და ვალდებულებები და სხვ.) უნდა განისაზღვროს კორპორაციის წესდებით.

აქციონერთა უფლებების ტიპები. საქართველოს კანონმდებლობით გამიჯნულია ცალკეული აქციონერების უფლებები და აქციონერთა ჯგუფის უფლებები. ასევე შესაძლებელია აქციონერთა უფლებების განსხვავება მათი ბუნების მიხედვით. ზოგიერთი უფლება დაკავშირებულია გადაწყვეტილების მიღებასა და კომპანიის ორგანიზებასთან. სხვა უფლებები დაკავშირებულია კაპიტალისა და აქციონერთა ინვესტიციიდან მიღებულ უკუგებასთან (იხ. ნახ. 1).

ინდივიდუალური ⟺ კოლექტიური

განსაკუთრებული გარემოებების საფუძველზე ⟺ ზოგადი

კანონმდებლობით მოთხოვნილი ⟺ არჩევითი

გადაცემადი ⟺ არაგადაცემადი

ნახ. 1. აქციონერთა უფლებების ორმხრივი ბუნება

აქციონერთა სპეციფიკური უფლებები. ხმის მიცემის უფლება. აქციონერებს შეუძლიათ კორპორაციის გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობა აქციონერთა საერთო კრების მსვლელობისას ხმის მიცემის უფლების გამოყენებით. აქციონერებს შეუძლიათ, მაგალითად, აკონტროლონ კომპანიის გრძელვადიანი მიმართულება სამეთვალყურეო საბჭოს წევრების არჩევით, აგრეთვე, ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებზე გადაწყვეტილების მიღებით, რომლებიც შედის აქციონერთა საერთო კრების უფლებამოსილების ფარგლებში.

ხმის მიცემის უფლების გამოყენება შეიძლება პირადად ან მინდობილობის საშუალებით. მინდობილობა უფლებამოსილ მფლობელს ანიჭებს აქციონერის სახელით მოქმედებისა და გადაწყვეტილების მიღების უფლებას, რომელსაც აქციონერი გამოიყენებდა აქციონერთა კრების მსვლელობისას.

ჩვეულებრივ აქციებთან დაკავშირებული ხმის მიცემის უფლება. ჩვეულებრივი აქცია მფლობელს ანიჭებს ხმის მიცემის უფლებას. თუმცა, არსებობს გარკვეული გარემოებები, როდესაც ჩვეულებრივი აქცია ხდება ხმის უფლების არმქონე. ეს გარემოებები შეჯამებულია ცხრილში 3.

ცხრილი 3.

ხმის უფლების არმქონე ჩვეულებრივი აქციები

წინაპირობები	სამართლებრივი შედეგები
აქციების თანხის სრულად გადაუხდელობა: როდესაც კორპორაციის დამფუძნებლებთან განთავსებული აქციების საფასური ბოლომდე არ არის გადახდილი, თუ წესდებით სხვაგვარად არ არის განსაზღვრული	გამორიცხავს კენჭისყრაში მონაწილეობას ყველა საკითხთან დაკავშირებით დამფუძნებელ აქციონერთა საერთო კრების მსვლელობისას
სახაზინო აქციები: როდესაც კომპანია ფლობს კორპორაციის მიერ გამოშვებულ ჩვეულებრივ აქციებს	გამორიცხავს კენჭისყრაში მონაწილეობას ყველა საკითხთან დაკავშირებით აქციონერთა საერთო კრების მსვლელობისას
დაკავშირებული მხარის გარიგებების დამტკიცება: ჩვეულებრივი აქციები არის აქციონერის მფლობელობაში, რომელიც დაინტერესებული მხარეა დაკავშირებული მხარის გარიგებაში	გამორიცხავს კენჭისყრაში მონაწილეობას დაკავშირებული მხარის გარიგების დამტკიცებასთან დაკავშირებით, რომელშიც აქციონერი დაინტერესებულ მხარეს წარმოადგენს
აქციების შეძენის წესების დარღვევა გარიგებაში, რომელსაც მოჰყვება კორპორაციაზე კონტროლის მოპოვება: როდესაც ეს პირი (ან დაკავშირებულ პირთა ჯგუფი) ამჟღავნებს ინფორმაციას ანგარიშვალდებული კორპორაციის აქციების მნიშვნელოვანი შეძენის შესახებ	გამორიცხავს კენჭისყრაში მონაწილეობას ანგარიშვალდებული საწარმოს ხმის უფლების მქონე აქციების 10%-ზე მეტის შემთხვევაში
სავალდებულო სატენდერო შეთავაზებასთან დაკავშირებული წესების დარღვევა: როდესაც პირი (ან დაკავშირებულ პირთა ჯგუფი), რომელსაც არ გაუკეთებია სავალდებულო სატენდერო შეთავაზება, იძენს სამიზნე კორპორაციის ჩვეულებრივ აქციებს, რაც აღემატება მთლიანი ხმის უფლების მქონე აქციების 50%-ს	გამორიცხავს კენჭისყრაში მონაწილეობას აქციონერთა საერთო კრებაზე მის კონტროლქვეშ არსებული ხმის უფლების მქონე აქციების 50%-ზე მეტის შემთხვევაში

პრივილეგირებულ აქციებთან დაკავშირებული ხმის მიცემის უფლება. სამეწარმეო კანონმდებლობის შესაბამისად, პრივილეგირებული აქციების მფლობელები აქციონერთა საერთო კრებაზე, როგორც წესი, არ სარგებლობენ ხმის მიცემის უფლებით, თუ კორპორაციის წესდება სხვაგვარად არ არეგულირებს პრივილეგირებული აქციების მფლობელთა უფლებებს.

სამეთვალყურეო საბჭოს წევრთა არჩევის უფლება. იმ შემთხვევაში, თუ კორპორაციის წესდება ითვალისწინებს სამეთვალყურეო საბჭოს შექმნას ან აღნიშნული მოთხოვნილია მეწარმეთა შესახებ კანონით, აქციონერები ირჩევენ სამეთვალყ-

ურთო საბჭოს წევრებს. სამეწარმეო კანონმდებლობა ითვალისწინებს საბჭოს წევრთა არჩევის შესაძლებლობას კუმულატიური მეთოდის გამოყენებით.

აქციონერთა საერთო კრების გადაწყვეტილებათა გასაჩივრების უფლება. კორპორაცია არ განსაზღვრავს კონკრეტულ გარემოებებს, როდესაც აქციონერს უფლება აქვს გაასაჩივროს აქციონერთა საერთო კრების გადაწყვეტილებები სასამართლოში. ეს შეიძლება იყოს ის შემთხვევები, როცა აქციონერთა უფლებები და კანონიერი ინტერესები ირღვევა ან გადაწყვეტილება არღვევს კანონმდებლობას ან წესდების დებულებებს.

აქციონერმა, რომელიც ასაჩივრებს აქციონერთა საერთო კრების გადაწყვეტილებას, საჩივარი სასამართლოში უნდა შეიტანოს შესაბამისი სხდომის ოქმის მომზადებიდან ორი თვის ვადაში. ამ წესიდან გამონაკლისი შეიძლება დაშვებულ იქნეს მაშინ, როცა აქციონერთა საერთო კრება მოწვეულია და იმართება კანონის ან წესდების მნიშვნელოვანი დარღვევით. ასეთ შემთხვევაში საჩივრის ხანდაზმულობის ვადა ერთი წლით განისაზღვრება.

კომპანიის შესახებ ინფორმაციის მიღების უფლება. სამეწარმეო კანონმდებლობა აქციონერებს ანიჭებს კორპორაციის შესახებ ინფორმაციის მიღების უფლებას მათ მფლობელობაში არსებული აქციების პროცენტული მაჩვენებლის საფუძველზე. განსხვავება კეთდება ნებისმიერ აქციონერსა და სულ ცოტა აქციათა 5%-ის მფლობელ აქციონერს (ან აქციონერთა ჯგუფს) შორის.

ნებისმიერ აქციონერს აქვს წლიური ანგარიშის და კორპორაციის ნებისმიერი სხვა პუბლიკაციის ასლის მიღების უფლება. გარდა ამისა, აქციონერმა შეიძლება მოითხოვოს წლიური ანგარიშის შესაბამისობის შემოწმება და ამ მიზნით გაეცნოს კორპორაციის დოკუმენტაციას.

აქციების სულ ცოტა 5%-ის მფლობელ აქციონერებს შეუძლიათ მოითხოვონ კორპორაციის წლიური ბალანსის ან ეკონომიკური საქმიანობის სპეციალური შემოწმება და ასევე მიიღონ ინფორმაცია კორპორაციის მიერ დადებული (დასადები) გარიგებების შესახებ.

აქციების თავისუფლად გადაცემის უფლება. სამეწარმეო კანონმდებლობით გათვალისწინებულია, რომ ნებისმიერი კლასის აქციების გადაცემის უფლება (გარდა საჯარო ფასიანი ქაღალდებისა, რომლებიც ასეთად განსაზღვრულია ფასიანი ქაღალდების ბაზრის შესახებ საქართველოს კანონით) შეიძლება დამოკიდებული იყოს კორპორაციის თანხმობაზე. თანხმობის გაცემის წესი აქციების განთავსებამდე უნდა განისაზღვროს კორპორაციის წესდებით.

აქციების უპირატესი შესყიდვის უფლება. სამეწარმეო კანონმდებლობით გათვალისწინებულია აქციონერთა მიერ აქციების უპირატესი შესყიდვის უფლება, რომელიც მათ საშუალებას აძლევს შეიძინონ აქციები ან კონვერტირებადი ფასიანი ქაღალდები მესამე მხარეებისთვის აქციების შეთავაზებამდე. ეს უფლება შეიძლება შეიცვალოს მხოლოდ აქციონერთა საერთო კრების გადაწყვეტილებით. აქციონერთა მიერ აქციების უპირატესი შესყიდვის უფლება არ შეიძლება განცალკევებულ იქნეს აქციებისგან. აქციების უპირატესი შესყიდვის უფლების გადაცემა მხოლოდ აქციებთან ერთად ხდება.

კორპორაციის მოგებიდან წილის მიღების უფლება. წარმატებული კორპორაციები იღებენ მოგებას, რომელიც შესაძლოა დარჩეს კორპორაციას ან გაუნაწილდეს აქციონერებს დივიდენდების სახით. საქართველოში არსებობს მოლოდინი, კერძოდ, მცირე წილის მქონე აქციონერებს შორის, რომ კორპორაციებმა უნდა გადაიხადონ დივიდენდები და ექსკლუზიურად არ დაიტოვონ თავიანთი მოგება.

სამეწარმეო კანონმდებლობით გათვალისწინებულია დივიდენდების გადახდის შესაძლებლობა წლიური ან ნახევარწლიური შედეგების საფუძველზე აქციონერთა საერთო კრების გადაწყვეტილების შესაბამისად.

ჩვეულებრივი და პრივილეგირებული აქციების მფლობელებს დივიდენდებთან დაკავშირებით განსხვავებული უფლებები აქვთ. ჩვეულებრივ აქციებზე დივიდენდების განაწილება მხოლოდ კორპორაციის გადაწყვეტილებაზეა დამოკიდებული. მეორე მხრივ,

პრივილეგირებული აქციების მფლობელებს აქვთ დივიდენდების მიღების უფლება. დივიდენდების სიდიდე და დივიდენდების მიღების პროცედურები უნდა განისაზღვროს კორპორაციის წესდებით.

აქციების გამოსყიდვის მოთხოვნის უფლება. აქციონერს უფლება აქვს კორპორაციას შეასყიდვინოს და გამოასყიდვინოს თავისი აქციები, რომლითაც იგი აქციონერთა საერთო კრებაზე ხმას აძლევს რომელიმე ისეთი საკითხის წინააღმდეგ, როგორიცაა:

- გადაწყვეტილება კორპორაციის რეორგანიზაციის შესახებ;
- გადაწყვეტილება აქციონერის უფლების მნიშვნელოვანი დარღვევის შესახებ.

კორპორაციის წესდება შეიძლება დეტალურად აღწერდეს აქციების შესყიდვისა და გამოსყიდვის პროცედურებს.

შეტყობინება აქციონერთა საერთო კრების შესახებ, რომელმაც უნდა დაამტკიცოს გამოსყიდვის უფლების გამოყენების განმაპირობებელი გადაწყვეტილებები, აუცილებელია აღწერდეს მისაღებ გადაწყვეტილებებს, მათთან დაკავშირებულ გამოსყიდვის მოთხოვნის უფლებას და მისი გამოყენების პროცედურებს.

სამეთვალყურეო საბჭომ უნდა განსაზღვროს გამოსყიდვის ფასი, რომელიც არ შეიძლება იყოს აქციონერებისთვის ზემოთ აღნიშნული შეტყობინების გაგზავნის წინა დღეს გამოსასყიდი აქციების არსებულ საბაზრო ფასზე ნაკლები.

აქციონერებს უფლება აქვთ კორპორაციას წარუდგინონ წერილობითი მოთხოვნა თავიანთი აქციების გამოსყიდვის შესახებ, რაც უნდა განხორციელდეს გამოსყიდვის უფლებების გამოყენების განმაპირობებელი გადაწყვეტილების აქციონერთა საერთო კრების მიერ დამტკიცებიდან არა უგვიანეს 45 დღის განმავლობაში.

აქციების გამოსყიდვის შესახებ მოთხოვნების წარდგენის ვადის გასვლის შემდეგ სამეთვალყურეო საბჭომ 40 დღის განმავლობაში უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება აქციების გამოსყიდვის შესახებ. აქციონერს, რომელიც არ ეთანხმება აქციების გამოსყიდვის პირობებს, შეუძლია გაასაჩივროს ის სასამართლოში სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ გადაწყვეტილების მიღებიდან 14 დღის განმავლობაში.

სამეწარმეო კანონმდებლობით განისაზღვრება ზოგიერთი შეზღუდვები გამოსყიდვის უფლების გამოყენებასა და აქციების გამოსყიდვასთან დაკავშირებით.

აქციონერთა უფლებები კორპორაციის ლიკვიდაციის პროცესში. როდესაც მიმდინარეობს კომპანიის ლიკვიდაციის პროცესი აქციონერები მოითხოვნის უფლების მქონე პირთა რიგში უკანასკნელ ადგილზე არიან. ისინი მიიღებენ აქტივების იმ ნაწილს, რომელიც დარჩება კრედიტორთა მოთხოვნების დაკმაყოფილების შემდეგ. სამეწარმეო კანონმდებლობით განსაზღვრულია, რომ დარჩენილი აქტივები უნდა განაწილდეს პარტნიორებს (აქციონერებს) შორის მათი წილის პროპორციულად, თუ სხვაგვარად არ არის განსაზღვრული კორპორაციის წესდებით (აქციონერთა ხელშეკრულებით).

სახელმწიფოს, როგორც აქციონერის, უფლებები. თუ სახელმწიფო ფლობს კორპორაციის 50%-ზე მეტს, სახელმწიფო შეიძლება კორპორაციაში მონაწილეობდეს როგორც აქციონერი, საქართველოს მთავრობამ შესაძლებელია გადაწყვეტილება მიიღოს სამეთვალყურეო საბჭოს შექმნის შესახებ, დაამტკიცოს აღმასრულებელი საბჭოს წევრთა დანიშვნა და დაადგინოს სალიკვიდაციო პროცედურები.

აქციონერთა რეესტრი. აქციონერთა რეესტრი მნიშვნელოვანი დოკუმენტია, რომელიც განსაზღვრავს აქციონერებისა და კორპორაციის სხვა რეგისტრირებული ფასიანი ქაღალდების მფლობელებს. მისი გამოყენება შეიძლება აქციების ნომრის, ნომინალური ღირებულების, კლასის და სხვა ნიშნის რეგისტრირებული ფასიანი ქაღალდების გადასამოწმებლად. აქციონერთა რეესტრის წარმოება ასევე ხდება აქციონერთა უფლებების უზრუნველსაყოფად და აქციების და სხვა რეგისტრირებული ფასიანი ქაღალდების მიმოქცევის მონიტორინგისთვის.

აქციონერთა რეესტრის წარმოება. კორპორაციებს უნდა ჰქონდეთ აქციონერთა რეესტრი, რომელსაც აწარმოებს ან თვითონ კორპორაცია, ან გარე რეგისტრატორი. რეგისტრატორი არის პროფესიონალი კომპანია, რომელიც ახორციელებს აქციონერ-

თა რეესტრს კორპორაციებთან გაფორმებული ხელშეკრულების შესაბამისად. კორპორაციებში, სადაც 50 აქციონერზე მეტია, აქციონერთა რეესტრი სავალდებულოა, რომ აწარმოოს გარე რეგისტრატორმა.

აქციონერთა რეესტრის შინაარსი. აქციონერთა რეესტრი უნდა შეიცავდეს, სულ ცოტა, შემდეგ ინფორმაციას:

- კორპორაციის გარე რეგისტრატორი;
- კორპორაცია, მისი აქციონერები და დამფუძნებლები;
- კორპორაციის საწესდებო კაპიტალი, კორპორაციის მიერ გამოშვებული ფასიანი ქაღალდების კლასი, რაოდენობა და ნომინალური ფასი;
- მარეგულირებლების მიერ კორპორაციის ფასიანი ქაღალდების კლასებისათვის მინიჭებული სპეციალური კოდები;
- კორპორაციის ფასიანი ქაღალდებით განხორციელებული გარიგებების დეტალები და სხვ.

წვდომა აქციონერთა რეესტრთან. აქციონერთა რეესტრთან წვდომა აქვთ:

- კორპორაციას;
- ფასიანი ქაღალდების მფლობელებსა და ნომინალურ აქციონერებს, რომლებიც რეგისტრირებული არიან აქციონერთა რეესტრში;
- მარეგულირებელ ორგანოს.

აქციონერთა უფლებების დაცვა. აქციონერთა უფლებების დაცვა კორპორაციული მართვის ძირითადი საკითხია და განსაკუთრებული მნიშვნელობისაა იმ კორპორაციებისთვის, რომლებიც ფუნქციონირებენ განვითარებად ბაზრებზე ან გარდამავალი ეკონომიკის პირობებში. აქციონერთა უფლებების დაცვა ხორციელდება, როგორც კორპორაციის შიგნით (ე. ი. შიდა კორპორაციული პროცედურების და სამეწარმეო და კანონმდებლობით გათვალისწინებული სხვა გარანტიების მეშვეობით), ისე მის გარეთ (ე. ი. გარეშე მხარეების მეშვეობით). აქციონერთა უფლებების დაცვა პროპორციულად შემდეგნაირად ხდება:

- **სამეწარმეო კანონმდებლობით განსაზღვრული აქციონერთა გარანტიები.** სამეწარმეო კანონმდებლობით გათვალისწინებულია ძირითადი გარანტიები აქციონერთა უფლებების რეალიზაციისა და დაცვისათვის. ზოგიერთი გარანტია ბუნებით პროცედურულია და უკავშირდება აქციონერთა საერთო კრების ორგანიზებას. ზოგიერთი ასახება მმართველობითი ორგანოების და კომპანიის შესაბამის ვალდებულებაში ანუ სამეთვალყურეო საბჭოს წევრების, გენერალური დირექტორისა და აღმასრულებელი საბჭოს წევრების ვალდებულებაში.
- **სასამართლო დაცვა.** როდესაც ირღვევა აქციონერთა უფლებები, აქციონერებს უფლება აქვთ დაცვისათვის მიმართონ სასამართლოს. სამეწარმეო კანონმდებლობით გათვალისწინებულია ისეთი ზომები, როგორიცაა კორპორაციის გარკვეული გადაწყვეტილებების გასაჩივრების უფლება და სამეთვალყურეო საბჭოსა და აღმასრულებელი საბჭოს წევრების წინააღმდეგ კორპორაციის სახელით სასამართლო პროცესის წამოწყება. მე-4 ცხრილში მოცემულია ასეთი უფლებების მაგალითები.

ცხრილი 4.

შემთხვევები, როცა აქციონერებს შეუძლიათ მიმართონ სასამართლოს

აქციონერთა მოქმედება	სამართლებრივი საფუძველი
საჩივარი აქციონერთა რიგგარეშე კრების მოწვევასთან დაკავშირებით	მეწარმეთა შესახებ კანონი, მუხ. 53.3^{1}
საჩივარი აქციების გამოსყიდვის პირობებთან დაკავშირებით	მეწარმეთა შესახებ კანონი, მუხ. $53^{1}.6$
საჩივარი აქციების სავალდებულო გაყიდვის მოთხოვნით	მეწარმეთა შესახებ კანონი, მუხ. 53^{3}
საჩივარი სამეთვალყურეო საბჭოს წევრის არჩევასთან დაკავშირებით	მეწარმეთა შესახებ კანონი, მუხ. 55.1^{2}

● **დაცვა საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ.** ფასიანი ქაღალდების კანონმდებლობით, საქართველოს ეროვნულ ბანკს (სებ) მინიჭებული აქვს უფლებამოსილება:

● განახორციელოს კორპორაციების, ბროკერების, საფონდო ბირჟებისა და ფასიანი ქაღალდების ბაზრის სხვა პროფესიონალი მონაწილეების საქმიანობის ფასიანი ქაღალდების კანონმდებლობასთან შესაბამისობის მონიტორინგი.

● მისი წარმომადგენელი დაესწროს აქციონერთა საერთო კრებას ანგარიშვალდებული საწარმოს მიერ სერიოზული დარღვევების დაშვების შემთხვევაში.

● **აქციონერების აქტიურობა და კოლექტიური მოქმედება.** აქციონერთა უფლებების დაცვა იწყება სანიმუშო კორპორაციული ქცევით, სათანადო სამართლებრივი და მარეგულირებელი სისტემით, აგრეთვე მათი განხორციელების შესაბამისი პროცედურებით.

● აქციონერებმა თვითონ უნდა შეასრულონ გარკვეული როლი ამ პროცესში. აქციონერი ხშირად წარმოადგენს ერთადერთ მხარეს, რომელმაც იცის თავისი უფლებების დარღვევის ფაქტები და უკეთესად შეუძლია საჩივრის წარდგენა კორპორაციისთვის ან, საბოლოოდ, მარეგულირებელი და სასამართლო ორგანოებისთვის.

აქციონერთა უფლებების დაცვის კიდევ ერთი ასპექტი არის კოლექტიური მოქმედება. კოლექტიური მოქმედება ხშირად ხდება მაშინ, როდესაც აქციონერთა ჯგუფი, რომელსაც არ შეუძლია უფლების გამოყენება ინდივიდუალურად, აერთიანებს საკუთარ ხმებს, რათა აღნიშნული უფლება კოლექტიურად მოიპოვოს. კანონმდებლობით გათვალისწინებულია ზოგიერთი ზემოაღნიშნული უფლების კოლექტიური გამოყენება (მაგალითად, აქციონერთა ჯგუფს, რომელიც ფლობს აქციების მინიმუმ 5%-ს, შეუძლია საქმის აღძვრა აღმასრულებელი საბჭოს წევრების წინააღმდეგ ფიდუციარული ვალდებულების დარღვევისათვის და რიგგარეშე აქციონერთა საერთო კრების მოწვევის მოთხოვნა).

● **აქციონერთა ხელშეკრულებები.** აქციონერთა ხელშეკრულებები შეიძლება მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი იყოს აქციონერთა შორის კოლექტიური მოქმედების განსახორციელებლად. ფაქტობრივად, ასეთი ხელშეკრულებები მცირე აქციონერებს აძლევს უმცირესობის უფლებების გამოყენების საშუალებას (მაგ., მათ შეუძლიათ 5%-ის მოპოვება, რომელიც საჭიროა კორპორაციის ეკონომიკური საქმიანობის მოულოდნელი შემოწმების განსახორციელებლად).

აქციონერთა პასუხისმგებლობა. უფლებებთან ერთად აქციონერებს ასევე აქვთ პასუხისმგებლობა. აქციონერების ძირითადი სამართლებრივი პასუხისმგებლობა არის შეძენილი აქციების საფასურის გადახდა.

სხვა პასუხისმგებლობა შეიძლება არსებობდეს კანონის მოთხოვნით. ეს შეიძლება მოიცავდეს ვალდებულებას, როდესაც ხდება მფლობელობის გარკვეული ზღვრის გადალახვა. აღნიშნული დამატებითი პასუხისმგებლობა ზოგადად ეხება მსხვილ აქციონერებს.

გარკვეულ გარემოებებში შეიძლება დადგეს აქციონერთა პასუხისმგებლობის საკითხი მათი შეზღუდული პასუხისმგებლობის მიუხედავად. კერძოდ, აღნიშნული ეხება მაკონტროლებელ აქციონერებს, რომელთაც შესაძლებლობა აქვთ განსაზღვრონ კორპორაციის მიერ განსახორციელებელი მოქმედებები ან მიაწოდონ მას სავალდებულო ინსტრუქციები.

ზოგიერთ იურისდიქციაში აქციონერებს, განსაკუთრებით კი ინსტიტუციონალურ ინვესტორებს, საკუთარი აქციებიდან გამომდინარე შეიძლება მოეთხოვებოდეთ კენჭისყრაში მონაწილეობა. სხვა ქვეყნებში არ არსებობს ასეთი სამართლებრივი მოთხოვნა, მაგრამ, აღნიშნული შეიძლება მორალურ ვალდებულებად ითვლებოდეს. მიუხედავად იმისა, რომ კენჭისყრასთან დაკავშირებით საქართველოში არ არის სამართლებრივი მოთხოვნები დაწესებული, სანიმუშო კორპორაციული პრაქტიკა მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული კორპორაციის მართვაში აქციონერების აქტიურ მონაწილეობაზე.

§2. აქციონერული საკუთრების ადგილი და როლი საბაზრო ეკონომიკაში

„სააქციო საზოგადოება მსხვილი წარმოების ორგანიზაციის ტიპობრივი და გავრცელებული ფორმაა. სააქციო საზოგადოება ისეთი ამხანაგობაა, რომელიც აერთიანებს ფიზიკურ და იურიდიულ პირებს. აქციონერები საზოგადოების ქონების მეპატრონენი არიან, სააქციო საზოგადოების მთავარი ნიშანია ძირითადი კაპიტალის აქციებად დაყოფა. აქციები შეიძლება იყიდონ და გაყიდონ ყველამ საფონდო ბირჟის საშუალებით... სააქციო საზოგადოებაში ხმის წონადობა დამოკიდებულია საპაიო შენატანის სიდიდეზე, ე. წ. აქციათა პაკეტის მიხედვით... ამის გარდა, აქციონერს უფლება აქვს მიიღოს სააქციო საზოგადოების ყოველწლიური შემოსავლის წილი – დივიდენდი, კუთვნილი შენატანის პროპორციულად“.[1] ამ მოკლე და ლაკონურ განმარტებაში კარგად ჩანს სააქციო საზოგადოების ეკონომიკური ბუნება, მისი სტატუსი და აქციონერული საკუთრების ფორმირების მეთოდი.

საქართველოში ასეთი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის საწარმოს არსებობა დაშვებულია კანონით „მეწარმეთა შესახებ“. ამასთან დაშვებულია როგორც მისი ახლად გახსნა, ისე არსებული საწარმოს გარდაქმნა სააქციო საზოგადოებად. ეს უკანასკნელი მასიურად იქნა გამოყენებული სახელმწიფო საწარმოთა პრივატიზების პროცესში და იგი პრივატიზების ერთ-ერთ ფორმადაც ჩაითვალა.

„საწარმოთა პრივატიზება აქციების (პაის) გაყიდვის გზით ხორციელდება სახელმწიფო საწარმოთა სახელმწიფო სააქციო საზოგადოებებად – წინასწარი გარდაქმნის შემდეგ“ – ვკითხულობთ საქართველოს რესპუბლიკის კანონში „საქართველოს რესპუბლიკაში სახელმწიფო საწარმოთა პრივატიზების შესახებ“.[2] მაშასადამე, სახელმწიფო საწარმო სააქციო საზოგადოებად გარდაქმნის მომენტში და შემდეგაც, ვიდრე მისი აქციების

1 ძნელაძე დ. საბაზრო ეკონომიკის საკითხები, თბ., 1993, გვ. 101.

2 პრივატიზაცია. კანონები, დადგენილებები, ნორმატიული დოკუმენტები და ზოგიერთი მონაცემები. თბ., 1996, გვ. 113.

საკონტროლო პაკეტს სახელმწიფო ფლობს, კვლავაც სახელმწიფო საწარმოა და პრივატიზებულად არ ითვლება. იგი პრივატიზებულია მხოლოდ მას შემდეგ, როცა მისი აქციების საკონტროლო პაკეტი გაიყიდება.

რაც შეეხება ახლადშექმნილ სააქციო საზოგადოებას ყველაფერი თავიდანვე ნათელია. მისი საწესდებო კაპიტალი დაყოფილია აქციებად და საწარმო ეფუძნება აქციონერულ საკუთრებას.

მეცნიერთა შორის დღესაც დავაა აქციონერული კაპიტალის და საერთოდ აქციონერული საკუთრების შესახებ. ჯერ კიდევ XIX საუკუნეში პრუდონის მიერ წამოყენებულ კონცეფციას „კაპიტალის დემოკრატიზაციის შესახებ“[1] საფუძვლად ედო სწორედ სააქციო კაპიტალის დაყოფა აქციებად და მისი ღია წესით გაყიდვა მოსახლეობაში, რაც იწვევს კერძო საკუთრების დიფუზიას. პრუდონის ეს კონცეფცია გახდა „სახალხო კაპიტალიზმის“ თეორიის შემადგენელი ნაწილი. „კაპიტალის დემოკრატიზაციის“ ერთ-ერთი ყველაზე თანმიმდევრული მომხრეა ამერიკელი ეკონომისტი მ. სალვადორი. მისი მტკიცებით საკუთრების დიფუზიამ გამოიწვია აშშ-ს მოსახლეობის გაბურჟუება, ანუ კაპიტალისტური ეკონომიკის დემოკრატიზაცია და მისი ტრანსფორმაცია სახალხო კაპიტალიზმად.[2] სტატისტიკა მოწმობს, რომ მართლაც აშშ-ში მოსახლეობის ყოველი მეშვიდე, იაპონიაში ყოველი მეთორმეტე და საფრანგეთში ყოველი მეთოთხმეტე არის აქციონერი, მაგრამ ამავე დროს, ისიც საყურადღებოა, რომ ეს აქციები არ ჩერდება ერთი მეპატრონის ხელში და იგი ხელიდან-ხელში გადადის. მაგალითად, 1987 წელს საფრანგეთის ფირმა „სენ-გობენ“-დან მოსახლეობაში გაყიდული 19,3 მლნ აქციიდან 4 თვის მანძილზე მეორედ ბაზარზე გაიყიდა 13,5 მლნ აქცია.[3] „ხალხში სიარულით“ იგი მართლაც არის სახალხო,

1 შეიძლება სწორედ ამ მიზეზით საქართველოს რესპუბლიკის ყოფილ კანონში „საკუთრების შესახებ“ გამოკვეთილად არ იყო დაფიქსირებული აქციონერული საკუთრების სტატუსი.

2 ქართული საბჭოთა ენციკლოპედია, ტ. 5, თბ., 1980, გვ. 383.

3 Мусатов В., Шевцов А. Акционирвоания в контексте мирового опыта, ж. "Экономические науки", №5, 1991, с. 41.

მაგრამ ვეჭვობთ „კაპიტალის დემოკრატიზაციის" ავტორებს მხოლოდ ამიტომ ეწოდებინათ აქციონერული საკუთრების გავრცელებისათვის „სახალხო კაპიტალიზმი".

პრივატიზაცია ნიშნავს სახელმწიფო ქონების გარდაქმნას კერძო საკუთრებად. თუ ეს ქონება ერთ პირის ხელში აღმოჩნდება, საქმე გვაქვს წმინდა კერძო საკუთრებასთან, ხოლო თუ რამდენიმე პირის ხელში (თან როცა იგი დაყოფილია ნაწილებად და ყველამ იცის მისი წილი), მაშინ კოლექტიურ საკუთრებასთან. რეალიზებული კოლექტიური საკუთრება კერძო საკუთრებაა, მაგრამ რეალიზებული კოლექტიური საკუთრების ფორმით, სადაც ყველა აქციონერს თავისი განსაზღვრული წილი აქვს საკუთრებაში. „საკუთრების კერძო ფორმა რეალურად შეიძლება რეალიზებულ იქნეს „წმინდა" კერძო საკუთრების (მაგალითად, კერძო საწარმო) და კოლექტიური საკუთრების (მის ყველა სახესხვაობაში – კოოპერატიული, აქციონერული და სხვ.) ფორმით, თუ ამასთან კოლექტიური საკუთრება დაყოფილია პაებად (ე. ი. აქციებად) და მათი ჯამი უტოლდება მას" – წერენ ეკ. მეცნ. დოქტორები ვ. აკიმოვი და ა. ბატალოვი.[1]

განსხვავებული აზრიც არსებობს. მაგალითად, მეცნიერ ა. ახმედუევს მიაჩნია, რომ „კოლექტიურ საწარმოს მიეკუთვნება ის სააქციო საზოგადოება, რომლის აქციები მთლიანად მისი შრომითი კოლექტივის ხელშია (ე. ი. დახურული ტიპის სააქციო საზოგადოება). აქ შრომითი კოლექტივი მისი დამფუძნებელიც არის, მეურნე სუბიექტიც, იურიდიული პირიც და საბოლოო შედეგის მესაკუთრეც... ღია ტიპის საზოგადოებაში შრომითი კოლექტივი როგორც დამფუძნებელი და მეურნე სუბიექტი არ არსებობს... ღია ტიპის საზოგადოებაში კერძო საკუთრება არ ეწინააღმდეგება თავის თავს, იგი მხოლოდ ფუძნდება სხვა ფორმით და სხვა მასშტაბით".[2]

1 Акимов В., Баталов А. Экономическая сущность и фикционирование акционерных обществ в условиях рынка, ж. "Экономика строительства", №11, 1991, с. 68.

2 Ахмедуев А., Развитие форм хозяйствования, ж. "Экономист", №3, 1993, с. 88.

ეკ. მეცნ. დოქტორს, მოსკოვის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორს გ. ვ. ჩიბრიკოვს აქციონერული საკუთრება არა თუ არ მიაჩნია კერძო საკუთრებად, არამედ თვით სააქციო საზოგადოების ფორმირებასაც რუსეთში ცალსახად არ მიიჩნევს ქვეყანაში კაპიტალისტურ ურთიერთობათა დამკვიდრების პროცესად.[1] საზოგადოებრივ საკუთრებად მიიჩნევს მას ეკ. მეცნ. დოქტორი ს. ლეონოვიც ისეთ საზოგადოებაში, სადაც კაპიტალი არ ბატონობს.[2]

ამავე აზრისაა ქართველი მეცნიერების ერთი ნაწილიც. მაგალითად, ეკ. მეცნ. დოქტორი რ. გოგოხია წერს: „...აქციონერული საკუთრების აღმოცენების თვით ფაქტი ნიშნავდა კერძო საკუთრების დიალექტიკურ უარყოფას. სხვანაირად, რომ ვთქვათ კაპიტალიზმის სისტემაში განვითარდა ურთიერთობა, რომელიც ეწინააღმდეგებოდა კლასიკური გაგებით მის ბუნებას და ჰქონდა გარდამავალი ხასიათი..."[3]

ზემოთ აღნიშნული მეცნიერები, ალბათ, ეყრდნობიან კ. მარქსის ცნობილ შეფასებას, რომ აქციების გამოყენება ნიშნავს „კაპიტალის როგორც კერძო საკუთრების გაუქმებას თვით წარმოების კაპიტალისტური წესის შიგნით".[4] მაგრამ, იგივე კ. მარქსი წერს, რომ „კაპიტალისტური წარმოება კერძო წარმოებაა მაშინაც კი, როცა კერძო, ინდივიდუალური კაპიტალისტის ნაცვლად გვევლინება ასოცირებული კაპიტალისტი".[5] სააქციო საზოგადოებაში კი სწორედ ასოცირებულ ე. ი. კოლექტიურ კაპიტალთან გვაქვს საქმე.

საქართველოს ყოფილ კანონში „საკუთრების უფლების შესახებ" ვკითხულობთ: საქართველოს რესპუბლიკაში ქონება შეიძლება იყოს კერძო, სახელმწიფო და საზოგადოებრივ გაერ-

1 Акционирование и реформа, ж. "Экономические науки", №6, 1991, с. 18.

2 Леонов С., Проблемы, перспективы и социальная направленность акционирования, ж. "Экономические науки", №10, 1991, с. 22.

3 გოგოხია რ. განსახელმწიფოებისა და პრივატიზაციის არსის გაგებისათვის, „ეკონომიკა", № 5-6, 1992, გვ. 18.

4 Маркс К., Энгельс Ф. соч. т-25, ч. 1, с. 484, 479.

5 Маркс К., Энгельс Ф. соч. т-24, с. 275.

თიანებათა (ორგანიზაციათა) საკუთრებაში".[1] რადგან საზოგადოებრივ გაერთიანებებში შედის საზოგადოებრივი, რელიგიური და პოლიტიკური ორგანიზაციები, და რადგან სააქციო საზოგადოება როგორც იურიდიული ერთეული არცერთს ეკუთვნის, უნდა ვიფიქროთ, რომ იგი ან კერძო ორგანიზაცია არის, ან სახელმწიფო. ჩვენი აზრით, სააქციო საზოგადოება სახელმწიფო ორგანიზაციად უნდა მივიჩნიოთ მხოლოდ მაშინ, თუ მასში აქციათა საკონტროლო პაკეტი სახელმწიფოს ეკუთვნის, წინააღმდეგ შემთხვევაში იგი კერძოდ უნდა ჩაითვალოს (შესაბამისი სტატუსი უნდა მიეცეს მის ქონებასაც), მით უფრო თუ ვიცით ის ფაქტი, რომ ყველა მაღალგანვითარებულ ქვეყანაში არა თუ მხოლოდ კერძო კომპანიები, არამედ მსხვილი „სახელმწიფო საწარმოებიც კი აქციონერული საზოგადოებების ფორმით ფუნქციონირებენ".[2]

გარკვეული პირობითობის დაშვებით დღეისათვის მსოფლიოში აქციონერული საკუთრების ორი საბაზო მოდელი არსებობს: ინგლისურ-ამერიკული და გერმანულ-იაპონური.[3]

ინგლისურ-ამერიკულ მოდელში აქციების 20-30% რამდენიმე მეპატრონის ხელშია და ქმნის საკონტროლო პაკეტს, 70-80% მოძრაობს, ე. ი. იყიდება საფონდო ბირჟაზე.

გერმანულ-იაპონურ მოდელში აქციების 70-80% მუდმივი აქციონერების ხელშია, 20-30% თავისუფლად იყიდება ბაზარზე.

ჩვენთან აქციონერული საკუთრება ჩამოყალიბების სტადიაშია. გამოკვეთილად მისი მიკუთვნება რომელიმე მოდელისათვის მხოლოდ პირობითად შეგვიძლია, რადგან აქციონერების პროცესი არ არის დამთავრებული და არც ის მონაცემებია მთლიანად ზუსტი, რაც გააჩნია ეკონომიკის განვითარების სამინისტროს. აღნიშნული სამინისტროს ცნობით აქციების მხოლოდ 68%-ს ფლობენ კერძო პირები, დანარჩენს — იურიდიული პირები. ვფიქრობთ, რომ საქართველოში როგორც კი ჩამოყალიბდება სრულყოფილი

1 პრივატიზაცია, კანონები, დადგენილებები, ნორმატიული დოკუმენტები და ზოგიერთი მონაცემები, თბ., 1996, გვ. 235.

2 Акционирование и реформа, ж. "Экономические науки", №6, 1991, с. 18.

3 Мусатов В., Шевцов А. Акционирвоания в контексте мирового опыта, ж. "Экономические науки", №5, 1991, с. 44.

საფონდო ბაზარი, კერძო პირები აქციებს გაყიდიან (რადგან მათზე დივიდენდს ვერ იღებენ), იურიდიული პირები კი შეეცდებიან მათ შენარჩუნებას კონიუნქტურის გაუმჯობესების იმედით. თუ ყოველივე ასე მოხდა, მაშინ აქციონერული საკუთრების ინგლისურ-ამერიკულ მოდელთან გვექნება საქმე.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ყველა მაღალგანვითარებულ ქვეყანაში სააქციო საზოგადოება ქვეყნის სამეურნეო სისტემის საძირკველია და დომინირებს წამყვან დარგებში. ეს პროცესი ჩვენთანაც დაიწყო. განვითარებულ ქვეყნებში საკუთრების აქციონერულმა ფორმამ შეასრულა სამი ფუნქცია: კაპიტალის აკუმულაციის, საკუთრების გაზრდა-გაფართოების და შრომის სამეურნეო მოტივაციის.[1] თავისთავად ამ ფუნქციებს იგი შეასრულებს ჩვენს ეკონომიკაშიც მხოლოდ იმ განსხვავებით, რომ იმავდროულად მან უნდა მოახდინოს ჩვენი ეკონომიკის მოდერნიზაცია. ამით უნდა გამოიხატოს მისი ადგილი და როლი ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკის აღორძინებაში.

„ნებისმიერი სამეურნეო ფორმა, სტიქიურადაა იგი წარმოქმნილი, თუ შეგნებულად, — წერს ეკ. მეცნ. დოქტორი ს. ლეონოვი, — მხოლოდ მაშინაა სიცოცხლისუნარიანი, როცა მისი არსებობა ეკონომიკურად აუცილებელია. „სხვა შემთხვევაში იგი პოზიტიურ შედეგს ვერ მოგვცემს".[2] სწორედ ამიტომ მეურნეობის თანამედროვე პრაქტიკისათვის მეტად მნიშვნელოვანია იმის გარკვევა თუ ეკონომიკურად რამდენად აუცილებელია საწარმოთა აქციონირება საერთოდ და როგორია მათი პერსპექტივა.

ჩვენ სრულიად ვიზიარებთ სპეციალისტების აზრს[3] იმის შესახებ, რომ ჩვენი ეკონომიკის მოდერნიზაციის (მხედველობაში გვაქვს მისი გარდაქმნა საბაზრო ეკონომიკად) რეალური ვარიანტი

1 Портфель приватизации и инвестирования, под. ред. Н. Я. Петракова, М., "СОМИНТЭК", 1992, с. 277.

2 Леонов С., Проблемы, перспективы и социальная направленность акционирования, ж. "Экономические науки", №10, 1991, с. 15.

3 Леонов С. Потенциал акционерных форм в модернизации Российской экономики, ж. "Российский экономический журнал", №3, 1992, с. 46. Цытичко А., Витин А., Криночкин И., Привлечение инвестиции в условиях формирования акционерного капитала, ж. "Экономист", №5, 1994, с. 33.

არის სააქციო საზოგადოებების შექმნა და ცხადია, აქციონერული საკუთრების დამკვიდრება. ჩვენ ვიზიარებთ მათ აზრს იმის შესახებაც, რომ სააქციო საზოგადოებები ისეთი ეკონომიკური სუბიექტებია, რომელთაც აქვთ ქვეყნის ეკონომიკის მოდერნიზაციისათვის საჭირო პოტენციალი. ასეთი პოტენციალი არც სახელმწიფოს გააჩნია და არც წვრილ სამეურნეო სუბიექტს. სახელმწიფოს იმიტომ, რომ მისი ბიუჯეტი ხშირად დეფიციტურია, ხოლო წვრილ საწარმოებს დიდი რაოდენობის სახსრების მოზიდვა არ შეუძლიათ. ამ მიმართებით სამუშაოს წარმატებით განხორციელება სახელმწიფოს შეეძლო მხოლოდ 1985-1990 წლებში, მაგრამ ეს მომენტი არ იქნა გამოყენებული, რის საფუძველზეც ეს შანსიც საბოლოოდ დაიკარგა. მაშასადამე, რჩება ერთადერთი ვარიანტი — აქციონერული ურთიერთობების დამკვიდრება და მათი საშუალებით ჩვენი ეროვნული მეურნეობის მოდერნიზაცია.

დიდი ინვესტიციური პოტენციალის გარდა სააქციო საზოგადოებებს ამ საქმეში წამყვანი როლი კიდევ იმიტომ ენიჭებათ, რომ თვით არასახელმწიფოებრივი სექტორის ყველა სხვა არასააქციო საწარმო (კოოპერატივი, შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება და ა. შ.), როგორც წესი, წვრილი და საშუალო ზომის საწარმოები არიან; რაც იმას ნიშნავს, რომ ეკონომიკის მოდერნიზაციის პროცესში ჩართვისას ისინი თავიანთ საქმიანობას მხოლოდ და მხოლოდ მიღებული ეკონომიკური სარგებლით (მოგებით) აფასებენ, რაც გაწირავს ამჟამად ისეთ არამომგებიან, მაგრამ ქვეყნისათვის მეტად საჭირო დარგებს, როგორიცაა: საქალაქო მეურნეობა, სოფლის მეურნეობა და, რაც მთავარია, მძიმე მრეწველობის რიგი ქვედარგები, საშენი მასალები და ქიმიური მრეწველობა, რომლებშიც დაბანდებული კაპიტალის ბრუნვადობა საშუალოზე მეტია. ისინი სიცოცხლისუუნარო და აქედან გამომდინარე, „არასაჭირონი“ არიან, იმიტომ რომ იძლევიან მცირე (ან საერთოდ არ იღებენ) მოგებას. დადგება დრო, როცა ისინი გახდებიან მომგებიანი და ეს მოხდება მაშინ, როცა ამ დარგების პროდუქციაზე, თუ მომსახურებაზე ფასების გაზრდას შევძლებთ. ამჟამად კი, როცა ჩვენი ეკონომიკა სუსტია, სამუშაო ძალა — იაფი, მოსახლეობის შემოსავლები — მეტად მცირე, ეს შეუძლებელია. თუ ეკონომიკის მოდერნიზაციის პროცესი თვითდინებაზე წავა, მაშინ ეს დარგები და ქვედარგები დაიღუპება.

ჩვენი ქვეყნისათვის საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის ამ ეტაპზე არარენტაბელური, ან ნაკლებრენტაბელური დარგების შენარჩუნების (გადარჩენის) ერთადერთი პრაქტიკული გზა არის მათი საწარმოების სააქციო საზოგადოებებად გარდაქმნა. ამას ჩვენ აღვნიშნავდით 2001 წელშიც[1] და რადგან მოვლენები არ განვითარდა სათანადოდ, ვიმეორებთ ახლაც. ამის საფუძველს იძლევა შემდეგი არგუმენტები:

1. სამრეწველო კაპიტალისგან განსხვავებით აქციონერულ კაპიტალს შეუძლია იარსებოს ბანკის პროცენტის განაკვეთის ტოლი რენტაბელობით და ჩვენს მიერ ზემოთ აღნიშნულ დარგთა და ქვედარგთა საწარმოები „რბილად და ნელა“ შეიყვანოს საბაზრო ურთიერთობებში.

2. სააქციო საზოგადოებას აქციების ემისიის მეშვეობით აქვს ფინანსური რესურსების მობილიზაციის დიდი საშუალება. ეს მისი სახსრებია და არა პროცენტიანი სესხი. ამ სახსრებს სააქციო საზოგადოება უვადოდ იღებს მისი უკან დაბრუნების ვალდებულების გარეშე და, ბუნებრივია, მისი გამოყენება შეუძლია, როგორც ტრადიციული დარგების შესანარჩუნებლად, ისე ახალი წარმოებების, ახალი ტექნოლოგიების გასავითარებლად.

3. უცხოური კაპიტალისათვის საწარმოთა აქციონერული ფორმა ერთადერთი გასაღები და მისაღები ფორმაა. დიდი რისკისგან თავის დაზღვევის მიზნით უცხოელი ინვესტორები თავს არიდებენ ჩვენთვის კაპიტალის კრედიტით მიცემას, პორტფელურ ინვესტიციებს კი სააქციო საზოგადოებებში უფრო აქტიურად ახორციელებენ. აქ ისინი თანადამფუძნებლებიც ხდებიან, თანამესაკუთრეებიც და ამასთან ნაკლებადაც რისკავენ (სააქციო საზოგადოებაში რისკი ნაწილდება). ჩვენ ამ მოსაზრებას ვადასტურებთ საქართველოს აქციონერებში უცხოელთა მონაწილე-

1 მ. ლაზვიაშვილი, სააქციო საზოგადოებები: პრაქტიკა, პრობლემები, პერსპექტივები, თბ., 2001, გვ. 13.

ობის პრაქტიკული მაგალითებით:[1] სააქციო საზოგადოება „ბორჯომის ველის ენდ მინერალ უოტერ კომპანი"-მ შეიძინა 22880 აქცია, ანუ მისი საწესდებო კაპიტალის 15,6%, საინვესტიციო კომპანია „ჯი-აი-ეს"-მ შეიძინა 40 სააქციო საზოგადოების 11758128 აქცია, მათ შორის „მშენინდუსტრია"-ში საწესდებო კაპიტალის 47,9%, „ნახაკირალ"-ში – 59,5%, „ნარეჯა"-ში – 64,4% და ა. შ. „მარტინ ბაუერმა" შეიძინა 10 სააქციო საზოგადოების 958040 აქცია, „ვენჩურ კაპიტალ ინვესტორმა" სააქციო საზოგადოება „ხაშურის მინის ტარის" 654986 აქცია, ანუ საწესდებო კაპიტალის 30,9% და ა. შ.

დღეისათვის საქართველოში უცხოური კაპიტალი დაბანდებულია დაახლოებით 70 მსხვილ პრივატიზებულ საწარმოში.[2] საერთოდ, უცხოელმა ინვესტორებმა საქართველოში შეიძინეს სპეციალიზებულ საბარათო აუქციონებზე გამოტანილ აქციათა 19,76%. ეს 15,89 პროცენტული პუნქტით აღემატება აქციონირებაში საინვესტიციო ფონდების მონაწილეობას და 9,59 პროცენტული პუნქტით ამ პროცესში იურიდიული პირების მონაწილეობას. ეს პროცესი მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ იმით, რომ ხდება უცხოური ინვესტიციების მოზიდვა ჩვენს ეკონომიკაში, არამედ იმითაც, რომ ამ დროს ადგილი აქვს საქართველოს ეკონომიკის ჩართვას მსოფლიო ეკონომიკაში, და ბოლოს აქციონირების უპირატესობა ისაა, რომ იგი „საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის თანაბარ სასტარტო პირობებს აძლევს საზოგადოების ყველა წევრს და ამით შესამჩნევად ამცირებს სოციალურ კონფლიქტებს".[3]

აქციონერულ ეკონომიკასაც აქვს თავისი იმანენტური ნეგატივი. იგი იმაში მდგომარეობს, რომ თავდაპირველად აქციებით მოზიდული სადამფუძნებლო კაპიტალი მაინც და მაინც იმ დარგებს როდი აირჩევს, რომელთა განვითარება საზოგადოებრივი მოთხოვნილებით არის განპირობებული. თავდაპირველად საჭიროა ეს

1 საქართველოს სახელმწიფო ქონების პრივატიზაცია, თბ., 1996. გვ. 223-224.

2 პრივატიზაცია მოკლე ანალიზი და ნორმატიული დოკუმენტები, თბ., 1998, გვ. 18.

3 Хацруев А., Бабичева Ю. Акционерные формы организации хозяйствования, ж. "плановое хозяйство", №123, 1990, с. 69.

პროცესი საქართველოს მთავრობამ დაარეგულიროს ეკონომიკური ბერკეტებით (მაგ., გადასახადების განაკვეთების დიფერენციაციით, საბანკო სესხზე პროცენტის ცვლილებით და ა. შ.). შემდეგ ეტაპზე როცა აქციონირება მასიურ ხასიათს მიიღებს, ეს საშიშროება მოიხსნება.

მაგრამ აქციონირება ეფექტური იქნება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ აქციონირებულ საწარმოში არ შენარჩუნდება ძველი საკუთრებითი ურთიერთობები. ასეთი საშიშროება რეალურად არსებობს იმ სააქციო საზოგადოებებად გარდაქმნილ სახელმწიფო საწარმოებში, რომლებშიც სახელმწიფო იტოვებს აქციათა 51%-ს. ნათელია, რომ ასეთი აქციონირება ფაქტიურად არის სახელმწიფო ბიუჯეტისათვის რესურსების დამატებითი წყაროს გამოძებნა. იგივე მდგომარეობა იქმნება იმ სააქციო საზოგადოებებში, რომლებშიც შრომითი კოლექტივის გარდა აქციონერებად გვევლინებიან სახელმწიფო საწარმოები და ორგანიზაციები, თუ მათი წილი აქციებში მნიშვნელოვანია. საკუთრებითი ურთიერთობის თვალსაზრისით ამ შემთხვევაშიც სააქციო საზოგადოება იქმნება არა კერძო, არამედ სახელმწიფოებრივი. თუ სტატისტიკას დავუჯერებთ საქართველოს საწარმოთა აქციონირებაში იურიდიულ პირებს (როგორც ჩანს, მასში შედის სახელმწიფოც, რადგან იგი ცალკე არ არის ნაჩვენები) მხოლოდ 10.17%-ით[1] აქვთ მონაწილეობა მიღებული კერძო პირებთან შედარებით (66,119%). ეს ძალიან მცირეა, ამდენად შიში იმისა, რომ მათში საკუთრებითი ურთიერთობების ცვლილება არ მოხდება და იგი კვლავაც ძველებური (სოციალისტური) დარჩება, არ უნდა გვქონდეს. ამ აზრს ისიც გვიმტკიცებს, რომ იურიდიულ პირებში, ალბათ, არა მხოლოდ თვით სახელმწიფო (კერძოდ ქონების მართვის სამინისტრო) და სახელმწიფო საწარმოები და ორგანიზაციები შედიან, არამედ, კერძო იურიდიული პირებიც, რომლებიც, თავის მხრივ, იბრძოლებენ იმისათვის, რომ სააქციო საზოგადოება არ დარჩეს მხოლოდ სახელშეცვლილ სახელმწიფო საწარმოდ.

1 საქართველოს სახელმწიფო ქონების პრივატიზების საკითხები, თბ., 1996, გვ. 147.

საშიშროება უფრო სხვა მხრიდან არის მოსალოდნელი. ეს მხარეა სააქციო საზოგადოებათა მმართველი აპარატი. ეს ის კადრია, რომლებიც გარდაქმნამდეც ამ „პოსტებზე" იყვნენ და თავიანთი თანამდებობის წყალობით აქციების მნიშვნელოვანი წილიც მათ ჩაიგდეს ხელში (უბრალო მუშებმა „არცოდნის და არქონის" გამო ან საერთოდ არ მიიღეს ამ პროცესში მონაწილეობა, ან მცირე პროცენტით). ისინი თავს საწარმოს ისეთივე მეპატრონეებად თვლიან, როგორც ადრე თვლიდნენ (ამის უფლებას მათ აქციათა პაკეტიც აძლევთ). ამდენად, ისინი არაფერს შეეკითხებიან 1-2 აქციის მფლობელ მუშებს. მეტიც, შეიძლება გარკვეული გარიგებაც მოხდეს სახელმწიფო მმართველ სტრუქტურებსა და მათ შორის, მათ ხომ ძველი ნაცნობობა და ერთად მუშაობის დიდი სტაჟი აქვთ. მაშინ სააქციო საზოგადოებაში კვლავაც დარჩება მართვის კომანდური სისტემა და მისი განვითარება დაემორჩილება არა ბაზრის მოთხოვნებს, არამედ ცალკეული პირების პოლიტიკურ შეხედულებებს. კანონში პრივატიზაციის შესახებ, ან სააქციო საზოგადოებათა დებულებაში უნდა ჩადებული იყოს ასეთი ქცევის შემზღუდველი მექანიზმი.

საწარმოთა აქციონირება მეტად რთული და საპასუხისმგებლო საქმეა. მართალია, მას აქვს მხოლოდ მისთვის დამახასიათებელი უნიკალური თვისებები, მაგრამ ამის ასამოქმედებლად თვით ეს პროცესი უნდა ჩატარდეს სრულფასოვნად. ამისათვის დროა საჭირო, დრო, რომელიც სჭირდება კერძო კაპიტალის დაგროვებას და კადრების აღზრდას (ან გადამზადებას). ამის გარეშე ნამდვილი აქციონირება ვერ მოხდება. ნაჩქარევად აქციონირებული საწარმოები ვერ შეიტანენ მნიშვნელოვან წვლილს საქართველოს ეკონომიკის საბაზრო ეკონომიკად გარდაქმნაში.

საკონტროლო კითხვები:

1. ჩამოთვალეთ ფასიანი ქაღალდების ძირითადი ტიპები.
2. რას წარმოადგენს აქცია?
3. რას წარმოადგენს ობლიგაცია?
4. რა განსხვავებებია აქციასა და ობლიგაციას შორის?
5. ჩამოთვალეთ ფასიანი ქაღალდების ფუნდამენტური მახასიათებლები.
6. რას ეწოდება ნომინალური ღირებულება?
7. ჩამოთვალეთ ფასიანი ქაღალდების ემისიის ნაბიჯები.
8. დაახასიათეთ ჩვეულებრივი და პრივილეგირებული აქციები.
9. როგორ იქმნება აქციონერული საკუთრება (კაპიტალი)? რომელი ფასიანი ქაღალდები მონაწილეობენ მის შექმნაში?
10. გააკეთეთ კომენტარი იმ დისკუსიის შესახებ, რომელიც გამართულია მეცნიერებს შორის აქციონერულ საკუთრებაზე.
11. განასხვავეთ ერთმანეთისგან აქციონერული საკუთრების ანგლო-ამერიკული და გერმანულ-იაპონური მოდელები.
12. დაახასიათეთ საქართველოში მიმდინარე აქციონირების პროცესის შუქ-ჩრდილები.

თავი III. კორპორაციული მართვა[1]

§1. კორპორაციული მართვის არსი, ნიშნები, პრინციპები, დონეები

არ არსებობს კორპორაციული მართვის ერთმნიშვნელოვანი განმარტება, რომლის გამოყენება შეიძლება ყველა სიტუაციასა და იურისდიქციაში. დღეს არსებული სხვადასხვა განმარტება მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული მის შემმუშავებელ ინსტიტუტზე ან ავტორზე, ისევე როგორც ქვეყანასა და სამართლებრივ ტრადიციაზე.

საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია (IFC) კორპორაციულ მართვას განსაზღვრავს როგორც „კომპანიების მართვის და კონტროლის სტრუქტურებს და პროცესებს“. ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია (ეთგო/OCD) 1999 წელს გამოქვეყნებულ „კორპორაციული მართვის პრინციპებში“ გვთავაზობს კორპორაციული მართვის უფრო დეტალურ განმარტებას: „იგი არის კორპორაციების ფუნქციონირების და კონტროლის მიდა ინსტრუმენტი, კორპორაციული მართვა მოიცავს ურთიერთობებს კომპანიის მენეჯმენტს, მის სამეთვალყურეო საბჭოს, აქციონერებსა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს შორის. გარდა ამისა, კორპორაციული მართვა ქმნის იმ სტრუქტურას, რომლის საფუძველზეც ხდება კომპანიის მიზნების დასახვა, ამ მიზნების მისაღწევი საშუალებებისა და კომპანიის საქმიანობის მონიტორინგის ფორმების განსაზღვრა. სანიმუშო კორპორაციული მართვა სათანადო სტიმულს უნდა აძლევდეს კომპანიის მენეჯმენტსა და სამეთვალყურეო საბჭოს, რათა მათ განახორციელონ კომპანიისა და მისი აქციონერების ინტერესებში არსებული ამოცანები, ხელი შეუწყონ ეფექტური მონიტორინგის განხორციელებას და ამით ფირმების მიერ რესურსების ეფექტიან გამოყენებას“.

1 სახელმძღვანელოს მოცემული თავი დამუშავებულია IFC-ის მიერ მომზადებული კორპორაციული მართვის სახელმძღვანელოს მასალების გამოყენებით.

განმარტებათა უმრავლესობას, რომლებიც ფოკუსირებულია თავად კომპანიაზე, აქვს საერთო ელემენტები, რომლებიც შეიძლება შევაჯამოთ ასე:

● **კორპორაციული მართვა არის სტრუქტურებით და პროცესებით განსაზღვრული ურთიერთობის სისტემა:** მაგალითად, აქციონერებსა და მენეჯმენტს შორის ურთიერთობა გულისხმობს პირველის მიერ მეორესთვის კაპიტალის მიწოდებას, რათა მეორემ მიიღოს უკუგება აქციონერების მიერ მიწოდებულ კაპიტალზე. მენეჯერებმა, თავის მხრივ, აქციონერებს რეგულარულად და გამჭვირვალედ უნდა მიაწოდონ ფინანსური და ოპერაციული ანგარიშგებები. აქციონერები ასევე ირჩევენ საზედამხედველო საბჭოს საკუთარი ინტერესების წარმოსაჩენად, რომელსაც ხშირად დირექტორთა საბჭოს ან სამეთვალყურეო საბჭოს უწოდებენ. ეს ორგანო უნდა უზრუნველყოფდეს კომპანიის სტრატეგიულ მიმართულებას და კომპანიის მენეჯერების კონტროლს. მენეჯერები ანგარიშვალდებული არიან ამ საზედამხედველო საბჭოს წინაშე, რომელიც, თავის მხრივ, ანგარიშვალდებულია აქციონერების წინაშე აქციონერთა საერთო კრების საშუალებით (ასკ). სტრუქტურები და პროცესები, რომლებიც განსაზღვრავენ ამ ურთიერთობას, როგორც წესი, ფოკუსირებულია საქმიანობის მართვისა და ანგარიშგების სხვადასხვა მექანიზმზე.

● **ეს ურთიერთობა შეიძლება მოიცავდეს მხარეებს სხვადასხვა და ზოგჯერ ურთიერთსაპირისპირო ინტერესებით.** განსხვავებული ინტერესები შეიძლება არსებობდეს კომპანიის ძირითად მმართველ ორგანოს ანუ აქციონერთა საერთო კრებას, დირექტორთა საბჭოს და გენერალურ დირექტორს შორის (ან სხვა აღმასრულებელ ორგანოებს შორის). უმეტესად სულ სხვადასხვა ინტერესი არსებობს მფლობელებსა და მენეჯერებს შორის და, როგორც წესი, მას უწოდებენ „პრინციპალ-აგენტის“ პრობლემას. კონფლიქტი აგრეთვე შეიძლება არსებობდეს თითოეული მმართველი ორგანოს შიგნით, მაგალითად, აქციონერების (უმრავლესობა უმცირესობის წინააღმდეგ, მაკონტროლებელი პირები არამაკონტროლებელი პირების წინააღმდეგ, ინდივიდუალური

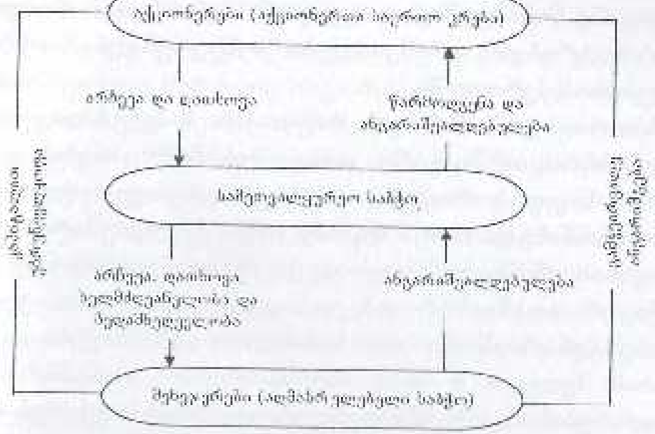
ინტერესები ინსტიტუციონალური ინვესტორების წინააღმდეგ) და დირექტორთა საბჭოს (აღმასრულებელი არააღმასრულებლის წინააღმდეგ, დამოუკიდებელი დამოკიდებულის წინააღმდეგ) შორის; თითოეული განსხვავებული ინტერესი ყურადღებითაა შესწავლილი და დაბალანსებული.

● **ყველა მხარე ჩაბმულია კომპანიის მართვასა და კონტროლში.** აქციონერთა საერთო კრება, რომელიც წარმოადგენს აქციონერებს, იღებს ძირითად გადაწყვეტილებებს, მაგალითად ისეთს, როგორიცაა მოგებისა და ზარალის განაწილება, კომპანიის სტრატეგიის განსაზღვრა და მაკონტროლებელი მენეჯერების დანიშვნა. აღმასრულებელი პირები წარმართავენ კომპანიის ისეთ ყოველდღიურ ოპერაციებს, როგორიცაა: სტრატეგიის განხორციელება, ბიზნეს-გეგმის შედგენა, ადამიანური რესურსების მართვა, მარკეტინგული და გაყიდვების გეგმების შემუშავება, და აქტივების მართვა.

● **ყოველივე ეს ხორციელდება უფლებებისა და პასუხისმგებლობის სათანადოდ გასანაწილებლად.** მაგალითად, თუ როგორ შეუძლიათ გარე, მცირე აქციონერებს აღკვეთონ მაკონტროლებელი აქციონერების მიერ სარგებლის მიღება დაკავშირებული მხარის გარიგებების, საიდუმლო მოქმედებების ან მსგავსი საშუალებებით.

კორპორაციული მართვის ძირითადი სისტემა და მმართველ ორგანოებს შორის ურთიერთობა წარმოდგენილია მე-2 ნახაზზე.

კორპორაციული მართვის გარე ასპექტი, მეორე მხრივ, კონცენტრირებულია ურთიერთობაზე კომპანიასა და დაკავშირებულ მხარეებს შორის. დაკავშირებული მხარეები არიან ის პირები ან ინსტიტუტები, რომლებსაც აქვს საკუთარი ინტერესი კორპორაციაში; ასეთი ინტერესი შეიძლება წარმოიშვას კანონმდებლობით ან ხელშეკრულებით, ანდა სოციალური ან გეოგრაფიული ადგილმდებარეობის გამო. დაკავშირებული მხარეები მოიცავს ინვესტორებს, აგრეთვე თანამშრომლებს, კრედიტორებს, მომწოდებლებს, მომხმარებლებს, მარეგულირებელ ორგანოებს, სახელმწიფო ორგანიზაციებს და ასევე ადგილობრივ საზოგა-



ნახ.2. კორპორაციული მართვის სისტემა

დოებას, სადაც კორპორაცია ფუნქციონირებს. ზოგიერთი მკვლევარი ასევე ითვალისწინებს გარემოს, როგორც მნიშვნელოვან კომპონენტს, დაკავშირებულ მხარეებს შორის.

დაკავშირებული მხარეების როლი. ბევრ საერთაშორისო კოდექსში, მათ შორის ეთგო-ს პრინციპებში, განხილულია დაკავშირებული მხარეების როლი მართვის პროცესში. დაკავშირებული მხარეების როლი მართვაში უწინ დისკუსიის საგანი იყო. ზოგი მიიჩნევდა, რომ დაკავშირებულ მხარეებს არ ჰქონდათ მოთხოვნის უფლება კომპანიასთან მიმართებით, გარდა ხელშეკრულებით განსაზღვრული პირობებისა. სხვები კი თვლიან, რომ კორპორაციები მნიშვნელოვან სოციალურ ფუნქციას ასრულებენ, აქვთ საზოგადოებრივი გავლენა და, შესაბამისად, უნდა მოქმედებდნენ საზოგადოების ფართო ინტერესების გათვალისწინებით. ამ მოსაზრების თანახმად, კორპორაციებმა დროდადრო უნდა იმოქმედონ აქციონერების ხარჯზე. არსებობს კონსენსუსი, რომ თანამედროვე კორპორაციები ვერ განახორციელებენ საკუთარ საქმიანობას ეფექტიანად, თუ დაკავშირებული მხარეების ჯგუფის ინტერესების იგნორირებას მოახდენენ. თუმცა, ასევე ყველა

ითანხმდება იმაზე, რომ კორპორაციები, რომლებიც აქციონერთა ინტერესებზე წინ მუდმივად აყენებენ სხვა დაკავშირებული მხარეების ინტერესებს, არ შეიძლება კონკურენტუნარიანი იყვნენ გრძელვადიან პერიოდში.

კორპორაციული მართვის ძირითადი ასპექტი დაკავშირებულია კორპორაციებში გარე კაპიტალის შემოდინების უზრუნველყოფასთან. კორპორაციული მართვა აგრეთვე ითვალისწინებს გზების გამონახვას, რათა დააინტერესოს დაკავშირებული მხარეები განახორციელონ სოციალურად ეფექტიანი ინვესტიციები სპეციფიკურ ადამიანურ და ფიზიკურ კაპიტალში. კომპანიის კონკურენტუნარიანობა და საბოლოო წარმატება გუნდური მუშაობის შედეგია – ესაა ინვესტორების, თანამშრომლების, კრედიტორებისა და მომწოდებლების ფართო სპექტრის მიერ შეტანილი წვლილის ნაყოფი. კორპორაციებმა უნდა აღიარონ, რომ დაკავშირებული მხარეების წვლილი მნიშვნელოვანი რესურსია კონკურენტუნარიანი და მომგებიანი კომპანიების შესაქმნელად. ამიტომ, კორპორაციის გრძელვადიან ინტერესებში შედის დაკავშირებულ მხარეებს შორის კოორდინაციის გაძლიერება, ნაყოფიერი თანამშრომლობის სტიმულირება და ისეთი მართვის სისტემის შექმნა, რომელიც აღიარებს ამ ინტერესების არსებობას და მათ მნიშვნელობას კორპორაციის გრძელვადიანი წარმატებისთვის.

კორპორაციული მართვის ისტორია. კორპორაციული მართვის სისტემა საუკუნეების განმავლობაში ვითარდებოდა, ხშირად ეს ხდებოდა კორპორაციული მართვის კრახის ან სისტემური კრიზისის საპასუხოდ. პირველი, დოკუმენტურად ასახული კრახი დაფიქსირდა 1700-იან წლებში ინგლისში, რომელიც ცნობილი იყო როგორც „სამხრეთის ზღვის ბუშტი“. ამან რევოლუციური ზეგავლენა მოახდინა ამ ქვეყნის ბიზნესის კანონმდებლობასა და პრაქტიკაზე. ამერიკის შეერთებული შტატების ფასიანი ქაღალდების კანონის დიდი ნაწილის შემუშავება მოჰყვა 1929 წლის საფონდო ბირჟის კრახს. კრიზისის ნაკლებობა არც შემდგომ წლებში ყოფილა. აღსანიშნავია XX საუკუნის 70-იანი წლების მეორადი საბან-

კო კრიზისი დიდ ბრიტანეთში, 80-იანი წლებში დანაზოგებისა და საკრედიტო კრახი აშშ-ში, 1998 წლის ფინანსური კრიზისი რუსეთში და 2007 წელს დაწყებული მსოფლიო ფინანსური კრიზისი.

კორპორაციული მართვის ისტორია მოიცავს ცნობილი კომპანიების ფინანსური სკანდალების სერიას. მისი მაგალითებია გასული საუკუნის 90-იანი წლების დასაწყისში „მაქსველ ჯგუფის“ მიერ გაზეთების გამომცემელი „მირორ ჯგუფის“ საპენსიო ფონდის მითვისება; „ბერინგს ბანკის“ კოლაფსი. XXI საუკუნე დაიწყო ენრონის მოკისმოგვრელი კრახით აშშ-ში, საფრანგეთში გაკოტრების პირას მივიდა „ვივენდი უნივერსალი“. აღსანიშნავია იტალიაში მომხდარი ბოლოდროინდელი „პარმალატის“ სკანდალი. თითოეულ ამ კორპორაციულ სკანდალს, რომელიც არაკომპეტენტურობის ან თაღლითობის გამო მოხდა, შედეგად მოჰყვა მართვის ახალი სისტემების შემუშავება, რომელთაგან განსაკუთრებით აღსანიშნავია ერთიანი კორპორაციული მართვის კოდექსები და სარბეინს-ოქსლის აქტი.

მე-5 ცხრილში გამუქებულია კორპორაციული მართვის ისტორიის ზოგიერთი მონაკვეთი, ძირითადად დასავლური სამყაროდან.

ცხრილი 5.

კორპორაციული მართვის მოკლე ისტორია

წელი	დასახელება
1600	**East India Company**-ის დირექტორთა საბჭოს შექმნა, რამაც ერთმანეთისგან გააცალკევა მფლობელობა და კონტროლი (დიდი ბრიტანეთის გაერთიანებული სამეფო, ნიდერლანდები)
1776	**ადამ სმითი** „ხალხთა სიმდიდრეში“ გაფრთხილებას იძლევა სუსტი კონტროლის და მენეჯმენტის წახალისების შესახებ (დიდი ბრიტანეთის გაერთიანებული სამეფო)
1844	პირველი აქტი სააქციო საზოგადოების შესახებ (დიდი ბრიტანეთის გაერთიანებული სამეფო)
1931	**ბერლიმ და მინსმა** გამოაქვეყნეს ეპოქალური ნაშრომი „თანამედროვე კორპორაცია და კერძო საკუთრება (აშშ)“

1933/34	1933 წლის აქტი ფასიანი ქაღალდების შესახებ ფასიანი ქაღალდების ბაზრის მარეგულირებელი პირველი აქტია, განსაკუთრებით რეგისტრაციის შესახებ ინფორმაციის გამჟღავნების თაობაზე; 1933 წლის აქტით აღსრულების პასუხისმგებლობის დელეგირება განხორციელდა SEC-ზე (აშშ)
1968	ევროკავშირმა მიიღო სამეწარმეო კანონმდებლობის პირველი დირექტივა (ევროკავშირი)
1987	**ტრედვეის** კომისიამ გამოაქვეყნა ფინანსური ანგარიშგება აუდიტის კომიტეტის როლის და სტატუსის დადასტურების შესახებ და შეიმუშავა შიდა კონტროლის სისტემა, ანუ COSO გამოქვეყნდა 1992 წელს (აშშ)
90-იანი წლების დასაწყისი	**პოლი პეკი** (£1,3 მლრდ ვალი), **ბი-სი-სი-აი** და **მაქსველის** (£480 მლნ) ბიზნესიმპერიების კოლაფსით აღინიშნა, რამაც მოითხოვა კორპორაციული მართვის გაუმჯობესება ინვესტორების დაცვის მიზნით (დიდი ბრიტანეთის გაერთიანებული სამეფო)
1992	**ქედბერის** კომიტეტმა გამოაქვეყნა „კორპორაციული მართვის პირველი კოდექსი და 1993 წლის დიდი ბრიტანეთის გაერთიანებული სამეფოს საფონდო ბირჟაზე ლისტინგში შემავალ კომპანიებს მოსთხოვა ინფორმაციის გამჟღავნება „შესაბამისობის ან განმარტების" საფუძველზე
1994	მიღებულ იქნა საქართველოს „კანონი „მეწარმეთა შესახებ"
1994	**კინგის** ანგარიშის გამოქვეყნება (სამხრეთ აფრიკა)
1994	**რატემანის ანგარიში** (შიდა კონტროლის და ფინანსური ანგარიშგების შესახებ)
1995	**გრინბერის** (აღმასრულებელი პირების ანაზღაურების შესახებ) და **ჰემპელის** (კორპორაციული მართვის შესახებ) ანგარიშების გამოქვეყნება (დიდი ბრიტანეთის გაერთიანებული სამეფო)
1995	**ვიენოს** ანგარიშის გამოქვეყნება (საფრანგეთი)
1996	**პეტერსის** ანგარიშის გამოქვეყნება (ნიდერლანდები)

1998	მიღებულ იქნა საქართველოს კანონი "ფასიანი ქაღალდების ბაზრის შესახებ"
1998	კომბინირებული კოდექსის გამოქვეყნება (დიდი ბრიტანეთის გაერთიანებული სამეფო)
1999	ეთგო-მ გამოაქვეყნა პირველი საერთაშორისო სტანდარტი, ეთგო-ს პრინციპები კორპორაციული მართვის შესახებ
1999	**ტორნბულის** სახელმძღვანელოს გამოქვეყნება შიდა კონტროლის შესახებ (დიდი ბრიტანეთის გაერთიანებული სამეფო)
2001	აშშ-ის მეშვიდე უდიდესმა კორპორაციამ ენრონმა გამოაცხადა გაკოტრების შესახებ (აშშ)
2001	გამოქვეყნდა გერმანიის კორპორაციული მართვის კოდექსი (გერმანია), ენრონის კოლაფსმა და სხვა კორპორაციულმა სკანდალმა განაპირობა სარბეინს-ოქსლის აქტის შემუშავება (აშშ); გამოქვეყნდა „ვინტერის" ანგარიში სამეწარმეო კანონმდებლობის რეფორმის შესახებ (ევროკავშირი).
2003	პარმალატის სკანდალმა შეარყია იტალია ევროკავშირის მასშტაბის შესაძლო შედეგებით (ევროკავშირი)
2004	ეთგო-ს პრინციპების გადახედვა და გამოქვეყნება
2008	მეწარმეთა შესახებ საქართველოს კანონში შეტანილმა ცვლილებებმა მნიშვნელოვნად შეცვალა ქართული კორპორაციული მართვის მოდელი და დაუშვა საბჭოს როგორც ერთსაფეხურიანი, ისე ორსაფეხურიანი მოდელის არსებობა
2009	საქართველოს ბანკების ასოციაციამ მიიღო კორპორაციული მართვის კოდექსი ბანკებისთვის
2010	ეთგო-ს პრინციპების ქართულ ენაზე გამოქვეყნება

კორპორაციული მართვის საერთაშორისო მასშტაბი. უკანასკნელი ათი წლის განმავლობაში შემუშავდა კორპორაციული მართვის მრავალი კოდექსი და კორპორაციული მართვის პრინციპი. მსოფლიოს მასშტაბით 100-ზე მეტი კოდექსი დაიწე-

1933/34	1933 წლის აქტი ფასიანი ქაღალდების შესახებ ფასიანი ქაღალდების ბაზრის მარეგულირებელი პირველი აქტია, განსაკუთრებით რეგისტრაციის შესახებ ინფორმაციის გამჟღავნების თაობაზე; 1933 წლის აქტით აღსრულების პასუხისმგებლობის დელეგირება განხორციელდა SEC-ზე (აშშ)
1968	ევროკავშირმა მიიღო სამეწარმეო კანონმდებლობის პირველი დირექტივა (ევროკავშირი)
1987	**ტრედვეის** კომისიამ გამოაქვეყნა ფინანსური ანგარიშგება აუდიტის კომიტეტის როლის და სტატუსის დადასტურების შესახებ და შეიმუშავა შიდა კონტროლის სისტემა, ანუ COSO გამოქვეყნდა 1992 წელს (აშშ)
90-იანი წლების დასაწყისი	**პოლი პეკი** (£13 მლრდ ზარალი), **ბი-სი-სი-აი** და **მაქსველის** (£480 მლნ) ბიზნესიმპერიების კოლაფსით აღინიშნა, რამაც მოითხოვა კორპორაციული მართვის გაუმჯობესება ინვესტორების დაცვის მიზნით (დიდი ბრიტანეთის გაერთიანებული სამეფო)
1992	**ქედბერის** კომიტეტმა გამოაქვეყნა კორპორაციული მართვის პირველი კოდექსი და 1993 წლის დიდი ბრიტანეთის გაერთიანებული სამეფოს საფონდო ბირჟაზე ლისტინგში შემავალ კომპანიებს მოსთხოვა ინფორმაციის გამჟღავნება „შესაბამისობის ან განმარტების" საფუძველზე
1994	მიღებულ იქნა საქართველოს კანონი „მეწარმეთა შესახებ"
1994	**კინგის** ანგარიშის გამოქვეყნება (სამხრეთ აფრიკა)
1994	**რატემანის ანგარიში** (შიდა კონტროლის და ფინანსური ანგარიშგების შესახებ)
1995	**გრინბერის** (აღმასრულებელი პირების ანაზღაურების შესახებ) და **ჰემპელის** (კორპორაციული მართვის შესახებ) ანგარიშების გამოქვეყნება (დიდი ბრიტანეთის გაერთიანებული სამეფო)
1995	**ვიენოს** ანგარიშის გამოქვეყნება (საფრანგეთი)
1996	**პეტერსის** ანგარიშის გამოქვეყნება (ნიდერლანდები)

1998	მიღებულ იქნა საქართველოს კანონი "ფასიანი ქაღალდების ბაზრის შესახებ"
1998	კომბინირებული კოდექსის გამოქვეყნება (დიდი ბრიტანეთის გაერთიანებული სამეფო)
1999	**ეთგო-მ** გამოაქვეყნა პირველი საერთაშორისო სტანდარტი, ეთგო-ს პრინციპები კორპორაციული მართვის შესახებ
1999	**თორნბულის** სახელმძღვანელოს გამოქვეყნება შიდა კონტროლის შესახებ (დიდი ბრიტანეთის გაერთიანებული სამეფო)
2001	აშშ-ის მეშვიდე უდიდესმა კორპორაციამ ენრონმა გამოაცხადა გაკოტრების შესახებ (აშშ)
2001	გამოქვეყნდა გერმანიის კორპორაციული მართვის კოდექსი (გერმანია); ენრონის კოლაფსმა და სხვა კორპორაციულმა სკანდალებმა განაპირობა სარბეინს-ოქსლის აქტის შემუშავება (აშშ); გამოქვეყნდა „ვინტერის" ანგარიში სამეწარმეო კანონმდებლობის რეფორმის შესახებ (ევროკავშირი).
2003	პარლამენტის სკანდალმა შეარყია იტალია ევროკავშირის მასშტაბის შესაძლო შედეგებით (ევროკავშირი)
2004	ეთგო-ს პრინციპების გადახედვა და გამოქვეყნება
2008	მეწარმეთა შესახებ საქართველოს კანონში შეტანილმა ცვლილებებმა მნიშვნელოვნად შეცვალა ქართული კორპორაციული მართვის მოდელი და დაუშვა საბჭოს როგორც ერთსაფეხურიანი, ისე ორსაფეხურიანი მოდელის არსებობა
2009	საქართველოს ბანკების ასოციაციამ მიიღო კორპორაციული მართვის კოდექსი ბანკებისთვის
2010	ეთგო-ს პრინციპების ქართულ ენაზე გამოქვეყნება

კორპორაციული მართვის საერთაშორისო მასშტაბი. უკანასკნელი ათი წლის განმავლობაში შემუშავდა კორპორაციული მართვის მრავალი კოდექსი და კორპორაციული მართვის პროცესი. მსოფლიოს მასშტაბით 100-ზე მეტი კოდექსი დაიწე-

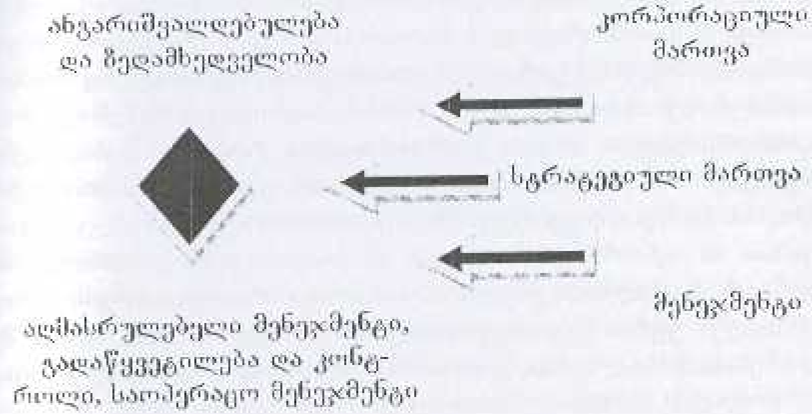
რა 40 ქვეყანასა და რეგიონში. ამ კოდექსების უმრავლესობა ფოკუსირებულია კომპანიაში სამეთვალყურეო საბჭოს ან დირექტორთა საბჭოს როლზე.

ზემოაღნიშნულიდან მხოლოდ ეთგო-ს პრინციპები ეხება როგორც პოლიტიკის შემმუშავებლებს, ისე ბიზნესს და ფოკუსირებულია მმართველობის მთლიან სისტემაზე (აქციონერთა უფლებები, დაკავშირებული მხარეები, ინფორმაციის გამჟღავნება და საბჭოს პრაქტიკა). ეთგო-ს პრინციპებმა, როგორც კორპორაციული მართვის სისტემამ და სახელმძღვანელომ, საერთაშორისო აღიარება მოიპოვა. 1999 წელს გამოქვეყნებული და 2004 წელს გადამუშავებული პრინციპები მომზადდა სანიმუშო მართვის პრინციპებზე დამყარებული მითითებების სახით.

ეთგო-ს კორპორაციული მართვის სისტემა ოთხ ძირითად ღირებულებას ემყარება. ესენია:

- **სამართლიანობა:** კორპორაციული მართვის სისტემა უნდა იცავდეს აქციონერთა უფლებებს და უზრუნველყოფდეს ყველა აქციონერისადმი თანასწორ მოპყრობას, მცირე და უცხოელი აქციონერების ჩათვლით. ყველა აქციონერს უნდა ჰქონდეს შესაძლებლობა მიიღოს სათანადო კომპენსაცია საკუთარი უფლებების დარღვევის საპასუხოდ.
- **პასუხისმგებლობა:** კორპორაციული მართვის სისტემა კანონის შესაბამისად უნდა აღიარებდეს დაინტერესებული მხარეების უფლებებს და ხელს უწყობდეს მხარეებს შორის დოვლათის, სამუშაო ადგილების და ფინანსურად მდგრადი და ჯანსაღი საწარმოების შექმნას.
- **გამჭვირვალობა:** კორპორაციული მართვის სისტემა უნდა უზრუნველყოფდეს ინფორმაციის დროულ და ზუსტ გამჟღავნებას კომპანიისთვის ყველა არსებით საკითხთან დაკავშირებით, მათ შორის, ფინანსური მდგომარეობის, საქმიანობის, მფლობელობის და მართვის სტრუქტურის შესახებ.
- **ანგარიშვალდებულება:** კორპორაციული მართვის სისტემა უნდა უზრუნველყოფდეს კომპანიის სტრატეგიულ ხელმძღვანელობას, საბჭოს მიერ მენეჯმენტის ეფექტიან მონიტორინგს და საბჭოს ანგარიშვალდებულებას კომპანიის აქციონერების წინაშე.

კორპორაციული მართვის განმასხვავებელი ნიშნები. კორპორაციული მართვა არ უნდა გაიგივდეს კორპორაციულ მენეჯმენტთან. კორპორაციული მართვა მიმართულია კომპანიის სტრუქტურასა და პროცესებზე სამართლიანი, გამჭვირვალე და ანგარიშვალდებული კორპორაციული ქცევის უზრუნველსაყოფად. კორპორაციული მენეჯმენტი, მეორე მხრივ, ფოკუსირებულია ბიზნესის ფუნქციონირებისათვის საჭირო ინსტრუმენტებზე. კორპორაციული მართვა ხორციელდება კომპანიის ხელმძღვანელობის ზედა დონეზე, რაც უზრუნველყოფს კომპანიის მართვას მისი აქციონერების ინტერესებში. სტრატეგია ურთიერთგადაფარვის ერთი სფეროა, რომელზეც კორპორაციული მენეჯმენტი მუშაობს და, აგრეთვე, კორპორაციული მართვის ძირითადი ელემენტია. მე-3 ნახაზზე წარმოდგენილია განსხვავება კორპორაციულ მართვასა და კორპორაციულ მენეჯმენტს შორის.



ნახ. 3. მართვის და მენეჯმენტის შედარება.

კორპორაციულ მართვა ასევე არ უნდა აგვერიოს სახელმწიფო მართვაში, რომელიც მოიცავს მართვის სტრუქტურებსა და სისტემებს სახელმწიფო სექტორში. კორპორაციული მართვა უნდა განსხვავდებოდეს კარგი კორპორაციული მოქალაქეობისგან, კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობისა და ბიზნეს ეთიკისგან. სანიმუშო კორპორაციული მართვა, რა თქმა უნდა, მოიცავს მნიშვნელოვან ცნებებს. მაგრამ, სახამ კომპანიები არ ახდენენ ინვესტირებას სოციალური პასუხისმგებლობის პროექტებში, არ ქმნიან საქველმოქმედო ფონდებს, მაგრამ ხშირად სარგებლობენ სანიმუშო რეპუტაციით, საზოგადოების ნდობით და მაღალი მომგებიანობით, კორპორაციული მართვა არის და დარჩება ზემოთაღნიშნული ცნებებისგან განსხვავებული.

კორპროაციული მართვის განხორციელების მნიშვნელობა. კორპორაციული მართვა მნიშვნელოვანია მრავალ სხვადასხვა დონეზე. კარგად მართულ კორპორაციებს უკეთესი და გაცილებით იაფი წვდომა აქვთ კაპიტალთან და გრძელვადიან პერიოდში წინ უსწრებენ სუსტად მართულ ასეთივე კორპორაციებს. მართვის უმაღლესი სტანდარტების მქონე კორპორაციები ამცირებენ ბევრ რისკს, რომელიც დაკავშირებულია კორპორაციაში ინვესტიციის განხორციელებასთან. კორპორაციებს, რომლებიც აქტიურად მისდევენ კორპორაციული მართვის ჯანსაღ პრაქტიკას, ისეთი თანამშრომლები სჭირდებათ, რომლებსაც სურთ და შეუძლიათ სანიმუშო კორპორაციული მართვის პოლიტიკის შემუშავება და განხორციელება. ასეთი კორპორაციები, როგორც წესი, მეტად აფასებენ თანამშრომლების შრომას და უკეთეს გასამრჯელოს უხდიან მათ, ვიდრე კონკურენტი კორპორაციები, რომლებსაც არ ესმით ან იგნორირებას უწევენ ამ პოლიტიკითა და პრაქტიკით განპირობებულ სარგებელს. ასეთი კორპორაციები, თავის მხრივ, იზიდავენ უფრო მეტ ინვესტორებს, რომლებიც მზად არიან მეღარებით დაბალ ფასად განახორციელონ კაპიტალის ინვესტიცია.

ზოგადად, კარგად მართულ კორპორაციებს დიდი წვლილი შეაქვათ ეროვნულ ეკონომიკასა და საზოგადოებრივ ცხოვრებაში. ასეთი კორპორაციები გაცილებით ჯანსაღია და მეტ დო-

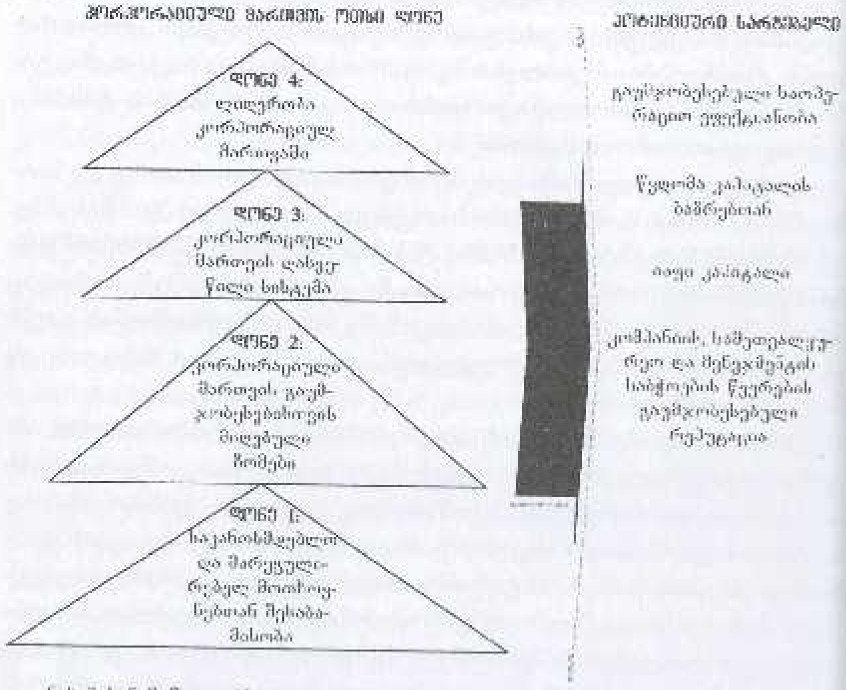
რებულებას ქმნიან აქციონერების, თანამშრომლების, საზოგადოებისა და ქვეყნისთვის, ვიდრე სუსტად მართული კორპორაციები, რომლებმაც შეიძლება შეამცირონ სამუშაო ადგილები, გამოიწვიონ საპენსიო დანაკარგები და შეარყიონ ნდობა ფასიანი ქაღალდების ბაზრის მიმართ.

კორპორაციული მართვის ზოგიერთი ბლოკი ან დონე და სანიმუშო მართვის პოტენციური სარგებელი ასახულია მე-3 ნახაზზე.

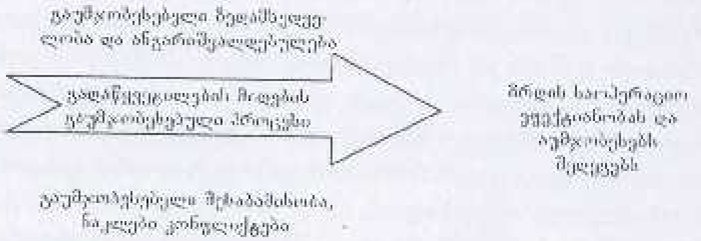
საქმიანობის სტიმულირება და საოპერაციო ეფექტიანობის გაუმჯობესება. არსებობს რამდენიმე გზა, რომლის მეშვეობითაც სანიმუშო კორპორაციულ მართვას შეუძლია საქმიანობის გაუმჯობესება და საოპერაციო ეფექტიანობის ამაღლება, როგორც ეს ნაჩვენებია მე-4 ნახაზზე.

კორპორაციის მართვის გაუმჯობესება განაპირობებს ანგარიშვალდებულების სისტემის გაჯანსაღებას, შეამცირებს თაღლითობის რისკს და მინიმუმამდე დაიყვანს კომპანიის თანამშრომლების მიერ საკუთარ ინტერესებში ოპერაციების განხორციელების რისკს. ანგარიშვალდებულ ქცევას, რისკის ეფექტიან მართვასა და შიდა კონტროლთან ერთად, შეუძლია პოტენციური პრობლემების წამოწევა სრული მასშტაბით კრიზისის დადგომამდე. კორპორაციული მართვა აუმჯობესებს აღმასრულებელი პირების საქმიანობას და მის კონტროლს, მაგალითად, აღმასრულებელი პირების ანაზღაურება დაკავშირებულია კორპორაციის ფინანსურ შედეგებთან. ასეთი მართვა ხელსაყრელ პირობებს ქმნის არა მარტო კორპორაციის აღმასრულებელი პირების უმტკივნეულო ჩანაცვლებისა და უწყვეტობის დაგეგმვისათვის, არამედ – კორპორაციის გრძელვადიანი განვითარების უზრუნველყოფისათვისაც.

სანიმუშო კორპორაციული მართვის სტანდარტების დაცვა ასევე უწყობს ხელს გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გაუმჯობესებას. მაგალითად, საბჭოს წევრები, დირექტორები და აქციონერები, სავარაუდოდ, გაცილებით მეტად ინფორმირებულ, სწრაფ და სწორ გადაწყვეტილებებს მიიღებენ, როდესაც კორპორაციის მმართველობის სტრუქტურა საშუალებას მისცემს



ნახ. 3. სანიმუშო კორპორაციული მართვის დონეები და პოტენციური სარგებელი



ნახ. 4. კორპორაციული მართვის უპირატესობანი

მკაფიოდ გაიაზრონ საკუთარი როლები და პასუხისმგებლობა და, როცა კომუნიკაციის პროცესი ეფექტიანად რეგულირდება. აღნიშნული, თავის მხრივ, მნიშვნელოვნად უნდა აძლიერებდეს კორპორაციის ფინანსური და ბიზნესოპერაციების ეფექტიანო-

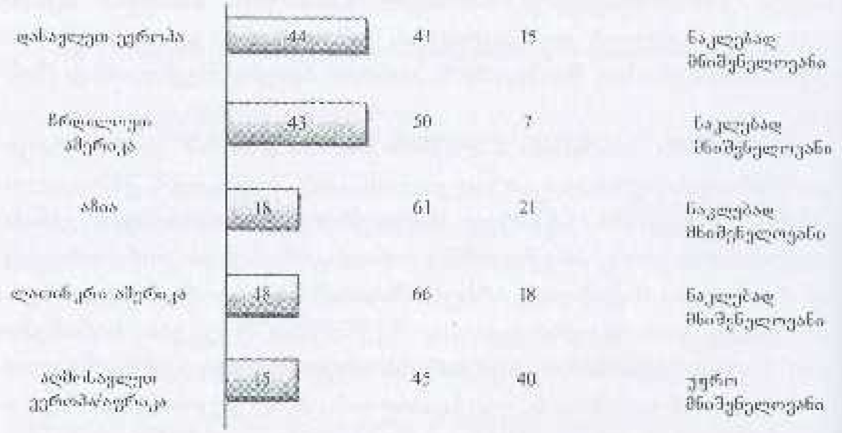
ბას ყველა დონეზე. მაღალი ხარისხის კორპორაციული მართვა ამარტივებს კორპორაციის ბიზნესპროცესებს და განაპირობებს უკეთეს საოპერაციო საქმიანობას და დაბალ კაპიტალდანახარჯებს. ამან კი, თავის მხრივ, შეიძლება ხელი შეუწყოს გაყიდვების და მოგების ზრდას კაპიტალური დანახარჯების და მოთხოვნების შემცირების პარალელურად.

მართვის ეფექტიანი სისტემა უნდა შეესაბამებოდეს მოქმედ კანონებს, წესებს, უფლებებსა და დაინტერესებული მხარეების მოვალეობებს. მართვის ეფექტიანი სისტემით კორპორაციებს უნდა შეეძლოთ თავიდან აიცილონ ხარჯებთან დაკავშირებული სასამართლო პროცესები, აგრეთვე ისეთი ხარჯები, რომლებიც დაკავშირებულია აქციონერთა საჩივრებთან, თაღლითობასთან, ინტერესთა კონფლიქტთან, კორუფციასთან, მექრთამეობასა და ინსაიდერული ვაჭრობიდან გამომდინარე დავებთან. კორპორაციული მართვის სანიმუშო სისტემა ხელს უწყობს კორპორაციული კონფლიქტების გადაწყვეტას მცირე და მაკონტროლებელ აქციონერებს, აღმასრულებელ პირებსა და აქციონერებს, აგრეთვე აქციონერებსა და დაინტერესებულ მხარეებს შორის. ასევე, კორპორაციული მართვის სანიმუშო სისტემა შესაძლებლობას აძლევს კორპორაციის მენეჯერებსა და თანამშრომლებს მინიმუმამდე შეამცირონ პირადი პასუხისმგებლობის რისკი.

კაპიტალის ბაზრებზე წვდომის გაუმჯობესება. კორპორაციულ მართვას შეუძლია გაუადვილოს კორპორაციებს კაპიტალის ბაზრებზე წვდომა. სწორედ მართული კორპორაციები განიხილებიან როგორც ინვესტორზე ორიენტირებული კორპორაციები, რომელთა მიმართაც არსებობს იმის ნდობა, რომ აქციონერთა უფლებების დაურღვევლად შეუძლიათ უკეთება. სანიმუშო კორპორაციული მართვა ემყარება ინფორმაციის გამჭვირვალობის, ხელმისაწვდომობის, ეფექტიანობის, დროულობის, სისრულისა და სიზუსტის პრინციპებს ყველა დონეზე. კორპორაციაში გამჭვირვალობის ზრდასთან ერთად ინვესტორებს ეძლევათ შესაძლებლობა ჩაიხედონ კორპორაციის საქმიანობასა და ფინანსურ

მონაცემებში. მაშინაც კი, როდესაც კორპორაციის მიერ გამჟღავნებული ინფორმაცია უარყოფითია, აქციონერებს შეუძლიათ სარგებლის მიღება გაურკვევლობის რისკის შემცირებიდან.

განსაკუთრებით აღსანიშნავია ბოლო დროს ინვესტორთა შორის გავრცელებული ტენდენცია, რაც გულისხმობს საინვესტიციო გადაწყვეტილებების მიღებისას კორპორაციული მართვის, როგორც ძირითადი კრიტერიუმის, გათვალისწინებას. რაც უფრო კარგია კორპორაციული მართვის სტრუქტურა და პრაქტიკა, მით მეტია იმის ალბათობა, რომ კორპორაციის აქტივები აქციონერების ინტერესების გათვალისწინებით იქნება გამოყენებული და არ იქნება დაფარული ან არასათანადოდ გამოყენებული მენეჯერების მიერ. მე-5 ნახაზი გვიჩვენებს, რომ კორპორაციული მართვა კონკრეტულ მნიშვნელობას იძენს განვითარებად ბაზრებზე, სადაც აქციონერები ყოველთვის ვერ სარგებლობდნენ დაცვის იმ მექანიზმებით, რომლებიც განვითარებული ბაზრების პირობებშია ხელმისაწვდომი.



ნახ. 5. მართვის მნიშვნელობის შედარება ფინანსურ ანგარიშგებებთან

დაბოლოს, ლისტინგის ახალი მოთხოვნები მსოფლიოს ბევრ საფონდო ბირჟაზე კორპორაციებისგან მართვის სულ უფრო მკაცრ სტანდარტების დაცვას მოითხოვს. კომპანიებს, რომლებსაც სურთ კაპიტალის ადგილობრივ და საერთაშორისო ბაზრებზე წვდომა, უნდა დაიცვან კორპორაციული მართვის სპეციფიკური სტანდარტები.

კორპორაციის კაპიტალის ხარჯის შემცირება და აქტივების ღირებულების ზრდა. კორპორაციები, რომლებიც ერთგულად იცავენ კორპორაციული მართვის უმაღლეს სტანდარტებს, როგორც წესი, საკუთარი საქმიანობის დასაფინანსებლად წარმატებით მოიპოვებენ კაპიტალს დაბალ ფასად. ამგვარად, ისინი ამცირებენ საკუთარ კაპიტალის ხარჯს. კაპიტალის ხარჯი დამოკიდებულია კორპორაციისთვის ინვესტორების მიერ მინიჭებულ რისკთან: რაც უფრო მაღალია რისკი, მით მეტია კაპიტალის ხარჯი. ეს რისკები მოიცავს ინვესტორის უფლებების დარღვევის რისკსაც. თუ ინვესტორის უფლებები ადეკვატურადაა დაცული, კაპიტალის ხარჯი და სავალო კაპიტალი შეიძლება შემცირდეს. უნდა აღინიშნოს, რომ სავალო კაპიტალის მიმწოდებელი ინვესტორები, ანუ კრედიტორები, ბოლო დროს, ინვესტიციის განხორციელების გადაწყვეტილების მიღებისას, კორპორაციული მართვის პრაქტიკას (მაგალითად, მფლობელობის გამჭვირვალე სტრუქტურას და შესაბამის ფინანსურ ანგარიშგებას) ძირითად კრიტერიუმად მიიჩნევენ. ამგვარად, კორპორაციული მართვის სანიმუშო სისტემის დანერგვას, საბოლოოდ, შედეგად მოჰყვება კორპორაციის მიერ დაბალი საპროცენტო განაკვეთის გადახდა და გაცილებით გრძელვადიანი სესხებისა და კრედიტების მიღება.

კორპორაციული მართვა დაკავშირებულია რეალურ ხარჯებთან. ზოგიერთი ხარჯი მოიცავს ისეთი ერთგული პერსონალის დაქირავების ხარჯებს, როგორიცაა კორპორაციული მდივანი, გამოცდილი და დამოუკიდებელი დირექტორები, შიდა აუდიტორები ან მართვის სხვა სპეციალისტები. ამისათვის, ალბათ, საჭიროა გარე მრჩევლის, აუდიტორების და კონსულტანტების მომსახურების საკომისიოს გადახდა. დამატებითი ინფორმაციის

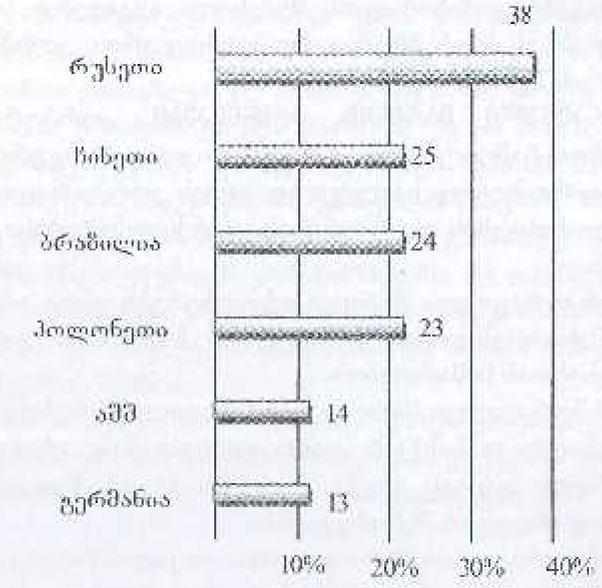
გამჟღავნების ხარჯი ასევე მნიშვნელოვანია. მეტიც, ის მოითხოვს მუხუჯერულ და სამეთვალყურეო საბჭოს მნიშვნელოვან დროს, განსაკუთრებით საწყის ეტაპზე. დიდ კორპორაციებს, სავარაუდოდ, შეიძლება ჰქონდეთ სათადარიგო რესურსები და გაწიონ ხარჯები, რადგან ეს აადვილებს კორპორაციული მართვის სისტემის დანერგვას. ხოლო მცირე კორპორაციებს, საკმაოდ მწირი რესურსის გამო, შეიძლება გაუჭირდეთ მისი დანერგვა.

რისკის დონე და კაპიტალის ხარჯი ასევე დამოკიდებულია ქვეყანაში არსებულ ეკონომიკურ ან პოლიტიკურ ვითარებაზე, ინსტიტუციონალურ ბაზასა და აღსრულების მექანიზმებზე. ამგვარად, განვითარებად ბაზრებზე გადამწყვეტ როლს ასრულებს კორპორაციული მართვა კონკრეტულ კომპანიაში, რომლებსაც ხშირად არ გააჩნიათ ინვესტორთა უფლებების უზრუნველყოფის სანიმუშო სისტემა, როგორც ეს განვითარებულ ქვეყნებშია.

ეს დანამდვილებით ასეა, განსაკუთრებით ისეთ ქვეყნებში როგორიც საქართველოა, სადაც სამართლებრივი ბაზა შედარებით ახალია და სადაც სასამართლო პრაქტიკა ჯერ კიდევ არ არის კარგად ჩამოყალიბებული. ამიტომ, სხვა ქვეყნებთან შედარებით, აქ კორპორაციული მართვის მცირე გაუმჯობესებამაც კი, შეიძლება მნიშვნელოვანი განსხვავება შექმნას ინვესტორებისათვის და შეამციროს კაპიტალის ღირებულება. მე-6 ნახაზზე ნათლადაა წარმოდგენილი, რომ ინვესტორების მნიშვნელოვანი პროცენტული რაოდენობა მზადაა გადაიხადოს პრემია კარგად მართული კორპორაციის მართვის შემთხვევაში (მაგ., ეს პრემია რუსული კომპანიების შემთხვევაში 38%-ს შეადგენს).

ამავე დროს, არსებობს ძლიერი კავშირი მართვის პრაქტიკასა და ინვესტორების მიერ კორპორაციის აქტივების ღირებულების აღქმას შორის (მაგალითად, ისეთის, როგორიცაა ძირითადი საშუალებები, დებიტორული დავალიანება, ადამიანური კაპიტალი, კვლევა და განვითარება და გუდვილი).

უკეთესი რეპუტაციის დამკვიდრება. დღევანდელ ბიზნესგარემოში რეპუტაცია კორპორაციის გუდვილის ძირითად ელემენტად იქცა. კომპანიის რეპუტაცია და იმიჯი მისი აქტივების



ნახ. 6. პრემია უკეთესი კორპორაციული მართვისთვის

განუყოფელი არამატერიალური ნაწილია. სანიმუშო კორპორაციული მართვა მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს კორპორაციის რეპუტაციას. ამგვარად, ის კორპორაციები, რომლებიც პატივს სცემენ აქციონერებისა და კრედიტორების უფლებებს და უზრუნველყოფენ ფინანსურ გამჭვირვალობასა და ანგარიშვალდებულებას, განიხილებიან როგორც ინვესტორთა უფლებების აქტიური დამცველები. ასეთი კორპორაციები იმსახურებენ საზოგადოების გაცილებით დიდ ნდობას და გუდვილს.

საზოგადოების ნდობასა და გუდვილს მივყავართ კორპორაციისა და მისი პროდუქტების მიმართ ნდობის უფრო მეტად გაზრდამდე, რაც, თავის მხრივ, განაპირობებს მაღალ გაყიდვებს და, საბოლოოდ, მოგების გაზრდას. მეტიც, კორპორაციის დადებითი იმიჯი ან გუდვილი, ცნობილია, რომ მნიშვნელოვან როლს ასრულებს კორპორაციის შეფასებაში. გუდვილი, ბუღალტრული აღრიცხვის თვალსაზრისით, არის თანხა, რომლითაც შესყიდვის

ფასი აღემატება კორპორაციის შეძენილი აქტივების საბაზრო ღირებულებას. ეს არის პრემია, რომელსაც ერთი კორპორაცია იხდის მეორის შესაძენად.

კორპორაციული მართვის პრინციპები. კორპორაციული ქცევის ქვემოთ ჩამოთვლილი პრინციპები ფუნდამენტური მიმართულებებია, რომლებიც საფუძვლად უდევს კორპორაციის კორპორაციული სისტემის ფორმირებას, ფუნქციონირებასა და გაფართოებას:

1. კორპორაციული მართვა აქციონერებს უნდა აძლევდეს რეალურ შესაძლებლობას გამოიყენონ საკუთარი უფლებები კორპორაციასთან მიმართებით.

2. კორპორაციული მართვა უნდა ითვალისწინებდეს ყველა აქციონერისადმი თანასწორ დამოკიდებულებას. აქციონერებს უნდა ჰქონდეთ დაცვის ეფექტიან მექანიზმთან წვდომა მათი უფლებების დარღვევის შემთხვევაში.

3. კორპორაციული მართვა უნდა ითვალისწინებდეს კორპორაციის სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ აღმასრულებელი ორგანოების საქმიანობის წარმართვასა და კონტროლს, აგრეთვე, სამეთვალყურეო საბჭოს ანგარიშვალდებულებას აქციონერების წინაშე.

4. კორპორაციული მართვა უნდა უზრუნველყოფდეს აღმასრულებელი ორგანოების მიერ კორპორაციის ყოველდღიური საქმიანობის წარმართვას არასათანადო ჩარევის გარეშე, კეთილსინდისიერად, და მხოლოდ კორპორაციის ინტერესებიდან გამომდინარე, აგრეთვე, სრულად და დროულად უნდა უზრუნველყოფდეს აღმასრულებელი ორგანოების ანგარიშგებას სამეთვალყურეო საბჭოსა და აქციონერების წინაშე.

5. კორპორაციული მართვა უნდა ითვალისწინებდეს ყველა მატერიალური ინფორმაციის სრულ, დროულ და ზუსტ გამჟღავნებას (მათ შორის, ინფორმაციას კორპორაციის ფინანსური მდგომარეობის შესახებ, ფინანსურ მაჩვენებლებს და მფლობელობისა და მართვის სტრუქტურას), რათა აქციონერებს და ინვესტორებს მისცეს ინფორმირებული გადაწყვეტილების მიღების საშუალება.

6. კორპორაციული მართვა უნდა უზრუნველყოფდეს მოქმედ კანონებთან შესაბამისობას ყველა დაინტერესებული მხარის კანონით განსაზღვრულ ან სახელშეკრულებო უფლებებთან მიმართებით. კორპორაციული მართვა, უფრო ზოგადად, ხელს უნდა უწყობდეს ყველა დაინტერესებული მხარის, მათ შორის თანამშრომლების ინტერესების გათვალისწინებას, მაშინაც კი, როდესაც ეს უფლებები მკაფიოდ არ არის განსაზღვრული კანონით, მხარს უნდა უჭერდეს კორპორაციასა და დაინტერესებულ მხარეებს შორის აქტიურ თანამშრომლობას, კორპორაციის აქტივებისა და ღირებულების გაზრდისა და ახალი სამუშაო ადგილების შექმნის მიზნით.

7. კორპორაციული მართვა უნდა უზრუნველყოფდეს კორპორაციის ფინანსური და ბიზნესოპერაციების ეფექტიან კონტროლს აქციონერთა კანონიერი ინტერესების დასაცავად.

§2. კორპორაციის მართვის შიგა დოკუმენტები

წესდება კორპორაციის სადამფუძნებლო დოკუმენტია. არც ერთი კორპორაცია არ შეიძლება იყოს დაფუძნებული წესდების გარეშე. წესდება ქმნის კორპორაციას და განსაზღვრავს მის სტრუქტურასა და მიზანს. იგი ფუნდამენტური მნიშვნელობისაა კორპორაციის კორპორაციული მართვის სისტემისთვის. უზრუნველყოფს აქციონერების დაცვას და მათდამი თანასწორ მოპყრობას, უფლებამოსილების განაწილებას მმართველ ორგანოებს შორის, აგრეთვე კორპორაციის საქმიანობის შესახებ ინფორმაციის გამჟღავნებასა და გამჭვირვალობას. იგი ასევე მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მესამე მხარეებთან მიმართებით, რადგან იძლევა ინფორმაციას კორპორაციის, განსაკუთრებით კი, მისი კორპორაციული მართვის სისტემის შესახებ. კორპორაციას არ მოეთხოვება წესდების რეგისტრაცია, თუმცა რეგისტრაციის მიზნით წარდგენილი სადამფუძნებლო დოკუმენტი უნდა

შეიცავდეს ინფორმაციას კორპორაციის შესახებ (კომპანიის დასახელება, სამართლებრივი ფორმა, ინფორმაცია პარტნიორების და დირექტორების შესახებ და სხვ.)

წესდების გარდა, კორპორაციამ შეიძლება დაამტკიცოს სხვა ძირითადი დოკუმენტები, მაგალითად, დებულებები. დებულებები ერთადერთი ძირითადი დოკუმენტია, რომლებშიც განვრცობილია წესდების მოთხოვნები. დებულებების მიღება-არმიღება კორპორაციის არჩევანია. ამგვარად, კომპანიას შეუძლია გადაწყვიტოს, ჰქონდეს თუ არა დებულებები. დებულებები საჭიროა კორპორაციის მართვის ორგანოებისთვის დეტალური პროცედურების რეგულირებისათვის. იმის გამო, რომ წესდება დიდი მოცულობისაა და მისი აღქმა და შეცვლა საკმაოდ რთულია, დებულებებს შეუძლია დახმარების გაწევა წესდების წაკითხვის თავიდან აცილებაში.

კორპორაციული მართვის კოდექსები და ეთიკის კოდექსები ასევე მნიშვნელოვანი ძირითადი დოკუმენტებია, რადგან ისინი კორპორაციას საშუალებას აძლევენ მისი მართვის სტრუქტურა იყოს გაცილებით გამჭვირვალე და მოახდინოს კორპორაციის ერთგულების დემონსტრირება საუკეთესო კორპორაციული მართვის და ბიზნესპრაქტიკის მიმართ.

კომპანიის წესდება. წესდება უნდა შეიცავდეს კორპორაციის სტრუქტურასა და საწესდებო კაპიტალთან დაკავშირებულ დებულებებს, განსაზღვრავდეს მმართველი ორგანოების უფლებამოსილებას და აქციონერთა უფლებებს. კორპორაციის საქმიანობის, მფლობელობის და მართვის სტრუქტურის მიუხედავად, წესდება უნდა შეიცავდეს ისეთ სავალდებულო დებულებებს, როგორიცაა:

- კორპორაციის კორპორაციული დასახელება;
- კორპორაციის რეგისტრირებული მისამართი;
- თითოეული დამფუძნებლის სახელი და მისამართი (სახელი და გვარი, პირადი საიდენტიფიკაციო ნომერი და საცხოვრებელი ადგილი ფიზიკური პირებისთვის, კორპორაციის დასახელება, ოფისის რეგისტრაციის მისამართი, სამართლებრივი ფორმა, რეგისტრაციის თარიღი, საიდენტიფიკაციო ნომერი და წარმომადგენლობითი მონაცემები იურიდიული პირების შემთხვევაში);
- კორპორაციის მმართველი ორგანოები და გადაწყვეტილების მიღების წესი;
- კორპორაციის მართვისა და წარმომადგენლობისათვის პასუხისმგებელ პირთა სახელი და გვარი;
- რწმუნებული პირის სახელი, გვარი და საცხოვრებელი ადგილი;
- რამდენიმე უფლებამოსილი წარმომადგენლის არსებობისას უნდა აღინიშნოს ამ უფლებამოსილ პირებს შეუძლიათ თუ არა ერთობლივად ან ცალ-ცალკე მოქმედება;
- საწესდებო კაპიტალის (გაცხადებული და განაღდებული) მოცულობა და შენატანების ტიპი;
- მონაცემები ფიზიკური ან იურიდიული პირების შესახებ (სახელი და გვარი, პირადი საიდენტიფიკაციო ნომერი და ფიზიკური პირების საცხოვრებელი ადგილი და კორპორაციული დასახელება, რეგისტრირებული ოფისი, კომპანიის სამართლებრივი ფორმა, რეგისტრაციის თარიღი, საიდენტიფიკაციო ნომერი და მონაცემები იურიდიული პირების წარმომადგენლების შესახებ), რომლებიც უფლებამოსილი არიან განახორციელონ სადამფუძნებლო დოკუმენტებში ცვლილებების რეგისტრაცია;
- აქციების რაოდენობა და კლასი, ისევე, როგორც თითოეულ კლასთან დაკავშირებული აქციონერის უფლებები;
- აქციების გადაცემის უფლება (ასეთის არსებობის შემთხვევაში);
- დივიდენდების მოცულობა და მათი განაწილების წესი;
- მომავალში გამოსაშვები გაცხადებული აქციების რაოდენობა და კლასი.

ზემოთ აღნიშნულ სავალდებულო ინფორმაციასთან ერთად, კორპორაციის წესდებით შეიძლება განისაზღვროს საშეწარმეო კანონმდებლობისაგან განსხვავებული მოთხოვნები (მაგალითად აქციონერთა საერთო კრებას, სამეთვალყურეო საბჭოს და აღმასრულებელ საბჭოს შორის უფლებამოსილების განაწილების შესა-

ხებ, აქციონერთა საერთო კრების გამართვის შესახებ და სხვ.).

დაბოლოს, დასაშვებია სხვა მოთხოვნების არსებობა, თუ ისინი არ ეწინააღმდეგება მეწარმეთა შესახებ კანონს და მოქმედ კანონმდებლობას. მეტიც, კორპორაციებმა განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაუთმონ ყველა იმ საკითხს, რომელიც ითვლება სამართლებრივად გადაუჭრელად კორპორაციის დონეზე შემდგომი რეგულირების თვალსაზრისით. ეს საკითხები კორპორაციას და მის აქციონერებს აძლევს მოქმედების თავისუფლებას კორპორაციის სტრუქტურის ორგანიზებაში, მისი საქმიანობის, ფინანსური სტრუქტურის და აქციონერთა უფლებების გათვალისწინებით. სხვაგვარად, რომ ითქვას, წესდება ზოგადად განსაზღვრავს კორპორაციის მახასიათებლებს და საქმიანობას.

წესდება უნდა შეიცვალოს, თუ განხორციელდა ისეთი ცვლილებები, რომლებიც გავლენას ახდენს წესდებით განსაზღვრულ ნებისმიერ სავალდებულო და მნიშვნელოვან მოთხოვნაზე. მაგალითად, თუ კორპორაცია გადაწყვეტს, რომ უნდა შეიცვალოს თავისი კორპორაციული დასახელება, კაპიტალის ოდენობა ან აქციების სხვადასხვა კლასთან დაკავშირებული უფლებები, წესდება უნდა შეიცვალოს. ეს წესი შეესაბამება ყველა რეგისტრირებული მონაცემის სიზუსტის და საიმედოობის პრინციპს და, სანიმუშო კორპორაციული პრაქტიკიდან გამომდინარე, რეკომენდებულია მისი დაცვა.

წესდება ასევე უნდა შეესაბამებოდეს კანონმდებლობაში შეტანილ ცვლილებებს, როცა ხდება ახალი მოთხოვნების დადგენა, რომლებიც გავლენას ახდენს წესდების დებულებებზე.

მეწარმეთა შესახებ კანონის თანახმად, მხოლოდ 75%-ზე მეტი ხმის უფლების მქონე აქციონერებისგან შემდგარ საერთო კრებას აქვს წესდების შეცვლის უფლება. თუმცა, განსაკუთრებულ გარემოებებში ცვლილებები შეიძლება შეიტანოს აღმასრულებელმა საბჭომ (გამგეობამ). ეს შეიძლება მოხდეს მაშინ, როცა კორპორაციას არ გამოუშვია გაცხადებული აქციების დაგეგმილი რაოდენობა და ამცირებს მათ რიცხვს. ასეთ დროს, დირექტორი უფლებამოსილია ცვლილებები შეიტანოს წესდებაში აქციონერთა საერთო კრების გადაწყვეტილების გარეშე.

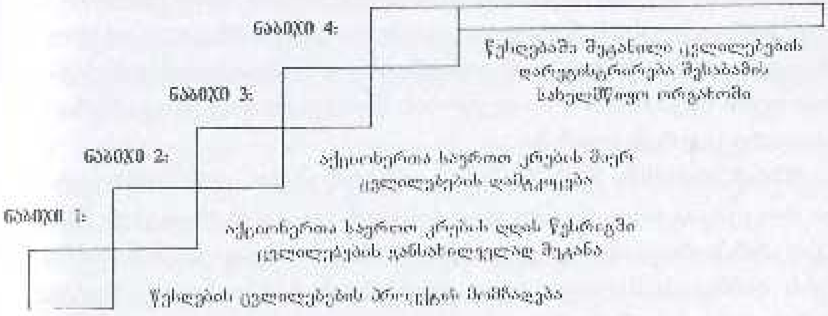
მეწარმეთა შესახებ კანონით არ არის განსაზღვრული რაიმე სპეციფიკური პროცედურები ამ მიზნისათვის. აქციონერთა საერთო კრების დღის წესრიგით განსაზღვრული წესდების მუხლის ცვლილების პროექტი სამეთვალყურეო საბჭოს და აღმასრულებელი საბჭოს შესაბამის რეკომენდაციებთან ერთად უნდა გაეგზავნოს აქციონერებს. აღნიშნულთან ერთად წესდების ცვლილების მომზადება მოითხოვს სამართლებრივი დოკუმენტის შემუშავების უნარ-ჩვევებს და კორპორაციული კანონმდებლობის სპეციალიზებულ ცოდნას.

კორპორაციამ წესდება შეიძლება შეცვალოს ნებისმიერ დროს რაიმე დებულების დამატების ან ცვლილების მიზნით, რომელიც ნებადართულია ან მოთხოვნილია წესდებაში, ანდა ამოიღოს დებულება, რომლის არსებობაც წესდებაში აუცილებელი არ არის.

არსებობს კორპორაციის მიერ წესდების ცვლილების სამი გზა. ესენია:

- წესდების არსებული დებულებების ცვლილება;
- წესდებაში ახალი დებულებების დამატება;
- წესდების სრულიად ახალი ვერსიის დამტკიცება (წესდების გადამუშავება), რაც რეკომენდებულია ბევრი ცვლილების შეტანის შემთხვევაში.

მე-7 ნახაზზე წარმოდგენილია წესდების შეცვლის პროცედურა. წესდების ხელახალი დამტკიცების პროცედურა მსგავსია.



ნახ. 7. წესდების ცვლილების პროცედურა

მეწარმეთა შესახებ კანონის შესაბამისად, აქციონერთა საერთო კრებას აქვს უფლებამოსილება ყველა ხმის უფლების მქონე აქციონერის 75%-ზე მეტის საშუალებით დაამტკიცოს წესდების ცვლილებები. თუმცა კორპორაციის წესდება შეიძლება განსაზღვრავდეს განსხვავებულ ზღურბლს წესდებაში ცვლილებების შესატანად.

წესდება აქციონერებისა და პოტენციური ინვესტორებისთვის ინფორმაციის მნიშვნელოვანი წყაროა. წესდების დოკუმენტის დედანი, ისევე როგორც მასში შეტანილი ცვლილებები, მუდმივად უნდა ინახებოდეს კორპორაციის ოფისში ან სხვა ადგილზე, რომელიც ცნობილი და ხელმისაწვდომია აქციონერებისთვის. კორპორაციის აქციონერები უფლებამოსილი არიან შეამოწმონ წესდება და მასში შეტანილი ცვლილებები ჩვეულებრივი სამუშაო საათების განმავლობაში კომპანიის სათაო ოფისში და გადაიღონ მისი ასლი. კორპორაციამ აქციონერებს შეიძლება არ გადაახდევინოს ასლის გადაღების ღირებულებაზე მეტი.

კორპორაციის მიერ წესდების გამოქვეყნება ინტერნეტის ვებგვერდზე სანიმუშო კორპორაციულ პრაქტიკად ითვლება. გაუმართლებელია აქციონერებსა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს არ შეეძლოთ წესდებასთან ისეთი დაუყოვნებელი წვდომა, როგორიცაა წესდების ტექნიკურად მარტივი და ეფექტიანი განთავსება ინტერნეტში. თუ კორპორაციას არ გააჩნია საკუთარი ვებგვერდი, მაშინ მას შეუძლია ეს ვალდებულება შეასრულოს იმით, რომ გამოაქვეყნოს წესდება კორპორაციის სარეკლამო დაფაზე ან უფასოდ მიაწოდოს აქციონერებსა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს საკმარისი რაოდენობის წესდების ასლები გენერალური დირექტორის ოფისში.

კორპორაციის დებულებები. დებულებები კორპორაციის შიდა დოკუმენტებია, რომლებიც ავსებენ და აკონკრეტებენ წესდებას. კორპორაციის დებულებები შეიძლება შეიცავდეს ნებისმიერ წესს ბიზნესის მართვისა და კომპანიის საქმიანობის რეგულირებასთან დაკავშირებით.

დებულებები ყოველთვის არჩევითია. თუ კორპორაცია მიიღ-

ებს გადაწყვეტილებას, რომ უნდა ჰქონდეს დებულებები, ეს უნდა განხორციელდეს წერილობითი ფორმით. კომპანიის გადასაწყვეტია, მიიღებს თუ არა ის დებულებებს ან სხვა ზოგადი სახის დოკუმენტებს, რომელშიც წარმოდგენილი იქნება დეტალური პროცედურები კორპორაციის მმართველი ორგანოებისათვის. ნებისმიერ შემთხვევაში, კორპორაციის დებულებები და სხვა ზოგადი სახის დოკუმენტები უნდა შეესაბამებოდეს წესდებას და არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს კანონმდებლობას. წესდება დომინანტური დოკუმენტია, წესდებასა და დებულებებს შორის წინააღმდეგობის შემთხვევაში, უპირატესობა ენიჭება წესდებას.

კორპორაცია არ არის ვალდებული, სახელმწიფო სარეგისტრაციო ორგანოში დაარეგისტრიროს თავისი დებულებები. სხვაგვარად, რომ ვთქვათ, კორპორაცია შეიძლება შეიქმნას და არსებობდეს დებულებების გარეშე. კორპორაციის ფორმირების შესახებ განაცხადს არ არის აუცილებელი თან ერთვოდეს დებულებები.

მიუხედავად იმისა, რომ გარკვეული მოთხოვნები უნდა იყოს განსაზღვრულ წესდებაში, დებულებებს გარკვეული უპირატესობა აქვთ. კერძოდ:

- დებულებებს არ სჭირდება რეგისტრაცია სახელმწიფო რეგისტრაციის ორგანოში, რაც განაპირობებს კორპორაციის რესურსების დაზოგვას, რეგისტრაციის გადასახადის და ბიუროკრატიული პროცედურების თავიდან აცილებას;
- წესდებასთან შედარებით დებულებების შეცვლის პროცედურა გამარტივებულია, რაც აადვილებს ადაპტირებას ცვალებადი გარემოებების მიმართ;
- დებულებები უზრუნველყოფს აქციონერების დაცვის ისეთივე დონეს, როგორსაც წესდება, კერძოდ, თუ მისი დებულებები გავლენას ახდენს აქციონერთა უფლებებზე.

ამავე დროს, გარკვეული წესები შეიძლება შედიოდეს წესდების, ან დებულებების შემადგენლობაში. მაგალითად:

- აქციონერების მიერ აქციების უპირატესი შესყიდვის უფლება, ისევე როგორც ამ უფლებების დათმობის შეზღუდვა;

- აქციების თანამფლობელების მიერ აქციებთან დაკავშირებული უფლებების გამოყენების ფორმა;
- შუალედური დივიდენდების გადახდასთან დაკავშირებული შეზღუდვები;
- კორპორაციული მართვის კოდექსით რეკომენდებული დებულებები (მაგალითად, აქციონერების მიერ რწმუნების გადაცემა ელექტრონული საშუალებით და კენჭისყრაში სხვადასხვა ქვეყნებიდან მონაწილეობის წესი).

დებულებები უნდა დაამტკიცოს სამეთვალყურეო საბჭომ, სავალდებულო მოთხოვნაა, რომ სამეთვალყურეო საბჭოს ჰქონდეს დებულებების მიღებისა და ცვლილების უფლებამოსილება. საბჭოს წევრების უმრავლესობა შეადგენს ქვორუმს და სამეთვალყურეო საბჭო იღებს ან ცვლის დებულებებს დამსწრე წევრთა უბრალო უმრავლესობით. წესდება და დებულებები შეიძლება განსაზღვრავდეს ხმების უფრო დიდ პროცენტს სამეთვალყურეო საბჭოსთვის დებულებების დასამტკიცებლად.

სამეთვალყურეო საბჭოს აქვს უფლებამოსილება, მიიღოს კორპორაციის სხვა შიდა დოკუმენტები. წესდება შეიძლება ანიჭებდეს აღმასრულებელ საბჭოს ყველა აღნიშნული დოკუმენტის მიღების უფლებამოსილებას, გარდა მმართველ ორგანოებსა და კორპორაციულ მდივანთან დაკავშირებული დოკუმენტებისა.

კომპანიის კორპორაციული მართვის კოდექსი. კომპანიის კორპორაციული მართვის კოდექსი წარმოადგენს პრინციპებზე დამყარებულ განაცხადს კომპანიის კორპორაციული მართვის შესახებ. იგი გამიზნულია იმისათვის, რომ მართვის სტრუქტურა გაცილებით გამჭვირვალე გახდეს, დაადასტუროს კომპანიის ერთგულება სანიმუშო კორპორაციული მართვის მიმართ და უზრუნველყოს:

- პასუხისმგებლობის მქონე, ანგარიშვალდებული და ღირებულებებზე ორიენტირებული მენეჯმენტის არსებობა;
- ეფექტიანი სამეთვალყურეო საბჭო და აღმასრულებელი საბჭო, რომლებიც მოქმედებენ კორპორაციის და მისი აქციონერების საუკეთესო ინტერესებიდან გამომდინარე, მცირე აქციონერების ჩათვლით და ცდილობენ აქციების ღირებულების მდგრად ზრდას;

- ინფორმაციის სათანადო გამჟღავნება და გამჭვირვალობა, ისევე, როგორც რისკის მართვისა და შიდა კონტროლის ეფექტიანი სისტემა.

კომპანიის კორპორაციული მართვის კოდექსის მიღებით, დაცვითა და რეგულარული განახლებით კორპორაცია ადასტურებს იმას, რომ სურს დემონსტრაციულად წარმართოს და დაამკვიდროს კორპორაციული მართვის სანიმუშო პრაქტიკა. აქციონერების, თანამშრომლების, ინვესტორებისა და საზოგადოების ნდობის ამაღლების მიზნით, კომპანიის კორპორაციული მართვის კოდექსი უნდა სცილდებოდეს დადგენილ სამართლებრივ და მარეგულირებელ სისტემას და მოიცავდეს ეროვნულ და საერთაშორისო აღიარებულ კორპორაციული მართვის პრაქტიკის საუკეთესო სტანდარტებს.

კარგად განვითარებული კორპორაციული მართვის პრაქტიკის მქონე ქვეყნებში ბევრ კორპორაციას წესდებასა და დებულებებთან ერთად ნებაყოფლობით აქვს კორპორაციული მართვის კოდექსი ან მითითებები. ამ კოდექსების უმეტესობა არის პრინციპების მოკლე და მარტივი განაცხადი. კოდექსებში ზოგადად ასახულია დირექტორთა საბჭოს და მენეჯმენტის სურვილი, განახორციელონ კორპორაციის ოპერაციები პატიოსანი, სამართლიანი და სოციალური პასუხისმგებლობით აღსავსე ფორმით. კორპორაციის კოდექსები და მითითებები შეიძლება მოიცავდეს საკითხების მნიშვნელოვან რაოდენობას, მათ შორისაა:

➢ კორპორაციული მართვის ზოგადი საკითხები:

- კორპორაციის მიზნები და ამოცანები;
- ურთიერთობა აქციონერებსა და დირექტორთა საბჭოს შორის;
- ურთიერთობა დირექტორთა საბჭოსა და გენერალურ დირექტორს შორის;
- ურთიერთობა მაკონტროლებელ და მცირე აქციონერებს შორის.

➢ საბჭოს სანიმუშო პრაქტიკა:

■ შემადგენლობაში რამდენიმე დამოუკიდებელი დირექტორის არსებობა;

■ კომიტეტების რაოდენობა და სტრუქტურა;

■ ზოგადი სამუშაო პროცედურები;

■ აღმასრულებელი დირექტორების ანაზღაურება.

➢ აქციონერთა უფლებები:

■ აქციონერთა საერთო კრების ორგანიზებასა და გამართვასთან დაკავშირებით;

■ მცირე აქციონერების დაცვა;

■ დაკავშირებული მხარის გარიგებების შესახებ ინფორმაციის გამჟღავნება;

■ კორპორაციის დივიდენდების პოლიტიკა.

➢ ინფორმაციის გამჟღავნებასა და გამჭვირვალობასთან დაკავშირებული საკითხები:

■ შიდა კონტროლის ფუნქცია რისკის მართვის ჩათვლით;

■ აუდიტის და საკონსულტაციო მომსახურების გამოყენებისა და გარე აუდიტორის როტაციის პოლიტიკა;

■ ბუღალტრული აღრიცხვის პოლიტიკა და სტანდარტები;

■ კორპორაციის შესახებ ფინანსური ანგარიშგებების და მნიშვნელოვანი ინფორმაციის გამჟღავნება.

➢ კორპორაციის ანგარიშვალდებულება დაინტერესებული მხარეების წინაშე:

■ ურთიერთობა ინვესტორებსა და სხვა მხარეებთან, რომლებსაც აქვთ კორპორაციის მიმართ ინტერესი.

თუ რა საკითხები უნდა მოიცვას კოდექსმა, დამოკიდებულია კორპორაციისთვის ყველაზე დიდი მნიშვნელობის თემებზე. როგორც წესი, კორპორაციის კოდექსს ამტკიცებს დირექტორთა საბჭო. კორპორაციის კოდექსი ან მითითებები უნდა შეესაბამებოდეს კანონმდებლობას, აგრეთვე, წესდებასა და დებულებებს და, ზოგადად, უნდა აკმაყოფილებდეს შესაბამისი კორპორაციული მართვის კოდექსის მოთხოვნებს. კორპორაციული მართვის კოდექსი ვერ შეცვლის წესდებასა და დებულებებს.

დამტკიცებული კორპორაციული მართვის კოდექსი უნდა გამოქვეყნდეს კორპორაციის ვებგვერდზე და მისი ასლი უფასოდ უნდა მიაწოდოს ყველა აქციონერს.

2009 წლის 23 სექტემბერს საქართველოს ბანკების ასოციაციამ მიიღო კორპორაციული მართვის კოდექსი კომერციული ბანკებისათვის. ეს არის ნებაყოფლობითი კოდექსი, რომელიც ემყარება „დაემორჩილე ან განმარტე" პრინციპს. მისი მიღების შემდეგ 11 კომერციული ბანკი უკვე შეუერთდა კორპორაციული მართვის კოდექსს.

კორპორაციული მართვის კოდექსი ემყარება ეთგო-სა და ბაზელის კორპორაციული მართვის პრინციპებს და მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორიცაა: აქციონერთა უფლებები, მმართველი ორგანოები, კორპორაციული მდივანი, შიდა კონტროლი და რისკის მართვა, ინფორმაციის გამჟღავნება და გამჭვირვალობა, მარეგულირებელი ორგანოების წევრთა შეფასება და ანაზღაურება, ინტერესთა კონფლიქტი, ჰოლდინგური კომპანიის კორპორაციული მართვა და დაკავშირებული მხარეების კორპორაციული მართვა.

ამ კოდექსის რეკომენდაციით, საქართველოში მოქმედი ყველა ბანკი უნდა ითვალისწინებდეს კოდექსით დადგენილი ნორმების არსს და ყოველწლიურად ამზადებდეს კორპორაციული მართვის ანგარიშგებებს. ასეთ ანგარიშგებებში თითოეულმა ბანკმა უნდა დაადასტუროს მისი შესაბამისობა კოდექსის მოთხოვნებთან ან ახსნას მიზეზი, რატომ ერჩევნია არ შეასრულოს აღნიშნული მოთხოვნები.

მართალია კორპორაციული მართვის კოდექსი ბანკებისთვისაა მიღებული, მაგრამ მისი დებულებები ზოგადია და სხვა კომპანიებსაც თავისუფლად შეუძლიათ გამოიყენონ კორპორაციული მართვის კოდექსის რეკომენდაციები, როგორც სტანდარტი სანიმუშო კორპორაციული მართვის პრაქტიკისთვის.

კორპორაციის ეთიკის კოდექსი. ეთიკის კოდექსი (რომელსაც ასევე უწოდებენ ქცევის კოდექსს ან პასუხისმგებლობის განცხადებას) არის ქცევის ძირითადი სახელმძღვანელო, რომე-

ლიც კომპანიის მენეჯერებსა და თანამშრომლებს აკისრებს მოვალეობებსა და პასუხისმგებლობას დაინტერესებული მხარეების. მათ შორის, კოლეგების, მომხმარებლებისა და კლიენტების, ბიზნესპარტნიორების (მაგ., მომწოდებლების), მთავრობისა და საზოგადოების წინაშე.

კორპორაციას შეიძლება უნდოდეს ეთიკის კოდექსის მიღება, რადგან კოდექსი:

● **ამდიდრებს კორპორაციის რეპუტაციას/იმიჯს:** კორპორაციის რეპუტაცია და იმიჯი აქტივების შემადგენელი არამატერიალური ნაწილია. ეთიკის კოდექსის შემუშავება ეფექტიანი გზაა იმ მნიშვნელობის კომუნიკაციისთვის, რომელსაც კორპორაცია ანიჭებს სანიმუშო ბიზნესპრაქტიკას.

● **აუმჯობესებს რისკის და კრიზისის მართვას:** ეთიკის კოდექსს შეუძლია პოტენციურ პრობლემებზე სამეთვალყურეო საბჭოს და აღმასრულებელი საბჭოს ყურადღების გამახვილება ყოვლისმომცველი კრიზისის დადგომამდე, რადგან ის ამზადებს თანამშრომლებს ეთიკურ პრობლემებზე რეაგირებისთვის.

● **შეიმუშავებს კორპორაციულ კულტურას და წინა პლანზე გამოაქვს კორპორაციული ღირებულებები:** ეთიკის კოდექსი შემუშავებულია და ფართოდაა გავრცელებული კორპორაციის მენეჯერების და თანამშრომლების მიერ, და მას შეუძლია დახმარების გაწევა ერთიანი კორპორაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში, საერთო ღირებულებების საფუძველზე, რაც დახმარებას უწევს თანამშრომლებს მათ ყოველდღიურ საქმიანობაში.

● **ხელს უწყობს კომუნიკაციას დაინტერესებულ მხარეებთან:** ეთიკის კოდექსს აქვს ძლიერი სადემონსტრაციო ეფექტი დაინტერესებული მხარეების მიმართ, განსაკუთრებით კრიზისის პერიოდში, აგრეთვე მათთვის კორპორაციის ეთიკური ქცევისადმი ერთგულების დამტკიცების თვალსაზრისით და იმის ხაზგასმით, რომ მნიშვნელოვანი დარღვევები გამონაკლისი უნდა იყოს და არა წესი.

● **გამორიცხავს სასამართლო დავას:** ეთიკის კოდექსი ეთიკის ეფექტიან პროგრამასთან ერთად იძლევა სასამართლო

პროცესის რისკის მინიმუმამდე დაყვანის საშუალებას, რომელიც გამოწვეულია თაღლითობით, ინტერესთა კონფლიქტით, კორუფციით და მექრთამეობით და ინსაიდერული ვაჭრობით.

თითოეული კორპორაცია განსხვავებულია სიდიდისა და საქმიანობის სფეროს მიხედვით და აქვს გამორჩეული ბიზნესკულტურა, ღირებულებათა ნაკრები და ეთიკურად მგრძნობიარე საოპერაციო არეალი. ეთიკის კოდექსი უნდა ასახავდეს ამ განსხვავებებს. იგი უნდა სცილდებოდეს მარტივ წესებს და ყურადღებას უნდა აქცევდეს ძირითად ღირებულებებს. მეტად მნიშვნელოვანია, რომ ეთიკის კოდექსის შემუშავებამდე კომპანიას განსაზღვრული და ფორმულირებული ჰქონდეს საკუთარი ღირებულებები.

ეთიკის კოდექსის შემუშავება უფრო მეტია, ვიდრე ქაღალდზე მისი გადატანა. კოდექსის შემუშავება პროცესიცაა და, ამავე დროს, მედეგიც. ეთიკის კოდექსის საჭიროების განსაზღვრისას, კორპორაციამ წინასწარ უნდა შეისწავლოს მიდაეთიკური კლიმატი, თანამშრომლებისა და მენეჯერების მიერ მიღებული ეთიკური მითითებების რაოდენობა და ტიპი, აგრეთვე შეაფასოს კორპორაციის წინაშე არსებული რისკები ასეთი კოდექსის არსებობის გარეშე. შემდეგ, კორპორაცია უნდა ეცადოს, რომ ყველამ, ხელმძღვანელებისა და თანამშრომლების ჩათვლით, თავისი წვლილი შეიტანოს ამ საქმეში, თუ უნდა, რომ კოდექსმა რეალურად იმუშაოს კორპორაციის ეთიკური პრაქტიკის თვალსაზრისით. ყველაზე მნიშვნელოვანია, მას უზრუნველყოს კორპორაციის მიერ ფართო საკონსულტაციო პროცესი. სამეთვალყურეო საბჭოსთვის ეთიკის კოდექსის დასამტკიცებლად წარდგენის მომენტისათვის თითოეული თანამშრომელი უნდა იცნობდეს კოდექსს და წვლილი ჰქონდეს შეტანილი მის შემუშავებაში — პროცესში, რომელიც უზრუნველყოფს მონაწილეობას და ხელს უწყობს მის დანერგვას.

კორპორაციამ ასევე უნდა აღიაროს, რომ „ზედა დონეზე არსებული ტონი“ მნიშვნელოვანია და ხელმძღვანელობის და დირექტორების საჯარო და სადემონსტრაციო ერთგულება ძირით-

ალი კომპონენტია ეთიკის კოდექსის დანერგვის პროცესში.

ეთიკის კოდექსი უნდა იყოს მომხმარებლის ინტერესებზე მორგებული, ე. ი. უნდა იძლეოდეს პრაქტიკულ მითითებებს კორპორაციის მენეჯმენტისა და თანამშრომლების იმ ეთიკური პრობლემების მოსაგვარებლად, რომლებიც შეიძლება წარმოიქმნას ყოველდღიურ ბიზნესსაქმიანობაში. ეთიკის კოდექსის მხარდასაჭერად კომპანიამ შეიძლება შეიმუშაოს ეთიკის ტრენინგის პროგრამა, დანიშნოს ეთიკის ოფიცერი, შექმნას ეთიკის ოფისი და/ან სამეთვალყურეო საბჭოს ეთიკის კომიტეტი, რომელიც რეკომენდაციებსა და ცოდნას გადასცემს მენეჯერებსა და თანამშრომლებს და უზრუნველყოფს კონსულტაციების კონფიდენციალურობას.

სამეთვალყურეო საბჭოს ეთიკის კომიტეტმა ეთიკის კოდექსი მუდმივად უნდა ცვალოს, შეიტანოს სარედაქციო ცვლილებები და განაახლოს.

საკონტროლო კითხვები:

1. განმარტეთ კორპორაციული მართვა.
2. ჩამოთვალეთ და განმარტეთ კორპორაციული მართვის 4 ძირითადი ღირებულება (სიმახი).
3. ჩამოთვალეთ კორპორაციული მართვის დონეები და თითოეულის პოტენციური სარგებელი.
4. როგორ შეუძლია კორპორაციულ მართვას გააუმჯობესოს კორპორაციის კაპიტალის ბაზრებზე წვდომა? დანახარჯების შემცირება?
5. რა დოკუმენტია კორპორაციის წესდება და რა ინფორმაციას მოიცავს იგი.
6. აღწერეთ წესდების შეცვლის პროცედურა.
7. განასხვავეთ ერთმანეთისგან კორპორაციის დებულებები, მართვის კოდექსები და ეთიკის კოდექსები.

თავი IV. კორპორაციული მართვის შიდა ორგანოები[1]

§1. კორპორაციის სამეთვალყურეო საბჭო

კორპორაციის სამეთვალყურეო საბჭოს არსებობა მოთხოვნილია მეწარმეთა შესახებ კანონით მხოლოდ იმ შემთხვევებში, როცა კომპანიის აქციონერთა რაოდენობა 100-ს აღემატება. კორპორაცია წარმოადგენს ანგარიშვალდებულ საწარმოს ფასიანი ქაღალდების ბაზრის შესახებ კანონის თანახმად, რომლის აქციებიც მონაწილეობს ვაჭრობაში საფონდო ბირჟაზე ან ის ლიცენზირებულია საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ. სხვა შემთხვევებში კომპანიის გადასაწყვეტია, შექმნის ის სამეთვალყურეო საბჭოს თუ არა.

თუ კორპორაცია გადაწყვეტს, რომ არ შექმნას სამეთვალყურეო საბჭო, მაშინ მისი წესდებით სამეთვალყურეო საბჭოს კანონით დადგენილი ფუნქციები და უფლებამოსილება უნდა განაწილდეს კორპორაციის მართვის სხვა ორგანოებზე (აქციონერთა კრება და აღმასრულებელი საბჭო).

იმ კორპორაციამ, რომელსაც უნდა სამეთვალყურეო საბჭოს შექმნა, სასურველია გადადგას გარკვეული ნაბიჯები, რომლებიც ქვემოთ არის ჩამოთვლილი:

ნაბიჯი 1. სამეთვალყურეო საბჭოს უფლებამოსილების, სტრუქტურის, კომიტეტების და სიდიდის (წევრთა მთლიანი რაოდენობა) შესახებ გადაწყვეტილების მიღება.

ნაბიჯი 2. სამეთვალყურეო საბჭოს მიზნის, ამოცანების და საოპერაციო საქმიანობის განსაზღვრა (მაგ., შეხვედრის გრაფიკი, დრო და ადგილი).

ნაბიჯი 3. სამეთვალყურეო საბჭოს შემადგენლობისათვის კომპეტენციებისა და უნარ-ჩვევების განსაზღვრა და დირექტორ-

1 სახელმძღვანელოს მოცემული თავი დამუშავებულია IFC-ის მიერ მომზადებული კორპორაციული მართვის სახელმძღვანელოს მასალების გამოყენებით.

თა შესაბამისი პროფილების შემუშავება (მაგ., ლარგობრივი გამოცდილება, პატიოსნება, საფინანსო განათლება და სხვ.).

ნაბიჯი 4. გეგმის შემუშავება წევრების გამოსაძებნად და დასაქირავებლად, შესაძლოა სპეციალიზებული საკონსულტაციო სამსახურების და/ან ინსტიტუტების გამოყენებით.

ნაბიჯი 5. საორიენტაციო ტრენინგის პროგრამის შემუშავება ახალი წევრებისათვის. საქმიანობის ძირითადი მაჩვენებლების განსაზღვრა და სათანადო მასალების ხელმისაწვდომობა, შეხვედრების დრო.

მეწარმეთა შესახებ კანონით განსაზღვრულია სამეთვალყურეო საბჭოს უფლებამოსილება. სამეთვალყურეო საბჭო უფლებამოსილია კომპანიის სტრატეგიისა და ბიზნესპრიორიტეტების განსაზღვრისათვის, ისევე როგორც მენეჯმენტის საქმიანობის ხელმძღვანელობისა და კონტროლისათვის, აგრეთვე გადაწყვეტილების მიღებისათვის ისეთ საკითხებთან დაკავშირებით, რომლებიც სცილდება აქციონერთა საერთო კრების უფლებამოსილების ფარგლებს. რეალურად, სამეთვალყურეო საბჭოს ფუნქციაა ხელმძღვანელობა და არა მართვა. ზოგიერთ შემთხვევაში წესდებით შეიძლება აქციონერთა საერთო კრების გარკვეული უფლებამოსილების სამეთვალყურეო საბჭოსათვის დელეგირება. წესდებითვე შეიძლება აღმასრულებელი საბჭოს ფუნქციები მიენიჭოს სამეთვალყურეო საბჭოს.

რომელსაც სამეთვალყურეო საბჭოს ენიჭება დამატებითი ძალაუფლება და უფლებამოსილება, ეს უნდა შეესაბამებოდეს სამეთვალყურეო საბჭოს ტიპურ ფუნქციებს, რათა თავიდან იქნეს აცილებული ბუნდოვანება აქციონერთა საერთო კრებას, სამეთვალყურეო საბჭოს, გენერალური დირექტორის და/ან აღმასრულებელ საბჭოს შორის უფლებამოსილების განაწილებასთან დაკავშირებით.

ზოგადად, სამეთვალყურეო საბჭო უფლებამოსილია გადაწყვეტილებები მიიღოს ისეთ სფეროებში, როგორიცაა:

- სტრატეგიული ზედამხედველობა და კონტროლი;
- აქციონერთა უფლებების დაცვა;

- აქტივები და საწესდებო კაპიტალი;
- კონტროლი, ინფორმაციის გამჟღავნება და გამჭვირვალობა.

სამეთვალყურეო საბჭო მნიშვნელოვან როლს ასრულებს კორპორაციის სტრატეგიული ზედამხედველობისა და კონტროლის საქმეში. ამ სფეროში სამეთვალყურეო საბჭოს აქვს შემდეგი უფლებამოსილება:

კორპორაციის პრიორიტეტების და სტრატეგიული მიმართულების განსაზღვრა. სამეთვალყურეო საბჭო უფლებამოსილია განსაზღვროს კომპანიის პრიორიტეტები და სტრატეგიული მიმართულება.

სამეთვალყურეო საბჭო არ მონაწილეობს კორპორაციის ყოველდღიურ მართვაში – ეს აღმასრულებელი ორგანოების პასუხისმგებლობაა.

აღმასრულებელი საბჭოს წევრთა დანიშვნა. სამეთვალყურეო საბჭო უფლებამოსილია დანიშნოს აღმასრულებელი საბჭოს წევრები და გააფორმოს მათთან ხელშეკრულებები.

აღმასრულებელი საბჭოს წევრების გათავისუფლება. აღმასრულებელი საბჭოს წევრების დანიშვნის უფლებამოსილებასთან დაკავშირებულია გათავისუფლების უფლებამოსილებაც.

ხელშეკრულების გაფორმება აღმასრულებელ ორგანოებთან. სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარე უფლებამოსილია ხელი მოაწეროს ხელშეკრულებებს კომპანიასა და აღმასრულებელი საბჭოს წევრებს შორის.

მეწარმეთა შესახებ კანონით განსაზღვრულია, რომ თუ კორპორაციის წესდებით სხვა რამ არ არის დადგენილი, მხოლოდ სამეთვალყურეო საბჭოს თანხმობით უნდა დადგინდეს აღმასრულებელი საბჭოს წევრთა უფლებამოსილების ფარგლები.

აღმასრულებელი ორგანოების ოპერაციების ზედამხედველობა. აღმასრულებელი ორგანოები ანგარიშვალდებული უნდა იყვნენ სამეთვალყურეო საბჭოს და აქციონერთა წინაშე.

მაგალითად, სამეთვალყურეო საბჭო უფლებამოსილია მოითხოვოს აღმასრულებელი საბჭოს სხდომის ოქმები. სამეთ-

ვალყურეო საბჭო ასევე იღებს გადაწყვეტილებას, შეიძლება თუ არა გენერალურ დირექტორს და აღმასრულებელი საბჭოს წევრს ეკავოს თანამდებობა სხვა იურიდიული პირის მმართველობით ორგანოში, რათა თავიდან აიცილოს ინტერესთა კონფლიქტი, რაც შესაძლოა ხელს უშლიდეს გენერალურ დირექტორს და სხვა აღმასრულებელ პირებს თავიანთი ფუნქციების სათანადოდ განხორციელებაში.

კორპორაციული მდივნის დანიშვნა. მიუხედავად იმისა, რომ მეწარმეთა შესახებ კანონით არ არის გათვალისწინებული სამეთვალყურეო საბჭოს უფლებამოსილება დანიშნოს კორპორაციული მდივანი, სამეთვალყურეო საბჭოს ეს ფუნქცია წესდებით უნდა განისაზღვროს. ეს პრინციპი ასახულია საქართველოს კომერციული ბანკებისთვის შემუშავებულ კორპორაციული მართვის კოდექსში, რომლის თანახმადაც, კორპორაციული მდივნის დანიშვნა და მასთან ხელშეკრულების ვადების და პირობების განსაზღვრა, ანაზღაურების თანხის ჩათვლით, უნდა შედიოდეს სამეთვალყურეო საბჭოს უფლებამოსილებაში. მეტიც, კორპორაციული მდივანი ანგარიშვალდებული უნდა იყოს სამეთვალყურეო საბჭოს წინაშე და იმყოფებოდეს მისი ზედამხედველობის ქვეშ მისი სასამსახურო ხელშეკრულების ვადის და პირობების შესაბამისად.

საბჭოს კომიტეტის შექმნა. მეწარმეთა შესახებ კანონი არ შეიცავს დებულებებს სამეთვალყურეო საბჭოს კომიტეტების შესახებ. ეს დებულებები მოცემულია კომერციული ბანკების საქმიანობის შესახებ კანონში, რომელიც მოითხოვს კომერციული ბანკებისგან შექმნან აუდიტის კომიტეტი.

დებულებების დამტკიცება. მიუხედავად იმისა, რომ, მეწარმეთა შესახებ კანონით არ არის დაკონკრეტებული, სამეთვალყურეო საბჭო ის ორგანოა, რომელმაც უნდა დაამტკიცოს დებულებები და კომპანიის ყველაზე მნიშვნელოვან საქმიანობასთან დაკავშირებული სხვა შიდა დოკუმენტები.

ფილიალებისა და წარმომადგენლობითი ოფისების შექმნა. კომპანიის ფილიალებისა და წარმომადგენლობითი ოფისების

შექმნისათვის საჭიროა სამეთვალყურეო საბჭოს თანხმობა.

აქციონერთა საერთო კრების ორგანიზება. სამეთვალყურეო საბჭოს აქვს უფლება და ზოგჯერ ვალდებულებაც, რომ შეიტანოს საკითხები დღის წესრიგში. სამეთვალყურეო საბჭოს ასევე შეუძლია აქციონერთა საერთო კრების დღის წესრიგში შეიტანოს საკითხები აქციონერის (ან აქციონერთა ჯგუფის) მოთხოვნის საფუძველზე.

კორპორაციული კონფლიქტების გადაწყვეტა. სამეთვალყურეო საბჭოს ძირითადი ფუნქციაა კორპორაციულ პროცედურებთან შესაბამისობის სისტემის შექმნა. სამეთვალყურეო საბჭოს პასუხისმგებლობაა ყველა საჭირო ნაბიჯის გადადგმა იმ კონფლიქტების პრევენციისა და გადაწყვეტისათვის, რომლებიც შეიძლება წარმოიშვას აქციონერებსა და კორპორაციას შორის. მან შეიძლება დანიშნოს თანამდებობის პირები აღსრულების სისტემების დანერგვის გზით. ასევე სამეთვალყურეო საბჭომ შეიძლება შექმნას კონფლიქტების მოგვარების საბჭო.

თუ კორპორაციის წესდებით სხვა რამ არ არის დადგენილი, სამეთვალყურეო საბჭოს თანხმობა საჭიროა საწარმოს 50%-ზე მეტი წილის შეძენისა და გასხვისებისათვის, აგრეთვე კორპორაციის აქციებისა და სხვა ფასიანი ქაღალდების საფონდო ბირჟაზე სავაჭროდ დასაშვებად და საზოგადოების იმ ქონების შეძენის ან გასხვისების (ან ერთმანეთთან დაკავშირებული ასეთი გარიგებების) შესახებ გადაწყვეტილების მისაღებად, რომელთა ღირებულებაც აღემატება სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ დადგენილ ოდენობას.

კორპორაციის წესდებით სამეთვალყურეო საბჭოს შეიძლება მიენიჭოს უფლებამოსილება მიიღოს გადაწყვეტილება ნებადართული აქციების ფარგლებში ახალი აქციების განთავსების შესახებ. აქციებში კონვერტირებადი ფასიანი ქაღალდების მიმართ გამოიყენება იგივე წესი.

სამეთვალყურეო საბჭომ უნდა უზრუნველყოს რისკის შეფასებისა და მართვის სისტემების არსებობა.

რისკის მართვა სამეთვალყურეო საბჭოს მნიშვნელოვანი

ფუნქციაა. სამეთვალყურეო საბჭომ უნდა უზრუნველყოს ისეთი სისტემების შექმნა, რომლებიც კორპორაციას აძლევს რისკის შეფასებისა და კონტროლის საშუალებას. სხვა საკითხებთან ერთად, სამეთვალყურეო საბჭო ვალდებულია:

- დაამტკიცოს მართვის პროცედურები და უზრუნველყოს ასეთი პროცედურების შესაბამისობა (ეს პროცედურები უნდა ითვალისწინებდეს კორპორაციისა და მისი თანამშრომლების მიერ სამეთვალყურეო საბჭოს დროულ ინფორმირებას რისკის მართვის მექანიზმებში ყველა არსებითი ნაკლის შესახებ);
- რეგულარულად გააანალიზოს, შეაფასოს და გააუმჯობესოს რისკის მართვის შიდა პროცედურები;
- შეიმუშაოს წახალისების ადეკვატური მექანიზმები აღმასრულებელი ორგანოებისთვის, დეპარტამენტებისა და თანამშრომლებისთვის შიდა კონტროლის სისტემების გამოსაყენებლად;
- საჭიროების შემთხვევაში, შექმნას სამეთვალყურეო საბჭოს რისკის მართვის კომიტეტი;
- უზრუნველყოს კორპორაციის შესაბამისობა კანონმდებლობასა და წესდების დებულებებთან.

აქციონერთა საერთო კრება ირჩევს სამეთვალყურეო საბჭოს წევრებს განსაზღვრული ვადით, რომლის ათვლაც იწყება მათი არჩევის მომენტიდან აქციონერთა მორიგ საერთო კრებამდე. არ არსებობს შეზღუდვა პირის ხელახალ არჩევასთან დაკავშირებით. მეწარმეთა შესახებ კანონის თანახმად, საბჭოს წევრები აირჩევიან ერთწლიანი ვადით, თუ წესდებით ან საერთო კრების გადაწყვეტილებით სხვა ვადა არ არის დადგენილი.

მეწარმეთა შესახებ კანონით არ არის დაკონკრეტებული, ვის შეუძლია სამეთვალყურეო საბჭოს წევრობის კანდიდატების დასახელება, თუმცა ყველაზე კარგ შემთხვევაში, ეს არიან აქციონერები. აღნიშნული კანონით განსაზღვრულია მხოლოდ ის შემთხვევა, როდესაც საბჭოს წევრის გადადგომიდან 6 თვის განმავლობაში არ აირჩა ახალი წევრი და სასამართლოს კორპორაციის იურიდიული მისამართის მიხედვით შეუძლია ერთ-ერთი აქციონერის, აღმასრულებელი საბჭოს ან/და სამეთვალყურეო

საბჭოს წევრის განაცხადით დანიშნოს ახალი წევრი (თუ კომპანიის წესდებით სხვა რამ არ არის დადგენილი).

ინფორმაცია სამეთვალყურეო საბჭოს წევრობის კანდიდატების შესახებ უნდა წარედგინოს აქციონერთა საერთო კრების მონაწილე პირებს კრებამდე. თუმცა, აღნიშნული კანონით, არ არის განსაზღვრული, თუ რა ინფორმაცია უნდა იქნეს მიწოდებული კანდიდატთან დაკავშირებით.

აქციონერებს უნდა ჰქონდეთ საკმარისი ინფორმაცია სამეთვალყურეო საბჭოს წევრობის კანდიდატზე იმის შესაფასებლად, რამდენად აქვს მას დაკისრებული მოვალეობის შესრულების უნარი და, თუ საჭიროა, განსაზღვროს მისი დამოუკიდებლობა. ამ თვალსაზრისით საინტერესო ინფორმაცია შეიძლება იყოს:

- კანდიდატის ვინაობა.
- აქციონერის ვინაობა (ან აქციონერების ჯგუფი), რომელიც წარადგენს კანდიდატს.
- კანდიდატის ასაკი და განათლება.
- ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში კანდიდატის მიერ დაკავებული თანამდებობები.
- წარდგენის მომენტისათვის კანდიდატის მიერ დაკავებული თანამდებობა.
- ურთიერთობის ტიპი, რომელიც კანდიდატს აქვს კორპორაციასთან.
- სხვა სამეთვალყურეო საბჭოს წევრობა ან კანდიდატის მიერ დაკავებული ოფიციალური თანამდებობა.
- არის თუ არა კანდიდატი წარდგენილი სხვა თანამდებობაზე სამეთვალყურეო საბჭოში ან ოფიციალურ პოზიციაზე.
- კანდიდატის ურთიერთობა კორპორაციასთან დაკავშირებულ პირებთან.
- კანდიდატის ურთიერთობა კორპორაციის ძირითად ბიზნესპარტნიორებთან.
- კანდიდატის ფინანსურ სტატუსთან დაკავშირებული ინფორმაცია და სხვა გარემოებები, რომლებმაც შეიძლება გავლენა იქონიოს კანდიდატის, როგორც საბჭოს წევრის, დამოუკიდებლობაზე.

- კანდიდატის უარის მიზეზი, უპასუხოს კორპორაციის მოთხოვნას ინფორმაციის მიწოდებასთან დაკავშირებით.

სამეთვალყურეო საბჭოს წევრთა არჩევა. თუ კორპორაციის წესდებით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული, სამეთვალყურეო საბჭოს წევრთა არჩევა ხდება დამსწრე აქციონერთა 50%-ზე მეტი ხმით. სამეთვალყურეო საბჭოს წევრების არჩევისას აქციონერები შეიძლება შეთანხმდნენ კუმულაციურ კენჭისყრაზე. კუმულაციური კენჭისყრა არის სისტემა, რომელიც მცირე აქციონერებს აძლევს საშუალებას, საკუთარი ხმების გაერთიანების გზით აირჩიონ წარმომადგენელი სამეთვალყურეო საბჭოში. საბჭოს წევრების არჩევა არ შეიძლება განხორციელდეს, თუ აქციონერთა საერთო კრება ტარდება წერილობითი თანხმობით. მხოლოდ აქციონერთა საერთო კრებას შეუძლია საბჭოს წევრთა გათავისუფლება მათი წევრობის ვადის გასვლამდე.

სამეთვალყურეო საბჭოს შემადგენლობა. სამეთვალყურეო საბჭოს წევრების მთლიანი რაოდენობა უნდა იყოს განსაზღვრული წესდებით აქციონერთა საერთო კრების მიერ განსაზღვრული წესის შესაბამისად. მეწარმეთა შესახებ კანონით დადგენილია სამეთვალყურეო საბჭოს წევრთა მინიმალური და მაქსიმალური რაოდენობა, რაც შესაბამისად არის 3 და 21.

მეწარმეთა შესახებ კანონით არ არის დაწესებული საბჭოს წევრთა შესაბამისობის განმსაზღვრელი სამართლებრივი მოთხოვნები, თუმცა კანონმდებლობით გარკვეული მოთხოვნები დაწესებულია კომერციული ბანკების სამეთვალყურეო საბჭოს წევრების მიმართ. საუკეთესო პრაქტიკის შესაბამისად:

- საბჭოს წევრად შეიძლება არჩეულ იქნეს მხოლოდ სრულად ქმედუნარიანი პირი. წევრებს უნდა შეეძლოთ თავისი მოქმედებებით სამოქალაქო სამართლის უფლებების შეძენა და გამოყენება, სამოქალაქო სამართლის ვალდებულებათა შექმნა და ამ უფლებათა და ვალდებულებათა განხორციელება;
- საბჭოს წევრი არ შეიძლება იყოს იურიდიული პირი, თუმცა პირი, რომელიც იურიდიული პირის წარმომადგენელია, შეიძლება არჩეულ იქნას სამეთვალყურეო საბჭოში.

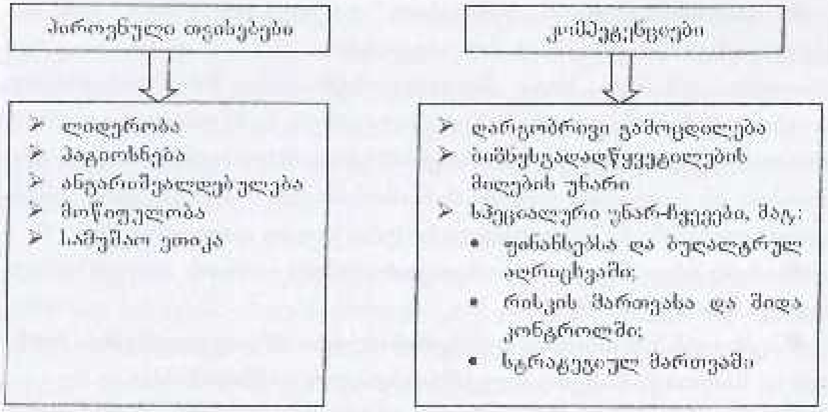
ინტერესთა კონფლიქტის თავიდან ასაცილებლად, ფიზიკური პირი არ უნდა აირჩეს კორპორაციის სამეთვალყურეო საბჭოში, თუ იგი არის:

- კონკურენტი კომპანიის დირექტორი;
- კონკურენტი კომპანიის მენეჯერი;
- კონკურენტი კომპანიის თანამშრომელი.

სამეთვალყურეო საბჭოს წევრად წარდგენილი კანდიდატი ასევე არ უნდა იყოს დაკავშირებული მომწოდებელთან, დაკავშირებულ პირებთან, აგრეთვე დამოუკიდებელი გარე აუდიტორის თანამშრომლებთან.

სამეთვალყურეო საბჭოს წევრებს უნდა ჰქონდეთ საჭირო უნარ-ჩვევები და გამოცდილება სამეთვალყურეო საბჭოს მუშაობაში მონაწილეობის მისაღებად.

ქვემოთ წარმოდგენილია ის პიროვნული თვისებები, მახასიათებლები და კომპეტენცია, რომლებიც საჭიროა ამ მოვალეობის შესასრულებლად (ნახ. 8).



ნახ. 8. რეკომენდებული თვისებები და კომპეტენტები სამეთვალყურეო საბჭოს წევრებისათვის.

კომერციული ბანკების კორპორაციული მართვის კოდექსის თანახმად, სამეთვალყურეო საბჭოს წევრები უნდა იყვნენ დამოუკიდებელი და ადეკვატური ბალანსი უნდა იყოს შენარჩუნებული აქციონერების წარმომადგენლებსა და საბჭოს დამოუკიდებელ წევრებს შორის. ამით დამოუკიდებელ წევრებს საშუალება ეძლევათ ზეგავლენა მოახდინონ სამეთვალყურეო საბჭოს გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე და წარადგინონ მოსაზრებების ფართო სპექტრი სამეთვალყურეო საბჭოს დისკუსიებში მონაწილეობის მისაღებად.

თავმჯდომარე. სამეთვალყურეო საბჭოს წევრები ირჩევენ თავმჯდომარეს. საუკეთესო პრაქტიკის შესაბამისად, თავმჯდომარე უნდა იყოს სამეთვალყურეო საბჭოს წევრი და არ შეიძლება იყოს კორპორაციის გენერალური დირექტორი.

თავმჯდომარე უფლებამოსილია:

- მოამზადოს და თავმჯდომარეობა და ორგანიზება გაუწიოს სამეთვალყურეო საბჭოს სხდომებს;
- თავმჯდომარეობდეს აქციონერთა საერთო კრებას;
- ხელშეკრულებები გააფორმოს კორპორაციის გენერალურ დირექტორსა და აღმასრულებელი საბჭოს წევრებთან;
- განახორციელოს წესდებით და დებულებებით განსაზღვრული ნებისმიერი სხვა მოვალეობა.

თავმჯდომარის სხვა მოვალეობები ან პასუხისმგებლობა უნდა განისაზღვროს სამეთვალყურეო საბჭოს დებულებით. ამასთან ერთად, თუ კორპორაციას უნდა მისი პოზიციის აღწერილობის ან უფლებამოსილების ჩამონათვლის შემუშავება, უნდა გაითვალისწინოს შემდეგი საკითხები, სადაც თავმჯდომარე:

- ხელმძღვანელობს სამეთვალყურეო საბჭოს და უზრუნველყოფს მის ეფექტიანობას;
- ადგენს, ნერგავს და განიხილავს პროცედურებს, რომლებიც მართავს სამეთვალყურეო საბჭოს საქმიანობას;
- ადგენს სამეთვალყურეო საბჭოს სხდომების კალენდარს და უთანხმებს მას საბჭოს კომიტეტების თავმჯდომარეებს;
- ორგანიზებას უწევს და წარადგენს სხდომების დღის წესრიგს და უზრუნველყოფს, რომ ყველა დირექტორი დროულად იღებდეს სათანადო ინფორმაციას;

- პერიოდულად უკავშირდება გენერალურ დირექტორს და ასრულებს შეკავშირის როლს სამეთვალყურეო საბჭოსა და აღმასრულებელ პირებს შორის;
- უზრუნველყოფს ინფორმაციის ზუსტ, დროულ და მკაფიო გადაცემას და მიღებას სხვა დირექტორებისგან;
- უზრუნველყოფს აქციონერებთან ეფექტიან კომუნიკაციას;
- რეგულარულად აფასებს სამეთვალყურეო საბჭოს, აგრეთვე, მისი კომიტეტებისა და ინდივიდუალური დირექტორების საქმიანობას;
- ხელს უწყობს არააღმასრულებელი და/ან დამოუკიდებელი დირექტორების ეფექტიან მონაწილეობას და შესაძლებელს ხდის კონსტრუქციულ ურთიერთობას აღმასრულებელ და არააღმასრულებელ დირექტორებს შორის;
- ასრულებს სხვა მოვალეობებს აქციონერთა საერთო კრების და მთლიანად სამეთვალყურეო საბჭოს მოთხოვნის შესაბამისად, საჭიროებიდან და გარემოებიდან გამომდინარე.

სამეთვალყურეო საბჭოს კომიტეტები. რამდენადაც ბიზნესგარემო სულ უფრო მეტად რთულდება, იზრდება სამეთვალყურეო საბჭოს წინაშე არსებული მოთხოვნები და მისი პასუხისმგებლობა. სამეთვალყურეო საბჭოს კომიტეტები განიხილება იმ ძირითად ინსტრუმენტად, რომლის მეშვეობითაც სამეთვალყურეო საბჭო აგვარებს აღნიშნულ საკითხს, უფრო დეტალურად, კომიტეტები:

- საშუალებას აძლევენ სამეთვალყურეო საბჭოს მოაგვაროს ბევრი კომპლექსური საკითხი გაცილებით ეფექტიანად, კერძოდ, სპეციალისტებს მისცენ კონკრეტულ საკითხზე ფოკუსირების საშუალება, რომლებიც შემდეგ საბჭოს წარუდგენენ დეტალურ ანალიზს და რეკომენდაციებს;
- საშუალებას აძლევენ სამეთვალყურეო საბჭოს შეიმუშაოს კონკრეტულ საკითხთან დაკავშირებული საექსპერტო დასკვნა კორპორაციის ოპერაციების შესახებ, განსაკუთრებით ფინანსუ-

რი ანგარიშგების, რისკისა და შიდა კონტროლის შესახებ;

- აძლიერებენ სამეთვალყურეო საბჭოს გადაწყვეტილებების ობიექტურობას და დამოუკიდებლობას და იცავენ მას მენეჯერების და მაკონტროლებელი აქციონერების პოტენციური არასათანადო ზეგავლენისაგან.

გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს იმას, რომ კომიტეტები სამეთვალყურეო საბჭოს ნაწილად განიხილებოდეს. სამეთვალყურეო საბჭო ქმნის კომიტეტებს, განსაზღვრავს მათი სამუშაოს აღწერილობას (კომიტეტის დებულებების მეშვეობით), ნიშნავს მის წევრებს და მათ რეკომენდაციებს რეალობად აქცევს. განსაკუთრებით საყურადღებოა ის, რომ კომიტეტებმა რეკომენდაციები წარუდგინონ სამეთვალყურეო საბჭოს და არ მიიღონ გადაწყვეტილებები მისი სახელით. ამ კომიტეტების რიცხვშია:

- აუდიტის კომიტეტი;
- ეთიკის კომიტეტი;
- ნომინაციების კომიტეტი;
- კონფლიქტების გადაწყვეტის და სტრატეგიული დაგეგმვის კომიტეტი.

სამეთვალყურეო საბჭოს სამუშაო პროცედურები. სამეთვალყურეო საბჭო არის მმართველობითი ორგანო, რომელიც ფუნქციონირებს მეწარმეთა შესახებ კანონით, წესდებით ან დებულებებით განსაზღვრული პროცედურის შესაბამისად.

თავმჯდომარე და სამეთვალყურეო საბჭოს სხდომები. თავმჯდომარე უფლებამოსილია:

- მოიწვიოს სამეთვალყურეო საბჭოს სხდომა, გასწიოს მისი ორგანიზება და თავმჯდომარეობა;
- მოამზადოს სამეთვალყურეო საბჭოს სხდომათა ოქმები;
- გამოიყენოს გადამწყვეტი ხმის უფლება სამეთვალყურეო საბჭოს სხდომებზე კენჭისყრის დროს ხმათა თანაბრად გაყოფის შემთხვევაში;
- ხელი მოაწეროს სამეთვალყურეო საბჭოს სხდომის ოქმებს (როდესაც იგი თავმჯდომარეობს სხდომას).

სამეთვალყურეო საბჭოს სხდომები. სამეთვალყურეო საბჭო

უნდა იკავებს სამართლებრივ მოთხოვნებს კანონიერი გადაწყვეტილებების მისაღებად, წინააღმდეგ შემთხვევაში მისი გადაწყვეტილება შეიძლება გააუქმოს სასამართლომ, თუ გადაწყვეტილება გასაჩივრდება სასამართლოში.

სამეთვალყურეო საბჭოს პირველი სხდომა. ახალარჩეული სამეთვალყურეო საბჭოს პირველი სხდომა უნდა გაიმართოს მისი არჩევიდან არა უგვიანეს ერთი თვისა. მოხერხებულობის თვალსაზრისით, სამეთვალყურეო საბჭოს პირველი სხდომის ორგანიზება შეიძლება აქციონერთა საერთო კრების მიყოლებით. სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარის არჩევა, როგორც წესი, ხდება ამ სხდომაზე. ამასთან, რეკომენდებულია, რომ სამეთვალყურეო საბჭოს პირველმა სხდომამ:

- განსაზღვროს და დაადასტუროს სამეთვალყურეო საბჭოს პრიორიტეტები;
- შექმნას კომიტეტები საჭიროების შემთხვევაში;
- აირჩიოს კომიტეტების თავმჯდომარე.

სამეთვალყურეო საბჭოს სხდომების დაგეგმვა. წესდებით ან დებულებით უნდა განისაზღვროს სამეთვალყურეო საბჭოს სხდომის მოწვევისა და გამართვის პროცედურები.

სამეთვალყურეო საბჭოს სხდომის გამართვის შესახებ გაგზავნილი სათანადო შეტყობინება. მეწარმეთა შესახებ კანონის თანახმად, შეტყობინება სხდომის შესახებ სამეთვალყურეო საბჭოს წევრებს უნდა გაეგზავნოთ სხდომამდე, სულ ცოტა, 8 დღით ადრე.

სამეთვალყურეო საბჭოს სხდომის კვორუმი. კვორუმი არის წევრთა მინიმალური რაოდენობა, რომელიც უნდა მონაწილეობდეს სხდომის მსვლელობაში ლეგიტიმური გადაწყვეტილებების მისაღებად. კვორუმის არსებობისთვის საჭიროა სამეთვალყურეო საბჭოს წევრთა, სულ ცოტა, ნახევარი. კვორუმის არარსებობის შემთხვევაში, თავმჯდომარემ ხელახლა უნდა მოიწვიოს სხდომა არა უგვიანეს 8 დღისა, ხოლო იმ შემთხვევაში, თუ წევრთა მინიმუმ 25% არ იქნება წარმოდგენილი, მაშინ სამეთვალყურეო საბჭოს უფლებამოსილება შეწყდება.

როგორ შეუძლიათ საბჭოს წევრებს სამეთვალყურეო საბჭოს სხდომებში მონაწილეობა. წევრებმა შეიძლება მონაწილეობა მიიღონ კენჭისყრაში, თუ ისინი:

- ფიზიკურად ესწრებიან სხდომას;
- წარმოდგენილი არიან რწმუნებული პირები;
- მონაწილეობენ საკონფერენციო ჩართვით ან სხვა საკომუნიკაციო საშუალებით (რაც ნებადართულია წესდებით, დებულებებით); ან არ ესწრებიან სხდომას, მაგრამ წარდგენილი აქვთ საკუთარი მოსაზრება წერილობითი ფორმით (რომელსაც აღნიშნული ნებადართულია წესდებით ან დებულებებით).
- წევრს შეუძლია თავისი ხმის მიცემის უფლების დელეგირება სხვა პირზე, მათ შორის, სხვა წევრზე.

სამეთვალყურეო საბჭოს გადაწყვეტილებები. სამეთვალყურეო საბჭოს გადაწყვეტილებები მტკიცდება ხმათა უბრალო უმრავლესობით, თუ წესდება და/ან დებულებები არ მოითხოვს ხმათა უფრო მაღალ პროცენტს.

სამეთვალყურეო საბჭოს სხდომის ოქმები. სამეთვალყურეო საბჭომ უნდა აწარმოოს სხდომების ოქმები. ოქმები უნდა ინახებოდეს კორპორაციის არქივში. ოქმი უნდა შეიცავდეს, სულ ცოტა, ისეთ ინფორმაციას, როგორიცაა:

- სხდომის გამართვის დრო და ადგილი;
- სხდომის მონაწილე პირების სახელები;
- სხდომის დღის წესრიგი;
- დღის წესრიგის მუხლები და კენჭისყრის შედეგები;
- სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების აღწერა.

სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარე პასუხისმგებელია ოქმების სისწორისათვის, რასაც ადასტურებს ხელმოწერით.

სამეთვალყურეო საბჭოს ხშირად მოეთხოვება მდივნის დანიშვნა, რომელიც სხდომის განმავლობაში მოამზადებს ჩანაწერებს და მონაწილეობას მიიღებს ოქმების მომზადებაში. საერთაშორისო პრაქტიკაში კორპორაციული მდივანი ხშირად ასრულებს სამეთვალყურეო საბჭოს მდივნის როლს და ასევე შეიძლება

აწერდეს ხელს ოქმზე. ოქმები იძლევა მოკლე შემაჯამებელ ინფორმაციას სამეთვალყურეო საბჭოს სხდომის შესახებ, ხოლო სტენოგრაფიული ჩანაწერები — დისკუსიების სიტყვა-სიტყვით აღწერას.

კორპორაციული მდივანი და სამეთვალყურეო საბჭოს სხდომები. კორპორაციული მდივანი პასუხისმგებელი უნდა იყოს ადმინისტრაციულ და ორგანიზაციულ საკითხებზე სამეთვალყურეო საბჭოს სხდომების მომზადებასა და გამართვასთან დაკავშირებით. მიუხედავად იმისა, რომ სხდომის გამართვის გადაწყვეტილებას იღებს თავმჯდომარე, კორპორაციული მდივანი უნდა იყოს პასუხისმგებელი ისეთი საკითხების გადაწყვეტისათვის, როგორიცაა:

- ყველა წევრის ინფორმირება სამეთვალყურეო საბჭოს სხდომების შესახებ;
- კენჭისყრის ბიულეტენების გაგზავნა;
- შევსებული და დაუსწრებელი კენჭისყრის ბიულეტენების შეგროვება;
- სამეთვალყურეო საბჭოს სხდომების პროცედურებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფა;
- ოქმებისა და სტენოგრაფიული ჩანაწერების წარმოება.

სამეთვალყურეო საბჭოს წევრების მოვალეობები და პასუხისმგებლობა. სამეთვალყურეო საბჭოს წევრები უნდა მოქმედებდნენ კეთილსინდისიერად, კორპორაციის საუკეთესო ინტერესებიდან გამომდინარე და ზრუნავდნენ მასზე.

საბჭოს წევრთა ვალდებულება. საბჭოს წევრებმა შეიძლება პასუხი აგონ კორპორაციის წინაშე მათი არასწორი მოქმედებიდან გამომდინარე ზარალის გამო. პასუხისმგებლობის განმსაზღვრელი წინაპირობებია:

- კონკრეტული მოქმედება ან უმოქმედობა;
- შეცდომა, რომელიც მოიცავს როგორც დაუდევრობას, ისე განზრახ მოქმედებას;
- მიზეზშედეგობრივი კავშირი წევრის მოქმედებასა და ზარალს შორის.

თუ კორპორაციისთვის მიყენებული ზარალი რამდენიმე წევრის მოქმედების შედეგია, მაშინ ისინი იქნებიან პასუხისმგებელი ერთობლივად და ცალ-ცალკე. მნიშვნელოვანია, რომ ჩვეულებრივი ბიზნესპრაქტიკა და სხვა შესაბამისი გარემოებები იქნეს გათვალისწინებული წევრთა პასუხისმგებლობის საფუძვლის განსასაზღვრად.

როდის თავისუფლდება საბჭოს წევრი პასუხისმგებლობისგან. კორპორაციის საქმიანობის მართვა კომპლექსური პროცესია და რისკთანაა დაკავშირებული — გადაწყვეტილებები, რომლებსაც იღებს სამეთვალყურეო საბჭო გონივრულად და კეთილსინდისიერად, შეიძლება მცდარი აღმოჩნდეს და უარყოფითი შედეგი გამოიწვიოს კორპორაციისთვის. წევრები, ზოგადად, არ შეიძლება იყვნენ პასუხისმგებელი ზარალისათვის, თუ მათ:

- ხმა მისცეს სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ მიღებული იმ გადაწყვეტილების წინააღმდეგ, რომელსაც შედეგად მოჰყვა უარყოფითი გარემოებები;
- არ ესწრებოდნენ სამეთვალყურეო საბჭოს იმ სხდომას, რომელზეც ასეთი გადაწყვეტილება იქნა მიღებული (ეს იმას ნიშნავს, რომ წევრთა დასწრება არ იქნა გათვალისწინებული სამეთვალყურეო საბჭოს სხდომის ქვორუმში).

წევრები არ თავისუფლდებიან პასუხისმგებლობისგან კომპანიის სამეთვალყურეო საბჭოდან გადადგომის ან გათავისუფლების შემდეგ ისეთი მოქმედებებისა და გადაწყვეტილებების გამო, რომლებიც განხორციელდა და მიღებული იქნა წევრად ყოფნის პერიოდში.

სამეთვალყურეო საბჭოს და მისი წევრების შეფასება და განათლება. იმისათვის, რომ ეფექტიანი იყოს, სამეთვალყურეო საბჭოს უნდა ჰქონდეს საჭირო რესურსები მისი წევრების ცოდნისა და უნარ-ჩვევების გასაღრმავებლად და გასაუმჯობესებლად. ამ მხრივ გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს სამეთვალყურეო საბჭოსა და მისი წევრების პერიოდულ შეფასებაზე დამყარებულ ტრენინგის პროგრამებს.

სამეთვალყურეო საბჭოს შეფასების მნიშვნელობა ფართოდაა

აღიარებული საერთაშორისო ბიზნესსაზოგადოებაში. საუკეთესო პრაქტიკის შესაბამისად რეკომენდებულია, რომ:

- სამეთვალყურეო საბჭომ თავისი საქმიანობა შეაფასოს ყოველწლიურად;
- წლიურ ანგარიშში აისახოს საქმიანობის შეფასების შედეგები.

სამეთვალყურეო საბჭოსა და მისი წევრების საქმიანობის შეფასება შეიძლება განახორციელონ:

- წევრებმა თვითშეფასების საშუალებით და/ან
- კონსულტანტებმა, პროფესიულმა ასოციაციებმა და კორპორაციული მართვის სარეიტინგო ორგანიზაციებმა.

ალტერნატიული მიდგომა მოითხოვს გარეშე მხარის, მაგალითად, იურისტის ან სპეციალიზებული კონსულტანტების მიერ მსგავსი კორპორაციების სამეთვალყურეო საბჭოების კონფიდენციალურ შეფასებას.

სამეთვალყურეო საბჭოს წევრთა ანაზღაურება. სამეთვალყურეო საბჭოს წევრები, შესაძლებელია, იღებდნენ ანაზღაურებას შესრულებული სამუშაოსთვის. ასეთი ანაზღაურების ოდენობას განსაზღვრავს აქციონერთა საერთო კრება.

სამეთვალყურეო საბჭოს წევრის ანაზღაურება ერთ-ერთი ყველაზე სადავო საკითხია კორპორაციული მართვის სფეროში და რეკომენდებულია, რომ კორპორაციები დიდი სიფრთხილით და გააზრებულად მოეკიდონ ამ საქმეს. ზედმეტი ანაზღაურების გეგმები ხშირად განიხილება როგორც ძალაუფლების გაუმართლებელი გამოყენება. შესაბამისად, უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება იმას, რომ საბჭოს წევრის ანაზღაურება იყოს კონკურენტული, მაგრამ ამავე დროს — გონივრული.

§2. კორპორაციის აღმასრულებელი ორგანოები

კორპორაციის ყოველდღიურ საქმიანობას წარმართავენ აღმასრულებელი ორგანოები. ისინი ახორციელებენ სამეთვალყურეო საბჭოსა და აქციონერთა საერთო კრების სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს და არიან კომპანიის მართვის სტრუქტურის აუცილებელი ნაწილი.

აღმასრულებელი ორგანოები და მათი უფლებამოსილებანი. აღმასრულებელი ორგანო შეიძლება იყოს ერთი ან რამდენიმე პირისგან შემდგარი ორგანო, ე. ი. გენერალური დირექტორი ან კოლექტიური აღმასრულებელი ორგანო, ანუ აღმასრულებელი საბჭო (დირექტორატი), რომელიც შედგება გენერალური დირექტორისა და ერთი ამ რამდენიმე დირექტორისგან.

როგორც წესი, აღმასრულებელ ორგანოს აქვს უფლება გადაწყვიტოს ყველა საკითხი, რომელიც არ შედის აქციონერთა საერთო კრების და/ან სამეთვალყურეო საბჭოს უფლებამოსილებაში. საკითხები, რომელთა გადაწყვეტაც შედის აქციონერთა საერთო კრებისა და სამეთვალყურეო საბჭოს უფლებამოსილებაში შეიძლება დელეგირებული იქნეს აღმასრულებელ ორგანოებზე. ასეთ შემთხვევებში, წესდებით უნდა განისაზღვროს აღმასრულებელი ორგანოების უფლებამოსილება.

აღმასრულებელი ორგანოების საქმიანობა უნდა წარიმართოს ბიზნეს-გეგმებით, რომლებსაც ყოველწლიურად ამტკიცებს სამეთვალყურეო საბჭო. ბიზნეს-გეგმა უნდა შეიცავდეს ძირითად მითითებებს კორპორაციის ყოველდღიური ოპერაციების განსახორციელებლად სანიმუშო კორპორაციული მართვის პრინციპების რეკომენდაციით:

- გენერალურმა დირექტორმა და დირექტორატმა უნდა მიიღონ სამეთვალყურეო საბჭოს თანხმობა იმ გარიგებებისათვის, რომლებიც სცილდება ფინანსური და ბიზნეს-გეგმის (არასტანდარტული ოპერაციები) მოქმედების სფეროს;
- კორპორაციამ უნდა შეიმუშაოს დებულებები ან სხვა შიდა დოკუმენტები, რომლებშიც დეტალურად აისახება პროცედურები

გენერალური დირექტორისა და დირექტორატისთვის, თუ როგორ მოიპოვონ სამეთვალყურეო საბჭოს თანხმობა;

- სამეთვალყურეო საბჭოს უნდა ჰქონდეს ვეტოს უფლება გენერალური დირექტორის და დირექტორატის მიერ არასტანდარტული ოპერაციების განხორციელების შესახებ მიღებულ გადაწყვეტილებებზე.

გენერალური დირექტორის უფლებამოსილება. მიუხედავად იმისა, რომ მეწარმეთა შესახებ საქართველოს კანონით არ არის განსაზღვრული გენერალური დირექტორის უფლებამოსილებანი, ისინი შეიძლება ჩამოყალიბდეს მე-9 ნახაზის მსგავსად:

ნახ. 9. გენერალური დირექტორის უფლებამოსილებანი.

აღმასრულებელი საბჭოს უფლებამოსილება. კომპანიის აღმასრულებელი საბჭოს უფლებამოსილება უნდა განისაზღვროს წესდების შესაბამისად:

- შეიმუშაოს დოკუმენტები კორპორაციის საქმიანობის პრიორიტეტულ სფეროებთან დაკავშირებით;
- შეიმუშაოს კორპორაციის ბიზნეს-გეგმა;
- დაამტკიცოს გარიგებები, რომელთა ღირებულებაც ტოლია ან აღემატება კორპორაციის აქტივების 5%-ს, და დაუყოვნებლივ მიაწოდოს ეს ინფორმაცია სამეთვალყურეო საბჭოს;
- დანიშნოს კორპორაციის ფილიალებისა და წარმომადგენლობითი ოფისების უფროსები;
- დაამტკიცოს შიდა სამუშაო გრაფიკები;
- დაამტკიცოს კორპორაციის მენეჯმენტის დონის თანამშ-

რომელთა სამუშაო აღწერილობა;

● დაამტკიცოს შუალედური რგოლის მენეჯერების სამუშაო ხელშეკრულებები;

● დაამტკიცოს კოლექტიური შრომითი ხელშეკრულებები.

აღმასრულებელი ორგანოს შემადგენლობა. ნებისმიერი ფიზიკური პირი შეიძლება იყოს გენერალური დირექტორი ან აღმასრულებელი საბჭოს წევრი. თუმცა, არსებობს შეზღუდვები:

● მხოლოდ „სრული ქმედუნარიანობის" მქონე პირები შეიძლება იყვნენ აღმასრულებელი ორგანოების წევრები, რაც იმას ნიშნავს, რომ პირს უნდა ჰქონდეს უნარი თავისი მოქმედებებით შეიძინოს და გამოიყენოს სამოქალაქო კანონმდებლობით განსაზღვრული უფლებები, მას უნდა შეეძლოს სამოქალაქო კანონმდებლობით განსაზღვრულ ვალდებულებათა შექმნა და ამ უფლებებისა და ვალდებულებათა განხორციელება;

● იურიდიული პირი არ შეიძლება იყოს აღმასრულებელი საბჭოს წევრი;

● კომპანიის აღმასრულებელი ორგანოების წევრი შეიძლება იყოს მეორე კომპანიის აღმასრულებელი ორგანოს წევრი, მხოლოდ სამეთვალყურეო საბჭოს თანხმობის შემთხვევაში.

საუკეთესო პრაქტიკის რეკომენდაციით, აღმასრულებელ ორგანოში არ უნდა დაინიშნოს პირი, თუ ის არის:

● კონკურენტი კომპანიის დირექტორი;

● კონკურენტი კომპანიის მენეჯერი;

● კონკურენტი კომპანიის თანამშრომელი.

გენერალური დირექტორი არ უნდა მონაწილეობდეს ნებისმიერ სხვა ბიზნესსაქმიანობაში, გარდა კორპორაციისა და მისი შვილობილი კომპანიების მართვასთან დაკავშირებული საქმიანობისა.

აღმასრულებელი ორგანოების წევრთა საქმიანობა შეიძლება იყოს ეფექტიანი მხოლოდ მაშინ, როდესაც მათ აქვთ ადეკვატური ფინანსური და ადამიანური რესურსები, აგრეთვე, საჭირო ცოდნა და უნარ-ჩვევები, დრო და გამოცდილება საკუთარი მოვალეობების განსახორციელებლად.

წესდებით ან დებულებით უნდა განისაზღვროს აღმასრულებელი ორგანოების წევრების, აგრეთვე, ძირითადი ქვედანაყოფების უფროსების კვალიფიკაცია. აღმასრულებელი ორგანოს წევრი, ზოგადად, უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ მოთხოვნებს:

● უნდა სარგებლობდეს კორპორაციის აქციონერების, დირექტორების, სხვა მენეჯერებისა და თანამშრომლების ნდობით;

● უნდა ჰქონდეს ყველა აქციონერის ინტერესების გათვალისწინებისა და სათანადოდ დასაბუთებული გადაწყვეტილებების მიღების უნარი;

● ჰქონდეს პროფესიული გამოცდილება და განათლება იმისათვის, რომ იყოს ეფექტიანი გენერალური დირექტორი და მენეჯერი;

● ჰქონდეს ბიზნესგამოცდილება (საერთაშორისო), იცოდეს თავისი ქვეყნის ეკონომიკის, პოლიტიკური, სამართლებრივი და სოციალური საკითხები, აგრეთვე ჰქონდეს ინფორმაცია საბაზრო ტენდენციების, პროდუქტების და კონკურენტების (საერთაშორისო და ადგილობრივი) შესახებ;

● ჰქონდეს ცოდნისა და გამოცდილების პრაქტიკულ გადაწყვეტილებებად გარდაქმნის უნარი, რომელიც შეიძლება გამოიყენოს კორპორაციის საქმიანობისათვის, მეტიც, აუცილებელია კანდიდატების ბიოგრაფიის შესწავლა სისხლის სამართლის ან ადმინისტრაციული სამართალდარღვევისთვის შესაძლო ნასამართლობის გასარკვევად. ასეთი დანაშაულების მტკიცებულების გამოვლენისას, კანდიდატს უნდა ეთქვას უარი.

აღმასრულებელი საბჭოს წევრთა რაოდენობა, მათი მოვალეობები და პასუხისმგებლობა განისაზღვრება კორპორაციის წესდებით. კომერციული ბანკების კორპორაციული მართვის კოდექსის თანახმად, სამეთვალყურეო საბჭომ უნდა განსაზღვროს აღმასრულებელი საბჭოს წევრთა რაოდენობა, რომელსაც დაამტკიცებს აქციონერთა საერთო კრება.

აღმასრულებელი ორგანოების ფორმირება და გაუქმება. მეწარმეთა შესახებ კანონით სამეთვალყურეო საბჭოს აქვს უფლებამოსილება დანიშნოს და გამოიწვიოს აღმასრულებელი

საბჭოს წევრები, თუმცა, აღნიშნული ფუნქცია შეიძლება გადაეცეს აქციონერთა საერთო კრებას (კომპანიაში სამეთვალყურეო საბჭოს არარსებობის შემთხვევაში). სამეთვალყურეო საბჭოს წევრთა ხმების უბრალო უმრავლესობა საკმარისია აღმასრულებელი ორგანოების წევრთა დასანიშნად, თუ წესდებით ან დებულებებით უფრო მაღალი პროცენტული მაჩვენებელი არ არის დადგენილი.

ინფორმაცია აღმასრულებელი ორგანოების წევრობის კანდიდატების შესახებ სამეთვალყურეო საბჭოს წევრ-აქციონერებს უნდა წარედგინოთ სამეთვალყურეო საბჭოს შეხვედრამდე (აქციონერთა საერთო კრებამდე) კორპორაციებს შეუძლიათ წესდებით განსაზღვრონ იმ ინფომრაციის ჩამონათვალი, რომლებიც საჭიროა აღმასრულებელ ორგანოებში კანდიდატების დასანიშნად.

აღმასრულებელი ორგანოების წევრობის კანდიდატის შესახებ ინფორმაცია (წერილობით და/ან ელექტრონული ფორმით) უნდა შეიცავდეს ისეთ მონაცემებს, როგორიცაა:

- კანდიდატის ვინაობა;
- კანდიდატის ასაკი და განათლება;
- კანდიდდატის მიერ ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში დაკავებული თანამდებობები;
- წარდგენის მომენტისთვის კანდიდატის მიერ დაკავებული თანამდებობა;
- კანდიდატის კავშირი კორპორაციასთან;
- კანდიდატის წევრობა სხვა იურიდიული პირების სამეთვალყურეო საბჭოში ან ასეთ იურიდიულ პირებში დაკავებული ნებისმიერი სხვა თანამდებობა;
- ინფორმაცია კანდიდატის წარდგენის შესახებ სხვა იურიდიული პირის აღმასრულებელ და სხვა თანამდებობაზე;
- კანდიდატის კავშირი აფილირებულ პირებთან;
- კავშირი, რომელიც კანდიდატს აქვს კორპორაციის ძირითად ბიზნესპარტნიორებთან;
- კანდიდატის ფინანსურ სტატუსთან დაკავშირებული ინ-

ფორმაცია და სხვა გარემოებები, რომლებმაც შეიძლება გავლენა იქონიოს კანდიდატის, როგორც აღმასრულებელი ორგანოს წევრის მოვალეობებზე;

- კანდიდატის უარი, ასეთის არსებობის შემთხვევაში მიაწოდოს ეს ინფორმაცია კომპანიას.

რეკომენდებულია, კანდიდატმა წარადგინოს წერილობითი განაცხადი, რომლითაც გამოთქვამს არჩევის შემთხვევაში გენერალური დირექტორის ან აღმასრულებელი ორგანოს წევრის თანამდებობის დაკავების სურვილს. ასეთი განაცხადის არარსებობის დროს, იმ შეხვედრის მსვლელობისას, რომელზეც დანიშვნის გადაწყვეტილება უნდა იქნეს მიღებული, კანდიდატმა სიტყვიერად უნდა დაადასტუროს, რომ მზად არის დაიკავოს თანამდებობა.

გენერალური დირექტორი. გენერალური დირექტორი თავმჯდომარეობს აღმასრულებელი საბჭოს სხდომებს. აღმასრულებელი საბჭოს სხდომებისთვის გენერალურ დირექტორს (ან აღმასრულებელ საბჭოს თავმჯდომარეს) აქვს უფლებამოსილება:

- მოიწვიოს და ორგანიზება გაუწიოს აღმასრულებელი საბჭოს სხდომებს და შეასრულოს თავმჯდომარის როლი;
- ხელი მოაწეროს აღმასრულებელი საბჭოს ყველა დოკუმენტს, გადაწყვეტილებას და ოქმს;
- შეასრულოს ნებისმიერი სხვა მოვალეობა წესდების და დებულებების შესაბამისად.

აღმასრულებელი საბჭოს სხდომები. წესდებით და დებულებებით განსაზღვრული უნდა იყოს:

- აღმასრულებელი საბჭოს სხდომების სიხშირე;
- აღმასრულებელი საბჭოს სხდომების ორგანიზებისა და გამართვისათვის საჭირო პროცედურები;
- გადაწყვეტილებების მიღების პროცედურები აღმასრულებელი საბჭოს სხდომების მიმდინარეობისას.

აღმასრულებელი საბჭოს სხდომის მოწვევის უფლება. წესდებით ან დებულებებით განსაზღვრული უნდა იყოს აღმასრულებელი საბჭოს სხდომის მოწვევისა და გამართვის პროცედურები.

შეტყობინება სხდომის შესახებ. მეწარმეთა შესახებ კანონით

არ არის დაკონკრეტებული აღმასრულებელი საბჭოს სხდომების მოწვევის სიხშირე. რამდენადაც აღმასრულებელი საბჭო მართვის ინსტრუმენტია, იგი, სავარაუდოდ, უნდა პასუხობდეს კორპორაციის და მისი გარემოს ცვალებად მოთხოვნებს და მზად უნდა იყოს სათანადო რეაგირებისათვის. ზოგიერთ შემთხვევაში, სწრაფად რეაგირების საჭიროების გამო, შეიძლება გართულდეს ან შეუძლებელი გახდეს სხდომის გრძელვადიანი, გულდასმით მომზადება. ცხადია, აღმასრულებელი საბჭოს წევრებს უნდა ჰქონდეთ პრაქტიკული მომზადება. შეძლებისდაგვარად, წინასწარ უნდა იყვნენ ინფორმირებული სხდომის გამართვის შესახებ, რათა მოსამზადებელი დრო დარჩეთ სხდომაზე ეფექტიანი მონაწილეობის მისაღებად.

წესდებით ან სხვა შიდა დოკუმენტებით უნდა განისაზღვროს ფორმა, რომლის გამოყენებითაც შეტყობინება და მასალები აღმასრულებელი საბჭოს წევრებს გადაეცემათ ყველაზე მოსახერხებელი და სათანადო ფორმით.

აღმასრულებელი საბჭოს სხდომების ქვორუმი. აღმასრულებელი საბჭოს სხდომებზე კანონიერი გადაწყვეტილების მისაღებად საჭიროა საბჭოს წევრთა განსაზღვრული რაოდენობა – ქვორუმი. ქვორუმი განისაზღვრება წესდებით ან დებულებებით. მარეგულირებელი კანონით არ არის დეტალურად გაწერილი ინფორმაცია ამ საკითხთან დაკავშირებით. აღმასრულებელი საბჭო ვერ მიიღებს კანონიერ გადაწყვეტილებას ნებისმიერ სხდომაზე, თუ არ იქნა ქვორუმი.

ხმის მიცემა აღმასრულებელი საბჭოს სხდომების დროს. აღმასრულებელი საბჭოს წევრთა უბრალო უმრავლესობა, რომელიც მონაწილეობს სხდომაში, საკმარისია აღმასრულებელი საბჭოს გადაწყვეტილებათა მისაღებად, თუ წესდებით ან დებულებებით არ მოითხოვება ხმების შეკვალიფიციური უმრავლესობა. აღმასრულებელი საბჭოს თითოეულ წევრს აქვს ერთი ხმა. აგრეთვე წესდებით შეიძლება იმის განსაზღვრა, რომ ხმების თანაბრად გაყოფის შემთხვევაში აღმასრულებელი საბჭოს თავმჯდომარემ ისარგებლოს გადამწყვეტი ხმის უფლებით.

აღმასრულებელი ორგანოების წევრთა მოვალეობები და პასუხისმგებლობა. აღმასრულებელი საბჭოს წევრებს აქვთ ზრუნვისა და ერთგულების ისეთივე მოვალეობები, როგორიც სამეთვალყურეო საბჭოს წევრებს და ექვემდებარებიან პასუხისმგებლობის ისეთივე სტანდარტებს, როგორსაც სამეთვალყურეო საბჭოს წევრები.

საქმიანობის შეფასება. აღმასრულებელი ორგანოების საქმიანობის პერიოდული შეფასება ზედამხედველობის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია. მისი საშუალებით შეიძლება საქმიანობის მუდმივი მართვისა და გაუმჯობესების სისტემის შექმნა.

აღმასრულებელი ორგანოების ანაზღაურება და კომპენსაცია. მეწარმეთა შესახებ კანონით განსაზღვრულია, რომ თუ წესდებით სხვა რამ არ არის დადგენილი, მხოლოდ სამეთვალყურეო საბჭოს თანხმობით შეიძლება დადგინდეს ხელმძღვანელ პირთა ანაზღაურების ზოგიერთი ასპექტი.

აღმასრულებელ პირთა ანაზღაურება მნიშვნელოვანი ასპექტია ნიჭიერი მენეჯერების მოსაზიდად. მეორე მხრივ, აღმასრულებელ პირთა მაღალი ანაზღაურება ხშირად ძალაუფლების გაუმართლებელ გამოყენებად მიიჩნევა. შესაბამისად, მეტად მნიშვნელოვანია, რომ აღმასრულებელ პირთა ანაზღაურება კონკურენტული იყოს მსგავსი კომპანიების ჯგუფთან მიმართებით (იდეალურ შემთხვევაში), მაგრამ გონიერების ფარგლებში. აღმასრულებელ პირთა ანაზღაურებას არ უნდა განსაზღვრავდნენ მარტო აღმასრულებელი ორგანოები. ის უნდა შედიოდეს სამეთვალყურეო საბჭოს უფლებამოსილებაში. კომპანიებმა თავიანთ წესდებაში უნდა განაცხადონ, რომ აღმასრულებელ პირთა ანაზღაურების განსაზღვრა სამეთვალყურეო საბჭოს პრეროგატივაა. სამეთვალყურეო საბჭომ აღმასრულებელი პირების ანაზღაურების განსაზღვრისას უნდა გაითვალისწინოს მათ საქმიანობასთან დაკავშირებული ფაქტორები, რომლებიც ემყარება კომპანიის მუშაობის ძირითად მაჩვენებლებს. ანაზღაურების განსაზღვრისას გასათვალისწინებელია ზოგიერთი საკითხი, კერძოდ:

- პასუხისმგებლობათა სპექტრი;
- საჭირო კვალიფიკაციის ტიპი და დონე;
- კანდიდატის გამოცდილება;
- კანდიდატის პირადი და საქმიანი თვისებები;
- კორპორაციაში და ზოგადად დარგში ანაზღაურების ტიპური დონე და კორპორაციის ფინანსური მდგომარეობა.

აღმასრულებელი პირის ძირითადი ხელფასი, როგორც წესი, დაკავშირებულია მის განათლებასა და გამოცდილებასთან, ხოლო ცვალებადი ანაზღაურება, ზოგადად, დამოკიდებულია აღმასრულებელი პირის საქმიანობაზე (შრომის ნაყოფიერებაზე).

ანაზღაურების პოლიტიკა. მენეჯერების ანაზღაურება შეიძლება შედგებოდეს როგორც ფიქსირებული, ისე ცვალებადი კომპონენტისგან. ფიქსირებული კომპონენტი, როგორც წესი, შედგება ძირითადი ხელფასისგან. ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი აღმასრულებელი პირის ძირითადი ხელფასის განსაზღვრაში არის მსგავსი კომპანიების ჯგუფში არსებული ანაზღაურების პრაქტიკა, ხოლო ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი აღმასრულებელი პირის ცვალებადი ანაზღაურების განსაზღვრაში არის მისი წვლილი კომპანიის მოკლე და გრძელვადიან ფინანსურ საქმიანობაში. ცვალებადი კომპონენტი ხშირად შედგება წლიური ბონუსისგან და დამოკიდებულია საქმიანობის ძირითად მაჩვენებლებზე. უკეთესად საქმიანობის მოტივაციის გაზრდის მიზნით ბევრ ქვეყანაში ცვალებადი ანაზღაურება უკვე არის აღმასრულებელი პირის ანაზღაურების პაკეტის მნიშვნელოვანი ნაწილი. მეტიც, აღმასრულებელ პირებს ხშირად ეძლევათ სარგებლის გეგმა, რომელიც შედგება საპენსიო, სამედიცინო და სტომატოლოგიური, დანაზოგების, სიცოცხლის დაზღვევისა და უუნარობის (ინვალიდობის) გეგმებისგან.

ხელმძღვანელ პირებს სხვა პრივილეგიებიც აქვთ. მათ შორის კლუბის წევრობა, კომპანიის ავტომობილისა და მძღოლის გამოყენება და მსგავსი შეღავათები. დაბოლოს, დასავლეთის ქვეყნების ზოგიერთი კომპანია აღმასრულებელ პირებს უზრუნველყოფს გრძელვადიანი წამახალისებელი სისტემებით, რომელიც შეიძლება იყოს საფონდო ოფციონიც.

მიუხედავად იმისა, რომ ანაზღაურების განსაზღვრა, ზოგადად, სამეთვალყურეო საბჭოს პასუხისმგებლობად მიიჩნევა, აქციებსა და ოფციონზე დამყარებული კომპენსაცია ისეთი საკითხია, რომელიც აქციონერთა თანხმობას საჭიროებს. ამის მიზეზია ის, რომ კაპიტალთან დაკავშირებული კომპენსაცია აქციონერებისთვის მნიშვნელოვან დაფარულ ხარჯს შეიცავს. ეს ხარჯები უხილავია, რადგან აღრიცხვის პრაქტიკა, როგორც წესი, ვერ ადგენს ოფციონზე დამყარებული კომპენსაციის ნამდვილ ღირებულებას. სწორედ ამიტომ, სულ უფრო მეტი კომპანია ცდილობს ოფციონზე დამყარებული კომპენსაციის რეალური ღირებულების განსაზღვრას. ამასთან ერთად, ზოგიერთი საფონდო ბირჟა, მაგალითად, როგორიცაა NYSE და NASDAQ, ახლა ითხოვს აქციონერების თანხმობას კომპენსაციის ყველა სქემისთვის, რომელიც კაპიტალზეა დამყარებული. მიუხედავად იმისა, რომ ანაზღაურების სქემა შეიძლება ასრულებდეს ნიჭიერი აღმასრულებელი პირების მოზიდვის და უკეთესად საქმიანობის მოტივაციის ფუნქციას, აღმასრულებელი პირების ანაზღაურების საკითხი რთულია და ერთგვარი მეხამრიდია აქციონერებისა და საზოგადოების კრიტიკის მიმართ. კომპანიები, რომლებიც ნერგავენ ასეთ სქემებს, კერძოდ აქციებზე და ოფციონებზე დამყარებულ გეგმებს, უნდა მოქმედებდნენ განსაკუთრებული სიფრთხილით და მაქსიმალურად გამჭვირვალედ.

აღმასრულებელი პირების სასამსახურო ხელშეკრულებები. მეწარმეთა შესახებ კანონის თანახმად, სამეთვალყურეო საბჭო დებს აღმასრულებელი საბჭოს წევრებთან ხელშეკრულებებს, რომლებითაც განისაზღვრება მათი უფლებამოსილება. როგორც წესი, აღნიშნულ ხელშეკრულებებში უნდა აისახოს:

- გენერალური დირექტორის ან აღმასრულებელი საბჭოს წევრის ვინაობა;
- კორპორაციის დასახელება;
- ხელშეკრულების მოქმედების საწყისი თარიღი;
- გენერალური დირექტორის ან აღმასრულებელი საბჭოს წევრის უფლებები და მოვალეობები;

- კორპორაციის უფლებები და მოვალეობები;
- ანაზღაურება;
- ხელშეკრულების მოქმედების ვადა.

აქციონერთა საერთო კრება არ არის მკაფიოდ აღჭურვილი უფლებამოსილებით, მოლაპარაკება აწარმოოს ხელშეკრულების პირობებთან დაკავშირებით.

საღი აზრი და სამეწარმეო კანონის გონივრული ინტერპრეტაცია იძლევა იმ დასკვნის საშუალებას, რომ ეს განახორციელოს სამეთვალყურეო საბჭომ. სანიმუშო კორპორაციული მართვის პრაქტიკა, სულ ცოტა, სამეთვალყურეო საბჭოსგან მოითხოვს ხელშეკრულებების დამტკიცებას აღმასრულებელი ორგანოების წევრებთან. დირექტორებს არ უნდა შეეძლოთ საკუთარი ანაზღაურების შესახებ გადაწყვეტილების მიღება. ეს უნდა განახორციელოს სამეთვალყურეო საბჭომ, ხოლო საუკეთესო შემთხვევაში, დამოუკიდებელმა ანაზღაურების კომიტეტმა.

მეწარმეთა შესახებ კანონით ასევე განსაზღვრულია, რომ თუ წესდებით სხვა რამ არ არის დადგენილი, მხოლოდ სამეთვალყურეო საბჭოს თანხმობით შეიძლება დადგინდეს აღმასრულებელი საბჭოს წევრთა უფლებამოსილების ფარგლები.

გენერალური დირექტორის და აღმასრულებელი საბჭოს წევრებისთვის სამსახურიდან გათავისუფლებისას გადასახდელი კომპენსაცია. აღმასრულებელი პირები რიგი გარემოებების გამო შეიძლება უმიზეზოდ გათავისუფლდნენ სამსახურიდან, რა დროსაც ისინი იღებენ შესაბამის კომპენსაციას. ეს შეიძლება მოხდეს მაშინ, როცა კორპორაცია იყიდება და ახალ მფლობელს ახალი მენეჯმენტის დანიშვნა უნდა. ასეთ კომპენსაციას ზოგჯერ „ოქროს პარაშუტს" უწოდებენ. „ოქროს პარაშუტი" შეიძლება პირობის სახით ჩაიდოს აღმასრულებელი პირის სასამსახურო ხელშეკრულებაში – რომ აღმასრულებელი პირი მიიღებს მნიშვნელოვან სარგებელს იმ შემთხვევაში, თუ კორპორაციის გაყიდვის გამო ხელშეკრულება შეუწყდება. ასეთი სარგებელი შეიძლება იყოს სხვადასხვა ფორმის – კომპენსაცია, ბონუსი, საფონდო ოფციონი ან მათი კომბინაცია. კომპენსაციის სხვა ფორმების მს-

გავსად, „ოქროს პარაშუტები" ხშირად კრიტიკის ობიექტი ხდება. თუმცა, გათავისუფლებისას კომპენსაციის გადახდა აქციონერთა ინტერესებში უნდა შედიოდეს, რადგან ამით შეიძლება თავიდან აიცილონ ხანგრძლივი და ძვირადღირებული სასამართლო პროცესები და პრობლემები საზოგადოებასთან ურთიერთობაში. მიუხედავად ამისა, ამ სისტემის დანერგვისას სიფრთხილეა გამოსაჩენი და გამოსაყენებელია კომპეტენტური გარე მრჩევლების დახმარება. სამსახურიდან გათავისუფლების შედეგად გადასახდელი კომპენსაციის დამტკიცება პრიორიტეტი უნდა იყოს სამეთვალყურეო საბჭოსათვის და, შესაძლოა, აქციონერთა საერთო კრებისათვის.

§3. აქციონერთა საერთო კრება

აქციონერთა საერთო კრების ტიპები. არსებობს აქციონერთა საერთო კრების ორი ტიპი: აქციონერთა მორიგი საერთო კრება (ამსკ) და აქციონერთა რიგგარეშე საერთო კრება (არსკ).

სამეწარმეო კანონმდებლობით კორპორაციებს მოეთხოვებათ აქციონერთა საერთო კრების გამართვა წელიწადში ერთხელ. ამას აქციონერთა მორიგი საერთო კრება ეწოდება.

სამეწარმეო კანონმდებლობით ასევე გათვალისწინებულია რიგგარეშე საერთო კრების მოწვევის შესაძლებლობა სამეთვალყურეო საბჭოს, აღმასრულებელი საბჭოს, აქციების ნებისმიერი კლასის სულ ცოტა 5%-ის მფლობელი აქციონერის ან აქციონერთა ჯგუფის მოთხოვნის შემთხვევაში.

აქციონერთა რიგგარეშე საერთო კრების მოწვევა, როგორც წესი, ხდება კორპორაციის (ან აქციონერის) ისეთი სპეციფიკური საჭიროების საპასუხოდ, როგორიცაა დამატებითი აქციების ემისია, რეორგანიზაცია ან სამეთვალყურეო საბჭოს წევრთა არჩევა.

სამეწარმეო კანონმდებლობით განსაზღვრულია 3-თვიანი პერიოდი აქციონერთა მოთხოვნით აქციონერთა რიგგარეშე

საერთო კრების მოსაწვევად. ამასთან, არსებობს განსხვავებული პროცედურა აქციონერთა რიგგარეშე საერთო კრების მოსაწვევად, როდესაც აქციონერთა რიგგარეშე საერთო კრების დღის წესრიგის ერთადერთი საკითხია აღმასრულებელი საბჭოს წევრის გათავისუფლება (მათ შორის ისეთი წევრის, რომელიც სამეთვალყურეო საბჭოს წევრი ან თავმჯდომარეა). ასეთ შემთხვევაში აქციონერთა რიგგარეშე საერთო კრების მოწვევა ხდება შესაბამისი მოთხოვნის მიღებიდან 20 დღის განმავლობაში.

აქციონერთა საერთო კრების უფლებამოსილება. აქციონერთა საერთო კრების უფლებამოსილება განსაზღვრულია საწარმეო კანონმდებლობით. კორპორაციის წესდებით შეიძლება კრების ზოგიერთი უფლებამოსილების დელეგირება სამეთვალყურეო საბჭოზე და/ან აღმასრულებელ საბჭოზე.

აქციონერთა საერთო კრების უფლებამოსილება შეჯამებულია მე-10 ნახაზზე.

უფრო კონკრეტულად, კანონის თანახმად, აქციონერთა საერთო კრებას აქვს შემდეგ საკითხებთან დაკავშირებული უფლებამოსილება:

- კორპორაციის რეორგანიზაცია ან ლიკვიდაცია;
- კორპორაციის ლიკვიდატორის დანიშვნა.
- გადაწყვეტილების მიღება სამეთვალყურეო საბჭოს შექმნასთან დაკავშირებით (გარდა იმ შემთხვევისა, თუ სამეთვალყურეო საბჭოს შექმნა გათვალისწინებულია მეწარმეთა შესახებ კანონით);
- სამეთვალყურეო საბჭოს წევრთა არჩევა და გათავისუფლება;
- სამეთვალყურეო საბჭოს წევრთა ანაზღაურების დამტკიცება;
- აღმასრულებელი საბჭოს წევრთა არჩევა და გათავისუფლება, აგრეთვე მათი ანაზღაურების შესახებ გადაწყვეტილების მიღება (თუ სამეთვალყურეო საბჭო არ არსებობს კორპორაციაში და კორპორაციის წესდება განსაზღვრავს ამას);

ნახ. 10. აქციონერთა საერთო კრების უფლებამოსილება

- სამეთვალყურეო საბჭოს აღმასრულებელი საბჭოს წლიური ანგარიშების დამტკიცება;
- დივიდენდების გაცხადება და გადახდა;
- გარე აუდიტორის დანიშვნა;
- წესდების შეცვლა ან წესდების ახალი ვერსიის დამტკიცება;
- გადაწყვეტილების მიღება სასამართლო პროცესში აღმასრულებელი საბჭოს და სამეთვალყურეო საბჭოს წევრთა წინააღმდეგ;
- წარმომადგენლის დანიშვნა ზემოთ აღნიშნული ღონისძიებისთვის;
- გაცხადებული აქციების რაოდენობის, ღირებულებისა და კლასის განსაზღვრა, რომლებიც შესაძლებელია გამოშვებულ და განთავსებულ იქნეს კორპორაციის მიერ;
- საწესდებო კაპიტალის ზრდა დამატებითი აქციების ემისიის ხარჯზე;
- აქციების უპირატესი შესყიდვის უფლების მთლიანად ან ნაწილობრივ გაუქმება კაპიტალის ზრდისას დამატებითი ფასიანი ქაღალდების ემისიის საშუალებით;
- სხვა კონვერტირებადი ფასიანი ქაღალდების ემისია;

- განსაკუთრებული გარიგებების დამტკიცება;
- დაკავშირებული მხარის გარიგებების დამტკიცება ანგარიშვალდებული კომპანიების შემთხვევაში.

აქციონერთა საერთო კრების მომზადება. აქციონერთა საერთო კრების მომზადება მოითხოვს გულდასმით დაგეგმვას და პროცედურული მოთხოვნების დაცვას. პროცედურები განსაზღვრულია სამეწარმეო კანონმდებლობით და შესაბამისი კანონქვემდებარე აქტებით.

აღნიშნული ეტაპები შეიძლება დალაგდეს ასე:

1. **დღის წესრიგის შედგენა.**

აქციონერთა საერთო კრების მომზადების პირველი ეტაპია დღის წესრიგის შედგენა. დღის წესრიგი აქციონერთა საერთო კრების გეგმაა და მასში ჩამოთვლილია განსახილველი საკითხები.

სამეწარმეო კანონმდებლობით გათვალისწინებულია მოთხოვნა, რომლის თანახმადაც ნებისმიერ აქციონერს აქვს უფლება აღმასრულებელ საბჭოს და სამეთვალყურეო საბჭოს მოთხოვოს განმარტებები აქციონერთა მორიგი საერთო კრების დღის წესრიგის ნებისმიერ საკითხთან დაკავშირებით და გამოხატოს საკუთარი აზრი. თუ მოთხოვნა მომზადებულია წერილობითი ფორმით კრებამდე ათი დღით ადრე, აღნიშნული შეიძლება განხორციელდეს ან განხილულ იქნეს როგორც დღის წესრიგის ერთ-ერთი საკითხი.

ნებისმიერი კლასის აქციების სულ ცოტა 5%-ის მფლობელი აქციონერის (ან აქციონერთა ჯგუფის) მოთხოვნის საფუძველზე მოწვეული აქციონერთა რიგგარეშე საერთო კრების შემთხვევაში ნებისმიერი კლასის აქციების მინიმუმ 5%-ის მფლობელ სხვა აქციონერს (ან აქციონერთა ჯგუფს) უფლება აქვს წარადგინოს წინადადება დღის წესრიგში ცვლილების შეტანის შესახებ.

2. **ძირითადი გადაწყვეტილებების მიღება.**

სამეთვალყურეო საბჭო ან აღმასრულებელი საბჭო (რომელიც განსაზღვრულია კომპანიის წესდებით) უნდა იღებდეს ძირითად გადაწყვეტილებებს აქციონერთა საერთო კრების მომზადების პროცესში.

აქციონერთა საერთო კრების თარიღი. აქციონერთა მორიგი საერთო კრება უნდა გაიმართოს წლიური ბალანსის შედგენიდან ორი თვის ვადაში, თუ სხვაგვარად არ არის განსაზღვრული კომპანიის წესდებით. სამეწარმეო კანონმდებლობა ითვალისწინებს 3-თვიან პერიოდს აქციონერთა რიგგარეშე საერთო კრების მოსაწვევად აქციონერთა მოთხოვნის საფუძველზე. სხვა შემთხვევებში აქციონერთა რიგგარეშე საერთო კრების თარიღი განისაზღვრება აქციონერთა საერთო კრების გამართვის შესახებ მიღებული გადაწყვეტილებით.

სამეწარმეო კანონმდებლობით გათვალისწინებულია სხვადასხვა თარიღი აქციონერთა რიგგარეშე საერთო კრების გასამართად აქციონერის ან აქციონერთა ჯგუფის მოთხოვნის საფუძველზე, რომლებიც ფლობენ ნებისმიერი კლასის აქციების 5%-ს მაინც, თუ დღის წესრიგის ერთადერთი საკითხია აღმასრულებელი საბჭოს წევრთა გათავისუფლება (მათ შორის, შეიძლება ისეთი წევრის, რომელიც სამეთვალყურეო საბჭოში მსახურობს როგორც საბჭოს წევრი ან თავმჯდომარე).

ასეთ შემთხვევაში აქციონერთა რიგგარეშე საერთო კრება მოწვეულ უნდა იქნეს შესაბამისი მოთხოვნის წარდგენიდან 20 დღის ვადაში. თუ აღნიშნული არ განხორციელდება, აქციონერთა რიგგარეშე საერთო კრების ინიციატორებს ექნებათ ორი ცდის უფლება მოიწვიონ აქციონერთა რიგგარეშე საერთო კრება თვითონ აქციონერებისადმი მიმართვიდან 20 დღის განმავლობაში (ხმის უფლების მქონე აქციების მინიმუმ 75%-ის საჭირო ქვორუმისთვის).

აქციონერთა მორიგი საერთო კრების ადგილი. კომპანიას მოეთხოვება აქციონერთა საერთო კრების გამართვა მისი რეგისტრაციის მისამართზე ან სხვა ადგილზე საქართველოში.

აღრიცხვის თარიღი. აღრიცხვის თარიღი, რომელსაც ზოგჯერ „ფიქსაციის თარიღს“ უწოდებენ არის თარიღი, რომელიც გამოიყენება იმის განსასაზღვრად, თუ ვინ უნდა მიიღოს მონაწილეობა აქციონერთა საერთო კრების მსვლელობაში. აღრიცხვის თარიღი უნდა განსაზღვროს სამეთვალყურეო საბჭომ და ის არ უნდა

წარმოადგენდეს თარიღს კრების მოწვევამდე 45 დღით ადრე ან კრების მოწვევის თარიღის შემდეგ.

3. აქციონერთა სიის მომზადება.

მომდევნო საფეხური აქციონერთა საერთო კრების მომზადების პროცესში არის იმ აქციონერთა სიის შედგენა, რომლებიც უფლებამოსილი არიან მონაწილეობა მიიღონ აქციონერთა საერთო კრების მსვლელობაში. აქციონერთა სია უნდა ემყარებოდეს რეგისტრატორისგან მიღებულ ინფორმაციას სააღრიცხვო თარიღის შესახებ.

მას შემდეგ, რაც სამეთვალყურეო საბჭო განსაზღვრავს აღრიცხვის თარიღს, შემდეგი ნაბიჯი იქნება აქციონერთა სიის მომზადება ცენტრალური რეესტრიდან მიღებული მონაცემების შესაბამისად. აქციონერთა სია მომზადებულია, რათა:

- განისაზღვროს, თუ რომელი აქციონერები არიან უფლებამოსილი მონაწილეობა მიიღონ აქციონერთა საერთო კრების მსვლელობაში;
- შეტყობინება გაეგზავნოს აქციონერებს აქციონერთა საერთო კრების შესახებ;
- განისაზღვროს, თუ რომელ აქციონერებს აქვთ დღის წესრიგის შეცვლის უფლება;
- განისაზღვროს, თუ რომელ აქციონერებს აქვთ დივიდენდების მიღების უფლება;
- აქციონერებს მიეცეთ შესაძლებლობა გადაამოწმონ, თუ რამდენად ადეკვატურადაა მათი უფლებები რეგისტრირებული.

ხშირად შესაძლებელია წარმოიქმნას პრობლემები, როცა აქციების გაყიდვა ხდება სააღრიცხვო თარიღის შემდეგ, მაგრამ აქციონერთა საერთო კრების თარიღამდე, ე. ი. ახალი აქციონერი არ არის უფლებამოსილი, მონაწილეობა მიიღოს აქციონერთა საერთო კრების მსვლელობაში. სამწუხაროდ, სამეწარმეო კანონმდებლობით არ არის რაიმენაირი მითითება ამ საკითხთან დაკავშირებით.

4. შეტყობინების სათანადოდ გაგზავნა.

ზემოაღნიშნული პროცედურების დასრულების შემდეგ, ყველა

აღრიცხულმა აქციონერმა უნდა მიიღოს შეტყობინება აქციონერთა საერთო კრების შესახებ აქციონერთა საერთო კრების თარიღამდე არა უგვიანეს 20 დღით ადრე საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ განსაზღვრულ ოფიციალურ ბეჭდვით ორგანოში გამოქვეყნებით ან აქციონერებისთვის მოსაწვევების გაგზავნით.

მოსაწვევი აქციონერთა საერთო კრებაზე დასასწრებად უნდა გაეგზავნოს ხმის უფლების მქონე აქციების მინიმუმ 1%-ის მფლობელებს დაზღვეული საფოსტო გზავნილის სახით. ანგარიშვალდებული კომპანიის შემთხვევაში აქციების 1%-ზე ნაკლების მფლობელი უნდა იქნეს ინფორმირებული საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ განსაზღვრული ფორმით.

სამეწარმეო კანონმდებლობით არ არის გათვალისწინებული დაწვრილებითი მითითებები იმ ინფორმაციასთან დაკავშირებით, რომელიც უნდა შედიოდეს შეტყობინებაში აქციონერთა საერთო კრების გამართვის შესახებ. ის აღნიშნავს მხოლოდ პროცედურას, რომლის შესაბამისადაც აქციონერს შეუძლია კრებამდე ათი დღით ადრე გადაამოწმოს კრების მსვლელობაში მონაწილეობის საკუთარი უფლება.

შეტყობინება აქციონერთა საერთო კრების გამართვის შესახებ უნდა შეიცავდეს ისეთ ინფორმაციას, როგორიცაა:

- კორპორაციის სრული დასახელება და ადგილმდებარეობა;
- აქციონერთა საერთო კრების გამართვის თარიღი, ადგილი და დრო;
- აქციონერთა საერთო კრების სააღრიცხვო თარიღი;
- დღის წესრიგი;
- ინფორმაცია ადგილისა და დროის შესახებ, სადაც აქციონერებს შეუძლიათ საინტერესო ინფორმაციის და მასალების მიღება კრებისთვის მოსამზადებლად;
- პროცედურები ძირითადი ინფორმაციის მისაღებად;
- დრო, როდესაც მონაწილეთა რეგისტრაცია იწყება;
- ადგილი, სადაც მიმდინარეობს რეგისტრაცია;
- იმ პირის ვინაობა, რომლის წინაშეც აქციონერებმა უნდა

წარადგინონ ანგარიში სარეგისტრაციო პროცედურების დარღვევის შესახებ.

● საფოსტო მისამართი და იმ პირის ვინაობა, რომელსაც აქციონერები უგზავნიან წერილობით ინსტრუქციებს ხმის მიცემასთან დაკავშირებით.

სამეწარმეო კანონმდებლობით გათვალისწინებულია ძირითადი მასალები, რომლებიც ხელმისაწვდომი უნდა იყოს აქციონერებისთვის აქციონერთა საერთო კრების დაწყებამდე. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია აქციონერთა მორიგი საერთო კრებისთვის, რომელიც იღებს წლიურ ფინანსურ ანგარიშგებებს და ბევრ სხვა მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებას კომპანიის სამომავლო მართვისთვის.

აქციონერთა საერთო კრების მოწვევის შესახებ შეტყობინებასთან ერთად კორპორაციამ უნდა გამოაქვეყნოს დღის წესრიგი და აღმასრულებელი საბჭოს და სამეთვალყურეო საბჭოს რეკომენდაციები გადაწყვეტილებების მისაღებად. სამეწარმეო კანონმდებლობაში ასევე აღნიშნულია ყოველი აქციონერის უფლება მიიღოს წლიური ანგარიშის ასლი და ყველა პუბლიკაცია კორპორაციის შესახებ. გარდა ამისა, აქციონერებს უნდა წარედგინოთ აღმასრულებელი საბჭოს და სამეთვალყურეო საბჭოს რეკომენდაციები მოგების განაწილებასთან დაკავშირებით.

კორპორაციამ შესაძლოა გამართოს აქციონერთა საერთო კრება ყველა მოსამზადებელი საფეხურის გავლის შემდეგ. აქციონერთა საერთო კრება ძირითადი კორპორაციული ღონისძიებაა და მისი სათანადოდ გამართვა ამგვარად იძენს დამატებით მნიშვნელობას.

აქციონერთა საერთო კრება გამოყენებული უნდა იყოს აქციონერთა ინფორმირებისთვის კომპანიის საქმიანობის, მიღწევების და გეგმების შესახებ, აგრეთვე აქციონერთა ჩასართავად მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებაში. მცირე აქციონერებისთვის აქციონერთა საერთო კრება ხშირად ერთადერთი შესაძლებლობაა დეტალური ინფორმაციის მოსაპოვებლად კომპანიის ფუნქციონირების შესახებ და აღმასრულებელი და სამეთ-

ვალყურეო საბჭოს წევრებთან შესახვედრად.

აქციონერთა საერთო კრება არ უნდა დაიწყოს დილის 9:00 საათამდე და უნდა დასრულდეს არა უგვიანეს საღამოს 22:00 საათისა. რა თქმა უნდა, აქციონერთა საერთო კრება უნდა წარიმართოს ისე, რომ არ ჰქონდეს მარათონის სახე და არ გამოიწვიოს მონაწილეთა გადაღლა. ეს შეიძლება მნიშვნელოვან ორგანიზაციულ სირთულეებს ქმნიდეს განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც გადასაწყვეტი საკითხები კომპლექსური, შინაარსიანი და მრავალრიცხოვანია. აქციონერთა საერთო კრების ორგანიზებისას უპირატესი პრინციპი უნდა იყოს მისი იმგვარად წარმართვა, რომ აქციონერები ეფექტიანად მონაწილეობდნენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

აქციონერთა საერთო კრების მოწვევა და გამართვა კომპლექსური საკითხია და უნდა გადაიდგას რიგი ნაბიჯები, რათა აქციონერთა საერთო კრებამ უზრუნველყოს სამართლებრივი მოთხოვნებისა და სანიმუშო კორპორაციული მართვის რეკომენდაციების შესრულება. აქციონერთა საერთო კრების ორგანიზებისთვის საჭირო ნაბიჯების მიმოხილვა წარმოდგენილია ნახ. 11-ზე.

აქციონერთა მონაწილეობა. აქციონერი შეიძლება დაესწროს აქციონერთა საერთო კრებას ან მინდობილობა მისცეს წარმომადგენელს (რწმუნებულს), რომელიც დაესწრება აქციონერთა საერთო კრებას აქციონერის სახელით.

აქციონერთა რეგისტრაცია. კორპორაცია რეგისტრაციაში ატარებს აქციონერებს და აქციონერთა წარმომადგენლებს აქციონერთა საერთო კრების დაწყებამდე. მონაწილეთა რეგისტრაცია აუცილებელია ქვორუმის გადამოწმების მიზნით.

მონაწილეთა რეგისტრაცია უნდა განხორციელდეს აქციონერთა საერთო კრების გამართვის დღეს და მის ჩატარებამდე. არასათანადოდ ორგანიზებულმა რეგისტრაციამ შეიძლება შექმნას აქციონერთა რიგი აქციონერთა საერთო კრების დაწყებამდე. შესაბამისად, კორპორაციებმა ყველაფერი უნდა იღონონ იმისათვის, რომ რეგისტრაციის პროცესი იყოს სწრაფი და ეფექტიანი,

I-ლი ეტაპი – აქციონერთა საერთო კრებაზე დამსწრე პირთა რეგისტრაცია

მე-2 ეტაპი – ქვორუმის შემოწმება და გამოცხადება

მე-3 ეტაპი – სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარის მიერ საერთო კრების გახსნილად გამოცხადება, თუ წესდებით სხვაგვარად არ არის განსაზღვრული

მე-4 ეტაპი – ხმის დამთვლელი ახალი კომისიის არჩევა

მე-5 ეტაპი – საჭიროების შემთხვევაში, აქციონერთა მიერ კრების თავმჯდომარის არჩევა

მე-6 ეტაპი – აქციონერთა მიერ გარე საკითხის დღის წესრიგთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მიღება (გარდა კომპანიის შიდა დოკუმენტებით დადგენილი საკითხებისა)

მე-7 ეტაპი – აქციონერთა საერთო კრების თავმჯდომარის მიერ დღის წესრიგის და რეგლამენტის წარდგენა

მე-8 ეტაპი – აქციონერთა საერთო კრების თავმჯდომარის მიერ დისკუსიის გახსნა დღის წესრიგის საკითხებთან დაკავშირებით

მე-9 ეტაპი – აქციონერთა მონაწილეობა კენჭისყრაში დღის წესრიგის საკითხებთან დაკავშირებით

ვარიანტი 1: შედეგების გამოცხადება აქციონერთა კრების მსვლელობისას	**ვარიანტი 2:** შედეგების გამოცხადება აქციონერთა კრების დასრულების შემდეგ
ეტაპი 10.1 – ხმის დამთვლელი კომისია ითვლის ხმებს და ამზადებს ოქმს კენჭისყრის შედეგების შესახებ	**ეტაპი 10.2** – ხმის დამთვლელი კომისია ითვლის ხმებს
ეტაპი 11.1 – აქციონერთა საერთო კრების თავმჯდომარე აცხადებს კენჭისყრის შედეგებს და გადაწყვეტილებებს	**ეტაპი 11.2** – ხმის დამთვლელი კომისია ამზადებს ოქმს კენჭისყრის შედეგების შესახებ
ეტაპი 12.1 – აქციონერთა საერთო კრების თავმჯდომარე სხდომას დახურულად აცხადებს	**ეტაპი 12.2** – ხმის დამთვლელი კომისია აარქივებს კენჭისყრის ბიულეტენებს და კენჭისყრასთან დაკავშირებულ ინსტრუქციებს
ეტაპი 13.1 – ხმის დამთვლელი კომისია აარქივებს კენჭისყრის ბიულეტენებს და კენჭისყრასთან დაკავშირებულ ინსტრუქციებს	**ეტაპი 13.2** – ხდება აქციონერების შეტყობინება ოფიციალური კენჭისყრის შედეგების შესახებ და აქციონერთა საერთო კრების გადაწყვეტილების შესახებ

მე-14 ეტაპი – კომპანიის მდივანი ამზადებს და აარქივებს აქციონერთა კრების ოქმს

ნახ. 11. აქციონერთა საერთო კრების გასამართად საჭირო ეტაპები.

აგრეთვე უზრუნველყოს დამსწრეთა შეუფერხებელი მონაწილეობა აქციონერთა საერთო კრების მსვლელობაში, მიუხედავად ადმინისტრაციული დაგვიანებისა. ეს იმას ნიშნავს, რომ სარეგისტრაციო ჯგუფი ადეკვატურად იყოს დაკომპლექტებული და მუშაობა დაიწყოს აქციონერთა საერთო კრების დაწყებამდე საკმაოდ ადრე.

სად უნდა განხორციელდეს მონაწილეთა რეგისტრაცია. რეგისტრაცია უნდა მოხდეს იქ, სადაც იმართება აქციონერთა საერთო კრება.

ქვორუმის შემოწმება და გამოცხადება. უფლებამოსილმა ორგანომ რეგისტრაციის დასრულების შემდეგ და აქციონერთა მიერ ხმის მიცემამდე უნდა შეამოწმოს და გამოაცხადოს აქციონერთა მორიგ საერთო კრებაზე ქვორუმის არსებობა. თუ წესდებით სხვაგვარად არ არის განსაზღვრული, აქციონერთა საერთო კრება უფლებამოსილია მიიღოს გადაწყვეტილებები ხმის უფლების მქონე აქციების მფლობელთა ნახევრის დასწრების შემთხვევაში.

თუ კრება არ არის უფლებამოსილი მიიღოს გადაწყვეტილებები თავმჯდომარის მიერ განსაზღვრულ ვადაში, მოწვეულ უნდა იქნეს ახალი კრება იმავე დღის წესრიგით და იმავე პროცედურის შესაბამისად. აღნიშნული კრება უფლებამოსილია მიიღოს გადაწყვეტილებები, თუ ხმის უფლების მქონე აქციების მფლობელთა 25% მაინც არის კრებაზე წარმოდგენილი, თუ კრება კვლავ არ იქნება უფლებამოსილი მიიღოს გადაწყვეტილებები თავმჯდომარის მიერ განსაზღვრულ ვადაში, ახალი კრება უნდა იქნეს მოწვეული იმავე დღის წესრიგით და იმავე პროცედურის შესაბამისად.

აქციონერთა საერთო კრების გახსნა. აქციონერთა საერთო კრება შეიძლება გაიხსნას ქვორუმის არსებობის შემთხვევაში დღის წესრიგის ერთ საკითხთან დაკავშირებით მაინც. პირი, რომელიც გახსნის აქციონერთა საერთო კრებას, ჩვეულებრივ სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარე, იწვევს აქციონერებს აქციონერთა საერთო კრების დასაწყებად. თუ კორპორაციის წესდება, დებულებები ან სხვა ძირითადი შიდა დოკუმენტები გან-

საშღერავს, აქციონერთა საერთო კრების თავმჯდომარე ნიშნავს აქციონერთა საერთო კრების მდივანს და ხმის დამთვლელი კომიტეტის წევრებს.

ხმის დამთვლელი კომიტეტის არჩევა. რეკომენდებულია, რომ კომპანიამ, შექმნას ხმის დამთვლელი კომიტეტი, განსაზღვროს მისი წევრების არჩევის მეთოდი და პირობები, აგრეთვე დაადგინოს მისი უფლებამოსილება და პროცედურები წესდებით, დებულებებით ან კორპორაციის სხვა ზოგადი შიდა აქტით.

იმისათვის, რომ ხმის დამთვლელმა კომიტეტმა უზრუნველყოს თავისი ფუნქციების დამოუკიდებლად შესრულება, მისი წევრები არ შეიძლება იყვნენ შემდეგი პირები:

- სამეთვალყურეო საბჭოს წევრები და სამეთვალყურეო საბჭოს წევრობის კანდიდატები;
- აღმასრულებელი საბჭოს წევრები და წევრობის კანდიდატები;
- ზემოთ აღნიშნულ წევრებთან ან წევრობის კანდიდატებთან დაკავშირებული პირები.

აქციონერთა საერთო კრების თავმჯდომარის არჩევა. აქციონერთა საერთო კრებას ხელმძღვანელობს სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარე, მისი არყოფნის შემთხვევაში — თავმჯდომარის მოადგილე, ხოლო ამ უკანასკნელის არყოფნის შემთხვევაში — აღმასრულებელი საბჭოს ერთ-ერთი წევრი. ჩამოთვლილ პირთა არყოფნის შემთხვევაში კრების თავმჯდომარეს ირჩევს აქციონერთა საერთო კრება ხმათა უბრალო უმრავლესობით. სამეწარმეო კანონმდებლობის შესაბამისად, აქციონერთა საერთო კრების თავმჯდომარე უნდა ასრულებდეს კრების მდივნის ფუნქციებსაც.

გარეშე სტუმრების, დამკვირვებლების მოწვევა.

კორპორაციამ აქციონერთა საერთო კრებაზე შეიძლება მოიწვიოს კრედიტორები, პოტენციური ინვესტორები, თანამშრომლები, სამთავრობო ოფიციალური პირები, ჟურნალისტები, ექსპერტები და სხვა ფიზიკური პირები და ორგანიზაციები, რომლებიც არ ფლობენ კორპორაციის აქციებს. წესდებითა და

დებულებებით შეიძლება განისაზღვროს აქციონერთა საერთო კრებაზე სტუმართა მოწვევის პროცედურები.

დღის წესრიგის და რეგლამენტის წარდგენა. აქციონერთა საერთო კრების თავმჯდომარე დღის წესრიგს წარუდგენს აქციონერთა საერთო კრების მონაწილეებს. ამასთან, აქციონერთა საერთო კრების თავმჯდომარე განმარტავს წესდებით და დებულებებით განსაზღვრულ წესებს ან აქციონერთა საერთო კრების გადაწყვეტილებას. მოთხოვნის შემთხვევაში, აქციონერთა საერთო კრების თავმჯდომარე განმარტავს კენჭისყრის პროცედურებს.

დღის წესრიგის საკითხების განხილვა. აქციონერთა საერთო კრებაზე დასასწრებად აქციონერების გარდა შეიძლება ასევე მოწვეულ იქნენ:

- გარე აუდიტორი;
- დამოუკიდებელი რეგისტრატორი ან რეესტრის მწარმოებელი პირი;
- სამეთვალყურეო საბჭოს წევრები;
- აღმასრულებელი საბჭოს წევრები.

აქციონერთა მიერ ხმის მიცემამდე მოწვეულმა ექსპერტებმა შენიშვნები უნდა გამოთქვან დღის წესრიგის საკითხებთან დაკავშირებით. აქციონერთა საერთო კრების თავმჯდომარემ შეიძლება ასევე თხოვოს მოწვეულ ექსპერტებს აქციონერებისთვის დღის წესრიგის საკითხების განმარტება. ზემოაღნიშნული ექსპერტების დასწრება მეტად მნიშვნელოვანია აქციონერთა მორიგი საერთო კრებისთვის, მის მიერ მისაღები გადაწყვეტილებების ბუნების გამო.

კენჭისყრა. დღის წესრიგის ერთი ან რამდენიმე საკითხის გულდასმით განხილვის შემდეგ, აქციონერთა საერთო კრების თავმჯდომარე იწვევს აქციონერებს ხმის მისაცემად. კენჭისყრა ემყარება პრინციპს – „ერთი ხმის უფლების მქონე აქცია – ერთი ხმა“. აქციონერებს უფლება აქვთ ხმა მისცენ დღის წესრიგის ყველა საკითხს აქციონერთა საერთო კრების გახსნის მომენტიდან მის დახურვამდე. როდესაც კენჭისყრის შედეგები არ

ცხადდება აქციონერთა საერთო კრების პროცესში. ხმის მიცემა აქციონერთა საერთო კრებაზე შეიძლება იყოს საჯარო ან ფარული. კენჭისყრაში იგულისხმება ღია კენჭისყრა, თუ ფარული კენჭისყრის მოწყობა არ არის დადგენილი რამე კონკრეტული გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებით.

კენჭისყრის ბიულეტენები დოკუმენტურად ასახავს აქციონერების მიერ ხმის მიცემას დღის წესრიგის საკითხებთან დაკავშირებით და შეიძლება მათი გამოყენება როგორც ფარული, ისე ღია კენჭისყრისთვის. ფარული კენჭისყრის საპირისპიროდ, ღია კენჭისყრა აქციონერისგან მოითხოვს ხელის მოწერას კენჭისყრის ბიულეტენზე, რათა ბიულეტენს ჰქონდეს ძალა. ბიულეტენის ფორმატი დამოკიდებულია კენჭისყრის პროცედურებზე.

ბიულეტენი ძალაშია, თუ აქციონერი მონიშნავს მხოლოდ ერთ შესაძლო ვარიანტს კონკრეტული საკითხისთვის. თუ აღნიშნული არ განხორციელდა, ბიულეტენი იქნება ბათილი დღის წესრიგის ამ საკითხთან დაკავშირებით. არასათანადოდ შევსებული კენჭისყრის ბიულეტენი დღის წესრიგის ერთ ან რამდენიმე საკითხთან დაკავშირებით არ იწვევს ბიულეტენის ბათილობას დღის წესრიგის სხვა საკითხებთან მიმართებით.

ხმების დათვლა და დოკუმენტური ასახვა. ხმის დათვლის კომიტეტმა უნდა დაითვალოს აქციონერთა საერთო კრების მსვლელობისას მიცემული ხმები და კენჭისყრის შედეგები შეაჯამოს საკუთარ ოქმში. ხმის დათვლის კომიტეტი კენჭისყრის შედეგებს წარუდგენს აქციონერთა საერთო კრების თავმჯდომარეს, რომელიც გამოაცხადებს შედეგებს (თუ კომპანია გადაწყვეტს შედეგების დაუყოვნებლივ გამოცხადებას).

კენჭისყრის შედეგებისა და გადაწყვეტილებების გამოცხადება. აქციონერთა საერთო კრების თავმჯდომარე აცხადებს კენჭისყრის შედეგებს ხმის დათვლის კომიტეტის ოქმის და აქციონერთა საერთო კრების გადაწყვეტილებების წაკითხვით.

აქციონერთა საერთო კრების დახურვა. აქციონერთა საერთო კრების თავმჯდომარე აქციონერთა საერთო კრებას დასრულებულად აცხადებს, როცა:

- დასრულდება დღის წესრიგის ყველა საკითხის განხილვა და შესაბამისი კენჭისყრა;
- გამოცხადდება კენჭისყრის შედეგები (თუ კომპანია გადაწყვეტს შედეგების დაუყოვნებლივ გამოცხადებას).

კენჭისყრის ბიულეტენების დაარქივება. აქციონერთა საერთო კრების შემდეგ ხმის დათვლის კომიტეტმა უნდა უზრუნველყოს კენჭისყრის ბიულეტენებისა და კენჭისყრის შესახებ წერილობითი ინსტრუქციების დალუქვა და არქივისთვის გადაცემა.

აქციონერთა საერთო კრების ოქმების მომზადება. აქციონერთა საერთო კრების თავმჯდომარე პასუხისმგებელია ოქმების სათანადოდ მომზადებისათვის. კორპორაციამ აქციონერთა საერთო კრების ოქმის ასლი მოთხოვნისთანავე უნდა მიაწოდოს აქციონერებს. აქციონერებს შეიძლება მოუწიოთ კორპორაციისთვის ასლის გადაღების ხარჯების ანაზღაურება გონივრულ ფარგლებში. აქციონერთა საერთო კრების ოქმი უნდა შეიცავდეს სპეციფიკურ ინფორმაციას. მაგალითად, აქციონერთა საერთო კრების ოქმს თან უნდა დაერთოს შემდეგი დოკუმენტები:

- ხმის დათვლის კომიტეტის ოქმი კენჭისყრის შედეგების შესახებ;
- აქციონერთა მორიგი საერთო კრების მიერ დამტკიცებული დოკუმენტები და მიღებული გადაწყვეტილებები;
- მონაწილეთა სია;
- მტკიცებულება აქციონერთა საერთო კრების სათანადოდ მოწვევის შესახებ.

კენჭისყრის შედეგების და გადაწყვეტილებების შეტყობინება აქციონერებისთვის (აქციონერთა საერთო კრების შემდეგ). თუ კენჭისყრის შედეგები არ გამოცხადდება აქციონერთა საერთო კრების განმავლობაში, აქციონერებმა უნდა მიიღონ დეტალური შედეგების ანგარიში კენჭისყრის შედეგების შესახებ ოქმის მომზადებიდან არა უგვიანეს 10 დღისა. ანგარიში კენჭისყრის შედეგების შესახებ უნდა შეიცავდეს განსაზღვრულ ინფორმაციას და ხელს უნდა აწერდეს კორპორაციის სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარე და მდივანი. კორპორაციამ უნდა დაიცვას იგივე

პროცედურები, რომლებიც საჭიროა აქციონერთა ინფორმირებისთვის აქციონერთა საერთო კრების გამართვის შესახებ.

აქციონერთა საერთო კრების გადაწყვეტილებები. მნიშვნელოვანია აქციონერთა საერთო კრების მომზადებისა და გამართვის პროცედურების დაცვა, რათა უზრუნველყოფილ იქნეს ამ მმართველობის ორგანოს მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების მოქმედება და კანონიერება. გადაწყვეტილებები ორგვარია:

1. **გადაწყვეტილებები, რომელთა მიღებაც მოითხოვს ხმების უბრალო უმრავლესობას.**

თუ სხვაგვარად არ არის გათვალისწინებული კომპანიის წესდებით, აქციონერთა საერთო კრების გადაწყვეტილებების უმრავლესობა შეიძლება დამტკიცდეს მონაწილე ხმის უფლების მქონე აქციონერების ხმათა უბრალო უმრავლესობით (50%-ზე მეტით). ესენია:

- გადაწყვეტილება სამეთვალყურეო საბჭოს ან აღმასრულებელი საბჭოს წინადადების მიღებაში ან უარყოფის შესახებ მოგების გამოყენებასთან დაკავშირებით, ან თუ აღნიშნული ორგანოები ვერ ახერხებენ ამ წინადადებაზე შეთანხმებას, გადაწყვეტილება წმინდა მოგების განკარგვასთან დაკავშირებით;
- გადაწყვეტილება სამეთვალყურეო საბჭოს შექმნის შესახებ (გარდა იმ შემთხვევებისა, როდესაც სამეთვალყურეო საბჭოს შექმნა გათვალისწინებულია სამეწარმეო კანონმდებლობით);
- გადაწყვეტილება სამეთვალყურეო საბჭოს წევრების არჩევისა და დათხოვნის, აგრეთვე არჩევის ვადის შესახებ;
- გადაწყვეტილება აღმასრულებელი საბჭოს და სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ მომზადებული ანგარიშების დამტკიცების შესახებ;
- გადაწყვეტილება სამეთვალყურეო საბჭოს წევრთა ანაზღაურების შესახებ;
- გადაწყვეტილება აუდიტორის არჩევის შესახებ;
- გადაწყვეტილება აღმასრულებელი საბჭოს და სამეთვალყურეო საბჭოს წევრების წინააღმდეგ სასამართლო პროცესში მონაწილეობის შესახებ;

- ზემოაღნიშნული მოქმედების განსახორციელებლად წარმომადგენლის დანიშვნა;
- გადაწყვეტილება კორპორაციის აქტივების შეძენის, გასხვისების ან გაცვლის (ან ერთმანეთთან დაკავშირებული ასეთი გარიგებების) ან სხვაგვარად დატვირთვის შესახებ, გარდა ჩვეულებრივი საოპერაციო საქმიანობიდან გამომდინარე გარიგებებისა, რომელთა ღირებულებაც აღემატება კორპორაციის აქტივების ფასის ნახევარს, თუ წესდებით სხვა მაჩვენებელი არ არის განსაზღვრული.

2. **გადაწყვეტილებები, რომლებიც მოითხოვს ხმათა ზეუმრავლესობას (კვალიფიციურ უმრავლესობას).**

სამეწარმეო კანონმდებლობის შესაბამისად, თუ სხვაგვარად არ არის განსაზღვრული კომპანიის წესდებით, მონაწილე ხმის უფლების მქონე აქციონერების ხმათა 75%-ზე მეტით უნდა იქნეს მიღებული:

- გადაწყვეტილება კომპანიის წესდების შეცვლის შესახებ;
- გადაწყვეტილება კომპანიის რეორგანიზაციის ან ლიკვიდაციის შესახებ;
- გადაწყვეტილება აქციონერის აქციების უპირატესი შესყიდვის უფლების მთლიანად ან ნაწილობრივ გაუქმების შესახებ (როდესაც კაპიტალის ზრდა ხდება ფასიანი ქაღალდების ემისიით).

საკონტროლო კითხვები:

1. რომელ სფეროებში იღებს გადაწყვეტილებებს სამეთვალყურეო საბჭო?
2. ვინ ირჩევს სამეთვალყურეო საბჭოს წევრებს?
3. დაასახელეთ სამეთვალყურეო საბჭოს წევრთა მინიმალური და მაქსიმალური რაოდენობა.
4. ჩამოთვალეთ სამეთვალყურეო საბჭოს წევრის კომპეტენციები.
5. შეიძლება რომ სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარე იყოს კორპორაციის გენერალური დირექტორი?

6. რომელი კომიტეტები შეუძლია შექმნას სამეთვალყურეო საბჭოს?

7. განსხვავებით სამეთვალყურეო საბჭოსგან რომელ საქმიანობას ახორციელებს კომპანიის აღმასრულებელი ორგანოები და საერთოდ ვინ მიეკუთვნებიან ამ ორგანოებს.

8. რა უფლებამოსილება გააჩნია აღმასრულებელ ორგანოს?

9. დაახასიათეთ აქციონერთა კრების ორი ტიპი, როდის ხდება მათი მოწვევა?

10. რა უფლებამოსილება აქვს საერთო კრებას?

11. ჩამოთვალეთ აქციონერთა საერთო კრების გამართვის ეტაპები.

12. რას ნიშნავს საერთო კრების ქვორუმი და რამდენს შეადგენს იგი?

13. როგორ ხდება საერთო კრებაზე მიღებული გადაწყვეტილების შეტყობინება აქციონერებისთვის?

თავი V. კორპორაციული მართვის პრობლემები საქართველოში

§1. კორპორაციული მართვის მნიშვნელობა, თავისებურებები და ბაზა საქართველოში

კორპორაციული მართვის მნიშვნელოვანი საერთაშორისო დოკუმენტები. „კორპორაციული მართვის თაობაზე მრავალი მნიშვნელოვანი აქტიდან აუცილებელია ორის გამოყოფა და მათზე შეჩერება. ერთია ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის მიერ შემუშავებული კორპორაციული მართვის პრინციპები, ხოლო მეორე – ევროპის კავშირში საკორპორაციო სამართლის მოდერნიზაციისა და კორპორაციული მართვის გაუმჯობესების მოქმედებათა გეგმა"[1].

ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციამ, რომელიც აერთიანებს 30 სახელმწიფოს, კორპორაციული მართვის პრინციპები შეიმუშავა 1999 წელს. ამ პრინციპებმა ფართო გავრცელება ჰპოვა როგორც ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების წევრ ქვეყნებში, ისე სხვა ქვეყნებშიც. ეს ისეთი დოკუმენტია, რომელსაც სახელმძღვანელოდ იყენებენ მსოფლიო ბანკი, სავალუტო ფონდი, აგრეთვე კერძო ინვესტორები და მეწარმეები.[2]

აღნიშნული პრინციპების მნიშვნელოვან აღიარებად უნდა მივიჩნიოთ ფინანსური სტაბილურობის ფორუმის მიერ მისი მიჩნევა 12 სტანდარტიდან ერთ-ერთ იმ უმნიშვნელოვანეს სტანდარტად, რომელიც ხელს შეუწყობს ფინანსური სისტემის სტაბილურობას.

1999 წელს მიღებული კორპორაციული მართვის პრინციპების შესაბამისად მრავალ ქვეყანაში შემუშავდა კორპორაციული მართვის სტანდარტები და პირობები.

1 ლ. ჭანტურია, კორპორაციული მართვა და ხელმძღვანელთა პასუხისმგებლობა საკორპორაციო სამართალში, თბ., სამართალი, 2006, გვ. 13.

2 OECD Principles of Corporate Covernance, OECD, 2004. Foreword by Donald J. Johnston. p. 3.

პრინციპები განამტკიცებენ ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის წევრ სახელმწიფოებში კორპორაციული მართვის საუკეთესო წესების განვითარების საერთო საფუძველს. იგი აუცილებელი წინაპირობაა ქვეყანაში საინვესტიციო გადაწყვეტილებების მისაღებად, იმ ქვეყნებში სადაც არ ხორციელდება ამ პრინციპების დაცვა უცხოური ინვესტიციები არ შედინება. სწორედ ამიტომ, იმის მიუხედავად, რომ ეს პრინციპები არ წარმოადგენდა წევრ-სახელმწიფოებისთვის სავალდებულო დოკუმენტს, ამ ქვეყანაში იგი მაინც გავრცელდა. ამ ქვეყნების მთავრობები მიხვდნენ, რომ შემოთავაზებული სტანდარტების გარეშე, ქვეყანაში არ შეიქმნება კონკურენტუნარიანი სამართლებრივი ჩარჩო-პირობები, ამის გარეშე კი არ მოხდება კორპორაციული მართვის გაუმჯობესება საფინანსო თუ არასაფინანსო ორგანიზაციებში და, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, არც ფართომასშტაბიანი ინვესტიციური პროექტების განხორციელება.

კორპორაციული მართვის პრინციპებით ვიგებთ, რომ არ არსებობს კორპორაციული მართვის უნივერსალური მოდელი (თვით ამერიკული მოდელიც კი რომელიც მსოფლიოში საუკეთესოდ ითვლება, ვერ გადაურჩა ფინანსურ სკანდალებს, ბალანსების გაყალბებასა და მასობრივ გაკოტრებებს. მაგალითად, კომპანია „ენრონის" აქციების კურსის ვარდნის შედეგად მისმა აქციონერებმა დაკარგეს დაახლოებით 60 მილიარდი დოლარი[1]). ეს ხდება იმის მიუხედავად, რომ არსებობს კორპორაციული მართვის ისეთი საერთო ელემენტები – ეფექტური და გამჭვირვალე ბაზრის უზრუნველყოფა, აქციონერების უფლებების დაცვა, საქვეყნოობა და გამჭვირვალობა და ა. შ. – რომელთაც მართვის ყველა განვითარებული სისტემა ეყრდნობა.

ამ ვითარებიდან გამომდინარე, ზემოდასახელებული პრინციპები კორპორაციულ მართვასთან მიმართებაში უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენს. მასში შემოთავაზებულ ერთ-ერთ მნიშვნელოვან სიახლეს და თავისებურებას წარმოადგენს „ზედმეტი საკანონმდებლო რეგულირების თავიდან აცილება და

1 Los Angeles Times, 14.06.2002.

სარეკომენდაციო" ხასიათის კოდექსებისა და სტანდარტების მნიშვნელობის გაზრდა, რომელთა დაცვა თვით ბაზრის მონაწილეთა მიერ ხდება"[1].

ზემოაღნიშნული პრინციპები აქციონერების მთელ რიგ უფლებებს განსაზღვრავს, კერძოდ[2]:

- აქციების გასხვისების და გადაცემის უფლებას;
- კომპანიიდან ინფორმაციის მიღების უფლებას;
- საერთო კრებაში მონაწილეობის და ხმის უფლებას;
- მართვის ორგანოში არჩევის უფლებას;
- კომპანიის მოგების წილის მიღების უფლებას;
- კუთვნილი აქციების რეგისტრაციის საიმედო პროცედურის უფლებას.

პრინციპები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს კომპანიის მიერ ინფორმაციის გამოქვეყნებას და განსაზღვრავს ამ მონაცემების ნუსხას. მათ მიეკუთვნება: კომპანიის საფინანსო და სამეურნეო საქმიანობის შედეგები, კომპანიის მიზნები, ხმის უფლებები, სხვა კომპანიის კაპიტალში მონაწილეობა, გარიგებები, პროგნოზირებადი რისკ-ფაქტორები და სხვ. პრინციპების მოთხოვნაა აგრეთვე კომპანიის ხელმძღვანელ პირთა შრომის ანაზღაურების შესახებ მონაცემების გამოქვეყნებაც.

ამ დოკუმენტში ერთ-ერთ ფუძემდებლურ პრინციპად არის მიჩნეული კომპანიის გახსნილობა და გამჭვირვალობა. იგი მოითხოვს, რომ კომპანიის ყველა მნიშვნელოვანი საკითხი (ქონებრივი, საფინანსო, მმართველობითი და ა. შ.), დროულად და სათანადოდ იქნეს გამჟღავნებული. ეს კომპანიის ხელმძღვანელ პირებს დაიცავს თავისი უფლებების ბოროტად გამოყენებისგან, ხოლო ინვესტორებს მისცემს სწორი ინვესტიციური გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობას.

კორპორაციულ მართვასთან მიმართებაში მეორე მნიშვნელოვანი დოკუმენტია **ევროპის კავშირის მოქმედებათა გეგმა.** ეს გეგმა ითვლება უკანასკნელი წლების მანძილზე ევროპის

1 Annotations to the OECD Principles of Corporate Covernance. OECD, 2004, p. 30.

2 Secure methods of ownership registration; Annotations to the OECD Principles of Corporate Covernance. OECD, 2004, p. 33.

საკორპორაციო სამართალში მიღებულ ყველაზე მნიშვნელოვან დოკუმენტად.[1] იგი მიღებული იქნა 2003 წლის 21 მაისს ევროპის თანამეგობრობის კომისიის მიერ სახელწოდებით „ევროპის კავშირში საკორპორაციო სამართლის მოდერნიზაციისა და კორპორაციული მართვის გაუმჯობესების მოქმედებათა გეგმა. 2004 წლის 21 აპრილს ევროპის პარლამენტმა მოიწონა ეს გეგმა და მხარი დაუჭირა მის დანერგვას.

ამ გეგმაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია კორპორაციულ მართვას. ამ საკითხის წინა პლანზე წამოწევა გამოიწვია თანამედროვე პირობებში გლობალიზაციის პროცესის გაღრმავებამ, რის გამოც კომპანიებს მეტად მკაცრი საერთაშორისო კონკურენციის პირობებში უწევთ მუშაობა. ასევეა ევროპაშიც. ევროპაში კონკურენციის პირობებს ევროკავშირი განსაზღვრავს. ამ მიზნით მას მრავალრიცხოვანი დოკუმენტები აქვს შექმნილი. კომპანიებს, ცხადია, ევალებათ ამ პირობებით და ამავდროულად იმ წესით იმოქმედონ, რომლებიც ამ დოკუმენტებშია ჩადებული.

ზემოაღნიშნულ მოქმედებათა გეგმის მიხედვით, კორპორაციული მართვის საუკეთესო წესები ეკონომიკის გაუმჯობესება-განვითარების პირობას წარმოადგენს, ხოლო კორპორაციული მართვის დინამიური და მოქნილი ჩარჩო-პირობები – თანამედროვე ინდუსტრიული საზოგადოების სასიცოცხლოდ აუცილებელ პირობას.

ლიტერატურიდან ცნობილია,[2] რომ ასეთ დოკუმენტებზე მუშაობა გააქტიურა იმ ფინანსურმა სკანდალებმა, რაც სხვადასხვა ქვეყნის ბიზნეს-ერთეულებში ხდება (ასეთი სკანდალები ახლაც არ არის უცხო, როგორც განვითარებულ, ისე განვითარებად ქვეყნებისთვის). შედეგად, დაეცა ნდობა საფინანსო ბაზრების მიმართ. ეტყობა სწორედ ამის შედეგია, რომ ინვესტორები დაჟინებით მოითხოვენ, რათა იმ კომპანიების ინფორ-

1 **Hopt Klays J., Europaishes Gesellschaftsrecht und deutshce Unternehmensverfassung – Aktionsplon und Interdependenzen. ZIP, 11. 2005.**

2 **ლ. ჭანტურია, კორპორაციული მართვა და ხელმძღვანელთა პასუხისმგებლობა კორპორაციულ სამართალში, თბ., სამართალი, 2006, გვ. 19-20.**

მაცია სრულად გამჭვირვალე და გამჭვირვალე იყოს, რომლის აქციონერებიც ისინი არიან. ასეა საზღვარგარეთ და ასეა საქართველოში. განსხვავება მხოლოდ იმაშია, რომ იქ, კომპანიები აქვეყნებენ ინფორმაციას თავის საქმიანობის შესახებ, ჩვენთან კი მეტად იშვიათად (ძირითადად ქვეყნდება ბანკების შესახებ ინფორმაცია).

ზემოაღნიშნული მოქმედებათა გეგმა სწორედ ინვესტორების (აქციონერების) უფლებების დასაცავად და ამ კონტექსტში კომპანიების ხელმძღვანელთა პასუხისმგებლობის გასაზრდელად არის შექმნილი (ამას გვამცნობს მოქმედებათა გეგმის 2.1 პუნქტი). მასში ჩადებულია ისეთი ინიციატივა, რომ კორპორაციული მართვის საკითხებზე ევროპაში წელიწადში 1-2-ჯერ ჩატარდეს ფორუმი და მოხდეს ამ მიმართულებით წევრ ქვეყნებში გაწეული ძალისხმევის კოორდინირება (ამას გვამცნობს გეგმის მე-3 პუნქტის შესავალი). აღნიშნული გეგმა არ თვლის საჭიროდ ევროკავშირისთვის ერთიანი კორპორაციული მართვის კოდექსის შემუშავებას (ჩვენ კი ვფიქრობთ რომ ეს საჭიროა, რადგან ევროპული სივრცე ერთია, ფულის ერთეულიც ერთია, დაიწყო და მიმდინარეობს საგადასახადო რეჟიმების ჰარმონიზაციაც და ა. შ.) და იგი კორპორაციული მართვის სფეროში 10 ღონისძიების გატარებას ითვალისწინებს. მათგან ექვსი იყო მოკლევადიანი (2003-2005 წ.წ.), ოთხი კი – გრძელვადიანი (2006-2008 წ.წ.). ყველა ეს ღონისძიება გატარებულია.

ამ ღონისძიებების პრაქტიკული გატარების მიზნით შემუშავდა ორი რეკომენდაცია. პირველი 2004 წლის 14 დეკემბერს და ითვალისწინებდა წესების შემუშავებას ბირჟაზე კოტირებადი კომპანიების ხელმძღვანელთა შრომის ანაზღაურებაზე და მეორე 2005 წლის 15 თებერვალს, რომელიც ეხებოდა არამენეჯერი დირექტორების (ე. ი. სამეთვალყურეო საბჭოს წევრების) ამოცანებსა და გამგეობასა და სამეთვალყურეო საბჭოს მუშაობის წესს.

ევროპის თანამეგობრობათა კომისიის მიერ შემუშავებულ მოქმედებათა გეგმით კორპორაციული მართვის სფეროში შემ-

ოთავაზებული რეკომენდაციები ოთხ ჯგუფად იყოფა:[1]

1. კორპორაციული მართვის გახსნილობის გაუმჯობესება;
2. აქციონერთა უფლებების გაძლიერება;
3. მმართველი ორგანოების მოდერნიზაცია;
4. ევროპის კავშირის წევრი სახელმწიფოების ძალისხმევათა კოორდინაცია კორპორაციული მართვის გასაუმჯობესებლად.

განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

კორპორაციული მართვის გახსნილობის გაუმჯობესება მოიცავს ორ მიმართულებას. პირველია კორპორაციული მართვის თაობაზე ყოველწლიური ანგარიშის გამოქვეყნება და მეორე – ინსტიტუციური ინვესტიციების როლის შესახებ ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა.

როგორც ვიცით, ბირჟაზე რეგისტრირებულ კორპორაციებს ევალებათ ყოველწლიურად გამოაქვეყნონ ანგარიში. იგი უნდა მოიცავდეს:

- ინფორმაციას აქციონერთა კრებისა და მუშაობის წესისა და მისი ძირითადი ფუნქციონირების შესახებ;
- აქციონერთა უფლებებისა და ამ უფლებათა განხორციელების შესაძლებლობების შესახებ;
- კორპორაციის ხელმძღვანელი და სამეთვალყურეო ორგანოების შემადგენლობისა და კომპეტენციის შესახებ;
- განსაკუთრებული უფლებების მქონე აქციონერების შესახებ;
- რისკმენეჯმენტის სისტემის არსებობის შესახებ და სხვ.

რაც შეეხება ინსტიტუციურ ინვესტიციებს (ასეთებია ბანკები, სხვადასხვა ფონდები და ა. შ.), მათაც ეკისრებათ მოვალეობა, რათა მათ შესახებ ინფორმაცია (კერძოდ, საინვესტიციო სტრატეგია იმ კომპანიისა, რომელშიც ისინი დაბანდების განხორციელებას აპირებენ) გამჟღავნებული იყოს საზოგადოებისთვის. ამას განაპირობებს ის, რომ ინსტიტუციონალური ინვესტორები განსაკუთრე-

1 Modernising Company Low and Enhancing Corporate Governance in the European Union A plan to Move Forward. Brussels, 25.5.2003 (Com(203)), 284, final, p. 12-17.

ბულ როლს ასრულებენ კორპორაციებთან მიმართებაში, კორპორაციის აქციონერები კი არის თითქმის მთელი საზოგადოება.

აქციონერთა უფლებების გაძლიერება წარმოადგენს მოქმედებათა გეგმის ერთ-ერთ სტრატეგიულ რეკომენდაციას. განსაკუთრებული აქცენტი კეთდება იმაზე, რომ აქციონერმა, განურჩევლად იმისა, თუ ევროკავშირის რომელ წევრ-სახელმწიფოში იმყოფება იგი, ინტერნეტის საშუალებით მიიღოს ინფორმაცია აქციონერთა საერთო კრების შესახებ და ასევე ინტერნეტის საშუალებით გამოხატოს თავისი ხმის[1] უფლება. არ არის საკმარისი, რომ აქციონერები მარტო ინფორმირებული იყვნენ მათ უფლებებზე, საჭიროა ამ უფლებების რეალიზაციის პირობებიც იყოს შექმნილი. კორპორაციებს ევალებათ, რომ უზრუნველყონ იგი. ამ თვალსაზრისით ყურადღებას იმსახურებს ევროპის კავშირის წევრი-სახელმწიფოების კორპორაციული მართვის კოდექსების მისწრაფება დანერგონ პრინციპი „ერთი აქცია – ერთი ხმა" („One share/One vote"). ასეთი მისწრაფება არის აქციონერთა დემოკრატიის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ელემენტი.

კორპორაციული მართვის სფეროში მოქმედებათა გეგმით შემოთავაზებული მესამე რეკომენდაცია არის **მმართველი ორგანოების მოდერნიზაცია.** იგი სამ ძირითად სფეროს შეეხება:

- მმართველი ორგანოების შემადგენლობა;
- დირექტორების ანაზღაურება;
- დირექტორების პასუხისმგებლობა.

სპეციალისტების აზრით, მმართველი ორგანოების შემადგენლობის მოდერნიზაციის მიზანი ისაა, რომ ბირჟაზე რეგისტრირებულ კორპორაციებში გადაწყვეტილებები ისეთმა ორგანოებმა მიიღონ, რომლებშიც წევრთა უმრავლესობას დამოუკიდებელი დირექტორები შეადგენენ. სამეთვალყურეო საბჭოებში ან სხვა მმართველ ორგანოებში დამოუკიდებელი წევრების არსებობა გამოიწვევს იმას, რომ ისინი აქტიურ წინააღმდეგობას გაუწევენ გამგეობის წევრების ან მენეჯერების გადაწყვეტილებებს. ეს იქნება აქციონერთა უფლებების დაცვის მეტად ეფექტური

1 ლ. ჭანტურია, კორპორაციული მართვა და ხელმძღვანელთა პასუხისმგებლობა კორპორაციულ სამართალში, თბ., 2006, გვ. 22.

საშუალება. ამით აღიკვეთება მენეჯერების მიერ მათი უფლებების ბოროტად გამოყენება.

ზემოთ აღნიშნულ მოქმედებათა გეგმის ერთ-ერთი რეკომენდაცია არის ევროპის კავშირის წევრი-სახელმწიფოების ძალისხმევის კოორდინაცია კორპორაციული მართვის გასაუმჯობესებლად. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ამ გეგმაში არ მოჩანს მისი მისწრაფება ევროპის ფარგლებში სააქციო სამართლის სრული ჰარმონიზაციისკენ.

მოქმედებათა გეგმაში არის სხვა, შედარებით მეორეხარისხოვანი რეკომენდაციებიც. მაგალითად, ასეთია კორპორაციების დირექტორების შრომის ანაზღაურების გამჭვირვალობის საკითხი. განსაკუთრებით ეს ეხება იმ კორპორაციებს, რომლებიც ბირჟაზე არიან დარეგისტრირებულნი. ამ რეკომენდაციის მიხედვით ასეთ კორპორაციას ევალება გამოაქვეყნოს ინფორმაცია შრომის ანაზღაურების პოლიტიკის შესახებ. ცალკე გამოქვეყნებას ექვემდებარება დირექტორების მიერ წლის განმავლობაში მიღებული შრომის ანაზღაურების შესახებ ინფორმაცია.

ამავე რანგის რეკომენდაციაა ისიც, რომ თანამდებობიდან გადამდგარი ან გათავისუფლებული გამგეობის თავმჯდომარე არ დაინიშნოს იმავე კორპორაციაში სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარედ. მონისტურ სისტემაში, სადაც მმართველობის ერთი ორგანოა ბორდის სახით, უნდა გაიმიჯნოს ბორდის თავმჯდომარისა და მენეჯერი დირექტორის ფუნქციები და ა. შ.

კორპორაციული მართვის სრულყოფის სფეროში არსებული ამ საერთაშორისო მნიშვნელობის დოკუმენტების გარდა, არანაკლებ მნიშვნელოვანია ის საერთაშორისო პროექტები, რომლებიც საერთაშორისო ორგანიზაციების (სავალუტო ფონდი, მსოფლიო ბანკი) მიერ შეიქმნა და პოსტსოციალისტურ ქვეყნებში ხორციელდება. საერთაშორისო სავალუტო ფონდმა შექმნა კორპორაციული მართვის მეთოდოლოგია: „IFC Corporate covernane Methodology“).[1] განსაკუთრებით აღსანიშნავია, ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის აქტიურო-

1 www.ifc.org./ifcex/economocs.nsf/content/cg

ბა. ამის ერთ-ერთი მაგალითია 1999 წელს რუსეთში მის მიერ დაფუძნებული პროექტი რუსული კორპორაციული მართვის მრგვალი მაგიდა: „OECD: Russian Corporate Covernance Roundtable“,[1] აგრეთვე ამავე ორგანიზაციის ერთობლივი პროგრამა ევროპის და ცენტრალური აზიის ტრანსფორმაციული ეკონომიკებისთვის: „OECD's Common Programme for Transition Economies of Europe and Central Asia“.

არსებობს საერთაშორისო ორგანიზაციების და ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის ერთობლივი პროექტებიც. მაგალითად, რუსეთისთვის მათ მიერ გამოიცა წიგნი, რომელსაც ჰქვია „თეთრი წიგნი“ რუსეთში კორპორაციული მართვის თაობაზე. მსგავსად რუსეთისა, ერთობლივი პროექტის ფარგლებში მიმდინარეობს თანამშრომლობა ღსთ-ს სხვა ქვეყნებთან. ამ თანამშრომლობის ფარგლებში მომზადდა ევრაზიაში კორპორაციული მართვის შედარებითი ანალიზი: Corporate Governance in eurasia: A Corporative Overview, OECD, 2004.

რუსეთისათვის იმიტომ მომზადდა საკორპორაციო სამართალში ცალკე თეთრი წიგნი, რომ რუსეთი არ ითვლება განვითარებად ქვეყნად, და, თანაც, როგორც პოლიტიკური ისე ეკონომიკური მნიშვნელობით, ასევე მსოფლიოში დაკავებული სტატუსით განვითარებადი ქვეყნებისგან გამოირჩევა. „თეთრი წიგნი“ განსაზღვრავს იმ საყოველთაოდ აღიარებულ საერთაშორისო სტანდარტებს, რომლის დაცვასაც ეს ორგანიზაციები მოელიან რუსეთისაგან. პირველ რიგში, ეს არის აქციონერთა უფლებების დაცვა. კორპორაციების მართვაში რუსეთისთვის დამახასიათებელია დირექტორების მხრიდან თანამდებობრივი მდგომარეობის ბოროტად გამოყენება და კორპორაციული გარიგებების პირად ინტერესებთან დაკავშირება (იგივე ხდება საქართველოშიც). ამიტომ „თეთრი წიგნის“ ერთ-ერთი მოთხოვნაა კომპანიების მენეჯერების და დირექტორთა საბჭოს წევრების მოვალეობების და პასუხისმგებლობების დაკონკრეტება დაინტერესებულ პირებთან კორპორაციის გარიგებების დადებისას.

1 www.oecd.org./document/II/0

ლობის კონცენტრირებას აქციონერთა მცირე ჯგუფის – ძირითადად სახელმწიფო კომპანიების ყოფილი დირექტორების ხელში. ბევრ ქართულ კომპანიას ამჟამადაც აკონტროლებს აქციონერთა მცირე ჯგუფი. ასეთი კონცენტრირებული მფლობელობის სტრუქტურა ხშირად არღვევს მცირე აქციონერთა უფლებებს. ინსაიდერთა დომინირებამ და გარე აქციონერების დაცვის სუსტმა მექანიზმებმა მნიშვნელოვნად განაპირობა ის, რომ საქართველოში ვერ განვითარდა კაპიტალის ბაზარი. ეს ბაზარი შედგება მხოლოდ საქართველოს საფონდო ბირჟაზე კოტირებული კომპანიებისაგან, თუმცა შეიძლება აღინიშნოს ეპიზოდური, პირველადი საჯარო შეთავაზება უცხოურ ბაზრებზე და ამგვარად, უფრო მეტად დისპერსიული მფლობელობისკენ მიმავალი ახალი ტენდენცია.

2. მფლობელობა და კონტროლის გაყოფა. მაკონტროლებელი აქციონერების უმრავლესობა ისევე მოქმედებს, როგორც კომპანიის გენერალური დირექტორი და სამეთვალყურეო საბჭოშია წარმოდგენილი. იმ კომპანიებსაც კი, რომლებიც ერთმანეთისაგან გამოყოფენ მფლობელობას და კონტროლს, ხშირად ეს მხოლოდ ქაღალდზე გადააქვთ. ასეთ კომპანიებს, როგორც წესი, ანგარიშვალდებულებისა და კონტროლის სუსტი სტრუქტურები (მაკონტროლებელი აქციონერების უმრავლესობა დირექტორის და მენეჯერის როლში ზედამხედველობას უწევს საკუთარ თავს), დაკავშირებული მხარის გარიგებები და ინფორმაციის გამჟღავნების სუსტი მექანიზმები (ინსაიდერებს აქვთ წვდომა ყველა ინფორმაციასთან და არ არიან მოტივირებულნი, რომ ეს ინფორმაცია გარეშე პირებს გაუმჟღავნონ) აქვთ.

3. მოუქნელი ჰოლდინგური სტრუქტურები. ძირითადი ბიზნესჯგუფები, ჰოლდინგური კომპანიების სახით, აკონტროლებენ კომპანიებს დარგების უმრავლესობაში. მიუხედავად იმისა, რომ ჰოლდინგური სტრუქტურები შეიძლება ემსახურებოდნენ სამართლებრივ მიზნებს, კომპლექსურ ბიზნესსტრუქტურებს, აქციების ჯვარედინ მფლობელობას, პირამიდის სტრუქტურებს და სხვა მექანიზმებს, ისინი მფლობელობის ბუნდოვან სისტემას ქმნიან, რის გამოც, კომპანია რთულად გასაგები ხდება

აქციონერებისა და ინვესტორებისთვის. ასეთი სტრუქტურები ხშირად გამოიყენება ცალკეული აქციონერების უფლებების ჩამორთმევისა და დარღვევის მიზნით. არასათანადოდ კონსოლიდირებული ბუღალტრული აღრიცხვა ან მისი არარსებობა კორპორაციული მართვის კიდევ ერთი საკითხია, რომელიც გადაწყვეტას საჭიროებს.

4. გამოუცდელი და არაადეკვატური კორპორაციული ორგანოები. საქართველოს 1994 წლის კანონმდებლობით კორპორაციებს მკაცრად ევალებოდათ სამეთვალყურეო საბჭოსა და აღმასრულებელ საბჭოს არსებობა. 2008 წელს კანონში „მეწარმეთა შესახებ“ სამეთვალყურეო საბჭოს არსებობა სავალდებულო გახდა მხოლოდ რამდენიმე შემთხვევაში: თუ სააქციო საზოგადოება „ფასიანი ქაღალდების ბაზრის შესახებ“ საქართველოს კანონის მიხედვით არის ანგარიშვალდებული საწარმო, რომლის ფასიანი ქაღალდები სავაჭროდ არის დაშვებული ფასიანი ქაღალდების ბირჟაზე, ან სააქციო საზოგადოება საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ არის ლიცენზირებული, ან სააქციო საზოგადოების აქციონერთა რაოდენობა აღემატება 100-ს, სავალდებულოა სამეთვალყურეო საბჭოს შექმნა არანაკლებ 3 და არაუმეტეს 21 წევრისაგან. ყველა სხვა შემთხვევაში სამეთვალყურეო საბჭოს შექმნა არ არის სავალდებულო“.[1]

ასე რომ, ყველა სხვა შემთხვევაში, კომპანიამ თვითონ უნდა გადაწყვიტოს შექმნას თუ არა სამეთვალყურეო საბჭო. გარდა ამისა, თუ კომპანიის წესდება ამის საშუალებას იძლევა, დირექტორები შეიძლება იყვნენ სამეთვალყურეო საბჭოს წევრებიც. კანონში „მეწარმეთა შესახებ“ (მუხლი 55, პუნქტი 2) პირდაპირ ვკითხულობთ: „სამეთვალყურეო საბჭოს წევრი შეიძლება იყოს ნებისმიერი პირი. წესდებით შეიძლება განისაზღვროს, რომ სამეთვალყურეო საბჭოს წევრი (წევრები) იყოს ამ სააქციო საზოგადოების დირექტორი (დირექტორები)“.

აღსანიშნავია ისიც, რომ სამეთვალყურეო საბჭოს წევრებს მოეთხოვებათ გამოცდილება და საქმის ცოდნა (ხელმძღვანელო-

1 საქართველოს კანონი „მეწარმეთა შესახებ“, მუხლი 55, პუნქტი 1.

ბა, კონტროლი). ასეთი კადრი საქართველოს კომპანიებს ნაკლებად ყავთ. ხშირად, სამეთვალყურეო საბჭოს წევრებმა თავისი ფუნქციებიც კი არ იციან. აქედან გამომდინარე, მართალი ვიქნებით თუ ვიტყვით, რომ საქართველოს კორპორაციებს იშვიათად აქვთ სიცოცხლისუნარიანი და დამოუკიდებელი კორპორაციული ორგანოები.

5. **სამართლებრივი და მარეგულირებელი ბაზა.** საქართველოს კორპორაციული მართვის სამართლებრივი ბაზა ჩამოყალიბების სტადიაშია. მართალია არსებობს მთელი რიგი ნორმატიული დოკუმენტები – კანონი „მეწარმეთა შესახებ“, კანონი „ფასიანი ქაღალდების ბაზრის შესახებ“, საქართველოს სამოქალაქო საპროცესო კოდექსი, რომლებსაც იცავენ და ასრულებენ საქართველოს კორპორაციები, მაგრამ ეს საკმარისი არ არის. ჯერ ერთი იმიტომ, რომ ეს კანონები და კანონქვემდებარე აქტები საბოლოოდ სრულყოფილი არ არის და, მეორე, საქართველოს ბანკების ასოციაციის მიერ შეიქმნა „კორპორაციული მართვის კოდექსი კომერციული ბანკებისთვის,[1] რომელიც კომპანიებისთვისაც გამოსადეგია და სასურველია თუ ქართული კომპანიები მასში მოცემულ რეკომენდაციებს პრაქტიკულად გამოიყენებენ.

საქართველოს კომპანიების კორპორაციულ მართვაში არის მთელი რიგი დარღვევები და სადავო საკითხები. მაგალითად:

1. საქართველოს კანონით „მეწარმეთა შესახებ“, „სამეთვალყურეო საბჭოს წევრები შესაძლებელია იღებდნენ ანაზღაურებას შესრულებული სამუშაოსთვის. ასეთი ანაზღაურების ოდენობას განსაზღვრავს აქციონერთა საერთო კრება (მუხლი 54, პუნქტი 6“). საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია IFC-ის გამოკვლევებით დადგინდა, რომ საქართველოს კორპორაციათა 50%-ის სამეთვალყურეო საბჭოს წევრები იღებენ ყოველთვიურ ფიქსირებულ ანაზღაურებას, 34%-ში კი იგი საერთოდ არ ხდება.[2] არ არის გამოკვლეული რამდენია ეს ანაზღაურება და

1 კორპორაციული მართვის კოდექსი კომერციული ბანკებისთვის, საქართველოს ბანკების ასოციაცია, სექტემბერი, 2009.

2 კორპორაციული მართვის სახელმძღვანელო, საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია IFC, საქართველო, სექტემბერი, 2010, გვ. 89.

რასთან იყო იგი დაკავშირებული. უფრო სარწმუნოა, რომ იგი სამეთვალყურეო საბჭოს წევრების საამებლად და ინტერესების დასაკმაყოფილებლად იქნებოდა გადაწყვეტილი.

2. აღმასრულებელ პირთა (დირექტორები) ანაზღაურება მათ საქმიანობასთან უნდა იყოს დაკავშირებული (კერძოდ გამოცდილება, კვალიფიკაცია, საქმიანი თვისებები). აგრეთვე, იგი უნდა უკავშირდებოდეს კომპანიის მუშაობის მაჩვენებლებს. ასეთ დროს, საქართველოში კომპანიების 88%-ში დირექტორების ანაზღაურება ფიქსირებულია, 12,7%-ში დამოკიდებულია მუშაობის ხარისხზე, 8%-ში დამოკიდებულია კომპანიის მოგებაზე).[1]

3. როგორც წესი, დივიდენდების გადახდის შესახებ გადაწყვეტილება უნდა მიიღოს აქციონერთა კრებამ, სამეთვალყურეო საბჭოსა და აღმასრულებელი საბჭოს რეკომენდაციების საფუძველზე. IFC-ის გამოკვლევით დადგინდა, რომ გადაწყვეტილება კანონით დადგენილი ფორმით მიიღო კომპანიათა 40,7%-მა, 53,3%-ში გადაწყვეტილება მიიღო სამეთვალყურეო საბჭომ, ხოლო 8%-ში აღმასრულებელმა საბჭომ.

§2. საქართველოში მოქმედი სააქციო საზოგადოებების კორპორაციული მართვის პრობლემები და მათი გადაწყვეტის გზები

აქციონერთა უფლებების დაცვა. ფინანსური ინვესტიციების განხორციელებით აქციონერები გარკვეულ უფლებებს იძენენ. აქციონერების უმრავლესობისთვის ეს უფლება არის კომპანიის მოგებაში მონაწილეობა. არსებობს მმართველობაში მონაწილეობის უფლებაც (კენჭისყრაში მონაწილეობის, ინფორმაციის მიღების, აქციების გადაცემის, უპირატესი შესყიდვის და ა. შ. უფლებები).

1 კორპორაციული მართვის სახელმძღვანელო, საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია IFC, საქართველო, სექტემბერი, 2010, გვ. 102.

ფინანსური ინვესტორების უფლებების დაცვის ხარისხს განსაზღვრავს:[1]

- კაპიტალის ბაზრების სიღრმე;
- მფლობელობის მოდელები;
- დივიდენდების პოლიტიკა;
- რესურსების განაწილების ეფექტიანობა.

იქ, სადაც აქციონერები კანონით არიან დაცული და ეს კანონები სრულდება, აქციონერები ახორციელებენ საკუთარი კაპიტალის ინვესტირების სურვილს და ამის შედეგად საფინანსო ბაზრები იზრდება და ღრმავდება, ხოლო სადაც კანონები სათანადოდ არ იცავს აქციონერებს, იქ საფინანსო ბაზრები არ ვითარდება.

ჩვეულებრივი აქცია მფლობელს ანიჭებს ხმის მიცემის უფლებას (არსებობს შემთხვევები, როცა ასეთ აქციონერს არა აქვს ხმის მიცემის უფლება. მაგალითად, თუ აქციონერს აქციების საფასური სრულად არა აქვს გადახდილი, თუ დაირღვა აქციების შეძენის წესები გარიგებაში და სხვ.), პრივილეგირებული აქცია კი არა (თუ წესდებაში სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული).

სააქციო საზოგადოებაში აქციონერთა უფლებას დივიდენდების მიღებაზე, იღებს საერთო კრება სამეთვალყურეო საბჭოს და აღმასრულებელი საბჭოს რეკომენდაციით. საქართველოს კანონში „მეწარმეთა შესახებ“ (მუხლი 57, პუნქტი 1) ვკითხულობთ: „დირექტორები ადგენენ... წმინდა მოგების განაწილების წინადადებას სამეთვალყურეო საბჭოსთვის წარსადგენად. წმინდა მოგების განაწილების მოწონებულ წინადადებას სამეთვალყურეო საბჭო დასამტკიცებლად წარუდგენს საერთო კრებას“. მაშასადამე, მოგებიდან დივიდენდების გაცემაზე საბოლოო გადაწყვეტილება უნდა მიიღოს აქციონერთა საერთო კრებამ. ასეთ დროს, საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია – IFC-ის გამოკვლევით, რომელიც ჩატარდა საქართველოს კომპანიებში 2008 წელს, დადგინდა, რომ დივიდენდების გაცემის გადაწყვეტილების კანონ-

1 რაფაელ რა პორტა, ფლორენსიო ლოპეს დე სილანესი, ანდრეი შლაიფერი, რობერტ ვიშნი, „ინვესტორის დაცვა და კორპორაციული შეფასება“ ეკონომიკური კვლევის ეროვნული ბიურო, სამუშაო-დოკუმენტი 7403, ოქტომბერი, 1999.

ით დადგენილი წესი ხშირად ირღვევა. ცხადია, რომ კომპანიების ასეთი ქცევა აქციონერთა უფლებების დარღვევაა დივიდენდების საკითხში, რაც ხშირად იწვევს დაპირისპირებას აქციონერებსა და საწარმოს ხელმძღვანელობას შორის.

საქართველოს კანონით „მეწარმეთა შესახებ“ (მუხლი 9, პუნქტი 6[8]) ასევე განსაზღვრულია, რომ ახალი (დამატებითი) შენატანების გზით საწარმოს კაპიტალის გაზრდის მიზნით გადაწყვეტილების მიღება არის საერთო კრების კომპეტენცია. ასეთ დროს, საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია – IFC-ის გამოკვლევით კვლავაც დადგინდა, რომ ეს საკითხი საქართველოში კანონის „მეწარმეთა შესახებ“ შესაბამისად შეასრულა კომპანიათა მხოლოდ 68,7%-მა. დანარჩენ კომპანიებში გადაწყვეტილება მიიღო დირექტორატმა (6%) და სამეთვალყურეო საბჭომ (50,7%). კომპანიათა 9,7%-ში დამატებითი ემისია არ ჩატარებულა.[1]

ჩვენ უკვე აღვნიშნეთ, რომ კომპანიის აქციონერთა უფლებებში შედის ინფორმაციის მიღება ემიტენტ-კომპანიის შესახებ. ასეთ დროს საქართველოს კომპანიათა მხოლოდ მესამედს (32%) აქვს ვებ-გვერდი. მათ მიერ ვებ-გვერდებზე ძირითადად გამჟღავნებულია ინფორმაცია კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე (46,1%), დირექტორატსა და სამეთვალყურეო საბჭოზე (31,6%), პერსონალზე (28,9%), წლიურ ანგარიშებზე (26,3%). წლიურ ანგარიშებში საქართველოს კომპანიები ნაკლებად ათავსებენ ფინანსურ ინფორმაციას. ამ ნაწილში ძირითადად განთავსებულია ინფორმაცია აქციების ფლობის შესახებ, ინფორმაცია კომპანიის მიზნებსა და სტრატეგიაზე და ა. შ., ანუ წლიური ანგარიშგებისთვის სრულიად შეუსაბამო ინფორმაცია. ეს, რა თქმა უნდა, დიდი დარღვევაა.

IFC-ის გამოკვლევით დადგინდა, რომ საქართველოს კომპანიების მხოლოდ 50%-შია ხელმისაწვდომი აქციონერების მიერ ბალანსის გაცნობა, 41,3%-ში — მოგება-ზარალის ანგარიშის გაცნობა, 25,3%-ში — კაპიტალში ცვლილებების გაცნობა, 19,3%-ში

1 კორპორაციული მართვის კვლევა საქართველოს კომპანიებში IFC, თბ., 2008, გვ. 33.

50%-ზე მეტ აქციათა საკონტროლო პაკეტის მფლობელ აქციონერთა ვინაობა, 18,7%-ში დირექტორატის წევრების შრომის ანაზღაურება, 16%-ში სამეთვალყურეო საბჭოს წევრების შრომის ანაზღაურება, 14,7%-ში კორპორაციული მართვის პოლიტიკა, 12%-ში აქციათა ინსაიდერული ვაჭრობის პოლიტიკა და ა. შ.[1]

აქციონერთა უფლებების დარღვევაა ისიც, რომ კანონმდებლობის მიხედვით გარე აუდიტორის კანდიდატებს უნდა ამტკიცებდეს აქციონერთა საერთო კრება (სამეთვალყურეო საბჭოს ან აუდიტის კომიტეტის წარდგინებით), ფაქტიურად კი საქართველოში კომპანიათა მხოლოდ 1/3-ში მიმდინარეობს ეს პროცესი კანონის დაცვით. კომპანიათა 27,5%-ში მას დირექტორატი წყვეტს.[2]

საქართველოში ძირითად პრობლემად რჩება მცირე აქციონერთა უფლებების დაცვა. ძალაუფლების მოყვარული მენეჯერები (მფლობელები) ხშირად ნაკლებ ყურადღებას უთმობენ, ან საერთოდ არ უთმობენ მცირე აქციონერებს. ხშირად, თვით მცირე აქციონერებიც არიან პასიური, რაც ქართველ აქციონერებს შორის აქციონერთა კულტურის არარსებობის მაჩვენებელია. ეს განსაკუთრებით ხდება „ერთ დღე-ღამეში" გააქციონერებულ ყოფილ საბჭოთა ფაბრიკა-ქარხნების თანამშრომლებში, რომელთაც ამ საქმეში არც ინვესტიცია განუხორციელებიათ და აქციებიც უფასოდ მიიღეს. ეს მოხდა იქამდე, ვიდრე ისინი შეიძენდნენ ცოდნას აქციონირებაზე და აქციონერთა უფლებებზე. ასე გრძელდება დღემდე. მცირე აქციონერთა უმრავლესობამ ახლაც არ იცის, რისთვის მისცეს თავის ყოფილ სამუშაო ადგილზე ორი-სამი აქცია და რაში უნდა გამოიყენოს იგი. რადგან ისინი მცირე პაკეტის მფლობელი არიან, მათ არ იციან ხმების კოლექტიურად მოპოვების წესი (მაგალითად, აქციონერთა ჯგუფს, რომელიც ფლობს აქციებში მინიმუმ 5%-ს, შეუძლია საქმის აღძვრა აღმასრულებელი წევრების წინააღმდეგ და ა. შ.). ამიტომ კიდევ

1 კორპორაციული მართვის კვლევა საქართველოს კომპანიებში IFC, თბ., 2008, გვ. 51.

2 იქვე, გვ. 47.

უფრო მნიშვნელოვანია მარეგულირებელი და საზედამხედველო ორგანოების როლი, რათა უზრუნველყოფილ იქნეს სათანადო ყურადღების მიქცევა მცირე აქციონერთა უფლებების დასაცავად.

მმართველი ორგანოები. საქართველოში მოქმედი კორპორაციების მმართველი ორგანოებია აქციონერთა საერთო კრება, დირექტორთა საბჭო (აღმასრულებელი საბჭო) და ზოგიერთ შემთხვევაში სამეთვალყურეო საბჭო.

აქციონერთა მორიგი კრება უნდა გაიმართოს ყოველ წელს. ასეთ დროს, საერთაშორისო საფინანსო ორგანიზაცია IFC-ის გამოკვლევით 2010 წელს მხოლოდ კომპანიათა 31,4%-ში ჩატარდა საერთო კრება. ეს მაჩვენებელი მაღალია 2004 წლის მაჩვენებელთან (26,8%) შედარებით, მაგრამ მას 100%-მდე ბევრი აკლია.

საქართველოს კანონმდებლობით გათვალისწინებულია ძირითადი მასალების ჩამონათვალი, რომლებიც ხელმისაწვდომი უნდა იყოს აქციონერებისთვის კრების დაწყებამდე. ასეთ დროს IFC-ის კვლევამ, ჩატარებულმა 2010 წელს, აჩვენა, რომ კომპანიათა ხვედრითი წილი, რომლებმაც კრების დაწყებამდე აქციონერებს მიაწოდეს წლიური ანგარიში, შეადგინა 48,9%.[1]

აქციონერთა კრებაზე ხმების დათვლის სიზუსტისთვის კომპანიამ უნდა შექმნას ხმის დამთვლელი კომიტეტი. IFC-მ ამ სფეროშიც აღმოაჩინა პრობლემა. მისი გამოკვლევით კომპანიათა 62,8%-ში ხმების დათვლის სიზუსტეს ხელმძღვანელობდა ნოტარიუსი.[2]

კენჭისყრის შედეგები ან სიტყვიერად უნდა ეცნობოს აქციონერთა კრებას, ანდა დაეგზავნოს მათ ფოსტით. ასეთ დროს IFC-მა დაადგინა, რომ გამოკვლეული 170 კომპანიიდან 23,4%-ში საერთო კრების შედეგები აქციონერებს საერთოდ არ ეცნობათ.[3]

მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში კორპორაციებს ჰყავთ კორპორაციული მდივანი. საქართველოში ეს საკითხი ჯერ კიდევ ფიქრის და განსჯის დონეზეა. IFC-ის გამოკვლევით კომპანიათა 66,7% ფიქრობს, რომ ასეთი პირი საჭიროა აქციონერებთან

1 კორპორაციული მართვის სახელმძღვანელო, საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია IFC, საქართველო, სექტემბერი, 2010, გვ. 147.

2 იქვე, გვ. 151.

3 იქვე, გვ. 155.

ურთიერთობისთვის, 20% ფიქრობს, რომ კორპორაციული კონფლიქტების გადასაჭრელად, 77%-ს მიაჩნია, რომ აქციონერთა ყოველწლიური კრების ჩასატარებლად და ა. შ.

კომპანიებს უფლება აქვთ ყავდეთ როგორც შიდა აუდიტორი, ისე გარე აუდიტორი. ეს საჭიროა კომპანიის ფინანსური სიჯანსაღის უზრუნველსაყოფად. გარე აუდიტორს ირჩევს აქციონერთა საერთო კრება.

2010 წლის გამოკვლევით დადგინდა, რომ საქართველოში შემოწმებულ კომპანიათა 30,1%-ში შემოწმება საერთოდ არ ტარდება, 17,5%-ში შემოწმებას ატარებს შიდა აუდიტი, 3,5%-ში – მთავარი ბუღალტერი, 12,6%-ში – სამეთვალყურეო საბჭო და ა. შ.[1]

2008 წლის გამოკვლევით საქართველოში კომპანიების მხოლოდ 24%-ში არის შექმნილი აუდიტის კომიტეტი, 11,3%-ში – სტრატეგიული დაგეგმვის კომიტეტი, 8%-ში – კორპორაციული მართვის კომიტეტი. გამოკითხულ კომპანიათა 58,7%-ში არანაირი კომიტეტი არ არის შექმნილი.

გარიგებები დაკავშირებულ მხარეებთან. საქართველოს კანონში „მეწარმეთა შესახებ" ჩაწერილია შემდეგი: „პარტნიორთა კრება იღებს გადაწყვეტილებას შემდეგ საკითხებზე... ინვესტიციების შესახებ, რომელთა ღირებულება ცალკე ან მთლიანად ერთ სამეურნეო წელიწადში აღემატება საზოგადოების აქტივების ღირებულების 50%-ს, ვალდებულებათა აღება, რომლებიც ცალკე ან მთლიანად აღემატება საზოგადოების აქტივების ღირებულების 50%-ს, ვალდებულებათა უზრუნველყოფა, რომლებიც არ მიეკუთვნებიან ჩვეულებრივ საწარმოო საქმიანობას და რომელთა ღირებულება აღემატება საზოგადოების აქტივების ღირებულების 50%-ს" (მუხლი 9^1, პუნქტი 5 – „დ", „ე", „ვ").

მაშასადამე, კომპანიაში ამ ტიპის გარიგებების დადებითად გადაწყვეტა მხოლოდ პარტნიორთა საერთო კრების კომპეტენციაში შედის.

გარიგებების დადებაში მაღალი კომპეტენცია აქვს სამეთ-

1 კორპორაციული მართვის სახელმძღვანელო, საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია IFC, საქართველო, სექტემბერი, 2010, გვ. 220.

ვალყურეო საბჭოსაც. მაგალითად, მას უფლება აქვს განსაზღვროს მოცულობა გარიგებისა, რომლის დადების უფლება აქვთ დირექტორებს, მის ზევით კი – სამეთვალყურეო საბჭოს. ეს ეხება ქონების შეძენას, გასხვისებას და ა. შ. თუ წესდებით სხვა რამე არ არის დადგენილი სამეთვალყურეო საბჭოს თანხმობით შეიძლება განხორციელდეს კომპანიის ქონების 50%-ზე მეტი წილის შეძენა და გასხვისება (მუხლი 55, პუნქტი 8^2). IFC-ის გამოკვლევამ, ჩატარებულმა 2008 წელს, დაადგინა,[1] რომ კომპანიათა 42,7% არ ითვალისწინებს შეზღუდვებს სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ დასამტკიცებელ გარიგებათა მოცულობის შესახებ, რაც კანონდარღვევაა.

ინფორმაციის საჯაროობა. ინფორმაციის საჯაროობა (გამჟღავნება) მისი მოპოვების მიზნის მიუხედავად, უზრუნველყოფს ყველა დაინტერესებული მხარის წვდომას ინფორმაციასთან გამჭვირვალე პროცედურების მეშვეობით, რომელიც იძლევა ინფორმაციის ადვილად მოძიების და მოპოვების გარანტიას. ინფორმაციის გამჟღავნება უნდა ხდებოდეს რეგულარულად და დროულად, უნდა იყოს ხელმისაწვდომი, სრული და მარტივი, თანამიმდევრული, შესაბამისი და დოკუმენტირებული.

კომპანიების გამჭვირვალობის და ინფორმაციის საჯაროობის საუკეთესო საშუალება ინტერნეტია. სამწუხაროდ, საქართველოში კომპანიათა ნაწილს ჯერ კიდევ არა აქვს ვებ-გვერდი. 2008 წელს ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ ვებ-გვერდი ჰქონდა მხოლოდ კომპანიათა 32%-ს. ისინიც ვებ-გვერდზე ძირითადად ათავსებენ ინფორმაციას დირექტორატსა და სამეთვალყურეო საბჭოს წევრების, კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის შესახებ. ნაკლებად მჟღავნდება ფინანსური ინფორმაცია. ასეთ დროს, წლიური ფინანსური ანგარიშების გარდა საჯაროდ უნდა ქვეყნდებოდეს კომპანიის მუშაობაზე გარე აუდიტორის დასკვნაც. გამოკვლეული კომპანიების 22,6%-მა გამოაცხადა, რომ ინფორმაციას საჯაროდ არ აქვეყნებს ბიზნეს-მიზნებიდან გამომდინარე.

1 კორპორაციული მართვის კვლევა საქართველოს კომპანიებში, IFC, 2008, გვ. 25.

ეს ხდება ისეთ პირობებში, როცა აქციონერები და მთელ ქართულ საზოგადოებას აინტერესებს საქართველოს კომპანიების შესახებ ისეთი ინფორმაცია, როგორიცაა:

- ა) ბალანსი;
- ბ) მოგება-ზარალის ანგარიში;
- გ) ფულის ნაკადების ანგარიში;
- დ) ინფორმაცია კაპიტალის ცვლილების შესახებ;
- ე) გარიგებების ჩამონათვალი და მოცულობა;
- ვ) იმ ბენეფიციართა სია, ვინც აკონტროლებს აქციათა 50%-ზე მეტს;
- ზ) ბენეფიციართა ვინაობა.
- თ) სამეთვალყურეო საბჭოს და დირექტორატის წევრთა ინდივიდუალური ანაზღაურებები, კომპანიების წესდება და დებულება, კორპორაციული პოლიტიკა და სხვ.

ალბათ ბევრი დრო უნდა გავიდეს, რომ ქართულ კომპანიებში ისეთი კულტურა ჩამოყალიბდეს, რომ მათ შეძლონ ყველა ამ ინფორმაციის საჯაროდ გამოქვეყნება. სხვათა შორის ამ სფეროში ქართული ბანკები უკეთესად ხასიათდებიან, ვიდრე კომპანიები. მათ 93,3%-ს ვებ-გვერდი აქვს და თითქმის ყველა მათგანი ვებგვერდზე წლიურ ანგარიშებს აქვეყნებს.

პრობლემები, რა თქმა უნდა, საზღვარგარეთის კომპანიებსაც აქვთ, მაგრამ ჩვენ კომპანიებში ეს პრობლემები უფრო მეტია. ამას ალბათ, საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის სიახლე და მისდამი მოუმზადებლობაც უწყობს ხელს. კვლავ ვრძელდება საბჭოური სინდრომი — ნათესავების და მეგობრების მიღება სამსახურში, გარიგებების დადება სხვისი სახელით (მაგალითად, სულ ახლახან გამჟღავნდა ინფორმაცია, რომ კომპანია „თბილისის წყალი" გადაეცა არა შვეიცარიულ კომპანიას, როგორც ეს საბუთებში იყო გაფორმებული, არამედ რუსულ „რაო-ესის" დანაყოფ კომპანიას) კორუფციის მიზნით და მრავალი სხვა. ყოველივე ამის აღმოფხვრა იოლი საქმე არ არის. ამისთვის დროა საჭირო და მოწესრიგებული სამართლებრივ-მარეგულირებელი ბაზა.[1]

1 გაზეთი „კვირის პალიტრა" 26 დეკემბერი, 2011, გვერდი 12 (2011 წლის კორუფციული და სკანდალური ფაქტები).

ბოლოს, დასკვნის სახით, უნდა აღვნიშნოთ, რომ საქართველოში მოქმედი 1876 სააქციო საზოგადოებიდან[1] IFC-ის მიერ 2008 წელს ჩატარებული გამოკვლევებით დადასტურდა, რომ მხოლოდ მათ 98,3%-ს აქვს წესდება, 81,3%-ს – შინაგანაწესი, 66%-ს — დებულება აქციონერთა საერთო კრების შესახებ, 48%-ს — დებულება დირექტორატის შესახებ, 13,3%-ს — დებულება დივიდენდური პოლიტიკის შესახებ, 19,3%-ს — დებულება შიდა აუდიტის შესახებ, 13,3%-ს – ეთიკის კოდექსი.

გამოკვლეულ კორპორაციათა 30,7%-მა განაცხადა, რომ ბოლო 3 წელიწადში (ე. ი. 2004-2007 წწ) მათ კომპანიაში კორპორაციული მართვა მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდა, 36,7%-მა განაცხადა, რომ ნაწილობრივ გაუმჯობესდა, ხოლო 27,3%-მა – აღნიშნა, რომ არ გაუმჯობესებულა.

ზემოაღნიშნული იმას ნიშნავს, რომ ქართულ კომპანიებში კორპორაციული მართვის მიმართულებით მართალია, წინა წლებთან შედარებით გარკვეული პროგრესი შეიმჩნევა, მაგრამ ჯერ კიდევ ბევრია გასაკეთებელი.

პრობლემის გადაწყვეტის გზები. კომპანიების გრძელვადიანი წარმატების უზრუნველსაყოფად აუცილებელია მათი კორპორაციული მართვის სრულყოფა. ლონდონში გატარებული 1000 უმსხვილესი ბრიტანული კომპანიის თავმჯდომარეს და ფინანსურ დირექტორს დაუსახელებია სამი სარგებელი, რომელიც კორპორაციული მართვის გაუმჯობესებას მოაქვს. ესენია:[2]

1. აქციონერთა უფლებების დაცვა;
2. კაპიტალზე ხელმისაწვდომობის გაზრდა;
3. ვალისა და კაპიტალის გაიაფება.

იმ ფაქტორების რიცხვში, რომლებიც ხელს უშლიან კორპორაციული მართვის სრულყოფას, ქართველი კომპანიები პირველ რიგში ასახელებენ ფინანსური სახსრების ნაკლებობას, ინფორ-

1 მეწარმეობა საქართველოში, სტატისტიკური პუბლიკაციები, თბ., 2010, გვ. 25.
2 პ. მოქსი, კორპორაციული მართვა და სიმდიდრის წარმოქმნა, ACCA-ს კვლევა № 37, 2004.

მაციის და ცოდნის ნაკლებობას და კვალიფიციური სპეციალისტების დეფიციტს.[1]

ჩვენ ვეთანხმებით კომპანიათა მესვეურებს მეორე და მესამე მიზეზის რეალობაში, მაგრამ არ ვეთანხმებით პირველ მიზეზს, ვფიქრობთ, რომ ფინანსური სახსრების ნაკლებობა არ უნდა გვიშლიდეს ხელს, რადგან სწორედ კორპორაციული მართვის სრულყოფის ძირითადი ასპექტი დაკავშირებულია გარე კაპიტალის შემოდინების უზრუნველყოფასთან.

2009 წლის 23 სექტემბერს საქართველოს ბანკების ასოციაციამ მიიღო კორპორაციული მართვის კოდექსი. კომერციული ბანკებისთვის ეს არის ნებაყოფლობითი კოდექსი, რომელიც ემყარება პრინციპს „დაემორჩილე ან განმარტე". ეს კოდექსი სარეკომენდაციოა კომპანიებისთვისაც. იგი ემყარება ეოცდ-ს და ბაზელის კორპორაციული მართვის პრინციპებს და მოიცავს შემდეგ საკითხებს:

- აქციონერთა უფლებები;
- მმართველობითი ორგანოები;
- კორპორაციული მდივანი;
- შიდა კონტროლი და რისკების მართვა;
- ინფორმაციის გამჟღავნება და გამჭვირვალობა;
- მმართველობით წევრთა შეფასება და ანაზღაურება;
- ინტერესთა კონფლიქტი;
- კორპორაციული მართვა ჰოლდინგისთვის;
- კორპორაციული მართვა და დაკავშირებული მხარეები.

წინამდებარე რეკომენდაციებში ჩვენ ყურადღებას გავამახვილებთ ზოგიერთ საკითხზე და ქვესაკითხზე, რომლებიც საქართველოს კომპანიებში მოწესრიგებას მოითხოვს.

ჩვენ ვისაუბრეთ საქართველოს კომპანიებში აქციონერთა უფლებების მთელ რიგ დარღვევებზე, კერძოდ, იმაზე, რომ კომპანიათა უმრავლესობაში გადაწყვეტილებას დივიდენდური პოლიტიკის შესახებ საერთო კრება კი არ ამტკიცებს, არამედ სამეთვალყურეო საბჭო, რომ წლიური ბალანსის გაცნობა მხოლოდ

1 კორპორაციული მართვის კვლევა საქართველოს კომპანიებში, IFC, 2008, გვ. 15.

კომპანიების 50%-ის აქციონერებს შეუძლიათ, რომ გარე აუდიტორს კომპანიათა 27,5%-ში ამტკიცებს დირექტორატი და არა აქციონერთა საერთო კრება და ა. შ.

ჩვენი რეკომენდაცია იმაში მდგომარეობს, რომ იმ კომპანიებმა, რომლებშიც ირღვევა კანონი გამოასწორონ იგი დროულად. მათ საქმიანობას საფუძვლად უნდა დაუდონ და მკაცრად იხელმძღვანელონ კორპორაციული მართვის კოდექსით (იმის მიუხედავად, რომ იგი სარეკომენდაციო ხასიათისაა) და დაიცვან აქციონერების უფლებები. მეტიც, თუ კომპანიებს არ შეუძლიათ გარანტირებული დივიდენდების გაცემა პრივილეგიური აქციების მფლობელებზე, მაშინ მათ უნდა მისცენ ხმის უფლება გადაწყვეტილებების მიღების დროს.

საქართველოს კომპანიები ხშირად მცირე აქციონერებს არ აცნობებენ საერთო კრების ჩატარების თარიღს. ეს არასწორია. მცირე აქციონერებს უნდა შეეძლოთ თავიანთი უფლებების დაცვა სასამართლოს მეშვეობით და ზიანის მიყენების შემთხვევაში კომპენსაციის მოითხოვნაც კი.

საქართველოს კომპანიებში დივიდენდური პოლიტიკა მეტად თვითნებურია. აქციონერები მასში ნაკლებად მონაწილეობენ. საჭიროა კომპანიებმა არა თუ აქციონერებს, არამედ ბაზარსაც კი აცნობონ თავიანთი დივიდენდური პოლიტიკის შესახებ. ეს უნდა მოხდეს ბეჭდვითი მედიის ან ინტერნეტის მეშვეობით. დივიდენდების საკითხში საქართველოს კომპანიების აქციონერებმა უნდა მიიღონ ინფორმაცია ისეთი საკითხების შესახებ როგორიცაა:

- მეთოდი, რომელსაც კომპანია იყენებს მოგების იმ ნაწილის განსასაზღვრავად, რომელიც შეიძლება გადახდილ იქნეს დივიდენდის სახით;
- პირობები, რომლის მიხედვითაც შეიძლება დივიდენდის გადახდა;
- დივიდენდის მინიმალური თანხა, რომელიც უნდა იქნეს გადახდილი თითოეული კლასის აქციისათვის;
- კრიტერიუმები, რომლებსაც იყენებს სამეთვალყურეო საბჭო და აღმასრულებელი საბჭო დივიდენდების გაცხადების

შესახებ რეკომენდაციების მიღებისას.

ამის შემდეგ ქართულმა კომპანიებმა უნდა დანერგონ გამჭვირვალე და ადვილად გასაგები მექანიზმები დივიდენდების განსასაზღვრავად, რისთვისაც საჭიროა დაამტკიცონ დებულება დივიდენდების შესახებ (ასეთი დებულება საქართველოში აქვს მხოლოდ კომპანიათა 13,3%-ს).[1] მასში უნდა აისახოს: წმინდა მოგების პროცენტული მაჩვენებელი დივიდენდების გადასახდელად, დივიდენდების გადახდის ვადა და პირობები, დივიდენდების მინიმალური თანხა თითოეული ტიპის და კლასის აქციებზე; გარემოებები, როდესაც დივიდენდები არ იქნება გაცხადებული და სხვ.

საქართველოს კომპანიებში მმართველობითი ორგანოების – აქციონერთა საერთო კრება, სამეთვალყურეო საბჭო და აღმასრულებელი საბჭო – ფუნქციონირების მიმართულებით ჩვენი რეკომენდაციები შემდეგი სახისაა:

- ამ ორგანოების მუშაობაში მრავალი ნაკლოვანებაა – აქციონერთა კრება არ იმართება ყველა კომპანიაში, კრების დაწყებამდე ყველა კომპანია არ აწვდის აქციონერებს წლიურ ანგარიშს, მთელი რიგი კომპანიები აქციონერებს არ აცნობენ კრების შედეგებს და ა. შ.
- ეს ნაკლოვანებები უნდა გამოსწორდეს, რადგან კომპანიისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხი სწორედ საერთო კრებაზე წყდება. ამიტომ ყოველ წელს ბალანსის ჩაბარების შემდეგ იგი ყველა კომპანიაში უნდა ჩატარდეს.
- საერთო კრებას უნდა ატარებდნენ სამეთვალყურეო საბჭო, დირექტორატი და აქციონერები. აქციონერებსა და სამეთვალყურეო საბჭოს შორის ურთიერთკავშირი კრების წარმატებით ჩატარების საწინდარია. საქართველოს კომპანიებში ეს ურთიერთკავშირი დაბალია, თუნდაც იმიტომ, რომ კრებამდე აქციონერებს კომპანიის წლიურ ანგარიშს მხოლოდ კომპანიათა 48-49% უგზავნის. რიგ კომპანიებში კრებებს არ ჰყავს ხმის დამთვლელი კომისიები.

1 კორპორაციული მართვის კვლევა საქართველოს კომპანიებში, IFC, 2008, გვ. 20.

სასურველი და აუცილებელია, რომ ეს პრაქტიკა შეიცვალოს. საუკეთესო პრაქტიკა გულისხმობს, რომ აქციონერთა საერთო კრების დაწყებამდე გამომდინარე, აქციონერებს ეცნობოთ ისეთი მასალები, როგორიცაა:[1]

- წლიური ანგარიში და წლიური ფინანსური ანგარიშგებები;
- აუდიტის კომიტეტის ანგარიში;
- გარე აუდიტორის ანგარიში;
- აღმასრულებელი საბჭოს და სამეთვალყურეო საბჭოს რეკომენდაციები მოგების განაწილებასთან დაკავშირებით;
- დებულებების შემუშავება (საჭირო შემთხვევაში წესდების ახალი პროექტი) და ა. შ.

რეკომენდაციას ვიძლევით, რომ ყველა კომპანიამ შექმნას ხმის დამთვლელი კომიტეტები და ამ კომიტეტებში ერთი წევრი მაინც იყოს მცირე აქციონერი.

კანონით „მეწარმეთა შესახებ" ცნობილია, რომ იმ კომპანიებში, სადაც იქმნება სამეთვალყურეო საბჭო, იგი არ მონაწილეობს კომპანიის ყოველდღიურ მართვაში. ეს აღმასრულებელი ორგანოების პასუხისმგებლობაა. ამასთან, ჩვენ ვნახეთ, რომ საქართველოს კომპანიათა 12,6%-ში შემოწმებებს (ე. ი. მიმდინარე საქმეს) ატარებს სამეთვალყურეო საბჭო. ეს არ არის მისი კომპეტენცია და მას უნდა ეკრძალოს ასეთი სამუშაოების ჩატარება.

საუკეთესო პრაქტიკით და კორპორაციული მართვის კოდექსით სამეთვალყურეო საბჭო განსაზღვრავს სტრატეგიას და სამომავლო ხედვას. სამეთვალყურეო საბჭო ნიშნავს დირექტორატს და ზედამხედველობას უწევს მის მუშაობას. კომპანია სამეთვალყურეო საბჭოს შექმნისას უნდა ხელმძღვანელობდეს კომპანიის სიდიდით, განვითარების პერსპექტივით, რისკების დონით. სამეთვალყურეო საბჭოში წარმოდგენილი უნდა იყვნენ დამოუკიდებელი წევრები და დაცულ იქნეს ადეკვატური ბალანსი სამეთვალყურეო საბჭოში აქციონერთა წარმომადგენლებსა და საბჭოს დამოუკიდებელ წევრებს შორის. სამეთვალყურეო საბჭოს წევრებს გააზრებული უნდა ჰქონდეთ თავისი როლი კომ-

1 კორპორაციული მართვის კვლევა საქართველოს კომპანიებში, IFC, 2008, გვ. 146.

პანიის მართვაში. ამისთვის საჭიროა მათ კეთილსინდისიერად შეასრულონ ფიდუციარული ვალდებულებები, თავი აარიდონ ისეთი საკითხების გადაწყვეტას, რომლებიც შეიცავს ინტერესთა კონფლიქტს, დაუთმონ საკმარისი დრო და მონდომება თავის ვალდებულებების შესრულებას.[1]

კომპანიებს ჰყავთ აღმასრულებელი საბჭოები (დირექტორატი). მათი ფუნქცია, დირექტორის ჩათვლით, არის კომპანიის მართვა, ანუ ყოველდღიური, მიმდინარე საქმიანობის განხორციელება. ნებისმიერი ფიზიკური პირი შეიძლება იყოს გენერალური დირექტორი ან აღმასრულებელი საბჭოს წევრი, მაგრამ მას უნდა ჰქონდეს სრული ქმედუნარიანობა.

საქართველოს კანონში „მეწარმეთა შესახებ“ არ არის დაფიქსირებული დირექტორი კომპანიის პარტნიორთა წრიდან აირჩევა თუ შეიძლება გარედან მოწვევა. ჩვენი აზრით, ეს კანონში უნდა ჩაიდეს.

მსოფლიოს საუკეთესო პრაქტიკის რეკომენდაციით, დირექტორად არ უნდა დაინიშნოს პირი თუ ის არის:

- კონკურენტი კომპანიის დირექტორი;
- კონკურენტი კომპანიის მენეჯერი ან თანამშრომელი.

გენერალური დირექტორი არ უნდა მონაწილეობდეს ნებისმიერ სხვა ბიზნესსაქმიანობაში, გარდა კომპანიისა და მისი შვილობილი კომპანიების მართვასთან დაკავშირებული საქმიანობისა.

საქართველოსთან მიმართებით ამ საკითხების შესწავლა ფაქტიურად შეუძლებელია, რადგან კომპანიებში ხდება გვარ-სახელებით მანიპულირება, სხვისი გვარით ჩანაცვლება და ა. შ. საერთო აზრით ასეთი შემთხვევები მრავალია.

ნაშრომის წინა ნაწილში ჩვენ აღვნიშნეთ, რომ კარგი კორპორაციული მართვის ერთ-ერთი ატრიბუტი არის კორპორაციული მდივანი. გამოკითხულ კომპანიათა მხოლოდ მეხუთედმა განაცხადა, რომ ჰყავს სპეციალური თანამშრომელი, რომელიც კორპორაციული მდივნის ფუნქციებს ასრულებს.

ასეთ დროს კორპორაციული მდივნის ინსტიტუტის არსებობა

1 კორპორაციული მართვის კოდექსი საქართველოს ბანკებისთვის, სექტემბერი, 2009, გვ. 12.

ხელს შეუწყობს კომპანიის გამართულად და ეფექტურად მუშაობას და აქციონერებთან კოორდინაციას.

კორპორაციული მდივნის თანამდებობის მოსურნე კომპანიებმა უნდა იცოდნენ, რომ კორპორაციული მდივანი არ უნდა იყოს კორპორაციის რომელიმე მმართველობითი ორგანოს წევრი. ეს საჭიროა იმისთვის, რომ მან მიუკერძოებლად შეასრულოს თავისი სამუშაო. ეს პროფესია მეტად ახალია საქართველოს კომპანიებისთვის. მას სპეციალური უნარი და განათლება სჭირდება. უცხოეთის ბაზრებზე ამ ფუნქციებს ხშირად პროფესიული ასოციაციები ასრულებენ, ანდა აწყობენ ამ ტიპის კვალიფიკაციის მორალურ სწავლებას.

რეკომენდაციას ვიძლევით, რომ საქართველოს კოლეჯებში და უმაღლეს სასწავლებლებში შეიქმნას სპეციალობა „კორპორაციული მდივანი“. ეს ღონისძიება იქნება საქართველოს კომპანიებში კორპორაციული მდივნის პოზიციის შემოღების ხელშემწყობისკენ გადადგმული მნიშვნელოვანი ნაბიჯი.

კომპანიაში შიდა საზედამხედველო ორგანოები არიან: სამეთვალყურეო საბჭო, შიდა აუდიტორი ან აუდიტორთა საბჭო. ისინი იქმნებიან კომპანიის წესდებით.

IFC-ის გამოკვლევით დადგენილია, რომ, საქართველოში კომპანიათა მხოლოდ 29,8%-ში სრულდება შიდა აუდიტი. გარე აუდიტიდან კონსულტაციებს იღებს: საგადასახადო საკითხებზე კომპანიათა 65,6%, შიდა კონტროლის საკითხებზე 20,6%, ზოგადად საფინანსო საკითხებზე – 54,2%, ამრიგად, როგორც ჩანს, საქართველოს კომპანიები მეტწილად გარე აუდიტორს მიმართავენ და ნაკლებად ჰყავთ შიდა აუდიტორი.

კორპორაციული მართვის კოდექსის რეკომენდაციები კი ისეთია, რომ სამეთვალყურეო საბჭოები ქმნიან სულ მცირე აუდიტის და რისკების კომიტეტებს (ამჟამად კომპანიათა 24%-ში არსებობს იგი, 12%-ში კი იგეგმება შექმნა). რისკების კომიტეტი არცერთ კომპანიაში არაა შექმნილი, ერთ-ორ კომპანიას რისკ-მენეჯერები ჰყავთ. კომიტეტების საქმიანობა უნდა წარიმართოს შესაბამისი დებულებებით. ასე რომ, კომიტეტის შექმნამდე (ან

შექმნის შემდეგ) კომპანიებმა უნდა შეიმუშაონ მათი მოქმედების დებულებები.

რაც შეეხება ინფორმაციის გამჟღავნების საკითხს, ამ სფეროშიც გვაქვს ჩვენი რეკომენდაციები. საქართველოს კომპანიათა მხოლოდ 32%-ს აქვს ვებ-გვერდი, ეს იმას ნიშნავს, რომ დანარჩენი კომპანიები ვერ განათავსებენ საიტზე აქციონერებისთვის გადასაცემ აუცილებელ ინფორმაციას. ეს ნაკლოვანება უნდა აღმოიფხვრას. თანამედროვე კომპიუტერულ სამყაროში, ეს დაუშვებელია, მეტიც, კომპანიები იმაზეც უნდა ზრუნავდნენ, რომ აქციონერებს ჰქონდეთ ინდივიდუალური კომპიუტერები, მათთან საქმიანი კონტაქტებისთვის. გარდა იმ აუცილებელი ინფორმაციისა, რაც უნდა მიეწოდოთ აქციონერებს, საჭიროა მათ ეცნობოთ აღმასრულებელი და სამეთვალყურეო საბჭოს წევრების ვინაობა (მათი და მათი ოჯახის წევრების აქციათა რაოდენობა), მათი შრომის ანაზღაურება, კორპორაციული კონფლიქტები და ა. შ.

რადგან საქართველოში ყველას არა აქვს კომპიუტერი, სასურველია კომპანიებმა ინფორმაცია გაავრცელონ ბეჭდვითი მედიის საშუალებითაც.

საკონტროლო კითხვები:

1. იმსჯელეთ კორპორაციული მართვის პრინციპებზე, როგორც დოკუმენტზე, რომელიც შეიმუშავა ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციამ, შეაფასეთ იგი.
2. ჩამოთვალეთ აქციონერის ის უფლებები, რომლებსაც ეს დოკუმენტი განსაზღვრავს.
3. იმსჯელეთ ევროპის კავშირის სამოქმედო გეგმაზე, როგორც დოკუმენტზე. რა დაედო საფუძვლად მის მიღებას?
4. ჩამოთვალეთ იმ რეკომენდაციების ჯგუფები, რომლებსაც ევროპის კავშირის სამოქმედო გეგმა იძლევა.
5. ახსენით კორპორაციული მართვის გახსნილობის გაუმჯობესების ორი მიმართულება.

6. ვის მიეძღვნა „ოქროს წიგნი“ და რა საკითხზეა იგი დაწერილი?
7. დაახასიათეთ კორპორაციული მართვის ბაზა საქართველოში იმ მახასიათებლებით, რომლებიც გამოიკვლია საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია IFC-მა.
8. მოიყვანეთ საქართველოს კორპორაციულ მართვაში დარღვევების მაგალითები.
9. ჩამოთვალეთ რა მაჩვენებლები განსაზღვრავს აქციონერების (ინვესტორების) უფლებების დაცვის ხარისხს?
10. რა დარღვევები შეინიშნება საქართველოს კორპორაციებში დივიდენდების გაცემის შესახებ გადაწყვეტილებების მიღებისას?
11. რა სირთულეები აქვთ (და რა ხარისხის) საქართველოს კორპორაციებს ფინანსური ანგარიშგებების (ბალანსი, მოგება-ზარალის ანგარიში) გაცნობაში აქციონერებისთვის?
12. საქართველოს კორპორაციებში საერთო კრებაზე იქმნება თუ არა ხმის დამთვლელი კომიტეტი?
13. საქართველოს კორპორაციებს ჰყავთ თუ არა კორპორაციული მდივანი?
14. თქვენ, რომ სააქციო საზოგადოების გენერალური დირექტორი იყოთ, რომელ ინფორმაციას არ გამოაქვეყნებდით საჯაროდ და რითი ახსნიდით ამას?

თავი VI. კორპორაციის ორგანიზება

§1. სამუშაო ჯგუფების და მართვის დონეების ფორმირება

კორპორაციის ორგანიზება ნიშნავს მის ისე აგებას, რომ მან ხელი შეუწყოს მისი სტრატეგიის წარმატებით რეალიზაციას. სტრატეგიის წარმატებული რეალიზაციის ერთ-ერთი გადამწყვეტი ფაქტორი კორპორაციაში არის მენეჯმენტის აწყობა და ხარისხი. მენეჯმენტი და მისი სტილი კორპორაციაში შეიძლება იყოს ნებისმიერი — ავტორიტარული, დემოკრატიული — ამაზე შეზღუდვა არ არსებობს. არც მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმის არჩევაზეა შეზღუდვა. კორპორაციის ხელმძღვანელს არავინ უკრძალავს თავად ჩაწვდეს ყველა დეტალს, ან მართოს მხოლოდ საერთო პროცესი, შეარჩიოს მმართველობის სწრაფი ანდა ნელი, ეტაპობრივი ტემპი. მთავარი არის შედეგი.

სპეციალისტები გამოყოფენ რამოდენიმე ძირითად სავარაუდო მოთხოვნას, რომელიც საფუძვლად უნდა დაედოს კორპორაციების ორგანიზებას თანამედროვე, გლობალურ პერიოდში. ეს მოთხოვნები შემდეგია:[1]

1. ორიენტაციის წინასწარ განჭვრეტა (კომპანიამ მხოლოდ მაშინ უნდა დაუშვას მუშაკთა დამოუკიდებელი საპასუხისმგებლო მოქმედებები, როდესაც წინასწარ იქნება განჭვრეტილი გადაწყვეტილებების მიღების საერთო ბაზა);
2. ინტერაქცია და ფუნქციების გადაჯვარედინება (XXI საუკუნეში მართვას ექნება მატრიცული ფორმა, რადგან კომპანიაში არცერთი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება არ იქნება მიღებული სხვადასხვა ფუნქციების კოორდინაციის გარეშე);
3. ინფორმაციული ტექნოლოგიების გავრცელება;
4. ორიენტაცია აქციონერზე (ვერცერთი კომპანია ვერ შეძლებს ფუნქციონირებას დახურული ორგანიზაციის სახით. მენეჯმენტი დიდ ყურადღებას მიაქცევს მათ ღიაობას აქციონერთა ინტერესების დასაცავად);
5. მოქნილობა და ადაპტაცია (ადაპტაცია უზრუნველყოფილი იქნება თანამშრომელთა ვარჯიშით და სწავლებით). ეს საჭიროა გარემოს ცვლილებებთან შესაგუებლად.
6. კლიენტის წამყვანი როლი (კლიენტის მოთხოვნების დაკმაყოფილება კომპანიებმა უნდა მიიღონ გადაწყვეტილებების მიღების მუდმივ პირობად);
7. ორიენტაცია დამატებითი ღირებულების შექმნასა და სამუშაო ხარისხზე (ეს მოითხოვს ყურადღებას არა მხოლოდ კომპანიის ცალკეული მხარეების, არამედ მისი მთელი საქმიანობის მიმართ);
8. პროდუქტის გამოსავლიანობის დაჩქარება (XXI საუკუნეში დრო წარმოადგენს გადამწყვეტ ფაქტორს ახალი საქონლით ბაზრის დაპყრობაში. ამიტომ ახალი საქონლის შექმნის და ბაზარზე გატანის ფაქტორს განსაკუთრებული მნიშვნელობა მიეცემა);
9. ინფორმაციის როლის ზრდა (ინოვაცია არ უნდა იყოს მხოლოდ მცირე საწარმოთა პრიორიტეტი, იგი მსხვილ საწარმოებშიც უნდა ინერგებოდეს).

კორპორაციის ორგანიზებაში დადებითი შედეგი მიიღწევა მაშინ, თუ იგი ეფექტურად არის აგებული. კორპორაციის ეფექტიანი ორგანიზება კი მაშინ არის შესაძლებელი, თუ იგი სტრატეგიასთან არის მოყვანილი შესაბამისობაში. ეფექტიანი კომპანია გულისხმობს საქმიანობას სამი მიმართულებით:

1. პერსონალის ძლიერი გუნდის შერჩევა;
2. ძირითადი კომპეტენციების სრულყოფა;
3. მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება და გაუმჯობესება.

მოცემულ თემასთან მიმართებაში ჩვენ ყურადღებას გავამახვილებთ კორპორაციის აგების ისეთ მიმართულებაზე, როგორიცაა ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება და გაუმჯობესება და სტრატეგიასთან მისი შესაბამისობის აუცილებლობა.[1]

1 ნ. ბაკაშვილი, დ. მესხიშვილი, დ. ქადაგიშვილი. ორგანიზაციის თეორია, „უნივერსალი", თბ., 2009. გვ. 303-304.

1 ა. ტომპსონი, ა. სტრიკლენდი III, სტრატეგიული მენეჯმენტი, საქართველო, 2010, გვ. 483.

კორპორაციის ორგანიზაციული სტრუქტურის სტრატეგიის მოთხოვნებთან შესაბამისობის მნიშვნელობა პირველად იქნა აღნიშნული ა. ჩანდლერის მიერ 70 მსხვილი კორპორაციის მასშტაბური გამოკვლევების შემდეგ. მისმა გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ კორპორაციაში სტრატეგიების გადახედვა წარმოშობს ახალ ადმინისტრაციულ ამოცანებს, რომლებიც, თავის მხრივ, მოითხოვენ ახალ, ან კორექტირებულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას. ამრიგად, კომპანიის მენეჯერებმა, როგორც ა. ჩანდლერი ასკვნის, სტრატეგიის ყოველი ცვლილების დროს უნდა გადააპროექტონ კომპანიის შიდა ორგანიზაციული სტრუქტურა.[1] მასში მოიაზრება:

1. სამუშაო ჯგუფების ფორმირება და სამუშაო დავალებების პერსონიფიცირება;
2. მართვის დონეების ფორმირება;
3. მართვის სტრუქტურის არჩევა;
4. კომპანიის ხელმძღვანელობის ფორმის, მეთოდის, სტილის შერჩევა.

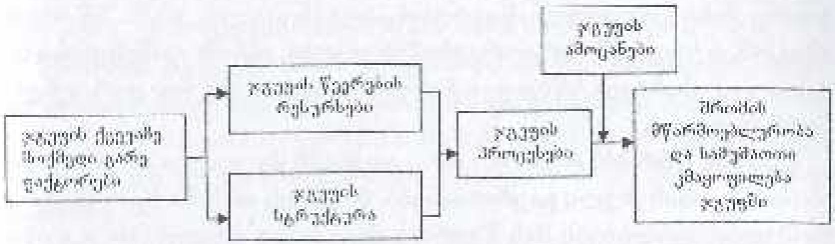
სამუშაო ჯგუფების ფორმირება. კომპანიის მმართველი ქვესისტემა, ანუ მენეჯერთა გუნდი, მართავს კორპორაციის მართულ ქვესისტემას, ანუ მუშაკთა კოლექტივს. კომპანიის მუშაკთა კოლექტივი შედგება ცალკეული ინდივიდებისაგან. ისინი ოფიციალურად არიან დაქირავებულნი, ამიტომ მუშაკთა კოლექტივი ოფიცალურ ჯგუფად იწოდება. კორპორაციის მენეჯერთა გუნდს სწორედ ამ ჯგუფამდე დაყავს ის ამოცანები და შესასრულებელი დავალებები, რომლებიც კორპორაციის მისიიდან გამომდინარეობენ.

კორპორაციის მუშაკთა კოლექტივი შემდეგ იყოფა სამუშაო ჯგუფებად – საამქროების, ლაბორატორიების და სხვა სტრუქტურების და ცალკეული პროექტების მიხედვით. ყოველ ადამიანს თავისი უარყოფითი ან დადებითი თვისებები აქვს, რაც მჟღავნდება მის ურთიერთობებში ჯგუფის სხვა წევრებთან. ამიტომ კომპანიის მენეჯერთა გუნდმა სამუშაო ჯგუფები არა მხოლოდ პროფესიონალიზმის, არამედ მათი პიროვნული თვისებების მიხედვით უნდა დააკომპლექტოს.

1 A. Chandler, Strategy and Strrukture, Cambridge, MA: MIT. Press, 1962.

პრაქტიკაში ჯგუფებს შრომის მწარმოებლურობის და სამუშაოთა კმაყოფილების სხვადასხვა დონე აქვთ. ეს დამოკიდებულია ჯგუფის ქცევაზე ზემომოქმედ ფაქტორებზე.

ჯგუფის ქცევაზე მოქმედი ფაქტორები. ჯგუფის ქცევაზე მრავალი ფაქტორი მოქმედებს. მათ რიცხვშია: ჯგუფის რესურსები, ჯგუფის სტრუქტურა, ჯგუფის სიდიდე, ჯგუფური პროცესები, ჯგუფური ამოცანები (იხ. ნახ. 12), განვიხილოთ ისინი:



ნახ. 12. ჯგუფური ქცევის მოდელი

ჯგუფის წევრთა პიროვნულ რესურსებში იგულისხმება თითოეული მათგანის ინდივიდუალური შესაძლებლობები, პიროვნული მახასიათებლები. ჯგუფის ცალკეული წევრების ინტელექტუალური შესაძლებლობების და ჩვევების შესწავლით შეგვიძლია ვიწინასწარმეტყველოთ ნებისმიერი ჯგუფის მოსალოდნელი ეფექტიანობა. ჯგუფის პოტენციალი არის მისი ცალკეული წევრების მაქსიმალურ შესაძლებლობათა არითმეტიკული ჯამი. ამის მიუხედავად, ეს შესაძლებლობები არის ორიენტირი იმისა, თუ თითოეულ მათგანს რისი გაკეთება შეუძლია ჯგუფში სხვათა თანადგომით და მხარდაჭერით. სამაგალითოდ გამოდგება ფეხბურთელთა გუნდი, რომელშიც მეკარის, თავდამსხმელის, დაცვის თუ ნახევარდაცვის „პოსტები" ფეხბურთელებს უნაწილდებათ მათი ინდივიდუალური შესაძლებლობების მიხედვით. მაგრამ იგივე ფეხბურთელთა გუნდი გამოდგება იმის საილუსტრაციოდ, რომ არის შემთხვევები, როცა საშუალო შესაძლებლობის ფეხ-

ბურთელები, რომლებიც გუნდური თამაშისათვის ბრწყინვალედ არიან გავარჯიშებულნი, ჯაბნიან მაინც მეტი ტალანტის მქონე მოწინააღმდეგეებს. ამ შემთხვევაში, იმარჯვებს გუნდის მორალური სული, რომელსაც აყალიბებს კარგი პიროვნებათაშორისი ურთიერთობები გუნდში – თანადგომა, თანაიმედი, თანადახმარება, ურთიერთრწმენა, ურთიერთგაგება, ერთი მიზნით ცხოვრება, მოთმინება და ა. შ. ეს ურთიერთობები არის ის დამატებითი რესურსი, რის შედეგადაც ჯგუფის პოტენციალი უფრო მეტია, ვიდრე მისი ცალკეული წევრების პოტენციალის ჯამი. სწორედ ამიტომ, თუ ჯგუფში არაორგანიზებულობა, თავის გამოჩენისა და ძალაუფლებისაკენ სწრაფვა ჭარბობს, ასეთი ჯგუფი ვერ იქნება წარმატებული.

ჯგუფის სტრუქტურა. როგორც აღვნიშნეთ, ჯგუფი არის ადამიანთა ორგანიზებული გაერთიანება. მას აქვს თავისი სტრუქტურა, რომელიც აყალიბებს მის წევრთა ქცევას და ქმედებებს. ჯგუფის შიგა სტრუქტურის პარამეტრებია: როლი, ნორმები, შეთანხმებულობა, სტატუსი, ჯგუფის სიდიდე, შეკრულობა და ჯგუფის ფორმალური ლიდერის პოზიციები.

როლი არის ჯგუფში შაბლონების ის ნაკრები, რომელიც მოეთხოვება ჯგუფში გარკვეული ადგილის მქონე პიროვნებას. როგორც წესი, ეს როლი მიმართულია ან რაღაც სამუშაო დავალების შესასრულებლად, ანდა ჯგუფის წევრების სამუშაოთი კმაყოფილების განსაზღვრული დონის შესანარჩუნებლად.

ნორმები. თითოეულ ჯგუფს უდგინდება ნორმები, ანდა სტანდარტები, რომლებიც საერთოა ჯგუფის ყველა წევრისათვის. ნორმებით ისაზღვრება სამუშაო დავალებების შესრულების სისწრაფე, პროდუქციის გამოშვების მოცულობა, სამუშაოზე გამოუცხადებლობა და ა. შ. ჯგუფში ხშირად ჩაცმულობის, დღესასწაულების და დაბადების დღეების აღნიშვნის ნორმებიცაა დადგენილი და ა. შ.

შეთანხმებულობა ნიშნავს იმას, რომ ჯგუფის წევრები ემორჩილებოდნენ ჯგუფის ნორმებს და ჰქონდეთ საერთო აზრი. თითოეული ჯგუფის წევრი, რომელსაც უნდა ჯგუფში უკონფლიქტო

მუშაობა, თავის ქცევას უქვემდებარებს ჯგუფის ნორმებს; იგი არ გამოიჩენს თავს განსხვავებული აზრით, მაშინაც კი, როცა აბსოლუტურად საწინააღმდეგო აზრი გააჩნია. ასეთი ქცევა განსაკუთრებით დამახასიათებელია ჯგუფური (კოლექტიური) კულტურით ცნობილი ქვეყნებისათვის (ძირითადად აზიის ქვეყნები) და უფრო ნაკლებად ინდივიდუალისტ ქვეყნებისათვის (აშშ, კანადა). მას სერიოზულად უჩნდება შინაგანი სურვილი იმისა, რომ თავისი აზრი მიუსადაგოს ჯგუფის დანარჩენი წევრების ანუ მთელი გუნდის აზრს. ეს მოვლენა **შაბლონურ აზროვნებად** იწოდება.

სტატუსი. სტატუსი არის ჯგუფში ადამიანის პრესტიჟი, მდგომარეობა, რანგი. სტატუსი ადამიანის ქცევაზე დიდ გავლენას ახდენს. ეს ხდება განსაკუთრებით მაშინ, როცა დიდია განსხვავება მის მიერ და ჯგუფის დანარჩენი წევრების მიერ მისი სტატუსის აღქმაში.

ჯგუფის თითოეულ წევრს აქვს ოფიციალური და არაოფიციალური სტატუსი. ამ უკანასკნელს აყალიბებს თითოეული მათგანის განათლების დონე, ჩვევები, ასაკი და გამოცდილება. ჯგუფის წევრები ძალზე მარტივად ანაწილებენ ჯგუფის სხვა წევრებს მაღალი, საშუალო და დაბალი სტატუსის მქონედ. ჯგუფის მწყობრი, გამართული მუშაობისათვის სასურველია, რომ მისი წევრების ოფიციალური სტატუსი დაემთხვეს არაოფიციალურს.

ჯგუფის სიდიდე მოქმედებს ჯგუფურ ქცევაზე და, გამომდინარე აქედან, გუნდის მწარმოებლურობაზე. მაგრამ აქ აუცილებლად გასათვალისწინებელია თუ რას საქმიანობს ჯგუფი. ცნობილია, რომ მცირე სტრუქტურა სწრაფია და მოქნილი. მცირე სიდიდის ჯგუფი უფრო შეკრულია, არ არის შიგა წინააღმდეგობები, აქვს ურთიერთსიმპათიები და ა. შ. გამოკვლევები კი აჩვენებენ, რომ შეკრულ ჯგუფში უფრო მაღალია მუშაობის ეფექტიანობა, თუ ჯგუფის მიზნები ემთხვევა ორგანიზაციის მიზანს.[1] ამასთან დიდ ჯგუფებში (12 და მეტი წევრი) ადვილად იმალება ე. წ. „სოციალური უსაქმობის“ მოვლენა, რაც ნიშნავს ჯგუფში ისეთი ადა-

1 **B. Muller, C. Copper. The Relation between Group Cohesiveness and Performance: An Intergration. Psychological Bulletin, March. 1994. p. 210-227.**

მიანის „შემოპარეას", რომელსაც უნდა სხვის ხარჯზე ცხოვრება, ანუ ჯგუფის სხვა წევრების მუშაობით თავის გატანა. თუ გადასაწყვეტია დიდი პრობლემა, მას უკეთ გაართმევს თავს დიდი ჯგუფი და არა მცირე. ასე რომ, ჯგუფის სიდიდის განსაზღვრისას მრავალი ფაქტორია გასათვალისწინებელი. საერთოდ კი უნდა გვახსოვდეს, რომ ყველაზე ოპტიმალური სიდიდის ჯგუფი არის 5-7 კაციანი.[1]

ჯგუფური პროცესები ის პროცესებია, რომლებიც ჯგუფის შიგნით ხდება. ეს არის ჯგუფური გადაწყვეტილებები, კონფლიქტები და მათი მართვა, ძალაუფლების განაწილების დინამიკა, ჯგუფის ლიდერების ქცევის ცვლილება და ა. შ. ამ პროცესებიდან ჯგუფის ქცევაზე და მის ეფექტიანობაზე სპეციალისტები ყველაზე დიდ მნიშვნელობას აძლევენ ჯგუფურ გადაწყვეტილებას და კონფლიქტების მართვას ჯგუფში.

ამ ბოლო დროს მენეჯმენტში უფრო და უფრო მკვიდრდება ჯგუფური გადაწყვეტილებების მიღება. კომპანიებში პრობლემების გადასაწყვეტად იქმნება კომიტეტები, ჯგუფური კომისიები და ა. შ. მეტიც, ბევრია კომპანია, რომლებშიც გადაწყვეტილების მიღების ყველა ეტაპისათვის (ასეთი ეტაპი არის რვა) იქმნება ჯგუფი. მენეჯმენტის სპეციალისტები სტივენ პ. რობინზი და მ. კოულტერი გვაძლევენ იმ დადებითი და უარყოფითი მხარეების ჩამონათვალს, რომელიც აქვს ჯგუფურ გადაწყვეტილებებს ინდივიდუალურთან შედარებით:[2]

დადებითი მხარეები:

- გადაწყვეტილების მიღება ეყრდნობა მეტ ცოდნას და დიდი მოცულობის ინფორმაციას;
- გადაწყვეტილების შერჩევა მრავალი ალტერნატივიდან (ვარიანტიდან) ხდება;
- მეტია ალბათობა, რომ ამ გადაწყვეტილებას მოიწონებენ სხვა თანამშრომლები;

1 E. J. Thomas, C. F. Fink. Effects of Group Size. Psychological Bulletin. July. 1963. p. 371-384.

2 Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер. Менеджмент. Москва-Санкт-Петербург-киев. 2007. Вильямс. с. 713.

- გადაწყვეტილებას აქვს მეტი კანონიერება.

ნაკლოვანებები:

- დროის დიდი დანახარჯი (ეს დრო ურთიერთშეთანხმებას და დისკუსიას სჭირდება);
- უმცირესობის ძალაუფლება (ხშირად ჯგუფის რომელიმე გავლენიანი წევრი თავის მოსაზრებას თავს ახვევს ჯგუფის დანარჩენ წევრებს);
- ჯგუფის ზეწოლა ჯგუფის წევრების ქცევაზე;
- პასუხისმგებლობის გაუპიროვნება.

რადგან ჯგუფებად მუშაობას დადებითი და და უარყოფითი მხარეები აქვს, ამიტომ კორპორაციის ხელმძღვანელობამ უნდა აარჩიოს თუ როგორ იმუშაოს კონკრეტულ სიტუაციაში – ინდივიდუალური წესით, თუ ჯგუფებით.

კომპანია მრავალ ამოცანას ასრულებს. სასურველია, რომ ეს ამოცანები სამუშაო ჯგუფებზე დაიყოს მათი სპეციალობის (პროფესიის) მიხედვით, ე. ი. მოხდეს სამუშაო დავალებების სპეციალიზაცია, ანუ რაც იგივეა შრომის დანაწილება. ამრიგად, კორპორაციაში შრომა უნდა დანაწილდეს ცალკეულ სამუშაოთა მიხედვით, რომლებსაც შეასრულებენ ამ სამუშაოზე დასპეციალებული ადამიანები. ეს არ ეხება მხოლოდ მართულ ქვესისტემას ე. ი. მუშათა კოლექტივს, ეს ეხება კორპორაციის მთელ შრომით კოლექტივს.

მაშასადამე, კორპორაციის მენეჯერთა გუნდმა უნდა მოახდინოს შრომის დანაწილება და მის შესაბამისად სამუშაო დავალებების დანაწილებაც. თითოეულმა მუშაკმა, განურჩევლად იმისა, მუშაობს იგი კომპანიის მმართველ ქვესისტემაში, თუ მართულში, უნდა შეასრულოს მხოლოდ ის დავალება, ის ამოცანა, რომელიც მის სპეციალობას ეხება. გვახსოვდეს ისიც, რომ მართალია ერთი და იგივე სამუშაოს მუდმივად შესრულება ზრდის მუშაკის დაოსტატებას ამ სფეროში, და შესაბამისად, ზრდის შრომის მწარმოებლურობას, მაგრამ ასეთი სამუშაო მონოტონურია და, ამდენად, უინტერესო, ამიტომ საზღვარგარეთ მთელმა რიგმა კორპორაციებმა მისი სწორედ ეს უარყოფითი მომენტი გაითვალისწინეს

და შემოიღეს ჯგუფური მუშაობა. ასეთი ჯგუფი უფრო შეკრულია, თავისუფლად ენაცვლებიან საქმეში ერთმანეთს, საქმე აღარ არის მონოტონური (და იგი საინტერესოა ყველასათვის), არ არსებობს „პრესტიჟული“ და „არაპრესტიჟული“ ოპერაციების შემსრულებლებად ადამიანთა დაყოფა და ა. შ. სპეციალისტების დაკვირვებით, ასეთმა ფირმებმა შრომის მწარმოებლურობის 20%-იანი ზრდა აჩვენეს.[1]

კორპორაციაში მართვის დონეების ფორმირება. ნებისმიერ კორპორაციაში მენეჯმენტი სამ დონეზე – მაღალი, საშუალო და დაბალი – ხორციელდება. დონეების რაოდენობას და შესასრულებელ ფუნქციებს განსაზღვრავს კორპორაციის სიდიდე, ბიზნესის სირთულე და სხვა ფაქტორები.

მართვის **უმაღლესი დონე** – ეს არის კორპორაციის უმაღლესი ხელმძღვანელობა, თანამედროვე ტერმინოლოგიის **ტოპ-მენეჯმენტი**. იგი წარმოდგენილია ტოპ-მენეჯერების გუნდით.[2] მას სათავეში უდგას გენერალური დირექტორი (ზოგიერთ კორპორაციაში პრეზიდენტი). გუნდი დაკომპლექტებულია მენეჯერებისაგან, რომელთაგან თითოეულზე გაპიროვნებულია კომპანიისთვის მეტად მნიშვნელოვანი და ძირითად საქმეზე პასუხისმგებლობა. კორპორაციაში მას დირექტორატს უწოდებენ, ან – დირექტორთა საბჭოს.

ამრიგად, ტოპ-მენეჯმენტი კორპორაციაში არის მართვის იერარქიის მწვერვალი. მას აქვს თავისი გამორჩეული ფუნქციები – დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია და კონტროლი. განსხვავებით მართვის სხვა დონეებისაგან ტოპ-მენეჯმენტს არა აქვს ერთი ამოცანა. იგი სხვადასხვა „სიბრტყეზე“ მუშაობს. და აქედან გამომდინარე, სხვადასხვა ამოცანებს ასრულებს. პ. დრუკერი ამ ამოცანების სიას ასე წარმოგვიდგენს:[3]

1 Ричард Л. Дафт. Менеджмент. М., Питер. 2008. с. 362.

2 ტოპ-მენეჯერების გუნდი ძირითადად მსხვილ და უმაღლეს კომპანიებს ჰყავთ. საშუალო და მცირე საწარმოებში მას ცვლის გენერალური დირექტორი, პრეზიდენტი, ვიცე-პრეზიდენტი.

3 Питер Ф. Друкер, Менеджмент: задачи, обязанности, практика, Москва-Санкт-Петербург-Киев. Вилямс. 2008, с. 752-753.

1. კომპანიის მისიის მოფიქრება, რომელსაც მოსდევს მიზნების ჩამოყალიბება, სტრატეგიის და გეგმების შემუშავება, ხვალინდელი შედეგის მოლოდინში გადაწყვეტილებების მიღება. ცხადია, ეს შეუძლია მხოლოდ იმ ორგანოს, რომელიც მთლიანობაში ხედავს მიზნებს და რომელიც კომპანიის მიზნებს და მოთხოვნებს აბალანსებს ხვალინდელი მოთხოვნების გათვალისწინებით.

2. „სინდისის ფუნქციის“ შესრულება. მხოლოდ ტოპ-მენეჯმენტს შეუძლია იზრუნოს კომპანიის იმიჯსა და ფასეულობებზე, ჰუმანური, ადამიანური ორგანიზაციის შექმნაზე. კომპანიის „სულს“ ქმნის მართვის ზედა რგოლი. მათი ქცევის სტანდარტი, რწმენა და ფასეულობები მთელი კოლექტივისთვის ნიმუშს წარმოადგენს.

3. ორგანიზაციის სტრუქტურის მოფიქრება და მისი გაშლილი სქემის შედგენა.

4. ძირითადი კავშირის დამყარება მსხვილ მომწოდებლებთან, კლიენტებთან, საფინანსო ინსტიტუტებთან, სამთავრობო დაწესებულებებთან და ა. შ. ამ კავშირებს ეფუძნება კომპანიის უმაღლესი ხელმძღვანელობის მთელი რიგი გადაწყვეტილებები გარემოს დაცვის საკითხში, საკადრო პოლიტიკაში, მოქმედი კანონმდებლობის დაცვაში და ა. შ.

5. „ცერემონიალური“ ფუნქციების (სტუმრების მიღება, სადილები, სხვადასხვა შეხვედრები და ა. შ.) შესრულება.

6. კრიზისულ სიტუაციაში გადაწყვეტილების მიღება. ამ ფუნქციასაც ასრულებს ტოპ-მენეჯერთა გუნდი, რომელთა შორის არიან გამოცდილი და ბრძენი ადამიანები, რომელთაც როგორც იურიდიულად, ისე ცოდნის დონით, შეუძლიათ აიღონ კომპანიის გადარჩენის პასუხისმგებლობა თავის თავზე.

პ. დრუკერი წერს, რომ „ეს ჩამონათვალი სრული არ არის, თუმცა ამ ჩამონათვალიდანაც ჩანს, რომ ტოპ-მენეჯმენტის ამოცანა ვერ შესრულდება, თუ სტრუქტურა არ შეიქმნა“.

მაშასადამე, ტოპ-მენეჯმენტის ფუნქციის საჭიროება ყველა კომპანიაში არსებობს, თუმცა არ არსებობს ტოპ-მენეჯმენტის

იდეალური სტრუქტურა, რომელიც ყველა კომპანიას მოერგება. ამის მიზეზი ის არის, რომ ყველა კომპანიას თავისი სპეციფიკა აქვს. ამიტომაც, ტოპ-მენეჯერებს ყველგან განსხვავებული ამოცანები ექნებათ.

ტოპ-მენეჯმენტის თავისებურება იმაში მდგომარეობს, რომ იგი მოითხოვს განსხვავებული შესაძლებლობებისა და ტემპერამენტის ადამიანებს. ტოპ-მენეჯმენტის ამოცანების შესასრულებლად მის „გუნდში" სულ მცირე 4 ტიპის (ხასიათის) ადამიანი მაინც უნდა იყოს:[1] „გონების ადამიანი", „საქმის ადამიანი", „მასის (ბრბოს) ადამიანი" და „ადამიანი ლიდერი". ტოპ-მენეჯმენტში მათ ყველას მოეძებნება სამუშაო, რადგან მართვის ამ რგოლში საჭიროა აზროვნება, აბსტრაქტული იდეების გამოყენება-ანალიზი, გამბედაობა, პიროვნული ინტუიცია, ვაჟკაცობა და სწრაფი გადაწყვეტილების მიღება, ადამიანების მოსმენა და გაგება, მათი თანაგრძნობა, ხალხში (აუდიტორიაში) ტრიალი, ცერემონიალური პროცედურების ჩატარების ცოდნა და ა. შ. თითოეული ეს საქმე უნდა გაპიროვნდეს ტოპ-მენეჯერთა გუნდის შესაბამისი კვალიფიკაციის და ტემპერამენტის მქონე წევრში.

კორპორაციაში უნდა არსებობდეს ტოპ-მენეჯერთა „კომანდა", „პრეზიდენტის ოფისის" სახით. მაგალითად, საკმაოდ პოპულარულია ტოპ-მენეჯმენტის სამ-ოთხკაციანი სტრუქტურა: სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარე, ვიცე-თავმჯდომარე, აღმასრულებელი საბჭოს თავმჯდომარე და პრეზიდენტი. თუმცა, დიდ და რთულ ბიზნესში, განსაკუთრებით ტრანსნაციონალურ ფირმებში არსებობენ 8 და 12 კაციანი სტრუქტურებიც. ასეთივე სტრუქტურები აქვთ ქალიშვილ და შვილიშვილ ფირმების მქონე კომპანიებს.

ტოპ-მენეჯმენტის „გუნდი" უმკაცრეს მოთხოვნებს უნდა პასუხობდეს:[2]

1. ტოპ-მენეჯმენტის თითოეული წევრი უნდა იყოს შეუვალი ავტორიტეტი;

1 Питер Ф. Друкер, Менеджмент: задачи, обязанности, практика, Москва-Санкт-Петербург-Киев. Вилямс. 2008, с. 758.

2 Питер Ф. Друкер, Менеджмент: задачи, обязанности, практика, Москва-Санкт-Петербург-Киев. Вилямс. 2008, с. 764-765.

2. არცერთ ტოპ-მენეჯერს არა აქვს უფლება მიიღოს გადაწყვეტილება იმ სფეროში, რომელშიც მას პირველხარისხოვანი პასუხისმგებლობა არ აკისრია;

3. ტოპ-მენეჯერების გუნდის წევრებს შეიძლება არც მოწონდეთ ერთმანეთი და არც პატივს სცემდნენ ერთმანეთს, მაგრამ ეს საქმეს არ უნდა დაეტყოს, მათ ერთმანეთის წინააღმდეგ არ უნდა იმოქმედონ და არც ერთმანეთი არ უნდა ლანძღონ;

4. ტოპ-მენეჯერების „გუნდს" აუცილებლად უნდა ჰყავდეს კაპიტანი. ის უნდა იყოს ლიდერი, ანუ უნდა ჰქონდეს მორალური ავტორიტეტი და ამასთან უნდა ჰქონდეს კაპიტნობის უფლებაც;

5. ტოპ-მენეჯმენტის წევრები მათზე დაკისრებულ სფეროებში გადაწყვეტილებებს იღებენ დამოუკიდებლად, მაგრამ არის საკითხები, რომლებზეც გარკვეული განხილვის შემდეგ, გადაწყვეტილება უნდა მიიღოს მთლიანად „გუნდმა".

კორპორაციაში ტოპ-მენეჯერებად თანამშრომლებს ნიშნავს და გადაწყვეტილების მიღებაში აძლევს რჩევებს სპეციალური სტრუქტურა — დირექტორთა საბჭო და სამეთვალყურეო საბჭო. ეს სტრუქტურები წარმოდგენილი არიან კომპანიების დამფუძნებლებით, ამ ბოლო დროს კი კორპორაციასთან საქმით დაკავშირებული ორგანიზაციების — ბანკების, იურიდიული კომპანიების და ა. შ. წარმომადგენლებით. პ. დრუკერის აზრით, ამ სტრუქტურაში უნდა შევიდნენ კომპეტენტური, წესიერი ადამიანები, რომელთაც აქვთ იმის ცოდნა და დრო, რომ შეარჩიონ ტოპ-მენეჯერები, მისცენ მათ რჩევები, განიხილონ და შეაფასონ გადაწყვეტილებები და ა. შ. ეს უნდა იყოს მათი ოფიციალური სამსახური, საკმაოდ სტაბილური და სათანადო ანაზღაურებით მოტივირებული.

ახლა რაც შეეხება მართვის **საშუალო დონეს**. კორპორაციაში საშუალო დონის ხელმძღვანელები ფუნქციონალურ მენეჯერებად ითვლებიან და ისინი ხელმძღვანელობენ მართვის ადმინისტრაციულ აპარატში ფუნქციების მიხედვით სპეციალიზებულ განყოფილებებს: კადრების განყოფილებას ხელმძღვანელობს პერსონალის მენეჯერი, საფინანსო განყოფილებას — ფინანსური მე-

ნეჯერი, მარკეტინგის განყოფილებას – მარკეტინგის მენეჯერი და ა. შ. ფუნქციონალური მენეჯერები უშუალოდ ემორჩილებიან კორპორაციის ტოპ-მენეჯერთა გუნდს. მათვე მიეკუთვნებიან საამქროს უფროსები, ოფის-მენეჯერები, ხარისხის განყოფილების მენეჯერები, ტექნიკური კონტროლის განყოფილების მენეჯერები და სხვები.

საშუალო დონის მენეჯერები უზრუნველყოფენ კორპორაციის მენეჯერთა გადაწყვეტილებების დაყვანას განყოფილებამდე და მათ შესრულებას.

მმართველობითი იერარქიის ყველაზე დაბალი საფეხურია – **დაბალი დონე**. ამ რგოლში მუშაობენ: საპროექტო ჯგუფის უფროსები, ბრიგადირები, რგოლის უფროსები, შესყიდვის აგენტები, ოსტატები და სხვ. ისინი უშუალოდ ემორჩილებიან საშუალო დონის მენეჯერებს და თავის მხრივ ხელმძღვანელობენ საქმის (პროდუქციის გამოშვება, მომსახურების გაწევა) უშუალო შემსრულებლებს – მუშებს. მათი ვალია თითოეულ მუშამდე დაიყვანონ საწარმოო დავალებები და თვალყური ადევნონ მათ შესრულებას.

შრომის დანაწილების ასეთი ვერტიკალური განშლა ქმნის და აყალიბებს კორპორაციაში მართვის დონეებს.

§2. კორპორაციის მართვის სტრუქტურის შერჩევა

მას შემდეგ, რაც კომპანიაში მოხდება სამუშაო ჯგუფების ფორმირება, მართვის დონეების გამოყოფა და სამუშაო დავალებების სპეციალიზაცია, საჭიროა კორპორაციის მართვის ოპტიმალური სტრუქტურის ჩამოყალიბება.

ძირითადი მოთხოვნები, რომლებიც წაეყენება კორპორაციაში მართვის სტრუქტურას, შემდეგია:[1] **ოპტიმალურობა, მოქნილობა, ადაპტაციურობა, მდგრადობა, საიმედოობა**.

1 მ. ბარათაშვილი, ლ. ქოქიაური, მენეჯმენტის პრინციპები, თბ., 2010. გვ. 196.

კორპორაციამ თავისი სტრუქტურის ტიპის (მექანიკური, ორგანული, ინოვაციური) არჩევისას, უნდა შეეცადოს, რომ იგი აკმაყოფილებდეს ამ მოთხოვნებს.

კორპორაციაში სტრუქტურული ურთიერთკავშირები მრავალი მკვლევარისა და ხელმძღვანელის ყურადღების ცენტრშია. იმისათვის, რომ ეფექტიანად იქნეს მიღწეული მიზნები, აუცილებელია სამუშაოების, ქვეგანყოფილებებისა და ფუნქციური ერთეულების სტრუქტურის აგება. სტრუქტურული მიდგომა გამოიყენება ორგანიზაციებში საქმიანობის ძირითადი ელემენტების და მათ შორის ურთიერთკავშირის უზრუნველსაყოფად. ის გულისხმობს შრომის დანაწილებას, კონტროლს, დეცენტრალიზაციისა და დეპარტამენტალიზაციის გამოყენებას.

ორგანიზაციის სტრუქტურა ესაა ფიქსირებული ურთიერთკავშირები, რომლებიც არსებობს კორპორაციის დირექციასა, ქვედანაყოფებსა და მუშაკებს შორის. ის შეიძლება გაგებულ იქნეს, როგორც ტექნოლოგიური ელემენტებისა და პერსონალის ურთიერთქმედებებისა და კოორდინაციის დადგენილი სქემა. უმეტესწილად პერსონალის ქცევა განსაზღვრავს ორგანიზაციული სტრუქტურის ფუნქციონირების ეფექტიანობას და არა ქვედანაყოფებს შორის ფუნქციათა ფორმალური დანაწილება. ნებისმიერი კორპორაციის ორგანიზაციული სტრუქტურა განხილული უნდა იქნეს მრავალი კრიტერიუმის გათვალისწინებით. ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობაზე გავლენას ახდენს:

1. ადამიანებსა და მათ სამუშაოს შორის რეალური ურთიერთკავშირები, რაც აისახება ორგანიზაციული სტრუქტურების სქემებზე და თანამდებობრივ ვალდებულებებში;
2. ხელმძღვანელობის პოლიტიკა და მეთოდები, რომლებიც გავლენას ახდენენ პერსონალის ქცევაზე;
3. ორგანიზაციის მუშაკების უფლებამოსილებები და ფუნქციები მართვის სხვადასხვა დონეზე.

კორპორაციის რაციონალური სტრუქტურა ვარაუდობს აღნიშნული სამი ფაქტორის კომბინაციას, რაც უზრუნველყოფს წარმოების ეფექტიანობის მაღალ დონეს.

კორპორაცია არის ფორმალური ორგანიზაცია. ფორმალური ორგანიზაცია უფლებამოსილებებისა და ფუნქციების წინასწარ დაგეგმილი სტრუქტურაა, რომელიც იქმნება ორგანიზაციის კომპონენტებს შორის არსებული ურთიერთდამოკიდებულების საფუძველზე. ის ორიენტირებულია წარმოებისთვის მისაღები დონისა და კომპანიის საერთო მიზნების მიღწევაზე. ფორმალური სტრუქტურა განსაზღვრავს ურთიერთობის მთელ სისტემას და ფუნქციათა საკრებს, რაც მიზანმიმართული საქმიანობის განხორციელების საშუალებას იძლევა. ფორმალური ორგანიზაცია ხასიათდება შრომითი ფუნქციების სტანდარტიზაციის გარკვეული ხარისხით. არსებობს მათი ამომწურავი აღწერა, მრავალი ორგანიზაციული წესი, მკაფიოდ განსაზღვრული პროცედურები, რაც მოიცავს შრომითი პროცესის ორგანიზაციაში, სადაც ფორმალიზაციის ხარისხი მაღალია.

კორპორაციების ორგანიზაციული სქემის კვლევამ დაადასტურა, რომ არსებობს შრომის ვერტიკალური და ჰორიზონტალური დანაწილების დონე. ზედა დონის ხელმძღვანელი მართავს საშუალო და დაბალი დონის ხელმძღვანელთა საქმიანობას, ანუ ფორმალურად ფლობს მეტ ძალაუფლებას და უფრო მაღალ სტატუსს. კორპორაციის მიზანი განიხილება, როგორც კავშირებისა და უფლებამოსილებების დონეების მიმართულების ორიენტირი.

ჰორიზონტალური დიფერენციაცია ასახავს ცალკეულ სტრუქტურულ ერთეულებს შორის შრომის დანაწილების ხარისხს. რაც უფრო მეტია კორპორაციაში სხვადასხვანაირი სფეროები, რომლებიც მოითხოვენ სპეციალიზებულ ცოდნასა და ჩვევებს, მით უფრო რთულია იგი. ჰორიზონტალური სპეციალიზაცია მიმართულია ფუნქციების დიფერენციაციაზე. ის მოიცავს გარკვეულ სამუშაოებს (სხვადასხვა ცალკეული დავალებების შესრულება) და სამუშაოების სხვადასხვა სახეობას შორის ურთიერთკავშირის განსაზღვრას, რომლის შესრულება შესაძლებელია ერთი ან რამდენიმე მუშაკის მიერ.

შრომის ჰორიზონტალური დანაწილების სქემა ასახავს მიდგომებს კონტროლით მოცვისა და ფუნქციონალიზაციისადმი.

კონტროლით მოცვა – არის დაქვემდებარებულთა რაოდენობა, რომლებიც ანგარიშს აბარებენ ერთ ხელმძღვანელს. **ფუნქციონალიზაცია** ეს არის ამოცანების მრავალფეროვნება, რომლებიც კორპორაციის მიზნების მისაღწევად უნდა შესრულდეს: უმაღლესი დონის ხელმძღვანელი პირდაპირ აკონტროლებს საშუალო დონის სამ ხელმძღვანელს: ესენია წარმოების, ბუღალტრული აღრიცხვისა და მარკეტინგის ხელმძღვანელები. თავის მხრივ, საშუალო დონის ხელმძღვანელი ახორციელებს პირდაპირ კონტროლს დაბალი დონის შესაბამის ხელმძღვანელებზე, ხოლო ისინი – უშუალოდ შემსრულებელთა გარკვეულ რაოდენობაზე. ეს შეიძლება განხილულ იქნას როგორც ფუნქციონალიზაცია, რომლის შედეგადაც ჩნდება ესა თუ ის სპეციალიზებული ქვედანაყოფი.

კონტროლით მოცვა. ათწლეულების მანძილზე თეორიასა და პრაქტიკაში გამოიყენებოდა პრინციპი, რომლის თანახმად სამუშაოს ყველა სახეობა ისეთი სახით უნდა ყოფილიყო დაჯგუფებული, რომ ყოველ მომუშავეს ანგარიში მხოლოდ ერთი უფროსისათვის ჩაებარებინა. უფრო მეტიც, რეკომენდებული იყო, რომ ერთ ხელმძღვანელთან ანგარიშვალდებულ თანამშრომელთა რაოდენობა მკაცრად უნდა ყოფილიყო შეზღუდული. ტერმინი **„კონტროლით მოცვა“** აღნიშნავს ერთი ხელმძღვანელის დაქვემდებარებაში მყოფი ჯგუფის სიდიდეს. ამ დარგში ყველაზე უფრო ცნობილი ნაშრომი ეკუთვნის ვ. ა. გრაიკუნასს. იგი თვლიდა, რომ რადგანაც ხელმძღვანელს აქვს შეზღუდული რაოდენობის ენერგია, ცოდნა და კვალიფიკაცია, ამიტომ მას შეუძლია კოორდინირება გაუწიოს მხოლოდ მომუშავეთა შეზღუდულ რაოდენობას. გრაიკუნასი ასევე ვარაუდობდა, რომ ხელქვეითების რაოდენობის არითმეტიკული პროგრესიით გაზრდა იწვევს ხელმძღვანელის კონტროლის ქვეშ მყოფი ურთიერთკავშირების გეომეტრიული პროგრესიით გაზრდას.

კონტროლის რაციონალურად მოცვის გათვალისწინებითა და საქმიანობის ყველა სახეობის ეფექტიანი კოორდინირებისა და მართვის ინტერესებიდან გამომდინარე, კორპორაცია იყოფა

შესაბამის სტრუქტურულ ბლოკებად (დეპარტამენტები, განყოფილებები, სამსახურები). ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებისადმი ასეთი მიდგომას დეპარტამენტიზაციას (ნიშნებისა და კრიტერიუმების მიხედვით ორგანიზაციის ბლოკებად დაყოფა) უწოდებენ. არსებობს **ფუნქციური, ტერიტორიული, საწარმოო, საპროექტო და შერეული დეპარტამენტები.**

ფუნქციური დეპარტამენტიზაცია. ბევრი ორგანიზაცია საქმიანობას და თანამშრომლებს აჯგუფებს იმ ფუნქციის შესაბამისად, რომლებიც კორპორაციის ფარგლებში სრულდება (წარმოება, მარკეტინგი, ფინანსები, საბუღალტრო აღრიცხვა, პერსონალის ხელმძღვანელობა). კორპორაციის ფუნქციური შემადგენლობა კორპორაციის საქმიანობისა და პერსონალის ორგანიზების ყველაზე უფრო ხშირად გამოყენებული სქემაა. ამასთან, შესაბამისი დეპარტამენტები შედგება განსაზღვრული დარგის ექსპერტებისა და სპეციალისტებისაგან, რაც განაპირობებს პრობლემების უფრო საფუძვლიან და ეფექტიან გადაწყვეტას. ამგვარი სქემის ნაკლად ითვლება ის, რომ რადგანაც სპეციალისტები მუშაობენ ინტერესების ერთ დარგში, ორგანიზაციის საერთო ინტერესები შეიძლება შეეწიროს მოცემული დეპარტამენტის მიზნებს. მაგალითად, ბუღალტერი შეიძლება ხედავდეს მხოლოდ თავისი ქვედანაყოფის და არა წარმოების, მარკეტინგის ან მთელი ორგანიზაციის პრობლემებს.

ტერიტორიული დეპარტამენტიზაცია. ეს მიდგომა, რომელიც ასევე ხშირად გვხვდება, განსაზღვრულ ტერიტორიაზე ადამიანთა ჯგუფის შექმნაა, სადაც ამა თუ იმ ფორმით ხორციელდება კორპორაციის საქმიანობა. უპირატესობა, რომელსაც ხშირად აკავშირებენ ტერიტორიულ დაყოფასთან, იმით გამოიხატება, რომ ის ქმნის მართვის პერსონალის ადგილზე მომზადების პირობებს.

საწარმოო დეპარტამენტიზაცია. ბევრ დიდ კომპანიაში, რომელთაც აქვთ დივერსიფიცირებული წარმოება, საქმიანობა და პერსონალი ჯგუფდება პროდუქციის მიხედვით. კორპორაციის მასშტაბის გაზრდისას რთულია სხვადასხვა ფუნქციური ჯგუფის ძალისხმევის კოორდინირება, ამიტომ მიზანშეწონილი და პერსპექტიულია საწარმოო ქვედანაყოფების შექმნა. ორგანიზების ეს ფორმა პერსონალს საშუალებას აძლევს დააგროვოს გამოცდილება კვლევის, წარმოებისა და პროდუქციის განაწილების სფეროში. სპეციალურ დეპარტამენტებში უფლებამოსილებებისა და პასუხისმგებლობის კონცენტრაცია ხელმძღვანელს აძლევს ყველა სახეობის საქმიანობის ეფექტიანი კოორდინირების საშუალებას.

საპროექტო დეპარტამენტიზაცია. საპროექტო დეპარტამენტიზაციისას საქმიანობა და პერსონალი ქვედანაყოფებში თავმოყრილია დროებით. პროექტის ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია საქმიანობის ყველა სახეობაზე — პროექტის ან მისი რომელიმე ნაწილის დაწყებიდან დასრულებამდე.

შერეული დეპარტამენტიზაცია. დეპარტამენტიზაციის ზემოთ ნახსენები ფორმების შეფასება ცხადყოფს, რომ მის ყოველ ნაირსახეობას აქვს სუსტი და ძლიერი მხარეები. ხშირად კორპორაცია მიმართავს შერეული სტრუქტურების ფორმირებას; ეს ხდება განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ხელმძღვანელობა ცდილობს ერთდროულად გადაწყვიტოს ბაზარზე მიმდინარე ცვლილებების, საქონლისა და მომსახურების სწრაფი ზრდის და საგარეო რეგულირების პრობლემები.

საერთოდ უნდა აღვნიშნოთ, რომ არც ერთი სტრუქტურა არ შეიძლება ჩაითვალოს უნივერსალურად. კორპორაციის ოპტიმალური სტრუქტურის შექმნას კარნახობს ფუნქციონირების კონკრეტული პირობები.

ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია. უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები იღებენ გადაწყვეტილებებს, დაბალი რანგის ხელმძღვანელები კი მხოლოდ მათ დირექტივებს ასრულებენ. არის ისეთი კორპორაციებიც, სადაც გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ინაცვლებს ქვემოთ იმ ხელმძღვანელებთან, რომლებიც ყველაზე უფრო მჭიდროდ არიან დაკავშირებულნი კონკრეტულ გადასაწყვეტ პრობლემასთან. პირველ შემთხვევაში, როგორც ცნობილია, ადგილი აქვს, მართვის ცენტრალიზაციას, ხოლო მეორეში — დეცენტრალიზაციას.

ცენტრალიზაცია ნიშნავს გადაწყვეტილების მიღების ერთპიროვნულობას, რაც დაკავშირებულია მხოლოდ ფორმალურ ძალაუფლებასთან, ანუ იმ უფლებასთან, რომელიც კორპორაციაში მიკუთვნებული აქვს გარკვეულ პიროვნებას. რაც უფრო დიდია ორგანიზაცია, მით უფრო რთული გადაწყვეტილების მიღება უხდება მას. მრავალ კორპორაციას კონკურენტების ქცევის, კლიენტების მოთხოვნილების შეცვლის, მომხმარებლის ან მომუშავეისაგან შემოსული საჩივრების გამო უხდება ოპერატიული გადაწყვეტილების მიღება. იმ შემთხვევაში, როდესაც გადაწყვეტილების მიღების სიჩქარე დროში შეზღუდულია, აუცილებელია გარკვეული **დეცენტრალიზაცია**. მაგრამ დეცენტრალიზაცია არ ნიშნავს კონტროლის გაუქმებას. კონტროლი იმდენად ეფექტიანად უნდა შესრულდეს, რომ დეცენტრალიზებული მოქმედების სწორი შეფასება იყოს შესაძლებელი.

ცენტრალიზებული ორგანიზაციების უმაღლესი რანგის ხელმძღვანელები იღებენ გადაწყვეტილებებს, საშუალო რგოლის მმართველები ამ გადაწყვეტილებებს გადასცემენ და უთანხმებენ თანამშრომლებს, თანამშრომლები კი ასრულებენ. ცენტრალიზაციის არსი მდგომარეობს გადაწყვეტილებების მიღების და მათი დანერგვის დაყოფაში. შედარებითმა ანალიზმა დაადასტურა, რომ ის ცენტრალიზებული ორგანიზაციები, რომელთა საქმიანობა ეყრდნობა პრინციპებს „ბრძანება და კონტროლი", როგორც წესი, დიდხარჯიანია. ისინი ძნელად ეგუებიან ბაზრის ცვლილებებს და ზუსტად ვერ რეაგირებენ კლიენტის შეცვლილ მოთხოვნაზე, შეზღუდული არიან შემოქმედებასა და ინიციატივაში.

ცენტრალიზაციის მაღალი დონის მქონე ორგანიზაციულ სტრუქტურებში სტრატეგიული და ოპერატიული გადაწყვეტილებები მიიღება მხოლოდ მაღალი დონის ხელმძღვანელების მიერ, რომელთა მკაცრ კონტროლს ექვემდებარება ქვედანაყოფებისა და განყოფილებების ხელმძღვანელები. საშუალო და ქვედა დონის მენეჯმენტის, ასევე, თანამშრომელთა უფლებამოსილება, შედარებით შეზღუდულია. ცენტრალიზებულ სტრუქტურებში ადმინისტრაციულ-ბრძანებლური მართვის სისტემის პირობებში,

შემსრულებლებს არ გააჩნიათ არც დრო, არც სურვილი და არც კვალიფიკაცია იმისთვის, რომ გააკონტროლონ სამუშაოს შესრულების პროცესი, მით უფრო — მიიღონ კომპეტენტური გადაწყვეტილება მის შესასრულებლად. აუცილებელი ხდება ძალების კონცენტრაცია, მუდმივი და მკაცრი კონტროლი ტოპ-მენეჯმენტის ხელში. ასეთი სტრუქტურის ერთ-ერთი სერიოზული ნაკლოვანებაა ის, რომ განსაკუთრებით დიდ დროს მოითხოვს ინიციატივების განხილვა და მოწონება, რადგანაც მასში მონაწილეობს მმართველობითი ბიუროკრატია.

დეცენტრალიზაცია მოითხოვს მმართველობითი საქმიანობის ისეთ ორგანიზაციას, რომელსაც რთული და ოპერატიული გადაწყვეტილებების მიღების საშუალება ექნება. მმართველობით სტრუქტურებში დეცენტრალიზაციის ცდის ანალიზმა გამოავლინა ასეთი ორგანიზაციული გარდაქმნის მთელი რიგი უპირატესობები:

- პირველ რიგში დეცენტრალიზაციის შედეგად ვითარდება ხელმძღვანელის პროფესიონალური ჩვევები, იზრდება მათი უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა გადაწყვეტილების მიღებაზე;
- მეორე, დეცენტრალიზებული სტრუქტურა კორპორაციაში ზრდის შეჯიბრის სურვილს, ხელმძღვანელობას სტიმულს აძლევს შექმნას კონკურენციის ატმოსფერო;
- მესამე, დეცენტრალიზებული მოდელის დროს ხელმძღვანელს შეუძლია გამოიჩინოს მეტი დამოუკიდებლობა პრობლემის გადაწყვეტისას საკუთარი წვლილის განსასაზღვრავად. მოქმედების თავისუფლების გაფართოება იწვევს მმართველობითი შრომის შემოქმედებით ზრდას, ფირმის განვითარებაში თავისი წვლილის შეტანის სურვილს.

დეცენტრალიზაციის პროცესი მოითხოვს განსაზღვრული ეკონომიკური და ორგანიზაციული ღონისძიებების მიღებას. კერძოდ, საჭირო ხდება ხელმძღვანელობის სწავლების პროგრამების შემუშავება და განხორციელება, ცენტრალიზებულ სტრუქტურებში მუშაობის ჩამოყალიბებული სტერეოტიპების

და თანამშრომლების მიერ ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის გადალახვა.

კორპორაციაში დეცენტრალიზაციის უფრო მაღალი ხარისხი ეხება გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გადაცემას ქვედა რგოლებში, რაც ითვალისწინებს:

- მმართველობითი იერარქიის ქვედა დონეზე დიდი რაოდენობის გადაწყვეტილების მიღებას;
- ქვედა დონეებზე უფრო მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებას;
- ქვედა დონეებზე მიღებული გადაწყვეტილებების დიდ გავლენას სხვადასხვა ორგანიზაციულ ფუნქციებზე;
- მმართველობითი პერსონალის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებზე ცენტრალიზებული კონტროლის შემცირებას.

სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურების შედარებით დგინდება, რომ კორპორაციები, რომელთაც აქვთ მმართველობის დონეების ნაკლები რაოდენობა და ფართო მასშტაბის კონტროლი, არიან უფრო მოქნილი და დინამიური, ვიდრე ცენტრალიზებული, პირამიდის ტიპის სტრუქტურები. ფართო კონტროლი აადვილებს უფლებამოსილების ქვემოთ გადაცემას და მართვის დეცენტრალიზაციას. იქმნება პირობები პროფესიონალურად უფრო მომზადებული ხელმძღვანელების მუშაობისათვის, კომუნიკაციის ქსელების შემცირებისათვის, მართვის დონეებს შორის ადმინისტრაციული დისტანციების შემცირებისათვის.

დეცენტრალიზაციის მაღალი დონის მქონე კორპორაციებში მენეჯერებს და თანამშრომლებს უფლებამოსილება ენიჭებათ მოიქცნენ საკუთარი მოსაზრების მიხედვით თავისი პასუხისმგებლობის ფარგლებში. ქვედა დონის მენეჯერებსა და თანამშრომლებზე უფლებამოსილების დელეგირება ხელს უწყობს ჰორიზონტალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე გადასვლას, საშუალო დონის მენეჯერთა მინიმალური რაოდენობით. თუ ვერტიკალური სტრუქტურის მქონე ცენტრალიზებულ ორგანიზაციებში მენეჯერები და თანამშრომლები საკუთარი საკითხების გადაწყვეტას ელოდებიან მაღალი დონის მენეჯერიდან, დეცენტრალი-

ზებულ ჰორიზონტალურ სტრუქტურაში ისინი თავად იღებენ გადაწყვეტილებას და დამოუკიდებლად ადგენენ სამოქმედო გეგმას. ამ გადაწყვეტილების მიღება და მის შედეგებზე პასუხისმგებლობა მათი სამუშაოს ნაწილი ხდება.

უფლებამოსილებათა ფართოდ დელეგირება დეცენტრალიზაციის თვითმიზანი არ არის. მისი მთავარი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ გადაწყვეტილების მიღების პასუხისმგებლობა დაეკისროს იმ თანამშრომლებს, რომლებსაც სიტუაციის ფლობის საშუალებით შესწევთ უნარი მიიღონ მეტად ადეკვატური გადაწყვეტილება.

ბოლო წლებში, კორპორაციულ სამყაროში სულ უფრო და უფრო შეინიშნება ავტორიტარული, მრავალდონიანი იერარქიული სტრუქტურიდან უფრო ჰორიზონტალურ, დეცენტრალიზებულ სტრუქტურაზე გადასვლის ტენდენცია. ეს პროცესი პასუხობს დროის სამ მნიშვნელოვან მოთხოვნას:[1]

1. Internet-ის ეპოქაში შესვლის პარალელურად ტრადიციული იერარქიული სტრუქტურები, რომლებიც ორგანიზებული არიან საწარმოო სპეციალიზაციის პრინციპით, რადიკალურად უნდა შეიცვალონ, რომ შეძლონ ელექტრონული ტექნოლოგიების პოტენციალის და ახალი შესაძლებლობათა რეალიზაცია გარე ბაზარზე.

2. გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილების დელეგირება უნდა მოხდეს ქვედა დონეზე. ეს არის ადეკვატური, კომპეტენტური და დასაბუთებული გადაწყვეტილების მიღების გარანტია. პრაქტიკაში ეს გულისხმობს იმ თანამშრომელთა უფლებამოსილებით აღჭურვას, რომლებიც ყველაზე უფრო ახლოს იმყოფებიან მოქმედების ადგილთან, ფლობენ ინფორმაციას და შეუძლიათ ყველა ფაქტორის გათვალისწინება.

3. რიგით თანამშრომლებს უნდა ჰქონდეთ უფლება თანამდებობრივი ინსტრუქციის ფარგლებში იმოქმედონ საკუთარი შეხედულებების მიხედვით. თანამშრომლებისათვის გადაწყვეტილებების უფლების მინიჭება და მათ შედეგებზე პასუხისმგებლობის

1 ა. ტომპსონი, ა. სტრიკლენდი, სტრატეგიული მენეჯმენტი, საქართველო, 2010, გვ. 507.

ალება კომპანიას საშუალებას აძლევს საკუთარი ინტელექტუალური კაპიტალი ეფექტიანად გამოიყენოს, რაც მიუღწევადია ცენტრალიზებული მართვის პირობებში.

მართვაში ცენტრალიზაციასა და დეცენტრალიზაციას შორის თანაფარდობაზე უშუალო გავლენას ახდენს ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა კორპორაციის სიდიდე, წარმოებისა და მომსახურების ტექნოლოგია და გარემო. კორპორაციის სიდიდე, უპირველეს ყოვლისა, გავლენას ახდენს სისტემის სირთულეზე. მაგალითად, თუ კორპორაცია ქირაობს თანამშრომელთა დიდ რაოდენობას, ის ეცდება მიიღოს ეკონომიკური სარგებელი სპეციალიზაციისაგან. შედეგად გაიზრდება ჰორიზონტალური დიფერენციაცია. მსგავსი ფუნქციების დაჯგუფება ხელს შეუწყობს ჯგუფის შიგნით ეფექტიან მუშაობას.

კორპორაცია გარკვეული მატერიალური, ფინანსური და სხვა სახის რესურსების პროდუქციად ან მომსახურებად გარდასაქმნელად საწარმოო ტექნოლოგიებს იყენებს. ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში ტექნოლოგიები არაერთგვაროვან გავლენას ახდენს კორპორაციის სხვადასხვა ნაწილზე. რაც უფრო ახლოსაა განყოფილება ან ქვეგანყოფილება კორპორაციის ოპერაციულ საფუძვლებთან, მით უფრო დიდ ზემოქმედებას ახდენს მასზე ტექნოლოგია და აქედან გამომდინარე, მით უფრო ძლიერია ტექნოლოგიის გავლენა სტრუქტურაზე.

კორპორაციის გარე გარემო მოიცავს იმ ინსტიტუტებსა და სტრუქტურებს, რომლებიც თუმცაღა გავლენას ახდენენ მის საქმიანობაზე, მაგრამ კორპორაცია მაინც უმნიშვნელოდ აკონტროლებს მათ. ჩვეულებრივად ესენი არიან მომწოდებლები, მყიდველები, სახელმწიფო სააგენტოები და ა. შ. თუ კორპორაციას სურს წარმატების მიღწევა, მაშინ მან უნდა შეძლოს თავის გარემოცვასთან ადაპტირება.

მოქმედი ფაქტორების მთელი ერთობლიობის გათვალისწინებით აუცილებელია ისეთი სტრუქტურებისკენ სწრაფვა, რომლებიც ასახავენ კორპორაციის განვითარების თანამედროვე ტენდენციებს, კერძოდ: მმართველობითი დონეების შემცირებას,

ზედა და საშუალო რგოლის მმართველთა საერთო რაოდენობის შემცირებას, უფრო ბრტყელი ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნას, საქმიანობისა და რაოდენობრივ შედეგებზე ორიენტირებული პერსონალის სტატუსის გაზრდას.

მნიშვნელოვანია საკითხი კორპორაციაში უფლებამოსილებისა და პასუხისმგებლობის დელეგირების შესახებ, რომელიც დეცენტრალიზაციის პროცესის ეფექტიანი განხორციელების ძირითადი ინსტრუმენტია. რა შემთხვევაში გამოიყენება დელეგირება?

- პირველი, იმ შემთხვევაში, როდესაც დელეგირება ხელმძღვანელს ძალებისა და დროის გამოთავისუფლების საშუალებას აძლევს. ხელმძღვანელი პირადად იმ საკითხებზე უნდა მუშაობდეს, რომლებსაც პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა აქვთ;
- მეორე, როდესაც უზომო დატვირთვა ხელმძღვანელს არ აძლევს საშუალებას თვითონ დაკავდეს მოცემული პრობლემით. ხელმძღვანელის ძალები და დრო განუსაზღვრელი არ არის და ჯერ ვერავინ შეძლო მარტო შეესრულებინა მთელი ქვედანაყოფის სამუშაო და ისიც ზუსტად განსაზღვრული დროისათვის. მხოლოდ უფლებამოსილების დელეგირება იძლევა საშუალებას, რომ კორპორაციის მენეჯერმა თავიდან აიცილოს მუშაობის ჩავარდნის საფრთხე და უზრუნველყოს სამუშაოს დროული შესრულება.

ჰორიზონტალური კავშირების ფორმირება. კორპორაციის განვითარების უმნიშვნელოვანეს ტენდენციას წარმოადგენს უმაღლეს რგოლში გადაწყვეტილებების მიღების შემცირება, ორგანიზაციის მიერ ფართო ინფორმაციის დამუშავების უნარის გაზრდა და შექმნილ სიტუაციაზე ოპერატიული რეაგირება. ამის მიღწევა შეიძლება ქვედა დონეებისათვის დიდი უფლებამოსილების მინიჭებით, მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების ცენტრის იქ გადატანით, სადაც წარმოიქმნება პრობლემა და, საიდანაც შემოდის ინფორმაცია. მთელ რიგ შემთხვევებში, ქვედა დონეებისადმი უფლებამოსილების მინიჭება შესაძლებელია **ვერტიკალური კავშირების** დროსაც, რადგან რესურსები მიმაგრებულია ყველა საწარმოო ქვედანაყოფზე, რომელიც ხშირად პრობლემის

გადაწყვეტისთვის არ საჭიროებს ინფორმაციის სხვადასხვა ქვედანაყოფების შესახებ. ამასთან, თუ ქვედა დონეებისადმი უფლებამოსილების გადაცემა ხორციელდება შესაბამისი რესურსების მიმაგრების გარეშე, მაშინ საჭიროა **ჰორიზონტალური კავშირების** განვითარება. ეს აუცილებელია რესურსების და მათი შესაძლებელი გამოყენების შესახებ სრული ინფორმაციის მისაღებად. ზოგ შემთხვევაში ჰორიზონტალური კავშირის მოსაგვარებლად გამოიყენება აუცილებელი და გარდაუვალი, ე. წ. არაფორმალური პროცესები, რომლებიც აუმჯობესებენ ფორმალურად დაპროექტებული სტრუქტურის საქმიანობას. სწორედ ამიტომ კორპორაცია ისე უნდა იყოს დაპროექტებული, რომ ხელი არ შეუშალოს ამ პროცესების თვითწარმოქმნას და, ხშირ შემთხვევაში, ხელი შეუწყოს მის განვითარებას.

კორპორაციის ჰორიზონტალური ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება ხდება არა დასმული ამოცანების მიხედვით, არამედ პროცესების გათვალისწინებით. ფუნქციებისა და დეპარტამენტების საფუძველზე სტრუქტურების შექმნის ნაცვლად კომპანია იგება მისი 3-5 ძირითადი პროცესის გარშემო, რომელთაგან თითოეულს სპეციფიკური მიზანი აქვს. ასეთი სტრუქტურა წარმოადგენს ბრტყელ იერარქიას. მცირდება ვერტიკალური ადმინისტრირება, ხდება ფრაგმენტული ამოცანების შერწყმა, უქმდება ის სამუშაოები, რომლებიც ვერ უზრუნველყოფენ დამატებული ღირებულების შექმნას.[1]

არსებობს ჰორიზონტალური კავშირების რამდენიმე ფორმა: ერთია მარტივი, გასაგები და იაფი, მეორე — უფრო რთული, ძვირადღირებული და ფორმირებისათვის დიდი ძალისხმევის მომთხოვნი.

ჰორიზონტალური კავშირების გავრცელებულ ფორმათაგან შეიძლება დავასახელოთ:

- პირდაპირი კონტაქტების გამოყენება იმ ხელმძღვანელთა შორის, რომლებიც ურთიერთმოქმედებენ საერთო პრობლემის გადაწყვეტის მიზნით;

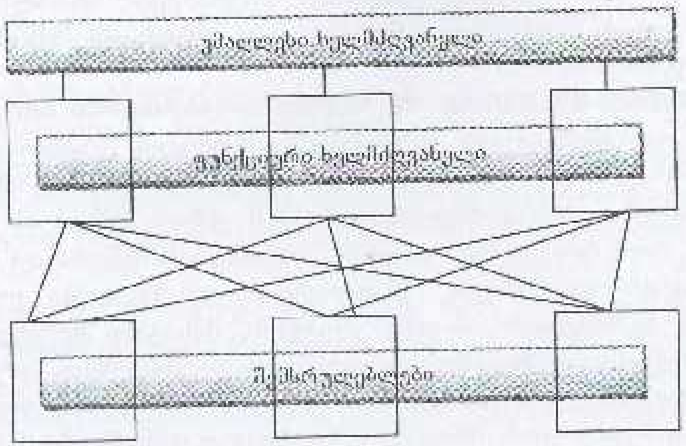
1 ნ. ბაკაშვილი, ლ. მესხიშვილი, ლ. ქადაგიშვილი, ორგანიზაციის თეორია, თბ., 2009. გვ. 307.

- ორ ისეთ ქვედანაყოფს შორის ურთიერთკავშირის დამყარება, რომელთაც თავიანთი საქმიანობის ძირითად საკითხებში აქვთ მჭიდრო კონტაქტები;
- დროებითი მიზნობრივი ჯგუფების შექმნა იმ პრობლემების გადასაწყვეტად, რომელიც რამდენიმე ქვედანაყოფს ეხება;
- მუდმივმოქმედი ჯგუფების შექმნა პერიოდულად წარმოქმნილი ურთიერთფუნქციური პრობლემების გადასაწყვეტად;
- ახალი ინტეგრირებული ორგანოების შექმნა ჰორიზონტალური პროცესების მართვისათვის;
- ორმაგი პასუხისმგებლობის დაკისრება პრობლემების გადაწყვეტის კრიტიკულ წერტილებში, მართვის მატრიცულ სტრუქტურებში.

ხაზობრივ-ფუნქციური და დივიზიურ-მატრიცული სტრუქტურები. ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც წარმოადგენს კორპორაციის ამოცანების, როლების, უფლებამოსილებისა და პასუხისმგებლობის გარკვეულ წესრიგს, ქმნის პირობებს იმისათვის, რომ მან განახორციელოს თავისი საქმიანობა და მიაღწიოს დასახულ მიზნებს. ის ყალიბდება და იცვლება კორპორაციის სტრატეგიის თავისებურებების, შინაგანი სირთულისა და გარემოში მომხდარი ცვლილებების ზეგავლენით. ორგანიზაციული სტრუქტურების ფართო წრე არსებობს. ორგანიზაციული სტრუქტურების მრავალფეროვნება უკავშირდება საქმიანობის ხასიათს, გამოსაშვები პროდუქციის სახეს და სირთულეს, საწარმოების ზომებს, დიფერენციაციის ხარისხს და ტერიტორიულ განლაგებას.

ხაზობრივ-ფუნქციური სტრუქტურები. ფუნქციური სტრუქტურიზაცია წარმოადგენს მართვის ორგანიზაციის ყველაზე უფრო გავრცელებულ ფორმას და იქმნება თითქმის ყველა საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურის ამა თუ იმ დონეზე. ეს არის მართვის ცალკეულ ელემენტებად დაყოფის პროცესი, როდესაც ყოველ მათგანს აქვს ზუსტად განსაზღვრული კონკრეტული ამოცანა და მოვალეობები. ფუნქციური სტრუქტურის შექმნა (ნახ. 13) დაიყვანება პერსონალის დაჯგუფებამდე იმ ფართო ამოცანების

მიხედვით, რომლებსაც ისინი ასრულებენ (წარმოება, მარკეტინგი, ფინანსები და ა. შ.). ამა თუ იმ ქვედანაყოფების საქმიანობის კონკრეტული მახასიათებლები შეესაბამება კორპორაციის საქმიანობის ყველაზე მნიშვნელოვან მიმართულებებს. იმ შემთხვევაში, როდესაც ფუნქციური სტრუქტურა გამოიყენება ნაწილობრივ, მაშინ ერთ-ერთი ფუნქცია (მაგალითად, დაფინანსება) ხორციელდება ან მართვის უფრო მაღალ დონეზე, ან იმ ქვედანაყოფების დონეზე, რომლებიც სტრუქტურიზებული არიან პროდუქციის შეკვეთის ან ტერიტორიული ნიშნის მიხედვით.



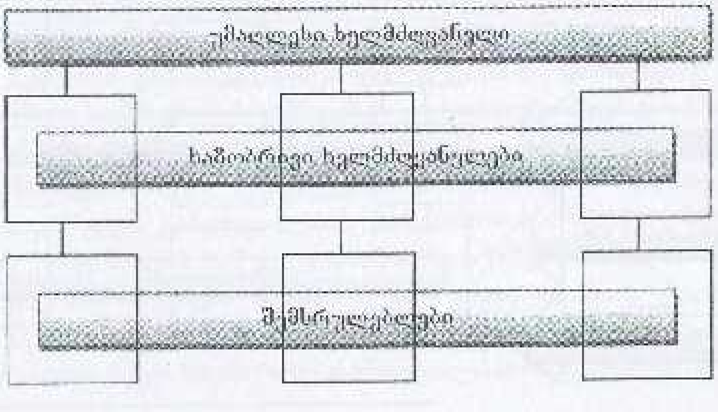
ნახ. 13. მართვის ფუნქციური სტრუქტურა

მართვის ფუნქციური ორგანიზაცია მიმართულია შრომის ხარისხის ამაღლებასა და მომუშავეთა შემოქმედებითი პოტენციალის სტიმულირებაზე, ასევე ეკონომიკის სტიმულირებაზე, რაც განპირობებულია საქონლისა ან მომსახურების წარმოების მასშტაბის გაზრდით. ამასთან, სხვადასხვა ფუნქციას შორის ურთიერთქმედების შენარჩუნება რთული ამოცანაა. განსხვავებული ფუნქციების რეალიზაცია ითვალისწინებს განსხვავებულ ვადებს, მიზნებსა და პრინციპებს, რაც ამნელებს საქმიანობის

კოორდინირებასა და მის კალენდარულ დაგეგმვას. გარდა ამისა, ფუნქციონალური ორგანიზაცია დაკავშირებულია სტანდარტული ამოცანების უპირატესობებთან, ვიწრო შემოსაზღვრული პერსპექტივების წახალისებასთან და საქმიანობის შედეგებზე აღრიცხვის შემოღებასთან.

მხოლოდ ფუნქციურ სტრუქტურაზე დაყრდნობა არ გამოდგება ფართო ნომენკლატურის პროდუქციის მწარმოებელი კორპორაციისთვის, რომელიც ფუნქციონირებს სწრაფად ცვალებად სამომხმარებლო და ტექნოლოგიური მოთხოვნილებების გარემოში. აგრეთვე იმ კორპორაციებისთვის, რომლებიც საქმიანობენ საერთაშორისო მასშტაბით, ერთდროულად რამდენიმე ბაზარზე განხორციელებული კანონმდებლობის მქონე ქვეყნებში.

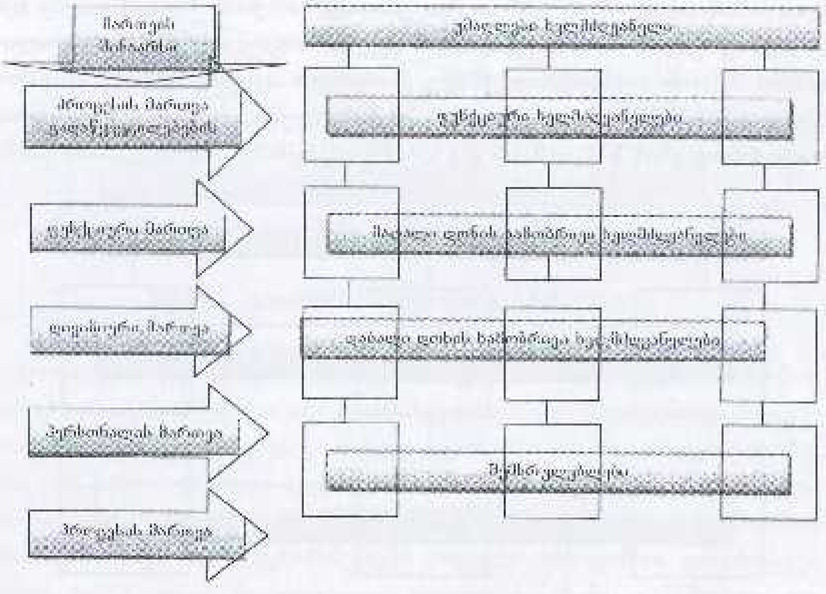
ფუნქციური სტრუქტურა წმინდა სახით პრაქტიკულად არ გამოიყენება. ძირითადად ის ისეთ ხაზობრივ სტრუქტურასთან (ნახ. 14) ორგანულ შეხამებაში გამოიყენება, რომელიც აგებულია მმართველობის ვერტიკალური იერარქიის საფუძველზე და დაფუძნებულია მმართველობის ქვედა რგოლის ზედა რგოლისადმი მკაცრ დამორჩილებაზე. მართვის აგების დროს ვიწრო სპეციალიზებული ფუნქციების შესრულება გადახლართულია დამორჩილების სისტემასა და დაპროექტების, პროდუქციის წარ-



ნახ. 14. მართვის ხაზობრივი სტრუქტურა

მოების, მისი მომხმარებლისათვის მიწოდების ამოცანების უშუალო შესრულებაზე პასუხისმგებლობასთან. ხაზობრივ-ფუნქციური სტრუქტურის ჩარჩოებში მმართველობის დეცენტრალიზაცია იწვევს იმას, რომ უფლებებისა და მოვალეობების დაყოფა ხდება იმ ორგანიზაციებს შორის, რომლებიც ხელმძღვანელობენ ტექნიკურ სამუშაოებს, მასალებისა და ნედლეულის შესყიდვას, მეწარმეობას, გასაღებას და სხვ. ასეთი პროცესი ყველაზე უფრო ტიპიურია ისეთი კორპორაციებისთვის, სადაც სტანდარტულად უშვებენ დიდი რაოდენობით ერთგვაროვან პროდუქციას და წარმოების მასშტაბის ეკონომიკა მნიშვნელოვანია.

ორგანიზაციის აგება ხაზობრივ-ფუნქციური პრინციპით (მართვის სახეობების დაჯგუფება) მოცემულია ნახაზზე 15. ამ ტიპს განეკუთვნება სტრუქტურები, რომლებიც ფორმირდებიან ან პროდუქციის, ან ტერიტორიული ნიშნით. მსგავს სტრუქტურებს ხში-



ნახ. 15. მართვის ხაზობრივ-ფუნქციური სტრუქტურა

რად იყენებენ ისეთი მსხვილი დივერსიფიცირებული კორპორაციები, რომლებიც უშვებენ პროდუქციის ფართო ნომენკლატურას სხვადასხვა ბაზრისათვის. მათთვის ყველაზე უფრო ტიპიურია მართვის პროდუქტული სისტემა, რომლის დროსაც კორპორაციის ცენტრალურ შტაბბინას ემორჩილება პროდუქციის მიხედვით სპეციალიზებული განყოფილებები (დამოუკიდებელი სამეურნეო საქმიანობით). დივიზიური სტრუქტურის განყოფილებებიც შეიძლება იყვნენ სპეციალიზებული გასაღების ბაზრების მიხედვით.

მენეჯერებს უნდა ახსოვდეთ, რომ ტრადიციულ ხაზობრივ-ფუნქციონალური სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციებში წარმოიქმნება სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი ფუნქციების სხვადასხვა განყოფილებებში გაფანტვის საშიშროება. ფუნქციების ასეთი გაფანტვა სხვადასხვა განყოფილებებს შორის აფერხებს შესრულებას და ზრდის ადმინისტრაციულ დანახარჯებს, რადგანაც ართულებს კოორდინაციას და მოითხოვს დიდი რაოდენობით თანამშრომელთა ჩართვას[1]

კორპორაციების გადასვლა მმართველობის მკაცრი ფუნქციური სქემების გამოყენებიდან ორგანიზაციის საქმიანობის დივიზიური სტრუქტურის სქემებზე ხდება წარმოების დივერსიფიკაციის განვითარებასთან ერთად. მაგრამ პრაქტიკაში მჟღავნდება გარკვეული თავშეკავებულობა დეცენტრალიზაციის მიმართ და დგინდება მისი დასაშვები ნორმები. ეს გამოწვეულია იმით, რომ მკაფიოდ გამიჯნდა განყოფილებებისა და წარმოების მიერ საწარმოო საქმიანობის არჩევისას და საპასუხისმგებლო მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისას თავისუფლების ნეგატიური მხარეები. ბევრ შემთხვევაში კორპორაციის ხელმძღვანელობა კარგავს განყოფილების საწარმოო-სამეურნეო საქმიანობის კონტროლის საშუალებას, წარმოიქმნება რთული ინფორმაციული პრობლემები, ამიტომ ბევრი კორპორაციის უმაღლესი ხელმძღვანელი კი არ აქმნებს განყოფილებებს, რომელთაც მინიჭებული აქვთ საკმარისი დამოუკიდებლობა, არამედ შეაქვს

1 ა. ტომპსონი, ა. სტრიკლენდი III, სტრატეგიული მენეჯმენტი, საქართველო, 2010, გვ. 502-503.

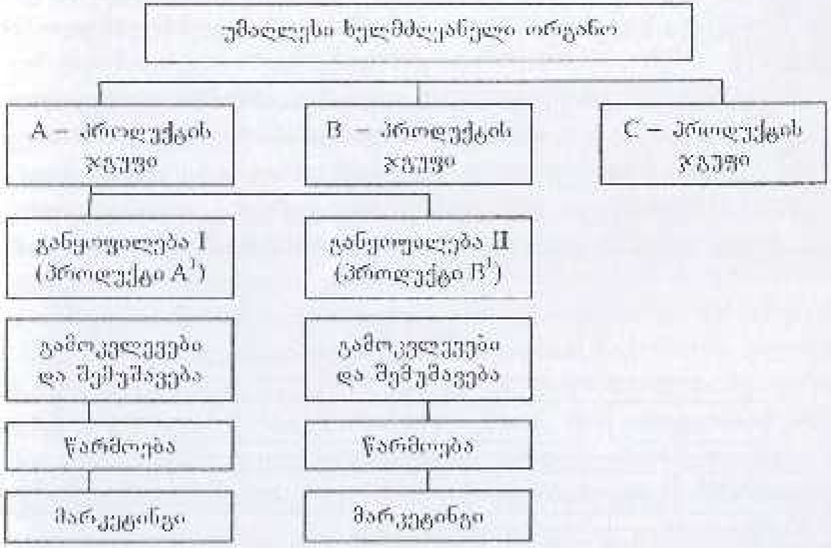
არსებითი შესწორებები ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, რითაც უფრო მეტად იმორჩილებს მათ.

მართვის დივიზიური ფორმა შეიძლება განვიხილოთ, როგორც ორგანიზაციული რგოლების შეერთება, რომელიც ემსახურება გარკვეულ ბაზარს და ცენტრალიზებულად იმართება. მისი ლოგიკა მდგომარეობს ქვედანაყოფების ავტონომიურობის, რესურსების განაწილებისა და შედეგების შეფასების ცენტრალურად კონტროლირებადი პროცესების შერწყმაში. თუმცა დივიზიურ კომპანიებს შეუძლიათ ადვილად მოახერხონ მომიჯნავე დარგებში ჩანერგვა. არსებობს მათი უზომოდ გაფართოების საშიშროება. ბევრმა ასეთმა ფირმამ, რომლებმაც გააფართოვა თავისი მოღვაწეობა ახალ ბაზრებზე, ვერ შეძლო სათანადოდ შეეფასებინა მისი შედეგები და მიეღო სწორი ინვესტიციური გადაწყვეტილებები.

ცნობილია, რომ მართვის სტრუქტურის **პროდუქტულ ტიპზე** გადასული საწარმოები, თავიდან ფუნქციური ნიშნით იყვნენ ორგანიზებული. მაგრამ კომპანიის გაფართოებასთან ერთად საწარმოო, გასაღებისა და სხვა ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები, ასევე ტექნიკური სპეციალისტები, აწყდებოდნენ საქმიანობის მასშტაბის გაზრდის პრობლემებს. ხელმძღვანელის ფუნქციები სულ უფრო რთულდებოდა, ხოლო მმართველობის დიაპაზონი ზღუდავდა ხელქვეითთა რაოდენობის გაზრდის შესაძლებლობას. პროდუქტზე დაფუძნებული სტრუქტურული ორგანიზაცია განიხილებოდა, როგორც შექმნილი მდგომარეობიდან გამოსვლის გზა. ასეთი მიდგომით შესაძლებელია უმაღლესი მმართველობითი რგოლის მიერ კონკრეტული პროდუქციის ასორტიმენტის დამზადებასთან დაკავშირებული საწარმოო საკითხების, დამხმარე და საინჟინრო საქმიანობის ხელმძღვანელობის ფართო უფლებამოსილების დელეგირება (ნახ. 16).

პროდუქტს ან პროდუქციის ნომენკლატურას ახასიათებს სტრუქტურული დაყოფის მნიშვნელოვანი თვისება, რადგან დაყოფის შემთხვევაში იქმნება შრომის საშუალებათა დანიშნულების მიხედვით გამოყენების პირობები, მარტივდება კოორდინაცია,

დაშვებულია პერსონალის ინდივიდუალური შესაძლებლობებისა და სპეციალური ცოდნის მაქსიმალურად ფართო გამოყენება. პროდუქტის მიხედვით სტრუქტურიზაცია ობიექტურად გამართლებული ხდება თუ საწარმოსათვის მნიშვნელოვანია პროდუქტის წარმოებასთან დაკავშირებული საქმიანობის სხვადასხვა სახეობების კოორდინირება. ასეთი სტრუქტურიზაცია განაპირობებს მოქმედების დიდ შეთანხმებულობას და კლიენტების მომსახურების გაუმჯობესებას. თუ გასაღებისა და ტექნიკური უზრუნველყოფის პირველ საფუძვლად სამრეწველო წარმოება გამოდის, მაშინ ამ ორი ფუნქციის კოოპერაცია იძენს საკვანძო მნიშვნელობას.



ნახ. 16. კორპორაციის მართვის პროდუქტული სტრუქტურა

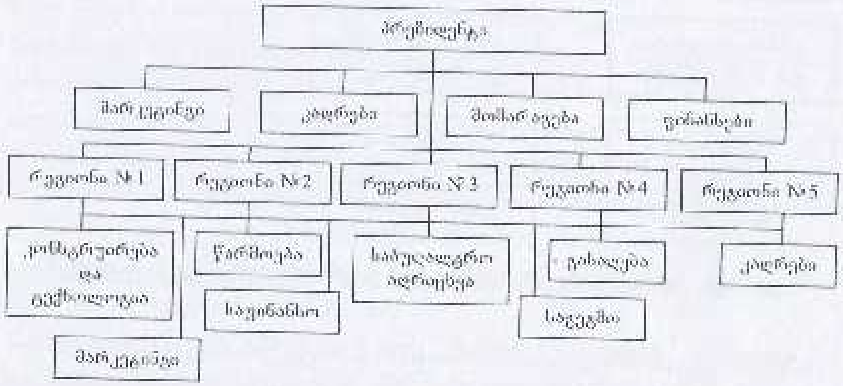
პროდუქტის მიხედვით მართვის სტრუქტურიზაციის დროს, მოგების მიღებაზე პასუხისმგებლობა ძირითადად კორპორაციის ქვედანაყოფების უფროსებს ეკისრებათ. იქ, სადაც ხელმძღვანელები თავის გავლენის სფეროში მოაქცევენ საწარმოო, გასაღე-

ბის, საინჟინრო და დამხმარე საქმიანობას და აკონტროლებენ მასთან დაკავშირებულ ხარჯებს, მკვეთრად იზრდება წინასწარდასახული მიზნების მიღწევის რეალური შესაძლებლობები.

ქვედანაყოფის ხელმძღვანელები სხვა ანალოგიური ჯგუფის ხელმძღვანელობასთან ერთად იღებენ მოგების მიღების პასუხისმგებლობას, რაც უმაღლეს ხელმძღვანელობას შესაძლებლობას აძლევს შეაფასოს მათი წვლილი საწარმოს საერთო მოგებაში.

მართვის **ტერიტორიული (რეგიონული) პრინციპით** დაყოფა საკმაოდ გავრცელებული მეთოდია იმ კორპორაციების სტრუქტურიზაციისათვის, რომლებიც დიდ ფართობზეა განლაგებული. მოცემულ ტერიტორიაზე საწარმოს საქმიანობის ყველა სახეობა ჯგუფდება და ემორჩილება მის უმაღლეს ხელმძღვანელობას (ნახ. 17).

რეგიონული სტრუქტურა განსაკუთრებით მიმზიდველია დიდი დივერსიფიცირებული ფირმებისათვის. ისინი სტრუქტურის მოცემულ ფორმას ირჩევენ იმ შემთხვევაში, როდესაც ანალოგიური საქმიანი ოპერაციები ტარდება განსხვავებულ გეოგრაფიულ რეგიონებში. რეგიონული სტრუქტურა მიზანშეწონილია იმ შემთხ-

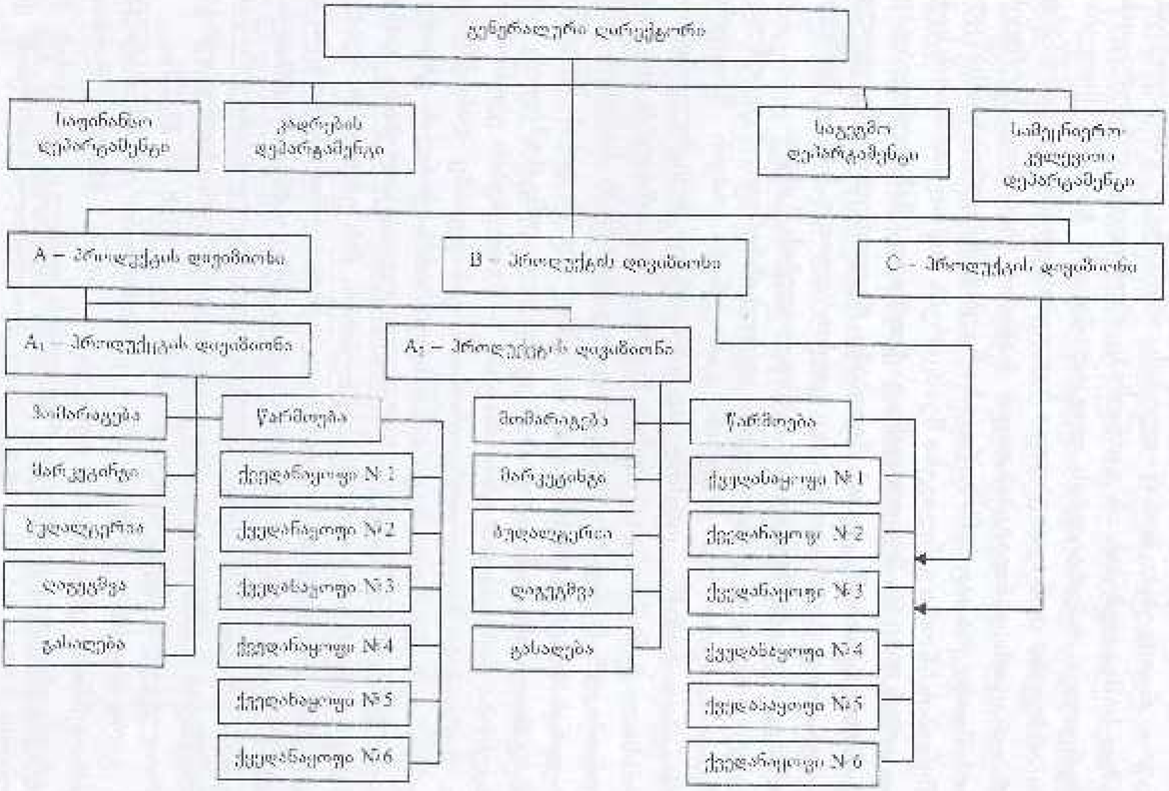


ნახ. 17. კორპორაციის მართვის რეგიონული ორგანიზაციული სტრუქტურა

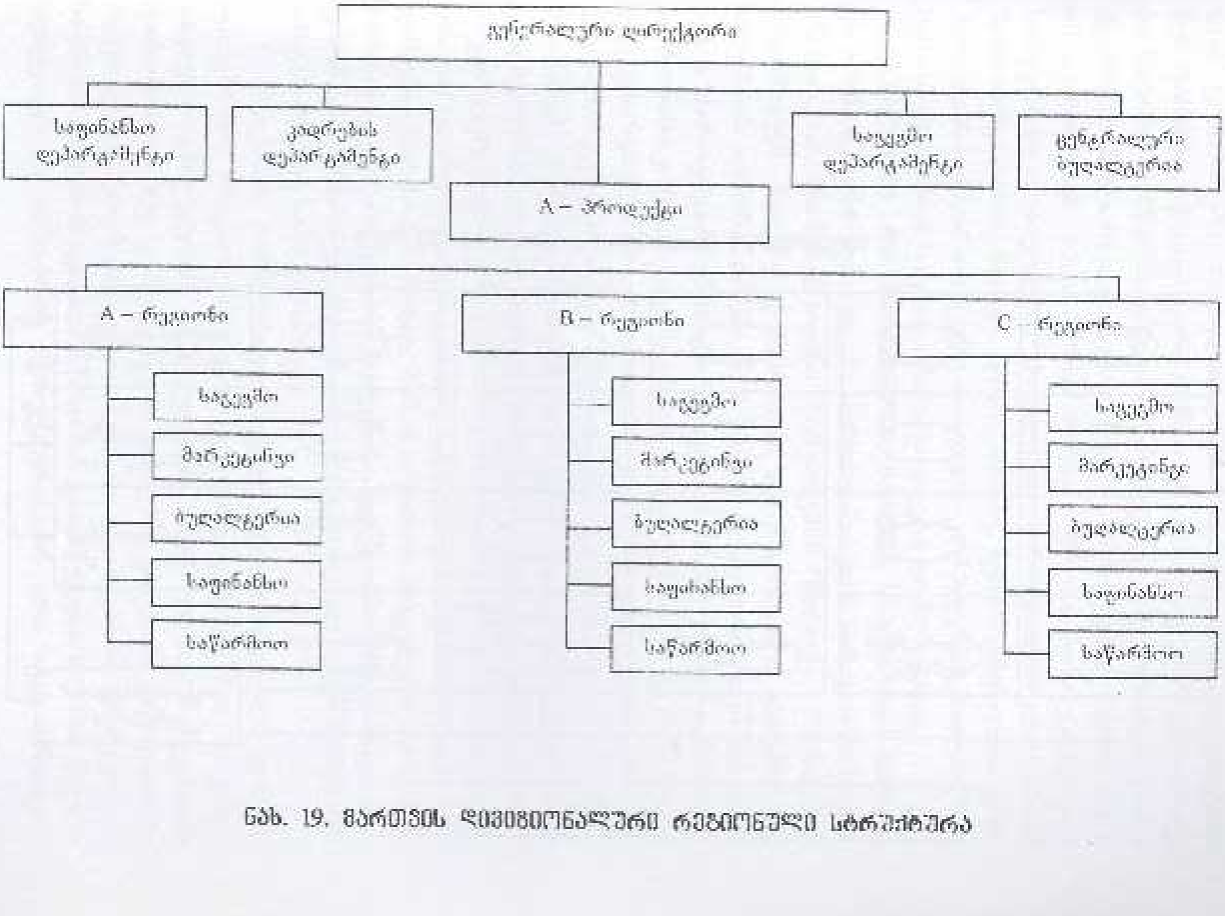
ვევაში, როდესაც მისი მიზანი გადაწყვეტილების მიღებისას ლოკალური რგოლების მონაწილეობის არამარტო წახალისებაა, არამედ საშუალებების ის ეკონომიაც, რომელიც კორპორაციის კომერციული ოპერაციების ლოკალიზაციის ხარჯზე მიიღება. მისი არჩევანი დამოკიდებულია ხარჯების დონის შემცირებაზე. კორპორაციის განლაგებისათვის საჭირო რაიონის შერჩევის დროს შეიძლება სატრანსპორტო ხარჯების შემცირება. სასაწყობო ქსელის სწორი განლაგება შეამცირებს მიწოდებისათვის საჭირო დროს, რაც მნიშვნელოვანი ფაქტორია და მას შეუძლია გავლენა მოახდინოს შეკვეთის მიღებაზე. რეგიონული განყოფილებები განიხილება, როგორც საუკეთესო ადგილი, სადაც დამწყებ ხელმძღვანელებს შეუძლიათ გამოცდილების შეძენა.

ადგილობრივი ფაქტორების თვალსაზრისით, რეგიონული ორგანიზაციული სტრუქტურის გამოყენება იძენს ზოგიერთ დამატებით ნიშანს, კერძოდ, ადგილობრივი მოსახლეობისათვის ახალი სამუშაო ადგილების შექმნას, თუ არაფერს ვიტყვით ეკონომიკურ სარგებლობაზე, რაც გულისხმობს სატრანსპორტო დანახარჯების, რენტისა და სამუშაო ძალის ფასის შემცირებას. გასაღების საქმიანობის რეგიონული ორგანიზაციის უპირატესობა ძირითადად გამოიხატება საშუალებების ეკონომიით და მუშაობის მაღალეფექტიანობით. გასაღებაზე დასაქმებულ პერსონალს შეუძლია მეტი დრო დაუთმოს საქონლის გაყიდვასა და შეამციროს ხარჯები საქონლის გადაადგილებაზე. გარდა ამისა, რადგან ახლოსაა მყიდველებთან, მას ეძლევა საშუალება შეისწავლოს მათი მოთხოვნები, ბაზრის უპირატესობები და გამოარკვიოს, რომელ საბაზრო სტრატეგიას ექნება წარმატების ყველაზე დიდი შანსი. დიდ დივერსიფიცირებულ კომპანიებში წარმოიქმნება 3 სახის შერეული სტილის დივიზიური სტრუქტურები: პროდუქტული, რეგიონული და მატრიცული (ნახ. 18, 19, 20).

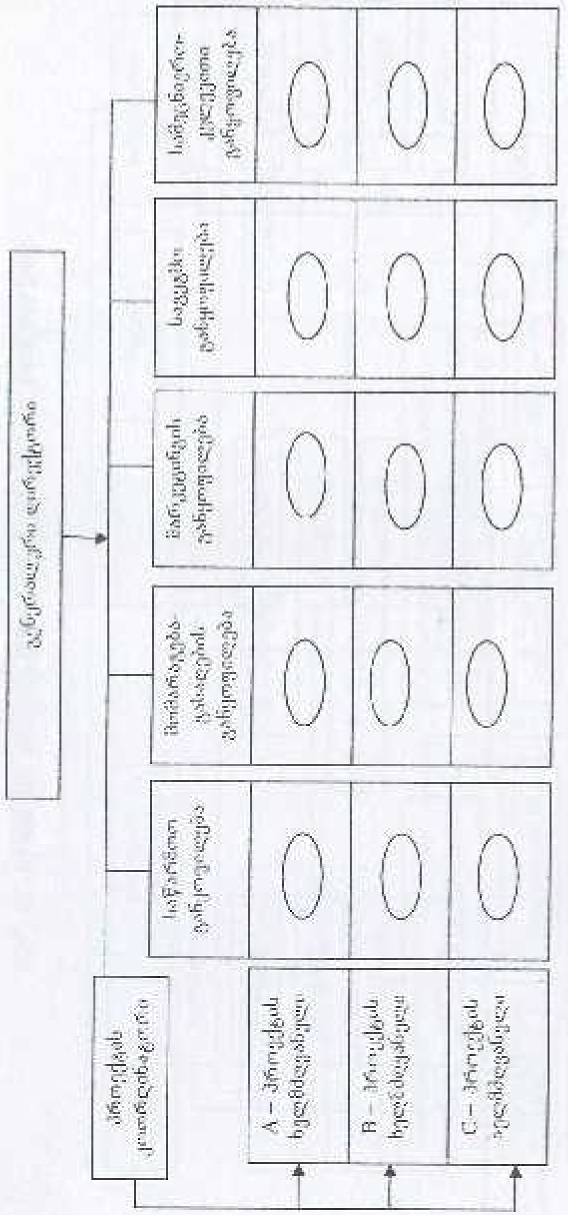
გარდამავალ ეკონომიკაში კომპანიების ორგანიზაციული გარდაქმნის ერთ-ერთი ტენდენცია არის მმართველობითი სტრუქტურების ცალკეული რგოლების დამოუკიდებლობის არსებითი ზრდა და ამ საფუძველზე შვილობილი ფირმების ქსე-



ნახ. 18. მართვის დივიზიონალური პროდუქტული სტრუქტურა



ნახ. 19. მართვის დივიზიონალური რეგიონული სტრუქტურა



ნახ. 20. მართვის მატრიცული სტრუქტურა

ლის ფორმირება, რომელსაც მოთხოვნილებების ცვლილების შესაბამისად სწრაფი გარდაქმნის უნარი აქვს. ამის გამო, ხდება საქონლის მწარმოებელი საწარმოების სამომხმარებლო სექტორებთან დაახლოება, რაც იწვევს პროდუქციის რეალიზაციის დაჩქარებას. ამით, ერთი მხრივ, იქმნება დამოუკიდებელი სამეურნეო სუბიექტები, რომლებიც ორიენტირებული არიან მომხმარებლებზე, ხოლო, მეორე მხრივ, შენარჩუნებულია კორპორაციის საწარმოო-ტექნოლოგიური კომპლექსის მთლიანობა, მისი საქმიანობის საერთო მიმართულება და პროფილი.

საპროექტო და მატრიცული მართვა. საპროექტო მართვა ეს არის მკაცრი შეზღუდვის პირობებში კორპორაციაში საქმიანობის იმ მნიშვნელოვანი სახეობების მართვა, რომლებიც მოითხოვენ მუდმივ კონტროლს დანახარჯებზე, ვადებსა და სამუშაოს დროზე. ამასთან, აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს პიროვნებათაშორისი, ჯგუფთაშორისი და ორგანიზაციათაშორისი კონფლიქტების გადაწყვეტის მექანიზმები, რომლებიც დაკავშირებული არიან მართვის ვერტიკალური და ჰორიზონტალური სისტემების ორგანიზაციასთან. თუ კორპორაციაში წარმოიქმნება კომპლექსური ხასიათის პროექტის შექმნისა და განხორციელების აუცილებლობა, რომელიც შეიცავს, ერთი მხრივ, სპეციალურ ტექნიკურ, ეკონომიკურ, სოციალურ და სხვა საკითხებს და, მეორე მხრივ, სხვადასხვა ფუნქციური და ხაზობრივი ქვედანაყოფების საქმიანობას, მაშინ საჭიროა მოცემული ამოცანის მართვის ყველაზე უფრო შესაფერისი ეფექტიანი ორგანიზაციული ფორმა. ამ მიმართულებით შეიძლება განხილულ იქნეს სამუშაოს ორგანიზაციის სამი ვარიანტი:

1. შეიქმნას მიზნობრივი ჯგუფი, კოორდინაციული განყოფილება და სპეციალური კომიტეტი, რადგან მოქმედ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, საყოველთაო აღიარებით, არ შეუძლია დაძლიოს ახალი კომპლექსური ამოცანა. მაგრამ, გამოცდილება ცხადყოფს, რომ ცალკე აღებულ ახალ ორგანოს არ შეუძლია საერთო ორგანიზაციული ამოცანის გადაწყვეტა, თუ მას კავშირი ფუნქციურ და ხაზობრივ სტრუქტურასთან არა აქვს ურთიერ-

თობა. ძალაუფლების განაწილების მქონე და ინდივიდუალური პასუხისმგებლობის არმქონე მართვის სტრუქტურის ასეთი ტიპი არ გამოდგება კომპლექსურ პრობლემებზე გადაწყვეტილების მისაღებად;

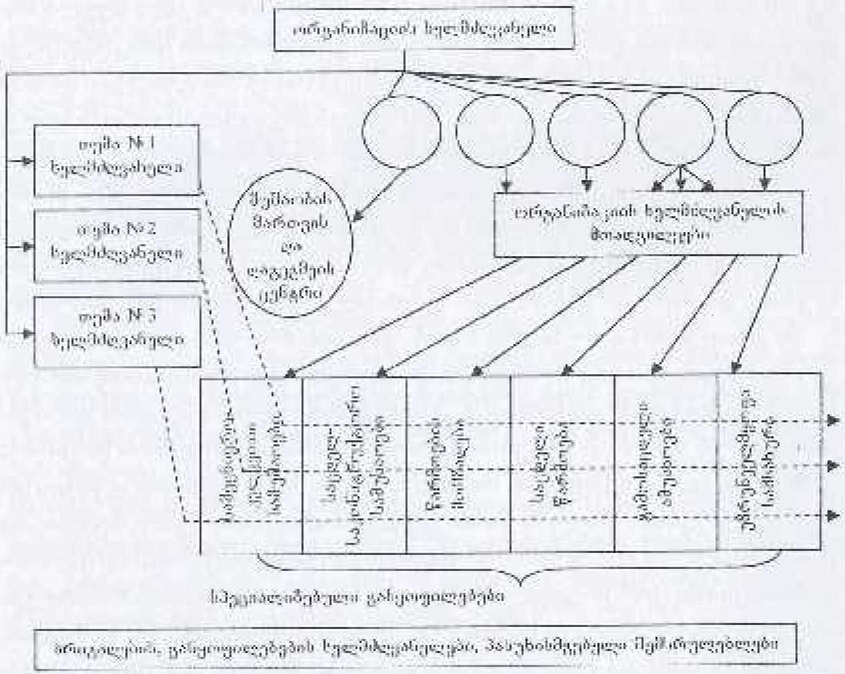
2. კომპლექსური ამოცანის სხვადასხვა ნაწილის გადაწყვეტაზე უფლებამოსილება მიეცეს და პასუხისმგებლობა დაეკისროს ერთი ფუნქციური განყოფილების ხელმძღვანელს ისე, რომ მოეხსნას სხვა მოვალეობები. საუბარია, ე. წ. სათაო განყოფილების გამოყოფაზე. მაგრამ აქ ჩნდება პრობლემა – კონფლიქტების გადასაწყვეტად და სამუშაოს კოორდინირების უზრუნველსაყოფად საჭირო პროექტის ხელმძღვანელობაში მუდმივად უნდა მონაწილეობდეს უმაღლესი რგოლი. ასეთი მიდგომა, რომელიც მოითხოვს მუდმივ ჩარევას, რაც იმავდროულად იწვევს პასუხისმგებლობის გაფანტვას, შეიძლება დამანგრეველი აღმოჩნდეს;

3. დაინიშნოს პროექტის ხელმძღვანელი და მიეცეს მას მთელი ძალაუფლება პროექტის შექმნისა და რეალიზაციის პრობლემის გადასაწყვეტად. ძირითადი იდეის არსი ისაა, რომ ერთ პირს – პროექტის ხელმძღვანელს – გადაეცეს უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა დაგეგმვაზე, ოპერატიულ მართვასა და პროექტის ყველა სამუშაოს შესრულებაზე. მისი სამუშაო ითვალისწინებს იმას, რომ მან უნდა უზრუნველყოს პროექტის შესრულება დადგენილ დროში სათანადო ტექნიკური მოთხოვნებით და დანახარჯებით. ეს ორგანიზაციული მექანიზმი სულ უფრო ფართოდ გამოიყენება წარმოების აეროკოსმოსურ, ელექტრონულ, სავიაციო დარგებში, აგრეთვე, გამოთვლითი ტექნიკის წარმოებაში და სხვ.

მართვის **საპროექტო სტრუქტურა** წარმოადგენს დროებით ორგანიზაციას, რომელიც შექმნილია კონკრეტული კომპლექსური ამოცანის (პროექტის შექმნა და მისი რეალიზაცია) გადასაწყვეტად. განსაზღვრული პროექტის შესასრულებლად ერთ გუნდში იკრიბებიან სხვადასხვა პროფესიის კვალიფიციური თანამშრომლები. პროექტის დასრულებისა და მასთან დაკავშირე-

ბული ყველა ამოცანის გადაწყვეტის შემდეგ გუნდში მომუშავენი ბრუნდებიან თავიანთ ქვედანაყოფებში მუდმივ სამუშაოზე ან იწყებენ სხვა პროექტის შესრულებას. პროექტის ხელმძღვანელს ექვემდებარება გუნდის ყველა წევრი და მოცემული მიზნისათვის გამოყოფილი ყველა რესურსი.

საპროექტო სტრუქტურები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან მასშტაბით, სამეცნიერო-ტექნიკური და საწარმოო პრობლემებით, ორგანიზაციის ხაზობრივ-ფუნქციურ რგოლებთან ურთიერთქმედების უფლებამოსილებით, გარემოსთან კავშირების ხასიათით. ასეთი ორგანიზაციის ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებულ სახესხვაობას წარმოადგენს **მატრიცული სტრუქტურა** (სახ. 21), რომლის დროსაც გუნდის წევრები ემსახურებიან არამარტო პროექტის ხელმძღვანელს, არამედ იმ ფუნქციური ქვედანაყოფის



ნახ. 21. მართვის მატრიცული სტრუქტურა

ხელმძღვანელებსაც, რომლებშიც ისინი მუდმივად მუშაობენ. კომპანია ერთდროულად იზრდება ორ განზომილებაში. ასეთებს მიეკუთვნება მაგალითად, ის კორპორაციები, რომლებიც დაფუძნებული არიან განსახორციელებელი ფუნქციების ტერიტორიულ განყოფილებაზე (მაგ., ტრანსნაციონალური კორპორაცია), მომხმარებლის გემზე და ორიენტირებული არიან გამოშვებულ პროდუქციაზე. ორიენტაციის ასეთი ფორმის დროს პროექტის ხელმძღვანელის უფლებამოსილება შეიძლება იცვლებოდეს თითქმის ყოვლისმომცველი ხაზობრივი ხელისუფლებიდან, წმინდა შტაბურ უფლებამოსილებამდე.

მატრიცულ კომპანიაში პროექტის ხელმძღვანელები პასუხისმგებელი არიან საქმიანობის ყველა სახის კოორდინირებაზე და მოცემულ პროექტთან დაკავშირებული რესურსების გამოყენებაზე. ამ მიზნით, მოცემულ პროექტთან დაკავშირებული ყველა მატერიალური და ფინანსური რესურსი გადადის მათ განკარგულებაში. პროექტის ხელმძღვანელები ასევე პასუხისმგებლები არიან პროექტის დაგეგმვასა და მის შესრულებაზე ყველანაირი რაოდენობრივი, ხარისხობრივი და დროითი მაჩვენებლით. რაც შეეხება კომპანიის ფუნქციური ქვედანაყოფის ხელმძღვანელებს, ისინი თავიანთი მოვალეობებიდან ზოგიერთის დელეგირებას ახდენენ პროექტის ხელმძღვანელობაზე და იღებენ გადაწყვეტილებებს თუ სად და როდის უნდა იქნეს შესრულებული ესა თუ ის სამუშაო.

მატრიცული სტრუქტურა ხელს უწყობს რესურსების კოლექტიურ ხარჯვას, რასაც არსებითი მნიშვნელობა აქვს მაშინ, როდესაც პროდუქციის გამოშვება დაკავშირებულია იშვიათი ან ძვირადღირებული რესურსების გამოყენებასთან. ამ დროს საჭიროა კონკრეტული მოქმედება, რომელიც ვერ შესრულდება ფუნქციურ სტრუქტურებში, რადგან მათი ყველა თანამშრომელი მუდმივად მიმაგრებულია ამა თუ იმ ფუნქციის შესრულებაზე. მატრიცულ ორგანიზაციაში კონკრეტულ პროექტზე სამუშაოდ თანამშრომლებს იწვევენ სხვადასხვა ფუნქციური ქვედანაყოფიდან, ან გარედან, ამიტომ შრომითი რესურსები შეიძლება მოქნილად იქნეს გადანაწილებული ცალკეული პროექტის მოთხოვნილებების მიხედ-

ვით. მოქნილობასთან ერთად მატრიცულ ორგანიზაციას აქვს სამუშაოს ეფექტიანი კოორდინირების დიდი შესაძლებლობები.

პროექტის ხელმძღვანელების შემოღება უკავშირდება იმას, რომ ხაზობრივ-ფუნქციურ სტრუქტურას არ შეუძლია მრავალი პროექტის განხორციელება. სპეციალიზებული ფუნქციური ქვედანაყოფების ორგანიზაციისას დიდი ძალისხმევა იხარჯება დიფერენცირებულ რგოლებს შორის ურთიერთდამოკიდებულებების დადგენასა და გამორკვევაზე.

საპროექტო მმართველობის შემოღება მოქმედებს უფლებამოსილებასა და პასუხისმგებლობის იერარქიაზე — ორგანიზაციულ პროცედურაზე, ქვედანაყოფების სპეციალიზაციაზე, წახალისების სისტემაზე, ხელმძღვანელობის ერთიანობაზე, კონტროლის მოცულობაზე, რესურსების განაწილების წესსა და ორგანიზაციაში შედარებითი პრიორიტეტების დადგენაზე. საწარმოო მიზნები ორიენტირებულია ფუნქციათაშორის მოთხოვნილებაზე, საკადრო უზრუნველყოფას აქვს დუბლირების ტენდენცია. ფუნქციური ხელმძღვანელები უნდა ურთიერთმოქმედებდნენ ისეთ პირობებში როდესაც ყურადღება ექცევა ფუნქციათაშორის მიდგომას და გადაწყვეტილებების ურთიერთშეთანხმებას. მათ მოეთხოვებათ ქვედანაყოფის საქმიანობის დაგეგმვასა და ორგანიზაციაში საერთო მონაწილეობა, რასაც, წინათ ისინი ცალ-ცალკე ახორციელებდნენ. ქვედანაყოფის ურთიერთქმედების ხასიათის ცვლილება ქმნის რეალურ ორგანიზაციულ პრობლემას, როგორც საპროექტო ასევე ფუნქციური ხელმძღვანელობისათვის. ისინი იძულებული არიან მუდმივად შეინარჩუნონ კომუნიკაციები და ასტიმულონ სპეციალისტების მუშაობა კონკრეტული შედეგის მისაღებად. საპროექტო მმართველობის ურთიერთმოქმედების ხაზებს ემსახურება ერთი ქვედანაყოფის სპეციალისტები და ხელმძღვანელები, სხვადასხვა ქვედანაყოფის ხელმძღვანელები, „ადგილობრივი“ სპეციალისტები და სხვადასხვა ორგანიზაციებიდან მოწვეული სპეციალისტები.

პროექტის ხელმძღვანელმა უნდა შეძლოს განსხვავებული ტიპის სპეციალისტების შეთანხმებული მუშაობის ორგანიზება,

რადგან მოცემულ შემთხვევაში მათ უჭირთ დინამიკური საპროექტო ჯგუფის პირობებში ახალ საქმიან ურთიერთობებთან შეგუება. ხშირად წარმოიქმნება როგორც პროექტის მუშაობის კოორდინირებასთან, ასევე ჯგუფის საერთო მუშაობაში მათი პირადი წვლილის გამოვლენასთან დაკავშირებული პრობლემები. ორგანიზაციაში საპროექტო ჯგუფების ჩამოყალიბებასთან ერთად ხდება უფლებამოსილებისა და ვალდებულების გადანაწილება. ზოგჯერ იქმნება ისეთი მდგომარეობა, როდესაც პროექტის ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია ორგანიზაციის მნიშვნელოვან მიმართულებაზე, ხოლო ფუნქციური ხელმძღვანელი ინარჩუნებს პასუხისმგებლობას მხოლოდ მომსახურე პერსონალის ფუნქციონირებაზე. იზრდება საშემოსავლო საქმიანობაზე იმ საპროექტო ჯგუფის ზეწოლა, რომლის წევრებიც მანამდე მხოლოდ ხელქვეითები შეიძლება ყოფილიყვნენ ფუნქციურ ქვედანაყოფებში.

საპროექტო მართვის დროს კორპორაციაში სპეციალისტების ძალაუფლებას კომპეტენტურობა უფრო განაპირობებს, ვიდრე ოფიციალური მდგომარეობა. ხშირად სწორედ ეს წარმოადგენს საპროექტო ჯგუფებში მათი გადასვლის მიზეზს. თანაც, კონკრეტულ შედეგებზე პასუხისმგებლობა, განსაკუთრებით პროექტის დამუშავების საცდელ-საკონსტრუქტორო სტადიაზე, მოითხოვს საპროექტო ჯგუფების დამოუკიდებლობის შეზღუდვას. სხვადასხვა გამოკვლევები ცხადყოფს, რომ სპეციალისტების დამოუკიდებლობის მაღალი ხარისხი ყოველთვის არ არის დაკავშირებული მაღალმწარმოებლურობასთან. ეფექტიანი მუშაობისათვის სხვადასხვა სპეციალისტს დამოუკიდებლობის სხვადასხვა ხარისხი ესაჭიროება. ამასთან, ცხადია, რომ სპეციალისტთა და საპროექტო ჯგუფის მონაწილეთა დიდი ნაწილი პროექტების ხელმძღვანელების გარკვეული ზეგავლენის ქვეშ იმყოფება. ისინი არამარტო ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანი დავალების შესრულებით არიან მის უმაღლეს ხელმძღვანელებთან დაკავშირებული, არამედ ასევე მჭიდროდ ურთიერთმოქმედებენ მათთან. ასეთ პირობებში ფუნქციურ ქვედანაყოფში დარჩენილი სპეციალ-

ისტები ნაწილობრივ კარგავენ თავიანთ დამოუკიდებლობას.

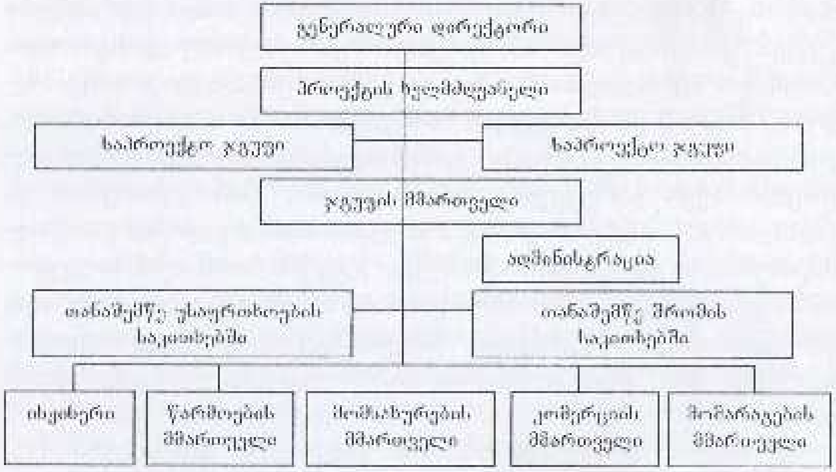
საპროექტო მმართველობის შემოღება იწვევს ორგანიზაციაში კონტროლის შეცვლას. ფუნქციური ხელმძღვანელი თავის თავზე იღებს პროექტის ხელმძღვანელის მიერ დაყენებულ ამოცანაზე პასუხისმგებლობას. შედეგად ხორციელდება მრავალჯერადი კონტროლი, რადგანაც ფუნქციური ხელმძღვანელი იღებს დავალებას მმართველობის მისივე იერარქიულ დონეზე მყოფი პირისაგან, იგივე პირი აფასებს მათ და მათ შესრულებულ სამუშაოს. ამავდროულად ფუნქციური ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია ხაზობრივი მმართველობის წინაშე ქვედანაყოფის მთლიან საქმიანობაზე. საპროექტო მმართველობაში ძირითადი ყურადღება ექცევა კონკრეტული ამოცანების შესრულებაზე კონტროლს. სამუშაოს შესრულება შეიძლება განხორციელდეს კოლეგიალურად, მაგრამ ეს გარკვეულ სიძნელეებთანაა დაკავშირებული. კორპორაციაში რესურსების განაწილებისას პროექტის ხელმძღვანელს აქვს გარკვეული უპირატესობა. განსაკუთრებით ეს კადრების გამოყენებას ეხება. პროექტის მნიშვნელობის გათვალისწინებით ის ცდილობს საპროექტო ჯგუფში მოიზიდოს საუკეთესო სპეციალისტები. ამით იზრდება მისი პასუხისმგებლობა, ხოლო ფუნქციური ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობა ქვედანაყოფში მცირდება მისი სპეციალისტების საპროექტო ჯგუფში გადასვლის გამო.

მართალია, პროექტის ჯგუფში გადასული ფუნქციური ქვედანაყოფის პერსონალი აგრძელებს ამ ქვედანაყოფის უფროსის ადმინისტრაციულ დაქვემდებარებაში ყოფნას, მაგრამ სინამდვილეში მათი მუშაობა მხოლოდ პროექტის ხელმძღვანელის ინტერესებში შედის. ამ მიზეზით ეს სპეციალისტები პროექტის დამთავრების შემდეგ თავის ქვედანაყოფში დაბრუნებით შეიძლება გარკვეულ სიძნელეებს წააწყდნენ.

კორპორაციაში პროექტის ხელმძღვანელებსა და ფუნქციურ ხელმძღვანელებს შორის უფლებამოსილებების განაწილება საკმაოდ რთული პრობლემაა. იქ, სადაც პროექტის ხელმძღვანელი იღებს მთელ ძალაუფლებას პროექტის რეალიზაციასთან დაკა-

ვშირებული პრობლემების გადასაწყვეტად, ფუნქციური განყოფილება რჩება პასიურ დამხმარე ორგანოდ. ასეთ შემთხვევაში, ფუნქციური ქვედანაყოფი მუდმივად ხელს შეუშლის პროექტის წარმატების და გადაწყვეტილების მიღების მთელი პროცესი გაძნელებული იქნება. მეორე უპირატესობაა ის, რომ პროექტის ხელმძღვანელს შეუძლია ჰქონდეს ისეთი ძალაუფლება, რომელიც მას აძლევს საპროექტო ჯგუფის კოორდინატორის როლში გამოსვლის უფლებას. ამ ძალაუფლების გამოყენებით იგი ზეწოლას ახდენს ფუნქციურ განყოფილებაზე.

პროექტული მართვის სტრუქტურა იხილეთ ნახაზზე 22.



ნახ. 22. პროექტული მართვის სტრუქტურა

ბოლო დროს კორპორაციებში გავრცელება ჰპოვა **ქსელურმა სტრუქტურამ**. მასში გამაერთიანებელ როლს თამაშობს ცენტრალური რგოლი, რომელიც ელექტრონული კავშირებით ახერხებს კომპანიის დანარჩენ განყოფილებებთან დაკავშირებას, რომლებიც სრულიად დამოუკიდებლები არიან მისგან. ხშირად ამ განყოფილებებს ცვლიან სხვა ფირმები, რომლებიც მსგავს საქმიანობაზე არიან დასპეციალიზებული. მაშასადამე, ქსელუ-

რი სტრუქტურის მქონე კორპორაცია თვითონ მხოლოდ იმ ფუნქციებს ასრულებს, რომელიც ყველაზე მეტად ხელეწიფება, სხვა ფუნქციებს კი გადასცემს სხვებს.

ქსელური სტრუქტურის მოდიფიკაციებია **ვირტუალური და მოდულური სტრუქტურები**. ამ წესით აგებულ კომპანიებს „საზღვრების გარეშე" კომპანიებსაც უწოდებენ. ისინი ელექტრონული წესით იღებენ და გადასცემენ ინფორმაციას და ამ წესით, ვირტუალურად ამუშავებენ ადამიანებსაც და ფირმებსაც, რომელთა ადგილზე ფიზიკურად ყოფნა სულაც არ არის საჭირო.

კიდევ უფრო ახალია **წრიული კორპორაციები, ინტელექტუალური კორპორაციები** და **შემსწავლელი კორპორაციები**.

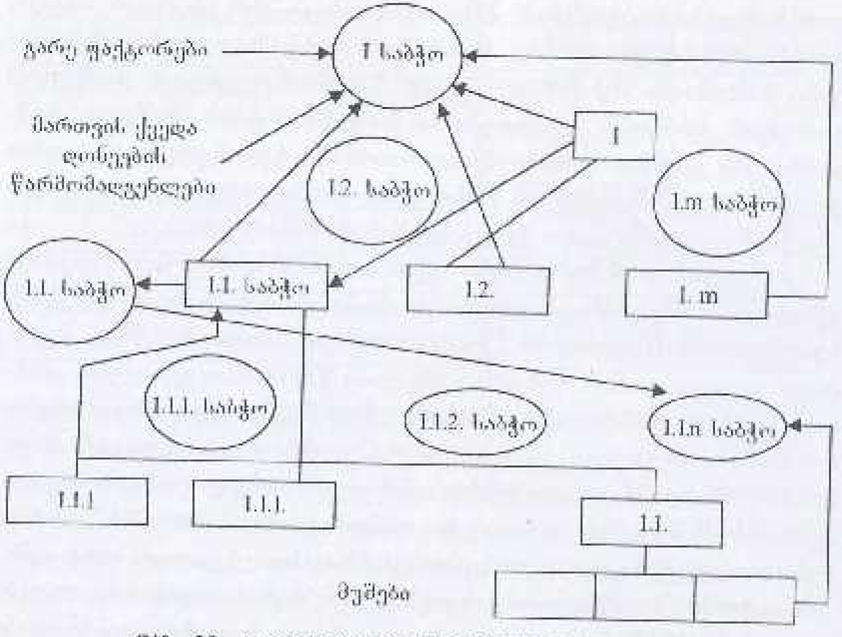
წრიული კორპორაციის ძირითად სტრუქტურულ მახასიათებლებს წარმოადგენს ის, რომ ყოველი ხელმძღვანელის გარშემო ფორმირდება საბჭო (ნახ. 23), მაგალითად, მარკეტინგის საბჭო, ფინანსების საბჭო და სხვ. ნებისმიერ საბჭოს უფლება აქვს თავისი სამუშაოს შესასრულებლად წარმომადგენელი მოიწვიოს გარედან. საბჭოში დამატებითი მონაწილეების მოწვევა აუმჯობესებს კორპორაციის ურთიერთობას აქციონერებთან. უფრო ეფექტურად მუშაობენ ის საბჭოები, რომლებშიც ხელქვეითები ახდენენ ყველაზე დიდი ქვეჯგუფების ფორმირებას.

ცალკეულ კორპორაციებს აქვს საბჭოები, რომელთა შემადგენლობაში შედიან უმაღლესი თანამდებობის პირები და მათი ხელქვეითები. იდეალურ კორპორაციულ საბჭოში უნდა შედიოდეს ყველა დონის თანამშრომელთა წარმომადგენლები. ამასთან ერთად, უმაღლესმა პირებმა უნდა შექმნან განსაკუთრებული საბჭო, რომელიც განსხვავდება კორპორაციულისგან. ასეთ საბჭოებში შედის ყველა ხელმძღვანელი, რომელიც ანგარიშვალდებულია უშუალოდ უმაღლესი თანამდებობის პირების წინაშე. ზუსტად ასევე, ცალკე შეიძლება შეიქმნას ხელქვეითთა საბჭოები.

საბჭოში მონაწილეობა ხელმძღვანელებისათვის სავალდებულოა, მაგრამ ნებაყოფლობითია მათი ხელქვეითებისთვის. წრიულ სტრუქტურებში ხელმძღვანელები არ წარმოადგენენ მბრძანებლებს და უბრალოდ თანამდებობრივად მაღლა მდგომ

პარებსაც კი. მათ მოეთხოვებათ მხოლოდ ლიდერობა.

ინტელექტუალური კორპორაციის ფორმირება ხდება დიდი რაოდენობით წვრილი ურთიერთმოქმედი საწარმოებისგან. ითვლება, რომ ინტელექტუალურ კორპორაციაში ისეთი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების უფლება, როგორიცაა „რა ვაკეთოთ“ და „ვინ შეასრულებს სამუშაოს“ საწყის პერიოდში შენარჩუნებული იქნება ტრადიციული იერარქიული სტრუქტურით, მაგრამ მერე, თანდათან მოხდება ამ უფლებების გადაცემა უფრო მცირე, მოქნილი თვითმმართველი სამუშაო ჯგუფებისთვის, რომლებიც იქცევიან ინფორმაციულ სასწავლო ლაბორატორიებად. ამ სტატუსს ისინი იძენენ კორპორაციის ხელმძღვანელობიდან მათ ხელში გადასული ფინანსური და სხვა ინფორმაციის მიწოდების წყალობით.



ნახ. 23. კორპორაციის წრიული სტრუქტურა[1]

1 ნ. ბაკაშვილი, დ. მესხიშვილი, ლ. ქადაგიშვილი, ორგანიზაციის თეორია, თბ., 2009, გვ. 325.

ინტელექტუალურ კორპორაციაში ყოველი დასაქმებული იყენებს პირად ინტელექტს იმისთვის, რომ დაადგინოს, რომელი პრობლემა ვისთან უნდა გადაწყვიტოს და როგორ შეასრულოს სამუშაო. მან უნდა გააკეთოს არჩევანი საიდ მოიძებნოს ინფორმაცია, რომელი მეთოდი გამოიყენოს და ინფორმაციის რომელი წყარო ჩათვალოს სანდოდ. ინტელექტუალური კორპორაციის აგების პირობები ასეთია (ცხრ. 6).

ცხრილი 6.

ინტელექტუალური ორგანიზაციის აგების პირობები[1]

არჩევანის თავისუფლება	საერთო პასუხისმგებლობა
1. ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა 2. მეწარმეობის თავისუფლება 3. სამუშაო ჯგუფის ლიბერალიზაცია	1. თანასწორობა და მრავალფეროვნება 2. ნებაყოფლობითი სწავლების სისტემა 3. დემოკრატიული თვითმმართველობა
შეზღუდული კორპორაციული მმართველობა	

როგორც ცხრილიდან ჩანს, ინტელექტუალურ კორპორაციაში ცენტრალური მართვის როლი შეზღუდულია. მას არც შემსრულებელი ერთეულების, არც ხელმძღვანელობის და არც კონტროლის უფლება აქვს. მან მხოლოდ ისეთი პირობები უნდა შექმნას რომელიც თანამშრომლებს მისცემს ეფექტური კოლექტივის ფორმირების შესაძლებლობას.

დადგენილია, რომ იმ ოთხი საერთო თვისებიდან, რომლებსაც კორპორაციული სამყაროს დღეგრძელი კომპანიები ატარებენ. ერთ-ერთი არის **ღია სწავლება**.[2] ასეთ კორპორაციებში ასეთი სწავლება ხორციელდება 5 მიმართულებით:

1 ნ. ბაკაშვილი, დ. მესხიშვილი, ლ. ქადაგიშვილი, ორგანიზაციის თეორია, თბ., 2009, გვ. 334.

2 იქვე. გვ. 339.

1. სისტემური აზროვნება;
2. პირადი დაოსტატება;
3. მენტალური მოდელის შექმნა;
4. საერთო ხედვის შექმნა;
5. ჯგუფური სწავლება.

ბოლო დროს, მთელ რიგ კორპორაციებში წინა პლანზე წამოიწია მეორე თაობის სწავლების საშუალებებმა. მათ მიეკუთვნება „დიალოგი", „სცენარების დაგეგმვა", „სწავლება მოქმედებაში", „რუქების შედგენა", „მერლინის სავარჯიშო" და სხვ.

თუ ზემოთნათქვამს შევაჯამებთ, შეიძლება გამოვიტანოთ დასკვნა, რომ არ არსებობს კორპორაციის მართვის ისეთი სტრუქტურა, რომელიც უნივერსალურია და მოერგება მას ყველა სიტუაციაში. მართვის სტრუქტურის არჩევას დიდი ცოდნა, გამოცდილება, ინტუიცია და სიტუაციაში გარკვევა სჭირდება. ამასთან, სტრუქტურა არ იქნება სტატიკური, ე. ი. უცვლელი, იგი უნდა შეიცვალოს ან მოდიფიცირდეს სიტუაციის შეცვლასთან დაკავშირებით. ცხადია, ტრანსნაციონალურ კორპორაციას, რომელიც მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში ფუნქციონირებს ქალიშვილი და შვილიშვილი საწარმოების ქსელით, ისეთივე მმართველობითი სტრუქტურა არ გამოადგება, როგორც ერთი ქვეყნის ფარგლებში მომუშავე კორპორაციას.

და მაინც, როგორი უნდა იყონ მომავლის ორგანიზაციული სტრუქტურები?

1990 წლების დასაწყისიდან კორპორაციების მენეჯერებმა გაითვითცნობიერეს, რომ თანამედროვე პირობებში ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური (ავტორიტარული) იერარქია მისაღები აღარ არის. მრავალდონიანი იერარქიის დროს კორპორაციის თანამშრომლებს აღარ შესწევთ უნარი მიემხრონ მომხმარებლებს და მოახდინონ სწრაფი ადაპტაცია შეცვლილ გარემოსთან.

ამ პირობებში კორპორაციებისთვის აუცილებელი ხდება ჰორიზონტალური სტრუქტურა, სწრაფი რეაქცია და შემოქმედებითი მიდგომა. ეფექტიანი ორგანიზაციის შექმნისთვის აუცილებელია მენეჯერები და თანამშრომლები, რომლებსაც ექნებათ შესა-

ბამისი უფლებამოსილებანი ბიზნესპროცესების რეორგანიზებისთვის, თვითმმართველი სამუშაო ჯგუფების ფორმირებისთვის, Internet-ტექნოლოგიების დანერგვის და ელექტრული კომერციის ინფრასტრუქტურის შექმნისთვის.

§3. კორპორაციის ხელმძღვანელობა და ხელმძღვანელობის სტილი

ისევე, როგორც არ არსებობს კორპორაციის მართვის ერთი უნივერსალური ორგანიზაციული სტრუქტურა, ასევე არ არსებობს კორპორაციების ხელმძღვანელობის ერთი უნივერსალური და ამასთან ეფექტური სტილი. მსოფლიო პრაქტიკამ იცის თვით დირექტიული (ავტორიტარული) სტილით მუშაობის წარმატების შემთხვევებიც. პ. ფ. დრუკერი მათ რიცხვში ასახელებს იაპონურ კომპანიებს, გერმანულ კომპანია Zeiss-ს და კომპანია IBM. იაპონური კომპანიების მენეჯმენტი თავისი ავტოკრატიულობით არის ცნობილი, ხოლო Zeiss-ის და IBM-ის გენერალური მენეჯერები — ერნსტ აბე და ტომას უოტსონ-უფროსი სულაც არ იყვნენ დემოკრატები (ა. ტომას-უოტსონ უფროსი ტირანადაც კი ითვლება).[1]

მაგრამ, რადგან განხილული მაგალითები შემთხვევებია, ე. ი. საერთო წესიდან გამონაკლისი, ამიტომ არის რომ XX საუკუნის დასაწყისიდან მეცნიერებმა დაიწყეს ეფექტური ხელმძღვანელობის მისაგნებად მეცნიერული კვლევა, რაც დღესაც გრძელდება. ხშირად მათი კვლევის შედეგები ურთიერთგამომრიცხველია, ხშირად კი ურთიერთმიახლოებული.

ამ გამოკვლევებიდან თანამედროვე კორპორაციებისთვის განსაკუთრებით საყურადღებოა ხელმძღვანელობის სიტუაციური თეორიები. ამ თეორიებს მიეკუთვნება: **ფიდლერის მოდელი, თეორია „გზა-მიზანი"** და **ხერსი-ბლანშარის თეორია**.

1 П. Друкер. Менеджмент: задачи, обязанности, практика. 2008, с. 332.

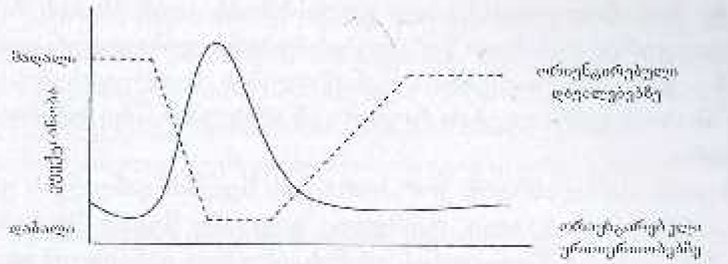
ფიდლერის სიტუაციური თეორიის არსი იმაშია, რომ კომპანიის მუშაობის ეფექტიანობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ კონკრეტული სიტუაცია რამდენად აძლევს ხელმძღვანელს მის დაქვემდებარებულობის საქმიანობაზე კონტროლის და გავლენის შესაძლებლობას. გამოკვლევაში ფიდლერმა სამი სიტუაციური პარამეტრი აღმოაჩინა, რომლებიც ხელმძღვანელის საქმიანობის ეფექტიანობაზე მოქმედებენ. ეს პარამეტრებია:

- ხელმძღვანელ-ქვეშევრდომის ურთიერთობა;
- დავალებების სტრუქტურა;
- თანამდებობრივი უფლებამოსილებები.

ფიდლერის მოდელის მიხედვით, ხელმძღვანელობასთან დაკავშირებული ყველა სიტუაცია ფასდება ზემოაღნიშნული სამი სიტუაციური ცვლადის მეშვეობით. მათი კომბინირება იძლევა რვა ძირითად სიტუაციას, რომლებშიც შეიძლება მოხვდეს ხელმძღვანელი. ფიდლერმა ისინი ხელმძღვანელისათვის სასურველობის მიხედვით ასე დააჯგუფა: ძალიან კეთილსასურველი, ზომიერად კეთილსასურველი და უკიდურესად არაკეთილსასურველი. როგორც ნახაზი 24 გვიჩვენებს პირველი, მეორე და მესამე სიტუაცია ხელმძღვანელისათვის ძალიან კეთილსასურველია, მეოთხე, მეხუთე და მეექვსე — ზომიერად კეთილსასურველი, ხოლო მეშვიდე და მერვე ყველაზე არაკეთილსასურველი.

ხერსი და ბლანშარის მიერ დამუშავებულმა ხელმძღვანელობის სიტუაციურმა თეორიამ[1] დიდი აღიარება ჰპოვა მენეჯმენტის სპეციალისტებს შორის. ხერსის და ბლანშარის აზრით, კორპორაციის წარმატებული ხელმძღვანელი მხოლოდ იმ შემთხვევაში შეიძლება გახდე, თუ აირჩევ ხელმძღვანელობის სწორ სტილს, რომელიც შეესაბამება თქვენი მიმდევრების მზადყოფნის დონეს. მათ დაადგინეს ისიც, რომ მიუხედავად იმისა, თუ რას აკეთებს ხელმძღვანელი, მისი ეფექტიანობა მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია მისი მიმდევრების საქმიანობაზე. ეს მნიშვნელოვანი მაჩვენებელია, რომელიც ხელმძღვანელობის ადრეულ გამოკვლევებში იგნორირებული იყო. რაც შეეხება ტერმინ „მზადყოფნას", მასში

1 P. Hersey, K. Blanshard, "So You Want to know Your Leadership Sule? Training and Development journal, Februaru. 1974. p. 1-15.



	ძალიან კეთილსასურველი			ზომიერად კეთილსასურველი			უკიდურესად არაკეთილსასურველი	
კატეგორიები	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
ხელმძღვანელ-ქვეშევრდომის ურთიერთობა	კარგი	კარგი	კარგი	კარგი	ცუდი	ცუდი	ცუდი	ცუდი
დავალების სტრუქტურა	ფართო	შეზღუდული	ფართო	შეზღუდული	ფართო	შეზღუდული	ფართო	შეზღუდული
ხელმძღვანელის თანამდებობრივი უფლებამოსილებები	მაღალი დონე	მაღალი დონე	დაბალი დონე	დაბალი დონე	მაღალი დონე	მაღალი დონე	დაბალი დონე	დაბალი დონე

ნახ. 24. ფიდლერის მოდელი

ხერსმა და ბლანშარმა იგულისხმეს, თუ რამდენად მზად არიან და აქვთ სურვილი მუშაკებს შეასრულონ ხელმძღვანელის დავალება.

ხერსი და ბლანშარი თავის გამოკვლევებში დაეყრდნენ ფიდლერის მიერ აღმოჩენილ ხელმძღვანელობის სტილის ორ ცვლადს — საწარმოო დავალებაზე ორიენტაციას და ადამიანებთან ურთიერთობებზე ორიენტაციას და განიხილეს სიტუაციები, რომლებშიც ეს ცვლადები დიდი და მცირე ზომით ვლინდებიან და ამის შემდეგ ხელმძღვანელობის სტილები 4 ჯგუფში გააერთიანეს:[1]

- დირექტიული სტილი ასახავს მეტ ყურადღებას წარმოებაზე და ნაკლებს ადამიანებზე;
- დარწმუნებითი სტილი ერთდროულად ასახავს მაღალ ყურადღებას ადამიანების და წარმოების მიმართ;

1 Ричард Л. Дафт, Менеджмент. М., Питер, 2008, с. 587.

- მონაწილეობის სტილი გულისხმობს ადამიანების მიმართ მაღალ ყურადღებას და წარმოების მიმართ დაბალ ყურადღებას;
- უფლებამოსილებათა განაწილების (დელეგირების) სტილი ასახავს ყურადღებას როგორც წარმოების, ისე ადამიანების მიმართ.

ხერსი და ბლანშარი კორპორაციის ხელმძღვანელებს ურჩევენ აირჩიონ ის სტილი, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება ქვეშევრდომთა მზადყოფნის დონეს, ანუ მათ განათლებულობას, სამუშაოსადმი დამოკიდებულებას, ნდობის ქონას და ა. შ. მუშაკთა მზადყოფნის დონე შეიძლება იყოს: დაბალი, ზომიერი, მაღალი და ძალიან მაღალი.

მუშაკთა მზადყოფნის **დაბალი დონის** დროს სასურველია, ხელმძღვანელობის დირექტიული სტილის გამოყენება, რადგან მუშაკებს აქვთ დაბალი კვალიფიკაცია, მცირე გამოცდილება და ვერ იღებენ თავის თავზე პასუხისმგებლობას. ასეთ მუშაკებს კონკრეტულად უნდა მიუთითოთ – რა გააკეთონ, როდის და სად გააკეთონ. **ზომიერი მზადყოფნის** მუშაკთა სამართავად უპრიანია დარწმუნებითი სტილის გამოყენება. ასეთ მუშაკებს შეიძლება არ აქვთ საკმარისი განათლება, ან გამოცდილება, მაგრამ აქვთ თავისი თავის რწმენა, ინტერესი და შრომის სურვილი. ასეთი ხელმძღვანელი მათ მისცემს მხოლოდ საქმის ძირითად მიმართულებას, რაც იმას ნიშნავს, რომ დავალების შესრულებაში მუშაკებსაც შეეძლებათ წვლილის შეტანა. **მაღალი მზადყოფნის** მუშაკების სამართავად ეფექტურია მონაწილეობის სტილი. ასეთ მუშაკებს სათანადო ცოდნაც აქვთ და გამოცდილებაც, მაგრამ მათზე მთლიანად დაყრდნობა არ შეიძლება. ასეთ დროს, ლიდერი ქვეშევრდომების მიმართ კონსულტანტის, დამხმარის როლში გამოდის და წარმართავს საქმის სწორ განვითარებას. **ძალიან მაღალი მზადყოფნის** მქონე მუშაკთა სამართავად უფლებამოსილებათა გადანაწილების (დელეგირების) სტილია გამოყენებადი. ასეთ მუშაკებს აქვთ მაღალი განათლება, გამოცდილება და მზად არიან დავალების დამოუკიდებლად შესრულებაზე პასუხისმგებლობის აღებად. ხელმძღვანელის უფლებათა დელეგირება მათზე სრულიად შესაძლებელია.

სიტუაციური თეორიების ოჯახს მიეკუთვნება აგრეთვე, **თეორია „გზა-მიზანი"**, რომლის მიხედვითაც ხელქვეითი უშუალოდ იღებს პასუხისმგებლობას პირადი და ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად ქვეშევრდომთა მოტივაციის ამაღლებაში.

ხელმძღვანელი ქვეშევრდომთა მოტივაციაზე გავლენას ახდენს:

- ა) მათთვის ჯილდოს მიღების შესაძლო გზების გარკვევით;
- ბ) მუშაკებისათვის ფასეული და სასურველი ჯილდოს მოცულობის გადიდებით.

პირველ შემთხვევაში, კორპორაციის ხელმძღვანელი ეხმარება მუშაკებს აითვისონ ისეთი შრომითი ქმედებები, რომლებიც მათ დაეხმარება მათ წინაშე მდგომი ამოცანების წარმატებით შესრულებაში და ადეკვატური ჯილდოს მიღებაში. ამას უკავშირდება მუშაკთა მოტივაციაზე გავლენის მეორე ფორმა – ჯილდოს მოცულობის გადიდება. ხელმძღვანელის ამოცანაა, რომ მან გაზარდოს მუშაკთა პერსონალური ჯილდოები, იმ შემთხვევაში, თუ მათ შეასრულეს სამუშაო დავალებები.

ასე რომ, ფ. ფიდლერისაგან განსხვავებით, რომელიც ვითარების (გარემოს) შეცვლის კვალობაზე ხელმძღვანელობის სტილის ტრანსფორმაციის აუცილებლობას აღიარებს, „გზა-მიზნის" მოდელი გვარწმუნებს იმაში, რომ სწორედ ლიდერისა და მუშაკის ძალისხმევა იწვევენ ვითარებაში ცვლილებებს და არა პირიქით.

„გზა-მიზანი" მოდელის მიხედვით ხელმძღვანელის ქცევა არის:[1] **მხარდამჭერი, დირექტიული, ორიენტირებული** და **მართვაში მონაწილეობის**.

მხარდამჭერი ხელმძღვანელობისას კორპორაციის ხელმძღვანელი თანამშრომლებს ექცევა როგორც კოლეგებს, როგორც თანასწორებს. იგი ამჟღავნებს ზრუნვას თანამშრომლებზე, მათ კეთილდღეობაზე, აყალიბებს ნამდვილად მეგობრულ გუნდს. მხარდამჭერი ლიდერობა მოგვაგონებს ხელმძღვანელობის სტილს სახელწოდებით „ყურადღება დაქვემდებარებულებს".

დირექტიული ხელმძღვანელობა გამოიხატება სამუშაოთა

1 Gray A., Yukl, "Leadership in Organizations" (Englewood Ceittas, N. J. Prentice, 1981). p. 146-152.

შესასრულებლად ქვემდებარებულებზე ზუსტ დავალებათა მიცემაში. მენეჯერის აძლევს მათ სამუშაოს შესრულების გრაფიკს, ქცევის მიზნებს და სტანდარტებს. მენეჯერი მკაცრად აკონტროლებს გაცემულ განკარგულებათა შესრულებას. დირექტიული ლიდერობა მოგვაგონებს ხელმძღვანელთა სტილს სახელწოდებით „სტრუქტურის ინიცირება".

მიზნის მიღწევაზე ორიენტირებული ხელმძღვანელები ქვემევრდომების წინაშე თავისი ქცევით განსაკუთრებულად გამოხატავენ უმაღლესი მიზნების მიღწევის პატივისცემას და უპირველესობას, ასწავლიან მათ ამ სიმაღლეების დაპყრობის მეთოდებს და ილეთებს.

ხელმძღვანელობა მართვაში მონაწილეობით ნიშნავს დაქვემდებარებულთა მონაწილეობას გადაწყვეტილებების მიღებაში. ასეთი მენეჯერები მხარს უჭერენ კორპორაციაში პრობლემების კოლექტიურ განხილვას.

„გზა-მიზანი" თეორიის მიხედვით შესაძლებელი სამუშაო სიტუაციები და ხელმძღვანელთა ადეკვატური ქცევები სქემატურად ასე გამოსახება (იხ. ნახ. 25)

კორპორაციაში ხელმძღვანელობის ყველაზე თანამედროვე სახეებია: **ტრანსაქციური ხელმძღვანელობა**, **ტრანსფორმაციული ხელმძღვანელობა**, **ხედვაზე დაფუძნებული ხელმძღვანელობის ქარიზმატული სტილი** და **გუნდური ხელმძღვანელობა**.

ტრანსაქციური ხელმძღვანელები დასახული მიზნების მიღწევისაკენ თავის დაქვემდებარებულებს ძირითადად წარმართავენ ამ საქმეში მათი როლის და მოვალეობების ახსნა-განმარტებით. ისინი უზრუნველყოფენ მათ სათანადო წახალისებას და იჩენენ საკმარის ყურადღებას მათი სოციალური პრობლემების გადასაწყვეტად. ტრანსაქციური ხელმძღვანელების ძლიერი მხარე არის მართვის ფუნქციის რეალიზაცია. ეს ხელმძღვანელები არიან შრომის მოყვარულნი. აქვთ სადი აზროვნება და ამაყობენ კარგად აწყობილი მუშაობით. ამის გარდა, ტრანსაქციურ ხელმძღვანელებს მაღალგანვითარებული აქვთ მოვალეობის გრძნობა და დადგენილი ნორმების და მიღებული ფასეულობების დაცვის

სიტუაცია	ხელმძღვანელთა ქცევა	დაქვემდებარებულზე ზეგავლენა	შედეგი
ქვემდებარეთა არ არის დარწმუნებული თავის თავში →	მხარდამჭერი ხელმძღვანელობა →	დადებითი შედეგების მიღწევაში რწმენის სამდგრადება	ძალისხმევის ინტენსიურობის ამაღლება, შრომის მაღალი შედეგები და კმაყოფილება
სამუშაო დავალება არ არის მკაფიოდ განსაზღვრული →	დირექტიული ხელმძღვანელობა →	წახალისების მიღების გზების გარკვევა	ძალისხმევის ინტენსიურობის ამაღლება, შრომის მაღალი შედეგები და კმაყოფილება
შრომაში დაუკმაყოფილებლობა →	წარმატებაზე ორიენტირებული ხელმძღვანელობა →	უმაღლესი მიზნების დასახვა	ძალისხმევის ინტენსიურობის ამაღლება, შრომის მაღალი შედეგები და კმაყოფილება
არაკორექტული დავალებები →	მართვაში მონაწილეობის ხელმძღვანელობა →	ქვემდებარეთა მოთხოვნების იდენტიფიცირება და დავალებების ფორმის შეცვლა	ძალისხმევის ინტენსიურობის ამაღლება, შრომის მაღალი შედეგები და კმაყოფილება

ნახ. 25. სამუშაო სიტუაციები და ხელმძღვანელთა ქცევები „გზა-მიზანის" მოდელში

აუცილებლობა. ტრანსაქციური ხელმძღვანელები ყველა კორპორაციისთვის მნიშვნელოვანია, მაგრამ თუ კომპანიაში ცვლილებები ხორციელდება, მაშინ მართვაში სხვა მიდგომის გამოყენებაა საჭირო.

ტრანსფორმაციული ხელმძღვანელები მეტად ძლიერ და არაორდინალურ ზემოქმედებას ახდენენ ქვემევრდომებზე იმ მიმართულებით, რომ შთააგონებენ მათ საკუთარ ინტერესებზე მაღლა დააყენონ კორპორაციის ინტერესები. ტრანსფორმაციული ხელმძღვანელები გამოირჩევიან ცვლილებების განხორციელებით და კორპორაციაში ინოვაციების დანერგვით. ისინი ეხმარებიან ქვემევრდომებს ძველ პრობლემებზე ჰქონდეთ ახალი ხედვა. ტრანსფორმაციულ ხელმძღვანელებს შეუძლიათ სათავეში ჩაუდგნენ კორპორაციის მისიის, სტრატეგიის, კულტურის, სტრუქტურის და ა. შ. შეცვლის პროცესს. ისინი თავის მუშაობაში ეყრდნობიან არა მხოლოდ დაწერილ წესებს და მატერიალურ სტიმულებს, არამედ ისეთ ფაქტორებსაც, როგორიცაა:

მსოფლმხედველობა, ზოგადი ფასეულობები და იდეები და ა. შ.

ქარიზმატული ხელმძღვანელი (ლიდერი) ქარიზმით სავსე და თავის თავში დარწმუნებული ადამიანია. ფ. ვოგელშტეინის აზრით, ეს ადამიანი ასხივებს პოზიტიურ ენერგიას და ქარიზმას.[1] მისი პიროვნული თვისებები და მოქმედებები ძლიერ ზეგავლენას ახდენს ადამიანებზე და აიძულებს მათ იმოქმედონ მკაცრად განსაზღვრული ფორმით.

და ბოლოს, ხელმძღვანელობის ერთ-ერთი თანამედროვე სახეა **გუნდური ხელმძღვანელობა**. გუნდური ხელმძღვანელობის პოპულარობა ამ ბოლო წლებში განსაკუთრებით იზრდება. კორპორაციების თანამედროვე მენეჯერების წინაშე დადგა გუნდის ლიდერად გახდომის ამოცანა, მაგრამ გუნდის ლიდერად გახდომა ყველა მენეჯერს არ შეუძლია. ამჟამად მოქმედ მენეჯერთა 15% გუნდის ლიდერად არის დაბადებული, მეორე 15%-ს საერთოდ არ შეუძლია გუნდის ხელმძღვანელობა.

გუნდის ხელმძღვანელს აქვს თავისი სპეციფიკური როლი:

1. იგი არის დამაკავშირებელი რგოლი გუნდის წევრებსა და გარე გარემოს – სხვა გუნდები, მომხმარებლები, მომწოდებლები და ა. შ. – შორის;
2. იგი არჩევს და წყვეტს ჯგუფის ყველა პრობლემას;
3. ხელმძღვანელები ეხმარებიან ქვეშევრდომებს გადაჭრან გუნდში წარმოქმნილი კონფლიქტები და დაპირისპირებები;
4. იგი არის ქვეშევრდომთა მრჩეველი, მხარდამჭერი, გამამხნევებელი და მასწავლებელი.

კორპორაციის ხელმძღვანელობა უკავშირდება ხელმძღვანელის **ძალაუფლებას** და **გავლენას** დაქვემდებარებულებზე. „ორგანიზაციაში ძალაუფლება არის ცვლილებების მოხდენის, ადამიანთა მობილიზების და მათში მოქმედებების სურვილის აღძვრის შესაძლებლობა".[2] ვის სჭირდება კომპანიაში ძალაუფლება და რისთვის? კომპანიაში ძალაუფლება სჭირდება მის ხელმძღვანელს (ან კომპანიის განყოფილების მენეჯერს) დაქვემდებარებულზე ზეგავ-

1 F. Vogelstein, "Mighty Amazon" Fortune, May 26, 2003. p. 60-74.

2 Алеп Р. Коэн Курс MBA по менеджменту. М., "Алпина бизнес курс", 2007. с. 172-173.

ლენის მოსახდენად. ეს შესაძლებლობა კომპანიის ხელმძღვანელს ეძლევა თანამდებობრივი იერარქიით. რადგან იგი ხელმძღვანელობს კომპანიის საქმიანობას და იქ დასაქმებულ ადამიანებს, მას აქვს იმის იურიდიული ძალაუფლება, რომ წარმართოს დაქვემდებარებულ მუშაკთა ძალისხმევა საჭირო მიმართულებით. მაგრამ პრაქტიკულ საქმიანობაში ეს ყოველთვის არ ხერხდება მრავალი შინაგანი თუ გარეგანი მიზეზების გამო.

ძალაუფლების ქონა არ ნიშნავს იმას, რომ მისით აღჭურვილ პირს თავისი სურვილების თავს მოხვევა შეუძლია თავის ქვეშევრდომზე, განურჩევლად სიტუაციისა და მათი სურვილებისა. როგორც ძალაუფლება, ისე გავლენა, დამოკიდებულია ხელმძღვანელის პიროვნებაზე, დაქვემდებარებულ ინდივიდის პიროვნებაზე და აგრეთვე, სიტუაციაზე.

მამასადამე, კორპორაციის კოლექტივზე მისი ხელმძღვანელის გავლენას განაპირობებს თვით მენეჯერის **პიროვნული თვისებები, კოლექტივის თითოეული წევრის პიროვნული თვისებები** და **ის სიტუაცია, რომლის დროსაც ხდება ეს გავლენა**. არ არსებობს მენეჯერი, რომელსაც შეუძლია ნებისმიერ სიტუაციაში მოახდინოს გავლენა და აბსოლუტური გავლენა. ყველაფერს განსაზღვრავს სიტუაცია და სიტუაციის მიხედვით განისაზღვრება ძალაუფლებაც.

როგორც წესი, მთელ რიგ საკითხებში კორპორაციის ხელმძღვანელი ფლობს ძალაუფლებას დაქვემდებარებულებზე, კორპორაციის მთელ კოლექტივზე, მაგრამ არის პირიქითაც, დაქვემდებარებულებს აქვთ ძალაუფლება და კორპორაციის ხელმძღვანელები უნდა ზრუნავდნენ ამ ძალაუფლებათა დაბალანსებაზე და არა მხოლოდ თავისი ძალაუფლების გამოყენებაზე. თუ ეს ასე არ მოხდა, ყოველთვის იქნება კოლექტივის მხრიდან პროტესტი.

ცნობილია ძალაუფლების შემდეგი სახეები:[1]

1. იძულებაზე დამყარებული ძალაუფლება;
2. დაჯილდოებაზე (სტიმულირებაზე) დამყარებული ძალაუფლება;

1 Мескон М, Альберт М, Хедоури Ф, Основы менеджмента, М., 1992. с. 215.

3. ექსპერტული ძალაუფლება;
4. ეტალონური ძალაუფლება (ქარიზმატული);
5. კანონიერი ძალაუფლება.

კორპორაციაში **იძულებაზე დამყარებული ძალაუფლების** არსი იმაშია, რომ ამ ძალაუფლების მფლობელს შეუძლია აიძულოს ქვეშევრდომი პირი მისი ნების შესრულებაზე. შემსრულებელმა იცის, რომ თუ იგი მის ნებას არ შეასრულებს, მაშინ მისგან უსიამოვნება შეხვდება. იგი დასჯის მას და ეს დასჯა არ იქნება უბრალო, არამედ იგი შეიძლება იყოს ქვეშევრდომი პირისათვის (და მისი ოჯახისთვის) სასიცოცხლო მნიშვნელობის (თანამდებობრივი დაქვეითება, სამსახურიდან განთავისუფლება, ხელფასის შემცირება და ა. შ.).

დაჯილდოებაზე დამყარებული ძალაუფლების არსი იმაშია, რომ ძალაუფლების მფლობელს შეუძლია მისი ნების გამტარებლის სტიმულირება ჯილდოთი. ეს იციან ქვეშევრდომებმა და ისინი ხელმძღვანელის ნებას სიამოვნებით ასრულებენ.

ექსპერტული ძალაუფლების არსი იმაშია, რომ შემსრულებელმა იცის, რომ ხელმძღვანელი განსაკუთრებულ ცოდნას ფლობს და ემორჩილება მას.

ეტალონური ძალაუფლება ფაქტიურად მაგალითის ძალაუფლებაა. შემსრულებლისათვის ხელმძღვანელი ისეთი მაგალითია, რომ შემსრულებელი სიამოვნებით ასრულებს მის ნებას და სურვილიც აქვს დაემსგავსოს მას.

კანონიერი ძალაუფლების არსი იმაშია, რომ კორპორაციის ხელმძღვანელს ძალაუფლება კანონის ძალით აქვს მიცემული და შემსრულებელს ევალება მისი ნებისადმი მორჩილება. კანონიერ ძალაუფლებას ხშირად ტრადიციულსაც უწოდებენ.

ჩამოთვლილი ძალაუფლების სახეებიდან ყველაზე საინტერესოა ეტალონური ანუ მაგალითის ძალაუფლება. ასეთ ძალაუფლებას ფლობს კორპორაციის ქარიზმატული ლიდერი. მას ამ ძალაუფლებას ანიჭებს ქარიზმატულ თვისებათა ერთობლიობა. ეს ისეთი ძალაუფლებაა, რომელიც არც ტრადიციებს ეფუძნება და არც ლოგიკას. იგი ლიდერის პიროვნული თვისებებიდან და

მახასიათებლებიდან გამომდინარეობს. განსხვავებით სხვა სახის ძალაუფლებებისაგან ქარიზმატული ძალაუფლება მთლიანად პიროვნულია. შემსრულებელს სიამოვნებს ლიდერის ქარიზმატული გავლენა მასზე. მის წარმოდგენაში იგი ამით პატივისცემას იმსახურებს. ასეთ ძალაუფლებას რიჩარდ ლ. დაფტი რეფერენტულ ძალაუფლებას უწოდებს.[1]

როგორც ადრე აღვნიშნეთ, მოვიდა ისეთი დრო, როდესაც ნებისმიერი სახის ძალაუფლების რეალიზაცია ძნელია. ეს იმან გამოიწვია, რომ ხელმძღვანელებს და დაქვემდებარებულებს შორის **განათლების დონეში განსხვავება მოისპო**. არის დარგები (მაგ., კოსმოსური კვლევა), სადაც ყველა უმაღლესი განათლებითაა და 90% სამეცნიერო ხარისხს ფლობს. ასეთმა ინტელექტუალურმა გათანაბრებამ გააძნელა ხელმძღვანელის ძალაუფლების გავრცელება დაქვემდებარებულებზე. თვით ქარიზმატულ პიროვნებასაც გაუძნელდა კორპორაციის მართვა.

ასეთ დროს წინა პლანზე წამოიწია **თანამშრომლობამ**. მაშასადამე, ძალაუფლება შეიცვალა თანამშრომლობით. იმისათვის, რომ კორპორაციის კოლექტივი თანამშრომლობაზე წამოვიდეს მის ხელმძღვანელთან, არსებობს მათზე ზეგავლენის მოხდენის ორი მეთოდი:

1. დარწმუნება;
2. მონაწილეობა.

დარწმუნება არის ხელმძღვანელის აზრის (სურვილის, შეხედულების, გადაწყვეტილების) ეფექტური გადაცემა დაქვემდებარებულ პირებზე. ასეთ დროს ხელმძღვანელი კი არ უბრძანებს დაქვემდებარებულს, რომ „უნდა გააკეთო", არამედ უხსნის, რატომ უნდა გააკეთოს და აჯერებს მას თავისი გადაწყვეტილების სისწორეში. აშკარაა, რომ ასეთ დროს ხელმძღვანელი გარკვეულად დამოკიდებულია შემსრულებელზე და ხელმძღვანელი ამას არ უკადრისობს. პირიქით, იგი მას შეგნებულად აკეთებს. ასეთი ხელმძღვანელი მანამ სანამ მიიღებდეს რაიმე მმართველობით გადაწყვეტილებას, იწვევს სხდომას, ან საერთო კრებას და იქ მო-

1 Ричард Л. Дафт, Менеджмент. М., Питер, 2008, с. 575.

18. რომელი მიმართულებებით ხორციელდება ღია სწავლება?

19. ხელმძღვანელობის რომელ სტილებს იცნობთ?

20. დაახასიათეთ ფიდლერის სიტუაციური თეორია.

21. დაახასიათეთ ხერსი-ბლანშერის თეორია.

22. რა კავშირები აქვს თანამშრომელთა მომზადების დონეს ხელმძღვანელობის სტილთან?

23. განასხვავეთ ერთმანეთისგან ტრანსაქციური და ტრანსფორმაციული ხელმძღვანელები.

24. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ძალაუფლების სახეები.

25. ახსენით დარწმუნების და მონაწილეობის როგორც ცვლილების მიღწევის მეთოდების შინაარსი.

თავი VII. კორპორაციის მართვა. გადაწყვეტილებების მიღება

§1. მმართველობითი გადაწყვეტილებები და მათი სახეები

კორპორაციის მართვის პროცესში მის მენეჯერებს უამრავი გადაწყვეტილების მიღება უხდებათ. მათი სიმრავლის მიუხედავად, არსებობს კლასიფიკაციის ზოგადი ნიშნები. ეს ნიშნები შემდეგია (ცხრილი 7):

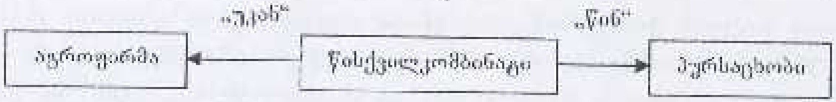
ცხრილი 7. გადაწყვეტილებების დაჯგუფება

კლასიფიკაციის ნიშანი	გადაწყვეტილების სახე
პრობლემის განმეორებადობის ხარისხი	• ტრადიციული • არატიპიური
მისი მნიშვნელობა	• სტრატეგიული • ტაქტიკური
ზემოქმედების სფერო	• ლოკალური • გლობალური
გადაწყვეტილების შედეგის მოქმედების ვადა	• გრძელვადიანი • საშუალოვადიანი • მოკლევადიანი
განსაზღვრულობის, განუსაზღვრელობის ნიშანი (დამოკიდებულია პრობლემის გადამწყვეტი მენეჯერის ხელში არსებულ ინფორმაციის სისრულეზე)	• დეტერმინირებული • ალბათური
მოცულობა (სიღრმე)	• საერთო • ვიწროსპეციალიზებული
გადაწყვეტილების მიღება	• ერთპიროვნული • ჯგუფური
ამორჩევის კრიტერიუმი	• მარტივი • რთული
რეგლამენტაციის ხარისხი	• კონტურული • სტრუქტურირებული • ალგორითმული
გადაწყვეტილების შემუშავების მეთოდი	• ფორმალიზებული • არაფორმალიზებული
ფუნქციონალური ნიშანი	• კომერციული • სოციალური • ტექნიკური • ორგანიზაციული

(განსაკუთრებით მუდმივ ხარჯებს), რაც მათ ფასის შემცირების საშუალებას აძლევთ. ასეთი კორპორაციები დანახარჯების სიმცირით ბაზარზე ლიდერები ხდებიან.

ვერტიკალური ინტეგრაციის სტრატეგია. ვერტიკალური ინტეგრაცია არის კავშირი და გაფართოება „წინ“ ან „უკან“. „უკან“ ნიშნავს ინტეგრაციას მიმწოდებელთან, „წინ“ ნიშნავს ინტეგრაციას მომხმარებლებთან. მაგალითად, ავიღოთ წისქვილკომბინატი, რომელსაც ხორბალს აწვდის აგროფირმა, ხოლო თვითონ ხორბალს ფქვავს და ფქვილს მიყიდის პურსაცხობს. თუ წისქვილკომბინატი შეისყიდის ან შთანთქავს აგროფირმას ეს იქნება „უკან“ ინტეგრაცია, თუ შთანთქავს პურსაცხობს, ეს იქნება „წინ“ ინტეგრაცია, ხოლო თუ ორივეს – მაშინ – ორივე ერთად. ამ ინტეგრაციის ნაკლი იმაში მდგომარეობს, რომ ის აიძულებს კორპორაციას მოახდინოს ორიენტირება მხოლოდ საკუთარ შესაძლებლობებზე და მომარაგების წყაროებზე.

დეზინტეგრაციის და აუტსორსინგის სტრატეგია. დეზინტეგრაცია ნიშნავს ინტეგრაციის დაშლას. ზოგიერთ ინტეგრირებულ კორპორაციას ინტეგრაციამ ვერ მისცა დადებითი სარგებელი, ამიტომ მათ მოახდინეს დეზინტეგრაცია და გადავიდნენ აუტსორსინგის სტრატეგიაზე. ეს ასე უნდა გავიგოთ: ინტეგრაციის დროს წისქვილკომბინატმა შეიერთა აგროფირმა და პურსაცხობი, ე. ი. მან ხელთ იგდო პურის წარმოების მთელი ასეთი ჯაჭვი:



რადგან „წინ“ და „უკან“ ინტეგრაციამ მას შედეგი ვერ მისცა, წისქვილკომბინატმა გადაწყვიტა, მიმართოს აუტსორსინგს. ეს არის ჯაჭვის რომელიღაც რგოლის თავისთვის დატოვება და რომელიღაც რგოლების ძლიერ კონტრაჰენტებისთვის გადაცემა (ცხადია, რომლებმაც ეს საქმე კარგად იციან). ჩვენ შემთხვევაში, წისქვილკომბინატი თავისთან დატოვებს ისევ თავის ძველ საქმეს, ე. ი. ხორბლის დაფქვას, ხოლო აგროფირმას და პურსაცხობს გადასცემს სამუშაოდ და სამართავად სხვას – მათი უკეთესი მართვისათვის.

შეტევითი სტრატეგიები. როგორც სახელწოდება გვიჩვენებს შეტევითი სტრატეგია არის კონკურენტებზე შეტევა. კორპორაციამ, რომელიც ამას გადაწყვეტს, უნდა იცოდეს, რომ ჯერ უნდა შექმნას უპირატესობა და შემდეგ „შეუტიოს“. მეორე მხარეს ცდილება გამოიყენოს შემტევის მრავალი მისი შესაძლებლობები და შეიმუშაოს საპასუხო სვლები. თუ მოპირდაპირე მხარემ ეს ვერ მოახერხა, მაშინ მას უდგება კონკურენტული უპირატესობის დაკარგვის პერიოდი. ამის საწინააღმდეგოდ მან უნდა შეიმუშაოს თავდაცვითი სტრატეგია.

შეტევითი სტრატეგიის სახეებია:

- კონკურენტის ძლიერი მხარეების დაძლევა და გასწრება;
- კონკურენტის სუსტი მხარეების გამოყენება;
- ერთდროული შეტევა რამდენიმე მიმართულებით;
- თავისუფალი სივრცეების დაპყრობა;
- პარტიზანული ომი;
- დამსწრები დარტყმები.

თავდაცვითი სტრატეგია. ამ სტრატეგიის გამოყენებისას აუტსაიდერს ანუ შემტევ კორპორაციას უნდა შევუქმნათ ბარიერები. ამისათვის ის ყოველთვის მზად უნდა იყოს როგორც ახალი პროდუქციის გამოშვებაში, ისე ახალი ტექნოლოგიების ათვისებაში, დანახარჯების ნაბიჯ-ნაბიჯ შემცირებაში და ა. შ. ასე რომ, ლიდერი კორპორაცია მუდმივად უნდა „მოძრაობდეს“ სხვადასხვა მიმართულებით. „მოძრავ სამიზნეზე იერიშის მიტანა და განადგურება“ ძალიან ძნელია. თავდამცველ კორპორაციას ისიც უნდა ახსოვდეს, რომ მარტო თავის დაცვა და მიღწეულის შენარჩუნება არ არის საკმარისი. იგი ყურადღებას უნდა აქცევდეს დარგში მიმდინარე ცვლილებებს და ითვალისწინებდეს მათ თავის მუშაობაში. საერთოდ უნდა გვახსოვდეს, რომ თავდაცვითი სტრატეგია უფრო ნაკლებხარისხიანია, ვიდრე შეტევითი სტრატეგია.

§2. გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი და მეთოდები კორპორაციაში

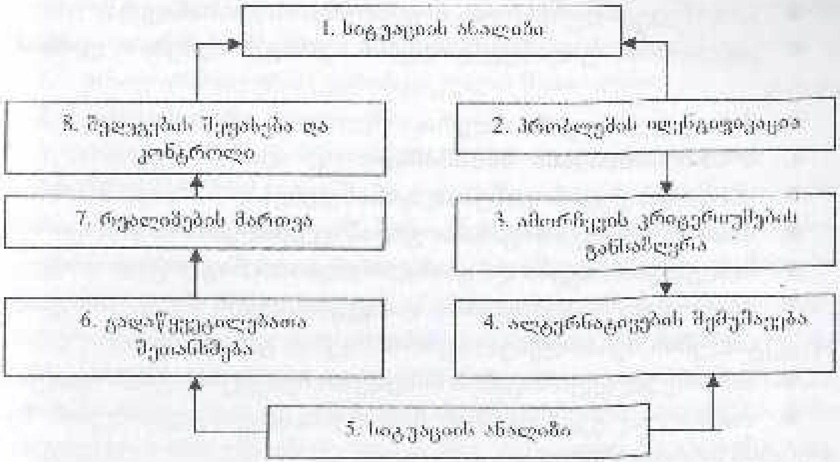
გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი ეს არის მართვის სუბიექტის მოქმედებათა ციკლური თანამიმდევრობა, რომელიც მიმართულია კორპორაციის პრობლემების გადაწყვეტაზე. მისი შინაარსია სიტუაციების ანალიზი, ალტერნატივების გენერაცია, გადაწყვეტილებების მიღება და მათი შესრულების ორგანიზაცია.

მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისას ერთდროულად ორი პროცესი მიმდინარეობს – ახალი ამოცანების გადაწყვეტაზე მიმართული შემოქმედებითი საქმიანობა და იმ მმართველობითი პროცედურების პუნქტუალურ შესრულებაზე დაფუძნებული ტექნოკრატიული საქმიანობა, რომელთაც პრაქტიკულად გაამართლეს თავისი თავი. მუდმივად განახლებადი ეს პროცესები მმართველობის საფუძველს წარმოადგენს.

მმართველობით გადაწყვეტილებათა მიღებაში კლასიკური მიდგომა გარკვეული პროცედურების დაცვასა და საყოველთაოდ აღიარებული მოქმედებათა შესრულებაში მდგომარეობს. ამ პროცედურების თანამიმდევრობა იხილეთ ნახაზზე 26.

მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირება ხდება გადასაწყვეტი პრობლემის განვითარების 3 დონეზე:

- განვითარების დასაწყისში (პირველი სფერო). ამ ეტაპზე პრობლემის სიდიდე არ იწვევს საშიშროებას. მიიღება გამაფრთხილებელი გადაწყვეტილება.
- საშიში განვითარების პერიოდში. ეს არის პერიოდი, როცა პრობლემა არსებით გავლენას ახდენს მმართველობით საქმიანობაზე. გადაწყვეტილება მის მოხსნაზე ამოქმედდება ამ ნეგატიური გავლენის გამოაშკარავების შედეგად.
- სტაბილიზაციის პერიოდში. ამ პერიოდში პრობლემის საშიშროება და თვით პრობლემის მასშტაბი ყველასათვის ნათელი ხდება. გადაწყვეტილებები ამოქმედდება დროის რეალურ მასშტაბში, ანუ მაშინ, როცა იგი საჭიროა, რომ ამოქმედდეს.



ნახ. 26. მმართველობითი გადაწყვეტილების პროცესის პროცედურები და მათი თანამიმდევრობა

მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების და რეალიზაციის ძირითადი ეტაპები შემდეგია:

1. **სიტუაციის ანალიზის ეტაპები:**
- კორპორაციის შიგა გარემოზე დაკვირვება;
- კორპორაციის გარე გარემოზე დაკვირვება.
2. **პრობლემის იდენტიფიცირება:**
- პრობლემური სიტუაციის აღწერა;
- იმ რგოლის გამოვლენა, რომელშიც თავი იჩინა პრობლემამ;
- პრობლემის ფორმულირება;
- პრობლემის მნიშვნელობის შეფასება;
- პრობლემის გამომწვევი მიზეზების გამოვლენა.
3. **გადაწყვეტილების ამორჩევის კრიტერიუმის განსაზღვრა:**
- ობიექტის დეტალური აღწერა;
- ცვლადი ფაქტორების ცვლილების სფეროს განსაზღვრა;

- გადაწყვეტილებისადმი მოთხოვნების განსაზღვრა;
- ეფექტიანი გადაწყვეტილების კრიტერიუმების განსაზღვრა;
- შეზღუდვების განსაზღვრა.

4. **ალტერნატივების შემუშავება:**

- ამოცანის ქვეამოცანებად დანაწევრება;
- თითოეულ ქვეამოცანაში გადაწყვეტილების ძიება;
- მოდელების აგება და გაანგარიშებათა ჩატარება;
- თითოეულ ქვეამოცანის და ქვესისტემის მიხედვით გადაწყვეტილების შესაძლებელი ვარიანტების განსაზღვრა;
- თითოეულ ქვეამოცანის მიხედვით შედეგების განჭვრეტა;
- თითოეულ ქვეამოცანის მიხედვით გადაწყვეტილების შედეგების პროგნოზირება;
- მთელი ამოცანის მიხედვით გადაწყვეტილების ვარიანტების შემუშავება.

5. **საუკეთესო ალტერნატივის ამორჩევა:**

- ეფექტური გადაწყვეტილებების ვარიანტების ანალიზი;
- უამრავი პარამეტრების გავლენის შეფასება.

6. **გადაწყვეტილების შეთანხმება:**

- გადაწყვეტილების დამუშავება შემსრულებლებთან;
- გადაწყვეტილების შეთანხმება ფუნქციონალურად ურთიერთმოქმედ სამსახურებთან;
- გადაწყვეტილების დამტკიცება.

7. **გადაწყვეტილების რეალიზაციის მართვა:**

- რეალიზაციის მუშა გეგმის შედგენა;
- სამუშაოს განაწილება შემსრულებლებზე და შესრულების ვადებზე;
- გეგმის რეალიზაცია.

8. **გადაწყვეტილების შესრულების კონტროლი:**

- გადაწყვეტილების რეალიზაციის პროცესში მასში კორექტივების შეტანა;
- მიღებული და რეალიზებული გადაწყვეტილების ეფექტიანობის შეფასება.

გადაწყვეტილებათა მართვის თეორიაში მრავალგვარი მეთოდები არსებობს. მათი გაერთიანება შეიძლება 3 ჯგუფში:

1. არაფორმალური (ევრისტიკული) მეთოდები;
2. კოლექტიური მეთოდები;
3. რაოდენობრივი მეთოდები.

არაფორმალური (ევრისტიკული) მეთოდები ეფუძნება კორპორაციაში მომუშავე იმ პიროვნებების ანალიტიკურ შესაძლებლობებს, რომელთაც უხდებათ გადაწყვეტილებების მიღება. არაფორმალური მეთოდები ეს არის ხელმძღვანელის მიერ ოპტიმალური გადაწყვეტილების ამორჩევის ლოგიკური მეთოდების და ხერხების ერთობლიობა და დაგროვილი გამოცდილების მხედველობაში მიღებით ალტერნატივების თეორიული შედარება. მისი საფუძველია ინდუქციის მეთოდი, ანუ კერძოდან საერთოზე გადასვლა. ამასთან, ამ მეთოდის გამოყენებისას ხდება პრობლემის ქვეპრობლემებად დაყოფა. თითოეულ ქვეპრობლემისთვის იხაზღვრება ამოცანების და მათი შესატყვისი გადაწყვეტილებების ნაკრები (კომპლექტი). ითვლება, რომ ქვეპრობლემის ყველა ამ გადაწყვეტილებათა წარმატებული შესრულებით, გადაწყვეტილი იქნება მთლიანად პრობლემა.

ამ მეთოდების უპირატესობა გადაწყვეტილების მიღების ოპერატიულობაშია, ნაკლი კი ის არის, რომ ისინი არ იძლევიან უმცდომო გადაწყვეტილების არსებობის გარანტიას. ეს მეთოდები მხოლოდ მაშინ არიან ეფექტურნი, თუ ხელმძღვანელი ისე დაყოფს პრობლემას ქვეპრობლემებად, რომ თითოეული მათგანი კონკრეტული კორპორაციისთვის იქნება ტიპიური და მის გადასაწყვეტად ტიპიური მეთოდიკაც იქნება შემუშავებული.

გადაწყვეტილებათა მიღების **კოლექტიური მეთოდები** მრავალგვარია. მათ რიცხვშია: სხდომა, თათბირი, კომისიებად მუშაობა და ა. შ. ყველაზე ფართო განვითარება ჰპოვა ისეთმა კოლექტიურმა მეთოდმა, როგორიცაა **„გონებრივი იერიში"**. მისი შინაარსი ასეთია: პრობლემის გადასაჭრელად იქმნება ჯგუფები, რომლებიც იდეების გენერაციაზე მაქსიმალურად თავისუფალ და ამასთან, კეთილსასურველ გარემოში მუშაობენ. განსაკუთრებით

მიიღება პრობლემის ნებისმიერი გადაწყვეტილება, თვით აბსურდულიც კი. ასეთ დროს აკრძალულია იდეის დაწუნება, ანდა კრიტიკა.

ფართო გამოყენებაშია გადაწყვეტილებათა მიღების ისეთი კოლექტიური მეთოდი, როგორიცაა ექსპერტული მეთოდი. იგი ურთიერთგადამკვეთ სფეროებში მომუშავე ექსპერტების (სპეციალისტების) ერთობლივ ნააზრევს წარმოადგენს.

ექსპერტული მეთოდების 4 ძირითადი მიმართულება არის ცნობილი. ესენია:

- **მარტივი რანჟირების** მეთოდი;
- **წონითი კოეფიციენტების** მეთოდი;
- **თანამიმდევრული შედარების** (დახარისხების) მეთოდი;
- **წყვილად შედარების** (წყვილად დახარისხება) მეთოდი.

მარტივი რანჟირების მეთოდი ეყუდნება ექსპერტების შეხედულებებს. სფეროს თითოეულ ექსპერტს პრობლემის გადაწყვეტაზე თავისი მოსაზრება აქვს, იქიდან გამომდინარე, თუ რა მნიშვნელობას აძლევს იგი პრობლემის გადაწყვეტის მახასიათებლებს – გადაწყვეტის რეალიზაციის დროს, ფინანსურ ხარჯებს, პროდუქციის გასაღების გაზრდას, დამატებით მოგებას, პროდუქციის ხარისხს. ამ მახასიათებლებს თითოეული გადაწყვეტილებისთვის თავისი გამომხატველი მნიშვნელობა გააჩნიათ. ციფრით 1 – აღინიშნება ყველაზე მნიშვნელოვანი ნიშანი, ციფრით 2 – შედარებით ნაკლები მნიშვნელობის ნიშანი და ა. შ. აღნიშნული მონაცემები შეაქვთ ცხრილში და ამუშავებენ მათემატიკური სტატისტიკის მეთოდებით.

წონითი კოეფიციენტების მეთოდის შინაარსი იმაშია, რომ თითოეულ გადაწყვეტილებას ეძლევა წონითი კოეფიციენტები (მნიშვნელობის კოეფიციენტები). გამოყენებაშია წონითი კოეფიციენტების ფორმირების ორი ვარიანტი:

1. ყველა კოეფიციენტების ჯამი რომელიმე მთელი რიცხვის ტოლი უნდა იყოს. მაგალითად: ექვსი ნიშნის გადაწყვეტილებისთვის დგინდება კოეფიციენტები 0,3; 0,1; 0,2; 0,2; 0,1 და 0,1, რომელთა ჯამია 1,0.

2. გადაწყვეტილების ყველაზე მნიშვნელოვანი ნიშნისთვის დგინდება მღვრული კოეფიციენტი (მაგალითად 8), ყველა დანარჩენი კოეფიციენტები ამ კოეფიციენტის ნაწილების ტოლი იქნება (მაგალითად, 1, 2, 4, 6).

თანამიმდევრული შედარების (დახარისხების) მეთოდის არსის გასაგებად უნდა ვიცოდეთ მასში განსახორციელებელი ოპერაციები:

1. შედგება გადაწყვეტილებების ნიშნების ჩამონათვალი;
2. ცხრილში ჩამონათვალი შეიტანება მნიშვნელობის მიხედვით;
3. ყველა გადაწყვეტილების თითოეული ნიშნის რეალიზაციის შეფასება ჩაიწერება ცხრილში. მაქსიმალური შეფასება იქნება ხუთი.

აი ამის მაგალითი:

ცხრილი 8.

თითოეული გადაწყვეტილების ნიშნების შეფასებები

ნიშანი		გადაწყვეტილების რეალიზაციის შეფასება (ბალები)			
დასახელება	მნიშვნელობის კოეფიციენტი	1	2	3	4
რეალიზაციის დრო	1	4	5	3	3
ფინანსური ხარჯები	0.8	5	3	4	4
გასაღების მოცულობის ზრდა	0.6	5	3	2	1
დამატებითი მოგების სიდიდე	0.6	2	4	4	5
პროდუქციის ხარისხი	0.5	2	5	4	3
ჯამი		13.2	14,1	11,8	11,3

4. თითოეულ გრაფაში ჩაიწერება გადაწყვეტილების რეალიზაციის შეფასების ნამრავლი შესაბამისი ნიშნის კოეფიციენტზე.

5. ხდება მაქსიმალური მნიშვნელობის მიხედვით მიღებულ მნიშვნელობათა „სორტირება" და განისაზღვრება გადაწყვეტილების მისაღები ვარიანტი. მოცემული მაგალითის მიხედვით ყველაზე მისაღებია მეორე გადაწყვეტილება 14,1 ბალით.

წყვილად შედარების (წყვილად დახარისხების) მეთოდი ნიშნავს, ცალკეული მმართველობითი გადაწყვეტილების ნიშნების წყვილად შედარებას და შემდეგ მმართველობითი გადაწყვეტილებების სტატისტიკურ დამუშავებას. უპირველესად ორი ნიშანი შედარდება ერთმანეთს და საუკეთესო ამოირჩევა, შემდეგ ეს საუკეთესო შედარება მესამეს და კვლავაც საუკეთესო ამოირჩევა და ა. შ.

კოლექტიური გადაწყვეტილების ერთ-ერთი მაგალითია **დელფის მეთოდი.** მან ეს სახელწოდება მიიღო საბერძნეთის ქალაქ დელფის პატივსაცემად, რომელიც ცნობილი იყო იქ მცხოვრები ბრძენი ადამიანებით — მომავლის ნათელმხილველებით. დელფის მეთოდი ანკეტირების მრავალტურიანი პროცედურაა, მისი არსი იმაშია, რომ თითოეული ექსპერტი დამოუკიდებლად და ანონიმურად სცემს კითხვებზე პასუხს, შემდეგ ყველა პასუხი ერთობლივად შეჯერდება და თითოეულ ექსპერტამდე დაიყვანება. ყოველი ტურის შემდეგ ანკეტირების შედეგები გადამუშავდება და მიღებული შედეგები შეფასებების მიცემით ეცნობებათ ექსპერტებს. ანკეტირების პირველი ტური არგუმენტაციის გარეშე მიმდინარეობს. მეორე ტური, რომელიც სხვა ტურებისგან პასუხით განსხვავდება, მოითხოვს არგუმენტაციას. შეფასებების დასტაბილების შემდეგ გამოკითხვა წყდება და ექსპერტების მიერ შემოთავაზებული, ან და მათ მიერ კორექტირებული გადაწყვეტილება მიიღება.

გადაწყვეტილებების მიღების რაოდენობრივ მეთოდს საფუძვლად უდევს სამეცნიერო-პრაქტიკული მიდგომა. იგი გულისხმობს ინფორმაციის დიდი მასივის დამუშავებას (ელექტროგამოთვლით მანქანებზე) და მისი მეშვეობით ოპტიმალური გადაწყვეტილების ამორჩევას.

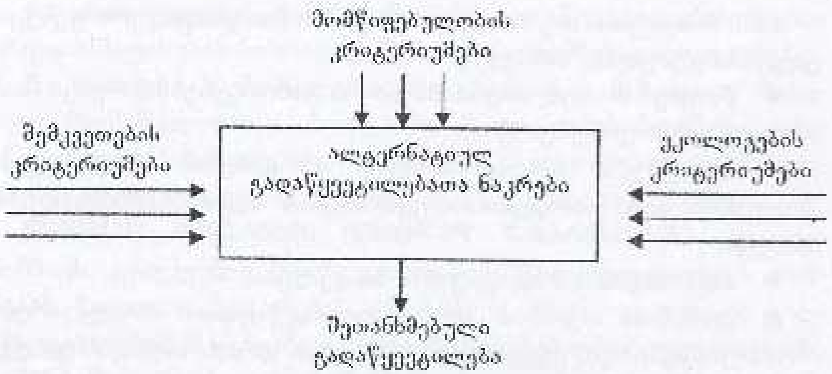
იმის მიხედვით, თუ მოდელს რა ტიპის მათემატიკური ფუნქცია უდევს საფუძვლად, არჩევენ:

- წრფივი მოდელირება. ამ დროს გამოიყენება წრფივი (ხაზობრივი) დამოკიდებულება;
- დინამიური პროგრამირება. ამოცანების გადაწყვეტის პროცესში იგი დამატებითი ცვლადების შეტანის საშუალებას იძლევა;
- ალბათური და სტატიკური მოდელები;
- თამაშთა თეორია ანუ ისეთ სიტუაციათა მოდელირება, რომლებშიც გადაწყვეტილების მიღების დროს სხვადასხვა ქვედანაყოფების ინტერესთა დაუბალანსებლობა უნდა იქნეს მხედველობაში მიღებული;
- იმიტაციური მოდელები.

ერთ-ერთი პრაქტიკულად უფრო გავრცელებული მეთოდია **მრავალგანზომილებიანი მატრიცა**. იგი ემყარება საკვლევი პრობლემის მატრიცული ანალიზის პროცესში გამოვლენილ ახალი კავშირების და ურთიერთობების სისტემური ანალიზის პრინციპს. ამ მეთოდის გამოყენებით ხდება სხვადასხვა ალტერნატივიდან საუკეთესო გადაწყვეტილების ამორჩევა ნიშნების (კრიტერიუმების) კომპრომისის საფუძველზე. კომპრომისი შეიძლება მიღწეულ იქნეს ორ, სამ და უფრო მეტ დაინტერესებულ მხარეებს შორის. ამიტომ ნიშნების მატრიცა შეიძლება იყოს ორგანზომილებიანი, სამგანზომილებიანი და ა. შ.

მატრიცულ მეთოდს აქვს თავისი ნაკლი და უპირატესობა. უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ იგი რთული ამოცანების გადაწყვეტის და ახალი, მოულოდნელი იდეების აღმოჩენის საშუალებას იძლევა. იგი მრავალჯერ განმეორებად სიტუაციებში გამოიყენება.

მრავალგანზომილებიანი მატრიცული მეთოდის საწყისი ვარიანტი ორგანზომილებიანია, შემდეგ სამგანზომილებიანი (ნახ. 27) და ა. შ.



ნახ. 27. მატრიცული (სამგანზომილებიანი) მეთოდის სქემა

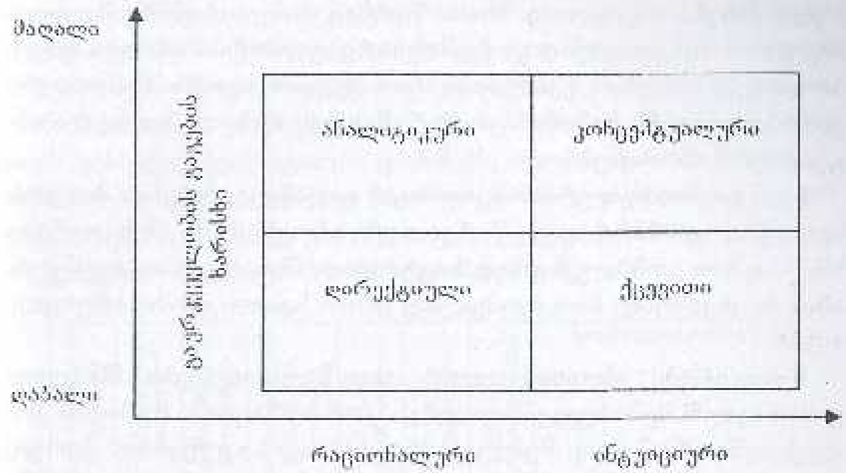
§3. გადაწყვეტილების სტილი და მოდელები

კორპორაციაში ადამიანები პრობლემის გადაწყვეტის მეთოდის არჩევისას ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან პიროვნული სტილით. პიროვნულ სტილად ითვლება ადამიანის მიერ პრობლემის აღქმის და მისი გადაწყვეტილების მიღების მიდგომა.[1]

სპეციალისტები გადაწყვეტილების მიღების 4 ძირითად სტილს გამოყოფენ (იხ. ნახ. 28):

- **დირექტიული სტილი.** მას ახასიათებს რაციონალური აზროვნება და გაურკვევლობის მიმართ ტოლერანტობის დაბალი დონე. ასეთი მენეჯერები მუშაობენ ლოგიკურად და ეფექტურად. გადაწყვეტილებებს იღებენ სწრაფად და ორიენტირებული არიან მის სწრაფ შესრულებაზე. ხშირად გადაწყვეტილება მიღებული აქვთ მეტად მცირე ინფორმაციის საფუძველზე, რადგან არ უყვართ დიდი მოცულობის ინფორმაციის ანალიზი და უმრავლეს შემთხვევაში, გადაწყვეტილების ვარიანტები აქვთ ერთი-ორი. ასეთი ადამიანები გამოირჩევიან პროდუქტიულობით და რაციონალურობით. თავს არიდებენ გადაწყვეტილებების მიღების წესების და პროცედურების შესრულებას.

1 Ричард Л. Дафт. Менеджмент. М., Питер, 2008. с. 336-337.



ნახ. 28. გადაწყვეტილების მიღების სტილები[1]

- **ანალიტიკური სტილი.** მას ახასიათებს გაურკვევლობის მიმართ ტოლერანტობის მაღალი დონე და რაციონალური აზროვნება. ეს ინდივიდები ცდილობენ იქონიონ რაც შეიძლება მეტი ინფორმაცია და განიხილონ გადაწყვეტილების მიღების მეტი ვარიანტები. გადაწყვეტილებების მიღებაში ისინი არიან ფრთხილნი. თვით არაორდინალურ სიტუაციებშიანაც კი შეუძლიათ ადაპტირება.
- **კონცეპტუალური სტილის** მქონე ადამიანები ფართო სპექტრის ინფორმაციას და გადაწყვეტილების მრავალ ვარიანტებს იხილავენ. ისინი ორიენტირებული არიან გრძელვადიან პროგრამებზე და პრობლემებს წყვეტენ შემოქმედებითი მიდგომით. კონცეპტუალურ სტილს ახასიათებს გაურკვევლობის მიმართ ტოლერანტობის მაღალი დონე და აზროვნების ინტუიციური სტილი.
- **ქცევითი სტილი.** ძირითადად ახასიათებს ისეთ ადამიანებს, რომელთაც სხვა ადამიანების ქცევაზე აქვთ გამძაფრე-

1 S. P. Robbins. D. A. Cenzo. Supervizion Today. 2 nd ed (Upper sade River. N): PRetice Hall. 1198. p. 166.

ბული პასუხისმგებლობა. ისინი წარმატებით თანამშრომლობენ სხვებთან. აინტერესებთ დაქვემდებარებულ პირთა აზრები, იდეები და ყურადღებით ეკიდებიან მათ. ქცევით სტილს ახასიათებს გაურკვევლობის მიმართ ტოლერანტობის დაბალი დონე და ინტუიციური აზროვნება.

ჩვენ გავმიჯნეთ ერთმანეთისაგან გადაწყვეტილების მიღების სტილები, კორპორაციათა რეალურ ცხოვრებაში მენეჯერები ხშირად მათ კომპლექსურად, სიტუაციათა შესაბამისად იყენებენ. ამის მიუხედავად, მათ რომელიმე ერთი სტილი დომინირებული აქვთ.

მენეჯერები ინდივიდუალურ გადაწყვეტილებებს მხოლოდ გამონაკლის შემთხვევებში იღებენ. კორპორაციაში მუშაობა კოლექტივში (რომელიც შემდეგ გუნდებად და „ჯგუფებად" იყოფა) მიმდინარეობს, ამიტომ მენეჯერისთვის მეტად ფასეულია მასში თანამშრომელთა მონაწილეობა, მათი ახალი, უცხო აზრის მოსმენა და გათვალისწინება. მართალია, აზრთა სხვადასხვაობასაც აქვს თავისი ნაკლი (დიდი დრო იხარჯება ყველას აზრთა მოსმენაზე და გარჩევაზე), მაგრამ როგორც სპეციალისტები წერენ, „გადაწყვეტილების მიღების პროცესში აზრთა სხვადასხვაობის ფასეულობა მნიშვნელოვნად გადაწონის მის უარყოფით მხარეებს"[1]

დაქვემდებარებულ პირთა მონაწილეობით გადაწყვეტილების მიღების ერთ-ერთ მეთოდს (მოდელს) მენეჯერებს ვიქტორ ვრუმი და არტურ ჯაგო სთავაზობენ, მას ვრუმ-ჯაგოს მოდელს უწოდებენ.

ვრუმ-ჯაგოს მატრიცას აქვს ასეთი სახე (ნახ. 29):

მატრიცა მუშაობს ძაბრის პრინციპით. სვეტებში (სქემის ზედა ნაწილი) მოცემულია სიტუაციური ფაქტორები (გადაწყვეტილების მნიშვნელობა, გადაწყვეტილებაში მონაწილეობა და ა. შ.), რომლებსაც შეიძლება ადგილი ჰქონდეს ან არ ჰქონდეს კონკრეტულ სიტუაციაში. სქემის მარჯვენა ნაწილში ჩამოთვლილია ვრუმი და ჯაგოს მიერ მიჩნეული გადაწყვეტილების სტილები – დამოუკიდე-

1 Ставен П. Роббинз. Мэри Коултер. Менеджмент. М., Санкт-Петербург-Киев. 2007. Вильямс. с. 294.

ბელი გადაწყვეტილება, ჯგუფური კონსულტაციები, დახმარება, ინდივიდუალური კონსულტაციები და გადაწყვეტილების დელეგირება (შევნიშნავთ, რომ განსხვავებული სახელების მიუხედავად ისინი მთლიანად ემთხვევიან ს. პ. რობინზის და დ. ა. სენზოს ჩვენს მიერ დასახელებულ სტილის ფორმებს. პრობლემასთან მიმართებაში მაღალი (მ) და დაბალი (დ) შეფასებით ვაფასებთ სიტუაციურ ფაქტორებს და შემდეგ ვირჩევთ გადაწყვეტილების სტილს – დამოუკიდებელს, გუნდურს, დახმარებას და ა. შ.)

	გადაწყვეტილების მნიშვნელობა	მონაწილეობაზე მოთხოვნა	ხელმძღვანელის კომპეტენცია	გადაწყვეტილების მხარდაჭერის ალბათობა	ჯგუფის შეთანხმებულობა	ჯგუფის კომპეტენცია	გუნდური მუშაობის ხარისხი	გადაწყვეტილების სტილი
პრობლემის გადაწყვეტა	მ	მ	მ	დ	—	—	—	დამოუკიდებელი გადაწყვეტილება
					მ	მ	მ	დელეგირება
						დ	დ	ჯგუფური კონსულტაციები
					დ	—	—	
			დ	მ	მ	მ	მ	დახმარება
					დ	დ		ინდივიდუალური კონსულტაციები
					დ			
				დ	მ	მ	მ	დახმარება
					დ	დ	დ	ჯგუფური კონსულტაციები
						დ	—	
							—	
			მ	—	—	—	—	დამოუკიდებელი გადაწყვეტილება
					მ	მ	მ	დახმარება
						დ	—	ინდივიდუალური კონსულტაციები
			დ	—		—	—	
					დ	—	—	
	დ	მ	—	მ	—	—		დამოუკიდებელი გადაწყვეტილება
				დ	—	—	მ	დელეგირება
						—	დ	დახმარება
		დ	—	—	—	—	—	დამოუკიდებელი გადაწყვეტილება

ნახ. 29. ვრუმ-ჯაგოს მოდელში გადაწყვეტილების მიღების მატრიცა[1]

1 Victor H. Vroom. Leadership and the Decision Making Process. Organizational Dynamics. 28. no 4 (Spring 2000). p. 82-94.

გადაწყვეტილების მიღების მოდელები. გადაწყვეტილებების მიღების მიდგომები 3 ძირითად ტიპად იყოფა. ესენია: **კლასიკური, ადმინისტრაციული და პოლიტიკური მიდგომები.** მენეჯერი მათ შორის არჩევანს აკეთებს რისკის ხასიათის, სიტუაციის გაურკვევლობის, პრობლემის სიმარტივის და პირადი მიდრეკილებების მიხედვით. შემოაღნიშნული მოდელების დახასიათება იხილეთ ცხრილში 9.

ცხრილი 9.

გადაწყვეტილების მიღების კლასიკური, ადმინისტრაციული და პოლიტიკური მოდელების დახასიათება[1]

კლასიკური მოდელი	ადმინისტრაციული მოდელი	პოლიტიკური მოდელი
1. მიზნების სიცხადე, პრობლემის გაცნობიერება; 2. სიტუაციის სრული სურათი; 3. გადაწყვეტილებების და მათი შედეგების შესახებ ამომწურავი ინფორმაცია; 4. საპარტენლო შედეგის მაქსიმიზაციისათვის რაციონალური არჩევანის გაკეთება.	1. პრობლემები და მიზნები არ არის ცხადი; 2. გაურკვეველია სიტუაცია; 3. ვარიანტებზე და მათ შედეგებზე ინფორმაცია შეზღუდულია; 4. მისაღები არჩევანი ეფუძნება ინტუიციას და კოალიციას.	1. პლურალიზმი, მიზნების კონფლიქტი; 2. გაურკვეველი სიტუაცია; 3. აზრთა სხვადასხვაობა; 4. ინფორმაციის გაურკვევლობა; 5. კოალიციის შიგნით დისკუსიები და მოლაპარაკებები.

კლასიკური მოდელი ეფუძნება ეკონომიკურ ვარაუდებს. კერძოდ:

- გადაწყვეტილების მიმღები პირი მიისწრაფვის კორპორაციის მიზნების შესრულებისკენ. პრობლემა ზუსტად და ნათლად არის ფორმულირებული;
- გადაწყვეტილებაზე პასუხისმგებელი პირი ისწრაფვის

1 Ричард Л. Дафт. Менеджмент. М., Питер. 2008. с. 329.

გარკვეულობისკენ, ცდილობს მოიპოვოს ყველა საჭირო ინფორმაცია, იხილავს ყველა შესაძლო ვარიანტს და მათ მოსალოდნელ შედეგებს;

- ცნობილია ალტერნატივების შეფასების კრიტერიუმები. გადაწყვეტილების მიმღები პირი ირჩევს ეკონომიკური თვალსაზრისით კორპორაციის ყველაზე უფრო ხელსაყრელ ვარიანტს.
- გადაწყვეტილების მიმღები პირი მოქმედებს რაციონალურად, ლოგიკურად აფასებს ვარიანტებს, პრიორიტეტებს და კორპორაციის მიზნების მიღწევისთვის ყველაზე უკეთეს გადაწყვეტილებას ირჩევს.

რადგან კლასიკური მოდელი გვასწავლის როგორ უნდა იქცეოდეს მენეჯერი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, მას **ნორმატიულ მოდელსაც** უწოდებენ. ამ მოდელის ღირსება იმაშია, რომ იგი მენეჯერებს რაციონალური გადაწყვეტილებისკენ უბიძგებს. კლასიკური მოდელი გამოიყენება გარკვეულ სიტუაციებში.

ადმინისტრაციული მოდელი აღწერს რთულ სიტუაციებში (გაურკვეველი სიტუაცია, არაპროგრამული გადაწყვეტილებები) გადაწყვეტილებების მიღების რეალურ პროცესს.

ადმინისტრაციული მოდელი ეფუძნება ჰერბერტ საიმონის ნაშრომებს. სწორედ მან შემოგვთავაზა გადაწყვეტილების შეზღუდული **რაციონალურობა** და **მიღებადობა**. კორპორაციაში ინდივიდის საქმიანობა დასაშვები რაციონალურობის საზღვრებშია მოქცეული. კორპორაცია არის მეტად რთული სისტემა. მენეჯერებს არ აქვთ იმდენი დრო და შესაძლებლობა, რომ სწორი გადაწყვეტილების მისაღებად დაამუშაონ მთელი ინფორმაცია. ამიტომ მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილება არის არა იმდენად რაციონალური, რამდენადაც მისაღები. გადაწყვეტილების მიღებადობა ნიშნავს იმას, რომ გადაწყვეტილების მიმღები პირი მრავალი ალტერნატივებიდან ირჩევს იმ პირველსავე გადაწყვეტილებას, რომელიც მინიმალურ კრიტერიუმებს აკმაყოფილებს. ამას მენეჯერები აკეთებენ მაშინაც, როცა ფიქრობენ, რომ, ალბათ, არსებობს უკეთესი ვარიანტიც, მაგრამ მისი მო-

ძებნა და „ოპტიმალურობის წერტილის“ პოვნა, მათ მეტად ძვირფას დროს აკარგვინებს.

მაშასადამე, ადმინისტრაციული მოდელით გადაწყვეტილებების მიღების დროს მთავარია პრობლემის დროული, ჩქარი გადაწყვეტა. თუ ეს ასე არ მოხდა, ორგანიზაცია უფრო დიდი პრობლემის წინაშე დგება.

ადმინისტრაციულ მოდელს აქვს რთულ სიტუაციებში გადაწყვეტილებების მიღების რეალური პროცესის აღწერილობითი ხასიათი. ადმინისტრაციული გადაწყვეტილებები ეფუძნება **ინტუიციას**, რომელიც წარმოადგენს ადამიანის ქვეცნობიერ უნარს ლოგიკური გააზრების გარეშე, წინა წლების გამოცდილებით ადვილად და სწრაფად ჩაწვდეს მიმდინარე სიტუაციის თავისებურებებს და მიიღოს სწორი გადაწყვეტილება. რადგან ინტუიციური გადაწყვეტილება ეფუძნება პირისეულ გამოცდილებას, კულტურას, ფასეულობებს და ა. შ., იგი არ არის ავტოკრატიული და ირაციონალური.

თანამედროვე ბიზნესში, რომელსაც ახასიათებს დიდი გაურკვევლობა და სიტუაციათა ჩქარი ცვლა, ინტუიციას დიდი მნიშვნელობა აქვს. გამოკითხულ ბიზნესმენთა ნახევარი აღიარებს, რომ ისინი მუშა გადაწყვეტილებებს ინტუიციური მიდგომით იღებენ, 30% კი თურმე „ხანდახან კონსულტაციისათვის მიმართავს მას“.[1]

პოლიტიკური მოდელი გამოიყენება არაპროგრამირებული გადაწყვეტილებების მისაღებად, ინფორმაციის შეზღუდულობის, გაურკვევლობის და ერთიანი მიზნის არქონის პირობებში. ხშირად კორპორაციაში გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მრავალი მენეჯერი მონაწილეობს. რადგან თითოეულ მათგანს აქვს თავისი მიზანი, ისინი გადაწყვეტილებას იღებენ მხოლოდ მაშინ, როცა მიდიან კონსენსუსამდე. როცა მათ სჭირდებათ მეტად რთული ორგანიზაციული გადაწყვეტილების მიღება, მაშინ ქმნიან კოალიციებს, რომელიც წარმოადგენს ზიარი აზრის მქონე მენეჯერების არაფორმალურ ალიანსს, რათა მათ იბრძოლონ „ერთიანი ფრონტით“.

1 Lisa A. Burke and Monica K. Miller. Taking the Mystery Out Intuitive Decision Making. Academy of Management Executive 13. no 4(1999). p. 91-99.

გადაწყვეტილებების მიღების პოლიტიკური მოდელი ახლოსაა რეალურ პირობებთან, გადაწყვეტილებები რთულია და მრავალ ადამიანთა მონაწილეობას მოითხოვს, ინფორმაცია არ იძლევა ერთმნიშვნელოვანი დასკვნების გაკეთების საშუალებას და უთანხმოება, ხშირად კონფლიქტი, ჩვეულებრივი მოვლენაა.

გადაწყვეტილებების მიღების პოლიტიკური მოდელი ეფუძნება 4 ვარაუდს:[1]

1. კორპორაცია შედგება სხვადასხვა ინტერესების, მიზნების და ფასეულობების მქონე ჯგუფებისაგან. მენეჯერები სხვადასხვანაირად საზღვრავენ პრიორიტეტებს, ეთანხმებიან ან არ ეთანხმებიან კოლეგების ინტერესებს და მიზნებს;
2. ინფორმაცია არის არასრული და გაურკვეველი. პრობლემების სირთულით და, აგრეთვე, პირადი და ორგანიზაციული შეზღუდვების გამო რაციონალური ქცევა ლიმიტირებულია;
3. ყველა საჭირო პრობლემის იდენტიფიკაციის და მთელი მნიშვნელოვანი ინფორმაციის დამუშავებისათვის მენეჯერებს არ აქვთ დრო, რესურსები და მატერიალური შესაძლებლობები. ისინი მიმართავენ ერთმანეთს და აზრს უზიარებენ.
4. მიზნები და ალტერნატივები დებატების პროცესში იკვეთება. კოალიციის წევრებს შორის მოლაპარაკებების და დისკუსიების შედეგად მიიღება გადაწყვეტილება.

არაობიექტური გადაწყვეტილებები და შეცდომები. გადაწყვეტილებების მიღებისას, როცა სიტუაცია მეტად რთულია და გაურკვეველი, მენეჯერები პროცესის გამარტივებისათვის ხშირად იყენებენ ემპირიულ წესებს, რომელთაც ევრისტიკა ეწოდება. ასეთი წესების რიცხვშია: „მყიდველისთვის არ გარისკო დიდი“, „გახსოვდეს, რომ ერთი გადაწყვეტილების გარდა არსებობს სხვაც“, „არ გარისკო, ვიდრე საბოლოოდ არ დარწმუნდები გადაწყვეტილებების სისწორეში“ და ა. შ. მართალია, ემპირიული წესები ხშირად ეხმარება მენეჯერებს ახსნილულ სიტუაციაში გასარკვევად, მაგრამ ეს იმას არ ნიშნავს, რომ ისინი ყოველთვის სასარგებლო არიან. ასევე ხშირად ემპირიული წესები აცდენენ მენეჯერებს გადაწყვეტილების მიღებაში და სიტუაციის შეფასებაში.

1 Ричард Л. Дафт. Менеджмент. М., Питер. 2008. с. 329.

საკონტროლო კითხვები:

1. მოახდინეთ გადაწყვეტილებების კლასიფიკაცია და დაახასიათეთ ისინი.
2. რაში მდგომარეობს გადაწყვეტილების მიღების ინდივიდუალური სტილი?
3. რას წარმოადგენს მრავალგანზომილებიანი მატრიცა?
4. დაახასიათეთ გადაწყვეტილების მიღების დელფის მეთოდი.
5. რას ეწოდება რაციონალური გადაწყვეტილება?
6. ჩამოთვალეთ მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების და რეალიზაციის ეტაპები.
7. რაში მდგომარეობს გადაწყვეტილების მიღების ევრისტიკული მეთოდების არსი?
8. გადაწყვეტილების მიღებაში რამდენ სტილს იცნობთ და თქვენი აზრით რომელია კორპორაციისთვის უფრო მისაღები.
9. რა შინაარსი აქვს გადაწყვეტილების მიღების ვრუმ-ჯაგოს მოდელს.
10. განასხვავეთ ერთმანეთისგან გადაწყვეტილების მიღების კლასიკური და ადმინისტრაციული მოდელები.

თავი VIII. კორპორაციის სტრატეგიული მენეჯმენტი

§1. კორპორაციული სტრატეგიის არსი და დანიშნულება

კორპორაციის სტრატეგია არის მართვის სამომავლო კომპლექსური გეგმა, რომელიც მიმართულია ბაზარზე მისი პოზიციების გამყარებისკენ, მომხმარებელთა მოზიდვისა და დაკმაყოფილებისკენ, წარმატებული კონკურენციისა და დასახული მიზნის მიღწევისკენ.[1] კორპორაციის უმაღლესი მენეჯმენტი შეიმუშავებს სტრატეგიას, რათა განსაზღვროს, თუ რომელი მიმართულებით განვითარდება იგი მომავალში. მის მიერ შემუშავებული სტრატეგია გულისხმობს, რომ განვითარების ყველა სავარაუდო გზასა და მოქმედებას შორის, იგი არის ყველაზე მართებული, კორპორაციას იგი უჩვენებს განვითარების გზას, ბაზრებს, კონკურენციის მეთოდებს და საერთოდ, თავისი ბიზნესის საერთო სავარაუდო მომავალს. კარგად გააზრებული სტრატეგიული ხედვა ამზადებს კორპორაციას მომავლისთვის, ადგენს განვითარების მიმართულებას და განსაზღვრავს კორპორაციის განზრახვას — დაიკავოს ბაზარზე კონკურენტული პოზიცია.

სტრატეგიის შემუშავება არის კორპორაციული მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმთავრესი ფუნქცია. წარმატებული სტრატეგიის შემუშავება და მისი ეფექტურად განხორციელება, არის სრულყოფილი მენეჯმენტის ნიმუში. კორპორაციული მენეჯმენტის პირველი რიგის ამოცანაა მაღალხარისხოვანი სტრატეგიის შექმნა, მეორე რიგის ამოცანა კი მისი ადეკვატური რეალიზაცია.

თანამედროვე კორპორაცია წარმოუდგენელია სტრატეგიული აზროვნების გარეშე. მისი მენეჯერი (მენეჯერები) ვალდებულია იცოდეს კორპორაციის სტრატეგიული მდგომარეობა, აცნობიერებდეს მასზე ცვალებადი პირობების ზეგავლენას, ეძებდეს ახალ შესაძლებლობებს, საშლვრაელეს და შვრეტდეს საფრთხეებს და ა. შ.

---

1 ა. ტომპსონი, ა. სტრიკლენდი III, სტრატეგიული მენეჯმენტი, საქართველო, 2010, გვ. 39.

§2. სტრატეგიული მენეჯმენტის ეტაპები

კორპორაციაში სტრატეგიული მენეჯმენტი ხუთ ეტაპად ხორციელდება:

1. კორპორაციის სტრატეგიული ხედვის ფორმულირება;
2. მიზნების დასახვა;
3. სტრატეგიის შემუშავება;
4. სტრატეგიის რეალიზაცია;
5. სტრატეგიის შეფასება.

მაშასადამე, კორპორაციის სტრატეგიული მენეჯმენტი იწყება **სტრატეგიული ხედვის ფორმულირებით.** კორპორაციაში სტრატეგიული ხედვის ფორმირება იწყება მისი სამი კომპონენტის შექმნით, ესენია: **კომპანიის მისია, ხანგრძლივობის კურსი (სტრატეგიის გზა)** და **სტრატეგიული ხედვა.**

მისია კორპორაციის სტრატეგიული ხედვის საწყისი პუნქტია. სტრატეგიული ხედვა და მისია კორპორაციებში ყოველთვის ინდივიდუალურია. ისინი გამოყოფენ ერთ კორპორაციას მეორისგან და ანიჭებენ მათ განმასხვავებელ ნიშნებს, აძლევენ სამოქმედო გეგმას და უჩვენებენ განვითარების გზებს.

კორპორაციის დასაბუთებული მისიის და სტრატეგიული ხედვის ჩამოყალიბებისთვის არსებობს სამი ასპექტი:

1. გაცნობიერება იმისა, თუ ბიზნესის რომელ სფეროში საქმიანობს კორპორაცია;
2. კორპორაციის სტრატეგიული ხედვის და მისიის მკაფიოდ გადმოცემა;
3. სტრატეგიული ხედვის და მისიის ცვლილებებთან დაკავშირებით თანადროული გადაწყვეტილებების მიღება.

ამრიგად, კორპორაციული მისიის ფორმულირებას დიდი წვლილი შეაქვს კომპანიის განვითარებაში, რადგან:[1]

1. კორპორაციული მისიის ფორმულირების პროცესი აიძულებს მენეჯერებს, რომ გადახედონ იმ ფაქტორებს, რომლებიც განაპირობებენ კომპანიის განვითარებას;

[1] კ. ბიწაძე, ბიზნეს-სტრატეგიები, თბ., 2007, გვ. 17.

2. კორპორაციული მისიის შექმნა იძლევა ბიზნესის ფართო პანორამის წარმოდგენის საშუალებას, რის შედეგადაც მენეჯმენტს შეუძლია, რომ დაათვალიეროს სიტუაცია ზემოდან – „ჩიტის ფრენის სიმაღლიდან". ასეთი ხედვის გარეშე კი შეუძლებელია კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნება ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში.
3. კორპორაციულ მისიას დიდი კომუნიკაციური მნიშვნელობა აქვს, არა მარტო კომპანიის შიგნით, არამედ მის გარეთაც, რადგან მისი საშუალებით ხდება ოპტიმალური ურთიერთობების ფორმირება ბაზრის ყველა მონაწილესთან. ესენი არიან მომწოდებლები, აქციონერები, მომხმარებლები, ადგილობრივი თვითმმართველობა თუ ქვეყნის მთავრობა.

კორპორაციის მისიის და საქმიანობის სფეროს განსაზღვრისთვის, უპირველესად საჭიროა, მენეჯმენტმა ზუსტად განსაზღვროს კომპანიის საქმიანი ინტერესების სფერო, მოახდინოს მიმდინარე ვითარების ზუსტი ფორმულირება კლიენტების, ბაზრისა და ტექნოლოგიების მიმართ.

კორპორაციის მისიასთან დაკავშირებული სტრატეგიული ხედვის აღწერა და მისი კარგად გააზრება ყველა მენეჯერისათვის და თანამშრომლისათვის, ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც კორპორაციის საქმიანობის კონცეფციის განსაზღვრა. მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მისია და ხედვა უნდა ახდენდეს თანამშრომელთა სტიმულირებას, რათა მათ უფრო მეტი პასუხისმგებლობითა და ხარისხით შეასრულონ მათზე დაკისრებული მოვალეობა. კორპორაციის მიერ კარგად ჩამოყალიბებული მისია, ქმნის მომავლის მყარ რწმენას და იწვევს ენთუზიაზმს კორპორაციის სამომავლო კურსის გატარებაში. კორპორაციაში სტრატეგიის შემუშავებაზე პასუხისმგებელი პირი, ვალდებულია განსაზღვროს რისკის დონე და განვითარების ალტერნატიული გზები, მიიღოს სწორი გადაწყვეტილებები, რომლებიც უზრუნველყოფენ კორპორაციის მომავალს.

ნათლად დასახული სტრატეგიული ხედვის უპირატესობა, ანუ სწორად დასაბუთებული, კარგად ჩამოყალიბებული მისია, კორ-

კორპორაციისთვის წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე ღირებულ მენეჯერულ ელემენტს:[1]

1. ის ახდენს მაღალი დონის მენეჯერების შეხედულებების ჩამოყალიბებას კორპორაციის გრძელვადიან გეგმებსა და პერსპექტივებთან დაკავშირებით;
2. ამცირებს ახლომხედველური მენეჯმენტისა და არასწორი გადაწყვეტილებების მიღების რისკებს;
3. გამოხატავს ორგანიზაციის მიზნებს და თანამშრომლებს აძლევს სტიმულს, რათა მათ უკეთ შეასრულონ მათზე დაკისრებული სამუშაო.
4. ეხმარება საშუალო დონის მენეჯერებს ჩამოაყალიბონ განყოფილების მიზნები, ამოცანები და მისწრაფება, შეახამონ თითოეული განყოფილების პოლიტიკა, მთლიანად კომპანიის პოლიტიკასთან და განვითარების მიმართულებასთან კავშირში;
5. ააღვილებს კომპანიის მომავლისთვის მზადების პროცესს.

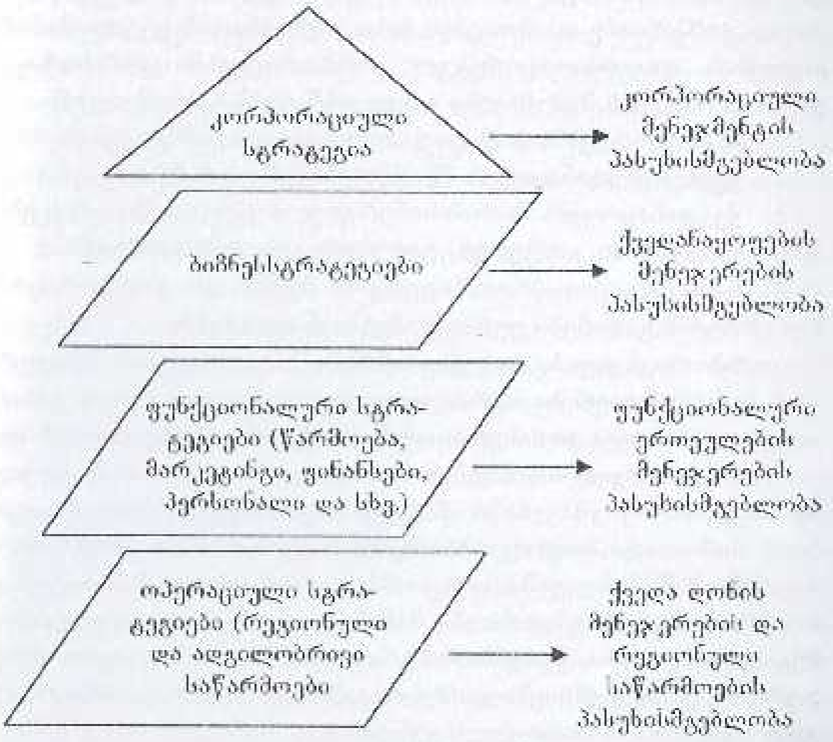
მიზნების დასახვა. კორპორაციების მუშაობის გამოცდილება აჩვენებს, რომ კორპორაციები, რომელთა ხელმძღვანელები წინასწარ განსაზღვრავენ საქმიანობის მიზნებს და აქტიურად მოქმედებენ მის მისაღწევად, უფრო წარმატებული არიან, ვიდრე წარმატების ბედის მომლოდინენი. იმისათვის, რომ მიზნებს ჰქონდეთ მენეჯერული ღირებულება, ისინი გაზომვადი უნდა იყოს, მათ უნდა ჰქონდეთ ზღვრული მნიშვნელობის მაჩვენებელი, რომლის მიღწევასაც კორპორაცია ისახავს მიზნად. მიზნების ზუსტი რაოდენობრივი განსაზღვრა, კორპორაციას აძლევს მკაფიო ორიენტირს, თუ რას უნდა მიაღწიოს მომავალში.

კორპორაციას აქვს ორი სახის მიზნები: **ფინანსური** და **სტრატეგიული.** ფინანსური მიზნები უკავშირდება კორპორაციის გადამხდელუნარიანობას, მის შემოსავლიანობას, სტრატეგიული კი – ბაზარზე წილს, რეპუტაციის გაზრდას და სხვ. მაგალითად, კორპორაცია General electric-ის სტრატეგიული მიზანია გახდეს გლობალური კომპანია ელექტრონულ ბიზნესში, კორპორაცია

1 ა. ტომპსონი, ა. სტრიკლენდი III, სტრატეგიული მენეჯმენტი, საქართველო, 2010, გვ. 86.

Motorola-ს ფინანსური მიზანია უზრუნველყოს აქტივების შემოსავლიანობის საშუალო ზრდა 13-15 პროცენტით.

სტრატეგიის შემუშავება. ბიზნეს სამყაროში არსებობენ ერთპროფილიანი და მრავალპროფილიანი (ანუ დივერსიფიცირებული) კორპორაციები. მათი სტრატეგიები, ბუნებრივია, ერთიერთგანსხვავებულია. რადგან დივერსიფიცირებული კორპორაციები რაოდენობრივად სჭარბობენ ამიტომ გაჩვენებთ ამ კორპორაციებში სტრატეგიის შემუშავების პირამიდას და დონეებს (ნახ. 30).



ნახ. 30. დივერსიფიცირებული კორპორაციის სტრატეგიების შემუშავების პირამიდა.

დივერსიფიცირებულ კორპორაციაში სტრატეგიის შემუშავება ხდება 4 დონეზე:

1. კორპორაციული სტრატეგია (ანუ საერთო სტრატეგია);
2. ბიზნესსტრატეგია (საქმიანობის ცალკეული სახეების სტრატეგია);
3. ფუნქციონალური სტრატეგია (თითოეული ფუნქციონალური მიმართულების სტრატეგია;
4. ოპერაციული სტრატეგია (ქვედანაყოფების სტრატეგია).

როგორც ამ ჩამონათვალიდან ჩანს, კორპორაციული სტრატეგია არის კორპორაციის მართვის საერთო გეგმა. იგი ვრცელდება მთელ კომპანიაზე და მოიცავს მისი საქმიანობის ყველა მიმართულებას. დივერსიფიცირებულ კორპორაციებში კორპორაციული სტრატეგიის შემუშავება ითვალისწინებს 4 მოქმედებას:

1. ახალ დარგებში პოზიციის ათვისება და განმტკიცება;
2. ყველა ქვედანაყოფის მწარმოებლურობის ზრდა;
3. ქვედანაყოფებს შორის სინერგიული ეფექტის მიღების გზების ძიება და მისი კონკურენტულ უპირატესობად გარდაქმნა;
4. საინვესტიციო პრიორიტეტების შექმნა და კორპორაციის რესურსების გადინება უფრო მომგებიან დარგებში.

კორპორაციული სტრატეგია იქმნება მაღალი დონის მენეჯერების მიერ. უმთავრესი სტრატეგიული გადაწყვეტილებები განიხილება და მიიღება კორპორაციის დირექტორთა საბჭოს მიერ. დირექტორები იშვიათად იღებენ მონაწილეობას კორპორაციული სტრატეგიის შემუშავებაში. ეს არც მოეთხოვებათ მათ, რადგან მათი ძირითადი მოვალეობაა მეთვალყურეობა და კონტროლი. მაგრამ იმ შემთხვევაში, თუ კორპორაციის ახალი სტრატეგიით მისი წილი ბაზარზე მცირდება, მაშინ მათ უფლება აქვთ დაიკავონ აქტიური პოზიცია, შეაფასონ სტრატეგიის შემმუშავებელი მენეჯერების კომპეტენციები და შესთავაზონ კორპორაციას სტრატეგიის შეცვლა და მმართველი გუნდის გადაყენება.

კორპორაციები სხვადასხვანაირად უდგებიან სტრატეგიის შემუშავებას. ზოგიერთ კორპორაციაში სტრატეგიას ამუშავებს მისი ხელმძღვანელობა (ან მესაკუთრე). სხვაგან ამ მიზნით იქმნე-

ბა სპეციალური სტრატეგიული დაგეგმვის გუნდი.

საერთოდ კორპორაციული სტრატეგიის შემუშავების 4 მიდგომა არსებობს:

1. **მთავარი არქიტექტორის მიდგომა.** ზოგიერთ კორპორაციაში ერთი ადამიანი – მმართველი ან კორპორაციის მესაკუთრე, საკუთარ თავზე იღებს მთავარი სტრატეგის როლს. ის პირადად ხელმძღვანელობს მის დაგეგმვას და განსაზღვრავს მის მიზნებს (მაგალითად, ბილ გეითსი კორპორაცია „Microsoft"-ში).

2. **დელეგირება.** ასეთი მიდგომის შემთხვევაში, სტრატეგიის შემუშავებაზე პასუხისმგებელი პირი ახდენს საკუთარი უფლებამოსილების დელეგირებას ნდობით აღჭურვილ ქვემევრდომებზე, ქვედა დონის მენეჯერებზე, კომპეტენტურ ჯგუფებზე ან დამოუკიდებელ კონსულტანტებზე. ასეთ დროს, მენეჯერები მაინც ინარჩუნებენ წამყვან როლს სტრატეგიის მთავარი კომპონენტების ფორმულირებაში. ასეთი მიდგომა ახასიათებს მაღალი დონის მენეჯმენტს.

3. **პროდუქტიული ან ბუნდური მიდგომა.** ამ მიდგომის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ კორპორაციული სტრატეგიის შემუშავებაზე პასუხისმგებელი მენეჯერი ყურადღებას საკუთარი კოლეგების რჩევებს და დახმარებებს. მრჩევლების როლში, როგორც წესი, გამოდიან ქვედა და საშუალო დონის მენეჯერები და წინასაპენსიო ასაკში მყოფი სპეციალისტები (მაგალითად, ფინურ კორპორაცია Nokia-მ 250 თანამშრომელი ჩართო კორპორაციული სტრატეგიის შემუშავებაში).

4. **შიდა რესურსების გამოყენება.** ამ მიდგომის დროს მაღალი დონის მენეჯერები სთავაზობენ ცალკეულ თანამშრომლებს წინადადებების წარმოდგენას კორპორაციის განვითარების მიმართულებით. ამ მიდგომით წარმოჩინდება ნიჭიერი თანამშრომლები და ჩნდება სტრატეგიის ახალი კომპონენტები. ამ მიდგომის გამოყენება იმ კომპანიებს შეუძლიათ, რომელთაც ჰყავთ კარგი ადამიანური რესურსი.

თითოეულ მიდგომას აქვს თავისი ნაკლი და უპირატესობა. რომელიმე მათგანისთვის უპირატესობის მიცემა დამოკიდებუ-

ლია კორპორაციის პერსონალის კვალიფიკაციურ შემადგენლობაზე, ინფორმირებულობაზე, მაღალი დონის მენეჯერთა მუშაობის სტილზე და პიროვნულ თვისებებზე. ერთი სიტყვით, სწორი სტრატეგიის შემუშავებისთვის, საჭიროა, კორპორაციის მენეჯერებს გააჩნდეთ შემოქმედებითი ნიჭი და სტრატეგიული ხედვა.[1]

მენეჯერების მიერ შემუშავებული სტრატეგია მაქსიმალურად უნდა ითვალისწინებდეს ფირმის გარეთ არსებულ ვითარებას, კერძოდ: ცვლილებებს მომხმარებელთა გემოვნებაში, კონკურენტების უკანასკნელ მოქმედებებს, ბაზრის შესაძლებლობებს და საფრთხეებს, ბიზნესის გაძღოლის ახლად გამოვლენილ პირობებს. კორპორაციის სტრატეგია ადეკვატურ რეაგირებას ახდენს გარე გარემოს ცვლილებებზე მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მენეჯერები გამოამჟღავნებენ საკუთარ სამეწარმეო ნიჭს საბაზრო ტენდენციების შესწავლით, მომხმარებლებთან გასაუბრებით, კორპორაციის კონკურენტუნარიანობის გაძლიერებით და ა. შ.

მენეჯერების ცოდნის კარგი პარამეტრია მათი რეაქცია ახალ სტრატეგიულ შესაძლებლობებზე. დიდი მნიშვნელობა აქვს იმას, თუ როგორ აღიქვამენ ისინი სხვა კომპანიების მიერ განხორციელებულ ინოვაციებს. სამეწარმეო ნიჭით დაჯილდოებული მენეჯერები ყოველთვის ინოვატორის ამპლუაში გვევლინებიან — ისინი სწრაფად ითვისებენ ყოველგვარ სიახლეს, რისკის გარკვეულ ნაწილს თავის თავზე იღებენ და ინიცირებას უკეთებენ კარდინალურად განსხვავებულ სტრატეგიებს.

კორპორაციის სტრატეგია დინამიურია და კორპორაციის განვითარებასთან ერთად განახლებას განიცდის. ცვლილებების ობიექტი ყოველთვის გამოვლინდება მაშინ, როდესაც მენეჯერი ხედავს სტრატეგიის გაუმჯობესების გზებს ან ახალი საბაზრო პირობებისთვის არსებული სტრატეგიის შესაბამისობაში მოყვანის აუცილებლობას.

სტრატეგიული ცვლილებები და ახალი მიდგომა არის ბიზნესის განუყოფელი ნაწილი. სტრატეგია ფორმირდება თანდათანო-

1 Mintzberg, Ahlstrand, and Lampel, Strategy Safari, chapter 5.

ბით, შემდეგ კი ხდება მისი რეფორმირება. ასე რომ, სტრატეგიის შექმნა კორპორაციაში უწყვეტი პროცესია. კორპორაციის მენეჯერებმა უნდა მოახდინონ სტრატეგიის გადახედვა და მოდიფიცირება ისე ხშირად, როგორც ამას მოითხოვს შიდა და გარე გარემოს ცვლილებები. ამის გაკეთება განსაკუთრებით აუცილებელია კრიზისულ სიტუაციებში.

ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ კორპორაციაში სტრატეგიის მეტისმეტად ხშირი ცვლილება ეჭვს იწვევს, რადგან ამის მიზეზად აღიქმება მენეჯერთა შეცდომები.

სტრატეგიის რეალიზაცია. კორპორაციაში შემუშავებული სტრატეგიის რეალიზაცია მოიცავს შემდეგ მომენტებს:[1]

1. სტრატეგიის რეალიზაციისთვის პირობების შექმნა;
2. ბიუჯეტის მიზანმიმართული მართვა;
3. თანამშრომელთა მოტივაცია;
4. ხელსაყრელი ატმოსფეროს შექმნა;
5. შიდა ხელმძღვანელობის უზრუნველყოფა;
6. მოწინავე გამოცდილების გამოყენება.

სტრატეგიის რეალიზაცია არის ერთ-ერთი მეტად რთული და შრომატევადი საქმე. სტრატეგიის რეალიზაცია ეს არის კომპლექსური მოქმედებები დასახული სტრატეგიული მიზნის მისაღწევად. ეს მოქმედებები ეხება კორპორაციის ყველა სფეროს — წარმოებას, შრომის ორგანიზაციას, ფინანსებს და ა. შ.

სტრატეგიის სარეალიზაციოდ, კორპორაციამ, უწინარეს ყოვლისა, უნდა შეაფასოს არსებული შიდა პოლიტიკა და მისი შესაბამისობა სტრატეგიის მოთხოვნებთან. გადახრების დადგენის შემდეგ კი უნდა დაიწყოს შიდა პოლიტიკის ცვლილებები, ანუ სტრატეგიის განხორციელება. ზოგიერთ დარგში ეს სწრაფად ხდება, ზოგან — რთულად.

განხორციელებული სტრატეგიის შეფასება. სტრატეგიის განხორციელებისთანავე შემდგომად ხდება მისი შეფასება, მასში კორექტივების შეტანა. ამას მოითხოვს გარემოში მიმდინარე ახ-

1 ა. ტომპსონი, ა. სტრიკლენდი III, სტრატეგიული მენეჯმენტი, საქართველო, 2010, გვ. 59.

ალ-ახალი ცვლილებები. ასე რომ, თვით სტრატეგია და მისი განხორციელების გზების ძიება მუდმივი პროცესია. კორპორაციის მენეჯერები ყოველდღიურად უნდა ახდენდნენ არსებული მოვლენების ანალიზს და განსაზღვრავდნენ შესაბამისად სტრატეგიის კორექტირების საჭიროებას. სწორედ ამიტომ, კორპორაციაში საქმიანობის შეფასება წარმოადგენს სტრატეგიული მენეჯმენტის ციკლის როგორც საბოლოო, ასევე საწყის პუნქტს.

§3. კონკურენტული სტრატეგიები კორპორაციაში

უპირველესად ერთმანეთისაგან უნდა გავარჩიოთ კონკურენტული სტრატეგია და ბიზნეს-სტრატეგია. პირველი უფრო ვიწრო მასშტაბისაა, ვიდრე მეორე. მეორეში შედის პირველიც და კიდევ სხვა, კონკურენციასთან არდაკავშირებული სტრატეგიები.

ცნობილია 5 კონკურენტული სტრატეგია:

1. დანახარჯების სიმცირის მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია;
2. ფართო დიფერენციაციის სტრატეგია;
3. ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგია;
4. დაბალ დანახარჯებზე ფოკუსირებული სტრატეგია;
5. დიფერენციაციაზე ფოკუსირებული სტრატეგია.

პირველი, მესამე და მეოთხე სტრატეგიის უპირატესობა არის კონკურენტებთან შედარებით წარმოების დაბალი დანახარჯები. მაგრამ, ამ დროს კორპორაცია მაქსიმალურად ფრთხილად უნდა იყოს, რათა არ დადგეს იაფფასიანი საქონლის შექმნის საფრთხის წინაშე და ამით მომხმარებლების უნდობლობა არ გამოიწვიოს.

მეორე და მეხუთე, ანუ დიფერენციაციის სტრატეგიები, ნიშნავს იმას, რომ კორპორაცია აფართოებს გამოშვებული პროდუქციის ნომენკლატურას, მაგრამ იმისთვის, რომ ფირმამ ეს სტრატეგია აირჩიოს, მან უნდა იცოდეს, რომ მომხმარებელს აღარ

აკმაყოფილებს მისი სტანდარტული საქონელი და უნდა სხვა ახალი საქონელი. მაშასადამე, კორპორაციამ უნდა შექმნას ახალი ფასეულობა და ამით აჯობოს კონკურენტს, ანდა იგივე საქონელს შეუქმნას უკეთესი მახასიათებლები და ამით მოიზიდოს მომხმარებელი.

განურჩევლად იმისა, თუ კორპორაცია რომელი სტრატეგიით მიიღებს კონკურენტულ უპირატესობას – დანახარჯებით თუ დიფერენციაციით — ამ უპირატესობას სჭირდება შენარჩუნება. კორპორაცია ახლა უკვე იწყებს მუშაობას მიღწეულ უპირატესობათა შენარჩუნებისთვის, ანუ ამუშავებს უპირატესობის შენარჩუნების სტრატეგიებს. ასეთი სტრატეგიები შემდეგია:

1. თანამშრომლობის სტრატეგია;
2. შერწყმის და შთანთქმის სტრატეგია;
3. ვერტიკალური ინტეგრაციის სტრატეგია;
4. დეზინტეგრაციისა და აუტსორსინგის სტრატეგია;
5. შეტევითი სტრატეგია;
6. თავდაცვითი სტრატეგია.

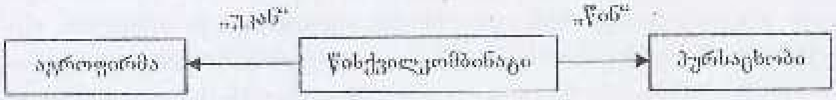
თანამშრომლობის სტრატეგია. საქმე ისაა, რომ კონკურენციის დამოუკიდებლად წარმოება, როგორც ადრე ამას აკეთებდა კორპორაციების უმრავლესობა, გლობალიზაციის პირობებში აღარ იძლევა ეფექტს. საჭირო გახდა სტრატეგიული პარტნიორების მოძებნა და მათთან ალიანსებში შესვლა. ასეთ კავშირებში ერთი კორპორაციის კონკურენცია გარდაიქმნება კორპორაციათა ჯგუფის კონკურენციად. ისინი აერთიანებენ თავიანთ რესურსებს, შესაძლებლობებს და გლობალურ ბაზრებზე ლიდერობისთვის იბრძვიან. მაგალითად, „ჯენერალ ელექტრიკს" ჰყავს 100-ზე მეტი პარტნიორი.

შერწყმის და შთანთქმის სტრატეგია. როცა პირველი სტრატეგია კორპორაციას არ აძლევს სასურველ რესურსებს და შესაძლებლობას, მაშინ ოპტიმალური გადაწყვეტილება არის შერწყმა და შთანთქმა. ასეთ დროს ყალიბდება არა პარტნიორობა, არამედ საკუთრებითი ურთიერთობა. მშთანთქმელი და შთანთქმული უკვე ერთნი არიან. მათი შეერთება ამცირებს ხარჯებს

(განსაკუთრებით მუდმივ ხარჯებს), რაც მათ ფასის შემცირების საშუალებას აძლევთ. ასეთი კორპორაციები დანახარჯების სიმცირით ბაზარზე ლიდერები ხდებიან.

ვერტიკალური ინტეგრაციის სტრატეგია. ვერტიკალური ინტეგრაცია არის კავშირი და გაფართოება „წინ" ან „უკან". „უკან" ნიშნავს ინტეგრაციას მიმწოდებლებთან, „წინ" ნიშნავს ინტეგრაციას მომხმარებლებთან. მაგალითად, ავიღოთ წისქვილკომბინატი, რომელსაც ხორბალს აწვდის აგროფირმა, ხოლო თვითონ ხორბალს ფქვავს და ფქვილს მიყიდის პურსაცხობს. თუ წისქვილკომბინატი შეისყიდის ან შთანთქავს აგროფირმას ეს იქნება „უკან" ინტეგრაცია, თუ შთანთქავს პურსაცხობს, ეს იქნება „წინ" ინტეგრაცია, ხოლო თუ ორივეს — მაშინ — ორივე ერთად. ამ ინტეგრაციის ნაკლი იმაში მდგომარეობს, რომ ის აიძულებს კორპორაციას მოახდინოს ორიენტირება მხოლოდ საკუთარ შესაძლებლობებზე და მომარაგების წყაროებზე.

დეზინტეგრაციის და აუტსორსინგის სტრატეგია. დეზინტეგრაცია ნიშნავს ინტეგრაციის დაშლას. ზოგიერთ ინტეგრირებულ კორპორაციას ინტეგრაციამ ვერ მისცა დადებითი სარგებელი, ამიტომ მათ მოახდინეს დეზინტეგრაცია და გადავიდნენ აუტსორსინგის სტრატეგიაზე. ეს ასე უნდა გავიგოთ: ინტეგრაციის დროს წისქვილკომბინატმა შეიერთა აგროფირმა და პურსაცხობი, ე. ი. მან ხელთ იგდო პურის წარმოების მთელი ასეთი ჯაჭვი:



რადგან „წინ" და „უკან" ინტეგრაციამ მას შედეგი ვერ მისცა, წისქვილკომბინატმა გადაწყვიტა, მიმართოს აუტსორსინგს. ეს არის ჯაჭვის რომელიღაც რგოლის თავისთვის დატოვება და რომელიღაც რგოლების ძლიერ კონტრაგენტებისთვის გადაცემა (ცხადია, რომლებმაც ეს საქმე კარგად იციან). ჩვენ შემთხვევაში, წისქვილკომბინატი თავისთვის დაიტოვებს ისევ თავის ძველ საქმეს, ე. ი. ხორბლის დაფქვას, ხოლო აგროფირმას და პურსაცხობს გადასცემს სამუშაოდ და სამართავად სხვას — მათი უკეთესი მართვისთვის.

შეტევითი სტრატეგიები. როგორც სახელწოდება გვიჩვენებს შეტევითი სტრატეგია არის კონკურენტებზე შეტევა. კორპორაციამ, რომელიც ამას გადაწყვეტს, უნდა იცოდეს, რომ ჯერ უნდა შექმნას უპირატესობა და შემდეგ „შეუტიოს". მეორე მხარეს ევალება გამოიცნოს შემტევის ზრახვები, შეაფასოს მისი შესაძლებლობები და შეიმუშაოს საპასუხო სვლები. თუ მოპირდაპირე მხარემ ეს ვერ მოახერხა, მაშინ მას ელოდება კონკურენტული უპირატესობის დაკარგვის პერიოდი. ამის საწინააღმდეგოდ მან უნდა შეიმუშაოს თავდაცვითი სტრატეგია.

შეტევითი სტრატეგიის სახეებია:

- კონკურენტის ძლიერი მხარეების დაძლევა და გასწორება;
- კონკურენტის სუსტი მხარეების გამოყენება;
- ერთდროული შეტევა რამდენიმე მიმართულებით;
- თავისუფალი სივრცეების დაპყრობა;
- პარტიზანული ომი;
- დამსწრები დარტყმები.

თავდაცვითი სტრატეგია. ამ სტრატეგიის გამოყენებისას აგრესორს ანუ შემტევ კორპორაციას უნდა შევუქმნათ ბარიერები. ამისათვის ის ყოველთვის მზად უნდა იყოს როგორც ახალი პროდუქციის გამოშვებაში, ისე ახალი ტექნოლოგიების ათვისებაში, დანახარჯების ნაბიჯ-ნაბიჯ შემცირებაში და ა. შ. ასე რომ, ლიდერი კორპორაცია მუდმივად უნდა „მოძრაობდეს" სხვადასხვა მიმართულებით. „მოძრავ სამიზნეზე იერიშის მიტანა და განადგურება" ძალიან ძნელია. თავდამცველ კორპორაციას ისიც უნდა ახსოვდეს, რომ მარტო თავის დაცვა და მიღწეულის შენარჩუნება არ არის საკმარისი. იგი ყურადღებას უნდა აქცევდეს დარგში მიმდინარე ცვლილებებს და ითვალისწინებდეს მათ თავის მუშაობაში. საერთოდ უნდა გვახსოვდეს, რომ თავდაცვითი სტრატეგია უფრო ნაკლებსარისხიანია, ვიდრე შეტევითი სტრატეგია.

§4. კორპორაციული სტრატეგიები დარგების სპეციფიკისა და კომპანიების მდგომარეობის გათვალისწინებით

ახლად ფორმირებად დარგებში კორპორაციის სტრატეგია. ახლად ფორმირებად დარგებში მომუშავე კორპორაციებმა სტრატეგიების შემუშავების პროცესში სასურველია გაითვალისწინონ ამერიკელი მეცნიერის მ. პორტერის მიერ დასახელებული თავისებურებები:[1]

1. რადგან დარგი ახალია და ჩამოყალიბების პროცესშია, კორპორაციას გაუჭირდება ზრდის ტემპების სწორი პროგნოზირება. სავარაუდო მოგების და რეალიზაციის გათვლა მხოლოდ ვარაუდების დონეზე იქნება შესაძლებელი;

2. ტექნოლოგიები და „ნოუ-ჰაუ" ძირითადად დაცულია პატენტებით, ისინი მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ კონკურენტული უპირატესობების მოპოვებაში;

3. რთულია იმის განსაზღვრა, თუ რომელი ტექნოლოგიური მიდგომა აღმოჩნდება უფრო წარმატებული ან საქონლის რომელი სამომხმარებლო თვისება მოახდენს გადამწყვეტ გავლენას გაყიდვის პროცესზე;

4. დარგში შესვლის ბარიერები შედარებით დაბალია დამწყები კომპანიებისთვის;

5. დარგში მკვეთრად არის გამოხატული სწავლების და გამოცდილების ეფექტი, რაც ხელს უწყობს დანახარჯების და ფასების შემცირებას;

6. მარკეტინგის ამოცანაა დაარწმუნოს მყიდველი ამ ახალი პროდუქციის შეძენის აუცილებლობაში და, გაფანტოს მისი ეჭვები ამ საქონლის სამომხმარებლო თვისებებთან დაკავშირებით და ა. შ.

ახალი დარგის კორპორაციებისთვის სტრატეგიის შემუშავების ერთ-ერთი უმთავრესი ამოცანაა საფრთხეების და შესაძლებლობების გამოვლენა. ამ მიზნით კომპანიებს ეძლევათ შემდეგი რეკომენდაციები:[1]

1. შეეცადეთ უმოკლეს დროში მოიპოვოთ ლიდერობა დარგში;

2. მოახდინეთ ტექნოლოგიების და საქონლის დიზაინის სრულყოფა, მისი სამომხმარებლო თვისებების გამრავალფეროვნება;

3. დარგობრივი სტანდარტების და ყველაზე პერსპექტიული ტექნოლოგიების გამოვლენის შემდეგ სწრაფად დაიწყეთ მათი დანერგვა;

4. მთავარ მომწოდებლებთან შექმენით სტრატეგიული კავშირები;

5. შეეცადეთ მოახდინოთ ახალგამკვლევის უპირატესობის რეალიზება – ტექნოლოგიური პერსპექტივების ნაადრევი დანერგვა;

6. მოამზადეთ მომხმარებლების ახალი სეგმენტი, შეთავაზეთ საქონლის მოხმარების ახალი შესაძლებლობები;

7. დაეხმარეთ მომხმარებლებს, რომელიც პირველად ყიდულობს ამ საქონელს;

8. იზრუნეთ ფასების შემცირებაზე;

9. შეერწყით იმ კომპანიებს ან გახდით მათი სტრატეგიული პარტნიორები, რომელთაც აქვთ თანამდევი ან დამატებითი ტექნოლოგიები.

ახალ დარგში მომუშავე კორპორაციების სტრატეგია უნდა იყოს ხანგრძლივ კონკურენტულ ბრძოლაზე ორიენტირებული. ამისათვის მათ ხშირად დასჭირდებათ მოგების გამოყენება რესურსული ბაზის, კონკურენტული შესაძლებლობების და სავაჭრო ნიშნის ცნობადობის გამყარების მიზნისთვის.

დინამიურად განვითარებად ბაზრებზე კონკურენციის სტრატეგიები. დღეისათვის კორპორაციულ სამყაროში მრავალი ცვლილება ხდება – იცვლება ტექნოლოგიები, მცირდება საქონლის სასიცოცხლო ციკლი, ჩნდებიან ახალი და მძლავრი კონკურენტები.

1 M. E. Porter. Competetive Strategy (New York: Free Press, 1980), p.p.216-223.

1 P. Kotler. Marketing Management. sthed (Englewod Cliffs, NJ. Prentice Hall, 1984), p. 366.

და ა. შ. ერთი სიტყვით, ბიზნესში ადგილი აქვს დინამიურობას, განვითარებას.

ასეთ პირობებში თავის გადარჩენისთვის კორპორაციამ უნდა ისწავლოს ცვლილებებზე რეაგირება. ამისთვის არსებობს სტრატეგიის 3 ვარიანტი: **ცვლილებებზე რეაგირება, ცვლილებების პროგნოზირება და ცვლილებების მართვა.**

ოპტიმალურ შედეგებს იძლევა შემდეგი სტრატეგიული მიდგომები:

1. ტექნოლოგიებსა და „ნოუ-ჰაუში“ ლიდერობის შენარჩუნების მიზნით სამეცნიერო-კვლევით სამუშაოებში ინვესტიციების აქტიური დაბანდება;
2. კომპანიების შესაძლებლობების განვითარება კონკურენტების მიერ განხორციელებული მოქმედებების და მოულოდნელი საბაზრო ცვლილებების მიმართ სწრაფი რეაგირებისთვის;
3. სტრატეგიული პარტნიორობა მიმწოდებლებსა და თანამედროვე პროდუქციის მწარმოებლებთან;
4. ახალი კონკურენტული ინიციატივების განხორციელების სავალდებულობა რამდენიმე თვეში ერთხელ და არა მხოლოდ მაშინ, როდესაც კონკურენტთა აქტიურ შეტევაზე საჭიროა საპასუხო რეაგირება.
5. დიფერენციაციისთვის კომპანიის პროდუქციის მიმზიდველობის და მომსახურების იმიჯის შენარჩუნება ანალოგიური პროდუქციის და მომსახურების არსებობის ფონზე.

სტრატეგიები მომწიფებულ დარგებში კონკურენციისთვის. მომწიფებული დარგი გამოირჩევა ზრდის ტემპის შენელებით. ეს ეტაპი დგება მაშინ, როდესაც თითქმის ყველა პოტენციური მყიდველის მოთხოვნა საქონელზე დაკმაყოფილებულია.

მომწიფებულ დარგებში კორპორაციებს შეუძლიათ გაიმყარონ პოზიციები:

1. სასაქონლო ჯგუფების და საქონლის მოდელების რაოდენობის შემცირებით;
2. ფასეულობათა ჯაჭვის ოპტიმიზაციით (შრომატევადი ოპერაციების მექანიზაცია, კომპიუტერული კონტროლის დანერგვა და სხვ.);

3. დანახარჯების შემცირებით (ეკონომიური დიზაინის შემუშავებით, მიწოდების კონტროლის გამკაცრებით და სხვ.);
4. გაყიდვების მოცულობის ზრდით (გაყიდვის შემდგომი მომსახურების შეთავაზებით, თანამედროვე პროდუქციის შეთავაზებით და სხვ.);
5. კონკურენტი კომპანიების შესყიდვით;
6. საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლით (როცა შიდა ბაზარი შედის სიმწიფის ფაზაში), კომპანიები ისწრაფვიან გავიდნენ საერთაშორისო ბაზრებზე, სადაც შესაძლებელია ბაზრის პოტენციალის შენარჩუნება, ხოლო კონკურენტების მხრიდან ზეგავლენა არცთუ საშიშია. ბევრი მრავალეროვანი კორპორაცია აფართოებს საკუთარ პოზიციებს განვითარებადი ქვეყნების (ჩინეთი, ბრაზილია, ინდოეთი, არგენტინა), ბაზრებზე გასვლით;
7. ყველაზე სერიოზული სტრატეგიული შეცდომა, რომელიც კორპორაციამ შეიძლება დაუშვას მომწიფებულ დარგში, ეს არის მცდელობა ერთდროულად მოიპოვოს უპირატესობა დანახარჯების მიხედვით, დიფერენციაციის და ფოკუსირებული სტრატეგიის მიხედვით. ასეთ შემთხვევაში მისი სტრატეგია იფანტება და დარგის ლიდერთა ჯგუფში მოხვედრა ნულს უტოლდება.

კორპორაციის სტრატეგიები უძრაობის ან დაცემის ეტაპზე მყოფ დარგებში. უძრაობის ან დაცემის ეტაპზე მყოფი დარგების კორპორაციებმა უნდა დაისახონ მიზანი, რომელიც შეესაბამება დარგის რეალურ შესაძლებლობებს. რ. ჰამერმაში მათ ურჩევთ აირჩიონ შემდეგი კონკურენტული სტრატეგიები:[1]

1. ფოკუსირებული სტრატეგია დარგის ყველაზე პერსპექტიული სეგმენტის მოპოვებისთვის (ხშირად დარგის საერთო დაცემის ფონზე, მის რომელიმე სეგმენტში ფიქსირდება ზრდა. თუ კორპორაცია ამ სეგმენტს აირჩევს და მასში გააგრძელებს ფუნქციონირებას, ის „იცოცხლებს“ და მას არ შეუმცირდება მოგება);
2. საქონლის მკვეთრი დიფერენციაცია განახლების და ხარისხის გაუმჯობესების ხარჯზე (პროდუქციის ახალი წარმატებული

1 R. Hamermesh and S. Silk, "How to Compote in Stagnant Industries", Harvard Business review 57 (September 1979), p. 165.

მოდიფიკაციის შემუშავება, ხელს შეუწყობს ახალი სეგმენტის ჩამოყალიბებას, სადაც ამ საქონლის გაყიდვების მოცულობა ზრდადი იქნება);

3. დანახარჯების შემცირება და დარგში დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის მოპოვება (ამ შემთხვევაში საჭიროა კორპორაციამ გამოიყენოს დანახარჯების შემცირების ნოვატორული მეთოდები, მაგალითად: კომპანიის ფასეულობათა ჯაჭვიდან გამორიცხოს ზედმეტი და არაეფექტიანი რგოლები, მოახდინოს აუტსორსინგი ანუ სხვა წარმატებული ფირმების პრაქტიკის გამოყენება დანახარჯების შემცირების საკითხში, მოახდინოს არასრულად დატვირთული საწარმოო სიმძლავრეების კონსოლიდაცია, უარი თქვას არაპოპულარული პროდუქციის გაყიდვებზე და ა. შ.).

ეს სტრატეგიები ერთმანეთს არ გამორიცხავენ. სამივე ზემოაღნიშნული სტრატეგიები არის სტანდარტული კონკურენტული სტრატეგიების ვარიანტები, ადაპტირებული ზრდადობის და დაცემის ეტაპებზე მყოფ დარგებთან.

დარგის ზრდადობის და დაცემის ეტაპზე მასში მოქმედმა კორპორაციამ არ უნდა დაუშვას შემდეგი სტრატეგიული შეცდომები: ზედმეტი ოპტიმიზმი, გაუმართლებლად მაღალი ხარჯები, უაზრო საფასო ომში ჩართვა კონკურენტების განადგურების იმედით და სხვ.

სტრატეგიები სწრაფად მზარდი კომპანიებისთვის. ასეთმა კორპორაციებმა ე. ბაინჰოკერის რჩევით უნდა განახორციელონ სამი დონის სტრატეგიული ინიციატივების პორტფელი:[2]

1. სტრატეგიული ინიციატივები არსებული ბაზრის პოზიციების გამყარების მიზნით (მათ მიეკუთვნება: კომპანიის პროდუქციის ნაირსახეობათა გაფართოება, აუთვისებელ გეოგრაფიულ რეგიონებზე გასვლა, და სხვ.);

2. სტრატეგიული ინიციატივები არსებული რესურსების და კონკურენტული შესაძლებლობების გაფართოების მიზნით, ზრდის

1 ა. ტომპსონი, ა. სტრიკლენდი III, სტრატეგიული მენეჯმენტი, საქართველო, 2010, გვ. 370.

2 E. D. Beinhocker, "Robust Adaptire Strategie", Sloan Management Review 40, no 3 (Spring 1999), p. 101.

პერსპექტივების მქონე ახალი ბიზნესსფეროების ათვისების საფუძველზე (მზარდმა კომპანიებმა აქტიურად უნდა გამოიყენონ ახალ პერსპექტიულ ბიზნეს-სფეროში შესვლის შესაძლებლობა, განსაკუთრებით თუ ამას ხელს უწყობს გამოცდილება, ინტელექტუალური კაპიტალი, „ნოუ-ჰაუ“ და სხვა შესაძლებლობები, იმ დრომდე, სანამ კომპანიის მიმდინარე საქმიანობა უზრუნველყოფს ზრდის შესაძლებლობებს). -

3. ამ მომენტისთვის არარსებული ბიზნესის შექმნის სტრატეგიული ინიციატივები (ამ კატეგორიაში შედის სამეცნიერო-კვლევებში გრძელი ვადით სახსრების ინვესტირება, შიდა ვენჩურული ფონდების შექმნა, მცირე ზომის ახალი კომპანიების შესყიდვა, რაც შეავსებს კომპანიის არსებულ ბიზნესს, თანამშრომელთა ნოვატორულ იდეებში ინვესტირება და სხვ.).

ასეთი ურთიერთდაკავშირებული მოკლე, საშუალო და გრძელვადიანი სტრატეგიების შემუშავება კორპორაციას შეუქმნის თავისი შიდა პრობლემების გადაწყვეტის შესაძლებლობას. იგი დაცული იქნება მოულოდნელობებისგან და დარგში ახალი კონკურენტის გამოჩენისგან.

თუმცა, ასეთ დროსაც არსებობს რისკები. ცხადია, კორპორაცია ვერ შეძლებს მოახდინოს ზრდისკენ მიმართული მისი სამდონიანი სტრატეგიის შესაძლებლობათა ერთდროული რეალიზაცია, რადგან ეს საფრთხეს შეუქმნის მისი რესურსების გაფანტვას. თანაც, ყველა შესაძლებლობა როდი იძლევა კარგ შედეგს, ისევე როგორც „ყველა დათესილი მარცვალი არ იძლევა მოსავალს“. მაშასადამე, კომპანიის ზრდისკენ მიმართული მრავალდონიანი დიფერენცირებული სტრატეგიები რისკებთან არის დაკავშირებული და კორპორაციის ხელმძღვანელობამ ეს თავიდანვე უნდა გაითვალისწინოს.

სტრატეგიები დარგის ლიდერი კომპანიებისთვის. ლიდერები დარგში საკმაოდ ცნობილი არიან. მათ ლიდერის კონკურენტული პოზიცია უკავიათ (მაგ., „მაკდონალდი“ სწრაფი კვების რესტორნებში, „მაიკროსოფტი“ – პროგრამულ უზრუნველყოფაში, „გერბერი“ – ბავშვთა კვებაში და ა. შ.).

დარგობრივი ლიდერის მთავარი სტრატეგიული ამოცანა არის თავდაცვის მეთოდების შერჩევა და კონკურენტული პოზიციების გამარტივება ან დომინირებადი პოზიციების მოპოვება. დარგობრივი პოზიციის და ბაზრის დიდი წილის მოპოვება თავისთავად მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რადგან სერიოზულ კონკურენტულ უპირატესობას უზრუნველყოფს.

ჩვეულებრივ, დარგის ლიდერები იყენებენ ქვემოთჩამოთვლილი სტრატეგიებიდან ერთ-ერთს:

1. შეტევითი სტრატეგია (მისი მთავარი მიზანია დარგში პირველი გზამკვლევის პოზიციების შენარჩუნება. ეს სტრატეგია აგებულია პრინციპით, რომ ბაზარზე ფართო პოპულარობისა და დომინირებისთვის საუკეთესო საშუალებაა კონკურენტთა სისტემატური გასწრება და მათი მიმდევარის პოზიციაში ჩაყენება, რის გამოც ისინი იძულებული ხდებიან მოახდინონ ლიდერის ინიციატივებთან ადაპტირება — ანუ „თავდაცვის საუკეთესო საშუალებაა თავდასხმა“).

2. აქტიური თავდაცვის სტრატეგია (ეს სტრატეგია გულისხმობს მოქმედი კონკურენტებისა და ახალბედა მოწინააღმდეგეებისთვის წინააღმდეგობების შექმნას. თავდაცვითი სტრატეგიის მიზანია არსებული საბაზრო წილის და კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნება, ასევე დაკავებული პოზიციების გამყარება. ეს შეიძლება მიღწეულ იქნეს: პროდუქციის ასორტიმენტის გაფართოებით, ინტენსიური რეკლამით, მომხმარებელთა მომსახურების გაუმჯობესებით, ტექნოლოგიების განახლებით, პრიორიტეტული ტექნოლოგიების დაპატენტებით, საუკეთესო მიმწოდებლებთან და დილერებთან ექსკლუზიური კონტრაქტების გაფორმებით და სხვ.).

3. ძალების დემონსტრირების სტრატეგია (ასეთ შემთხვევაში მცირე კონკურენტები თუ ცდილობენ შეარყიონ მისი პოზიციები, დარგის ლიდერი კომპანია მოქმედებს მკვეთრად და გადაწყვეტილად. კერძოდ, იგი იწყებს და ატარებს მათ წინააღმდეგ მასშტაბურ ოპერაციებს, მომხიბვლელ წინადადებებს თავაზობს მომხმარებლებს, ახდენს არნახულ ფასდაკლებას, იზიდავს კონ-

კურენტი ფირმების საუკეთესო თანამშრომლებს და სთავაზობს მათ უკეთეს შრომის პირობებს და ა. შ.). ეს ფაქტიურად არის აგრესიული თავდასხმის სტრატეგია, „ხელების გადაგრეხვის“ მცდელობა, როგორც კონკურენტ-კომპანიებისთვის, ისე მათი პროდუქციის მომხმარებლებისთვის. თუმცა, კომპანიამ უნდა ახსოვდეს, რომ ზედმეტად აგრესიული ტაქტიკის გამოყენებით, ჯერ ერთი, ჩნდება მათი ანტიმონოპოლიური რეგულირების ქვეშ მოხვედრის რისკი, და, მეორე, ამით ილახება კომპანიის რეპუტაცია — მომხმარებელი განეწყობა მის წინააღმდეგ.

სტრატეგიები ლიდერის მიმდევარი კომპანიებისთვის. ასეთი კომპანიები ბაზარზე მეორე მოთამაშის როლში იმყოფებიან. ზოგიერთი მათგანი ახორციელებს აგრესიულ პოლიტიკას ბაზრის გადანაწილებისთვის და მასში საკუთარი წილის გაზრდისთვის. სხვა დანარჩენი მიმდევრები განეკუთვნებიან ვიწრო კონკურენტების კატეგორიას და ახდენენ ფოკუსირებული სტრატეგიების რეალიზაციას ბაზრის განსაზღვრულ სეგმენტზე.

ნებისმიერ დარგში მუდმივად არსებობს ლიდერის რამდენიმე მიმდევარი, რომელთა სტრატეგიები სავარაუდოდ შეიძლება იყოს:

1. შეტევითი სტრატეგია ბაზრის წილის დაპყრობისთვის (ამ სტრატეგიას მიმართავენ ლიდერის ენერგიული მიმდევრები საკუთარი პოზიციის გასაუმჯობესებლად. მათთვის მთავარია თავი აარიდონ ლიდერზე პირდაპირ შეტევას მიმბაძველი სტრატეგიით. თუმცა, არის ამის წარმატების შემთხვევებიც. ასეთმა ამბიციურმა მიმდევარმა თავისი მდგომარეობის გაუმჯობესებისთვის უნდა მოახდინოს მოულოდნელი ტექნოლოგიური წინსვლა, ან დაასწროს ლიდერს მყიდველთა საჭიროებებზე რეაქციაში, ან გაასწროს ლიდერს ბაზარზე ახალი საქონლის გატანით, ან იპოვოს დანახარჯების შემცირების პრინციპულად ახალი გზა და ა. შ.);

2. ზრდის სტრატეგია კონკურენტების შთანთქმის ხარჯზე (ამ სტრატეგიასაც ხშირად ამბიციური მიმდევრები იყენებენ. ამის შედეგად იქმნება ახალი, მაღალი კონკურენტული შესაძლებლობის მქონე მძლავრი კომპანია, რომელსაც შესწევს უნარი მკვეთ-

რად გაზარდოს საკუთარი ბაზრის წილი. მოცემული სტრატეგიის წარმატებისთვის კორპორაციის მენეჯმენტი უნდა მოემზადოს მთანთქმული კორპორაციის საკუთარ სტრუქტურაში ინტეგრაციისთვის, წინ აღუდგეს დუბლირებას, გაზარდოს ეფექტიანობა და შეამციროს ხარჯები, გააძლიეროს კონკურენტული უნარი რესურსული ბაზის გაერთიანების საფუძველზე (საქართველოში ამჟამად მოქმედი 19 ბანკიდან ზოგიერთის სიძლიერე იმან განაპირობა, რომ მათ შეიერთეს წვრილ-წვრილი ბანკები).

3. თავისუფალი ნიშის დაპყრობის სტრატეგია (ეს არის ფოკუსირებული სტრატეგიის ერთ-ერთი ვარიანტი. მისი არსი მდგომარეობს მომხმარებელთა ცალკეულ სეგმენტზე და საქონლის მოდელზე ძალების კონცენტრირებაში, რომლებიც გარკვეული მიზეზების გამო, იგნორირებულია დარგის ლიდერის მიერ. რეალობაში საბაზრო ნიშა უნდა იყოს საკმაოდ დიდი, რათა უზრუნველყოს ოპერაციის რენტაბელობის დამაკმაყოფილებელი დონე და ზრდის პოტენციალი, შეესაბამებოდეს კომპანიის რესურსულ ბაზას და კონკრეტულ შესაძლებლობებს, არ უნდა წარმოადგენდეს მსხვილი კომპანიების ინტერესებს).

4. სპეციალიზებული სტრატეგია (ასეთი სტრატეგიის ამომრჩეველი ლიდერის მიმდევარი კომპანია საკუთარ ძალას წარმართავს უნიკალური ცოდნის და გამოცდილების შესაძენად ერთი კონკრეტული პროდუქტის წარმოებაში, ერთი ტექნოლოგიის ექსპლოატაციაში, მომხმარებელთა ერთი სეგმენტის მომსახურებაში. ასეთი სტრატეგიების გამოყენებას მსოფლიოში მრავალი კომპანია ცდილობს. მაგალითად, ამერიკაში კომპანია „American Tabacco“ არის ლიდერი საღეჭი თამბაქოს ტექნოლოგიის შემუშავებასა და გამოყენებაში).

5. საუკეთესო ხარისხის სტრატეგია (ეს არის პროდუქციის დიფერენციაციის ხარჯზე შექმნილი ფოკუსირებული სტრატეგიის ერთ-ერთი სახე, სადაც მთელი ყურადღება გადატანილია უნიკალურ ხარისხზე და სამომხმარებლო თვისებებზე. ორიენტაცია გადატანილია იმ მომხმარებელთა სეგმენტზე, რომელიც ძალიან მგრძნობიარეა პროდუქციის ხარისხის მიმართ. ასეთ სტრატე-

გიას ახასიათებს ხარისხზე მუდმივი ზრუნვა და საქონლის მუდმივი განახლება მომხმარებელთა დაკვეთით).

6. განსხვავებული იმიჯის სტრატეგია. ლიდერის ზოგიერთი მიმდევარი კორპორაცია სტრატეგიას აგებს კონკურენტისაგან განსხვავებული და ადვილად ცნობადი იმიჯის საფუძველზე. ეს განსხვავებული ნიშანი შეიძლება იყოს:

- მისაღებ ფასებში ელიტარული საქონლის გაყიდვა;
- მომხმარებელთა მომსახურების საუკეთესო იმიჯი;
- საქონლის უნიკალური საგემოვნო თვისებები'
- არასტანდარტული რეკლამა და ა. შ.

7. ნებაყოფლობითი უკანდახევის სტრატეგია (კორპორაციები, რომლებიც შეგნებულად იმყოფებიან ლიდერის შემდეგ მეორე რიგში, უარს აცხადებენ რაიმე აგრესიულ მცდელობებზე, ანდა ლიდერის პროდუქციის მომხმარებლების გადმობირებაზე. ისინი მოქმედებენ ისე, რომ არ მოხდეს ლიდერთან კონკურენციის გამძაფრება, უპირატესობას ანიჭებენ ფოკუსირებულ და დიფერენციაციის სტრატეგიას, რეაგირებენ ლიდერის ქცევაზე და იღებენ საპასუხო ზომებს, მხოლოდ არ უტევენ ლიდერს და არ ახდენენ კონკურენტული მოქმედებების ინიცირებას).

არაკონკურენტუნარიან და კრიზისულ მდგომარეობაში მყოფი კომპანიების სტრატეგია. კრიზისის სიტუაციაში მნიშვნელოვანია სასწრაფოდ გამოვლინდეს მისი გამომწვევი მიზეზები, რომელთა რიცხვში შეიძლება იყოს: დიდი მოცულობით სესხის აღება, დანახარჯების მაღალი დონე, წარუმატებელი პროექტი, სტრატეგიების ხშირი ცვლა, ეფექტიანი ინოვაციების დანერგვის უუნარობა და ა. შ.

ამ პრობლემების გადაწყვეტა და კრიზისული ვითარებიდან გამოსვლა შესაძლებელია შემდეგი მოქმედებებით:

1. აქტივების ნაწილის გაყიდვით (ასეთი ქმედებით კომპანია მიიღებს ფულად სახსრებს, რომელსაც გამოიყენებს ძირითადი საქმიანობის გამოსაცოცხლებლად);

2. სტრატეგიის გადახედვით (ხშირად ცუდი შედეგი მომდინარეობს არასწორი სტრატეგიიდან. მას გადახედვა და კორე-

ქტირება ჭირდება და კომპანიის ძლიერი მხარეების ამოქმედება. ეს გადაწყვეტილება მიიღება დარგში არსებული ვითარების დეტალური შეფასების საფუძველზე);

3. შემოსავლების მკვეთრი ზრდით (ეს მიიღწევა საქონელზე ფასდაკლებით, ვაჭრობის აგენტების შტატის გაფართოებით, საქონლის მოდელების განახლებით, ვაჭრობაში ახალი ფორმების დანერგვით და ა. შ.);

4. დანახარჯების შემცირებით (ეს ღონისძიება შეიძლება გატარდეს მაშინ, თუ კომპანიის ხარჯები მეტისმეტად მაღალია და შეიძლება მათი შემცირება. განსაკუთრებით დიდი რეზერვი არსებობს კომპანიის ადმინისტრაციულ ხარჯებში);

5. კომპლექსური სტრატეგიით (კრიზისიდან გამოსვლის კომპლექსური სტრატეგიის გამოყენება რთულ სიტუაციებში, როდესაც საჭიროა სწრაფი და ფართომასშტაბიანი მოქმედებების განხორციელება. გარდა ამისა, ამ სტრატეგიას ხშირად გამოიყენებენ ახალი მენეჯერები, რომლებიც კომპანიაში მოწვეული არიან თავისუფალი მოქმედების პირობით. რაც უფრო რთულია კომპანიის წინაშე მდგომი პრობლემა, მით უფრო ეფექტურია მასში კომპლექსური სტრატეგიის გატარება);

6. ბოლო ტაიმის სტრატეგია (ეს არის კომპრომისული ვარიანტი არსებული პოზიციის შენარჩუნების სტრატეგიასა და ბაზრიდან დაუყოვნებლივ გასვლის სტრატეგიას შორის. მას „უკანასკნელი მოსავლის“ აღების სტრატეგიაც ეწოდება. ამ დროს კორპორაცია მაქსიმალური მოგების დაუყოვნებლივი მიღებისთვის წირავს საბაზრო პოზიციას. ასეთი კომპანია თანდათან ამცირებს გამოსაშვები პროდუქციის რაოდენობას, ამცირებს საქონლის წინსვლის ხარჯებს, ანუ ბიზნესს ამყოფებს მილევად რეჟიმში, მანამ სანამ იქიდან ყველაფერს არ ამოიღებს, რისი ამოღებაც შეიძლება);

7. კომპანიის ლიკვიდაციის სტრატეგია (ზოგჯერ კრიზისი ისე ღრმა არის, რომ კომპანიის გადარჩენა მიზანშეუწონელია. ასეთ შემთხვევაში, კორპორაციის დახურვა და მისი აქტივების გაყიდვა საუკეთესო და ბრძნული გადაწყვეტილებაა. თუმცა, ყველაზე არასასიამოვნო და მტკივნეული, რადგანაც დაკავშირებულია

თანამშრომლების განთავისუფლებასთან. ამის მიუხედავად უიმედო ვითარებაში კორპორაციის დროული ლიკვიდაცია უფრო შეესაბამება მის მესაკუთრეთა ინტერესებს, ვიდრე გარდუვალი გაკოტრება).

§5. დივერსიფიცირების სტრატეგია

დივერსიფიცირებული კორპორაციის სტრატეგიის შემუშავება თავისთავში მოიცავს საქმიანობის ახალი მიმართულებების და მეთოდების შერჩევას. ასე რომ, თუ ერთპროფილიან კომპანიას ერთ დარგში აქვს საქმიანობა, დივერსიფიცირებული მრავალ დარგში ახორციელებს მას.

ერთპროფილიანი კორპორაციისთვის დივერსიფიკაციის სტრატეგიის არჩევა, მაშინ არის მიზანშეწონილი, როცა ერთ დარგში მუშაობით მას მოგება აღარ ეზრდება. ამასთან, თუ აქვს ახალ დარგებში მუშაობის კომპეტენცია და რესურსული ბაზა. ერთპროფილიანი კორპორაციები: „კოკა-კოლა“, „მაკდონალდსი“, „ფორდ-მოტორი“ და სხვები. ისინი კარგად მუშაობენ. აქედან შეიძლება გაკეთდეს დასკვნა, რომ ერთი მიმართულებით ძალისხმევის მობილიზებას აქვს სტრატეგიული უპირატესობა – ადვილია მისიის და ხედვის ფორმულირება. მაგრამ ასეთი კომპანიებიც რისკავენ. რისკავენ იმით, რომ „ყველა კვერცხს ერთ კალათაში დებენ“. თუ ბაზარი გაჯერდა, ანდა თუ გამოჩნდა შემცვლელი უკეთესი საქონელი, მაშინ ასეთი საწარმო გაკოტრდება.

ყოველივე ამის მიუხედავად, არ არსებობს მზა ფორმულა, თუ როდის დაიწყონ კორპორაციებმა დივერსიფიკაცია. მთავარი არის ის, რომ დაიწყონ იგი მაშინ, როცა ჭირდებათ და დაიწყონ მიმზადებულებმა.

იმის დასადგენად, არის თუ არა კორპორაციაში დივერსიფიკაცია მომწიფებული და გამართლებული გასათვალისწინებელია 3 კრიტერიუმი:

მონათესავე და არამონათესავე დარგების ათვისებას, ამისათვის უამრავი მიზეზი არსებობს. ამ ბოლო დროს ამას აკეთებენ ტელექსელი, კინოსტუდიები, ინტერნეტქსელი და სხვ.);

2. ბიზნეს-პორტფელიდან ზოგიერთი კომპანიის გარიცხვის ხარჯზე დივერსიფიკაციის შემცირება (რიგი კომპანიები განიცდიან პრობლემებს მართვის სფეროში, ამიტომ ისინი, ზოგჯერ, უარს ამბობენ მის რომელიმე ქვედანაყოფზე, რათა მოახდინონ მისი რესურსების და ძალისხმევის კონცენტრირება წამყვან სფეროებში. ასეთ გადაწყვეტილებას კომპანია ღებულობს მაშინ, როდესაც იგი მეტისმეტად გაზრდილია და გრძელვადიან პერსპექტივაში გადარჩენის ერთადერთი გზად რჩება ძალების კონცენტრაცია რამდენიმე მიმართულებაზე. ასეთი ვითარებიდან ის დასკვნა კეთდება, რომ საერთოდ დივერსიფიცირებული კომპანიების მართვა რთულია და საბოლოო ჯამში ისინი მაინც მიდიან დივერსიფიცირების ბაზის შეზღუდვამდე);

3. კორპორაციული რესტრუქტურიზაცია და კრიზისიდან გამოსვლის სტრატეგია (თუ დივერსიფიცირებული კომპანიის მენეჯმენტს უნარი აქვს გააჯანსაღოს არცთუ ისე წარმატებული ბიზნეს-პორტფელი, მაშინ შეუძლია მიმართოს რესტრუქტურიზაციას და კრიზისიდან გამოსვლის სტრატეგიას. რესტრუქტურიზაცია ძირითადად ხორციელდება შემდეგ პირობებში: როცა ბიზნესპორტფელის სტრატეგიული ანალიზი მიუთითებს კომპანიის მოგების შემცირებაზე პორტფელში მრავალი სუსტი განაყოფების არსებობის მიზეზით, როცა კომპანიის ერთი ან რამდენიმე ქვედანაყოფი იმყოფება კრიზისულ ვითარებაში, როცა კომპანიის წამყვანი დარგი კარგავს მიმზიდველობას და ა. შ. გამოყოფის კანდიდატები ხდებიან არა მარტო სუსტი ქვედანაყოფები, არამედ ისინიც, რომლებიც აღარ შეესაბამებიან კომპანიის ახალ სტრატეგიას. დანარჩენ ქვედანაყოფებს კომპანია აჯგუფებს და ახდენს მათ რეფორმირებას სტრატეგიული შესაბამისობების ოპტიმალური გამოყენების მიზნით).

4. მრავალეროვნული დივერსიფიკაციის სტრატეგიები (ეს სტრატეგიები გამოირჩევა დარგების და ეროვნული ბაზრების

მრავალფეროვნებით. ამიტომ ძალიან რთულია მათი შემუშავება და რეალიზება. დივერსიფიცირებული კორპორაციები ჩვეულებრივ მოქმედებენ რამდენიმე ქვეყანაში. ამიტომ ცალკეულ ქვედანაყოფში არსებული კონკურენტული ვითარების თავისებურებები თავის კვალს ტოვებენ. ეს ართულებს სტრატეგიის შემუშავებას და აიძულებს დივერსიფიცირებულ მრავალეროვნულ კორპორაციის ქვედანაყოფებს კონკურენცია გაუწიონ ერთმანეთს).

დივერსიფიცირებული მრავალეროვნული კორპორაციების უპირატესობებია:

1. მასშტაბისა და სწავლება-გამოცდილების ეფექტი (ზოგიერთ დარგში მასშტაბისა და სწავლება-გამოცდილების ეფექტის რეალიზაცია მოითხოვს საქმიანობის ისეთ მოცულობას, რომლის მიღწევა შეუძლებელია ერთ ქვეყანაში, განსაკუთრებით თუ ის პატარაა. რაც უფრო დიდია გაყიდვების მოცულობის მასშტაბი, მით უფრო ჩქარდება სწავლება-გამოცდილების ეფექტის მოქმედება, მართებული ხდება დიდი მოცულობის დაბანდებები და ა. შ.).

2. ფირმათაშორისი კოოპერაციის ეფექტის გამოყენება (მონათესავე დივერსიფიკაცია საშუალებას აძლევს მრავალეროვნულ კომპანიას სრულყოფილად გამოიყენოს კოოპერაციის ეფექტი. კოოპერაცია ამცირებს ხარჯებს და კომპანიას აძლევს შანსს გახდეს ლიდერი დანახარჯების სიმცირით. მაგალითად, კომპანია „Sony"-მ კოოპერირების საწყისებზე თავის სავაჭრო ქსელში, სადაც იყიდებოდა ძირითადად ტელევიზორები და მაგნიტოფონები, გამოყო სივრცე და შეიტანა კომპანია ვიდეოთამაშების ინდუსტრიის ლიდერების – „Sega" და „Nintendo"-ს პროდუქცია გასაყიდად. ამით შემცირდა ფართის დაქირავების ხარჯები).

3. კონკურენტულად ფასეული რესურსების ფირმათაშორისი და დარგთაშორისი გაცვლა (ფასეულობათა ჯაჭვის ერთი ან რამდენიმე სტრატეგიულად შესაბამისი რგოლის ახალ მონათესავე მიმართულებებში დივერსიფიკაციას გააჩნია მნიშვნელოვანი კონკურენტული პოტენციალი. შეიძლება მოხდეს ტექნოლ-

ოგიების გადაცემა უკვე არსებულ ან ახლად შექმნილ ქვედანაყოფებში მათი კონკურენტუნარიანობის გაძლიერების მიზნით. გარდა ამისა, მრავალეროვნული კონკურენცია წარმატებით იყენებს კომპანიის ქვედანაყოფების გამოცდილებას ამა თუ იმ ეროვნულ ბაზარზე სხვა ქვედანაყოფის შემოსვლის პროცესში. ასევე შესაძლებელია ახალ ბაზარზე ყველა ქვედანაყოფის ცოდნის და გამოცდილების გამოყენება, რომელიც მათ ხანგრძლივი მუშაობის პროცესში დააგროვეს).

4. ცნობადი სახელის და ბრენდის გამოყენება (მსხვილი მრავალეროვანი კორპორაციები არაერთი წელი მუშაობენ ძლიერი სახელის მოხვეჭისა და ბრენდის დამკვიდრებისთვის. სახელი და ბრენდი კომპანიისთვის უზრუნველყოფს სტაბილურ მოგებას ახალ ბაზრებზე ან ახალი პროდუქციის შეთავაზებისას. ისინი გაყიდვების ზრდის გარანტიას მხოლოდ იმ მიზეზით იძლევიან, რომ სარგებლობენ მომხმარებლების პატივისცემით მსოფლიო ბაზარზე. ამის ნათელი მაგალითია კორპორაცია „Sony“, რომლის რეპუტაციას ფასეული სარეკლამო და მარკეტინგული რესურსი წარმოადგენს. მისი სავაჭრო ნიშანი უზრუნველყოფს სავაჭრო სივრცეს მსოფლიოს ნებისმიერ ქვეყნის მაღაზიებში).

5. ფირმათაშორისი და ტრანსეროვნული თანამშრომლობა, სტრატეგიული კოორდინაცია (მრავალეროვნული დივერსიფიკაცია კორპორაციის სტრატეგიული ინიციატივების ფირმათაშორისი და ტრანსეროვნული თანამშრომლობის საშუალებას იძლევა. მაგალითად, კორპორაციას შეუძლია გააერთიანოს ყველა მონათესავე ქვედანაყოფის სამეცნიერო კვლევები და ცდები, საკვანძო კომპეტენციების სრულყოფის მიზნით გლობალურად გააერთიანოს ყველა თავისი კორპორაციის ცოდნა და გამოცდილება არსებული კორპორაციის ფუნქციონირების გაუმჯობესებისთვის, პერსპექტიული ტექნოლოგიების განვითარებისთვის და მათ საფუძველზე განახორციელოს საქმიანობის ახალი მიმართულებები).

§6. წარმატებული სტრატეგიის 10 პრინციპი

არსებობს წარმატებული სტრატეგიის შემუშავების 10 პრინციპი:[1]

1. პრიორიტეტულია ის სტრატეგიული მოქმედებები, რომლებიც ამყარებენ კომპანიის კონკურენტულ პოზიციებს გრძელვადიან პერიოდში;

2. სწრაფი რეაგირება ცვალებად საბაზრო სიტუაციებზე და მომხმარებელთა მოთხოვნილებებზე კონკურენტების ტექნოლოგიურ ინოვაციებსა და ახალ ინიციატივებზე;

3. ინვესტირების განხორციელება მყარი კონკურენტული უპირატესობის შექმნის მიზნით;

4. უარის თქმა ისეთ სტრატეგიებზე, რომლებიც გათვლილია მხოლოდ ხელსაყრელ პირობებში წარმატების მიღწევაზე;

5. კონკურენტების შესაძლებლობების და ამბიციების ადეკვატურად შეფასება;

6. სუსტ კონკურენტებზე შეტევის განხორციელების უსაფრთხოება ძლიერ კონკურენტებზე შეტევისგან განსხვავებით;

7. დაუშვებელია ფასების დაწევა, თუ კომპანია არ ფლობს უპირატესობას დანახარჯების მიხედვით;

8. კონკურენტებისგან მაქსიმალური დაშორების მიღწევა პროდუქციის და მომსახურების ხარისხის და სამომხმარებლო თვისებების მიხედვით;

9. შუალედური სტრატეგიებიდან თავის არიდება, რომლებიც წარმოიშვება ორი ურთიერთსაპირისპირო სტრატეგიების ერთდროულად განხორციელებისას;

10. კონკურენტების საბაზრო წილის მოპოვების მიზნით აგრესიული მცდელობიდან თავის შეკავება. რადგან ეს იწვევს სიტუაციის გამძაფრებას დარგში, რაც ყველასთვის წამგებიანია.

---

1 ა. ტომპსონი, ა. სტრიკლენდი III, სტრატეგიული მენეჯმენტი, საქართველო, 2010, გვ. 392.

საკონტროლო კითხვები:

1. რას ეწოდება კორპორაციის სტრატეგიები?
2. ჩამოთვალეთ კორპორაციის სტრატეგიული მენეჯმენტის ეტაპები.
3. რას ეწოდება კორპორაციის მისია და სტრატეგიული ხედვა?
4. განასხვავეთ კორპორაციის ფინანსური და სტრატეგიული მიზნები.
5. ჩამოთვალეთ კორპორაციული სტრატეგიის შემუშავების 4 მიდგომა.
6. ახსენით დანახარჯების სიმცირის და დიფერენციაციის სტრატეგიების არსი.
7. დაახასიათეთ თანამშრომლობის და ვერტიკალური ინტეგრაციის სტრატეგიები.
8. დაახასიათეთ შეტევითი და თავდაცვითი სტრატეგიები.
9. დაახასიათეთ ახალ დარგებში და მომწიფებული დარგების კორპორაციული სტრატეგიები.
10. ახსენით ლიდერი და ლიდერის მიმდევარი კომპანიების სტრატეგიების არსი.
11. ახსენით მონათესავე და არამონათესავე დივერსიფიკაციების არსი.
12. რა მომენტებს მიაქცევთ ყურადღებას, იმისთვის რომ მოახდინოთ თქვენი კორპორაციის დივერსიფიკაცია?

თავი IX. კორპორაციული კონტროლი

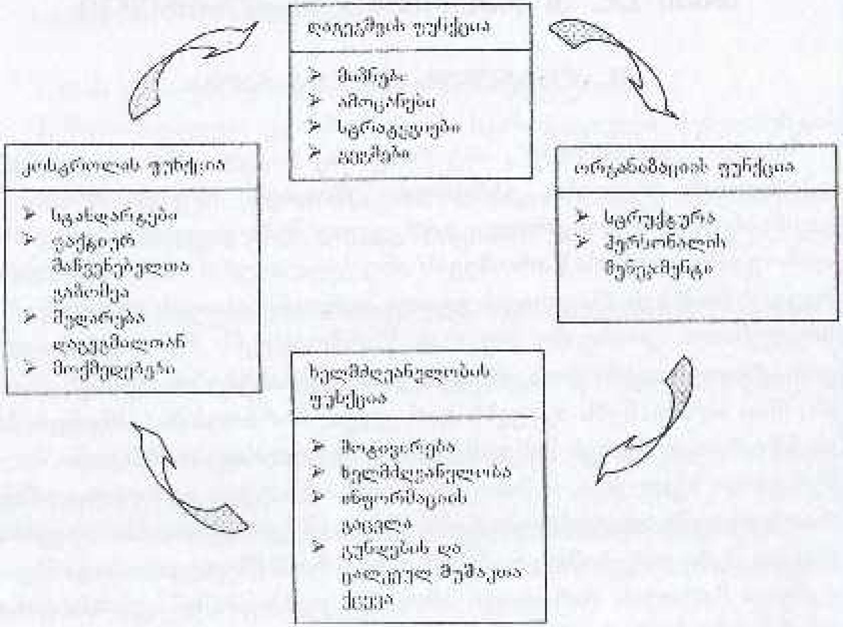
§1. კონტროლის არსი და რაობა

სიტყვა „კონტროლი“, ისე როგორც სიტყვა „ძალაუფლება“, უპირველეს ყოვლისა, უარყოფით ემოციებს იწვევს. მრავალი ადამიანისთვის კონტროლი გარკვეულ შეზღუდვებს, იძულებას, დამოუკიდებლობის წართმევას ანუ ყველაფერი იმის საწინააღმდეგოს ნიშნავს, რაც თავისუფალი პიროვნებისთვის გააქვს წარმოდგენილი. კითხვაზე თუ რას წარმოადგენს მენეჯერისთვის კონტროლი, ადამიანთა უმრავლესობა გიპასუხებთ, რომ ეს არის ის, რაც ადამიანებს აკავებს გარკვეულ ჩარჩოებში. „პრინციპში ეს სწორია, – წერენ მენეჯმენტის სპეციალისტები მესკონი, ალბერტი და ხედოური, – მისი ერთ-ერთი ასპექტი მართლაც არის რაღაცისადმი დაქვემდებარება, მაგრამ კონტროლის დაყვანა რაღაც შეზღუდვებამდე ნიშნავს იმას, რომ მხედველობიდან გაუშვათ მართვის ძირითადი ამოცანა კომპანიაში“.[1] ეს ამოცანა არის კომპანიის მიერ თავისი მიზნების მიღწევა. ამის უზრუნველყოფას აკეთებს კონტროლის პროცესი.

კონტროლი კორპორაციაში საქმიანობის მეტად მნიშვნელოვანი ელემენტია. მისი მნიშვნელობა იმაშია, რომ, იგი წარმოადგენს მმართველობითი საქმიანობის დამამთავრებელ ეტაპს და მხოლოდ მისი მეშვეობით გაიგება მიიღწევა თუ არა ორგანიზაციული მიზნები და თუ არ მიიღწევა რა არის ამის მიზეზი. უფრო ვიწრო გაგებით, კონტროლის ფუნქციის სპეციფიკურ ფასეულობას წარმოადგენს დაგეგმვის ფუნქციასთან მისი მჭიდრო კავშირი, დაგეგმვისა, რომელიც თავის მხრივ მენეჯმენტის დანარჩენ ფუნქციასთან არის დაკავშირებული (ნახ. 31).

როგორც ნახაზიდან ჩანს, დაგეგმვის ფუნქციის შესრულებისას ისაზღვრება მიზნები, ამოცანები, მუშავდება სტრატეგიები და დგება გეგმები. მაგრამ ეს ყველაფერი არ არის საკმარისი. საჭ-

1 Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента, М., Дело, 1992, с. 390.



ნახ. 31. კონტროლის და დაგეგმვის ფუნქციების ურთიერთკავშირი

იროთ ისინი შესრულდეს და ორგანიზაციის მენეჯერს ევალება შეამოწმოს რამდენად შეასრულეს მისი დავალებები მისმა დაქვემდებარებულებმა. თუ მენეჯერები არ გააკონტროლებენ გეგმის შესრულების მიმდინარეობას, მათ არ ეცოდინებათ დაგეგმილ დონეზე მიმდინარეობს თუ არა სამუშაოები და რა კონკრეტული მოქმედებები უნდა განხორციელდეს მომავალში.

მეორე სფერო, სადაც აუცილებელია მკაცრი კონტროლი, ეს არის უფლებამოსილების დელეგირების სფერო. ხშირად, მენეჯერები მეტად უხალისოდ გადასცემენ თავის უფლებამოსილებებს დაქვემდებარებულებს, რადგან ეშინიათ მისი არასწორი შესრულების. ამ სფეროში თუ იქნება მკაცრი კონტროლი და, ამასთან, პირდაპირი და უკუკავშირები, მაშინ მენეჯერიდან უფლებების დელეგირება აღარ იქნება საშიში. მენეჯერს კონ-

ტროლის მეშვეობით ყოველთვის ეცოდინება რა ხდება ამ სფეროში და მიიღებს შესაბამის ღონისძიებებს.

და ბოლოს, მესამე მიზეზი, რის გამოც მენეჯერები ახორციელებენ თავის კომპანიაში კონტროლს, არის თავისი ორგანიზაციის და პერსონალის დაცვის სურვილი.[1] გლობალიზაციის პირობებში, როცა გაფართოვდა ქვეყნებში საფრთხის შესაძლებლობები გამოხატული ტერორიზმში, ფინანსურ კრიზისებში და ა. შ., მენეჯერებს ევალებათ თავისი ორგანიზაციის მუშაკთა, თვით ორგანიზაციის, მისი დოკუმენტაციის და ინფრასტრუქტურის დასაცავად შეიმუშაონ ნათელი გეგმები. ეს გეგმები და მასში მოცემული ღონისძიებები უნდა დაეყრდნოს კარგად აწყობილ კონტროლის სისტემას. კონტროლი მენეჯერის ერთ-ერთი ფუნქციაა. კონტროლის ამოცანა არის ორგანიზაციისა და მისი ქვედანაყოფების მუშაობის შედეგების რაოდენობრივი და ხარისხობრივი აღრიცხვა და შეფასება. „რეალურ ცხოვრებაში, – წერენ ქართველი მეცნიერები ნ. პაიჭაძე, თ. ხომერიკი და სხვები, – გეგმები ყოველთვის არ ხორციელდება ისე, როგორც ჩაფიქრებულია. მათი რეალიზაციისას ადგილი აქვს მიზნისკენ სავალი გზიდან გადახვევებს, რის აღმოსაფხვრელადაც ხორციელდება მარეგულირებელი ზემოქმედება".[2] მათივე აზრით, „კონტროლის პროცესში ხორციელდება მართვის დასარჩენი სამი ზოგადი ფუნქციის (დაგეგმვის, ორგანიზების და მოტივაციის) შეთანაწყობა. ეს კი საჭიროებს მდგომარეობის დადგენას, შესწავლასა და ანალიზს, რათა დინამიური გარემოს პირობებში მენეჯერთა გადაწყვეტილებები ყოველმხრივ შეესაბამებოდეს რეალობას. ყოველივე ეს წარმოუდგენელია აღრიცხვისა და კონტროლის სათანადოდ ორგანიზებული სისტემის გარეშე".

საქართველოს კანონი „სამეწარმეო საქმიანობის კონტროლის შესახებ" სამეწარმეო საქმიანობის კონტროლი არის „საქართველოს კანონმდებლობით მოწესრიგებული სახელმწიფო, ადგილობრივი თვითმმართველობის, ასევე სხვა ადმინისტრა-

---

1 Стивен П. Роббинз, М. Коултер. Менеджмент, М., 2007, с. 874.

2 ნ. პაიჭაძე, თ. ხომერიკი, ბ. ხვინთელიანი. გ. შახაშვილი, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2005, გვ. 125.

ცულ ორგანოთა საქმიანობა, რომლის მიზანია მეწარმის საფინანსო-ეკონომიკური საქმიანობისა და მისთვის დაკისრებული მოვალეობების შესრულების შესაბამისობის დადგენა, მის საქმიანობაში სამართალდარღვევების გამოვლენა ან შესაბამისი სანქციის დადება".[1] ამრიგად, კონტროლის არსი იმაში მდგომარეობს რომ დადგინდეს რამდენად სწორად მუშაობს საწარმო, ხომ არ არღვევს იგი ეკონომიკურ ან სამართლებრივ ნორმებს, ხომ ასრულებს დასახულ მიზანს და ა. შ. ამის გარკვევა ხდება ორგანიზაციის (მაგ., კომპანიის) მუშაობის რაოდენობრივი და ხარისხობრივი აღრიცხვით, შემოწმებით და შეფასებით. სწორედ რეგულარული, სრული და ხარისხობრივი აღრიცხვის წარმოება არის ორგანიზაციაში მენეჯმენტის ეფექტიანობის ამაღლების წინაპირობა. ორგანიზაციაში აღრიცხვას ექვემდებარება მისი საქმიანობის ყველა მხარე – ძირითადი და არაძირითადი. აღრიცხვა ხდება ისეთი პარამეტრების მიხედვით, როგორიცაა:

- რაოდენობა;
- ხარისხი;
- შემსრულებლები;
- შესრულების ვადები.

კორპორაციაში საქმიანობის კონტროლი ხორციელდება აღრიცხვის ინფორმაციაზე დაყრდნობით, თუმცა საჭირო შემთხვევაში მიმართავენ პილოტურ და საველე დაკვირვებებს, ერთჯერად სოციოლოგიურ გამოკითხვებს და ა. შ.

ამრიგად, თუ გვინდა, რომ ორგანიზაციაში არ იყოს ქაოსი და დასახული მიზანი სრულდებოდეს, საჭიროა შესრულების შემოწმება ანუ კონტროლი. თეორიულ პლანში, მოცემული გეგმები და მიზნები მხოლოდ იმის სურათია, თუ რას უნდა მიაღწიოს ორგანიზაციამ, მაგრამ როგორც უკვე აღვნიშნეთ, გარე სამყაროს ფაქტორებმა შეიძლება ისე იმოქმედონ, რომ მათი შესრულება შეუძლებელი გახდეს. ამის გარკვევა კონტროლით ხდება.

კონტროლის ნიშნებია:

1 საქართველოს კანონი „სამეწარმეო საქმიანობის კონტროლის შესახებ", თბ., 2011, გვ. 1.

- ეფექტურობა;
- დროულობა;
- მოქნილობა;
- სიმარტივე;
- ეკონომიურობა.

იმისათვის, რომ კონტროლი **ეფექტური** იყოს, საჭიროა მას სტრატეგიული ხასიათი, მიმართულება ჰქონდეს, ე. ი. ასახავდეს ორგანიზაციის საერთო პრიორიტეტებს. მაშასადამე, კორპორაციის ხელმძღვანელობამ ყველაზე მეტი კონტროლი სტრატეგიულ სფეროებში და სტრუქტურულ უბნებზე უნდა დააწესოს.

კონტროლი, როგორც მართვის ფუნქცია, ეფექტური რომ იყოს, კონტროლის საშუალებების მნიშვნელობა არ უნდა აღემატებოდეს კორპორაციის მიზნის მნიშვნელობას.

კონტროლის ეფექტურობისთვის აგრეთვე საჭიროა, იგი შეესაბამებოდეს გასაკონტროლებელი საქმიანობის სახეს. საქმისადმი შეუსაბამო მაკონტროლებელი მექანიზმი მნიშვნელოვან ინფორმაციას კი არ შეკრებს, არამედ – შენიღბავს მათ. მაგალითად, კორპორაციებში ახალი ტექნოლოგიების დანერგვით თითქმის გამოუსადეგარი გახდა დანახარჯების კონტროლის ტრადიციული მეთოდები.

კონტროლი **თავის დროზე** უნდა განხორციელდეს. ამ შემთხვევაში საქმე სისწრაფესა და სიჩქარეში არ არის, არამედ – კონტროლის პერიოდულობაში. ზოგ შემთხვევაში საქმე ყოველდღიურ კონტროლს მოითხოვს (მაგ., ვაჭრობაში), ზოგან – ყოველკვირეულს (მაგ., საწყობში) და ა. შ. ამას დიდი მნიშვნელობა აქვს, რადგან დაგვიანებული, დროში გადავადებული კონტროლი სათანადო ეფექტს ვეღარ იძლევა, მისი დასკვნები და რეკომენდებული ღონისძიებები უკვე უმოქმედოა.

კონტროლის **მოქნილობა** მისი ეფექტურობის მაჩვენებელია – იგი უნდა შეეგუოს და შეესაბამოს ყოველ სიახლეს. მაგალითად, თუ კორპორაციაში ობიექტური მიზეზების გამო ახალი სახის ხარჯები გაჩნდა (მაგ., კორპორაციაში დამკვიდრდა აუდიტი, რომლის განხორციელება ხარჯებს მოითხოვს), იგი უნდა ჩაჯდეს

კონტროლის სისტემაში, ამის გარეშე კონტროლი ვერ შეძლებს სწორი დასკვნების გამოტანას და შეიძლება ისე მოხდეს, რომ მან ეს ხარჯები (მოცემულ შემთხვევაში შიდა აუდიტის ხარჯები) კორპორაციას დარღვევად ჩაუთვალოს და სასწრაფოდ მოითხოვოს შიდა აუდიტის გაუქმება.

ეფექტური კონტროლის სავალდებულო ნიშანია მისი **სიმარტივე**, კერძოდ, კონტროლის მეთოდების სიმარტივე. ასეთი მეთოდები არ მოითხოვს დიდ ძალისხმევას, მაკონტროლებელთა და გაკონტროლებულთა მხრიდან. თუ კონტროლის სისტემა რთულია, იგი ყოველთვის იწვევს დაძაბულობასა და შედეგად ფრუსტრაციას. ასეთი კონტროლი არ შეიძლება ეფექტური იყოს, მაშასადამე, კონტროლი უნდა ექვემდებარებოდეს კონტროლში მონაწილე ადამიანთა მოთხოვნებსა და შესაძლებლობებს.

ამის მაგალითად მოვიყვანით აშშ-ში 60-იან წლებში კონტროლის ხაზით ბანკებში შექმნილ მდგომარეობას. ამ წლებში ბანკებში შემოვიდა კონტროლის მეტად გართულებული წესი. ინსტრუქციები იყო გასაგებად რთული და მოითხოვდა დიდძალ ინფორმაციას, რომელიც შემდეგ გასაკონტროლებლად უმართავი ხდებოდა. ამიტომ, ყველა ბანკმა, გარდა ერთისა, უარი თქვა ასეთი ინსტრუქციებით მუშაობაზე. ამ ერთი ბანკის მენეჯერი ყველაზე ჭკვიანი გამოდგა. მან ეს ინსტრუქცია წააკითხა თავის მოზრდილ ქალიშვილებს და განსახორციელებლად მხოლოდ ის დებულებები დატოვა (ამ ინსტრუქციიდან), რომელიც მისმა ქალიშვილებმა გაიგეს. მენეჯერმა ჩათვალა, რომ რაც მისმა მოზრდილმა გოგონებმა გაიგეს, მისი თანამშრომლებიც გაიგებდნენ.

სიმარტივესთან ერთად, კონტროლი **ეკონომიური** უნდა იყოს. არასწორია საერთოდ იმის ფიქრი, რომ დიდი ხარჯები დიდ მოგებას იძლევა — მითუმეტეს, ეს ეხება კონტროლს. კონტროლი ხომ იმიტომ ხდება, რომ არ იყოს დარღვევები, რომელიც ხელს შეუშლის კორპორაციაში მისი ძირითადი მიზნის მიღწევას. კორპორაციების ძირითადი მიზანი ყოველთვის მოგების მიღებაა. განა სწორია, რომ კონტროლის პროცესს უფრო მეტი ხარჯი დაჭ-

ირდეს, ვიდრე მოგებაა, რომელსაც კორპორაცია თავისი საქმიდან ელოდება, მაშინ რაღა აზრი აქვს ასეთ კონტროლს?

თავისი თავისებურებები გააჩნია კონტროლს იმ კორპორაციებში, რომელთაც უცხო ქვეყნებში აქვთ ფილიალები — ქალიშვილი და შვილიშვილი საწარმოების სახით. საერთაშორისო დონეზე მუშაობისას, კორპორაციების საქმიანობის მოცულობა ეზრდებათ და მიზნების წრე უფართოვდებათ. ასეთი კორპორაციების მენეჯერები კონტროლის სამუშაოებს უნდა აწარმოებდნენ კორპორაციის ცენტრალურ შტაბ-ბინაში (ე. ი. თავის ქვეყანაში) და უცხო ქვეყნებში შექმნილ ფილიალებში. უცხო ქვეყნებში გახსნილ ფილიალებში კონტროლის განხორციელება საკმაოდ რთულია. ამის მიზეზებია:

- გეოგრაფიული სიშორე;
- კომუნიკაციების სიძნელე;
- ენობრივი და კულტურული ბარიერები და ა. შ.

მაგალითად, ის რაც მისაღებია ქართული ბიზნესის კულტურაში, არ არის მისაღები გერმანული ბიზნესის კულტურაში. გერმანულ კულტურაში ყველა გარიგება, ოპერაცია, პუნქტუალურ დოკუმენტალურ გაფორმებას მოითხოვს, საქართველოში კი — წვრილ ოპერაციებზე შეთანხმების დოკუმენტალური გაფორმების მოთხოვნას შეურაცხყოფად იღებენ. ამერიკაში მიღებულია, რომ გენერალური მენეჯერი დეტალურ ინფორმაციას აძლევდეს მენეჯერებს მათ პასუხისმგებლობაზე, მექსიკაში კი ითვლება, რომ ამას ახსნა აღარ სჭირდება. ამიტომ, თუ აშშ-ის კორპორაციის შტაბ-ბინის გენერალური მენეჯერი ასეთ ინფორმაციას მიაწვდის მექსიკაში გახსნილ თავისი ფილიალის მენეჯერს, იგი უბრალოდ შეურაცხყოფილად ჩათვლის თავს.

მაშასადამე, მრავალეროვნულ კორპორაციებს კონტროლის განხორციელების პროცესში მრავალი ნიუანსის გათვალისწინება სჭირდებათ. მენეჯმენტის ცნობილი სპეციალისტი, მესკონი ამ სირთულეების თავიდან ასაცილებლად, შემდეგ რჩევებს აძლევს გენერალურ მენეჯერებს, რომელთაც სხვა ქვეყნებშიც აქვთ გახსნილი ფილიალები:

1. ფილიალებში დანიშნეთ მენეჯერებად იქვენივე ქვეყნის წარმომადგენლები;
2. არასაკლებ თვეში ერთხელ მოიწვიეთ შტაბ-ბინაში ფილიალების მენეჯერები და სხვა ხელმძღვანელი პირები, მათი პრობლემების გასაცნობად;
3. აწარმოეთ ვიზიტები პერიოდულად მათთან;
4. მოითხოვეთ (ასევე პერიოდულად) ფილიალებს ცენტრალურ ოფისში წარმოადგინონ ანგარიშები დეტალური ახსნა-განმარტებებით;
5. ჩაატარეთ სხვადასხვა სახის კონტროლი.

მოდით ახლა ვიმსჯელოთ, რამდენად მისაღები იქნება ეს რჩევები არა დედა-საწარმოს შტაბ-ბინის გენერალური მენეჯერისთვის, არამედ სხვა ქვეყნებში გახსნილი ფილიალების თანამშრომლებისათვის. წარმოვიდგინოთ, რომ ასეთი ფილიალი ამერიკის კორპორაციას გახსნილი აქვს ქ. თბილისში, რომლის თანამშრომელთა უმრავლესობა, როგორც წესი, ადგილობრივი იქნება. მოეწონებათ ამ თანამშრომლებს, ან ქართველ საზოგადოებას, რომ ფილიალებს ამერიკელი დირექტორები ენიშნებოდეთ და არა ქართველები? რა თქმა უნდა, არ მოეწონებათ. დირექტორად დანიშვნის ეროვნება კი არ უნდა წყვეტდეს, არამედ მისი კომპეტენცია. რაც შეეხება სირთულეებს, რასაც სხვადასხვა კულტურა წარმოქმნის, ამის გადასალახად საჭიროა, ამერიკელებმა ჯერ ამ ქვეყნის კულტურა შეისწავლონ კარგად, მოერგონ მას, დაამუშაონ მისი შესაბამისი მართვის მეთოდები (მ. შ. კონტროლის) და მხოლოდ შემდეგ მართონ ისინი. ასეთ შემთხვევაში, მათ აღარ ექნებათ უცხო ქვეყანაში გახსნილი ფილიალების მართვაში პრობლემები.

მაგალითად, „ბი-ეს-თელასში" გენერალურ მენეჯერებად ამერიკელები ყოველთვის თავის წარმომადგენლებს ნიშნავდნენ და ამ კომპანიას, როგორც ვიცით, მუდმივად ჰქონდა პრობლემები, რაც შეეხება „მაკდონალდს", ისიც ამერიკული ფირმაა, მაგრამ ჰყავს ქართველი მენეჯერები და მას საქართველოში პრობლემები არა აქვს.

მმართველობითი კონტროლი, როგორც მენეჯმენტის ფუნქცია ხორციელდება რაციონალური გადაწყვეტილებების მისაღებად და ხელს უწყობს კომპანიაში გამჭვირვალობის ატმოსფეროს დამკვიდრებას. კონტროლს აკისრია მომწესრიგებელი, პრევენციული, კომუნიკაციური, ინფორმაციული, ოპერატიულობის და უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ამოცანები. მათი გადაჭრით მიიღწევა შემდეგი მახასიათებლები:[1]

- ორგანიზაციული ქმედებების მიზნობრივ ორიენტირებთან შესაბამისობა;
- ორგანიზაციული მდგრადობა;
- ორგანიზაციული პოტენციალისა და რესურსების დაცულობა;
- პირველადი დოკუმენტაციის სიზუსტე და სისრულე;
- აღრიცხვა-ანგარიშგების მოწესრიგებულობა;
- დოკუმენტწარმოების და დოკუმენტბრუნვის დადგენილი წესების და პროცედურების შესრულება;
- ორგანიზაციული ქცევის დამკვიდრებული ნორმების დაცვა და სხვ.

მმართველობითი კონტროლის განმახორციელებელი სუბიექტების ნაწილი დაკავებულია მხოლოდ კონტროლის ფუნქციით, ხოლო ზოგიერთს უწევს თანამდებობრივი მოვალეობების ფარგლებში ან სხვა ფუნქციებთან ერთად მისი განხორციელება. ასეთია, მაგალითად, ადმინისტრაციული პერსონალის მიერ განხორციელებული ადმინისტრაციული კონტროლი.

მმართველობითი კონტროლი მიიჩნეოდა საშუალო დონის მენეჯერთა პრეროგატიულ ფუნქციად, თუმცა, ამჟამად, სტრატეგიულ კონტროლს ახორციელებს კომპანიის უმაღლესი ხელმძღვანელობა, ხოლო ოპერაციულ კონტროლს — დაბალი რანგის ხელმძღვანელები.

თანამედროვე კომპანიაში ტრადიციულ ბიუროკრატიულ კონტროლს, რომელიც გამოიხატება იერარქიების მეშვეობით ძალაუფლებით განხორციელებულ წერილობით რეგლამენტაციებში და ზემოქმედების სხვა ოფიციალურ მექანიზმებში. თანდათან ენაცვლე-

1 თ. ხომერიკი, მენეჯმენტი, თბ., ინოვაცია, 2006.

ბა დეცენტრალიზებული კონტროლი. ეს ხდება კომპანიის მართვაში მოქმედეთა მონაწილეობის ზრდის კვალობაზე. მუშაკთა პასუხისმგებლობის ზრდის კვალობაზე კომპანიებში განუწყვეტლივ იზრდება თვითკონტროლის მნიშვნელობა. პროფესიონალი მენეჯერები ყოველმხრივ უწყობენ ხელს მართვაში თანამშრომელთა მონაწილეობას, რაც განაპირობებს ნდობისა და ურთიერთპატივისცემის განმტკიცებას. თანდათან, წარსულის შეცდომების შეფასებისა და არსებული პრობლემების გამოვლენასთან ერთად, „მენეჯერული კონტროლი იძენს პრევენციის ფუნქციას და ყალიბდება კონტროლინგის მწყობრი სისტემის სახით“.[1]

კონტროლინგს განსაზღვრავენ, როგორც კონცეფციას და როგორც ხელმძღვანელთა ინფორმაციულ-ანალიტიკური და მეთოდური დახმარების ინტეგრირებულ სისტემას, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებისკენ.

თანამედროვე კონტროლინგის ამოსავალი პოსტულატებია:

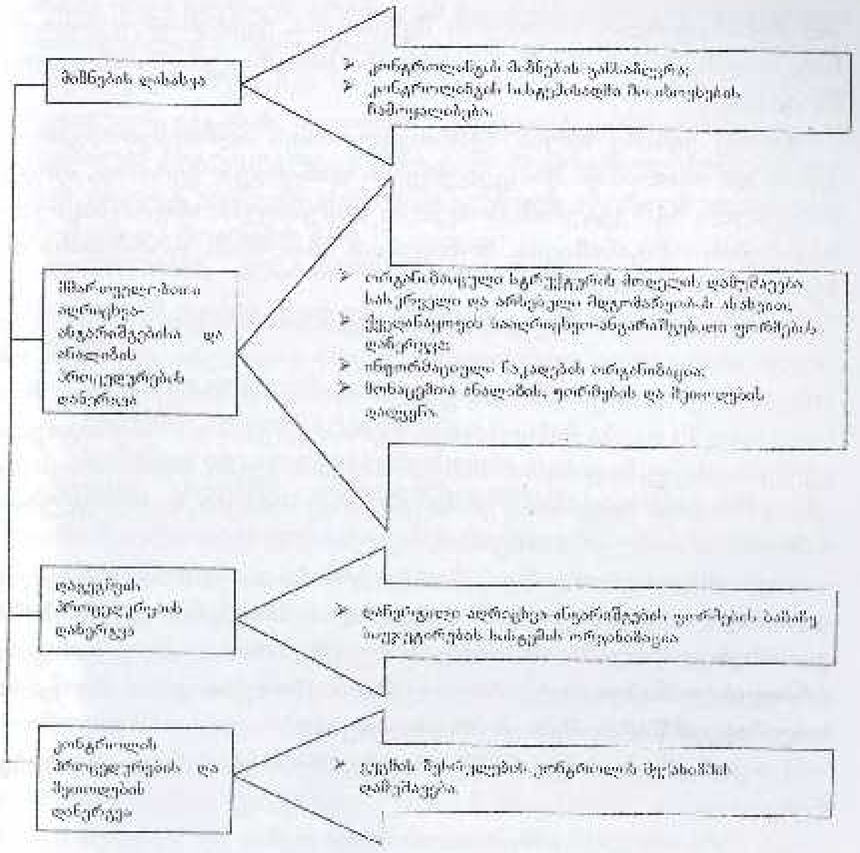
- რენტაბელობის პრიმატი;
- ბიზნესის ზრდასთან ერთად ეფექტიანობის ზრდის აუცილებლობა;
- მაღალი შემოსავლიანობისთვის ზომიერი რისკების გაწევა;

კონტროლინგი საშუალებას იძლევა გადაიჭრას შემდეგი:

- განხორციელდეს მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ოპტიმიზაცია და ქვედანაყოფების პასუხისმგებლობის კოორდინაცია;
- მოხდეს ოპერაციებისა და შედეგების აღრიცხვის ეფექტიანი სისტემის ორგანიზება;
- დაინერგოს დაგეგმვის, კონტროლისა და ანალიზის პროგრესული სისტემები;
- ჩამოყალიბდეს პერსონალის მოტივაციის მაღალმწარმოებლური სისტემა და ა. შ.

კონტროლინგის პროცედურების დანერგვა კომპანიაში მოითხოვს განსაზღვრული ღონისძიებების გატარებას, პროცედურების დამუშავებას და მექანიზმების შემოღებას. ამ პროცედურების პირობითი სქემა იხილეთ ნახაზზე 32.

1 თ. ხომერიკი, მენეჯმენტი, თბ., ინოვაცია, 2006. გვ. 299.



ნახ. 32. ორგანიზაციაში კონტროლინგის პროცედურების დანერგვის პირობითი სქემა[1]

როგორც ნახაზიდან ჩანს, პირველ ეტაპზე განისაზღვრება კონტროლის მიზნები. ასეთებად მიჩნეულია ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლება, დასაბუთებული გადაწყვეტილებების მიღებისათვის საჭირო დროის შემცირება, მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხის ამაღლება. პარტნი-

1 თ. ხომერიკი, მენეჯმენტი, თბ., ინოვაცია, 2006. გვ. 303.

ალურ-სასაქონლო მარაგების შემცირება, ქვედანაყოფებისა და სპეციალისტების მუშაობის ეფექტიანობის კრიტერიუმების დადგენა და სხვ.

მეორე ეტაპზე ხდება მმართველობითი აღრიცხვა-ანგარიშგების და ანალიზის პროცედურების დანერგვა. კერძოდ, ორგანიზაციული სტრუქტურის მოდელის დამუშავება, ინფორმაციული ნაკადების ორგანიზაცია, მონაცემთა ანალიზის, ფორმებისა და მეთოდების დადგენა.

მესამე ეტაპზე ხორციელდება დაგეგმვის პროცედურების დანერგვა თითოეული დონისთვის – გეგმა-დავალება. იგი მოიცავს ორგანიზაციის საქმიანობის ყველა ძირითად მაჩვენებელს. მათ საფუძველზე დგება მიზნობრივი, სტრატეგიული და ოპერატიული გეგმები, ასევე საფინანსო მაჩვენებლების გეგმა. მიზნობრივი გეგმები მოიცავს მატერიალურ-საგნობრივ მიზნებს, ღირებულებით მიზნებს, სოციალურ მიზნებს.

მაგრამ კონტროლინგის წარმოშობასთან ერთად, რომელიც უდავოდ დადებითი ფაქტია კონტროლის პროცესის გატარებაში, უკანასკნელ წლებში, ამ პროცესს შეექმნა პრობლემები. მათ კონტროლის თანამედროვე პრობლემები ეწოდება და ისინი გლობალიზაციამ წარმოშვა. ეს პრობლემებია:[1]

1. კონტროლის მექანიზმის ადაპტირება ეროვნულ თავისებურებებთან;
2. პერსონალის კონტროლის პრობლემა;
3. მომხმარებლებთან ურთიერთობების კონტროლის პრობლემა;
4. კორპორაციული მართვის პრობლემა.

ეროვნულ თავისებურებებთან კონტროლის მექანიზმის ადაპტირების პრობლემის წინაშე, როგორც ერთხელ უკვე აღვნიშნეთ, დგანან გლობალური კომპანიები (ტრანსნაციონალური კომპანიები). მათ მსოფლიოს უმრავლეს ქვეყნებში აქვთ ფილიალები. ამ ქვეყნის არა მხოლოდ მოსახლეობის ჩვევები და ტრადიციებია ურთიერთგანსხვავებული, რასაც აუცილებლად ან-

1 Стивен П. Роббинз. Мэри Коултер. Менеджмент, М., 2007, с. 901.

გარიში უნდა გაუწიოს, არამედ ამ ქვეყნებს აქვთ განსხვავებული კანონმდებლობა – ზოგიერთი ქვეყნის კანონმდებლობა კრძალავს მუშახელის შეყვანას სხვა ქვეყნებიდან, ზოგიერთი კრძალავს ვალუტის გატანას, ზოგიერთი კრძალავს ფირმების დაკეტვას (კრიზისულ სიტუაციაშიც კი) და ა. შ. მაკონტროლებელ პიროვნებას, ცხადია, ევალება ანგარიში გაუწიოს ამ ეროვნულ თავისებურებებს და მოარგოს მათ.

პერსონალის კონტროლის პრობლემები იმაში მდგომარეობს, რომ ამ უკანასკნელ დროს მეტად გამწვავდა შემდეგი სამი საკითხი:[1]

1. სამუშაო ადგილის კონფიდენციალობა;
2. სამუშაო ადგილზე ქურდობა;
3. სამუშაო ადგილის უსაფრთხოება.

სამუშაო ადგილის კონფიდენციალობის საკითხის არსი იმაშია, რომ დაქირავებულსა და დამქირავებელს შორის წარმოიშობა დაპირისპირება დაქირავებულის საქმიანობის კონფიდენციალობის შენარჩუნებაში. განვითარებული ქვეყნების დამქირავებელი კომპანიები აკონტროლებენ დაქირავებულ ადამიანების მიერ სამუშაოს პირობებში სხვა საქმეზე დაკარგულ დროს, რომელიც მათ მილიონები უჯდებათ. ეს არის დაქირავებულების ტელეფონებზე საუბრები, ინტერნეტის გამოყენება, ფაილების დათვალიერება, ელექტრონული წერილების დათვალიერება და შენახვა და ა. შ. დადგენილია, რომ ამერიკის კომპანია – დამქირავებელი ასეთი წესით კვირაში ერთ მუშაკზე ანგარიშობს 8,3 საათს, ე. ი. ერთ სამუშაო დღეს.[2]

სამუშაო ადგილზე ქურდობაში იგულისხმება მუშაკის მიერ კომპანიის კუთვნილი რაიმე ქონების არასანქცირებული გამოტანა პირადი სარგებლობისთვის. ინფორმაციული ტექნოლოგიების მეშვეობით ხდება უფრო დიდი დანაშაულებიც, რაც ეხება ანგარიშებიდან დიდი მოცულობის სახსრების მოპარვას. ეს პრობლემა ადრე არ არსებობდა, რადგან არ არსებობდა კომპიუტერ-

1 Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер. Менеджмент, М., 2007, с. 714.
2 Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер. Менеджмент, М., 2007, с. 904.

ული ტექნოლოგიები და კომპანიების ფინანსური აღრიცხვა-ანგარიშგებები ხდებოდა კომპიუტერის გარეშე (ჟურნალებში). ამ მდგომარეობამ ცხადია, მეტად დიდი პრობლემების წინაშე დააყენა მენეჯერები.

სამსახურებში ქურდობის შემთხვევებს სხვადასხვა სპეციალისტები სხვადასხვანაირად ხსნიან. არიან ექსპერტები, რომლებიც თვლიან, რომ სამსახურში ადამიანები იპარავენ იმიტომ, რომ ქურდობაზე უბიძგებთ არასათანადო სუსტი კონტროლი და შესაბამისად, ქურდობისთვის შექმნილი სასიკეთო პირობები. ისინი იძლევიან მუშაკთა მიერ ქურდობის შესამცირებლად გამოყენებელ კონტროლის მეთოდებს (ცხრ. 11).

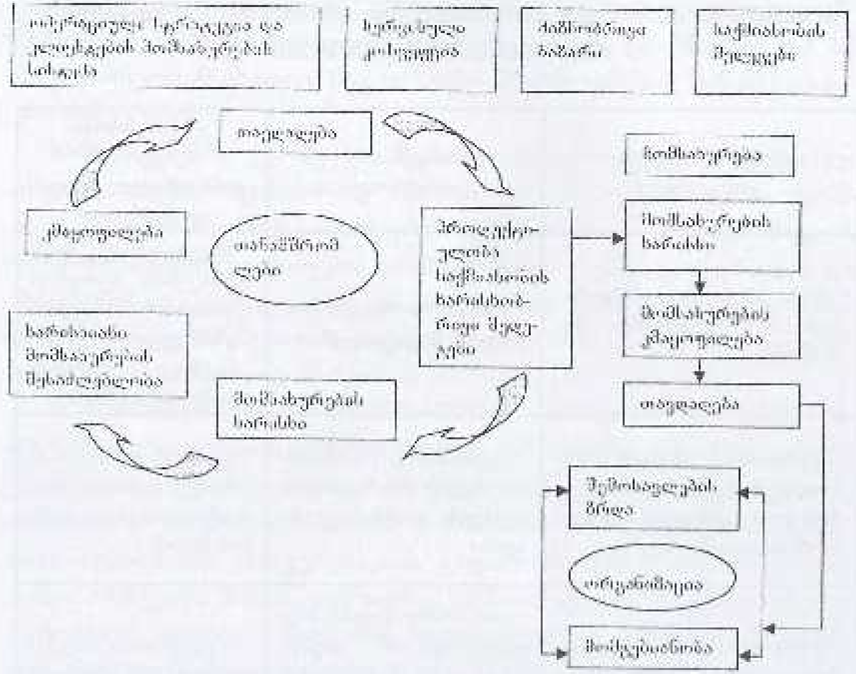
მომხმარებლებთან ურთიერთობის კონტროლის პრობლემა. საზღვარგარეთის წარმატებული კომპანიები თითქმის ყველა კვირას ატარებენ კლიენტების გამოკითხვას იმის შესახებ, თუ რამდენად კმაყოფილი არიან კომპანიის მომსახურებით. გლობალიზაციამ და კონკურენციის გაფართოებამ მომხმარებლებს დიდი არჩევანი მისცა. თუ ადრე, საქართველოს მაცხოვრებელი საქონელს იყიდდა მხოლოდ საქართველოს ბაზარზე, მას შემდეგ რაც ქვეყანა ღია გახდა და ეკონომიკაც გაიხსნა, ქართველ მომხმარებელს ამ საქონლის ყიდვა მსოფლიოს ყველა ქვეყანაში შეუძლია (მით უფრო ელექტრონული კომერციის ეპოქაში). და, რა თქმა უნდა, ქართველი მომხმარებელი, ამ საქონელს იყიდის იმ ქვეყანაში და იმ კომპანიისგან, სადაც მისთვის ყველაზე ხელსაყრელი პირობებია (საქონლის ფასი, ხარისხი, ყიდვისშემდგომი მომსახურება და სხვ.). აქედან გამომდინარე, სრულიად ნათელია, რომ კომპანიები თავიანთ ერთ-ერთ უპირველეს მიზნად მომხმარებელთა მომსახურების მაღალ ხარისხს ასახელებენ. მაგრამ დასახელება ერთია, შესრულება კი მეორე. ამის გაკონტროლება ხდება მოგების სერვისული ჯაჭვის მეშვეობით (ნახ. 33), რომლიდანაც ირკვევა, რომ თუ კომპანიის თანამშრომლები მართლა მაღალხარისხოვან მომსახურებას უწევენ თავის მომხმარებლებს, მაშინ კომპანიას გაეზრდება რეალიზაციის მოცულობა და, აქედან გამომდინარე, მოგებაც.

ცხრილი 11.

კომპანიაში ქურდობის შემცირებისკენ მიმართული კონტროლის რეკომენდებული მეთოდები[1]

გამაფრთხილებელი კონტროლი	მიმდინარე კონტროლი	უკუკავშირის მეშვეობით განხორციელებული კონტროლი
მუშაკის სამსახურში მიღებისას გულდასმით შემოწმება	თანამშრომლებს მოვექცეთ პატივისცემით	შევეცადოთ, რომ მუშაკებმა იცოდნენ ქურდობის ყველა შემთხვევა (გარდა ქურდის გვარ-სახელისა)
ქურდობის ზუსტი განმარტება და დისციპლინირებული დასჯის პროცედურების განსაზღვრა	ავუხსნათ თანამშრომლებს თუ რა ზიანს აყენებს ფირმას ქურდობა	ვისარგებლოთ პროფესიონალი გამომძიებლების სამსახურით
ქურდობის აღკვეთის პოლიტიკის შემუშავებაში თანამშრომლების ჩართვა	თანამშრომლებს რეგულარულად გავაცნოთ ის წარმატება, რასაც ფირმამ მიაღწია ქურდობის აღკვეთაში	შევეცადოთ შევცვალოთ კონტროლის პოლიტიკა
ქურდობის აღსაკვეთი პოლიტიკის გაცნობა ფირმის ყველა მუშაკისთვის	დავაყენოთ კომპანიაში ვიდეოთვალი, თუ ამის შესაძლებლობა არსებობს	შევაფასოთ კომპანიის მენეჯერის და თანამშრომლების ურთიერთობის ორგანიზაციული კულტურა
კომპანიაში გამოყენებული კონტროლის საშუალებებზე პროფესიონალების აზრის გაგება	დავუყენოთ კომპიუტერებს, ტელეფონებს, ელექტრონულ ფოსტას დაცვის და ფილტრაციის საშუალებები	—

1 **Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер. Менеджмент. М., 2007, с. 904.**



ნახ. 33. მოგების სერვისული ჯაჭვი

კორპორაციული მართვა მმართველობითი კონტროლის ერთ-ერთი თანამედროვე პრობლემაა. კორპორაციული მართვა არის სისტემა, რომელიც გამოიყენება კორპორაციის მესაკუთრეების ინტერესების შესაბამისად მის სამართავად. ეს საკითხი კონტროლის პრობლემად იმიტომ იქცა, რომ საზღვარგარეთის მთელი რიგი მსხვილი, პრესტიჟული კომპანიები მრავალ ფინანსურ მაქინაციებში და სხვადასხვა „სკანდალებში" აღმოჩნდნენ ჩართულნი. ამან დააყენა მათი ფინანსური ანგარიშგების და დირექტორთა საბჭოების რეფორმირების საჭიროების საკითხი.

კორპორაციების დირექტორთა საბჭოები იქმნება, როგორც კორპორაციის მენეჯმენტიდან დამოუკიდებელი გუნდი, რომელმაც უნდა დაიცვან აქციონერთა ინტერესები. სინამდვილეში ისინი ფაქ-

ტიურად არ ასრულებენ ამ როლს. ხშირად მჭიდრო კონტაქტში არიან კორპორაციის მენეჯერებთან და ზრუნავენ არა აქციონერების ინტერესების დასაცავად, არამედ საკუთარი ინტერესების დასაცავად. აშშ-ში სარბეინს-ოკსლის კანონის მიღების შემდეგ (2003 წ.) ამერიკული კომპანიების დირექტორთა საბჭოების მუშაობის მიმართ მოთხოვნები მეტად გამკაცრდა. გამკაცრდა მათი მუშაობის კონტროლიც. მაგრამ ეს ხდება აშშ-ში და არა საქართველოში. ჩვენთან, კორპორაციული მართვის კანონმდებლობაში დიდი ვაკუუმია. შედეგად ამ სფეროში უფრო მეტი კონტროლია საჭირო.

იგივე ეხება ფინანსური ანგარიშგების სფეროს. აშშ-ში მიღებულმა სარბეინს-ოკსლის კანონმა კორპორაციული ფინანსური ანგარიშგების ღიაობა და გამჭვირვალობა დააფიქსირა. დღეს, აშშ-ს კომპანიების უმაღლეს მენეჯმენტს მოეთხოვება, რომ მან დაამოწმოს და გამოაქვეყნოს მისდამი დაქვემდებარებული კომპანიის საქმიანობის ფინანსური შედეგები. ისინი ამას აკეთებენ და აქვეყნებენ სპეციალურ ჟურნალ-გაზეთებში, რასაც ვერ ვიტყვით საქართველოს კომპანიებზე. ერთი-ორი გამონაკლისის გარდა (ძირითადად კომერციული ბანკები) კომპანიების ფინანსური მაჩვენებლები არ ქვეყნდება. ამის აღმოსაფხვრელად არც სათანადო საკანონმდებლო ბაზა გვაქვს. პირიქით, კანონი „სტატისტიკის შესახებ" კომპანიებს აძლევს უფლებას ფინანსური ინფორმაცია ჩათვალონ კონფიდენციალურად და არ გაამჟღავნონ იგი. ეს ჩვენ არასწორად მიგვაჩნია და ვთვლით, რომ ამ მიმართულებით საქართველოს საკანონმდებლო ბაზას გადამუშავება სჭირდება.

§2. კონტროლის განხორციელების მიზანი და ამოცანები. კონტროლის ფორმები

კონტროლის მიზანი და ამოცანები მისი განმარტებიდან ჩანს. იგი ასე ჟღერს: „კონტროლის მიზანია მეწარმის საფინანსო-ეკონომიკური საქმიანობისა და მისთვის დაკისრებული მოვალეობის შესრულების შესაბამისობის დადგენა, სამართალ-

დარღვევათა გამოვლენა". ამოცანები კი არის ამ ქმედებათა შესრულება, რომელიც ამ მიზნის მიღწევის გზაზე მოხდება. ასე რომ, ამოცანები მიზნიდან გამომდინარეობს.

თუმცა, აუცილებლად უნდა აღვნიშნოთ, რომ კონტროლის მიზანი და ამოცანები მისი სახეების მიხედვით ურთიერთგანსხვავებულია. რაღა თქმა უნდა, რომ მიზანი, რომელიც აქვს ფინანსურ კონტროლს, არ ექნება ეკოლოგიურ კონტროლს, ანდა მიზანი, რომელიც აქვს სანიტარულ კონტროლს, არ ექნება ადმინისტრაციულ კონტროლს და ა. შ.

კონტროლი ხორციელდება ყველგან – როგორც სამეწარმეო საქმეში, ანუ ზოგადად ბიზნესში (განურჩევლად იმისა, კერძოა იგი თუ სახელმწიფო), ისე არასამეწარმეო სფეროში (საბიუჯეტო სფერო). სამეწარმეო სფეროში „კონტროლის მთავარი დანიშნულება მდგომარეობს იმაში, რომ შემოწმდეს საწარმოო ფონდების, კერძოდ ძირითადი საწარმოო ფონდებისა და საბრუნავი საშუალებების წრებრუნვის ეფექტიანობა ანუ მათი სწორი ხარჯვა და სრული გამოყენება, პროდუქციაზე დანახარჯების შემცირების, არამწარმოებლური ხარჯების აღმოფხვრის და მოგების გადიდების შესაძლებლობების გამოვლენა, მოგების სწორი განაწილება და გამოყენება".[1] ეს მიზანი არის ფინანსური კონტროლის მიზანი. საერთოდ უნდა აღვნიშნოთ, რომ როცა ლაპარაკია კონტროლზე, როგორც მენეჯმენტის ფუნქციაზე, აქ პირველ რიგში ფინანსური კონტროლი იგულისხმება.

ფინანსური კონტროლი ღირებულებითი კონტროლია. იგი მოიცავს ფინანსური რესურსების ანუ ფულის და ფულის ექვივალენტების წარმოშობის, განაწილებისა და გამოყენების კონტროლს. სწორედ ამიტომ კონტროლის სხვა სახეობებისგან განსხვავებით, მას საზოგადოებრივი კვლავწარმოების ყველა სფეროში აქვს ადგილი და ფულადი ფონდების მოძრაობის ყველა პროცესის თანამგზავრია. ფინანსური კონტროლი, ერთი მხრივ, წარმოადგენს ფინანსების მართვის ერთ-ერთ დამამთავრებელ სტადიას, ხოლო მეორე მხრივ, იგი გამოდის ფინანსების ეფექტიანი მართვის აუცილებელ პირობად.

1 ნ. ყირიმლიშვილი, ფინანსები, თბ., 2007, გვ. 265.

თანამედროვე პირობებში ყველა ქვეყნისათვის ფინანსური კონტროლის ძირითადი ამოცანებია:[1]

1. სახელმწიფო სახსრების ხარჯვის სისწორის შემოწმება, ე. ი. რამდენად შეესაბამება ეს ხარჯები საკანონმდებლო ორგანოების მიერ დამტკიცებულ ხარჯთაღრიცხვებს;
2. სახელმწიფო რესურსების მობილიზაციის სისრულისა და თავისდროულობის დადგენა;
3. საფინანსო სისტემის ყველა რგოლში გაწეული ხარჯებისა და მიღებული შემოსავლების შემოწმება;
4. აღრიცხვა-ანგარიშგების კანონების დაცვის შემოწმება.

ამ ჩამონათვალიდან პირველი, მეორე და მეოთხე ამოცანა არასამეწარმეო სფეროს საფინანსო კონტროლის ამოცანებია, მესამე და მეოთხე კი – სამეწარმეო სფეროსი.

ფინანსური კონტროლი ხორციელდება როგორც ფულადი, ისე მატერიალური და შრომითი რესურსების ხარჯზე. იგი საშუალებას გვაძლევს გავარკვიოთ გაწეული ხარჯების მიზანშეწონილობა, ხარჯვის დაწესებული ნორმების დაცვის მდგომარეობა. ამასთან, საფინანსო კონტროლის ამოცანაა აგრეთვე, სახსრების გამოყენების ეფექტიანობის შესწავლა და მომჭირნეობის რეჟიმის დაცვის მდგომარეობის გარკვევა.

ამრიგად, ფინანსების საკონტროლო ფუნქციის განხორციელებით ვლინდება საწარმოს (დაწესებულების) საქმიანობაში არსებული ნაკლოვანებები და დარღვევები, რომელთა აღსაკვეთად არის მიმართული ეს კონტროლი.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ კონტროლი მრავალფეროვანია. კონტროლის კლასიფიკაცია შეიძლება სხვადასხვა ნიშნების მიხედვით:[2]

- ობიექტის სასიცოცხლო ციკლის სტადიის მიხედვით – სამეცნიერო-კვლევით, საცდელ-საკონსტრუქტორო, წარმოების, რეალიზაციის, ექსპლოატაციის სტადიებზე კონტროლი;
- ობიექტის მიხედვით – შრომის საგნების, წარმოების საშუალებების, ტექნოლოგიების, საწარმოს პროცესების და

1 რ. კაკულია, ფინანსების თეორია, თბ., 2004, გვ. 319.
2 თ. ხიმერიკი, მენეჯმენტი, თბ., 2006, გვ. 296.

შრომის პროცესების ორგანიზაციის, შრომის პირობების, ინფორმაციის და დოკუმენტების კონტროლი;

- საწარმოო პროცესების სტადიის მიხედვით – შემავალი და ოპერატიული კონტროლი, მზა პროდუქციის, მისი ტრანსპორტირებისა და შენახვის კონტროლი;
- შემსრულებლის მიხედვით – თვითკონტროლი, მენეჯერული კონტროლი, ინსპექციური კონტროლი, სახელმწიფო და საერთაშორისო კონტროლი;
- კონტროლის ობიექტის შენარჩუნების მიხედვით – დამანგრეველი და არადამანგრეველი კონტროლი;
- გადაწყვეტილების მიღების მიხედვით – აქტიური (პრევენციული) და პასიური კონტროლი;
- კონტროლით მოცული ობიექტების მიხედვით – საყოველთაო, შერჩევითი კონტროლი;
- კონტროლის რეჟიმის მიხედვით – გაძლიერებული და ნორმალური კონტროლი;
- მექანიზაციის დონის მიხედვით – ხელით კონტროლი, ავტომატური და კომპიუტერული კონტროლი;
- კონტროლის დროის მიხედვით – წინასწარი, მიმდინარე და საბოლოო კონტროლი;
- ინფორმაციის მიღებისა და დამუშავების წესის მიხედვით – გაანგარიშებითი, ანალიტიკური, სტატისტიკური და სარეგისტრაციო მეთოდებით კონტროლი;
- საკონტროლო ოპერაციის შესრულების პერიოდულობის მიხედვით – უწყვეტი და პერიოდული კონტროლი;
- მმართველობითი კონტროლის განხორციელების მეთოდისა და ფორმის მიხედვით – ფინანსური და ადმინისტრაციული კონტროლი.

ამერიკელი მეცნიერები სტივენ რობინზი და მერი კოულტერი კონტროლს შემდეგ სახეებად ყოფენ[1]

- გამაფრთხილებელი კონტროლი;
- მიმდინარე კონტროლი;

1 Стивен П. Робинзон, Мэри Коултер. Менеджмент, М., 2007, с. 889-890.

- უკუკავშირზე დაფუძნებული კონტროლი.

სტივენ რობინზი და მერი კოულტერი თვლიან, რომ ყველაზე უფრო ეფექტური არის **გამაფრთხილებელი კონტროლი**, რადგან იგი ტარდება მუშაობის დაწყებამდე და მომავალზეა მიმართული. ამ კონტროლის დროს განიხილება მომავალი შესაძლო პრობლემები და მუშავდება მათი გადაწყვეტის გზები. ასე რომ, გადაწყვეტილების მიღება ხდება მანამ, სანამ პრობლემა წარმოიშვება. ასეთი ტიპის კონტროლის ჩატარება მოითხოვს სწორ ინფორმაციას, რომლის მოპოვება ძალზე რთულია, ხშირად შეუძლებელი.

მიმდინარე კონტროლი მუშაობის პერიოდში ხორციელდება. ასეთ დროს აღმოჩენილი პრობლემის მოხსნა უფრო ნაკლები დანახარჯებით ხერხდება. ეს კონტროლი ხორციელდება სამუშაო ზონაში. მენეჯერი ან მეწარმე იმყოფება მუშების გვერდით, აკვირდება მათ მუშაობას და თან შენიშვნებს და რჩევებს აძლევს მათ.

უკუკავშირზე დამყარებული კონტროლი ხორციელდება სამუშაოს შესრულების შემდეგ. ასეთი კონტროლით ამ სამუშაოს ხარვეზები ვეღარ გამოსწორდება, მაგრამ მომავალში გათვალისწინებული იქნება. კონტროლის ამ სახის უპირატესობა იმაშია, რომ მისი მეშვეობით მენეჯერები იგებენ რამდენად შესრულებადია ის გეგმა, რომელიც მათ შეადგინეს, ან ის მიზანი, რომელიც მათ დასახეს.

კონტროლის იგივე ფორმებს ასახელებენ მეცნიერები მესკონი, ალბერტი და ხედოური (მხოლოდ სხვა სახელწოდებებით). ესენია: წინასწარი კონტროლი, მიმდინარე კონტროლი და დასკვნითი კონტროლი.[1] წინასწარი კონტროლის ობიექტებად ისინი კადრებს, მატერიალურ რესურსებს, და ფინანსურ რესურსებს მოიაზრებენ. ეს იმიტომ ხდება რომ მომავალში საქმის სწორად და კარგად გაკეთება შეიძლება მხოლოდ სათანადო კვალიფიკაციის შრომითი რესურსებით და სათანადო მოცულობის მატერიალური და ფინანსური რესურსების პირობებში. მატერიალური რესურსების კონტროლის დროს მოწმდება ნედლეულის ხარისხი,

1 М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента, М., 1992, с. 393.

რადგან უვარგისი ნედლეულიდან არ დამზადდება მაღალხარისხოვანი პროდუქცია. კონტროლის ჩამტარებელი ორგანოს ნიშნის მიხედვით კონტროლი არის:

- საერთო სახელმწიფოებრივი;
- საუწყებო;
- შიდასაფირმო;
- დამოუკიდებელი (გარე აუდიტი).

საერთო-სახელმწიფოებრივ კონტროლს სახელმწიფო ხელისუფლების ორგანოები ახორციელებენ, კერძოდ: ფინანსთა სამინისტრო, საგადასახადო ინსპექცია, სახელმწიფო კონტროლის პალატა. მათი მთავარი მიზანია საგადასახადო კანონმდებლობის დაცვის, გადასახადის გამოთვლის სისწორისა და ბიუჯეტში გადასახადის დროულად შეტანის შემოწმება.

საუწყებო კონტროლს აწარმოებს უწყების (სამინისტროს) საკონტროლო-სარევიზიო სამსახური. იგი ამოწმებს დაქვემდებარებული ორგანიზაციის სამეურნეო-საფინანსო საქმიანობას.

შიდასაფირმო კონტროლს ანხორციელებენ უშუალოდ კორპორაციის საფინანსო სამსახურები, კერძოდ საფინანსო განყოფილება, ბუღალტერია და სარევიზიო კომისია (ეს უკანასკნელი ყველა კორპორაციაში არ არის). ისინი ამოწმებენ, როგორც თვით კორპორაციას, ისე მისი ქვედანაყოფების (მაგ., ფილიალების) სამეურნეო-საფინანსო საქმიანობას. შიდასაფირმო კონტროლი ფაქტიურად არის შიდა აუდიტი. იგი ხორციელდება კორპორაციის ხელმძღვანელის დავალებით. შიდა აუდიტს მიზნობრივი დანიშნულება აქვს. იგი ეხება კორპორაციის საქმიანობის ყველა მხარეს და აქვს უწყვეტი ხასიათი.

დამოუკიდებელ ფინანსურ კონტროლს ანუ გარე აუდიტს ანხორციელებენ აუდიტორული ფირმები ან ცალკეული აუდიტორები. მათი კონტროლის ობიექტია კორპორაციების საქმიანობა. გარე აუდიტი ამოწმებს კორპორაციაში ფინანსური ანგარიშგების სისწორეს, ნორმატიულ აქტებთან მათ შესაბამისობას, ატარებს საფინანსო სამეურნეო საქმიანობის ექსპერტიზას, ადგენს კორპორაციის გადამხდელუნარიანობას და ბოლოს, იძლევა რეკომენდაციებს სამეურნეო-საფინანსო საქმის მოწესრიგების

მიმართულებით. ზოგადად, ქვეყნის სამეწარმეო თუ არასამეწარმეო სექტორში, კონტროლი, როგორც მენეჯმენტის ფუნქცია, ანუ მმართველობითი კონტროლი, საბოლოოდ, არის ორი ფორმის – ფინანსური და ადმინისტრაციული.

ორგანიზაციაში ადმინისტრაციული კონტროლის დიდი მნიშვნელობის მიუხედავად (მაგ., გაცდენების, მოცდენების და დაგვიანებების აღსაკვეთად, აქციონერთა უფლებების დასაცავად, პირდაპირი და უკუკავშირების სწორად წარსამართავად და ა. შ.), როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მეტი მნიშვნელობა მაინც ფინანსურ კონტროლს ენიჭება. მისი ჩატარების მეთოდებია:[1] შემოწმება, გამოკვლევა, ზედამხედველობა, ფინანსური საქმიანობის ანალიზი, დაკვირვება (მონიტორინგი), რევიზია.

შემოწმება გულისხმობს ანგარიშგებითი დოკუმენტების საფუძველზე ფინანსური საქმიანობის ცალკეული საკითხების გაცნობას, განხილვასა და აღმოჩენილი დარღვევების აღმოსაფხვრელად საჭირო ღონისძიების დასახვას.

გამოკვლევა შემოწმებისაგან განსხვავებით, მოიცავს ეკონომიკური სუბიექტების საფინანსო-ეკონომიკური მაჩვენებლების უფრო ფართო სპექტრს, მათი ფაქტიური საფინანსო მდგომარეობისა და განვითარების შესაძლო პერსპექტივების შესაფასებლად.

ზედამხედველობა მაკონტროლებელი ორგანოების მიერ იმ ეკონომიკურ ობიექტებზე ხორციელდება, რომელთაც მიღებული აქვთ ლიცენზია (მაგ., საქართველოში შექმნილია საბანკო ზედამხედველობის სამსახური) ამა თუ იმ ფინანსური საქმიანობის განხორციელებაზე და ითვალისწინებს მათ მიერ დადგენილი წესებისა და ნორმატივების დაცვის შემოწმებას. ზედამხედველობის გარეშე შეიძლება მოხდეს ნორმატივების დაუცველობა.

საფინანსო საქმიანობის ანალიზი, როგორც ფინანსური კონტროლის ნაირსახეობა, ითვალისწინებს პერიოდული და წლიური საფინანსო ბუღალტრული ანგარიშგების დეტალურ შესწავლას, ხოლო მიზანი ფინანსური საქმიანობის შედეგების, ფინანსური მდგომარეობის, საკუთარი კაპიტალით უზრუნველყოფისა და მისი გამოყენების შეფასება არის.

1 ნ. ყარიმლიშვილი, ფინანსები, თბ., 2007, გვ. 269.

დაკვირვება ანუ მონიტორინგი საკრედიტო ორგანიზაციების მხრიდან გაცემული სესხების გამოყენებასა და მსესხებელი კორპორაციის ანუ კლიენტ-საწარმოს ფინანსურ მდგომარეობაზე მუდმივი კონტროლის პროცესს წარმოადგენს. მიღებული სესხების არაეფექტიანმა გამოყენებამ და გადახდისუუნარიანობის დაქვეითებამ შესაძლებელია დაკრედიტების პირობების გამკაცრება და სესხების ვადაზე ადრე დაბრუნების მოთხოვნა გამოიწვიოს. თუ მსესხებელი გადახდისუუნარო აღმოჩნდა და თუ ეს ვითარება მასიურად შეიქმნა, მაშინ მსესხებლებიც გაკოტრდებიან და კრედიტორი ბანკებიც.

რევიზია ფინანსური კონტროლის უფრო ღრმა და ყოვლისმომცველი მეთოდია. იგი გულისხმობს ეკონომიკური სუბიექტის საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობის მთლიან გამოკვლევას, მისი კანონიერების, სისწორის, მიზანშეწონილობისა და ეფექტიანობის შემოწმების მიზნით. რევიზია შეიძლება იყოს მთლიანი და ნაწილობრივი, კომპლექსური და თემატური, გეგმიური და არაგეგმიური, დოკუმენტური და ფაქტიური. რევიზიას ახორციელებს სახელმწიფო და სხვადასხვა არასახელმწიფო ორგანოები. რევიზიის შედეგებზე ფორმდება აქტი.

ფინანსური კონტროლის დროს ფირმაში კონტროლდება შემდეგი[1]

- პროდუქციის (მომსახურების) რეალიზაციიდან მიღებული ამონაგები;
- თვითდაფინანსების და რენტაბელობის დონე;
- დაფინანსების ყველა წყაროს მიხედვით ფულად ფონდებში გადარიცხვების სისწორე და დროულობა;
- ფულადი ფონდების სტრუქტურა;
- ფულადი სახსრების მიზნობრივი და ეფექტური გამოყენება.

მაკონტროლებელი ფუნქციის სარეალიზაციოდ ფირმაში შემუშავდება ფულადი სახსრების ფონდების და მათი დაფინანსების წყაროების (საკუთარი და ნასესხი) ნორმატივები. საკუთარი კაპიტალის ნორმა დასავლეთში 50-80%-ის ფარგლებშია დაწესებული[2]

1 ზ. ლუდუშაური, ფინანსური მენეჯმენტი, თბ., 2007, გვ. 27.
2 იქვე. გვ. 240.

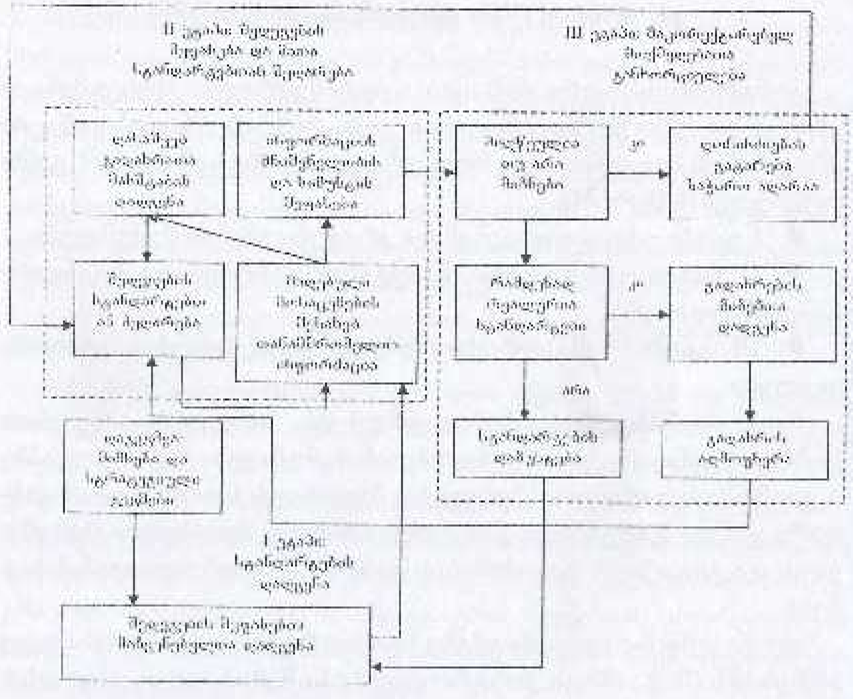
§3. კონტროლის ჩატარების პროგრამა

კონტროლის ორგანიზაცია თანამედროვე მენეჯმენტის ერთ-ერთი ურთულესი ამოცანაა. კონტროლის პროცესი იწყება პროგრამის შედგენით. იგი მოიცავს სულ მცირე სამი ეტაპის განხორციელებას (ნახ. 34).

- I ეტაპი – სტანდარტების და კრიტერიუმების შემუშავება;
- II ეტაპი – რეალური შედეგების გაზომვა და სტანდარტებთან შედარება;
- III ეტაპი – მაკორექტირებელი მოქმედებების განხორციელება.

როგორც სახელწოდებები გვიჩვენებს, პირველ ეტაპზე უნდა მოხდეს სტანდარტების და ნორმების შემუშავება, მეორე ეტაპზე – გაიზომოს ფაქტიური შედეგები, შედარდეს ნორმებს და სტანდარტებს და დადგინდეს გადახრები, ხოლო მესამეზე – შემუშავდეს და გატარდეს გადახრების გამოსასწორებელი ღონისძიებები.

თუ საკონტროლო ობიექტზე სტანდარტები და ნორმები უკვე არსებობს (მაგ., როცა კონტროლდება საშემოსავლო გადასახადის გადამხდელის დოკუმენტაცია გადასახადის მოცულობის სისწორის შესამოწმებლად, კონტროლიორმა წინასწარ იცის, რომ საქართველოში საშემოსავლო გადასახადი არის დასაბეგრი შემოსავლის 20% და გადასახადის გადამხდელისთვის ეს არის სტანდარტი, რომელიც ამოქმედებული იქნა 2011 წლის 1 იანვრის ახალი საგადასახადო კოდექსით), მაშინ პირველ ეტაპზე გაიზომება (შეფასდება) გასაკონტროლებელი ობიექტის თუ სუბიექტის რეალური მდგომარეობა, მეორე ეტაპზე შედარდება იგი სტანდარტებს და დადგინდება გადახრები, ხოლო თუ გადახრები აღმოჩნდა, მაშინ მესამე ეტაპზე შემუშავდება და გატარდება ამ უარყოფითი გადახრების აღმოფხვრის ღონისძიებები.



ნახ. 34. კონტროლის პროცესის პროგრამა[1]

რომ საქართველოს საწარმოებში და ორგანიზაციებში ძირითადად უკვე არსებობს სტანდარტები და ნორმები. მათი ნაწილი ქართული სტანდარტებია, ნაწილი კი საზღვარგარეთიდან გადმოტანილი. ამდენად, მმართველობითი კონტროლის განხორციელების დროს მაკონტროლებელ ორგანოს პროგრამის შედგენისას ამ სამუშაოს შესრულება აღარ სჭირდება და იგი პირდაპირ იწყებს გასაკონტროლებელი ობიექტის (თუ სუბიექტის) რეალური მდგომარეობის კონტროლს. ამ ფაქტიური მაჩვენებლების გასაზომად კონტროლიორ-მენეჯერი ყენებს შემდეგი სახის ინფორმაციას:

1 ნ. პაიჭაძე, ი. ხომერიკი, ბ. ხუციშვილიანი, გ. შიხაშვილი, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2005, გვ. 127.

1. პირადი დაკვირვებებით მიღებული;
2. სტატისტიკურ-ბუღალტრული;
3. ზეპირი;
4. წერილობითი.

თითოეულ ინფორმაციას აქვს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები (ცხრ. 12).

ცხრილი 12.

კონტროლის პროცესში გამოსაყენებელი საპროგრამო ინფორმაცია[1]

ინფორმაციის სახეები	დადებითი მხარეები	უარყოფითი მხარეები
პირადი დაკვირვებით მიღებული	1. ინფორმაციის მიღება პირველი პირიდან 2. ინფორმაციას არ სჭირდება გაფილტვრა 3. ინფორმაცია მოიცავს საქმიანობის ყველა სახეს	1. სუბიექტური შეფასების შესაძლებლობა 2. დროის დიდი ხარჯი 3. ადამიანებმა შეიძლება ასეთი დაკვირვება ჩათვალონ თავსმოხვეულად
ბუღალტრულ-სტატისტიკური ანგარიშგებით მიღებული	1. სიტუაციის ყოვლისმომცველი ასახვის შესაძლებლობა 2. საქმიანობის ცალკეულ მხარეებს შორის კავშირის გამომხატველობა	1. ინფორმაციის შეზღუდულობა 2. სუბიექტური ფაქტორების იგნორირება
ზეპირი ინფორმაცია	1. ინფორმაციის მიღების სისწრაფე 2. ვერბალური და არავერბალური უკუკავშირის აქტიური გამოყენება	1. ინფორმაცია იფილტრება 2. შეუძლებელია ინფორმაციის დოკუმენტირება
წერილობითი ინფორმაცია	1. ყოვლისმომცველობა 2. ფორმალურობა (ოფიციალურობა) 3. შენახვის სიადვილე (მომავალში გამოსაყენებლად)	1. ინფორმაციის მომზადება მოითხოვს დიდ დროს

1 Стивен П. Роббинс, Мэри Коултер. Менеджмент, М., Вильямс, 2010, с. 876.

მაგალითად, ზეპირი ინფორმაციის დადებითი მხარეა მისი სისწრაფე, უარყოფითი კი ის, რომ იგი იფილტრება. პირადი დაკვირვებით მიღებულ ინფორმაციას არ სჭირდება გაფილტვრა და ეს მისი დადებითი მხარეა, მაგრამ ამ ინფორმაციის მოპოვებას დროის დიდი ხარჯი სჭირდება, ეს უკვე არის მისი უარყოფითი მხარე და ა. შ.

ასეთი პროგრამის მიხედვით მეორე ეტაპზე კონტროლიორს ევალება ინფორმაციის ამ წყაროებით მოპოვებული მასალების დაჯამება, შეჯერება და დარღვევების დადგენის მიზნით ნორმებთან და სტანდარტებთან შედარება. გადახრის დადგენისას მნიშვნელოვანია გადახრის მისაღები დიაპაზონი, რომელიც პროგრამით უნდა იყოს გათვალისწინებული. ამ დიაპაზონიდან გასული გადახრა, ითვლება დარღვევად და კონტროლიორმა მას უნდა მიაქციოს ყურადღება.

კონტროლის მესამე ეტაპზე ხდება ნორმებიდან და სტანდარტებიდან ფაქტიური გადახრის აღმოფხვრის მაკორექტირებელი ღონისძიებების შემუშავება. ამ შემთხვევაში კონტროლიორი ან არაფერს აკეთებს, თუ გადახრას თვლის უმნიშვნელოდ, ან გადასინჯავს და შეასწორებს ნორმებს (პრაქტიკაში ასეთიც ხდება), ანდა იღებს ღონისძიებებს ფაქტიური მდგომარეობის გამოსასწორებლად.

კონტროლიორ-მენეჯერის პირველი ქცევა ახსნას არ საჭიროებს. პრაქტიკაში ძირითადად მეორე და მესამე შემთხვევებს აქვს ადგილი. მეორე შემთხვევაში დარღვევას იწვევს ნორმის და სტანდარტის არარეალურობა. ასეთ დროს კორექტირება სჭირდება არა სამუშაო პროცესს, არამედ ნორმას, ან სტანდარტს. თუ ეს არ შესრულდა, მაშინ მიზანი შეუძლოდ მიუღწეველი იქნება. მესამე შემთხვევაში, კონტროლიორ-მენეჯერი თუ თვლის, რომ ფაქტიური მაჩვენებლები არადამაკმაყოფილებელია, პროგრამით მას ევალება „ჩააქროს ხანძარი“ სწრაფი, მაგრამ დროებითი ღონისძიებით, ანდა მდგომარეობის დეტალური შესწავლითა და ფუნდამენტური ღონისძიებების გატარებით.

გამოკვლევებმა აჩვენეს, რომ კონტროლის პროგრამის შექმ-

ნისას პრაქტიკულად გამოიყენება სამი მიდგომა. ეს მიდგომებია:[1]

- საბაზრო;
- ბიუროკრატიული;
- კლანური.

კონტროლის პროგრამის შექმნის **საბაზრო მიდგომის** არსი იმაშია, რომ სტანდარტების და ნორმების შემუშავებისას მეტი ყურადღება ეთმობა გარე საბაზრო მექანიზმებს, ისეთებს, როგორიცაა, საფასო კონკურენცია და ბაზრის შეფარდებითი წილი. ეს მიდგომა ძირითადად გამოიყენება მკაცრი კონკურენციის პირობებში მომუშავე კომპანიების და ცალკე ისეთი კომპანიების კონტროლის პროგრამების შედგენისას, რომელთა პროდუქცია და მომსახურება ხასიათდება ზუსტი სპეციფიკაციებით.

ბიუროკრატიული მიდგომის დროს დიდი ყურადღება ექცევა ორგანიზაციულ უფლებამოსილებას. იგი ძირითადად ეფუძნება ორგანიზაციაში გამოყენებულ წესებს, ინსტრუქციებს, პროცედურებს და პოლიტიკას.

კლანური მიდგომით შედგენილი კონტროლის პროგრამა ითვალისწინებს ორგანიზაციაში კონტროლის ჩატარებას ისეთი ფასეულობების მიხედვით, რომლებიც მთლიანობაში ქმნიან ორგანიზაციის კულტურას. ესენია: ტრადიციები, რიტუალები, საერთო ფასეულობები და სხვ. კონტროლის ასეთი მიდგომის დროს მოსალოდნელი ქცევის კრიტერიუმებს პროგრამაში ადგენს ერთი პიროვნება ან გუნდი (კლანი). აქედან გამომდინარე, ისეთ კომპანიებში, სადაც სამუშაო ძირითადად ჯგუფებისა და გუნდების მიერ ხორციელდება, მმართველობითი კონტროლის პროგრამა და თვით მისი შესრულება არის კლანური.

დამატებით უნდა აღვნიშნოთ, რომ ამჟამად მთელ მსოფლიოში **შიდა საფირმო მმართველობითი კონტროლი** ძირითადად არის ბიუროკრატიული ან კლანური, საბაზრო კონტროლის ელემენტების დამატებით, ეს არ ეხება სახელმწიფოებრივ კონტროლს.

1 T. Aeppeв, "Workers Nat Inchuded", wall Street Journal Novemler 19, 202, p. 131.

გასაკონტროლებელი ობიექტების ნაირსახეობათა და თვით კონტროლის ფორმების სიმრავლის გამო, კონტროლის უნიფიცირებული პროგრამა საერთოდ არ არსებობს.

§4. კონტროლის კრიტერიუმები და შედეგიანობა

კონტროლის კრიტერიუმები ერთმანეთისაგან განსხვავდება კონტროლის სახეების, ფორმების და ჩატარების მეთოდების მიხედვით. კომპანიაში მმართველობით კონტროლში იგულისხმება სტრატეგიული კონტროლი, მიმდინარე კონტროლი და ოპერატიული კონტროლი. ცხადია, მათი შემფასებელი კრიტერიუმები სხვადასხვაა და შედეგებიც სხვადასხვა იქნება. თუმცა, უნდა აღვნიშნოთ, რომ კონტროლის ნებისმიერი სისტემის ეფექტიანობის კრიტერიუმები არის ის, თუ როგორ უწყობს იგი ხელს ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას.[1]

სტრატეგიული კონტროლის **კრიტერიუმია** კომპანიის სტრატეგიულ განზრახულობათა შესრულება. ეს განზრახულობები სტრატეგიულ გეგმაში და მის ახსნა-დასაბუთებაში არის დაფიქსირებული. ამ განზრახულობებს შეიძლება რაოდენობრივი ან შეფარდებითი გამოხატულება ჰქონდეს და შეიძლება არც ჰქონდეს. მაგალითად, თუ კომპანიის სტრატეგიული მიზანია (ანუ მისია) „20-წლიან პერიოდში გახდეს ბაზრის ლიდერი“, არის ის კრიტერიუმი, რომლისკენაც იგი ისწრაფვის, მაგრამ იგი რაოდენობაში არ გამოიხატება, იგი თვისობრივი კრიტერიუმია. მაგრამ თუ კომპანიის მიზანია „20-წლიან პერიოდში დაიკავოს ბაზრის 75%“, არის უკვე შეფარდებით მაჩვენებელში გამოხატული კრიტერიუმი.

რას ეწოდება კრიტერიუმი? კრიტერიუმი არის ის შედეგი, რითაც უნდა შეფასდეს ოპერაცია, პროცესი, საერთოდ კომპანიის საქმიანობა, ანდა სრულიად განყენებული მოვლენა. მაგალითად, ქვეყნის მოსახლეობის ცხოვრების დონის ამსახველი კრიტერიუ-

1 Стивен П. Роббинз, Мэри Коультер. Менеджмент, М., Вильямс, 2010, с. 871.

მი არის მთლიანი შიდა პროდუქტი ერთ სულ მოსახლეზე, თერმული წყლის წყაროს კრიტერიუმი არის წყლის დებეტი დღე-ღამის განმავლობაში, კომპანიის ინვესტიციური საქმიანობის კრიტერიუმები არის: ინვესტიციების გამოსყიდვის ვადა (DPP), შემოსავლების წმინდა დისკონტირებული ღირებულება (NPV), მომგებიანობის ინდექსი (PI) და მოგების შიგა ნორმა (IRR) და ა. შ.

მაშასადამე, კონტროლის კრიტერიუმი კავშირშია საკონტროლო საქმიანობის შედეგთან.

ახლა რაც შეეხება **შედეგიანობას**.

მესკონი, ალბერტი და ხედოური წერენ: „შედეგების გაზომვა, რომელიც იძლევა დადგენილი სტანდარტების დაცვის საშუალებას არის კონტროლის ყველაზე რთული და ყველაზე ძვირადღირებული ელემენტი. დასაწყისშივე უნდა შეირჩეს განზომილების ერთეული, თანაც ისეთი ერთეული, რომლის გარდაქმნა სტანდარტით გამოხატულ ერთეულთან არ გაძნელდება. თუ დადგენილი სტანდარტი არის მოგება, მაშინ გაზომვა უნდა ვაწარმოოთ დოლარებში, ანდა პროცენტებში და ა. შ. ასე, რომ სტანდარტი სპეციფიური ფორმით წინასწარ საზღვრავს იმ სიდიდეებს, რომლებიც შემდეგში უნდა გაკონტროლდეს“.[1]

კონტროლის შედეგიანობისთვის შესაფერისი განზომილების ერთეულის არჩევაზე ნაკლები მნიშვნელობა როდი აქვს კონტროლის სიხშირის, სისწრაფის და გაზომვათა სიზუსტის იმ საქმიანობასთან შეთანხმებულობის საკითხს, რომელიც კონტროლდება. მაგალითად, ფარმაცევტულ კომპანიაში ჩატარებული კონტროლი უნდა იყოს გამორჩეულად მკაცრი და ზუსტი, რადგან წამალში შენარევის მიკროსკოპულმა დოზამაც კი შეიძლება იმსხვერპლოს მომხმარებელი. ამ შემთხვევაში დიდი მნიშვნელობა აქვს სისწრაფეს, რომ წამალმა არ მოასწროს „ფაბრიკიდან გასვლა“ და მომხმარებელთა ხელში მოხვედრა. კონტროლის სიხშირე უნდა იყოს ზომიერი, რადგან ხშირი კონტროლი მეტად ძვირი ჯდება და შეიძლება ისე მოხდეს, რომ კონტროლზე გაწეულმა ხარჯებმა გადააჭარბოს კანონდარღვევით გამოწვეულ ზარალს.

1 М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента, М., 1992, с. 400.

ამით იმის თქმა გვინდა, რომ გაკონტროლებული ორგანო თავიდანვე უნდა ფიქრობდეს კონტროლის შედეგიანობაზე. მესკონის, ალბერტის და ხედოურის აზრით, „კონტროლის საბოლოო მიზანი ინფორმაციის შეგროვება, სტანდარტების დადგენა და პრობლემების გამჟღავნება კი არ არის, არამედ ორგანიზაციის წინაშე მდგომი ამოცანების გადასაჭრელად შემოწმებების ჩატარება და მისი შედეგების გაცნობიერება მხოლოდ მიზნების მისაღწევად. თუ გვინდა, რომ კონტროლი ეფექტური გავხადოთ, თვალყური უნდა ვადევნოთ, რომ კონტროლის საშუალებებს არ ჰქონდეთ უფრო საპატიო ადგილი, ვიდრე თავად ორგანიზაციის მიზნებს. კონტროლი მაშინ არის ეფექტიანი, შედეგიანი, როცა ორგანიზაცია ფაქტიურად აღწევს თავის მიზნებს".[1]

კონტროლის კრიტერიუმის ამოსარჩევად მენეჯერები იყენებენ საუკეთესო პრაქტიკების ეტალონურ ტესტირებას. ეს არის კონკურენტი ფირმების და სხვა ფირმების მიერ იმ სისტემების და მეთოდების ძიების და გამოყენების პროცესი, რომლებიც მათ საუკეთესო შედეგებს აძლევს. თვით ეტალონი არის ეფექტიანობის ნიმუში, რომელსაც მენეჯერები თავისი ორგანიზაციის მაჩვენებლებს ადარებენ კონტროლის დროს. სწორედ, ეს ნიმუში უნდა გამოიყენებოდეს კრიტერიუმად.

§5. კონტროლის რეგულირება და საკანონმდებლო უზრუნველყოფა

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, კონტროლი არის შიდასაფირმო, საუწყებო, საერთო-სახელმწიფოებრივი და დამოუკიდებელი (გარე აუდიტი). ყველა მათი მიზანია ორგანიზაციაში დარღვევების აღმოჩენა და ღონისძიებების გატარება მათ აღმოსაფხვრელად.

ყველა ქვეყანაში და მათ შორის საქართველოშიც ამ პროცესს სახელმწიფო არეგულირებს. სახელმწიფო ქმნის შესაბამის

1 М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента, М., 1992, с. 410.

საკანონმდებლო ბაზას, რომელიც ამ პროცესის, ე. ი. კონტროლის საკანონმდებლო უზრუნველყოფას წარმოადგენს.

საქართველოში ამ მიზანს ძირითადად ემსახურება:

1. საქართველოს ადმინისტრაციული საპროცესო კოდექსი;
2. საქართველოს კანონი „სამეწარმეო საქმიანობის კონტროლის შესახებ";
3. საქართველოს კანონი „საქართველოს კონტროლის პალატის შესახებ";
4. საქართველოს საგადასახადო კოდექსი.

მოკლედ განვიხილოთ თითოეული მათგანი კონტროლის საკითხთან მიმართებაში:

საქართველოს ადმინისტრაციული საპროცესო კოდექსი. კოდექსის მე-VII^1 თავი ეწოდება „ადმინისტრაციული სამართალწარმოება მეწარმის საქმიანობის შემოწმებასთან დაკავშირებით" და მისი 21^1, 25 და 21^3 მუხლები მთლიანად ეძღვნება ამ საკითხს.

როგორც ამ კოდექსიდან ჩანს, საწარმოს შემოწმების შესახებ სასამართლოში შუამდგომლობს მაკონტროლებელი ორგანო და მოსამართლე შემოწმების გადაწყვეტილებას მხოლოდ ამის საფუძველზე იღებს. კოდექსში ისიც წერია, რომ შუამავალმა ორგანიზაციამ უნდა დაასაბუთოს შემოწმების აუცილებლობა. ჩვენი აზრით, კარგი იქნებოდა კოდექსში იყოს დაფიქსირებული, კერძოდ, რა ინფორმაციის (ფორმალური თუ არაფორმალური?) წარდგენა მოეთხოვება მას ამის დასადასტურებლად. ამის გარდა, კოდექსის 21^3 მუხლის მე-4 პუნქტში ვკითხულობთ, რომ „მხარეთა გამოუცხადებლობა იწვევს შუამდგომლობის განხილვის გადადებას". აქ საუბარია კონტროლის შესახებ გადაწყვეტილების საკითხის განხილვაზე. ჩვენი აზრით, არც ერთი საწარმო, მაშინაც კი, როცა მთელი საქმიანობა აქვს მოწესრიგებული, შეეცდება არ დაეთანხმოს ამ გადაწყვეტილების მიღებას (თუნდაც იმიტომ, რომ ირღვევა მუშაობის ჩვეული რითმი და ტემპი), ამიტომ ჩვენი აზრით, თუ შუამდგომლის ინფორმაცია სარწმუნოა, იგი აუცილებლად უნდა ჩატარდეს.

საქართველოს კანონი „სამეწარმეო საქმიანობის კონტროლის შესახებ“. ამ კანონის მეორე და მესამე თავები უშუალოდ ეხება სამეწარმეო საქმიანობის კონტროლს საქართველოში. მათი შინაარსი ასეთია:

მუხლი 3.

1. სამეწარმეო საქმიანობა შეიძლება გააკონტროლოს მხოლოდ მაკონტროლებელმა ორგანომ. შესაბამისი საფუძვლის არსებობისას მეწარმის სამეწარმეო საქმიანობის შემოწმების წინადადებით სხვა სახელმწიფო ორგანომ შეიძლება მიმართოს მაკონტროლებელ ორგანოს ან სასამართლოს.

2. მაკონტროლებელი ორგანო უფლებამოსილია გააკონტროლოს სამეწარმეო საქმიანობა (მათ შორის, შევიდეს საწარმოში, მოითხოვოს დოკუმენტები, შეისწავლოს საწარმოს საქმიანობა, დალუქოს მეწარმის კუთვნილი ქონება, დაათვალიეროს საწარმო, შეამოწმოს მეწარმის მიერ გამოშვებული ნაწარმის ხარისხი) მხოლოდ მოსამართლის ბრძანების საფუძველზე (4.05.2010№ 3052).

3. მოსამართლე ბრძანებას მეწარმის საქმიანობის შემოწმების შესახებ გასცემს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მაკონტროლებელი ორგანო მას წარუდგენს შესაბამის ინფორმაციას დასაბუთებული და საფუძვლიანი ეჭვით მეწარმის მიერ კანონმდებლობის მოთხოვნის დარღვევის შესახებ და ა. შ.

მუხლი 4.*

1. თუ მეწარმე შეამოწმა უფლებამოსილმა მაკონტროლებელმა ორგანომ, დაუშვებელია იმავე საკითხთან დაკავშირებით იგი შეამოწმოს სხვა მაკონტროლებელმა ორგანომ (გარდა ამ კანონის მე-5 მუხლის მე-2 პუნქტის მეორე წინადადებით გათვალისწინებული შემთხვევებისა), ან იმავე მაკონტროლებელი ორგანოს სხვა დანაყოფმა.

2. მაკონტროლებელი ორგანო ვალდებულია კონტროლის განხორციელებამდე მეწარმეს გადასცეს მისი უფლებებისა და მოვალეობების წერილობითი ჩამონათვალი.

მუხლი 6.

მაკონტროლებელი ორგანო ვალდებულია ყოველი წლის 25 იანვრამდე წარუდგინოს საქართველოს პრეზიდენტს და საქართველოს პარლამენტს ანგარიში გასული წლის განმავლობაში ბრძანებების გაცემის შესახებ სასამართლოში წარდგენილი შუამდგომლობების, სასამართლოს მიერ გაცემული ბრძანებების ოდენობისა და მოსამართლის ბრძანებების საფუძველზე განხორციელებული შემოწმებების შედეგების შესახებ.

ამ კანონის მესამე მუხლში დაფიქსირებულია, რომ „მეწარმის სამეწარმეო საქმიანობის შემოწმების წინადადებით სხვა სახელმწიფო ორგანომ შეიძლება მიმართოს მაკონტროლებელ ორგანოს ან სასამართლოს“. საქართველოს ადმინისტრაციულ საპროცესო კოდექსით კი, როგორც ვნახეთ, ამის უფლება ჰქონდა მხოლოდ მაკონტროლებელ ორგანოს. ჩვენი აზრით, ეს ორი საკანონმდებლო აქტი ერთმანეთთან თანხვედრაში უნდა იყოს და, სწორედ ამიტომ, მათ გადამუშავება სჭირდება. მეორე, ამ კანონის მე-6 მუხლით მაკონტროლებელი ორგანო ვალდებულია ყოველი წლის 25 იანვრამდე ქვეყნის პრეზიდენტს და პარლამენტს წარუდგინოს შემოწმებების შედეგების შესახებ ინფორმაცია. ჩვენი აზრით, ეს ინფორმაცია უნდა ჰქონდეს საზოგადოებასაც. საზოგადოებამ უნდა იცოდეს ვინ არღვევს მართლწესრიგს ქვეყანაში (მხედველობაში გვაქვს სამეწარმეო სამართალი) და ამ გზით ვინ უშლის ხელს ქვეყნის განვითარებას.

საქართველოს კანონი „კონტროლის პალატის შესახებ“ ეს კანონი მიღებული იქნა 2008 წლის 26 დეკემბერს. ამ კანონის მე-5 თავი ეძღვნება კონტროლის პალატის საქმიანობის ძირითად მიმართულებას – აუდიტს. იგი ასე წარმოგვიდგება:

მუხლი 17. კონტროლის პალატის აუდიტორული უფლებამოსილება (24. 11. 2011. №5294).

1. კონტროლის პალატის აუდიტორული უფლებამოსილება, მისი კომპეტენციის ფარგლებში, ვრცელდება საკანონმდებლო, აღმასრულებელი და სასამართლო ხელისუფლებების ორგანო-

ტენციის ფარგლებში. იგი უფლებამოსილია ჩაატაროს აუდიტი, ყადაღა დაადოს ფიზიკური პირების, იურიდიული პირების, მოქალაქეთა პოლიტიკური გაერთიანებების ქონებას (მათ შორის, საბანკო ანგარიშებს), შეადგინოს სამართალდარღვევის შესახებ ოქმი და მიიღოს შესაბამისი დადგენილება (28. 12. 2011. № 5662).

3. კონტროლის პალატა დამოუკიდებლად განსაზღვრავს წლიური აუდიტორული საქმიანობის გეგმას.

საქართველოს საგადასახადო კოდექსი. ახალ საგადასახადო კოდექსში, რომელიც ამჟამად არის მოქმედებაში (ამოქმედდა 2011 წლის 1 იანვრიდან), კონტროლს დათმობილი აქვს მე-12 თავის 95-ე მუხლი — „მცირე და მიკრობიზნესის საგადასახადო კონტროლი" და კარი XII-ის (საგადასახადო კონტროლი) 36, 37-ე და 38-ე თავები.

ამ კოდექსის 95-ე მუხლში ვკითხულობთ:[1]

1. საგადასახადო ორგანოებმა მიკრო და მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე პირების მიმართ შეიძლება განახორციელონ მიმდინარე საგადასახადო კონტროლის შემდეგი ღონისძიებები:

- ა) საქონლის (მომსახურების) საკონტროლო შესყიდვა;
- ბ) დათვალიერება;
- გ) საკონტროლო აპარატების გამოყენების წესების დაცვა;
- დ) ქრონომეტრაჟი;
- ე) ინვენტარიზაცია.

2. საგადასახადო ორგანოს უფლება აქვს, მიკრობიზნესის სტატუსის მქონე პირის შემოსავლები განსაზღვროს არაპირდაპირი მეთოდებით, საქართველოს ფინანსთა მინისტრის მიერ დადგენილი წესის შესაბამისად.

რაც შეეხება საქართველოს საგადასახადო კოდექსის 36-ე, 37-ე და 38-ე თავებს აქ მთლიანად საგადასახადო კონტროლზეა საუბარი, კერძოდ, გარდამავალ დებულებებზე, მიმდინარე კონტროლის პროცედურებზე და საგადასახადო შემოწმებაზე.

მათი შინაარსი ასეთია:

1 საქართველოს საგადასახადო კოდექსი, თბ., 2011, გვ. 101.

მუხლი 255. ზოგადი დებულებანი საგადასახადო კონტროლთან დაკავშირებით.

1. ამ კარით განსაზღვრულ საგადასახადო კონტროლთან დაკავშირებით ზოგადი დებულებები გამოიყენება ყველა პირის მიმართ, თუ საქართველოს საგადასახადო კანონმდებლობით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული.

2. საგადასახადო კონტროლს ახორციელებს მხოლოდ საგადასახადო ორგანო, სხვა მაკონტროლებელ და სამართალდამცავ ორგანოებს ეკრძალებათ პირის საქმიანობის საგადასახადო კონტროლის განხორციელება, თუ ამ კოდექსით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული.

3. საგადასახადო კონტროლის პროცედურებმა გონივრულ ფარგლებში არ უნდა დაარღვიოს პირის საქმიანობის ჩვეული რიტმი და არ უნდა გააჩეროს მისი საქმიანობა.

4. საგადასახადო კონტროლის სახეებია მიმდინარე კონტროლი და საგადასახადო შემოწმება.

5. საგადასახადო კონტროლი ხორციელდება მოსამართლის ბრძანების გარეშე, გარდა ამ კოდექსით პირდაპირ გათვალისწინებული შემთხვევებისა.

6. მოსამართლის ბრძანების გარეშე აკრძალულია პირის საქმიანობის უკვე შემოწმებული საკითხის ამავე პერიოდში ხელახალი შემოწმება, გარდა იმ საკითხებისა, რომელთა მიხედვითაც პირი უკვე შემოწმებულ პერიოდზე შესწორებულ საგადასახადო დეკლარაციას წარადგენს და ა. შ.

მუხლი 256. ზოგადი დებულებანი პირის საქმიანობის მიმდინარე კონტროლთან დაკავშირებით.

1. პირის საქმიანობაში მიმდინარე კონტროლის პროცედურები ხორციელდება წინასწარი შეტყობინების გარეშე, საგადასახადო ორგანოს უფლებამოსილი პირის ბრძანების საფუძველზე.

2. საგადასახადო ორგანოს უფლება აქვს, ელექტრონული საშუალებების გამოყენებით, პირის ინფორმირების გარეშე განახორციელოს მის საქმიანობაზე დაკვირვება (პროტოკოლირება).

3. პირის საქმიანობის მიმდინარე კონტროლი ხორციელდება ამ პირის სამუშაო საათებში ან/და ფაქტობრივი მუშაობის დროს.

4. პირი უფლებამოსილია დაესწროს მის მიმართ განხორციელებულ მიმდინარე კონტროლის პროცედურებს და ა. შ.

მუხლი 257. ქრონომეტრაჟი.

1. საგადასახადო ორგანოს უფლება აქვს, დროის გარკვეულ პერიოდში გადასახადის გადამხდელის შემოსავლების, საქონლის/მომსახურების მიწოდების მოცულობისა და დაქირავებული ფიზიკურ პირთა რაოდენობის დადგენის მიზნით განახორციელოს გადასახადის გადამხდელის ეკონომიკურ საქმიანობაზე დაკვირვება და ქრონომეტრაჟის ჩატარების გზით ამ საქმიანობის გამოკვლევა.

მუხლი 258. საკონტროლო შესყიდვა.

1. საქონლის/მომსახურების საკონტროლო შესყიდვის მიზანია გადასახადის გადამხდელის მიერ საქონლის მიწოდებით ან/და მომსახურების გაწევით მიღებული შემოსავლების რეალური მოცულობის დადგენა ან/და საქართველოს კანონმდებლობის დარღვევის ფაქტის გამოვლენა.

მუხლი 259. საკონტროლო-სალარო აპარატების გამოყენების წესების დაცვის კონტროლი.

1. საგადასახადო ორგანოს უფლებამოსილ პირებს უფლება აქვთ, სასამართლოს გადაწყვეტილების გარეშე, საქართველოს ფინანსთა მინისტრის მიერ დადგენილი წესით განახორციელონ საკონტროლო-სალარო აპარატების გამოყენების წესების დაცვის კონტროლი.

2. ეკონომიკური საქმიანობის განმახორციელებელი პირის მიერ საქონლის / მომსახურების მიწოდების დროს მომხმარებლებთან ნაღდი ფულით ანგარიშსწორებისას შესაბამისი მონაცემები აღირიცხება საკონტროლო-სალარო აპარატის გამოყენებით. მომხმარებლად ჩაითვლება პირი, რომელიც ნაღდი

ფულით ახორციელებს ანგარიშსწორებას მისთვის მიწოდებულ/მისაწოდებულ საქონელზე/მომსახურებაზე.

მუხლი 260. დათვალიერება.

1. საგადასახადო ორგანოს უფლებამოსილ პირს უფლება აქვს, საგადასახადო კონტროლის განხორციელების მიზნით ჩაატაროს პირის კუთვნილი ტერიტორიებისა და შენობა-ნაგებობების ვიზუალური დათვალიერება.

მუხლი 261. ინვენტარიზაცია.

1. საგადასახადო ორგანოს უფროსს უფლება აქვს სასამართლოს გადაწყვეტილების გარეშე გამოსცეს აქციზური საქონლის მფლობელი პირის სასაქონლო მატერიალური ფასეულობის ინვენტარიზაციის ჩატარების ბრძანება. ინვენტარიზაციის გონივრულ ვადაში ჩატარების მიზნით, ბრძანების ჩაბარებიდან 2 სამუშაო დღის ვადაში, უნდა შექმნას საინვენტარიზაციო კომისია, საინვენტარიზაციო კომისიაში შეყვანილ უნდა იქნენ ის პირები, რომლებიც კარგად იცნობენ საინვენტარიზაციო ქონებას, იციან მისი ფასი და პირველადი აღრიცხვა, აგრეთვე საგადასახადო ორგანოს მოთხოვნის შემთხვევაში – საგადასახადო ორგანოს თანამშრომლები ან/და მის მიერ მოწვეული სპეციალისტები.

მუხლი 262. საგადასახადო შემოწმების სახეები.

საგადასახადო შემოწმება შეიძლება იყოს კამერალური და გასვლითი.

მუხლი 263. კამერალური საგადასახადო შემოწმება.

1. კამერალური საგადასახადო შემოწმება ტარდება საგადასახადო ორგანოს უფლებამოსილი პირის ბრძანების საფუძველზე, ამ ბრძანებით განსაზღვრულ კონკრეტულ საკითხზე.

2. კამერალური საგადასახადო შემოწმების ჩატარებისას საგადასახადო ორგანოს უფლება აქვს, ამ კოდექსით დადგე-

ნილი წესით მოითხოვს სააღრიცხვო დოკუმენტაციის ან/და დაბეგვრასთან დაკავშირებული ინფორმაციის წარდგენა.

3. კამერალური საგადასახადო შემოწმება ტარდება პირის საქმიანობის ადგილზე გაუსვლელად, საგადასახადო ორგანოში არსებული პირის დაბეგვრასთან დაკავშირებული ინფორმაციის, აგრეთვე, გადასახადის გადამხდელისაგან მიღებული ახსნა-განმარტებისა და სააღრიცხვო დოკუმენტაციის საფუძველზე.

4. თუ კამერალური საგადასახადო შემოწმების შედეგად გამოვლენილი შეცდომები იწვევს გადასახადის თანხის ცვლილებას, კამერალური საგადასახადო შემოწმების განმახორციელებელი უფლებამოსილი პირი ადგენს საგადასახადო შემოწმების აქტს.

მუხლი 264. გასვლითი საგადასახადო შემოწმება.

1. გასვლითი საგადასახადო შემოწმება ტარდება საგადასახადო ორგანოს უფლებამოსილი პირის გადაწყვეტილების საფუძველზე.

2. გადასახადის გადამხდელს შემოწმების დაწყებამდე არანაკლებ 10 სამუშაო დღისა ეგზავნება წერილობითი შეტყობინება.

3. შემოწმება უნდა დაიწყოს გადასახადის გადამხდელისათვის შეტყობინების ჩაბარებიდან არა უგვიანეს 30 დღისა. თუ აღნიშნულ ვადაში შემოწმება ვერ დაიწყო, შეტყობინება ძალადაკარგულად ითვლება.

4. გასვლითი საგადასახადო შემოწმებით შესაძლებელია გადასახადის გადამხდელის საქმიანობის სრული ან თემატური შემოწმება და ა. შ.

მუხლი 265. გადაუდებელი გასვლითი საგადასახადო შემოწმება.

1. გადაუდებელი გასვლითი საგადასახადო შემოწმება ტარდება წერილობითი შეტყობინების გარეშე სასამართლოს ნებართვით, თუ:

- ა) ბოლო საგადასახადო შემოწმებისას გამოვლინდა გა-

დასახადების გადამხდელის მიერ საგადასახადო ვალდებულებათა მნიშვნელოვანი დარღვევის ფაქტები;

- ბ) არსებობს სანდო ინფორმაცია, რომელიც საეჭვოს ხდის პირის ფინანსური და მატერიალური საშუალებების წარმოშობას;
- გ) არსებობს სანდო ინფორმაცია ქონების ან გადასახადით დასაბეგრი სხვა ობიექტების დოკუმენტურად დაუდასტურებელი მატების შესახებ და ა. შ.

მუხლი 267. საგადასახადო შემოწმების აქტი.

საგადასახადო შემოწმების შედეგების შესახებ დგება აქტი, რომელშიც უნდა მიეთითოს:

- ა) ყველა ის ფაქტობრივი გარემოება, მტკიცებულება და არგუმენტი, რომელსაც არსებითი მნიშვნელობა ჰქონდა გადასახადის გადამხდელთა საგადასახადო ვალდებულების განსაზღვრისას. თუ შემოწმება ექსპერტის დასკვნას დაეყრდნო, აქტში მიეთითება ამ დასკვნის შინაარსი;

მუხლი 268. საგადასახადო შემოწმების აქტის საფუძველზე გადაწყვეტილების გამოტანა.

1. საგადასახადო ორგანოს უფლებამოსილი პირი იღებს საგადასახადო შემოწმების აქტის საფუძველზე გადასახადების ან/და სანქციების დარიცხვის ან არდარიცხვის შესახებ გადაწყვეტილებას, რომლის ასლი წარედგინება გადასახადის გადამხდელს შესაბამის საგადასახადო მოთხოვნასთან ერთად.

2. ადმინისტრაციული სამართალდარღვევის გამოვლენის შემთხვევაში საგადასახადო შემოწმების განმახორციელებელი საგადასახადო ორგანოს უფლებამოსილი პირი ადგენს ოქმს ადმინისტრაციული სამართალ დარღვევის შესახებ.

საგადასახადო კოდექსის ამ ნაწილზე ჩვენი კომენტარები ასეთია:

1. **მუხლი 255, პუნქტი 6:** „მოსამართლის ბრძანების გარეშე აკრძალულია პირის საქმიანობის უკვე შემოწმებული საკითხის

იმავე პერიოდის ხელახალი შემოწმება". ჩვენ მიგვაჩნია, რომ თუ ობიექტის რაღაც ნაწილი შემოწმდა, თუმცა მთლიანი შემოწმება ჯერ არ დამთავრებულა და ასეთ დროს შემოდის ინფორმაცია ამ პირველ ნაწილში გადამხდელის მხრიდან რაღაცის დამალვის შესახებ, რატომ არ უნდა ჰქონდეს შემმოწმებელს ამ საკითხისადმი უკან მიბრუნების კომპეტენცია და რატომ უნდა იყოს საჭირო მასზე მოსამართლის ახალი ბრძანების მიღება?

2. **მუხლი 256, პუნქტი 4:** „პირი უფლებამოსილია დაესწროს მის მიმართ განხორციელებულ მიმდინარე კონტროლის პროცედურებს". ჩვენი აზრით, რადგან უფლებამოსილება არ ნიშნავს ვალდებულებას, სჯობია სიტყვა „უფლებამოსილია" შეიცვალოს სიტყვით „ვალდებულია".

3. **მუხლი 261:** „საინფორმაციო კომისიაში უნდა შევიდნენ ის პირები, რომლებიც კარგად იცნობენ საინვენტარიზაციო ქონებას, იციან მისი ფასი და პირველადი აღრიცხვა, აგრეთვე, საგადასახადო ორგანოს მოთხოვნის შემთხვევაში – საგადასახადო ორგანოს თანამშრომლები". ამ ჩანაწერით გამოდის, რომ ინვენტარიზატორები გადასახადის გადამხდელის წარმომადგენლები არიან და მათში მხოლოდ საგადასახადო ორგანოს მოთხოვნის შემთხვევაში ჩაერთვება მისი სპეციალისტი (ან სპეციალისტები). ჩვენი აზრით, საინვენტარიზაციო კომისია უნდა იყოს დაკომპლექტებული საგადასახადო ორგანოს მუშაკებისგან და მის მიერ მოწვეული პირებისგან. ამ კომისიაში გადასახადის გადამხდელის მხრიდან უნდა იყოს ჩართული მხოლოდ ერთი კაცი, რომელმაც იცის ეს საქმე და იცნობს შესამოწმებელ ობიექტს კარგად.

საკონტროლო კითხვები:

1. ჩამოთვალეთ კორპორაციაში კონტროლის განხორციელების მიზეზები.
2. ჩამოთვალეთ კონტროლის ნიშნები.
3. როგორ გესმით კონტროლის მოქნილობა?

4. ვინ ახორციელებს მმართველობით კონტროლს?
5. განმარტეთ კონტროლი.
6. დაახასიათეთ ფინანსური კონტროლის მიზანი.
7. ჩამოთვალეთ ფინანსური კონტროლის ამოცანები.
8. მოახდინეთ კონტროლის კლასიფიკაცია.
9. ჩამოთვალეთ ფინანსური კონტროლის ჩატარების მეთოდები და დაახასიათეთ ისინი.
10. ფინანსური კონტროლის დროს რას აკონტროლებს კონტროლიორი კორპორაციაში?
11. არსებობს თუ არა კონტროლის უნიფიცირებული პროგრამა.
12. ჩამოთვალეთ კონტროლის უზრუნველმყოფი საკანონმდებლო დოკუმენტები.
13. ვის აქვს უფლება გააკონტროლოს კერძო კომპანია?
14. შეიძლება, რომ ერთი და იგივე კომპანია ერთი და იგივე საკითხზე ორმა მაკონტროლებელმა ორგანომ შეამოწმოს?
15. განასხვავეთ ერთმანეთისგან კომპანიის მიმდინარე კონტროლი და საგადასახადო შემოწმება.

თავი X. მრავალეროვნული კორპორაციების მართვა

§1. გლობალიზაცია და კორპორაციების დაინტერესება გლობალური ბაზრებით

XX საუკუნის უკანასკნელ ათწლეულში კაცობრიობა განვითარების ახალ ეტაპზე გადავიდა, რომელმაც გლობალიზაციის სახელწოდება მიიღო. ერთ-ერთი მიდგომით „გლობალიზაცია არის განუწყვეტლივ მიმდინარე, ბაზრების, სუვერენული სახელმწიფოებისა და ტექნოლოგიების, ინვესტიციების მყარი პროცესი, რომელიც საშუალებას აძლევს ცალკეულ პირებს, კორპორაციულ და სუვერენულ სახელმწიფოებს, უფრო სწრაფად ვიდრე ოდესმე, მინიმალური დანახარჯით დაამყარონ ღრმა კონტაქტები მთელი მსოფლიოს მასშტაბით განთავსებულ პარტნიორებთან".[1] ცხადია, რომ ასეთი კონტაქტებით ყველა კომპანია ინტერესდება, რადგან ამით ფართოვდება მათი ნედლეულის მოწოდების წყაროები, გაყიდვების მოცულობა, ახალი იდეების და ტექნოლოგიების შეძენა და ა. შ. ეს ეხება არა მხოლოდ მსხვილ კორპორაციებს, არამედ მცირე და საშუალო სიდიდის საწარმოებსაც, რომლებიც განსაკუთრებით მიილტვიან საზღვარგარეთის კონტრაქტებისკენ იქაურ ახალ ტექნოლოგიებში გასარკვევად და დასანერგავად.

არსებობს მთელი რიგი მიზეზები, რომლებიც აიძულებენ კომპანიებს გახდნენ გლობალური კომპანიები. ასეთ მიზეზებს მიეკუთვნება:

1. კომპანიის საკვანძო უპირატესობების გამოყენება (საკვანძო კომპეტენცია განსაზღვრავს იმ განსხვავებულად გამორჩეულ ძლიერ მხარეს ან უპირატესობას, რომელსაც პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა გააჩნია კომპანიის წარმატებული საქმიანობისთვის. გარე ბაზრებზე ამ საკვანძო კომპეტენციის გამოყენება მას აძლევს დიდ მოგებას);

1 საერთაშორისო ბიზნესი (ლექციების კურსი), თ. შენგელიას რედაქტორობით, თბ., 2011, გვ. 18.

2. რესურსების შეძენა დაბალი ფასით (მთელ რიგ ქვეყნებში დაბალია ნედლეულის ფასი, მუშა-ხელის შრომის ანაზღაურება და სხვ. ცხადია, ასეთ პირობებში კომპანიები ცდილობენ გავიდნენ ამ ქვეყნებში და ამ იაფი რესურსის ბაზაზე იქ გახსნან საწარმოები;
3. გასაღების ახალი ბაზრების ძიება (როდესაც შიდა ბაზარი, სადაც კომპანია ყიდის თავის საქონელს, მთლიანად გაჯერებულია, იგი იწყებს ახალი ბაზრების ძიებას. ასეთ ბაზრებად მას ევლინება საზღვარგარეთის ქვეყნები).
4. დარგის კონკურენციაში უფრო ეფექტური წარმატებისთვის;
5. პოლიტიკური გარემოს ცვლილება (უცხო ქვეყნებმა შეამცირეს კვოტები და ბარიერები უცხოურ ინვესტიციებზე);
6. ტექნოლოგიური გარემოს ცვლილებები (კავშირგაბმულობის და საინფორმაციო ტექნოლოგიებში მომხდარმა კარდინალურმა ცვლილებებმა – ფიჭური კავშირგაბმულობა, ინტერნეტი და სხვა კომპანიების საერთაშორისო საქმიანობა მეტად გაამარტივა და გააადვილა).

§2. საერთაშორისო კომპანიების ნიშნები და გავრცელების დონე

საერთაშორისო კომპანია ეს არის ნებისმიერი ის ორგანიზაცია, რომელიც თავის საქმიანობას ახორციელებს საზღვარგარეთის ქვეყნების რეზიდენტებთან, კერძოდ ფირმებთან ან სახელმწიფო ორგანიზაციებთან დადებული კომერციული გარიგებების საფუძველზე.[1] საერთაშორისო კომპანიებს მრავალეროვნულ, გლობალურ კომპანიებსაც უწოდებენ. გვხვდება მათი მოხსენება ტრანსნაციონალურ კომპანიებადაც.

ტერმინი „მრავალეროვნული კორპორაცია" გამოიყენება იმ კომპანიის აღსანიშნავად, რომელიც აქტიურად არის ჩაბმული საერთაშორისო ბიზნესში. იგი არის მრავალეროვნული კორპორაცია, რომელიც ახორციელებს პირდაპირ უცხოურ ინ-

1 საერთაშორისო ბიზნესი (ლექციების კურსი), თ. შენგელიას რედაქტორობით, თბ., 2011, გვ. 17.

ქვსტყოფებს, აგრეთვე, ფლობს საზღვარგარეთის ქვეყნებში განლაგებულ კომპანიებს და აკონტროლებს მათში ღირებულების შექმნის პროცესს. საზღვარგარეთ აქტივების ფლობასა და მასზე კონტროლის განხორციელებასთან ერთად, მრავალეროვნული კორპორაციები, როგორც წესი, ყიდულობენ რესურსებს და აწარმოებენ პროდუქციას მრავალ ქვეყანაში, ხოლო შემდეგ ყიდიან მას ასევე მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში. მრავალეროვნული კორპორაციების საქმიანობას კოორდინაციას უწევენ მათი სათაო ოფისები (შტაბ-ბინები).

მსოფლიო ეკონომიკაზე 200 ფირმა ბატონობს. მათი პროდუქციის გაყიდვების ჯამი 1990 წელს მსოფლიო გაყიდვების 24% იყო, ამჟამად კი 28%-ს შეადგენს. მათ მთელ მსოფლიოში აქვთ ქალიშვილი და შვილიშვილი კომპანიები. მაგალითად, კომპანია „Sony"-ს ოპერაციები აქვს 100 ქვეყანაში, სავაჭრო წარმომადგენლობა 200 ქვეყანაში. კომპანია „Simens"-ს – ოპერაციები 160 ქვეყანაში, სავაჭრო წარმომადგენლობა 190 ქვეყანაში, კომპანია „Nestle"-ს – ოპერაციები 70 ქვეყანაში, სავაჭრო წარმომადგენლობა 200 ქვეყანაში და ა. შ.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მრავალეროვნულ კომპანიებს ეკონომიკურ ლიტერატურაში საერთაშორისო, გლობალურ და ტრანსნაციონალურ კომპანიებს უწოდებენ. მათგან უფრო გავრცელებულია სახელწოდება „ტრანსნაციონალური კომპანია".

ტრანსნაციონალურ კომპანიებს შემდეგი ნიშნები ახასიათებთ:[1]

- თავისი სტრუქტურული ერთეულებით ეკონომიკური განვითარების სხვადასხვა დონის რამდენიმე ქვეყანაში ფუნქციონირება;
- საკუთარი სამრეწველო და სავაჭრო საწარმოების არსებობა;
- ფილიალების ხელმძღვანელების ძირითადად ადგილობრივი კადრებიდან დაკომპლექტება;
- უმაღლესი ხელმძღვანელების მრავალეროვნულობა;

1 ა. ტომპსონი, ა. სტრიკლენდი III, სტრატეგიული მენეჯმენტი. თბ., 2010. გვ. 436.

- კომპანიის ქონების ნაწილის სხვა ქვეყნის მოქალაქეების კუთვნილება;

მსოფლიო პრაქტიკაში საერთაშორისო კომპანიების საქმიანობა ახალი არ არის. ჯერ კიდევ XX საუკუნის 40-იან წლებში მსოფლიოში 300 ტრანსნაციონალური კომპანია იყო, XX საუკუნის 80-იანი წლებიდან ფართოდ გავრცელდა საერთაშორისო გლობალური კომპანიები. ისინი თანამედროვე მსოფლიო ფინანსური კაპიტალის უმთავრეს ძალას წარმოადგენენ.

XXI საუკუნის დასაწყისში მათმა რიცხვმა 63.000-ს მიაღწია (თავისი 830.000 საზღვარგარეთული ფილიალით).[1] მათი ნახევარი აშშ-ს, გერმანიასა, იაპონიასა და შვეიცარიაზე მოდის.

ტრანსნაციონალური კომპანიების წარმოშობას XVII საუკუნეს უკავშირებენ, როდესაც ინდოეთში შეიქმნა პირველი კომპანია „Fast India company". დროთა განმავლობაში ამ კომპანიებმა სახეცვლილება განიცადეს. განვითარების პირველ ეტაპზე კომპანია იურიდიულად ერთ სახელმწიფოზე იყო მიბმული. მეორე ეტაპზე კომპანიის საქმიანობა უცხოეთში ვრცელდება. საქმიანობის ცენტრი საზღვარგარეთის ქვეყნებში საქონლის წარმოება ხდება (კომპანიის სტრუქტურაც საერთაშორისო თავისებურებათა ნიშნებს იძენს). მესამე ეტაპზე კომპანიის საზღვარგარეთული საქმიანობის როლი იზრდება. ამ ეტაპზე კომპანია რეალურად საერთაშორისო ნიშან-თვისებებს აქტიურად იძენს – იწყება უცხოური ნედლეულით საკუთარი წარმოების უზრუნველყოფა და ხდება წარმოებების იმ ქვეყნებში განლაგება, სადაც წარმოების ხარჯები უფრო მცირეა.[2]

დღეს ტრანსნაციონალური კომპანიები აკონტროლებენ მსოფლიო სამრეწველო წარმოების 50%-ს, საგარეო ვაჭრობის 60%-ს, პატენტების და ლიცენზიების 80%-ს, ხორბლის, ხე-ტყის, სიმინდის 90%-ს და ა. შ.

განასხვავებენ ორი სახის საერთაშორისო კორპორაციას:

1. ტრანსნაციონალური კორპორაცია (ეკუთვნის ერთ ქვეყ-

1 გ. ჯოლია, საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობები, თბ., 2008. გვ. 553.
2 იქვე. გვ. 549.

ანას, ხოლო ინვესტიციებს ახორციელებს მრავალ ქვეყანაში).

2. მულტინაციონალური კორპორაცია (ეკუთვნის ორ ან რამდენიმე ქვეყანას და პირდაპირ ინვესტიციებს ახორციელებს მთელ მსოფლიოში.

გაეროს მიერ შემუშავებული ტრანსნაციონალური კორპორაციების კოდექსის თანახმად, მათთვის დამახასიათებელი ნიშნებია:[1]

- კომპანიის გაყიდვების მოცულობა 1 მლრდ აშშ დოლარზე მეტი;
- კომპანიის ფილიალები არანაკლებ 6 ქვეყანაში;
- კომპანიის უცხოური აქტივების ხვედრითი წილი მთლიან აქტივებთან არანაკლებ 20-25%;
- კომპანიის რეალიზაციაში საგარეო ბაზრის წილი არანაკლებ 20-30%.

ტრანსნაციონალური კომპანიების დიდი ნაწილი თავმოყრილია განვითარებულ ქვეყნებში. ტრანსნაციონალური კომპანიების საქმიანობის შეფასების ერთ-ერთი ძირითადი მაჩვენებელია კომპანიათა ტრანსნაციონალიზაციის ინდექსი. იგი შედგება სამი კომპონენტისგან:[2]

1. კომპანიის საკუთრება საზღვარგარეთ;
2. კომპანიის თანამშრომელთა რაოდენობა საზღვარგარეთ;
3. კომპანიის პროდუქციის რეალიზაცია საზღვარგარეთ.

ტრანსნაციონალიზაციის მაღალი მაჩვენებლით გამოირჩევა Nestle (შვეიცარია), Unilever (ნიდერლანდები), Bayer (გერმანია), Exxon (აშშ), Alcatel (საფრანგეთი), Honda (იაპონია), Sony (იაპონია), BMW (გერმანია), Volvo (შვედეთი), BASF (გერმანია), IBM (აშშ), Motorola (აშშ), Daewoo (სამხრეთ კორეა), Macdonald's (აშშ) და სხვ.

ტრანსნაციონალიზაციის ინდექსი გვიჩვენებს თუ რამდენად არის მნიშვნელოვანი ამა თუ იმ ტრანსნაციონალური კორპო-

1 რ. ფუტკარაძე, ტრანსნაციონალური კომპანიები და გლობალიზაცია, საქართველოს გლობალიზაციისა და რეგიონული ინტეგრაციის კვლევის ცენტრი, შრომების კრებული, თბ., 2008, გვ. 120.

2 იქვე, გვ. 126.

რაციის უცხოური ფილიალები და საგარეო ბაზრები. რაც უფრო მაღალია ეს ინდექსი, მით მეტი მნიშვნელობა აქვს კომპანიისთვის უცხოურ ფილიალებს. აღსანიშნავია, რომ ამ კომპანიების საქონლის გაყიდვების მოცულობა აღემატება მსოფლიო ვაჭრობის 25%-ს. მათი წარმოების 30-35% მოდის უცხოურ ფილიალებზე.

გლობალური კორპორაციების გადმოსახედიდან მსოფლიო ერთიან ბაზრად აღიქმება. იგი მინიმუმამდე ამცირებს ნაციონალური საზღვრების მნიშვნელობას და ავითარებს ზენაციონალურ ბრენდებს. თითოეული მათგანი იქ მოიპოვებს ნედლეულს, იქ აწარმოებს საქონელს და იქ მართავს მარკეტინგს, სადაც ამის კეთება იაფად შეიძლება. მაგალითად, კომპანია „ფორდი" თავის სატვირთო მანქანის კაბინას ევროპაში ამზადებს, ძარას – ჩრდილო ამერიკაში, მთლიანად მანქანას ბრაზილიაში აწყობს, ხოლო მზა მანქანებს ძირითადად ყიდის აშშ-ში. ასე არიან სხვა კომპანიებიც.

მსოფლიოს 500 უმსხვილეს კომპანიათა შორის 162 კომპანია ეკუთვნის აშშ-ს, 67 – იაპონიას, 38 – საფრანგეთს, 37 – გერმანიას, 33 დიდ ბრიტანეთს, 24 – ჩინეთს, 16 – კანადას, 14 – ნიდერლანდებს, 14 – სამხრეთ კორეას, 13 – შვეიცარიას, 10 – იტალიას. ანუ თერთმეტ ქვეყანას ეკუთვნის ამ კომპანიების 85% (428 ერთეული).[1]

მსოფლიოს უმსხვილესი კომპანიების რეიტინგი ყოველ წელს იცვლება. 2007 წელს მსოფლიოში უმსხვილესი კომპანია იყო Wal-Mart Stores რომლის ბრუნვის მოცულობამ 351139 მლნ დოლარი შეადგინა. ევროპაში პირველი ადგილი ეკავა Royal Dutch Shell-ს, რომლის ბრუნვამ 247762 მლნ ევრო შეადგინა.

საქართველოში მრავალი ტრანსსაერთაშორისო კომპანია საქმიანობს (მაკდონალდი, კოკა-კოლა, ტოიოტა, BP და სხვები). თვით საქართველოს ჯერ-ჯერობით ასეთი ტრანსნაციონალური კომპანიები არა აქვს.

საინტერესოა საერთაშორისო კომპანიის კუთვნილების, დაფუძნების, კონტროლის და ადგილსამყოფელის საკითხი. ამ

1 რ. ფუტკარაძე, ტრანსნაციონალური კომპანიები და გლობალიზაცია, საქართველოს გლობალიზაციისა და რეგიონული ინტეგრაციის კვლევის ცენტრი, შრომების კრებული, თბ., 2008, გვ. 130-131.

საკითხზე არ არსებობს ერთიანი კრიტერიუმები. ადგილსამყოფელის თეორიის მიხედვით კომპანიის ეროვნულობას მისი შტაბ-ბინის მდებარეობის ადგილი განსაზღვრავს. კონტროლის თეორიის თანახმად საერთაშორისო კომპანიას აკონტროლებს დამფუძნებელი მხარე (ამიტომაც არის, რომ თუ კომპანია ოფშორულ ზონაში დაფუძნდება — სადაც კონტროლი მეტად სუსტია — მაგრამ საქმიანობს ამერიკაში თუ სხვაგან, მას მოქმედების ქვეყანა ვერ აკონტროლებს). რაც შეეხება ასეთი კომპანიის ქვეყნისადმი მიკუთვნებას, ასეთი რამ არ არსებობს. საერთაშორისო კომპანიები ეკუთვნიან არა ქვეყანას, არამედ ადამიანებს ან ადამიანთა ჯგუფებს. ქვეყნებისადმი მიკუთვნება მხოლოდ პირობითია.

§3. საერთაშორისო კომპანიების სტრატეგიული ალიანსები

სტრატეგიული ალიანსი ეწოდება კომპანიების საერთაშორისო თანამშრომლობას ლიცენზიების და ტექნოლოგიების გამოყენებაში, ნაწარმის გასაღებაში, სიმძლავრეების ერთობლივ გამოყენებაში და სხვ.

სტრატეგიული ალიანსი არის საქმიანი შეთანხმება ურთიერთთანამშრომლობაზე ორ ან მეტ კომპანიას შორის.[1] სხვა, უფრო სრულყოფილი განმარტებით „სტრატეგიული ალიანსი წარმოადგენს მონაწილეების კონკურენტული პოზიციების გამყარებაზე გამიზნულ გრძელვადიან, ურთიერთხელსაყრელ შეთანხმებას ორ ან მეტ კომპანიას შორის და ითვალისწინებს რესურსების, ცოდნის და შესაძლებლობების გაზიარებას".[2] ამის საჭიროება მათ წარმოეშვებათ რესურსების დეფიციტის შემთხვევაში, რისკის გადანაწილებაში ახალი ტექნოლოგიის საჭიროების შემთხვევაში და სხვ. ასე რომ, სტრატეგიული ალიანსი იქმნება როგორც საპასუხო რეაქცია ტექნოლოგიურ ან საბაზრო

1 ვ. ლობჟანიძე, საერთაშორისო ბიზნესის მართვა, თბ., 2011, გვ. 133.

2 საერთაშორისო ბიზნესი (ლექციების კურსი), თ. შენგელიას რედაქტორობით, თბ., 2011, გვ. 244.

დაურკვევლობაზე. სტრატეგიული ალიანსის ყოველი მონაწილე დაინტერესებულია საკუთარი მიზნების მხარდაჭერაში. მაგრამ იყენებს სხვა კომპანიებთან თანამშრომლობას, როგორც საკუთარი მიზნების განხორციელების ყველაზე საუკეთესო ხერხს.

სტრატეგიული ალიანსების უპირატესობებია: ახალ ბაზრებზე გამარტივებული შესვლის შესაძლებლობა, რისკების გადანაწილება, ცოდნის და გამოცდილების გაზიარება, სინერგიული ეფექტი და სხვ.

სტრატეგიული ალიანსების შემადგენლობაში შემავალი კომპანიების ურთიერთთანამშრომლობა შეიძლება განვითარდეს სხვადასხვა მიმართულებით. იგი შეიძლება იყოს კომპლექსური, ე. ი. მოიცავდეს ყველა ოპერაციაში თანამშრომლობას და შეიძლება იყოს ვიწროდ სპეციალიზებული. ამ უკანასკნელი სახის ალიანსის ტიპებია: **მარკეტინგული, საწარმოო, ფუნქციური, ფინანსური, სამეცნიერო-ტექნიკური ალიანსები**.

მარკეტინგულ ალიანსში გაერთიანებული კომპანიები ერთობლივად ახორციელებენ მარკეტინგულ საქმიანობას, ანდა უზიარებენ გამოცდილებას ამ სფეროში. უფრო ხშირად კომპანია, რომელიც ძლიერი და აღიარებულია ბაზარზე, ეხმარება ახალბედა კომპანიას მარკეტინგული პრობლემების მოგვარებაში.

საწარმოო ალიანსში გაერთიანებული კომპანიები ერთობლივად აწარმოებენ პროდუქციას (ან ეწევიან მომსახურებას). საწარმოო ალიანსში გაერთიანებულმა კომპანიებმა შეიძლება გამოიყენონ ერთ-ერთი კომპანიის საწარმოო ფართობები, ანდა საერთოდ შექმნან ახალი საწარმოო ფართობები.

ფინანსური ალიანსი გამიზნულია ამა თუ იმ პროექტის რეალიზაციასთან დაკავშირებული ფინანსური რისკების შესამცირებლად. აქ მრავალი ვარიანტია შესაძლებელი. ან ორივე თანაბრად აფინანსებს პროექტს, ან ერთი აფინანსებს, მეორე კი გამოცდილებას უზიარებს და ა. შ.

სამეცნიერო-ტექნიკური ალიანსის ჩარჩოებში კომპანიები თანხმდებიან საცდელ-საკონსტრუქტორო კვლევების და სამეცნიერო სამუშაოების ერთობლივად ჩატარებაზე. მათ

ახლაც შეუძლიათ გაცვალონ სამეცნიერო შრომები და მოინახულონ ერთმანეთის ლაბორატორიები. თითოეულ მონაწილეს თანაბრად მიუწვდება ხელი ალიანსის ფარგლებში შემუშავებულ ყველა ტექნოლოგიაზე. იაპონური კომპანიები უკვე მრავალი წელია ქმნიან ამ ტიპის ალიანსებს. ასეთი ალიანსები გაჩნდა ევროპაშიც – RACE, BRITE, ESPRIT-ი და სხვები.

სტრატეგიული ალიანსების ჩამოყალიბების დროს ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხებია:

1. პარტნიორების შერჩევა;
2. საკუთრების ფორმის განსაზღვრა;
3. ალიანსის ერთობლივი მართვის სქემის შემუშავება.

ალიანსის წარმატება დამოკიდებულია პარტნიორის შერჩევაზე და მასთან თავსებადობაზე. სასურველია, რომ მათი რესურსი და გამოცდილება ერთმანეთს ავსებდეს. მნიშვნელოვანია, აგრეთვე პარტნიორის მიერ წარმოებული საქონლის ხასიათი, კაპიტალის უსაფრთხოება, ალიანსის ფარგლებში სწავლის პერსპექტივა და ურთიერთნდობა. ნდობის გარეშე ალიანსი პერსპექტიული ვერ იქნება. ბიზნესკონცეფციების შეუთავსებლობამაც შეიძლება გამოიწვიოს ალიანსის წარუმატებლობა. პარტნიორის მიერ წარმოებულ საქონლის სახეს და ხასიათს ალიანსისთვის ის მნიშვნელობა აქვს, რომ ისინი ურთიერთკონკურენტები არცერთ ბაზარზე არ უნდა იყვნენ. ეს არ მოხდება მაშინ, თუ მათი საქონელი სხვადასხვა სახის და სხვადასხვა თვისებების არის. კომპანია უნდა გაერთიანდეს იმ პარტნიორთან, რომლის საქონელი და მომსახურება ავსებს ამ კომპანიის საქონელსა და მომსახურებას და არ უწევს მას კონკურენციას.[1]

ალიანსიდან მოსალოდნელი საფრთხის თავიდან ასაცილებლად, საჭიროა, პარტნიორის ყველა ძლიერი და სუსტი მხარის გათვალისწინება, სხვა ალიანსში მისი საქმიანობის შედეგის გამოკვლევა, შეთავაზებული პროექტის მის სტრატეგიულ მიზნებთან შესაბამისობის დადგენა და სხვ.

პარტნიორებმა ალიანსის დაფუძნებამდე უნდა გაარკვიონ

1 ე. ლობჟანიძე, საერთაშორისო ბიზნესის მართვა, თბ., 2011, გვ. 153.

რას ისწავლიან ერთმანეთისაგან, რა ინფორმაციას მიაწვდიან ერთმანეთს, იქნება თუ არა ეს ინფორმაცია ღირებული მათთვის და ა. შ.

სტრატეგიული ალიანსის ჩამოყალიბების დროს უნდა გადაწყდეს მისი საკუთრების ფორმის საკითხიც. თუ ალიანსი ერთობლივი საწარმოს სახით შეიქმნა, მას ყოველთვის მიენიჭება კომპანიის სტატუსი და რეგისტრირდება იმ ქვეყანაში, სადაც აწარმოებს ბიზნესს (შეიძლება სხვაგან დარეგისტრირებაც, მაგალითად, ოფშორულ ზონებში). ალიანსის საკუთრების ფორმა განისაზღვრება ერთობლივი საწარმოს სტატუსით. თუ იგი ჩამოყალიბდა შეზღუდული პასუხისმგებლობის საწარმოდ, მაშინ პარტნიორების საკუთრება მასში შეტანილი წილების მიხედვით გადაწყდება.

სტრატეგიული ალიანსის საქმიანობაში ხშირად სირთულეები იჩენს თავს. ესენია: **პარტნიორთა შეუთანხმებლობა, დავები შემოსავლის განაწილების გამო, დამოუკიდებლობის დაკარგვა და ბიზნესის პირობების შეცვლა.**

პარტნიორთა შეუთავსებლობა ხშირად აშკარა დაპირისპირებაში გადადის. ამ შეუთავსებლობის მიზეზი შეიძლება იყოს პარტნიორების განსხვავებული კორპორაციული კულტურა, სხვადასხვა მიზნები და ამოცანები, სხვადასხვა ბიზნესკონცეფციები. ეს, რომ არ მოხდეს, პარტნიორი კომპანიების მენეჯერები უნდა შეთანხმდნენ მთელ რიგ საკვანძო საკითხებზე, კერძოდ:

1. რა სახის საქმიანი გადაწყვეტილებების მიღების უფლება უნდა გადაეცეს ალიანსის საორგანიზაციო ქვედანაყოფს;
2. როგორი უნდა იყოს ალიანსის სტრატეგია;
3. როგორი უნდა იყოს ალიანსის ორგანიზაციული სტრუქტურა;
4. როგორ უნდა დაკომპლექტდეს ალიანსის მართვის ორგანოების პერსონალი.

სტრატეგიულ ალიანსში პრობლემების წარმოშობის ერთ-ერთი მიზეზი არის **შემოსავლების განაწილება**. ალიანსის მონაწილენი ერთნაირად იყოფენ ერთობლივი საქმიანობით გა-

მოწვეულ რისკს და დანახარჯებს, ასევე იყოფენ მოგებასაც. მაგრამ ამის მიუხედავად ხშირად სადავო ხდება გასანაწილებელი მოგების ანგარიშის წესი, თავის განკარგულებაში და ერთობლივ საწარმოს რეინვესტირებაში ჩასადები მოგების ოდენობის სიდიდე და სხვ.

ალიანსის საქმიანობას ართულებს რომელიმე პარტნიორის მიერ **დამოუკიდებლობის (ავტონომიურობის) სტატუსის დაკარგვის შესაძლებლობა**. საქმე ისაა, რომ ალიანსში მონაწილეების საქმიანობა თავიდან პარტნიორობით იწყება, მაგრამ შემდეგ იბადება (და ხშირად პრაქტიკულადაც ხორციელდება) შთანთქმის მცდელობა. 150 გაუქმებული სტრატეგიული ალიანსის გამოკვლევით დადგინდა, რომ მისი 75%-ის საქმიანობა დასრულდა იმის გამო, რომ იაპონურმა კომპანიებმა შთანთქეს ისინი.

სტრატეგიული ალიანსების საქმიანობაზე უარყოფითად აისახება **ბიზნესის პირობების შეცვლა**: კარგი პირობები შეიძლება შეიცვალოს ცუდით, ტექნოლოგიაში პროგრესმა მოაძველოს პარტნიორების შეთანხმება და ა. შ.

§4. მრავალეროვნული კორპორაციების ადმინისტრაციული მართვა

საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსების მართვა მეტად რთული საქმეა. ამ დროს გადასაჭრელი ამოცანები დროში იცვლება. თვით ალიანსის ბუნება ართულებს მათ მართვას, რადგან სტრატეგიულ ალიანსში შემავალ ერთეულებს თავისიანი მიზნები, ამოცანები, მოტივები და კულტურა აქვთ. არსებობს კორპორაციული კულტურის ისეთი ასპექტები, რომელიც გავლენას ახდენს კომპანიების ერთად მუშაობის უნარზე. ამიტომ სტრატეგიული ალიანსის სამართავად ირჩევენ განსაკუთრებული უნარის მქონე მენეჯერებს. თავიდან, ე. ი. ალიანსის შექმნის პროცესში იგი ადვოკატის როლში გვევლინება (იგი მუშაობს დაინტერესე-

ბული მხარეებიდან თანხმობის მიღებაზე). შემდეგ კი, უკვე ჩამოყალიბებულ ერთობლივ საწარმოს უწევს ხელმძღვანელობას და ზედამხედველობას.

არსებობს სტრატეგიული ალიანსის მართვის სამი წესი:

1. ადმინისტრაციული ფუნქციების განაწილება;
2. ადმინისტრაციული ფუნქციების ცენტრალიზაცია;
3. ადმინისტრაციული ფუნქციების გადაცემა.

ადმინისტრაციული ფუნქციების განაწილების დროს ხდება მმართველობითი ფუნქციების გაყოფა შეთანხმების პირობების შესაბამისად. ამ მეთოდით მიიღწევა ალიანსის მართვაში თითოეული პარტნიორის აქტიური მონაწილეობა. პარტნიორი კომპანიების ხელმძღვანელობა ახორციელებს ალიანსის საერთო მართვას. ალიანსის მენეჯერთა უფლებამოსილება იმით არის შეზღუდული, რომ მათ თავიანთი გადაწყვეტილებები უნდა შეუთანხმონ სათაო კომპანიების დირექციას. ალიანსის ასეთი მართვა მაშინ არის წარმატებული თუ პარტნიორებს შორის არსებობს სრული ურთიერთგაგება და ურთიერთნდობა. ადმინისტრაციული ფუნქციების განაწილების მეთოდით იმართება კომპანია „Coca-Cola"-სა და კომპანია „Croup-Danone"-ს მიერ დაარსებული ერთობლივი საწარმო.

ადმინისტრაციული ფუნქციების ცენტრალიზაციის მეთოდის გამოყენების დროს ალიანსის ერთ-ერთი მონაწილე თავის თავზე იღებს ალიანსის საქმიანობაზე მთელ პასუხისმგებლობას. ამგვარი მიდგომის დროს ალიანსის მართვა ძალიან მარტივდება, რადგან მმართველ პარტნიორს საშუალება ეძლევა განსაზღვროს ახალი ერთეულის მოქმედების პროგრამა. ამ პროგრამაში შეიძლება მან ისეთი საკითხები შეიტანოს, რაც დავების წარმოქმნის მიზეზი გახდეს.

ალიანსის მართვის მესამე მეთოდის – **მმართველობითი უფლებამოსილების გადაცემა** – არსი იმაშია, რომ პარტნიორები ალიანსის ეგიდით შექმნილი ერთეულის (მაგალითად, ერთობლივი საწარმო) მართვის უფლებას გადასცემენ დაქირავებულ მენეჯერს (ეს მენეჯერი შეიძლება მოწვეულ იყოს ალიანს-

ში შემავალი რომელიმე პარტნიორის ადმინისტრაციიდანაც). იგი პასუხს აგებს ახლად შექმნილი ერთეულის მთელ საქმიანობაზე და აქვს მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების ძალაუფლება.

ალიანსების მართვის შემოთავაზებული მეთოდებიდან მსოფლიოში მეტ-ნაკლებად ყველაა გავრცელებული.

საერთაშორისო ბიზნესის განხორციელებისათვის მრავალეროვნული კომპანიები მართვის განსხვავებულ მეთოდებს იყენებენ. ამ სფეროში საკითხთა მთელი სპექტრი ძირითადად 3 მთავარ კითხვასთან არის დაკავშირებული:

1. სად უნდა იქნეს მმართველობითი გადაწყვეტილება მიღებული;
2. სხვადასხვა ქვეყანაში გაფანტულმა კომპანიის ქვედანაყოფებმა როგორ უნდა მოახდინონ კომპანიის შტაბ-ბინის წინაშე საქმიანობის ანგარიშგება;
3. როგორ მიაღწიონ გლობალური ოპერაციების ოპტიმიზაციას, ანუ საუკეთესო ვარიანტის შერჩევას.

მრავალეროვნული კომპანიების საერთაშორისო მასშტაბით მართვის პროცესს ზოგიერთი ფაქტორის ზემოქმედება ართულებს, კერძოდ:[1]

● **დიდი მანძილი**. ქვეყნები ერთმანეთისაგან გეოგრაფიულად დაცილებული და კულტურულად განსხვავებული არიან, რაც შეცდომის ალბათობას და საერთაშორისო კომუნიკაციური ურთიერთობის ღირებულებას ადიდებს. დედა-კომპანიის ხელმძღვანელობამ შესაძლებელია სრულად ვერ აღიქვას გადმოცემული ინფორმაცია, ხოლო მიღებულმა მმართველობითმა გადაწყვეტილებამ, დროისა და ღირებულების მიხედვით, შეიძლება მართვის სისტემის ფუნქციონირების შემდგომი პარალიზება, ანუ მოქმედების უნარის დაკარგვა გამოიწვიოს.

● **მრავალფეროვნება**. თითოეულ ქვეყანაში ბაზრის ტევადობა, კონკურენციული ბრძოლის ხასიათი, პროდუქცია, სამუშაო ძალის ღირებულება, ეროვნული ვალუტა და სხვა ფაქტორები განსხ-

1 გ. ჯოლია, საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობები, თბ., 2008, გვ. 570.

ვავებულია, რითაც ყოველი ქვეყანა თავის მხრივ უნიკალურია. აღნიშნულიდან გამომდინარე, ამ ფაქტორთა ცვლილების გათვალისწინებით, საერთაშორისო მასშტაბით მმართველობითი სამუშაოების შესრულება რთული ხდება.

● **არაკონტროლირებადი ფაქტორები**. უცხოური ფირმები ზოგჯერ იძულებული არიან წინააღმდეგობა გაუწიონ:

● საგარეო აქციონერთა დიქტატს, რომელთა მიზნები შეიძლება დედა-კომპანიის ინტერესებისაგან განსხვავდებოდეს;

● სახელმწიფო რეგულირებას, რომელზეც კომპანია ზემოქმედებას ვერ ახდენს, მაგრამ მის შეგუებას ცდილობს.

● **გაურკვევლობა**. მმართველობითი სამუშაო, მიზნების დასახვასა და მისი შესრულების მისაღწევად გეგმების შემუშავებას გულისხმობს. ეკონომიკისა და მრეწველობის განვითარების შესახებ ცალკეული ქვეყნის მონაცემები ნაკლებად შინაარსობრივია, ვიდრე აუცილებელი. გარდა ამისა, პოლიტიკურად არასტაბილურ ქვეყნებში საქმიანობის ეკონომიკური პირობების სწრაფად ცვლილება ხდება. ამგვარ სიტუაციაში, გეგმის შემუშავება, განსაკუთრებით ხანგრძლივი პერიოდისათვის, გართულებულია. ამიტომ, დაგეგმილი შედეგების მიღწევის ალბათობა მცირდება.

საერთაშორისო კორპორაციამ უნდა განსაზღვროს სად მიიღებს მმართველობით გადაწყვეტილებას. ხშირად შეიძლება გადაწყვეტილების მიღება უფრო ეფექტიანია კორპორაციის შტაბ-ბინაში, მაგრამ თუ დრო არ ითმენს, მაშინ ეს გადაწყვეტილება ოპერატიულ დონეზე, ადგილზე, ანუ ფილიალში მიიღება. ასეთი ქმედება, ხშირად შტაბ-ბინისთვის გაუგებარია, უკუქმედება კი ფილიალისთვის ხდება გაუგებარი, რაც იწვევს მათ შორის წინააღმდეგობებს.

მმართველობითი გადაწყვეტილების ადგილის შერჩევას თვით გადაწყვეტილების მნიშვნელობაც განსაზღვრავს. თუ გადაწყვეტილება სტრატეგიული, გლობალური მნიშვნელობისაა, იგი აუცილებლად შტაბ-ბინაში უნდა იქნეს მიღებული, ლოკალური გადაწყვეტილებები კი – ქვედანაყოფებში.

საერთაშორისო კორპორაციის სწორი მართვა აუცილებლად მოითხოვს ბიზნეს-გარემოს შესწავლას. ეს საჭიროა გაურკვევლობის შესამცირებლად. ამ თვალსაზრისით, საყურადღებოა ისეთი საკითხების შესწავლა, როგორიცაა:[1]

1. რეალურია თუ არა კონკრეტული პროდუქციის ბაზარი?
2. ქვეყნის ეკონომიკური და პოლიტიკური მდგომარეობა თუ იძლევა საქმიანი ოპერაციების განხორციელების საშუალებას?
3. მოსალოდნელია თუ არა პროდუქციის გასაღების ახალი წყაროების გამოვლენა?
4. როგორია წარმოების ხარჯების შემცირების ალტერნატივები?
5. ბაზრის რა წილი უკავია მოცემულ ფირმას და თუ არის იგი საკმარისი საქმის მომგებიანად წარმართვისთვის.

ბიზნესზე ზემოქმედების ინტენსივობის კუთხით საერთაშორისო ბიზნეს-გარემო იყოფა სამ მიმართულებად:[2]

1. ლოკალური გარემო (პირდაპირი ზემოქმედების გარემო). ესენია ფაქტორები, რომლებიც უშუალოდ ზემოქმედებენ ბიზნეს-საქმიანობაზე. ლოკალური გარემოს ობიექტებს წარმოადგენენ მომხმარებლები, მიმწოდებლები, კონკურენტები, კანონები, სახელმწიფო ორგანოები, პროფკავშირები;
2. გლობალური გარემო (ირიბი ზემოქმედების გარემო). ესენია შედარებით ზოგადი პროცესები, მოვლენები და ტენდენციები, რომლებიც უშუალოდ არ არიან დაკავშირებული ბიზნეს-საქმიანობასთან, თუმცა, მთლიანობაში ბიზნესთან კონტაქტში იმყოფებიან. ასეთი ძალების რიცხვში შედიან კულტურული, ტექნოლოგიური, ეკოლოგიური, პოლიტიკური, სამართლებრივი და სხვა გარემოებები;
3. საერთაშორისო გარემო (მრავალეროვნული კომპანიების ბიზნეს-გარემო) ეს ის შემთხვევაა, როცა კომპანიები თავისი წარმოშობის ქვეყნის საზღვრებიდან გადიან და შეაღწევენ საერთაშორისო ბაზრებზე. ასეთ ვითარებაში მოქმედებას იწყებს საერთაშორისო ბიზნეს-ფაქტორები.

1 გ. ჯოლია, საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობები, თბ., 2008, გვ. 572.
2 ი. მესხია, ბიზნესის საფუძვლები, თბ., 2011, გვ. 139-140.

მსოფლიო ბაზრის სუბიექტი კორპორაციები ერთმანეთთან მუდმივ საქმიან ურთიერთობებში არიან. ეს ურთიერთობები საჭიროებენ მათი უფლებებისა და პასუხისმგებლობების სამართლებრივ უზრუნველყოფას, რადგან თითოეულმა კორპორაციამ გარიგებათა დადებისას წინასწარ უნდა იცოდეს, რა პასუხისმგებლობას და რა უფლებებს ანიჭებს მათ საერთაშორისო სამართალი, ნორმები და წესები. საერთაშორისო სამართალი არის შესასრულებლად სავალდებულო ანუ დირექტიული ნორმებისა და წესების ერთობლიობა. წესი არის ნორმატიულ-სამართლებრივი აქტი, რომელიც განსაზღვრავს რაიმე სახის საქმიანობის ორგანიზაციის წესრიგს, ნორმა კი არის დადგენილი წესით ადამიანთა ქცევისა და ურთიერთქმედების რაოდენობრივი მაჩვენებლით გამოხატულება. საერთაშორისო ბაზრებზე მომუშავე კორპორაციები ვალდებული არიან დაიცვან სახელმწიფო და საერთაშორისო სამართლით დადგენილი წესები და ნორმები. ამასთან, კორპორაციებს შორის ჩამოყალიბებული საქმიანი ურთიერთობები წარმოშობენ გარკვეულ საზღვრებს, რომლის ფარგლებში მოქმედებენ წესები და ნორმები. ეს საზღვრები ქმნიან სამართლებრივ სივრცეს ანუ სამართლებრივ ღერეფანს.

საერთაშორისო სამართალი კორპორაციების საქმიანობას ჰყოფს კანონიერ და არაკანონიერ საქმიანობად (ბიზნესად). კორპორაციის საქმიანობა მაშინ ითვლება სამართლიანად თუ იგი გამომდინარეობს და ეფუძნება კანონებს.

საერთაშორისო სამართლებრივ ნორმებს განეკუთვნება ის სტანდარტები და წესები, რომლებიც არეგულირებენ საერთაშორისო ეკონომიკურ ურთიერთობებს. ასეთი სამართლებრივი ნორმები საერთაშორისო ურთიერთობებში არის სახელმწიფოებისა და საერთაშორისო სამართლის სხვა სუბიექტების იურიდიულად სავალდებულო ქცევის წესები. მათ არეგულირებს საერთაშორისო კონვენციები, მემორანდუმები, ხელშეკრულებები და სხვა დოკუმენტები.

სამართლებრივი გარემოს შესწავლის შემდეგ კორპორაციამ უნდა შეისწავლოს ზოგადად მსოფლიოში პოლიტიკური ვითარე-

ბა. ხოლო უფრო დეტალურად იმ ქვეყნის (ქვეყნების) **პოლიტიკური გარემო**, რომელშიც ბიზნესის დაწყებას აპირებს.

უცხო ქვეყანაში პოლიტიკური გარემოს შესწავლა არც თუ ისე ადვილია. უფრო ზუსტად იგი არასტაბილურია. ამას იწვევს მთავრობათა ცვლა, სამოქალაქო ომები, ტერორისტული ოპერაციები, ადამიანთა გატაცება და მრავალი სხვა ისეთი მოვლენა, რომელთა პროგნოზირება ძნელია, ხშირ შემთხვევაში შეუძლებელი.

პოლიტიკური გარემოს შესწავლა ხდება პოლიტიკური რისკების შესწავლა-შეფასებით. პოლიტიკური რისკი განიმარტება როგორც ნებისმიერი ცვლილება ქვეყნის პოლიტიკაში, რომელმაც შეიძლება უარყოფითი გავლენა მოახდინოს კომპანიების საშედეგო მაჩვენებლებზე.

პოლიტიკური რისკების ჯგუფებია:

- ოპერაციული რისკები;
- საკუთრების დაკარგვის რისკები;
- ტრანსფეროვნული რისკები.

ოპერაციულ რისკებში შედის რეციპიენტი ქვეყნის კანონებში და კანონქვემდებარე აქტებში შეტანილი ისეთი ცვლილებები, რომლებიც საფრთხეს შეუქმნის კორპორაციების საქმიანობას. აქვე მოიაზრება ტერორისტული აქტების, გაფიცვების და სხვათა შედეგად წარმოშობილი საფრთხეები.

საკუთრების დაკარგვის რისკებში შედის რეციპიენტი ქვეყნის მთავრობების ისეთი გადაწყვეტილებები, რომლებმაც შეიძლება მოქმედი კორპორაციის ქონების დაკარგვა გამოიწვიოს.

ტრანსფეროვნულ რისკებში შედის მთავრობის ისეთი ქმედებები, რომელთა შედეგად იზღუდება (ან იკრძალება) მოგების გატანა ქვეყნიდან, წესდება ქვოტები ერთჯერად გადარიცხვებზე და ა. შ.

ასეთი რისკების შესწავლა უფრო ძნელია პოსტსოციალისტურ, გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში და განვითარებად ქვეყნებში. რაც შეეხება მაღალგანვითარებად ქვეყნებს, პოლიტიკური რისკების შესწავლისთვის მათი ინფორმაცია უფრო საჯაროა და

გამჭვირვალე. ისინი იბეჭდება სპეციალურ ჟურნალ-გაზეთებში. მეტიც, ამ ქვეყნებში პოლიტიკური რისკების შემსწავლელი კონსალტინგური ფირმებიც კი არსებობენ, რომელთა ინფორმაცია სარწმუნოა და სანდო.

საერთაშორისო გარემოს შესწავლაში მესამე საფეხურია **ტექნოლოგიური გარემოს შესწავლა**. ნებისმიერმა კორპორაციამ, განსაკუთრებით კი მეცნიერებატევად დარგებში მომუშავე კორპორაციამ სწრაფი რეაგირება უნდა მოახდინოს ტექნიკა-ტექნოლოგიების სიახლეებზე და ბაზარს შეთავაზოს კონკურენტუნარიანი პროდუქტი. სპეციალისტები წერენ, რომ „დღეს არაა საკმარისი ორიენტაცია მხოლოდ მოთხოვნილებებზე და მის ევოლუციურ განვითარებაზე, საჭიროა ჯერ კიდევ ჩანასახოვან მდგომარეობაში მყოფი მოთხოვნილებების მიგნება, რადგან ყველაზე ძლიერი და წარმატებული ბიზნესორგანიზაციებიც კი, ერთწლიანი დაგვიანების შემთხვევაში, ვერ შეინარჩუნებენ ლიდერის როლს და ბაზარზე დაკავებულ სეგმენტს".[1]

ტექნოლოგიური გარემო ბიზნესის უცხო ქვეყანაში წარმატების მნიშვნელოვანი ასპექტია. თანამედროვე პირობებში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია **ინფორმაციული ტექნოლოგიების გარემო**. იგი არის ყველა სახის ტექნოლოგიის ერთობლიობა, რომელიც გამოიყენება ინფორმაციის შექმნის, შენახვის, გაცვლის და შემდგომი გამოყენებისთვის – ციფრული, გრაფიკული, ვიდეოგრაფიკულ და სხვა ფორმებში.

საერთაშორისო ინფორმაციული გარემოს შესწავლისთვის კორპორაციებს განსაკუთრებით სჭირდებათ ის ინფორმაცია, რომელიც უკავშირდება საინვესტიციო, საწარმოო-მომსახურების, მარკეტინგულ საქმიანობებს, რეიტინგებს, აუდიტორულ დასკვნებს და ა. შ. ეს ინფორმაცია წარმოადგენს ამოსავალ ბაზას და, სწორედ, იგი განსაზღვრავს საერთაშორისო ბაზარზე კორპორაციის წარმატებულობის დონეს. ეს ეხება, როგორც გაზიარებულ და გაუზიარებელ, ისე შეკვეთილ და საინიციატივო შეტყობინებებს, ზოგადპოლიტიკურ და ზოგადეკონომიკურ ინფორმაციას

---

1 ი. მესხია, ბიზნესის საფუძვლები, უნივერსალი, თბ., 2011, გვ. 133-134.

და თვით „ჭორებსაც“, რადგან უმრავლეს შემთხვევაში, ჭორები მხოლოდ 2-3 თვით უსწრებენ წინ სინამდვილეს.

მეცნიერების და ტექნიკის როლი სულ უფრო იზრდება და ძლიერდება ყველა ქვეყნის ეკონომიკაში. თანამედროვე ინოვაციურმა რევოლუციამ მოიცვა ისეთი მნიშვნელოვანი მიმართულებები, როგორიცაა ინფორმატიკა და კომუნიკაციები, ავტომატიზაცია, ბიოტექნოლოგია და სხვა სფეროები.

ტექნიკა და ტექნოლოგია მასში სიახლის ხარისხის მიხედვით შეიძლება იყოს:[1]

- უახლესი – დაფუძნებული მსხვილ მეცნიერულ აღმოჩენებსა და გამოგონებებზე;
- ახალი – მსოფლიო სტანდარტების შესაბამისი არსებული მეცნიერული მიმართულებები;
- მოდერნიზებული.

საერთაშორისო ბაზარზე წარმატების მისაღწევად კორპორაციები ორიენტირებული უნდა იყვნენ მხოლოდ ახალი და უახლესი ტიპის ტექნიკის და ტექნოლოგიის მიღებასა და გამოყენებაზე.

ტექნოლოგიური გარემოს შესწავლა **ბუნებრივი გარემოს** პარალელურად უნდა მოხდეს. ეს იმიტომაცაა საჭირო, რომ ტექნიკა-ტექნოლოგიაში მიმდინარე ღრმა ცვლილებებმა საფრთხე არ შეუქმნან ბუნებას და საზოგადოებას.

საერთაშორისო კორპორაციებმა ბუნებრივი გარემოს შესწავლისთვის საჭიროა, რომ დაადგინონ რეციპიენტ ქვეყანაში მათთვის ბუნებრივი რესურსების ხელმისაწვდომობა, ეკოლოგიური ბარიერების არსებობა, პროდუქციასა და მომსახურებაზე არსებული ეკოლოგიური მოთხოვნები და სხვ. ასეთი ბარიერები და მოთხოვნები რეციპიენტ ქვეყნებს სჭირდებათ ბუნებრივი გარემოს შენარჩუნებისთვის, ადამიანთა ჯანმრთელობაზე მავნე ნივთიერებათა ზეგავლენის აღკვეთისთვის და ა. შ.

ბუნებრივი გარემო არის ადამიანების არსებობის პირობა და მათი სიცოცხლის გაგრძელების საშუალება. ამიტომ მისასალმებელია, რომ უკანასკნელ ათწლეულებში დაიწყო და ინერგება

1 ა. აბრალავა, გზა მაღალტექნოლოგიური ეკონომიკისკენ, თბ., 2001, გვ. 131.

ე. წ. „მწვანე ბიზნესი“, ანუ „მწვანეში ჩაფლული ბიზნესი“, რომლისთვისაც დამახასიათებელია გარემოსათვის მინიმალური ზარალის მიყენება, ბიზნესის განხორციელება ეკოლოგიური სტანდარტების პაკეტის სრული დაცვით.

ყოველივე ზემოთქმული ნიშნავს იმას, რომ კორპორაციები არა მხოლოდ თავის ქვეყანაში, არამედ რეციპიენტ ქვეყნებშიც, ბიზნესს უნდა ახორციელებდნენ ე. წ. „მწვანე კოდექსით“, ქმნიდნენ და ნერგავდნენ ეკოლოგიურად სუფთა ტექნოლოგიებს, აწარმოებდნენ ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქციას და ა. შ. მათ უნდა ახსოვდეთ, რომ ეკოლოგიური ნორმების დაცვა მეტად ამაღლებს მათ რეპუტაციას შინ და გარეთ.

კორპორაციების მიერ საერთაშორისო ბიზნესის წარმატებისთვის არანაკლებ საჭიროა **საერთაშორისო კულტურული** გარემო.

საერთაშორისო ბაზრებზე ეფექტური მუშაობისთვის კორპორაციამ უნდა შეისწავლოს საგარეო კულტურული გარემო, უცხოეთის ქვეყნების ეტიკეტი და ეთიკური ნორმები, კულტურათა შორის განსხვავებები და კორპორატიული კულტურა.

კულტურა ეს არის ადამიანთა ჯგუფების ან მთელი საზოგადოების მიერ აზროვნებისა და მოქმედების საერთო საშუალებებისა და მოქმედებების შექმნა შეძენა. მაშასადამე, კულტურა წარმოადგენს საზოგადოების მიერ აღიარებული მოქმედებების სხვადასხვა საშუალებებს, რომელიმე ერთ კონკრეტულ ქვეყანაში და რადგან მსოფლიოში ქვეყნების რიცხვი ბევრია, ეს ნიშნავს, რომ კულტურათა რაოდენობაც ბევრია.

მეტად მნიშვნელოვანია აგრეთვე, **დემოგრაფიული და სოციალური გარემოს შესწავლა**. აქ შედის რეციპიენტი ქვეყნის მოსახლეობის რაოდენობის, შემადგენლობის, განათლების ცენზის და მათი სოციალური მდგომარეობის გამოკვლევა. კორპორაციას ეს სჭირდება იმისთვის, რომ გაარკვიოს აქვს თუ არა ქვეყანას მისი ბიზნესის უზრუნველსაყოფად შრომითი რესურსები, შრომისუნარიანი მოსახლეობა, როგორია მათი განათლების დონე, პროფესიონალიზმი, როგორია მათი შემოსავლები და ა. შ.

თუ რეციპიენტ ქვეყანაში შრომითი რესურსების სიჭარბეა, მა-

შინ მას არ დასჭირდება სხვა ქვეყნებიდან მათი შეყვანა, ამასთან, ხელფასზე დანახარჯებიც დიდი არ იქნება.

ბოლო ეტაპზე კორპორაციამ უნდა შეისწავლოს **საერთაშორისო ეკონომიკური გარემო**. როგორც წესი, ბიზნესის ნორმალური ფუნქციონირებისთვის საჭიროა მისი ეკონომიკური გარემოს ანალიზი და შეფასება. იგი გულისხმობს ისეთი ეკონომიკური მაჩვენებლების მოცულობის, დინამიკის და სტრუქტურის შესწავლას, როგორიცაა უმუშევრობის დონე, საპროცენტო განაკვეთი, მთლიანი შიდა პროდუქტის ზრდა (მშპ), ინფლაციის ტემპი, შრომის მწარმოებლურობა, საგადასახადო განაკვეთები, მოგების ნორმა და სხვ. ამ მაკროეკონომიკური მაჩვენებლების შესწავლა კორპორაციას საშუალებას აძლევს იქონიოს მკაფიო წარმოდგენა უცხოეთის ქვეყნების ეკონომიკური განვითარების დონეზე და მის საერთო მდგომარეობაზე.

მსოფლიო მაკროგარემო ახასიათებს ეკონომიკის საერთო მდგომარეობას, ბიზნესის ინფრასტრუქტურის განვითარების ხარისხს, კერძოდ, ბაზრის ინსტიტუტებს, ქვეყნის ეკონომიკური პოლიტიკის შინაარსს. ეს უკანასკნელი მსოფლიო მაკროგარემოს მნიშვნელოვანი კომპონენტია.

ეკონომიკური პოლიტიკა წარმოადგენს მსოფლიოს ეკონომიკური განვითარების სახელმწიფო პრიორიტეტების ერთობლიობას. ისინი ასახვას პოულობენ სხვადასხვა ქვეყნებში რეგიონების პრიორიტეტულ განვითარებაში, პრივატიზებაში, ბიზნესისადმი მხარდაჭერაში და ა. შ.

საერთაშორისო ბიზნეს-გარემოს შესწავლა, ზოგადად, უნდა მოხდეს გარემოს ძირითადი შემადგენლების მიხედვით. ესენია:[1]

- საქმიანი კავშირები;
- ბიზნესის ინფრასტრუქტურა;
- ბაზარი.

საქმიანი კავშირები გულისხმობს სხვადასხვა ქვეყნის კორპორაციების ურთიერთთანამშრომლობას. ასეთი საქმიანი კავშირები ყალიბდება კორპორაციებს შორის პროდუქციის და

1 ი. მესხია, ბიზნესის საფუძვლები, თბ., 2011, გვ. 119-120.

მომსახურების მიწოდებისას, ნედლეულის და მასალების, ტექნიკა-ტექნოლოგიების შესყიდვისას, პერსონალის დაქირავებისას, კრედიტების აღებისას, ქონების დაზღვევისას და ა. შ.

ბიზნესის ინფრასტრუქტურაში მოიაზრება დარგები და ქვედარგები, რომლებიც ემსახურებიან ბიზნესს. ასეთებია: ტრანსპორტი, ბანკები, კვების ობიექტები, კავშირგაბმულობა, ვაჭრობა, განათლება, სამედიცინო მომსახურება, კომუნალური მეურნეობა და მრავალი სხვა. ნებისმიერ საერთაშორისო ბაზრებზე მომუშავე კორპორაციებს უნდა აინტერესებდეთ როგორია სხვა ქვეყნებში ბიზნესის ინფრასტრუქტურა, რამდენად იქნება მისი ბიზნესი იქ ინფრასტრუქტურის მომსახურებით უზრუნველყოფილი და ა. შ.

რაც შეეხება ბიზნეს-გარემოს ისეთ შემადგენელს, როგორიცაა ბაზარი, იგი ის ადგილია (ან ვირტუალური სივრცე), სადაც სხვადასხვა ქვეყნების კორპორაციებს შორის საქონლის ყიდვა-გაყიდვის ურთიერთობები მყარდება. ამ საერთაშორისო ბაზარზე ფორმირდება მოთხოვნა, მიწოდება და ფასი. მასში საქონლის მიმოქცევა ხდება საერთაშორისო დონეზე დადგენილი სამართლებრივი ნორმებით და პირობებით.

საერთაშორისო ბაზრები სპეციალიზებულია. არსებობს ნედლეულის, კაპიტალის, ოქროს, ფასიანი ქაღალდების, ინოვაციების, შრომითი რესურსების, სურსათის, უძრავი ქონების და სხვა სახის ბაზრები. კორპორაციებს სჭირდებათ იმ საერთაშორისო ბაზრების ეკონომიკური მაჩვენებლების შესწავლა, რომელიც მათი საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, მათ ინტერესებში შედის.

საერთოდ, უნდა აღინიშნოს, რომ ეკონომიკის ინტეგრაციის გაღრმავების კვალდაკვალ ეროვნული ეკონომიკები სულ უფრო და უფრო ურთიერთგადაჯაჭვული და ურთიერთდამოკიდებული ხდებიან. ამიტომ სულ უფრო გარდაუვალი ხდება კორპორაციების მიერ გარე ეკონომიკური ფაქტორების შესწავლის, ანალიზისა და პროგნოზირების აუცილებლობა. ბიზნესი, რომელიც არ ფლობს არსებულ გარე სიტუაციებს, თავიდანვე განწირულია დასაღუპად.

ბიზნესის გარე სამყაროში მიმდინარეობს შერჩევა და გადარჩება მხოლოდ ის კორპორაცია, რომელსაც აქვს შეცვლილ გარე გარემოსთან ადაპტირებისა და ცვლილებებისადმი მისადაგების უნარი.

და ბოლოს, ფინანსური ანგარიშგება. საერთაშორისო კორპორაციის შტაბ-ბინამ და ფილიალებმა უნდა შეადგინონ წლიური ფინანსური ანგარიშგება. იგი უნდა ასახავდეს გაწეულ საქმიანობას და ქონების მოძრაობას.

სხვადასხვა ქვეყანაში ანგარიშგების სისტემა და ფულის ერთეული სხვადასხვაა, ფილიალებს უწევთ გამოიყენონ დედა-კომპანიის ქვეყანაში არსებული ანგარიშგების სისტემა და აღრიცხვის ფულადი ერთეული გადაიყვანონ მის ფულად ერთეულზე. ამის შედეგად შტაბ-ბინას უადვილდება საერთაშორისო კომპანიის კრებსითი ანგარიშგების შედგენა.

§5. მრავალეროვნული კორპორაციების ფინანსური მართვა

ფირმის ფუნქციის ორგანიზება. ფინანსური ნაკადების მსოფლიო მასშტაბით ოპტიმიზაციისთვის მრავალეროვნულმა კორპორაციამ უნდა დაამყაროს სათანადო ურთიერთდამოკიდებულება სათაო კომპანიასა (დედა-კომპანია) და მის ფილიალებს შორის. არსებობს ამგვარი ურთიერთდამოკიდებულების სამი სახე:

1. **სრული დეცენტრალიზაცია;**
2. **სრული ცენტრალიზაცია;**
3. **ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის შესაბამისობის სხვადასხვა დონე.**

უნდა აღინიშნოს, რომ საფინანსო ფუნქციას მრავალი ასპექტი გააჩნია და შეუძლებელია ყველა გადაწყვეტილების ერთნაირად მიღება. ზოგიერთი ფუნქცია (მაგალითად, სავალუტო რისკის მართვა), შეიძლება იყოს ცენტრალიზებული, სხვა ფუნქციები, (მაგალითად, მიმდინარე დაფინანსებაზე გადაწყვეტილების მიღება) კი დეცენტრალიზებული. ამგვარად, ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის კონცეფცია შეიძლება მთლიანად შეეხოს საფინანსო ფუნქციას ან მის რომელიმე შემადგენელ ნაწილს.

დეცენტრალიზაციის შემთხვევაში ფილიალი არ არის სათაო კომპანიაზე დამოკიდებული. დედა-კომპანია, როგორც წესი, იღებს ანგარიშგებას და შემოიფარგლება მხოლოდ უმნიშვნელო მითითებებით ფილიალის მიმართ. განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც დედა-კომპანიის პერსონალი არც თუ ისე კომპეტენტურია საზღვარგარეთული საწარმოს ფუნქციონირებაში.

ცენტრალიზაციის შემთხვევაში დედა-კომპანიის თანამშრომლები დაკავებული არიან დაგეგმვით და გადაწყვეტილებების მიღებით, ფილიალი კი ასრულებს დაკვეთებს. ამგვარი მიდგომისას ხელმძღვანელობენ იმ თვალსაზრისით, რომ მთავარი კომპანიის კვალიფიციური პერსონალი კარგად ერკვევა ფინანსური ნაკადების საზღვარგარეთ მოძრაობაში და უზრუნველყოფს მაქსიმალურ შემოსავლიანობას.

ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ურთიერთშერწყმას მიმართავენ მაღალგანვითარებული ფინანსური ფუნქციის მქონე კომპანიები, იმისათვის, რომ გამოიყენონ ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის საუკეთესო მხარეები. ამგვარ სიტუაციაში უფრო ეფექტურია, თუ ფილიალის თანამშრომლები ასრულებენ დედა-კომპანიის მითითებებს. სათაო შტაბ-ბინის პერსონალი კოორდინირებას უწევს მთლიანად სისტემას და აკონტროლებს მიღებულ შედეგებს იმისათვის, რომ მიიღონ საზღვარგარეთ ფინანსურ წყაროებზე ინფორმაცია. ბევრი კომპანია ქმნის ფინანსურ გადაწყვეტილებათა რეგიონალურ ცენტრებს. ამ შემთხვევაში, ორგანიზებისა და ხელმძღვანელობის ასპექტები გადაცემულია რეგიონალურ ქვედანაყოფებზე.

შიდა ფინანსური წყაროები. თუ ფირმა საჭიროებს თავისი ოპერაციების გაფართოებას ან დამატებით საბრუნავ კაპიტალს, მას შეუძლია მიმართოს შიდა ფინანსურ წყაროებს. მრავალეროვნული კომპანიების შემთხვევაში ეს პროცესი გართულებულია მრა-

ვალრიცხოვანი ფილიალების არსებობის და მათი ფუნქციონირების პირობათა მრავალფეროვნების გამო.

დაფინანსების ერთ-ერთი შესაძლებელი ფორმაა დაკრედიტება. დედა-კომპანიას შეუძლია თვითონ გასცეს კრედიტი. ფილიალების დაფინანსების წყარო ასევე შეიძლება იყოს დამატებითი აქციონერული კაპიტალი დედა-კომპანიიდან. დედა-კომპანიამაც შეიძლება მიიღოს ფინანსური საშუალებები ფილიალებიდან. ფილიალი ამ შემთხვევაში აცხადებს დივიდენდის ოდენობას ან უშუალოდ გასცემს კრედიტს ნაღდი ფულის სახით. ეს იძლევა უცხოურ ინვესტიციების რეკაპიტალიზაციის საშუალებას ფილიალიდან დედა-კომპანიაში შემოსავლების გადასატანად. პროცენტების მიღება მთავარი კომპანიისთვის წარმოადგენს უცხოური წარმოშობის დამატებით შემოსავალს. პრობლემა აქ შეიძლება იყოს პროცენტული შემოსავლის დაბეგვრა ადგილობრივი საშემოსავლო გადასახადით.

როდესაც მრავალეროვნული კორპორაცია იზრდება და სტრუქტურულად რთულდება, დიდ მნიშვნელობას იძენს ფირმათაშორის ფინანსური კავშირების დამყარება. საქონელი და კრედიტები შეიძლება გადაადგილდეს ფილიალებს შორის, რის შედეგადაც იზრდება მიღებული და გადახდილი თანხები. კომპანიებს შეუძლიათ გადაიტანონ ფული ურთიერთდაკავშირებულ ქვედანაყოფებს შორის და დააჩქარონ მათი გადახდა. ასევე შეუძლიათ ფინანსური საშუალებების დაგროვება გადახდების შეყოვნების გზით. მათ ასევე შეუძლიათ თვითნებურად გაზარდონ ან შეამცირონ ფირმებს შორის გარიგებების ღირებულება შესაბამის საბაზრო ფასთან შედარებით და ამით მოახდინონ გადახდების სიდიდის კორექტირება.

ნაღდი ფულის გლობალური ნაკადების მართვა. საერთაშორისო კომპანიაში დიდი სირთულით ხასიათდება ნაღდი ფულის გლობალური ნაკადების მართვა. ამ პროცესს თავის მხრივ ართულებს ფინანსური საშუალებების გადაადგილებაზე სახელმწიფო შეზღუდვები, ინფლაციის ტემპებს შორის სხვაობა და სავალუტო კურსების მერყეობა.

ნაღდი ფულის ეფექტურად მართვისთვის აუცილებელია პასუხი გაეცეს სამ მნიშვნელოვან კითხვას:

1. როგორია ნაღდ ფულზე კორპორაციული და ადგილობრივი მოთხოვნები;
2. რა სახით ბრუნდება და თავს იყრის სათაო შტაბ-ბინაში ფილიალების სახსრები;
3. რა უნდა გაუკეთდეს ერთ ცენტრში თავმოყრილ სახსრებს.

მრავალეროვნული კორპორაცია ახდენს ინკასაციას და იღებს ნაღდ ფულს ნორმალური ოპერაციული ციკლის მსვლელობისას, შემდეგ კი კავშირს ამყარებს ფინანსურ ორგანიზაციებთან, კომერციული და საინვესტიციო ბანკებთან ნაღდი ფულის მობილიზაციის და საქმეში დაბანდების მიზნით.

ნაღდი ფულის გადარიცხვამდე საკონტროლო ცენტრში – რეგიონალურში ან სათაოში – აუცილებელია მოხდეს ნაღდ ფულზე ადგილობრივი მოთხოვნის ზუსტი შეფასება, რაც ხორციელდება ბიუჯეტის შედგენის და პროგნოზირების გზით. იმდენად, რამდენადაც პროგნოზში ფულადი სახსრები განისაზღვრება მიმდინარე მოთხოვნებთან შედარებით სიჭარბით, კორპორაციის ხელმძღვანელი პროგნოზით იგებს თუ რა რაოდენობით შეუძლია მას სახსრების ინვესტირება მოგების მისაღებად.

აღრიცხვის კარგი სისტემა საშუალებას იძლევა ზუსტად განვსაზღვროთ ნაღდ ფულზე გლობალური მოთხოვნა. არსებობს ოთხი ძირითადი მიზეზი, რაც ხელს უშლის დედა-კომპანიას მაღალხარისხოვანი ინფორმაციის მიღებაში:

1. **ენობრივი ბარიერები;**
2. **წინააღმდეგობები ადგილზე (ფილიალებში);**
3. **ტექნიკური სირთულეები;**
4. **შეზღუდვები, რომელსაც აწესებენ სახელმწიფო ორგანოები.**

ენობრივი ბარიერები ყველა საერთაშორისო კომპანიას აქვს. წინააღმდეგობები ადგილზე უფრო ხშირად გამოწვეულია კულტურათა განსხვავებულობით. საზღვარგარეთულ ფილიალებს სურთ თავი იმაზე დამოუკიდებლად იგრძნონ, ვიდრე ეს სათაო

კომპანიას სურს. ინფორმაციის მოთხოვნა ხშირად ფილიალების მხრიდან აღიქმება, როგორც მათი დამოუკიდებლობის შეზღუდვა, და არა როგორც აუცილებლობა.

ტექნიკური სირთულეები შეიძლება წარმოიქმნას მაშინ, როდესაც მონაცემთა ნაკადები გადაკვეთენ ეროვნულ საზღვრებს. განვითარებად ქვეყნებში შესაძლოა არ არსებობდეს ეფექტური ინფორმაციული ინფრასტრუქტურა. ზოგ შემთხვევაში აღმოჩნდება, რომ კორპორაციისა და ფილიალის კომპიუტერული სისტემები ერთმანეთს არ შეესაბამება. მრავალეროვნული კორპორაციები იყენებენ მონაცემთა გადაცემის სხვადასხვა არხებს. ისინი ცდილობენ მიაღწიონ ადგილობრივ საინფორმაციო ინფრასტრუქტურასთან კავშირს. არსებობს ინფორმაციის გადაგზავნაზე სხვადასხვანაირი სახელმწიფო შეზღუდვები – ეროვნული მონაცემთა გადაცემის წესებიდან ფინანსური სახსრების რეალურ გადაადგილებამდე. ინფორმაციის გადაცემას ზოგჯერ ართულებს ის გარემოება, რომ მონაცემთა გადაგზავნა მხოლოდ ნებადართულია განსაზღვრული არხებით და კონკრეტული ფორმატით.

ფინანსურ სახსრებზე ადგილობრივი მოთხოვნის დადგენის შემდეგ, კორპორაციის მმართველობამ უნდა გადაწყვიტოს დართოს ნება ადგილობრივ ხელმძღვანელობას, რომ ნაღდი ფულადი სახსრებით გააფართოოს წარმოება თუ გადაგზავნოს ის სათაო ოფისში. თუ ნაღდი ფულის მართვა ცენტრალიზებულია, მაშინ ფილიალის ხელმძღვანელმა უნდა მონახოს სახსრების გადაგზავნის საშუალება. დივიდენდის გამოცხადება ნაღდი ფულის განაწილების მარტივი საშუალებაა, მაგრამ სახელმწიფო შეზღუდვებმა შეიძლება შეამციროს მისი ეფექტი. სავალუტო კონტროლმა შეიძლება ხელი შეუშალოს ფირმისათვის აუცილებელი დივიდენდების თანხის გადაადგილებას. ზოგიერთ ქვეყნებში დივიდენდის ოდენობა დაკავშირებულია ადგილობრივ წარმოებაში ინვესტიციის მოცულობასთან. ამიტომ დედა კომპანიამ უნდა შეიმუშაოს ეფექტური საინვესტიციო ბაზა. ნაღდი ფულის გადაადგილება ასევე შესაძლებელია როიალტების და ჰონ-

ორარების სახით, კრედიტის ძირითადი თანხის და მისი პროცენტის დასაფარად გაცემით.

ბევრი განვითარებადი ქვეყანა, მაგალითად, ბრაზილია, სირთულეებს უქმნის ფირმებს ფულის საზღვარგარეთ გადაადგილებაში. ისინი ცდილობენ შეზღუდონ უცხოური ვალუტის უკუგადინება.

ტრანსფერული ფასების დადგენა ტრანსფერული ფასების დადგენა ნაღდი ფულის გადაადგილების კიდევ ერთი საშუალებაა. ტრანსფერული ფასი ურთიერთდაკავშირებულ ქვეგანაყოფებს შორის საქონლის-მატერიალური მარაგების გაყიდვის ფასია. იგი შეიძლება იყოს საბაზრო და არასაბაზრო. საბაზრო ტრანსფერული ფასის დადგენისას გასათვალისწინებელია პროდუქციაზე საბაზრო ფასი, რომლითაც ქვედანაყოფები ახდენენ გაცვლას კორპორაციულ ჯგუფში. არასაბაზრო ფასების სისტემაში ბაზად აღებულია საბაზრო ფასი, რომელიც ისე დგინდება, თითქოსდა ქვეყნებს შორის არ არსებობს არანაირი კავშირი. თუ სათაო კომპანია მიყიდის საქონელ-მატერიალურ მარაგს ფილიალს, მაშინ მაღალი ტრანსფერული ფასი განაპირობებს სახსრების თავმოყრას საფასო ცენტრში. ასევე ხდება თუ ფილიალი ვალდებულია გაყიდოს დედა-კომპანიის მარაგი დაბალ ტრანსფერულ ფასებში.

კომპანიები უპირატესობას ანიჭებენ საბაზრო ფასების სისტემას. დიდი კომპანიებისთვის ეს კიდევ უფრო მომგებიანია, რადგან არასაბაზრო ფასების სისტემის გამოყენებისთვის ისინი შეიძლება არაკეთილსინდისიერ საქციელში დაადანაშაულონ.

ტრანსფერული ფასების დადგენის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას ერთ-ერთი სირთულე არის მიზნების შესაძლო წინააღმდეგობრიობა. მაგალითად, თუ მარაგებზე, რომელიც დედა-კომპანიიდან მიეწოდება ფილიალს, არის მაღალი ტრანსფერული ფასი, ფულადი სახსრები თავს იყრის დედა-კომპანიაში და საქონლის გაზრდილი ღირებულების ხარჯზე იზრდება შემოსავალი. მაგრამ თუ კორპორაციული გადასახადი ფილიალისათვის უფრო დაბალია, ვიდრე დედა-კომპანიისთვის, უფრო მიზანშე-

წონილი იქნება შემოსავლების თავმოყრა ფილიალში, რადგან შეიძლება დაბალი გადასახადით სარგებლობა. ამ შემთხვევაში ტრანსფერული ფასის დადგენისადმი მიდგომა აღწერილის საწინააღმდეგო უნდა იყოს. საჭიროა, რომ ტრანსფერული ფასის დადგენის სფეროში პოლიტიკის განსაზღვრამდე, გულდასმით უნდა იქნეს გაანალიზებული ფასწარმოქმნის სხვადასხვა მეთოდის ზემოქმედება მრავალეროვნულ კომპანიაზე.

ნაღდი ფულის გადასაადგილებლად ტრანსფერული ფასების სისტემის გამოყენებას აქვს ის უპირატესობა, რომ ნაღდი ფული ამ შემთხვევაში არ იბეგრება საშემოსავლო გადასახადით და მასზე არ მოქმედებს დივიდენდებსა და როიალტებზე არსებული შეზღუდვები.

ტრანსფერული ფასების დადგენისას მნიშვნელოვანია ვალუტის შერჩევაც. გამოკვლევებმა ცხადყო, რომ ასევე მნიშვნელოვნად ითვლება სამართლებრივი ასპექტი. ბოლო წლებში ყველა ქვეყანაში მნიშვნელოვნად შეიცვალა საგადასახადო კანონმდებლობა ტრანსფერული ფასების დადგენის სხვადასხვა ვარიანტებთან მიმართებაში. ტრანსფერული ფასების სისტემის სტრატეგიის ამორჩევამდე მრავალეროვნულმა კორპორაციამ უნდა მიმართოს საგადასახადო სამსახურს, რომ წინასწარ განსაზღვროს მისი მოქმედების უფლება-მოვალეობები. საგადასახადო სამსახური დაადგენს აკმაყოფილებს თუ არა იგი დადგენილ ნორმებს.

მას შემდეგ, რაც ნაღდი ფული შემოსულია ცენტრალურ ოფისში, ფინანსურმა მენეჯერმა უნდა განკარგოს იგი. ცხადია, ის დაიწყებს სისტემის ყველა მოთხოვნების დაკმაყოფილებას. დარჩენილი თანხის გამოყენება შეიძლება ფინანსური ვალდებულებების დასაფარად, ახალი წარმოების დასაფინანსებლად ან ფასიან ქაღალდებში დასაბანდებლად.

ფასიანი ქაღალდების ყიდვით სხვადასხვა ქვეყანაში კომპანიას შეუძლია რისკების დივერსიფიკაცია, რომელიც დაკავშირებულია კაპიტალდაბანდებიდან შემოსავლის მიღებასთან. სხვადასხვა ქვეყანაში ეკონომიკურ ციკლთან განსხვავებულობის

გამო, დადებითი ეკონომიკური პოტენციალის მქონე ქვეყანაში მიღებულმა მოგებამ შეიძლება კომპენსირება გაუკეთოს უძრაობის მდგომარეობაში მყოფ ქვეყნებში ინვესტიციებზე მიღებულ მოგების დაბალ დონეს, ანდა ზარალს.

მრავალმხრივი „ნეტინგი“. ნაღდი ფულის მართვის სტრატეგიის ერთ-ერთი ვარიანტს წარმოადგენს „ნეტინგი“ ანუ დაინტერესებულ მხარეებს შორის ვალდებულებებისა და აქტივების ურთიერთკომპენსაცია. იგი საშუალებას აძლევს კომპანიებს შეამცირონ ნაკადის ინტენსივობა, სწრაფად და ეფექტურად გადაადგილონ ისინი.

ბევრი მრავალეროვნული კომპანია ცენტრალურ ოფისში აწესებს საკლირინგო ანგარიშს, რომლის მეშვეობით კოორდინირებას უწევს ფულის ნაკადებს. ფილიალები მინუსიანი ნეტო პოზიციით, თავიანთ სახსრებს ცენტრალურ საკლირინგო ანგარიშზე ათავსებენ, საკლირინგო ანგარიშის განმკარგულებელი კი გადააქვს ეს სახსრები პლიუსიანი ნეტო პოზიციის ფილიალებზე.

საკლირინგო ანგარიშის განმკარგულებელი ყოველდღიურად იღებს ინფორმაციას ფილიალების ყოველ ოპერაციაზე და განსაზღვრავს ყოველი ფილიალის ნეტო პოზიციას. შემდეგ ის ახორციელებს საბოლოო გამოთვლას. ნაღდი ფული გადადის გადამხდელის ვალუტაში, სავალუტო კონვერსია კი წარმოებს ცენტრალურ ოფისში. „ნეტინგის“ ძირითადი ღირსებები შემდეგია:

- სავალუტო კონვერსიაზე დანახარჯების შემცირება;
- საკომისიოს შემცირება;
- ფინანსური სახსრების ხელმისაწვდომობის დაჩქარება (ვალუტის გადაცვლისთვის ზოგჯერ ხუთი დღეა საჭირო, „ნეტინგი“ კი საგრძნობლად აჩქარებს ამ პროცესს).

გლობალური „ნეტინგი“ საკმაოდ გართულებულია, რამდენადაც ბევრი ქვეყანა აწესებს კონტროლს „ნეტინგის“ ოპერაციებზე.

საკოორდინაციო ცენტრები. „ნეტინგის“ ოპერაციები შეიძლება იყოს რეგიონალური ცენტრის ფინანსური კოორდინაციის ერთ-ერთი ფუნქციათაგანი. ცენტრის სხვა ფუნქციებია:

1. ფინანსური ოპერაციების ცენტრალიზაცია (სავალუტო

გარიგებების ჩათვლით), ნაღდი ფულის ნაკადების კონცენტრაცია და ანგარიშ-ფაქტურების შედგენა;

2. მმართველობის ცენტრალიზაცია, საბუღალტრო აღრიცხვა, მონაცემთა დამუშავება, ინფორმაციის გადაცემა და შეგროვება;
3. რეკლამა, საწყობი და დამატებითი დაზღვევა;
4. დამხმარე ღონისძიებები.

გავრცელებული აზრით, გაერთიანებული ევროპა წარმოადგენს შედარებით შესაფერის რეგიონს ამგვარი ცენტრების შესაქმნელად. განსაკუთრებით პოპულარულია ქ. ბრიუსელი, რამდენადაც ბელგია პრაქტიკულად არ ბეგრავს გადასახადით ამგვარ ოპერაციებს და ევროპულ სტანდარტებთან შედარებით გამოირჩევა ხელფასების და საარენდო გადასახადების დაბალი დონით.

სავალუტო და ინფლაციური რისკის მართვა. მრავალეროვნული კორპორაციის ფინანსური სტრატეგიის მიზანს გლობალური ფულადი ნაკადების მართვასთან ერთად წარმოადგენს სხვა ქვეყნებში ინვესტიციებთან დაკავშირებული რისკისაგან დაზღვევა. კომპანიის მიერ რისკისაგან დაზღვევისთვის შერჩეული სტრატეგია შეიძლება გულისხმობდეს სესხების შიდა გადაადგილებას, ასევე ერთი ან რამდენიმე საფინანსო სავალუტო ინსტრუმენტების გამოყენებას, მაგალითად, სავალუტო ოფციონების და ფორვარდული კონტრაქტების გამოყენებას.

საერთაშორისო ბიზნესისათვის დამახასიათებელი რისკის ანალიზისას მნიშვნელოვანია, რომ კომპანიებმა გაითვალისწინონ რისკის ხასიათი, გარემო რომელშიც შეიძლება იგი წარმოიქმნას, მათი შედეგები კომპანიისთვის და დაცვის საუკეთესო საშუალებები. ყველაზე ყურადსაღებია რისკები დაკავშირებული ვალუტასთან, კომერციულ და პოლიტიკურ ფაქტორებთან. სავალუტო რისკები დაკავშირებულია ინფლაციასთან და სავალუტო კურსების მერყეობასთან. კომერციული რისკები განუყოფელია კრედიტის მიღებისა და გაგრძელების პრობლემებისგან, ასევე დაკავშირებულია ინფლაციის სირთულეებთან და სხვადასხვა ვალუტით ანგარიშსწორებასთან. პოლიტიკური რისკები მრავალ-

ცვარია და ვრცელდება სავაჭრო ურთიერთობებზე, საკუთრების ურთიერთობებზე.

ინფლაცია. ინფლაციას ამა თუ იმ ზომით ყველა ქვეყანაში აქვს ადგილი, სადაც კი მოქმედებს მრავალეროვნული კორპორაციები. როგორც წესი, ინფლაციის შედეგად მცირდება ფინანსური აქტივების ღირებულება და იზრდება გადავადებული ფინანსური ვალდებულებების როლი. ეს ვალდებულება იმ ქვეყნებში, სადაც მაღალი ინფლაციის დონეა შეიძლება საერთოდ გაქრეს კრედიტზე მაღალი საპროცენტო განაკვეთის შემთხვევაში.

ინფლაციის მაღალი დონე ხშირად იწვევს უამრავ სირთულეებს, რომლებიც მრავალეროვნული კომპანიების საქმიანობის შედეგებზე აისახება. შედარებით მნიშვნელოვანია შემდეგი სირთულეები:

1. დევალვაციის დაჩქარება ან ადგილობრივი ვალუტის გაუფასურება ან მაქსიდევალვაცია;
2. კაპიტალზე უფრო მკაცრი კონტროლის დაწესება და იმპორტზე შეზღუდვების დაწესება;
3. კრედიტების ხელმისაწვდომობის შემცირება და საპროცენტო განაკვეთის ზრდა;
4. დებიტორული ანგარიშების დაგროვება და ინფლაციის პერიოდის გაგრძელება;
5. საფასო კონტროლის შემოღება ინფლაციის გაკონტროლების მიზნით;
6. ეკონომიკური და პოლიტიკური ქაოსი და მოსახლეობის ღელვა;
7. კაპიტალის გადინება;
8. საზღვარგარეთული ფილიალების მუშაობის ეფექტიანობის შეფასების გაძნელება.

ბევრი კომპანია, რომელიც ეჯახება საფასო კონტროლს, ცდილობს თავი აარიდოს მას, რისთვისაც ცდილობენ პროდუქციის გადაფორმებას და ფასწარმოქმნის სტრატეგიის გადასინჯვას. ფასის აწევა რომ გაამართლონ, ახდენენ პროდუქციის მარტივ მოდიფიცირებას ან ცვლიან მისი შეფუთვის სახეს ან საფირმო მარ-

კას. მაგრამ მარკის გამომცემელს კომპანიები მხოლოდ უკიდურეს შემთხვევაში მიმართავენ.

ინფლაციის ზუსტი შეფასება დიდ სირთულეს წარმოადგენს. თუ კომპანია არასწორ პროგნოზს გააკეთებს, იგი შეიძლება დიდ პრობლემებს გადააწყდეს. კომპანიამ, რომელსაც საქმიანობა უწევს ინფლაციის პირობებში, გონივრულად უნდა მართოს დებიტორული ანგარიშები და მომწოდებლებთან და კრედიტორებთან ანგარიშსწორება.

სავალუტო კურსების მერყეობა. ნებისმიერი ვალუტის კურსი სხვებთან მიმართებაში ფიქსირებული რომ ყოფილიყო, არ იარსებებდა სავალუტო რისკი. მაგრამ ასეთი რამ არ არსებობს და სავალუტო კურსი მუდმივად ძალზე საგრძნობლად მერყეობს. თანაც, ეს მერყეობა არ არის სწორხაზოვანი. სავალუტო კურსის მერყეობასთან არის დაკავშირებული სამი ტიპის რისკის არსებობა:

1. სავალუტო გადაანგარიშებასთან დაკავშირებული რისკი (კონვერსიული რისკი);
2. სავალუტო გარიგებასთან დაკავშირებული რისკი;
3. ეკონომიკურ მოვლენათა შედეგად არსებული რისკი.

სავალუტო გადაანგარიშებასთან დაკავშირებულ რისკს იწვევს სხვადასხვა ვალუტაში ფინანსური აღრიცხვის წარმოება, იმისათვის, რომ შედგეს ერთიანი კონსოლიდირებული ანგარიშგება ხდება გადაანგარიშება იმ ვალუტაში, რომელიც ძირითადია დედა-კომპანიისთვის. კონვერსიული რისკი გამოიხატება იმაში, რომ გაცვლის კურსთან ერთად იცვლება დოლარებში გამოხატული აქტივის ღირებულება ან ვალდებულება, რომელიც ასეთი რისკის ზემოქმედების ქვეშაა. თუ ფინანსური აღრიცხვა უცხოურ ვალუტაში გადაიანგარიშება დროებითი მეთოდით, მოგება და ზარალი როგორც ცალკე კომპონენტი მიეკუთვნება აქციონერულ კაპიტალს. გამოყენებული კონვერსიის მეთოდისგან დამოუკიდებლად ამგვარი მოგება ან ზარალი არ გადაიქცევა შესაბამის ფულად სახსრებად.

სავალუტო გარიგებასთან დაკავშირებული რისკი დაკავ-

შირებულია პროდუქციაზე ფასის დაწესებასთან, წარმოების საშუალებების წყაროებთან და ინვესტიციების განთავსებასთან.

ეკონომიკური შედეგების რისკის კომპანიაზე გავლენის გაზომვა ძალიან ძნელია. ის შეიძლება დამანგრეველი აღმოჩნდეს გრძელვადიან პერიოდში. ეკონომიკური შედეგების რისკი გამოიხატება იმაში, რომ ვალუტის გაცვლის კურსის მერყეობა მოქმედებს ფულადი სახსრების მომავალ ნაკადზე, მაკომპლექტებელ წყაროებზე, ინვესტიციათა განთავსებაზე და სხვ.

სავალუტო კურსის მერყეობასთან დაკავშირებული რისკის ადეკვატური დაცვისთვის კომპანიის ხელმძღვანელობამ უნდა:

1. განსაზღვროს და გათვალოს რისკი;
2. შექმნას და დახვეწოს ანგარიშგების სისტემა;
3. დაადგინოს რისკის მართვაზე პასუხისმგებლობა;
4. შეიმუშაოს ჰეჯირების გზით რისკის დაზღვევის სტრატეგია.

მრავალეროვნულ კორპორაციებზე პრაქტიკულად ვრცელდება ზემოჩამოთვლილი სამივე სახეობის რისკი. უნდა აღვნიშნოთ, რომ სავალუტო გარიგებასთან დაკავშირებული რისკი გულისხმობს ფულადი სახსრების რეალურ ნაკადს, ხოლო კონვერსიული რისკი შეიძლება ამას არ გულისხმობდეს. ამიტომ კომპანიამ უნდა აირჩიოს რისკის დაცვის სხვადასხვა სტრატეგიული ვარიანტები.

სავალუტო კურსების პროგნოზირება. რისკის განსაზღვრის სხვა მნიშვნელოვანი ასპექტი დაკავშირებულია სავალუტო კურსის პროგნოზირებასთან. პროგნოზის მეთოდები იცვლება ტრადიციული ინტუიციიდან რთულ ეკონომიკურ მოდელებამდე. კომპანიის მიერ მიღებული გადაწყვეტილების მიუხედავად, მენეჯერებმა უნდა შეაფასონ ის დიაპაზონი, რომელშიც შესაბამის დროით ინტერვალში შეიძლება მერყეობდეს ამა თუ იმ ვალუტის კურსი.

აღრიცხვის სისტემა. როგორც კი კომპანია შეიმუშავებს სავალუტო რისკის განსაზღვრის სტრატეგიას და სავალუტო კურსების დინამიკის შეფასებას, მან უნდა შეიმუშაოს აღრიცხვის სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს რისკებისგან დაცვას.

ამოცანის ხასიათიდან გამომდინარე, საჭიროა საზღვარგარეთული ფილიალების და კომპანიის ცენტრალური ქვედანაყოფების ერთობლივი აქტიური ძალისხმევა. საზღვარგარეთული ფილიალების წვლილი მნიშვნელოვანია ინფორმაციის ხარისხის ამაღლებისთვის, რომელიც გამოიყენება პროგნოზირებაში. სავალუტო კურსები ხშირად იცვლება, ამიტომ, ინფორმაცია უნდა მოდიოდეს სხვადასხვა ქვეყნებიდან.

ცენტრიდან სავალუტო რისკის კონტროლი მნიშვნელოვანია რესურსების უფრო ეფექტური დაცვისთვის. ყოველ ქვედანაყოფს შეუძლია განსაზღვროს სავალუტო რისკის დონე თავისთვის. მაგრამ არ უნდა დაივიწყოს, რომ რისკის ქვეშ იმყოფება მთელი კორპორაცია. ჰეჯირების პოლიტიკის არჩევისას შეიძლება ყურადღება არ მიექცეს იმ ფაქტს, რომ სტრუქტურული შემადგენელი ორგანიზაციების სავალუტო რისკებს შეუძლიათ ურთიერთის კომპენსირება.

ხელმძღვანელობამ აუცილებლად უნდა შეიმუშაოს ყველა ქვედანაყოფისთვის მისაღები ერთიანი აღრიცხვის სისტემა. აღრიცხვაში უნდა იყოს იდენტიფიცირებული იმ რისკების ანგარიშები, რომელიც ცენტრალურ ხელმძღვანელობას სურს აკონტროლოს. კერძოდ, რისკის ქვეშ მყოფი ყოველი ანგარიშის პოზიციები (შესაბამისი ვალუტის მითითებით), ასევე, დროის პერიოდები, რომელშიც ვრცელდება შეფასებული რისკი.

ყოველ რისკში უნდა გამოიყოს მდგენელები – რისკი დაკავშირებული სავალუტო კონვერსიასთან, და რისკი დაკავშირებული სავალუტო გარიგებასთან. ამასთან, ეს უკანასკნელი დაკავშირებული უნდა იყოს შემავალ და გამავალ ფულად ნაკადებთან.

დროითი პერიოდები დამოკიდებულია კომპანიის საქმიანობის თავისებურებებზე. ერთ-ერთი ვარიანტია ფულადი ნაკადების კონტროლი მცირე და გრძელვადიანი დროით მონაკვეთებზე. ეს შეიძლება იყოს მკაცრად დადგენილი მიმდევრობა:

- 30, 60 და 90 დღის;
- 6, 9 და 12 თვის;
- 2, 3 და 4 წლის და ა. შ.

რისკის დონის დადგენის შემდეგ, ყოველი საბაზო ანგარიშ-

ვალდებული ქვედანაყოფი იერარქიის შემდეგ დონეზე გზავნის შესაბამის მონაცემებს წინასწარ კონსოლიდაციის მიზნით. წინასწარი კონსოლიდაცია საშუალებას აძლევს რეგიონალურ ხელმძღვანელობას, მოახდინოს რისკის დონის კლასიფიცირება ანგარიშების და ვალუტების მიხედვით (აღრიცხვის ყოველი პერიოდისთვის). ადგილობრივი აღრიცხვა უნდა იყოს მუდმივი, მკაცრად პერიოდიზირებული და სტანდარტიზირებული. მხოლოდ ასეთი სტრატეგიის ფორმირებისას იქნება უზრუნველყოფილი მონაცემთა შესაბამისობა და მათი დამოუკიდებლობა. საბოლოო სახეს ანგარიშგება იღებს კორპორაციის დონეზე, აქ უკვე შეიძლება სავალუტო რისკის დონის განსაზღვრა მთლიანად კორპორაციისთვის და იმ სტრატეგიული ვარიანტების ფორმულირება, რომელიც საუკეთესოდ აკმაყოფილებს კორპორაციის ინტერესებს.

სავალუტო რისკების მართვის პოლიტიკა. საერთაშორისო კორპორაციის ხელმძღვანელობისთვის მნიშვნელოვანია იცოდეს, რომელ დონეზე უნდა განისაზღვროს და რეალიზება გაუკეთოს ჰეჯირების სტრატეგიის სხვადასხვა ვარიანტებს. ჰეჯირების მაქსიმალური ეფექტიანობის მისაღწევად კორპორაციის დონეზე შესაბამისი პოლიტიკა უნდა შემუშავდეს. ფინანსური განყოფილება ფლობს რა ფართო ინფორმაციას სავალუტო კურსების საერთო დონეზე, ასევე სტრატეგიული ვარიანტების განხორციელებისთვის დანახარჯებზე, იგი შეიმუშავებს სავალუტო რისკის მართვის ეკონომიკურ პროგრამას. სირთულის ზრდასთან ერთად კორპორაციას იმისთვის, რომ სწრაფად მოახდინოს რეაგირება მსოფლიო ფულადი ბაზრების განუწყვეტლივ ცვალებად პარამეტრებზე, შეიძლება გაუჩნდეს მოთხოვნა გადაწყვეტილების მიღების სხვადასხვა ასპექტებზე.

ზოგი კომპანიები (მაგალითად, „NESTLE") ჰეჯირების ოპერაციების განხორციელებისთვის ქმნიან შიდა სავაჭრო ბიუროებს, მოგების ცენტრებს. თუმცა მრავალეროვნული კორპორაციები უფრო ხშირად მიმართავენ ტრადიციულ მიდგომებს და უპირატესობას ანიჭებენ რისკის დაზღვევას.

ჰარიჯის სტრატეგიის სხვა ასპექტი დაკავშირებულია იმის გადაწყვეტასთან თუ ზუსტად რომელი სავალუტო რისკიდან და კორპორაციის იერარქიის რა დონეზე შეიძლება ჰეჯირების მეშვეობით დაზღვევა. სხვადასხვა ფირმები სავალუტო რისკების სხვადასხვა ასპექტებს ითვალისწინებენ. სავალუტო რისკების ეფექტური მართვა ასევე უკავშირდება იმის გადაწყვეტილებას თუ კონკრეტულად რომელი რისკები არსებობს, რის შემდეგაც შეიძლება მათი სამართავი სტრუქტურის შექმნა.

ჰეჯირების სტრატეგიის ვარიანტები. ჰეჯირების სტრატეგია შეიძლება იყოს ოპერაციული და კონტრაქტული. ოპერაციულ მეთოდებს მიეკუთვნებიან საბალანსო მართვა და გადასახადთა დაჩქარებისა და დაყოვნების მეთოდი. კონტრაქტულ შესაძლებლობებში კი იგულისხმება ფორვარდული სავალუტო კონტრაქტები და სავალუტო ოპციონები.

სავალუტო რისკის დონის შემცირებისათვის ხელმძღვანელობამ უნდა განსაზღვროს საბრუნავ კაპიტალში ფილიალის მოთხოვნილება ოპერაციული სტრატეგიის საშუალებით. ოპერაციული სტრატეგიის ვარიანტებს მიეკუთვნება:

- შიდასაფირმო ხარჯების დაყოვნება;
- ადგილობრივი აქტივების გაწონასწორებისათვის ადგილობრივი კრედიტების გამოყენება.

სასაქონლო მატერიალურ მარაგთან მიმართებაში პოლიტიკის განსაზღვრა რთულია. თუ მარაგი რისკის ქვეშ იმყოფება, მაშინ შენარჩუნებული უნდა იქნეს მინიმალური შესაძლო დონე.

ზარალისგან დაზღვევა მეტად რთულია. კომპანიისთვის უცხოურ მომხმარებელთან მუშაობისას ყოველთვის უსაფრთხოა ბაზრების ქვეყნის ვალუტაში გარიგების წარმოება, თუმცა, შეიძლება განხორციელდეს შესყიდვები უფრო სუსტ, ხოლო გაყიდვა უფრო ძლიერ ვალუტაში.

ოპერაციული სტრატეგიის კიდევ ერთი ვარიანტი ცნობილია „დაჩქარებისა და დაყოვნების" მეთოდის სახელით. დაჩქარების სტრატეგია ნიშნავს დადგენილი ვადების წინმსწრებ ინკასაციას და გადასახადებს. დაყოვნების სტრატეგია კი ნიშნავს ინკასაციას

და გადასახადების გადახდას დადგენილ ვადებზე დაგვიანებით. ოპერაციულ სტრატეგიასთან დამატებით კომპანიას შეუძლია გამოიყენოს ფორვარდული კონტრაქტები. ფორვარდული კონტრაქტი იდება უცხოური ვალუტის მიწოდებაზე კომპანიასა და ბანკს შორის დადგენილი გაცვლითი კურსის მკაცრად განსაზღვრულ ვადებში.

სავალუტო საფონდო ინსტრუმენტებს შორის უფრო პროგრესულს წარმოადგენს სავალუტო ოპციონი. იგი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს მაშინ, როდესაც საჭიროა უცხოური ვალუტის მიღების გარანტირებულობა წინასწარ დადგენილი გაცვლითი კურსის მიხედვით. სავალუტო ოპციონი უფრო მოქნილია, ვიდრე ფორვარდული კონტრაქტი.

საინვესტიციო გადაწყვეტილებათა ფინანსური ასპექტები. საზღვარგარეთულ პროექტზე გრძელვადიანი ჰეჯირების შედგენისას კომპანიამ მხედველობაში უნდა მიიღოს:

1. პროექტით არსებული სახსრების ერთობლივ ნაკადებს და დედა-კომპანიისთვის დაბრუნებულ ნაკადებს შორის სხვაობა;
2. საგადასახადო სისტემის სხვადასხვაობა;
3. დაკავშირებულ ქვეყნებში ინფლაციის სხვადასხვა ტემპები.
4. სავალუტო კურსთა მერყეობა;
5. პოლიტიკური ფაქტორები;

დედა-კომპანიამ მოცემული პროექტი უნდა შეადაროს თავის სხვა პროექტებს წმინდა მიმდინარე ღირებულებისა ან კაპიტალზე შემოსავლების შიდა საფირმო ნორმას. ამავე დროს, აუცილებელია ამ პროექტის შედარება ფილიალის განთავსების ქვეყანის სხვა პროექტებთან.

ამრიგად, მრავალეროვნული კორპორაციების ფინანსური ფუნქცია დიდი სირთულით და კომპლექსურობით ხასიათდება. უფრო რთულია მისი მართვა, იგი კომპანიის მხრიდან დიდ პროფესიონალიზმს მოითხოვს.

კომპანიამ რომ მიაღწიოს თავის მიზნებს, მას უნდა ჰყავდეს ძლიერი საფინანსო სამსახური, რომელთაც კარგად ეცოდინებათ კომპანიის ფინანსური აქტივების და რისკების მართვა, როგორც

ნორმალურ, ისე კრიზისულ და ისე ექსტრაორდინალურ მდგომარეობაში.

საკონტროლო კითხვები:

1. რას ეწოდება გლობალიზაცია და რატომ ინტერესდებიან კომპანიები გლობალური ბაზრებით?

2. როგორ კომპანიას ეწოდება საერთაშორისო?

3. როგორია კომპანიაა მრავალეროვნული კომპანია? საერთაშორისო? გლობალური? ტრანსნაციონალური?

4. რა ნიშნებს აკარებს მულტინაციონალური კომპანია?

5. ჩამოთვალეთ ტრანსნაციონალური ინდექსის შემადგენელი ელემენტები.

6. როგორი კავშირია სტრატეგიული ალიანსი?

7. ჩამოთვალეთ და განმარტეთ სტრატეგიული ალიანსის სახეები.

8. რომელ სამ ძირითად საკითხს უნდა მიექცეს ყურადღება სტრატეგიული ალიანსის ჩამოყალიბების დროს?

9. სტრატეგიული ალიანსის მართვის რომელ სამ წესს იცნობთ და თქვენ მათ შორის რომელს აძლევთ უპირატესობას?

10. ახსენით რაში სჭირდება საერთაშორისო კომპანიას ტექნოლოგიური გარემოს შესწავლა? პოლიტიკური გარემოს შესწავლა?

11. რა ფორმის საქმიანი დამოკიდებულებები შეიძლება იყოს დედა-კომპანიასა და მის ფილიალებს (ქალიშვილ საწარმოებს) შორის?

12. დედა-კომპანიაში ფილიალიდან მაღალხარისხოვანი ინფორმაციის მიღებას რა მიზეზები შეიძლება უშლიდეს ხელს?

13. რას ეწოდება ტრანსფერული ფასი და ვინ სარგებლობს მისით?

14. ახსენით ნეტინგის არსი და მოიყვანეთ მისი გამოყენების მაგალითი.

თავი XI. პერსონალის მართვა კორპორაციაში

§1. პერსონალის მართვის ცნება, ფუნქციები და კონცეფცია

პერსონალის მართვა ყველაზე რთული ობიექტია კორპორაციაში. წარმოების ნივთობრივი ფაქტორებისგან განსხვავებით, პერსონალს აქვს უნარი, კრიტიკულად შეაფასოს მისდამი წაყენებული მოთხოვნები და დამოუკიდებლად გადაწყვიტოს ესა თუ ის საკითხი. ამასთან, პერსონალს აქვს საკუთარი სუბიექტური ინტერესები და უაღრესად მგრძნობიარეა მმართველობით ზემოქმედებაზე. თანამედროვე ეტაპზე შეიცვალა ადამიანების როლი კორპორაციაში. ისინი უბრალო „კადრებად" კი აღარ განიხილებიან, არამედ „ადამიანურ რესურსებად" და „მასში ჩადებული ინვესტიცია მოგების ძირითად წყაროდ ითვლება".[1]

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, ცხადია, ნებისმიერ კორპორაციაში წარმატების მისაღწევად გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს პერსონალის სწორ მართვას. ეს კი, თავის მხრივ, დამოკიდებულია პერსონალის მართვის სამსახურის პროფესიონალიზმზე, თვით პერსონალი, მათი კეთილგანწყობა, ინიციატივა, თანადგომა და თანამონაწილეობა პროდუქტის შემადგენელი ნაწილია. ამიტომ არის, რომ კორპორაციაში მენეჯმენტის ძირითადი ძალისხმევა პერსონალის მართვას აქვს დათმობილი.

დასავლეთში ტერმინი „პერსონალის მართვა" თანდათან შეიცვალა ტერმინით „ადამიანური რესურსების მართვა". აქ, ადამიანი განიხილება როგორც კორპორაციის კაპიტალის უმნიშვნელოვანესი ელემენტი, ხოლო დანახარჯი ამ ადამიანებზე (ხელფასი, მათი მომზადება-გადამზადების ხარჯი და სხვ.) ითვლება განსაკუთრებულ ინვესტიციად.

კორპორაციების მენეჯერები ღიად აღიარებენ, რომ კვალიფიციური გამოცდილი მუშაკები კომპანიის ძირითადი აქტივია. ამის მიუხედავად, ზოგიერთ კორპორაციაში მუშაკთა

[1] ნ. პაიჭაძე, პერსონალის მართვა, თბ., 2003, გვ. 112.

კვალიფიკაციის ამაღლებას, მათ მომზადება-გადამზადებას და საერთოდ მათ სწორ გამოყენებას, ხშირ შემთხვევაში, უფრო ნაკლები ყურადღება ექცევა, ვიდრე ნივთიერ ფასეულობებს.

პერსონალი (ლათინური წარმოშობის სიტყვაა „Personalis") ეწოდება კორპორაციის კადრების ძირითად საშტატო შემადგენლობას. პერსონალის შემადგენლობა სხვადასხვა კორპორაციაში სხვადასხვანაირია. ამას იწვევს მათი ბუნებრივი და შეძენილი მახასიათებლები (ასაკი, სქესი, განათლება, პროფესია და ა. შ.) ამ მახასიათებლების მიხედვით კორპორაციის პერსონალი იყოფა ჯგუფებად. პერსონალის ჯგუფებად დაყოფას მისი **სოციალური სტრუქტურა ეწოდება.**

სოციალური სტრუქტურა ორი სახისაა: **სტატისტიკური** და **ანალიზური.** სტატისტიკური სტრუქტურა გვიჩვენებს პერსონალის განაწილებას თანამდებობრივ კატეგორიებად და ჯგუფებად. ანალიზური სტრუქტურა კი პერსონალს ყოფს **საერთო** და **კერძო პერსონალად.** საერთო სტრუქტურის ჭრილში პერსონალი ისეთი ნიშნების მიხედვით განიხილება, როგორიცაა: მუშაობის სტაჟი, განათლება, პროფესია, კერძო სტრუქტურა კი გვიჩვენებს მუშაკთა ცალკეული კატეგორიების (მაგალითად, მუშები, ინჟინერ-ტექნიკური პერსონალი, მომსახურეები და ა. შ.) თანაშეფარდებას.

პერსონალის მართვა არის საწარმოს კოლექტივზე მიზანმიმართული, კომპლექსური ზემოქმედება მისი თითოეული წევრის შემოქმედებითი შრომისათვის ეფექტური პირობების შესაქმნელად. რაც შეეხება **პერსონალის მართვის კონცეფციას,** ეს არის პერსონალის მართვის მეთოდებზე, მიზნებზე, ამოცანებზე, კრიტერიუმებზე, პრინციპებზე და მართვის შინაარსზე თეორიულ-მეთოდოლოგიურ შეხედულებათა სისტემა.

პერსონალის მართვის კონცეფცია მოიცავს: **პერსონალის მართვის მეთოდოლოგიას, სისტემას და ტექნოლოგიას.**

პერსონალის მართვის მეთოდოლოგია ორგანიზაციის პერსონალს მართვის ობიექტად განიხილავს. **პერსონალის მართვის სისტემა** გვეხმარება განვსაზღვროთ პერსონალის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის მიზნები, ფუნქციები, მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავების, დასაბუთების, მიღების და რეალიზაციის პროცესში ხელმძღვანელ პირთა და სპეციალისტებს შორის ვერტიკალური და ჰორიზონტალური კავშირები. **პერსონალის მართვის ტექნოლოგია** გულისხმობს პერსონალის შერჩევას, დაქირავებას, მათი საქმიანი სახის შეფასებას, პროფორიენტაციას და ადაპტაციას, საქმიანი კარიერის მართვას, სამსახურებრივ წინწაწევას, შრომის მოტივაციას და ორგანიზაციას, კონფლიქტების და სტრესების მართვას, პერსონალის გამოთავისუფლებას და ა. შ.

პერსონალის მენეჯმენტი შედგება ტაქტიკური და სტრატეგიული ქვესისტემებისგან. პირველი მიმდინარე საკადრო პოლიტიკას გულისხმობს, მეორე კი — პერსპექტიულს.

საკადრო პოლიტიკას აქვს ვიწრო და ფართო გაგება. ფართო გაგებით საკადრო პოლიტიკა არის კადრებთან მუშაობის გენერალური მიმართულება, იმ პრინციპების, მეთოდების და ორგანიზაციული მექანიზმების ერთობლიობა, რომლებსაც კომპანიის ადამიანური რესურსები მისსავე სტრატეგიასთან მიჰყავს შესაბამისობაში.

კორპორაციაში საკადრო პოლიტიკის შემუშავების შემდეგი ეტაპები და ქვეეტაპებია ცნობილი:

1. ნორმირება (პერსონალთან მუშაობის მიზნების და პრინციპების შესაბამისობაში მოყვანა მთლიანად კორპორაციის სტრატეგიასთან, მიზნებთან და განვითარების ეტაპებთან);
   - ა) არსებული კორპორატიული კულტურის თავისებურებათა შესწავლა;
   - ბ) კორპორაციის შიგა და გარე გარემოში ცვლილებების პროგნოზირება;
   - გ) სასურველი მუშაკის სახის კონკრეტიზება;
   - დ) ადამიანური რესურსების განვითარების მიზნების განსაზღვრა.
2. პროგრამირება (საკადრო მუშაობის მიზნების მიღწევის გზით პროგრამების შემუშავება);

● ა) მიზნების მისაღწევად პროცედურების და ღონისძიებების სისტემების შემუშავება.

3. პერსონალის მონიტორინგი (საკადრო სიტუაციების დიაგნოსტიკა და პროგნოზირება):

● საკადრო პოტენციალის მდგომარეობის არსებითი ინდიკატორების განსაზღვრა;

● ბ) მუშაკთა ჩვევების და უნარების განვითარების და მუდმივი დიაგნოსტიკის კომპლექსური პროგრამის შექმნა;

● გ) საკადრო პროგრამების ეფექტიანობის შეფასების მეთოდიკების შემუშავება და დანერგვა.

პერსონალის მართვაში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მომენტია **კადრების დაგეგმვა.** ეს არის კადრების საერთო და დამატებითი საჭიროების განსაზღვრის, მათი პროფესიულ-კვალიფიციური შემადგენლობის გაანგარიშების, კადრების მომზადების და მათი პროპორციული და დინამიური განვითარების საქმიანობა. საკადრო დაგეგმვის აზრი იმაში მდგომარეობს, რომ ადამიანებს საჭირო დროს შევთავაზოთ მათი შესაძლებლობების და უნარის შესაბამისი სამუშაო ადგილი.

საკადრო პოლიტიკის ფორმირებას **კადრების სამსახურები** ახდენენ. მათ რიცხვშია პერსონალის მმართველი ანუ პერსონალ-მენეჯერი. იგი ხელმძღვანელობს იმ საკადრო სამსახურს (გუნდს), რომლის მთავარი მიზანი არის პერსონალის აქტიურობის და უნარების ამაღლება, კორპორაციის კადრების განვითარების პროგრამების შემუშავება და რეალიზაცია. კადრების სამსახურებს ევალებათ შეიმუშაონ და კორპორაციის ცხოვრებაში პრაქტიკულად გაატარონ შრომითი სტრატეგია. ეს იმას ნიშნავს, რომ მათ ევალებათ კორპორაციას შეუწყონ ხელი მაღალკვალიფიციური კადრების დაქირავებაში, დაგეგმონ მათი კარიერა, სრულყონ შრომის ანაზღაურება, ანუ შექმნან პერსონალის პოტენციალის სრული გახსნისთვის საჭირო პირობები.

აქედან გამომდინარე, კორპორაციის კადრების სამსახურის ფუნქციებია:

1. კორპორაციის კადრების ფორმირება (დაგეგმვა, ამორჩე-

ვა, დაქირავება, განთავისუფლება, დენადობის ანალიზი და სხვ.);

2. მუშაკთა განვითარება (მუშაკთა სწავლება და პროფესიული განვითარება, პერსონალის ატესტაცია და ა. შ.);

3. შრომის ორგანიზაციის და მისი სტიმულირების სრულყოფა, შრომის უსაფრთხო პირობების უზრუნველყოფა.

პერსონალის მართვის სტრუქტურაში გამოყოფენ რამდენიმე ბლოკს. ესენია:[1]

1. პერსონალის ფორმირების ბლოკი (დაკომპლექტება, შესწავლა, მომზადება, განთავისუფლება);

2. პერსონალის განაწილებისა და გადანაწილების ბლოკი (პირველადი განლაგება, პროფესიული ადაპტაცია, გადაადგილება);

3. პერსონალის გამოყენების პირობების შექმნის ბლოკი (შრომის დაცვა, სამედიცინო მომსახურება, სტიმულირების მეთოდების შემუშავება);

4. პერსონალზე ნორმატივების შემუშავების ბლოკი (მწარმოებლურობის, დროის, შრომის ანაზღაურების);

5. მართვის სტრუქტურისა და სისტემის შექმნისა და სრულყოფაზე დაკავებული ბლოკი.

საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის შემდეგ ორგანიზაციის წარმატება სულ უფრო მეტად პერსონალზე გახდა დამოკიდებული, კერძოდ:

1. გაიზარდა პერსონალთან მუშაობაში დაშვებული შეცდომების მნიშვნელობა (თუ კორპორაციას არ ჰყავს მაღალკვალიფიციური კადრები, იგი ვერ გაუძლებს კონკურენციას);

2. გართულდა პერსონალის მართვის ამოცანები (გართულდა ისეთი უნარების და შესაძლებლობების მქონე ადამიანების პოვნა, რომლებიც ნაყოფიერად იმუშავებენ მკაცრი კონკურენციის პირობებში);

3. ამაღლდა პერსონალთან მუშაობაში კორპორაციის დამოუკიდებლობის ხარისხი (ამჟამად კადრებს თვით კორპორაცია ხელმძღვანელობს, აღარ არსებობს რაიმე მითითება და ერთიანი

1 ნ. პაიჭაძე, პერსონალის მართვა, თბ., 2003, გვ. 115.

ნორმატივები, რომლებიც ადრე იგზავნებოდა სამინისტროებიდან);

4. გაჩნდა ახალი ცნება „პერსონალთან მუშაობის კომერციალიზაცია“ (კორპორაციების კადრების სამსახურებს თავის გამგებლობაში აქვთ ბიუჯეტები. იგი ხელფასის ფონდის 10%-ის ფარგლებშია. მათ ევალებათ ბიუჯეტის სახსრები ეფექტურად გამოიყენონ მაღალკვალიფიციური მუშაკების წასახალისებლად და ადგილზე „დასამაგრებლად“).

კორპორაციებში საკადრო მუშაობის მთავარი ამოცანა არის მაღალპროფესიონალი ადამიანური რესურსების მოზიდვა და მათი პოტენციალის სრული გახსნისთვის შესაბამისი პირობების უზრუნველყოფა. კადრების შერჩევამდე კორპორაციამ უპირველესად უნდა განსაზღვროს მოთხოვნა კადრებზე, ანუ მოახდინოს კადრებზე მოთხოვნილების დაგეგმვა.

ქვედა რგოლის მუშა მოსამსახურეებზე მოთხოვნილების დაგეგმვა ემყარება არსებულ სამუშაო ადგილებს და, აგრეთვე, მომავალ პერიოდში კორპორაციის განვითარებიდან და ორგანიზაციულ-ტექნიკური ღონისძიებების დანერგვის გეგმიდან გამომდინარე, მათ რაოდენობას და სტრუქტურას. რაც შეეხება სპეციალისტების და ხელმძღვანელი პერსონალის მოთხოვნილების დაგეგმვას, იგი ეფუძნება მართვის მოქმედ სტრუქტურას, მის სამომავლო სრულყოფას, საშტატო განაწესს და ვაკანტური ადგილების შევსების გეგმას.

პერსონალის მოთხოვნილება ორი სახისაა: **რაოდენობრივი და ხარისხობრივი.** რაოდენობრივი მოთხოვნილება არის ადამიანთა რაოდენობა, რომელიც სჭირდება კორპორაციას თავისი საქმიანობის შესასრულებლად. პერსონალზე ხარისხობრივი მოთხოვნილება გულისხმობს პერსონალის კვალიფიკაციის, მისი პროფესიული შემადგენლობის დაგეგმვას.

რაოდენობრივი მაჩვენებლის განსაზღვრა შრომის ნორმატივებს ეფუძნება (შრომითი ნორმატივი არის სამუშაოს გარკვეული მოცულობის შესასრულებლად საჭირო კაც-საათების დანახარჯის ნორმა). ამ მეთოდს ძირითადად უწყვეტი საწარმოო ციკ-

ლის მქონე კორპორაციები იყენებენ.

პერსონალის დასაგეგმად კორპორაციაში იყენებენ რომელიმე ქვემოთ ჩამოთვლილ ერთ-ერთ მეთოდთაგანს:

1. ეკონომეტრიკული მეთოდი;
2. ექსტრაპოლაციის მეთოდი;
3. კორექტირებული ექსტრაპოლაციის მეთოდი;
4. ექსპერტულ შეფასებათა მეთოდი;
5. კომპიუტერული მოდელები;
6. საბალანსო მოდელი.

ეკონომეტრიკულ მოდელს საფუძვლად უდევს პროდუქციის წარმოებაზე (მომსახურებაზე) სამომავლო მოთხოვნა.

ექსტრაპოლაციის მეთოდი ნიშნავს შრომითი რესურსების ცვლილების წარსული ტენდენციის მომავალში გადატანას. ამ მეთოდის უპირატესობა არის მისი სიმარტივე, ნაკლოვანება კი ის, რომ გასული პერიოდის გარემო პირობები არ შეიძლება მომავალ პერიოდში ზუსტად განმეორდეს, რის გამოც მუშაკთა რაოდენობაში ცვლილების იგივე ტენდენციის დაგეგმვა მომავალში, გარკვეულ პირობითობას შეიცავს. ამიტომ ამ მეთოდს იყენებენ მოკლევადიან (1-3 წელი) დაგეგმვაში და თანაც იყენებენ სტაბილური ორგანიზაციული სტრუქტურის მქონე და სტაბილურ გარე გარემოში მომუშავე კორპორაციები.

კორპორაციების უმრავლესობა მუშაკთა რიცხვის დასადგენად იყენებს **კორექტირებული ექსტრაპოლაციის მეთოდს.** როგორც სახელწოდება გვიჩვენებს, ამ დროს, კვლავაც ექსტრაპოლაციის, ანუ წინა პერიოდის ტენდენციის ახალ პერიოდში გადმოტანა ხდება, მაგრამ ამ გადმოტანისას მხედველობაში მიიღება ახალ გარემოში მომხდარი ცვლილებები.

პერსონალის დაგეგმვის **ექსპერტული მეთოდი** ეფუძნება ამ დარგის სპეციალისტების – ექსპერტების მოსაზრებებს ამ საკითხზე. პერსონალის მენეჯერი შეკრებს მათ მოსაზრებებს, აანალიზებს და აკეთებს დასკვნებს. ამისათვის გამოიყენება ჯგუფური განსჯა, დელფის მეთოდი (მრავალჯერადი ექსპერტული შეფასება) და წერილობითი ანგარიშგებები. ექსპერტული მეთოდის უპ-

ირატესობა არის მასში სპეციალისტების მონაწილეობა და მათი აზრის გათვალისწინება, ხოლო ნაკლოვანება არის ექსპერტების აზრების შეჯეროვების სირთულე და, აგრეთვე, ამ აზრების სუბიექტურობა.

პერსონალის დაგეგმვის **კომპიუტერული მოდელი** ერთდროულად იყენებს, როგორც ექსტრაპოლაციის, ისე ექსპერტული შეფასების მეთოდებს. ეს მეთოდი ყველაზე ზუსტად განსაზღვრავს შრომით რესურსებზე მოთხოვნილებას, მაგრამ მას აქვს ნაკლიც, ეს ნაკლი არის მოდელების მაღალი ფასი და მასთან მუშაობის სპეციალური ჩვევების და ცოდნის ქონა.

კორპორაციებში პერსონალზე მოთხოვნილების გამოსაანგარიშებლად ხშირად საბალანსო მეთოდს ანუ „მიღწეულიდან ათვლის" მეთოდს იყენებენ. ამ მეთოდით საგეგმო პერიოდში მუშათა რიცხვი ისაზღვრება ფორმულით:

$$ZP_{pe} = ZP_{b}(I_q / I_w)$$

ფორმულაში

ZP_b — არის საბაზრო პერიოდში მომუშავეთა რაოდენობა;

I_q — არის წარმოების მოცულობის ზრდის ინდექსი;

I_w — არის შრომის მწარმოებლურობის ზრდის ინდექსი.

ამ ფორმულის გამოყენებით გამოიანგარიშება პერსონალზე საშუალოწლიური მოთხოვნილება. ასეთ დროს, პროფესიონალურ ჭრილში შეიძლება დიდი რყევა იყოს მომუშავეთა მოთხოვნილებაში წლის გარკვეულ პერიოდებში. იგი შეიძლება მეტი იყოს და ნაკლებიც.

კორპორაციამ უნდა იცოდეს ეს პერიოდები და ამ პერიოდებში მომუშავეთა მოთხოვნილებაზე რყევის დიაპაზონი.

როცა იცვლება წარმოების მოცულობა და შრომის მწარმოებლურობის დონე, მაშინ ჩნდება კადრებზე დამატებითი მოთხოვნილება, რომელიც იანგარიშება ფორმულით:

$DH = rp_k - kp_n$ ფორმულაში: rp_k და kp_n — არის წლის ბოლოს და წლის დასაწყისში მუშაკთა რიცხვი.

პერსონალზე მოთხოვნილების დაგეგმვა ამით არ მთავრდება. საჭიროა გამოითვალოს დენადობის შედეგად კორპორაციიდან წასულთა შევსების წყარო და რაოდენობა.

კორპორაციის შრომითი რესურსებით უზრუნველყოფის პრობლემის სრულად გადასაჭრელად საბალანსო გაანგარიშებები გამოიყენება. ისინი შეიცავენ:

1. პროფესიონალურ ჭრილში პერსონალზე მოთხოვნილების საბალანსო გაანგარიშებას;
2. პერსონალის მომზადების და გადანაწილების საბალანსო გაანგარიშებას;
3. პერსონალზე მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას შიგა და გარე წყაროებიდან და სხვ.

კადრებზე მოთხოვნილების გამოანგარიშების შემდეგ კორპორაციაში იწყება მათი უშუალო შერჩევა. მისი არსი იმაშია, რომ არსებული ვაკანსიისთვის მისი მოთხოვნებიდან გამომდინარე, შეირჩეს კომპანიისთვის ყველაზე უფრო მისაღები კანდიდატი.

კადრების შერჩევისას მიღებულია შემდეგი პრინციპების გათვალისწინება:

- ადამიანის ძლიერ მხარეებზე ორიენტაცია;
- არა იდეალური, არამედ მოცემული სამუშაო ადგილისთვის მეტ-ნაკლებად შესაფერისი ადამიანის ძიება;
- სამუშაოს შინაარსთან პრეტენდენტის ინდივიდუალური მახასიათებლების შესაბამისობის უზრუნველყოფა.

კადრების არჩევა ხდება სამუშაო ძალის შიგა ან გარე ბაზარზე. კორპორაციისთვის თავისივე კადრები შიგა ბაზარია, გარედან არჩეულნი კი — გარე ბაზარი. როგორც ერთს, ისე მეორეს, აქვს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

შიგა ბაზრის დადებითი მხარეებია:

- კორპორაციის ცოდნა;
- კარიერული წინსვლის განხორციელება;
- შერჩევაზე გაწეული ხარჯების სიმცირე;
- ვაკანსიის სწრაფი დაკავება და ა. შ.

შიდა ბაზრის უარყოფითი მხარეებია:

- ამორჩევის შესაძლებლობის სიმცირე;
- კვალიფიკაციის ამაღლებაზე გასაწევი დიდი ხარჯები;
- დაწინაურება და წინწაწევის შეზღუდულობა.

გარე ბაზრის დადებითი მხარეებია:

- ამორჩევის დიდი შესაძლებლობა;
- კომპანიისთვის ახალი იმპულსის მიცემა;
- გარედან მოსულს მოაქვს სხვა კომპანიის გამოცდილება და ადვილად იხვეჭს ავტორიტეტს კოლექტივში.

გარე ბაზრის უარყოფითი მხარეებია:

- დიდი ხარჯები;
- იწვევს ადგილობრივი კადრების დენადობას;
- უარყოფითად მოქმედებს კოლექტივის კლიმატზე;
- გარედან მოსული არ იცნობს ფირმას;
- იკარგება დრო გამოსაცდელი ვადით მუშაობაზე.

პერსონალის შერჩევის ტექნოლოგია 5 ეტაპისაგან შედგება: **მოთხოვნების განსაზღვრა, ინფორმაციის შეგროვების მეთოდის ამორჩევა, კანდიდატის მოწვევის წყაროს ამორჩევა, პრეტენდენტის შესახებ ინფორმაციის შეკრება და ანალიზი, გადაწყვეტილების მიღება.**

1. **კანდიდატისადმი მოთხოვნების განსაზღვრა**. ორგანიზაციის მიზნებიდან, მისი კორპორატიული კულტურიდან და სამუშაო ძალის ბაზარზე არსებული სიტუაციიდან გამომდინარე, კანდიდატს მოთხოვნები შემდეგი პარამეტრების მიხედვით წაეყენება:

- ცოდნა;
- ჩვევები და უნარი
- საქმიანი და პიროვნული თვისებები.

გაყიდვების იდეალური მენეჯერისადმი წაყენებული მოთხოვნები სამშენებლო კორპორაციაში პირობითად შემდეგია:

ცოდნა:

- უმაღლესი/არასრული უმაღლესი განათლება მშენებლობის სფეროში;

- უცხო ენების ცოდნა;
- მინიმალური სამუშაო-სტაჟი სამშენებლო კომპანიაში.

ჩვევები და უნარები:

- პრეზენტაციის და გაყიდვის ჩვევები;
- ინფორმაციულ სისტემებთან მუშაობის ჩვევები.

საქმიანი და პირადი თვისებები:

- კომუნიკაბელობა;
- შედეგის მიღებაზე ორიენტაცია;
- კლიენტზე ორიენტაცია;
- პასუხისმგებლობა;
- განსწავლულობა;
- ორგანიზებულობა;
- სტრესისადმი გამძლეობა;
- გუნდში მუშაობის უნარი;
- აკურატულობა;
- ყურადღებიანობა;
- ლოიალობა.

2. **ინფორმაციის შეკრების მეთოდების არჩევა**. ამ ეტაპზე ხდება პრეტენდენტების შესახებ ინფორმაციის წყაროების ამორჩევა. სასურველია, რომ თითოეულ კრიტერიუმზე ინფორმაციის ორი-სამი წყარო არსებობდეს. პრეტენდენტზე ინფორმაციის მიღება ხდება მისი რეზიუმირებით, ანკეტირებით, ტელეფონით გასაუბრებით, ტესტირებით, რეკომენდაციით ან ჯგუფური მუშაობით.

მაგალითად, კანდიდატის კომუნიკაბელობა, როგორც მისი პიროვნული თვისება, შეიძლება შემოწმდეს ტელეფონზე საუბრით, გასაუბრებით და გუნდური მუშაობით. აკურატულობა შეიძლება შემოწმდეს – რეზიუმირებით, ანკეტირებით, გასაუბრებით, ჯგუფური მუშაობით, უცხო ენის ცოდნა – რეზიუმირებით და გასაუბრებით და ა. შ.

ვაკანტურ ადგილებზე პრეტენდენტების ამორჩევის და შეფასების საშუალებები იყოფა **პიროვნულ** და **ტექნიკურ** საშუალებებად. პიროვნულ საშუალებებს მიეკუთვნება:

- ინტერვიუ და გასაუბრება;
- ტესტირება;
- დოკუმენტების ანალიზი და შეფასება.

ინტერვიუს აღება და გასაუბრება კანდიდატს უტარდება საკუთარი აზრების გამოთქმის შესაძლებლობის დასადგენად, კომუნიკაბელობის და მეტყველების შესამოწმებლად და შრომისადმი დამოკიდებულების გასარკვევად.

ტესტირება კანდიდატს უტარდება ხასიათის, ტემპერამენტის და ინტელექტის დასადგენად.

დოკუმენტების (განცხადება, ავტობიოგრაფია, ფოტოსურათი და ა. შ.) გაცნობა, შეფასება და ანალიზით კი ირკვევა მისი პირადი მახასიათებლები — ასაკი, სქესი, განათლება, მიზანდასახულობა და სხვ.

პრეტენდენტის შეფასების ტექნიკურ საშუალებებში შედის **გრაფოლოგიური დასკვნა** და **სამუშაო ექსპერიმენტი.** შეფასების ამ მეთოდებს იყენებენ შემფასებელი ცენტრები. ისინი იკვლევენ კანდიდატის მმართველობითი უნარის ხარისხს და თითოეული კანდიდატისთვის ადგენენ ტრენინგის ინდივიდუალურ პროგრამას.

3. **კანდიდატების მიღების წყაროს ამორჩევა.** ძირითადად იგი ხდება:

1. ვაკანსიის მასმედიაში გამოცხადებით;
2. ვაკანსიის ტელერადიოში გამოცხადებით;
3. შრომითი მოწყობის სააგენტოს მეშვეობით;
4. სასწავლო დაწესებულებების მეშვეობით;
5. ნაცნობ-მეგობრების დახმარებით;
6. ინტერნეტით;
7. კომპანიის შიგა კადრებით;
8. პროფესიული და საზოგადოებრივი ორგანიზაციების მეშვეობით და ა. შ.

4. **კანდიდატის შესახებ ინფორმაციის შეგროვება და ანალიზი.** შემოსული განაცხადებების მიხედვით კორპორაციამ უნდა შეაფასოს რომელი კანდიდატი უფრო შეესაბამება არსებულ

ვაკანსიას. ამასთან, თვით კანდიდატიც კმაყოფილი უნდა იყოს თავისი სამუშაო ადგილით და კარგად გრძნობდეს თავს სამსახურში.

რეზიუმეს ანალიზი. კანდიდატის პირველი გაცნობა რეზიუმეს მეშვეობით ხდება. რეზიუმეთი შექმნილი შთაბეჭდილებით გადაწყდება მოწვეულ იქნეს თუ არა მოცემული კანდიდატი გასაუბრებაზე. რეზიუმე კანდიდატის პროფესიულ დონეზე იძლევა ინფორმაციას, რაც ფაქტიურად საზღვრავს კონკრეტულ ვაკანსიაზე მისი მუშაობის უნარს. რაც შეეხება პრეტენდენტის პირად და საქმიანი თვისებების შეფასებას, იგი შემდეგ ეტაპებზე ხორციელდება.

რეზიუმე ორჯერ უნდა გადაიხედოს. პირველად ზედაპირულად, ანუ იმის დასადგენად თუ რამდენად ესადაგება კანდიდატის მახასიათებლები — ასაკი, განათლება, მუშაობის სტაჟი ვაკანსიის მოთხოვნებს, მეორედ, უფრო დეტალურად, შემდეგ მომენტებზე ყურადღების განსაკუთრებული გამახვილებით:

- კანდიდატის მიერ სამუშაოს ხშირი ცვლა;
- კანდიდატის მუშაობის სტაჟის და შესრულებული ფუნქციების (და მიღწევების) თანაშეფარდება;
- წყვეტილობა მუშაობაში;
- თანამდებობრივი დინამიკა;
- მიღწევების აღწერა;
- სწავლის პერიოდში საკურსო და სადიპლომო თემები, პრაქტიკის გავლის ადგილი;
- რეზიუმეს გაფორმება (სტრუქტურა, ორთოგრაფიული შეცდომები და ა. შ.).

პირველი ზარი. რეზიუმეს გაცნობის შემდეგ საინტერესო კანდიდატებთან, გასაუბრებაზე მათ მოწვევამდის, უნდა მოხდეს მათთან ტელეფონით გასაუბრება. ამ გასაუბრებით უნდა გაირკვეს იმ კითხვებზე პასუხები, რომელი კითხვებიც გაჩნდა რეზიუმეს გაცნობისას. პირველი ზარი პირველ შთაბეჭდილებას ქმნის კანდიდატის შესახებ, კერძოდ დგინდება მისი კომუნიკაბელობა (როგორი მეტყველება აქვს, რამდენად სწრაფად პასუხობს კითხვებს და ა.

შ.), არის თუ არა კლიენტზე ორიენტირებული (ყურადღებიანია თუ არა, შეუძლია თუ არა მოსმენა და ა. შ.), როგორია მისი მოტივები კონკრეტულ სამუშაო ადგილზე განაცხადის შემოტანისას (კერძოდ, რა აინტერესებს – ხელფასი თუ წინსვლა), განათლებულია თუ არა (ხომ არა აქვს მეტყველების დეფექტი, როგორი აქვს ხმის ენერგეტიკა და ა. შ.).

ინტერვიუ (ანკეტა, კითხვები, ტესტირება). ამ ეტაპის შინაარსია კანდიდატზე რაც შეიძლება მეტი ინფორმაციის შეგროვება, წინა ეტაპებზე შექმნილი ჰიპოთეზების დადასტურება ან უარყოფა, კანდიდატის გამოცდილების და პირადი მახასიათებლების შეფასება. ამ ეტაპზე შესასრულებელი სამუშაო სრულდება **ანკეტირებით** (კანდიდატისთვის კითხვების დასმით) და **ტესტების ბლოკით**.

ანკეტა. როგორც წესი, იგი ორი-სამი ნაწილისგან შედგება. პირველი ნაწილი ფორმალური ნაწილია და იგი რეზიუმესა და პირადი საქმის ჰიბრიდს ჰგავს. მასში ჩაიწერება კანდიდატის გვარი და სახელი, ტელეფონი, განათლება, მისამართი, ელექტრონფოსტა, სამუშაო გამოცდილება და უახლესი 3-5 წლის მიზნები. არაფორმალური ნაწილი მოიცავს კითხვებს, რომლებითაც უნდა გაირკვეს კანდიდატის პიროვნული მახასიათებლები და მოტივები. მაგალითად, ასეთი კითხვები: რომ შესაძლებლობა გქონდეთ, როგორ შეიცვლიდით ცხოვრებას. დაასახელეთ თქვენი სამი ძლიერი და სამი სუსტი მხარე, რას თვლით ცხოვრებაში თქვენს მიღწევად და ა. შ. მესამე ნაწილში კანდიდატს ეძლევა ფასეულობათა რანჟირების დავალება პრიორიტეტების მიხედვით. თუ ეს რანჟირება არ შეესაბამება კორპორაციის პრიორიტეტებს, ასეთი კანდიდატი მოცემულ კომპანიას არ გამოადგება.

ტესტების ბლოკი. მისი შევსების დრო 1-1,5 საათია. არ არის აუცილებელი თითოეულმა კანდიდატმა ყველა ტესტი გაიაროს. საკმარისია კანდიდატმა გაიაროს ე. წ. კეტელას ტესტი (16 F), რომ გაირკვეს, ღირს თუ არა მან გააგრძელოს ტესტირება, ანდა შემდეგი გასაუბრება.

ჯგუფური მუშაობა საშუალებას იძლევა დადგინდეს, თუ

რამდენად შეუძლია კანდიდატს კლიენტებთან მუშაობა. ამის დასადგენად 4 საათის განმავლობაში კანდიდატი ჩაირთვება 3-5 კაციან საექსპერტო ჯგუფში და მას შესასრულებლად მიეცემა როგორც ინდივიდუალური, ისე ჯგუფური დავალებები. ჯგუფში მუშაობისას კანდიდატის შემფასებელი მაჩვენებლებია: კლიენტებზე ორიენტაცია, სტრესის გამძლეობა, კომუნიკაბელობა, შედეგზე ორიენტაცია, დარწმუნების უნარი, კონფლიქტის გადაჭრის უნარი და ა. შ.

ინფორმაციის შეგროვების შემდეგ იმ კანდიდატებზე, რომლებიც ფინალამდე მივიდნენ და არ გაიცხრილნენ, დგება ინდივიდუალური პროფილები. შემდეგ ისინი უდარდება იდეალურ პროფილს და დგინდება მათ შორის სხვაობა. თუ განსხვავება დიდი არ არის და კანდიდატის რომელიმე სხვა ძლიერი მახასიათებელი გადაფარავს ამ განსხვავებას, ასეთი კანდიდატი მისაღები იქნება კორპორაციისთვის, მაგრამ თუ პირიქით მოხდა, მაშინ – არა.

თუ კანდიდატი ძირითადად შეესაბამება ვაკანსიის მოთხოვნებს, მაგრამ გარკვეული ეჭვი მის შესაძლებლობებში მაინც არის, მაშინ იგი კორპორაციაში გამოსაცდელი ვადით უნდა იქნეს მიღებული. ეს იქნება კანდიდატის საბოლოო გამოცდა. გამოსაცდელი ვადა 3-6 თვეს შეადგენს.

თუ საგამოცდო ვადაში კანდიდატმა შეძლო თავის შესაძლებლობებში დაერწმუნებინა კორპორაცია, მაშინ მასთან ფორმდება კონტრაქტი, მაგრამ მანამ, სანამ ახალი თანამშრომელი მუშაობას შეუდგება, მას აცნობენ კორპორაციას.

ამის შემდეგ, კომპანიის ვაკანსიაზე საბოლოოდ მიღებული მუშაკი იწყებს მუშაობას. ამ პერიოდიდან იწყება მისი ადაპტაციის პროცესი. არსებობს ადაპტაციის 3 სახე:

- პროფესიული;
- ფსიქოფიზიოლოგიური;
- სოციალურ-ფსიქოლოგიური.

პროფესიული ადაპტაციის არსი მდგომარეობს ახლადმიღებული მუშაკის მიერ თავისი პროფესიის აქტიურ ათვისებაში, მისი ყველა ნიუანსის, სპეციფიკის, შესრულების ხერხის და ა. შ., საბ-

ოლოოდ დაუფლებაში. ხშირად ეს პროცესი უთავსდება ახალი მუშაკის მიმაგრებას უფრო გამოცდილ მუშაკზე — მწვრთნელზე. მწვრთნელი უწევს მას დახმარებას სამუშაოს შესრულებაში, აძლევს რჩევებს, მითითებებს და ა. შ.

ფსიქოფიზიოლოგიური ადაპტაცია შრომის პირობებთან, მუშაობის და დასვენების რეჟიმთან მიჩვევაში მდგომარეობს. ეს პროცესი არ არის რთული და იგი მუშაკის ჯანმრთელობის მდგომარეობაზე და მის ბუნებრივ რეაქციებზეა დამოკიდებული.

უფრო რთული პროცესია მუშაკის **სოციალურ-ფსიქოლოგიური ადაპტაცია.** იგი კოლექტივთან შეგუებას ნიშნავს. თუ მუშაკი ხელმძღვანელი პირია, მაშინ კიდევ უფრო რთულია ეს პროცესი. ხელმძღვანელს და კოლექტივს ერთი დონე უნდა ჰქონდეთ. სხვა შემთხვევაში, ვერც ხელმძღვანელი მიიღებს კოლექტივს და ვერც კოლექტივი ხელმძღვანელს. მეორე პრობლემაა კოლექტივსა და ხელმძღვანელს შორის საერთო ენის გამონახვა. ახალ მუშაკებს ახასიათებთ ნაკლოვანებების დაფარვა, ამიტომ საჭიროა გავიდეს გარკვეული დრო, რომ კოლექტივს მის რეალურ სახეზე ჩამოუყალიბდეს ობიექტური შეხედულება. გარკვეულ როლს თამაშობს ახალი მუშაკის შედარება მის წინამორბედთან. ცხადია, თუ წინამორბედი იყო „სუპერვარსკვლავი", მის როლში ახალი მუშაკის მიღება კოლექტივს გაუჭირდება.

სამუშაოს დაწყების შემდეგ, გარკვეული დროის გასვლისას, ახალ მუშაკს უტარდება ატესტაცია. ატესტაციის მიზანია დაკავებული თანამდებობისადმი მისი შესაფერისობის ანალიზი.

ატესტაციის დროის ანალიზის უშუალო ობიექტებია:

- მუშაკის მუშაობის შედეგი;
- თავის მოვალეობებისადმი მუშაკის დამოკიდებულება;
- შემოქმედებითი პოტენციალი.

პერსონალის შეფასება. კომპანიაში პერსონალის შეფასება სამი მიზნით ხდება:

1. ადმინისტრაციული მიზანი (სამსახურებრივი დაქვეითება ან დაწინაურება, შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტა).
2. ინფორმაციული მიზანი (ასეთი შეფასების შედეგად წარ-

მოიშვება მუშაკებისთვის მათი შრომის შედეგების გაცნობის შესაძლებლობა. ისინი იგებენ თავისი შრომითი საქმიანობის სუსტ და ძლიერ მხარეებს).
3. მოტივირებული მიზანი (შეფასების შედეგი ადამიანთა ქცევის მოტივირების მნიშვნელოვან საშუალებას წარმოადგენს).

პრაქტიკაში ატესტაციის ორი ხერხია გამოყენებული. პირველი ხერხით ატესტაციას ატარებენ ექსპერტები. ისინი ისმენენ მუშაკის ანგარიშს და აკეთებენ დასკვნას მის შესახებ. მუშაკის შეფასება ექსპერტების მიერ ხუთი ძირითადი კრიტერიუმით ხორციელდება. ეს კრიტერიუმებია:

1. შრომითი დანახარჯების რაოდენობა (მოცულობა (კაც-საათი), შედეგი, შრომის ინტენსიურობა);
2. შრომის ხარისხი (დგინდება შეცდომები სამუშაოს შესრულებაში, პროდუქტის ხარისხში და მისი შესაბამისობა საერთაშორისო სტანდარტებთან და ა. შ.);
3. შრომისადმი დამოკიდებულება (ირკვევა მუშაკის ინიციატივიანობა, მაღალი დატვირთვის ამტანობა, ახალ სიტუაციებთან მისადაგება და სხვ.);
4. სამუშაოსადმი გულმოდგინე დამოკიდებულება (შრომის იარაღებისადმი დამოკიდებულება, მასალა-ნედლეულის ხარჯვის ეკონომიურობა და ა. შ.);
5. საწარმოს შიგნით თანამშრომლობისადმი მზადყოფნა (დგინდება საერთო ამოცანების გადაწყვეტაში მუშაკის მონაწილეობის დონე, კოლექტიურ შრომაში ჩაბმის უნარი, შენიშვნებზე რეაქცია და სხვ.).

ექსპერტები თითოეულ ამ პარამეტრს ბალურ შეფასებას აძლევენ, რომლის შემდეგაც ხდება ექსპერტების შეფასებების შეჯერება და შეჯამება.

ატესტაციის მეორე მიდგომის არსი იმაშია, რომ ამ სამუშაოს უშუალო ხელმძღვანელი ატარებს. მუშაკისთვის იგი ერთდროულად მრჩევლის და კონსულტანტის როლში გამოდის. მუშაკთან ერთად იგი ეძებს დაშვებულ შეცდომებს და მისი გამოსწორების გზებს.

ატესტაცია 3 ეტაპად მიმდინარეობს.

პირველი ეტაპი – მოსამზადებელი ეტაპია.

მეორე ეტაპი – ატესტაციის ჩატარების ეტაპია.

მესამე ეტაპი – შედეგების შეჯამების ეტაპია.

პირველ ეტაპზე ტარდება შემდეგი სამუშაოები:

- დგება საატესტაციო პირთა სია;
-ისაზღვრება ატესტაციის წესები და კრიტერიუმები;
- მტკიცდება შემოწმების გრაფიკი;
- ყალიბდება საატესტაციო კომისია;
- მზადდება დოკუმენტები.

მეორე ეტაპზე შეისწავლება დოკუმენტები, მოისმინება საატესტაციო მუშაკთა ანგარიშები, მოხდება მათი განხილვა და გადაწყვეტილების მიღება.

მესამე ეტაპზე ხდება თანამდებობრივი გადაადგილებები, წახალისება და დასჯა (განთავისუფლება დაკავებული თანამდებობიდან).

კორპორაცია არის ღია, გახსნილი სისტემა. მისი პერსონალი მუდმივ მოძრაობაშია. ეს მოძრაობა ორი ასპექტით შეიძლება განვიხილოთ. პირველი ასპექტია პერსონალის დენადობა, მეორე კი პერსონალის განვითარება, ანუ კარიერული წინსვლა.

უპირველესად განვიხილოთ, რას ეწოდება კარიერა. **საქმიანი კარიერა** ეს არის სამსახურებრივ კიბეზე მუშაკის წინ წაწევა (ერთი ორგანიზაციის ფარგლებში, ანდა საერთოდ ცხოვრებაში). კარიერა შეიძლება იყოს **ვერტიკალური** და **ჰორიზონტალური**. ვერტიკალურია კარიერა, როცა მუშაკი კომპანიის სტრუქტურულ იერარქიაში მაღალ საფეხურზე ადის, ხოლო ჰორიზონტალურია მაშინ, როცა მუშაკი იმავე დონის ახალ ფუნქციონალურ სამსახურში გადადის, ანდა ძველ სამუშაო ადგილზე ახალ დავალებებს ასრულებს. პრაქტიკაში ძირითადად ორივე სახის კარიერული წინსვლა ერთობლივად გამოიყენება. მას **საფეხურებრივი კარიერა** ეწოდება.

ერთი სამუშაოდან მეორე სამუშაოზე გადაადგილება კადრების როტაციად იწოდება.

საქმიანი კარიერის მართვა არის მუშაკთა სამსახურებრივი ზრდის ორგანიზაციის, დაგეგმვის, მოტივაციის, კონტროლის ღონისძიებათა სისტემა. მას კომპანიის კადრების განყოფილება ახორციელებს.

კარიერის მართვის საფუძველი არის კარიეროგრამა. მას 5-10 წლისთვის adგენენ. მასში, ერთი მხრივ, კომპანიის ადმინისტრაციის და, მეორე მხრივ, თანამშრომლების ვალდებულებებია მოცემული. პირველი ვალდებულია, რომ მოახდინოს ჰორიზონტალური და ვერტიკალური კარიერული გადაადგილებები, მეორე კი ვალდებულია თავისი კვალიფიკაციის ამაღლებით და პროფესიონალიზმით მისცეს ადმინისტრაციას ამის შესაძლებლობა.

მუშაკის საქმიანი კარიერის ძირითადი ეტაპები იხილეთ ცხრილში 13.

ცხრილი 13.

საქმიანი კარიერის ეტაპები

ეტაპის დასახელება	პერიოდი	შინაარსი
მოსამზადებელი	18-22 წელი	პროფესიული განათლების მიღება
პრაქტიკული	23-30 წელი	პროფესიის დაუფლება, კოლექტივში ადგილის მოძებნა, ხელმძღვანელის კარიერის დასაწყისი
სტაბილური	30-40 წელი	პროფესიონალიზმის შექმნა, ხელმძღვანელობად და შემსრულებლად საბოლოო დაყოფა
კონსოლიდაციური	40-50 წელი	პროფესიონალიზმის სრულყოფა, საქმიანობის ახალი სფეროების ათვისება
მოწიფული	50-60 წელი	ახალგაზრდებისთვის ცოდნის და გამოცდილების გადაცემა
წინასაპენსიო	>60 წელი	პენსიაზე გასასვლელად მომზადება

კორპორაცია მიისწრაფვის რა მაღალი შრომის მწარმოებლურობისაკენ, მუდმივად ცდილობს კადრების სტაბილურობას. ამის მიუხედავად, კორპორაციაში მეტ-ნაკლებად ადგილი აქვს კადრების დენადობას.

კადრების დენადობა არის კორპორაციიდან მათი წასვლა, როგორც თავისი ნებით, ისე კომპანიის ადმინისტრაციის ინიციატივით. ამის გარდა, დენადობას იწვევს ასაკობრივი ცვლილებები და სხვა ფაქტორები.

პერსონალის დენადობის გამომწვევი ფაქტორები სამ ძირითად ჯგუფად იყოფა:

1. შიგასაწარმოო ფაქტორები (ხელფასის სიდიდე, შრომის პირობები, წარმოების მექანიზაციის დონე, პროფესიული ზრდის პერსპექტივა და სხვ.);
2. პიროვნული ფაქტორები (მუშაკთა ასაკი, მუშაობის გამოცდილება, განათლებულობის დონე და სხვ.);
3. გარესაწარმოო ფაქტორები (რეგიონში ეკონომიკური სიტუაცია, მუშაკთა ოჯახური ვითარება და სხვ.).

კომპანიაში კადრების დენადობა იანგარიშება ფორმულით:

$$TK = \frac{P_{TK}}{P_{cc}}$$

ფორმულაში

P_{TK} – კომპანიიდან წასულ მუშაკთა რიცხვი.

P_{cc} – არის კომპანიის მუშაკთა საშუალოწლიური რიცხვი.

ანგარიშობენ, აგრეთვე, კორპორაციიდან კადრების განთავისუფლების და მიღების კოეფიციენტებს:

$$K_{в} = \frac{P_{у}}{P_{cc}} \quad და \quad K_{н} = \frac{P_{п}}{P_{cc}}$$

$K_{в}$ და $K_{п}$ – აღნიშნავენ კადრების განთავისუფლებისა და მიღების კოეფიციენტებს.

$P_{у}$ – აღნიშნავს განთავისუფლებული კადრების რაოდენობას.

$P_{п}$ – აღნიშნავს მიღებული კადრების რაოდენობას.

P_{cc} – აღნიშნავს კორპორაციაში კადრების საშუალო წლიურ რაოდენობას.

კორპორაციაში კადრების დენადობა ყველაზე მეტად არასათანადო კვალიფიკაციის გამო ხდება. კორპორაციები უჩივიან პროფილურ სასწავლებლებს (უმაღლეს სასწავლებლებს, კოლეჯებს და სხვებს), რომ ისინი სათანადოდ ვერ ამზადებენ მათ. ამიტომ, ხშირ შემთხვევაში, კორპორაციებს ადგილზე უწევთ მათი მომზადება სემინარების და ტრენინგების მოწყობით. სემინარები იწყობა ყოველ წელს და მას ატარებენ კონკრეტული მიმართულების (თემის) სპეციალისტები. ასეთ სემინარებს ციკლური სემინარები ეწოდება.

ამჟამად უფრო მეტად არის გავრცელებული სპეციალური ბიზნეს-ტრენინგები. მათ კონსალტინგური ფირმები ატარებენ. ბიზნეს-ტრენინგი გრძელდება 1-4 დღე, დღეში 8-10 საათი მეცადინეობით. ჯგუფში მონაწილეთა ოპტიმალური რაოდენობა არის 10-12 კაცი.

ტრენინგის პროცესში წყდება შემდეგი ამოცანები:

1. ყალიბდება მობილური და მეგობრული გუნდი, რომელიც ირჩევს გადაწყვეტილებათა მიღებაში ეფექტურ ტაქტიკას, კომუნიკაციის ეფექტურ საშუალებებს;
2. იქმნება მუშაკის პოტენციალის გახსნის პირობები და ამის ბაზაზე გუნდის საერთო შემოქმედებითი პოტენციალის ზრდა, მაღლდება გუნდისათვის პიროვნული პასუხისმგებლობა გუნდის მუშაობისთვის;
3. იხსნება დაგროვილი დაძაბულობა, მატულობს დადებითი ემოციები და კეთილგანწყობა კოლექტივში.

აზრობრივი მიმართულებების მიხედვით ტრენინგები შეიძლება ექვს ჯგუფად დავყოთ:

1. თვითორგანიზაცია (ამ გუნდში სწავლობენ თავის თავის მართვას – პრიორიტეტების სწორად ჩამოყალიბებას, დამოუკიდებლად გადაწყვეტილებების მიღებას, საქმიანობაში შემოქმედებით

მიდგომას, შრომის შედეგებზე პასუხისმგებლობას და ა. შ.);

2. გუნდური მუშაობა (ამ გუნდის ძირითადი მიზანი არის კოლეგების საქმიანობასთან საკუთარი მოქმედებების კოორდინირების შესწავლა. გუნდის წევრები სწავლობენ გუნდის აგების წესებს, საურთიერთობო ჩვევებს, ეფექტურ გუნდურ ურთიერთობებს);

3. პერსონალის შრომის ორგანიზაცია (ეს ტრენინგები ძირითადად ტარდება კორპორაციის ხელმძღვანელი პერსონალისთვის. ტრენინგზე მათ ასწავლიან დაქვემდებარებულთა მოტივაციას, უფლებათა დელეგირებას, ლიდერობის ტექნოლოგიას, კონფლიქტების მართვას);

4. გარე ორგანიზაციებთან ურთიერთობა (ასეთი ტრენინგი მიმართულია კომპანიის პერსონალში პარტნიორებთან და სხვა გარე აგენტებთან საურთიერთობო ენის სწავლისკენ). აქ სწავლობენ პრეზენტაციების, მოლაპარაკებების და საქმიანი მიმოწერის ეფექტურად წარმართვას);

5. კლიენტზე ორიენტაცია (ამ ტრენინგის მიზანია კორპორაციაში კეთილსასურველი კლიმატის შექმნა, რადგან ეს რამდენადმე კლიენტებთან ურთიერთობაზეა დამოკიდებული, ამიტომ კომპანიის პერსონალმა უნდა იცოდეს მათთან სწორი ურთიერთობა – საუბრის ეტიკეტი, კონფლიქტის მოხსნა და ა. შ.);

6. პროფესიული ჩვევები (ტრენინგი მიმართულია კომპანიის კონკრეტული ქვედანაყოფის მუშაკთა ჩვევების სრულყოფისკენ. ტრენინგს ატარებს ამ საქმის გამოცდილი სპეციალისტი. იგი შეიძლება მოცემული კომპანიის მუშაკი იყოს, ანდა სხვა კომპანიიდან მოწვეული).

დიდ ბრიტანეთში შექმნილია და წარმატებით გამოიყენება პერსონალის სწავლების და განვითარების ისეთი მეთოდები, როგორიცაა „Secondment", „Shadowing" და „E-learning"-ი.

„Secondment"-ს ზუსტი ქართული თარგმანი არ გააჩნია. ეს პერსონალის როტაციის ის ფორმაა, როცა მუშაკი იგზავნება იგივე კომპანიის სხვა განყოფილებაში, ან სხვა კომპანიაში, ანდა სულაც სხვა დარგის კომპანიაში დროებით სამუშაოდ, საიდანაც

გარკვეული ხნის შემდეგ უკანვე ბრუნდება. ეს დრო შეიძლება იყოს 100 საათი და ერთი წელიც. ასეთი მუშაობის შრომის ანაზღაურებას ახდენს ის კომპანია, რომელმაც იგი ასეთ „მივლინებაში" გააგზავნა. ასეთი მივლინებით მოგებულია თვითონ მუშაკი, გამგზავნი კომპანია და მიმღები. კერძოდ, მუშაკი იძენს სხვა კომპანიაში (სხვა დარგში, სექტორში) მუშაობის გამოცდილებას და, აქედან გამომდინარე, ვითარდება; გამგზავნი კომპანია უკან იბრუნებს ჩვევაგანვითარებულ მუშაკს, რომელიც ამტკიცებს და ამაგრებს გუნდურ მუშაობას, აფართოებს კონტაქტებს, იძენს კარგი დამქირავებლის სახელს და სხვა; მიმღები კომპანია კი მართალია დროებით, მაგრამ იძენს ახალ (თანაც უფასო) სამუშაო ძალას პროექტების შესასრულებლად.

პერსონალის სწავლების მეორე მეთოდი, რომლის სახელწოდებაა „Shadowing", გამოიყენება იმ ადამიანებისთვის, რომლებიც ახალკურსდამთავრებული (ან ჯერ არდამთავრებიათ სწავლება) არიან და აპირებენ ამა თუ იმ კომპანიაში მუშაობის დაწყებას. ახალგაზრდას კომპანია აძლევს საშუალებას ერთორი დღით იყოს კომპანიაში იმ სპეციალისტის გვერდით, რომელი სპეციალობაც მას უძლევა (ან უკვე მიეცა) და დააკვირდეს მის მუშაობას – სამუშაო რეჟიმს, მუშაობის სტილს, ქცევას, კლიენტებთან ურთიერთობას და ა. შ., რათა მიიღოს სრული ინფორმაცია თავის პროფესიაზე. ამის შედეგად, ახალგაზრდა დარწმუნდება თავისი ცოდნის სისრულეში და იზრუნებს მის სრულყოფაზე.

ეს მეთოდი მეტად ეფექტიანია და დიდი ბრიტანეთის კომპანიათა 71% მას პრაქტიკულად იყენებს.

„E-learning" მეთოდი არის პროფესიულ საქმიანობაში სხვადასხვა ელექტრონული ტექნოლოგიების გამოყენების მეთოდი. მას ელექტრონულ განათლებას უწოდებენ.

„E-learning-ი რამდენიმე ეტაპისაგან შესდგება:

1. სწავლება;
2. ინფორმაციული მხარდაჭერა და კოუჩინგი;
3. თანამშრომლობა და ურთიერთქმედება;
4. ხელმძღვანელობა და კონტროლი.

§3. პერსონალის მართვის ნორმატიულ-მეთოდური და სამართლებრივი უზრუნველყოფა

პერსონალის მართვის ნორმატიულ-მეთოდურ და სამართლებრივ უზრუნველყოფაში იგულისხმება **ნორმატიულ-საცნობარო მასალები, ნორმები, წესები, მეთოდიკები, სხვადასხვა ინსტრუქციები** და სხვ.

ნორმატიულ-მეთოდური მასალებით პერსონალის მართვის სამსახურის უზრუნველყოფაზე პასუხისმგებლობა ეკისრება კორპორაციის მართვის აპარატის ისეთ ქვედანაყოფებს, როგორიცაა: სტანდარტიზაციის განყოფილება, შრომის ორგანიზაციის განყოფილება, იურიდიული განყოფილება და სხვ.

ტიპიური დოკუმენტების საფუძველზე ისინი კორპორაციის თავისებურებათა გათვალისწინებით ამუშავებენ დოკუმენტებს შიდა სარგებლობისთვის. ერთ-ერთი ასეთი დოკუმენტია **კოლექტიური ხელშეკრულება**. ეს არის კორპორაციის შრომით კოლექტივსა და ადმინისტრაციას შორის დადებული შეთანხმება სამეურნეო-საქმიანობაში მათი ურთიერთობის დარეგულირების შესახებ. ამ დოკუმენტში კორპორაციის თანამშრომელთა წარმომადგენლებად გამოდიან პროფესიული კავშირის წევრები, ხოლო დამქირავებლებად კორპორაციის ხელმძღვანელები.

კოლექტიურ ხელშეკრულებაში მოცემულია:[1]

1. შრომის ანაზღაურების ფორმა, სიდიდე, ფულადი წახალისება, შეღავათები, კომპენსაცია, წანამატი.
2. შრომის ანაზღაურების რეგულირება ინფლაციის შემთხვევაში.
3. სამუშაო დროისა და დასვენების დროის განსაზღვრა.
4. შრომის პირობების დაცვა.
5. ნებაყოფლობითი და აუცილებელი დაზღვევა;
6. წარმოებაში უსაფრთხოება და ჯანმრთელობის დაცვა;
7. სწავლასთან შეთავსებით მომუშავეთათვის შეღავათების მიცემა და სხვ.

1 ნ. პაიჭაძე, პერსონალის მართვა, თბ., 2003, გვ. 125.

კორპორაციაში ორგანიზაციულ-მეთოდური დოკუმენტების დახმარებით ხდება პერსონალის მართვის ფუნქციების შესრულების რეგლამენტირება. ასეთი დოკუმენტებია:

- დებულება კორპორაციაში საკადრო რეზერვის ფორმირების შესახებ;
- დებულება მომუშავეთა ადაპტაციის ორგანიზაციის შესახებ;
- რეკომენდაციები პერსონალის შერჩევის შესახებ;
- დებულება შრომის ანაზღაურების შესახებ და სხვ.

კორპორაციაში პერსონალის მართვის ზოგიერთი ფუნქციის შესრულებას ემსახურება ისეთი ნორმატიული დოკუმენტები, როგორიცაა:

- ერთიანი საკვალიფიკაციო ცნობარი;
- შრომის ანაზღაურების სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცხრილი;
- ხელფასის სატარიფო ბადე და ა. შ.

კორპორაციები ამუშავებენ დებულებებს პერსონალის შესახებ და ქვეგანყოფილებების საქმიანობის დებულებებს. ქვეგანყოფილებების დებულებებში მათი საქმიანობის საზღვრები არის რეგლამენტირებული. მუშავდება, აგრეთვე, თანამდებობრივი ინსტრუქციები. ჩვენგან განსხვავებით, დასავლეთის ქვეყნებში მუშავდება, აგრეთვე, პიროვნული სპეციფიკაციები. იგი იწერება ყოველ სამუშაო ადგილზე და პასუხობს კითხვას, თუ როგორი უნდა იყოს ამ ადგილზე მომუშავე ადამიანი.

კორპორაციაში პერსონალის მართვა სამართლებრივადაც უნდა იყოს უზრუნველყოფილი. ეს საჭიროა აქ მომუშავეთა უფლებების და კანონიერი ინტერესების დასაცავად. ეს შესაძლებელია ცენტრალიზებული ან ლოკალური ხასიათის სამართლებრივი ნორმების შემოღებით. მას მიეკუთვნება შრომითი კანონმდებლობის კოდექსი, საქართველოს კონსტიტუცია, იუსტიციის სამინისტროს სამართლებრივი აქტები, თვით კორპორაციის ხელმძღვანელობის ბრძანებები საკადრო საკითხებზე, განკარგულებები და მითითებები.

§4. კონფლიქტების მართვა კორპორაციაში

კონფლიქტის ბუნება და ფუნქციები. ტერმინი „კონფლიქტი" ლათინური წარმოშობის სიტყვაა (Conflictus) და შეჯახებას ნიშნავს. იგი წარმოიქმნა ორ ან ორზე მეტ მხარეს შორის მათი ერთობლივი შრომითი საქმიანობის პროცესში და უკავშირდება ინტერესთა დაპირისპირებას, შეხედულებებში შეუთანხმებლობას.

კორპორაციებში კონფლიქტი ასრულებს მთელ რიგ დადებით ფუნქციებს, კერძოდ:

- ეხმარება მენეჯმენტს გამოავლინოს თავისი მუშაობის სუსტი მხარეები, რომლებიც კორპორაციის საერთო კეთილდღეობის და აყვავების ფონზე ადრე არ შეიმჩნეოდა;
- იძლევა გარკვეულ პროგნოზს იმისა, თუ როგორ უნდა აეწყოს მომავალში ბიზნესი, რომ კონფლიქტი აღარ განმეორდეს;
- კონფლიქტის გადაწყვეტა კორპორაციას აჩვენებს რა შეუძლია მის პარტნიორებს;
- კორპორაციას აიძულებს გადახედოს თავის ბიზნესს და აამაღლოს მისი ხარისხი.

ადრე, კონფლიქტები მხოლოდ ნეგატიურ მოვლენად მიიჩნეოდა და მის აღსაკვეთად ყველაფერი კეთდებოდა ძალისმიერი მეთოდით. თანამედროვე შეხედულებით, კონფლიქტები არა თუ დასაშვებია, არამედ ზოგიერთი მათგანი სასურველია, რადგან ისინი იძლევიან ფარულ პროცესებზე ინფორმაციას, ერთიდაიგივე მოვლენაზე აზრთა სხვადასხვაობას. ეს კი აადვილებს მართვას.

ამ მიზეზით ხშირად, მენეჯერები სგაიჩულს აძლევენ კონფლიქტს. ითვლება, რომ თუ კომპანიაში კონფლიქტი არ არის, იქ კარგად არ არის საქმე. მენეჯერის ამოცანა კონსტრუქციულად გადაწყვეტადი კონფლიქტის დაპროექტებაშია.

თუმცა, ცალკეული, ყველაზე ხშირად პიროვნებათაშორისი კონფლიქტები ისე უპირისპირდება ერთმანეთს, რომ კორპორაციის ინტერესი უკანა პლანზე გადადის. ამით ზარალდება კორპორაცია.

ასე რომ, კონფლიქტი შეიძლება იყოს ფუნქციონალური (სასარგებლო) და დისფუნქციონალური, ანუ შრომის მწარმოებლურობის შემამცირებელი. კონფლიქტის შედეგი იმაზეა დამოკიდებული, თუ როგორ მართავს მას მენეჯერი.

კონფლიქტის თავის არიდება შეუძლებელია. კონფლიქტის უყურადღებოდ დატოვებაც არ შეიძლება, რადგან პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი შეიძლება გადაიქცეს ჯგუფთაშორის კონფლიქტად, მოედოს მთელ კოლექტივს და ამით ზიანი მიაყენოს მთელ კორპორაციას. მაგრამ საჭიროა კონფლიქტების მართვა, მართვამდე – მათი შესწავლა, წარმოქმნის წყაროების, განვითარების ეტაპების და ტიპური მოდელების გამოკვლევა.

კონფლიქტების ტიპოლოგია. კონფლიქტების კლასიფიკაციის მრავალი ვარიანტი არსებობს. მათ შორის ერთ-ერთის ამორჩევა იმაზეა დამოკიდებული, კონკრეტულ ვითარებაში კონფლიქტოლოგს რა აინტერესებს.

კონფლიქტების მრავალრიცხოვან კლასიფიკაციას გარკვეული ნიშნები უდევს საფუძვლად. ისინი კონფლიქტების კლასიფიცირების საფუძველს წარმოადგენენ. მათ რიცხვშია:

- კონფლიქტის მონაწილეთა შემადგენლობა;
- კონფლიქტის შინაარსი;
- კონფლიქტის ხანგრძლივობა;
- კონფლიქტის მიზეზები;
- კონფლიქტის ინტენსიურობის, სიმძაფრის და ძალის ინტენსივობა;
- კონფლიქტის მიმდინარეობის ფორმები;
- კონფლიქტის გადაჭრის გზები და სხვ.

კორპორაციის წარმატებებზე მეტად მოქმედებს მისი შიდასაფირმო ანუ თანამშრომლების შორის კონფლიქტი, რომლის ნეიტრალიზაცია კადრების მართვის მკაცრი სტილის დროსაც კი ვერ ხერხდება.

შიდასაფირმო კონფლიქტი იყოფა 4 ტიპად:

- შიდაპიროვნული;
- პიროვნებათაშორისი;

- კონფლიქტი „პიროვნება-ჯგუფი";
- ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი (ფირმაში იგი შეიძლება წარმოიშვას სოციალური, პოლიტიკური და განსხვავებული კულტურის მქონე მსხვილ ჯგუფებს შორის).

კონფლიქტების სხვადასხვა ტიპები ერთმანეთთან არიან დაკავშირებული. განვითარების პროცესში ხშირად ისინი ერთმანეთში გადაიზრდებიან. ასე შეიძლება შიდაპიროვნული კონფლიქტი გადაიზარდოს პიროვნებათაშორის კონფლიქტში, პიროვნებათაშორისი — ჯგუფთაშორის კონფლიქტში და ა. შ.

შიდასაფირმო კონფლიქტის წარმომქმნელი მიზეზები ასე შეიძლება დაჯგუფდეს:

1. ცალკეულ მუშაკებს და ჯგუფებს შორის მიზნების არასაკმარისი შეთანხმებულობა და დაპირისპირება;
2. რესურსების შეზღუდულობა;
3. თანამშრომელთა ერთი ნაწილის დაუსაბუთებელი საჯარო გაკიცხვა და მეორე ნაწილის ასევე დაუმსახურებელი შექება;
4. ცხოვრებისეულ გამოცდილებასა და ქცევის მანერებში განსხვავებები;
5. ხელმძღვანელობის მხრიდან არასაკმარისი კეთილგანწყობილი დამოკიდებულება;
6. ორგანიზაციული სტრუქტურის მოძველება, უფლებებისა და მოვალეობების ბუნდოვანი გამიჯვნა;
7. დაქვემდებარებულთა პროფესიული მომზადების დაბალი დონე, რაც იწვევს გარკვეულ ფუნქციათა შესასრულებლად მათ არ დაშვებას;
8. მუშაკის თანამდებობრივ მოვალეობებში შემავალ ფუნქციებს შორის წინააღმდეგობა;
9. პერსპექტივების გაურკვევლობა;
10. შრომის არაკეთილსასურველი ფიზიკური პირობები.

კორპორაციულ კონფლიქტებს შორის გამორჩეული ადგილი უკავია **შიდაპიროვნულ კონფლიქტს**. ეს არის ადამიანის სულში ორი საწყისის დაპირისპირება. ადამიანისთვის იგი წარმოადგენს ფსიქოლოგიურ პრობლემას და მისი გადაჭრა მოითხოვს თავის

თავთან გარკვეულ მუშაობას. შიდაპიროვნული კონფლიქტი ადამიანში წარმოიშვება მაშინ, როცა მას ურთიერთსაწინააღმდეგო დავალებებს აძლევენ შესასრულებლად. მაგალითად, როცა მენეჯერი თანამშრომელს აძლევს დავალებას, რომ იგი მეტი დროის განმავლობაში იმყოფებოდეს ოფისში და კლიენტებთან მუშაობდეს; მეორე შემთხვევაში, იგივე მენეჯერი საყვედურობდეს მას იმის შესახებ, რომ ნაკლებ დროს უთმობს პარტნიორებთან საქმიანობას და ა. შ.

შიდაპიროვნული კონფლიქტი მაშინაც წარმოიშვება, როცა საწარმოო დავალებები პიროვნების პირად მოთხოვნილებებს და ფასეულობებს არ შეესაბამება. მაგალითად, მუშაკს დაგეგმილი აქვს შაბათი, მისი დასვენების დღე, ოჯახთან ერთად ქალაქგარეთ გაატაროს. ასეთ დროს, პარასკევს, საღამოს მას უფროსი უცხადებს, რომ შაბათს მან ზეგეგმურად წარმოების საჭიროებისთვის უნდა იმუშაოს.

პიროვნებას თავისი შინაგანი სამყარო აქვს. მისი ძირითადი სტრუქტურა, ანუ შემადგენელი ნაწილები, რომლებიც იწვევენ კონფლიქტს შემდეგია: **მოტივები, ფასეულობები, თვითშეფასება**.

მოტივები ასახავს ადამიანის სხვადასხვა დონის (მოთხოვნილებები, ინტერესები, სურვილები, ლტოლვა და ა. შ.) მისწრაფებებს. ისინი გამოიხატება ტერმინით „მე მინდა".

ფასეულობები ეყრდნობიან საზოგადოებაში არსებულ ნორმებს, იღებენ სავალდებულო ფორმას და გამოიხატებიან ტერმინით „მე ვალდებული ვარ".

თვითშეფასება არის ადამიანის მიერ თავისი თავის შეფასება, თავისი უნარებისა და შესაძლებლობების შეფასება. თვითშეფასება გამოიხატება ტერმინით „მე ეს ვარ, ეს შემიძლია, ეს არ შემიძლია".

იმაზე დამოკიდებულებით თუ პიროვნების შინაგანი სამყაროს რომელი მხარეები შედიან კონფლიქტში, არჩევენ შიდაპიროვნული კონფლიქტის ექვს ტიპს:

1. **მოტივაციური კონფლიქტი**. ეს არის გაუცნობიერებელ მისწრაფებებს შორის კონფლიქტი, სხვადასხვა მოტივებს შორის

წარმოებული შეჯახება, ანუ „მინდა“ და „მინდა“-ს შორის წარმოქმნილი კონფლიქტი.

2. ზნეობრივი კონფლიქტი. იგი სურვილებსა და ვალდებულებებს შორის, მორალურ პრინციპებსა და პიროვნულ სურვილებს შორის წარმოქმნილი კონფლიქტია. ზოგჯერ იგი გამოიხატება ვალდებულებასა და მის მიმართ წარმოქმნილ ეჭვებს შორის კონფლიქტში. საბოლოო ჯამში ეს არის კონფლიქტი „მინდა“ და „უნდა“-ს შორის.

3. არარეალიზებული სურვილის ანუ არასრულყოფილების კომპლექსის კონფლიქტი. ეს არის სურვილებსა და სინამდვილეს შორის კონფლიქტი, როცა სინამდვილე ბლოკავს სურვილების შესრულებას. ზოგჯერ მას გამოხატავენ, როგორც „მინდა ისეთივე ვიყო, როგორც სხვები“ ამ სურვილის რეალიზების შეუძლებლობას შორის კონფლიქტად. ეს კონფლიქტი არა მხოლოდ მაშინ წარმოიშვება, როცა რეალური ვითარება ბლოკავს სურვილის შესრულებას, არამედ მაშინაც, როცა ადამიანს თავისი ფიზიკური თუ სხვა მდგომარეობის გამო, ამის შესრულება არ შეუძლია. ეს კონფლიქტები, წარმოშობილი პიროვნების ფიზიკური მონაცემებითა და შესაძლებლობებით დაუკმაყოფილებლობის გამო, გამოიხატება „მინდა“ და „შემიძლია“-ს შორის დაპირისპირებაში.

4. როლებს შორის კონფლიქტი. იგი ფაქტიურად პიროვნების შიდაპიროვნული კონფლიქტია და ადამიანის ორ როლთან და მათთან დაკავშირებულ ფასეულობას, სტრატეგიებსა და ცხოვრების აზრთა შორის დაპირისპირებას ასახავს. იგი გამოიხატება „უნდა“ და „უნდა“-ს შორის არსებულ კონფლიქტში.

5. ადაპტური კონფლიქტი წარმოიშვება სუბიექტსა და მის გარემოს შორის წონასწორობის დარღვევის შედეგად, ან სოციალური და პროფესიული ადაპტაციის პროცესის დარღვევის შედეგად. ეს არის ადამიანის შესაძლებლობასა და სინამდვილის მოთხოვნებს შორის კონფლიქტი. იგი გამოიხატება „უნდა“ და „შემიძლიას“ შორის კონფლიქტში.

6. არაექვივალენტური თვითშეფასების კონფლიქტი. ეს არის

გადაჭარბებულად ამაღლებულ თვითშეფასებასა და საკუთარი შესაძლებლობათა რეალური შეფასების მისწრაფებას შორის, შემცირებულ თვითშეფასებასა და ადამიანის ობიექტურ მიღწევათა გაცნობიერებას შორის და, კიდევ, მაქსიმალური წარმატების მიღწევის და მისწრაფების ამაღლებისა და წარუმატებლობის თავიდან აცილების მისწრაფებას შორის კონფლიქტი. ეს კონფლიქტი გამოიხატება „შემიძლია“ და „შემიძლია“-ს შორის წინააღმდეგობაში.

არ არსებობს პიროვნების მხოლოდ შინაგანი პირობებითა და ქმედებებით გამოწვეული შიდაპიროვნული კონფლიქტი. მასზე გარე გარემოს ფაქტორებიც მოქმედებენ. ამ მიმართებით მათ ყოფენ:

1. ადამიანის შინაგან სამყაროში არსებული წინააღმდეგობების მიზეზით წარმოშობილ კონფლიქტებად. ისინი ასახავენ პიროვნების დამოკიდებულებას გარე სამყაროსთან. ასეთ კონფლიქტებს მიეკუთვნებიან მოტივაციური კონფლიქტები და არაადექვატური თვითშეფასების კონფლიქტები.

2. ადამიანთან დამოკიდებულებით გარე ობიექტურ წინააღმდეგობებად, რომლებიც გადადიან ადამიანის პიროვნულ შიგა სამყაროში და იწვევენ კონფლიქტებს. ასეთ კონფლიქტებს მიეკუთვნებიან მორალურ-ზნეობრივი და ადაპტაციური კონფლიქტები.

შიდაპიროვნული კონფლიქტების დაძლევა ადამიანში ფსიქოლოგიური დაცვის მექანიზმის წარმოქმნით და ამოქმედებით ხდება. ეს არის ადამიანის ფსიქიკის ნორმალური, ყოველდღიურად მომუშავე მექანიზმი. მისი დანიშნულებაა ადამიანის ემოციების კონტროლი იმ შემთხვევებში, როცა ადამიანის გრძნობები ნეგატიური შედეგების მიღების სიგნალს იძლევა.

პიროვნებათაშორისი კონფლიქტიც შიდა საფირმო კონფლიქტების ერთ-ერთი სახეა. ეს არის ორი ადამიანის ურთიერთსაწინააღმდეგო მოტივების შეჯახების გამო წარმოშობილი კონფლიქტი. პიროვნებათაშორისი კონფლიქტების 75% მატერიალური ინტერესთა განსხვავებულობის გამო იწყება, თუმცა, პრაქტიკულად მას სხვა სახე — ხასიათების შეუთავსებლობა, პიროვნულ შეხედულებებში და მორალურ ფასეულობებში განსხვავება და ა. შ. — ეძლევა.

არსებობს პიროვნებათაშორისი კონფლიქტების გადაწყვეტის ხუთი გზა:

1. **კონფლიქტისადმი თავის არიდება (გაქცევა).** ამ სტრატეგიის დროს მენეჯერის ქცევა იქითკენ არის მიმართული, რომ როგორმე გამოვიდეს შექმნილი სიტუაციიდან, თავი შეიკავოს კამათისგან, თავისი შეხედულების და პოზიციის მკვეთრად გამოხატვისგან. ასეთ დროს მენეჯერი არ იღებს თავის თავზე პრობლემის გადაწყვეტაზე პასუხისმგებლობას, არ უნდა, რომ დაინახოს და არც მნიშვნელობას აძლევს აზრთა სხვადასხვაობას, უარყოფს კონფლიქტის არსებობას, ცდილობს თავად არ მოახდინოს კონფლიქტის პროვოცირება და ა. შ.
2. **იძულება.** ამ შემთხვევაში მენეჯერი იბრძვის თავისი ინტერესების დასაცავად, იყენებს თავის ძალაუფლებას, იძულებას. ასეთი მენეჯერი ნებისმიერ ფასად გაატარებს ორგანიზაციაში თავის შეხედულებებს.
3. **აზრთა სხვადასხვაობის დაახლოვება.** ასეთ დროს კორპორაციის ხელმძღვანელის ქმედებები მიმართულია მეორე მხარის შეხედულებების მხარდაჭერისკენ, მათი ინტერესების მხედველობაში მიღებისკენ და ამ გზით აზრთა სხვადასხვაობის დაახლოებისკენ.
4. **კომპრომისი, თანამშრომლობა.** ამ შემთხვევაში კორპორაციის მენეჯერი ცდილობს პრობლემა ორივე მხარის ინტერესების დაკმაყოფილებით გადაწყვიტოს. იგი ცდილობს დაარეგულიროს აზრთა დაპირისპირება და ერთის (ან მეორე მხარის) მხრიდან მეორისთვის დათმობით მოახდინოს შეხედულებებში დაახლოება და შუალედური გადაწყვეტილების მიღება. ეს ისეთი გადაწყვეტილებაა, რომლის დროსაც არცერთი მხარე არაფერს კარგავს, მაგრამ არც არაფერს იგებს.
5. **ალტერნატივის ძიება.** ამ გზით პრობლემის გადაწყვეტა ხდება ყველა არსებული განსხვავებული შეხედულების განხილვით, კონფლიქტის მიზეზის დადგენით და ყველა მხარისთვის მისაღები გადაწყვეტილების მიღებით. მენეჯერი, რომელიც ამ სტრატეგიით სარგებლობს, არ ცდილობს სხვის ხარჯზე მიზნის

მიღწევას, უბრალოდ ის კონფლიქტური სიტუაციიდან საუკეთესო გამოსავალს ეძებს.

რაც შეეხება **ჯგუფურ კონფლიქტებს,** უნდა აღვნიშნოთ, რომ ისინი პიროვნებათაშორისი კონფლიქტებთან შედარებით ნაკლებ გავრცელებულია, მაგრამ თავისი შედეგებით უფრო მასშტაბური და მძიმეა. სამსახურში, ყოველი ჩვენთაგანი, შეიძლება ჯგუფურ კონფლიქტში აღმოჩნდეს ჩათრეული. ასეთი კონფლიქტების საშიშროება იმაში მდგომარეობს, რომ ისინი ხშირად ჯგუფის ლიდერის, ხელმძღვანელის ამბიციების გამო იწყება. ჯგუფთაშორისი კონფლიქტების მიზეზი არის მოტივების სხვადასხვაობა.

კორპორაციაში ჯგუფური კონფლიქტების ორი ტიპია ცნობილი:

1. „პიროვნება – ჯგუფი";
2. „ჯგუფი – ჯგუფი".

პირველი ტიპის – „პიროვნება – ჯგუფი" კონფლიქტის ვარიანტებია:

- „ხელმძღვანელი – კოლექტივი";
- „კოლექტივის რიგითი წევრი – კოლექტივი";
- ლიდერი – ჯგუფი (მიკრო ჯგუფი).

პირველ შემთხვევაში, კორპორაციის კოლექტივი უპირისპირდება ხელმძღვანელს. ეს შეიძლება მრავალი მიზეზით იყოს გამოწვეული, რომელთა შორისაა: ხელმძღვანელის არაკომპეტენტურობა, მართვის სტილი და ა. შ.

მეორე შემთხვევაში, კოლექტივი უპირისპირდება თავისავე წევრს. ეს შეიძლება მოხდეს იმიტომ, რომ ეს პიროვნება კონფლიქტურია, არ იცავს ჯგუფის (გუნდის) ნორმებს და ა. შ.

მესამე შემთხვევაში, ჯგუფი (ან მიკრო ჯგუფი) უპირისპირდება ლიდერს, იმიტომ, რომ მას არა აქვს სათანადო პროფესიონალიზმი, აჭარბებს თავის უფლებამოსილებას და ა. შ.

ყველა შემთხვევაში, პიროვნებასა და ჯგუფს შორის კონფლიქტები წარმოიშვება სხვადასხვა მიზეზით. მათ რიცხვშია:

ა) პიროვნების მიერ შესრულებული როლიდან მოლოდინის არ გამართლება;

ბ) პიროვნების მიერ თავის თავზე არაადეკვატური დიდი შესაძლებლობის წარმოდგენა;

გ) ჯგუფური ნორმების დარღვევა.

კორპორაციაში პიროვნებას აქვს პოზიცია, სტატუსი და როლი.

პოზიცია არის მისთვის თანამდებობით მიცემული მდგომარეობა.

სტატუსი არის მისი რეალური მდგომარეობა ჯგუფთაშორის ურთიერთობაში, მისი ავტორიტეტულობის ხარისხი. სტატუსი შეიძლება იყოს მაღალი, საშუალო და დაბალი. **პიროვნების როლი** არის ჯგუფში პიროვნების ქცევის ნიმუში (იგი შეიძლება მისთვის ოფიციალურად იყოს მიცემული და შეიძლება ჯგუფის მიერ მიცემული).

ჯგუფური კონფლიქტების ერთ-ერთი სახეა ჯგუფთაშორისი კონფლიქტები, მათი ვარიანტებია:

- „ორგანიზაციის ადმინისტრაცია – კოლექტივი";
- „ადმინისტრაცია – პროფკავშირები";
- „ქვედანაყოფები – ქვედანაყოფები";
- „ორგანიზაცია – ორგანიზაცია"
- „მიკროჯგუფები – მიკროჯგუფები".

კორპორაციის კოლექტივი უპირისპირდება მისსავე ხელმძღვანელობას სამართლებრივი ნორმების დარღვევისთვის, დაბალი ხელფასისთვის, შრომის მძიმე პირობებისთვის და ა. შ.

პროფკავშირი უპირისპირდება ადმინისტრაციას – შრომითი კანონმდებლობის დარღვევისთვის და ა. შ.

ორგანიზაციის ქვედანაყოფი უპირისპირდება მეორე ქვედანაყოფს რესურსების არასწორი განაწილებისთვის, კომუნიკაციებში დარღვევებისთვის და ა. შ.

ერთი კორპორაცია უპირისპირდება მეორეს ხელშეკრულები პირობების დარღვევისთვის, ბაზრებზე გავლენის სფეროებისთვის და ა. შ.

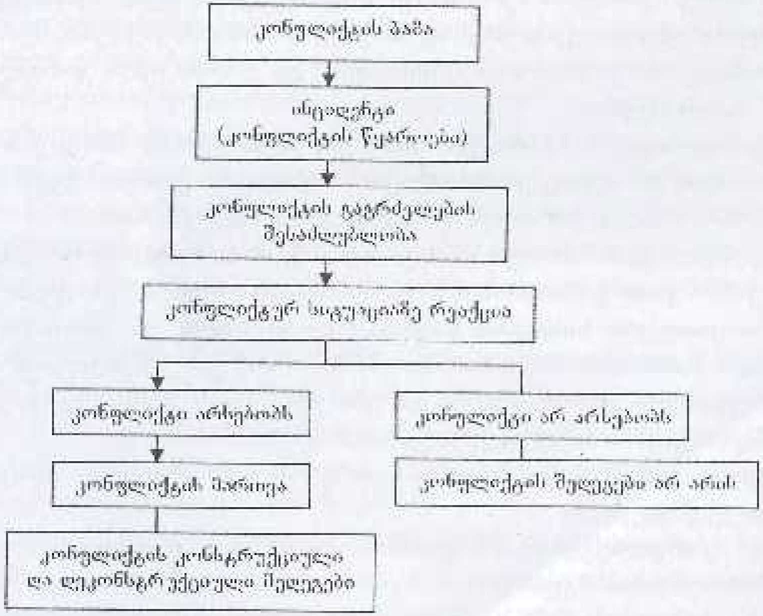
მიკროჯგუფები უპირისპირდებიან ერთმანეთს მოტივებში და ინტერესებში განსხვავებულობის გამო და ა. შ.

კონფლიქტების არანაკლებ მნიშვნელოვანი ტიპია კორპორაციის კონფლიქტი თავის საქმიან პარტნიორებთან. ასეთ კონფლიქტებს უწინარეს ყოვლისა იწვევს:

- ფულადი ურთიერთობები;
- ორივე მხარის მიერ შესრულებული სამუშაოს დაბალი ხარისხი;
- უხარისხო კომუნიკაციები;
- არაკეთილსინდისიერება და დაბალი პროფესიონალიზმი.

კონფლიქტური სიტუაციების დასაძლევად სასურველია კორპორაციებს ჰყავდეთ კონფლიქტოლოგები.

კონფლიქტის განვითარების პროცესი. თავისი განვითარების პროცესში კონფლიქტი რამდენიმე სტადიას გადის. კონფლიქტისთვის ყველა ეს სტადია სავალდებულო არ არის (შეიძლება ადგილი ჰქონდეს რომელიმე სტადიის გამოტოვებას ანუ „გადახტომას"). განსხვავებული შეიძლება იყოს მათი ხანგრძლივობა, მაგრამ რაც შეეხება თანამიმდევრობას, ისინი ყოველთვის ერთი და იგივეა. მისი სქემა ასეთია:



ნახ. 35. კონფლიქტის ეტაპები

ინციდენტით დაწყებული კონფლიქტი შეიძლება ინციდენტითვე დამთავრდეს. ასე ხდება იმ შემთხვევაში, როცა კონფლიქტის მხარეები ერთმანეთს სცილდებიან და შემდეგ აღარასოდეს შეხვდებიან, მეორე შემთხვევაში, მხარეები ინციდენტის დროს არკვევენ თავიანთ უთანხმოებას და კონფლიქტიც ამით მთავრდება. მესამე შემთხვევაა, როცა ინციდენტის დროს კონფლიქტი არ მთავრდება და გადადის თავის განვითარების შემდეგ სტადიაზე. ეს არის ესკალაციის სტადია, ფაზა. ესკალაციის ფაზაში კონფლიქტი საფეხურებრივად ვითარდება (თვით სიტყვა „ესკალაცია" ლათინური წარმოშობის სიტყვაა – „Scala" – და კიბეს ნიშნავს).

ესკალაცია შეიძლება იყოს უწყვეტი – მხარეებს შორის დაძაბულობის მუდმივი ზრდით და ტალღისებური, რომელსაც ახასიათებს დაძაბულობის პერიოდული ზრდა ან შემცირება. ესკალაცია ასევე შეიძლება იყოს მძაფრი და დუნე. პირველ შემთხვევაში დაძაბულობა უკიდურესად მოკლე დროში მწვავდება, მეორე შემთხვევაში კი წლობით გრძელდება და ქრონიკული კონფლიქტის სახეს იღებს.

კონფლიქტებს სჭირდება მართვა. იდეალურად ითვლება ის ვარიანტი, როდესაც კორპორაციის მენეჯერი კონფლიქტებს არ აქრობს, არამედ მართავს და ეფექტურად იყენებს მათ.

კონფლიქტის მართვა არის კონფლიქტის დინამიკაზე ობიექტური კანონებით განპირობებული, მიზანმიმართული ზემოქმედება, იმ სოციალური სისტემის სასარგებლოდ, სადაც ეს კონფლიქტი მოხდა. მისი ძირითადი მიზანი იმაშია, რომ გააუვნებელყოს დესტრუქციული კონფლიქტები და უზრუნველყოს კონსტრუქციული კონფლიქტების ადეკვატური გადაჭრა.

კონფლიქტების მართვა, როგორც რთული პროცესი, შეიცავს შემდეგ ქმედებებს:

1. კონფლიქტების პროგნოზირება და მათი ფუნქციონალური მიმართულების შეფასება;
2. კონფლიქტის სტიმულირება ან გამაფრთხილებელი ღონისძიებების მიღება;

3. კონფლიქტის რეგულირება;
4. კონფლიქტის გადაჭრა.

კონფლიქტის განვითარების თითოეულ ეტაპს კორპორაციაში გარკვეული შინაარსის მატარებელი მართვა შეესაბამება, მაგალითად:

- კონფლიქტური სიტუაციის წარმოქმნას – კონფლიქტის პროგნოზირება, გაფრთხილება, სტიმულირება.
- კონფლიქტის გაცნობიერებას – გაფრთხილება, სტიმულირება.
- კონფლიქტის დაწყებას – რეგულირება.
- კონფლიქტის განვითარებას – რეგულირება.
- კონფლიქტის დამთავრებას – გადაწყვეტა.

მოკლედ განვიხილოთ კონფლიქტის მართვაში თითოეული სახის ქმედებები ცალ-ცალკე:

კონფლიქტის პროგნოზირება არის სამომავლოდ მისი მოხდენის ალბათობის განსაზღვრა. პროგნოზირების წყარო არის ადამიანთა ურთიერთობებში არსებული სუბიექტური და ობიექტური პირობების და ფაქტორების შესწავლა, აგრეთვე, მათი ფსიქოლოგიური თავისებურებების შესწავლა. კორპორაციის კოლექტივში ასეთი პირობები და ფაქტორები შეიძლება იყოს: მართვის სტილი, სოციალური დაძაბულობის ხარისხი, სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი და სხვ. კონფლიქტების პროგნოზირებაში განსაკუთრებული ადგილი უკავია, როგორც ზოგადი, ისე კერძო მიზეზების მუდმივ ანალიზს.

კონფლიქტის გაფრთხილება არის მოსალოდნელი კონფლიქტის წარმოშობის წყაროს შესახებ ინფორმაციის გავრცელება. მისი მიზანია კონფლიქტის არდაშვება. ამ მიზნით იწყება აქტიური საქმიანობა იმ ფაქტორების გასანეიტრალებლად, რომლებიც საფუძვლად უდევს მის წარმოქმნას.

არსებობს **იძულებითი** და **პრევენციული** გაფრთხილება. ჩვენს მიერ უკვე აღნიშნულ გაფრთხილებას იძულებითი გაფრთხილება ეწოდება. პრევენციული გაფრთხილება კი არის კონფლიქტის არდასაშვებად დამცავი ზომების მიღება. ამაში შედის კორპორაცი-

ის მუშა-მოსამსახურეთა საჭიროებებისა და მოთხოვნილებებზე მუდმივი ზრუნვა, სოციალური სამართლიანობის დაცვა და სხვ.

კონფლიქტის სტიმულირება არის კონფლიქტის გამოსაწვევად მართვის სუბიექტის ქმედება. სტიმულირება კონსტრუქციულ კონფლიქტებთან მიმართებაშია გამართლებული. კონფლიქტის სტიმულირების საშუალებებია: პრობლემური საკითხის კრებაზე განხილვა, შექმნილი სიტუაციის საჯარო კრიტიკა და ა. შ. როცა მენეჯერი ამა თუ იმ საშუალებით სტიმულს აძლევს კონფლიქტის წარმოქმნას, მან უნდა შეძლოს მისი კონსტრუქციული მართვა, სხვა შემთხვევაში იგი მხოლოდ უარყოფით შედეგს მიიღებს.

კონფლიქტის რეგულირება არის მმართველი სუბიექტის საქმიანობა კონფლიქტის შესაზღუდად, მის დასამთავრებლად. კონფლიქტის რეგულირების ეტაპებია:

- I ეტაპი: კონფლიქტის რეალობის გაცნობიერება მხარეების მიერ.
- II ეტაპი: კონფლიქტის ლეგიტიმიზაცია;
- III ეტაპი: კონფლიქტის ინსტიტუციონალიზაცია (ანუ შესაბამისი ორგანოების, მუშა ჯგუფების შექმნა მის დასარეგულირებლად).

მენეჯერისთვის ყველაზე რთულია კონფლიქტის დასამთავრებლად ხერხების მოძებნა. ამ შემთხვევაში მან უნდა იცოდეს ორი რამ: 1. რა ღირს კონფლიქტი, ანუ კონფლიქტის ფასი $Ц_к$ და 2. რა ღირს კონფლიქტიდან გამოსვლა ანუ კონფლიქტიდან გამოსვლის ფასი $Ц_{вк}$.

კონფლიქტში მონაწილე ორივე მხარისთვის კონფლიქტის ფასი სამი შემადგენელით ყალიბდება:

კონფლიქტურ საქმიანობაზე დახარჯული ძალის, ენერგიის და დროის ხარჯი (З);

მეორე მხარის მიერ არაკეთილგანწყობილი ქმედებისას მიყენებული ზარალი (Д);

საერთო სიტუაციის გაუარესებასთან დაკავშირებული დანაკარგები (С).

ასე რომ, კონფლიქტის ფასი $(Ц_к)=(З)+(Д)+(С)$.

კონფლიქტის ფასის ღირებულებაში გადაყვანა შეიძლება, მაგრამ ის აუცილებლად იქნება ინტუიციური სიდიდე. კონფლიქტიდან გამოსვლის ფასი $Ц_{вк}$ არის კონფლიქტის დამთავრებით მიღებული შემოსავლისა (П) და კონფლიქტით გამოწვეულ ხარჯებს (З) შორის სხვაობა $Ц_{вк}=П-З$. თუ $П > З$, ეს ნიშნავს, რომ კონფლიქტის შეწყვეტა სასურველია, თუ $Ц_к < Ц_{вк}$, ეს ნიშნავს, რომ კონფლიქტიდან გამოსვლა ძვირი დაჯდა და ღირდა ბრძოლის კიდევ გაგრძელება. თუ $Ц_к > Ц_{вк}$, მაშინ მის გაგრძელებაზე ხარჯების გაწევას სჯობს კონფლიქტის შეწყვეტა.

კონფლიქტის დამთავრების რამდენიმე შესაძლებელი ხერხი არსებობს. ეს ხერხებია:

- კონფლიქტის გადაჭრა;
- კონფლიქტის დარეგულირება;
- კონფლიქტის ჩაქრობა;
- კონფლიქტის აღმოფხვრა;
- კონფლიქტის გადაზრდა სხვა კონფლიქტში.

კონფლიქტის გადაჭრა ხდება დაპირისპირებულ ორივე მხარის აქტიურობით. ორივე მხარე (ან ერთ-ერთი მათგანი) ცვლიან თავიანთ პოზიციას. ამით იცვლება მათი დაპირისპირებაც.

კონფლიქტის დარეგულირება ხდება მესამე პირის ჩარევით. ეს შეიძლება მოხდეს მხარეების თანხმობით, ან თანხმობის გარეშე.

კონფლიქტის ჩაქრობა არის მისი დროებითი შეწყვეტა. ასეთ დროს აშკარა ფორმიდან კონფლიქტი გადადის ფარულ ფორმაში.

კონფლიქტის აღმოფხვრის დროს ხდება კონფლიქტის ძირითადი სტრუქტურული ელემენტების ლიკვიდაცია. ეს, ცხადია, არაკონსტრუქციული მეთოდია, მაგრამ არსებობს სიტუაციები, როცა იგი ამართლებს (მაგალითად, როცა ჯგუფს უპირისპირდება მისი ერთი წევრი, მას გადაიყვანენ სხვა ჯგუფში, ან დიდი ხნით გააგზავნიან მივლინებაში და ა. შ.).

კონფლიქტის გადაზრდა სხვა კონფლიქტში ხდება მაშინ, როცა მხარეებს შორის დაპირისპირების ახალი და, ამასთან, უფრო

წონადი ფაქტორი გამოჩნდება.

ადრე თუ გვიან კონფლიქტი მთავრდება. იმყითაა, რომ მან შეიძლება ჩაიაროს. ეს კვალი შეიძლება იყოს დესტრუქციული ან კონსტრუქციული. უფრო ხშირად, შედეგი ერთიც არის და მეორეც. და, იმის მიხედვით, თუ რომელი მეტია მეორეზე, კონფლიქტი მის სახელს ატარებს.

კონფლიქტის დაძლევის ძირითადი მეთოდები და ხერხები. კორპორაციის საქმიანობაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს თანამშრომლებთან კონფლიქტს. თანამშრომლებთან კონფლიქტი მომენტალურად უარყოფითად აისახება კორპორაციის რეპუტაციასა და იმიჯზე, რაც თავის მხრივ, ასევე უარყოფითად აისახება მოცემული კორპორაციის აქციების საბაზრო ფასზე.

ყველაზე მნიშვნელოვანი პერსონა, რომელსაც ევალება არ დაუშვას თანამშრომლებთან და თანამშრომლებს შორის კონფლიქტი და თუ ეს მაინც მოხდა, აღკვეთოს იგი, არის მენეჯერი. თუ კონფლიქტი მართვის ქვედა დონის მუშაკებთან მოხდა, მაშინ — ოპერაციული მენეჯერი, თუ კონფლიქტი ფუნქციური განყოფილებების თანამშრომლებთან (ან მათ შორის) მოხდა, მაშინ შესაბამისი სამსახურის ფუნქციონალური მენეჯერი და ა. შ.

კონფლიქტურ სიტუაციაში მენეჯერმა უნდა იცოდეს და შეეძლოს კონფლიქტის გადასაჭრელად აირჩიოს და გამოიყენოს ქვემოჩამოთვლილი მეთოდებიდან არსებული ვითარებისთვის ყველაზე შესაფერისი:

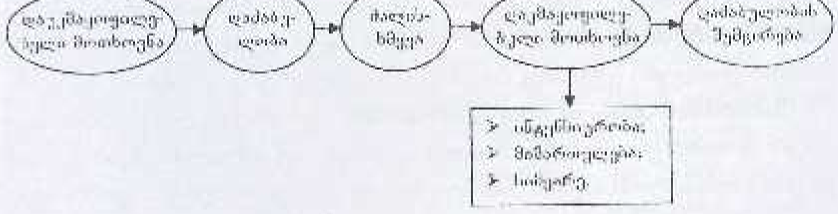
1. დათანხმების ტაქტიკა ე. ი. მოუსმინოს ყველას ყურადღებით და დაეთანხმოს მათ.
2. გადარწმუნების ტაქტიკა, ე. ი. მოუსმინოს მათ და დაარწმუნოს ისინი საკუთარ შეცდომებში.
3. თავდასხმის ტაქტიკა, ე. ი. მენეჯერი იკავებს ხისტ პოზიციას, ასაბუთებს თანამშრომლებს, რომ მათი პრეტენზიები კორპორაციის მიმართ არ არის სამართლიანი.
4. გადავადების ტაქტიკა, ე. ი. მენეჯერი დაითანხმებს თანამშრომლებს, რომ საკითხი გადაწყვეტის გარკვეული ხნის შემდეგ.
5. დეტალური ანალიზის ტაქტიკა, ე. ი. მენეჯერი თანამშრომლებთან ერთად აანალიზებს და აფასებს სიტუაციას და გადაწყვეტილებასაც იღებს მათთან ერთად.
6. პერსონალიზაციის ტაქტიკა, ე. ი. ყველაზე უფრო კონფლიქტური თანამშრომლების ამორჩევა და მათთან დაახლოება.
7. აქტიური თანამონაწილეობის ტაქტიკა. ეს ტაქტიკა პერსონალიზაციის ტაქტიკის მსგავსია და გათვლილია ემოციურ თანამშრომლებზე თანადგომის, თანამონაწილეობისთვის.

თუ კორპორაციის მენეჯერები ვერ ახერხებენ კონფლიქტების ჩაქრობას, მაშინ საქმეში ერთვება პროფკავშირი, შემდეგ კი სასამართლო.

§5. მოტივაცია, როგორც პერსონალის მართვის საშუალება

მუშა-მოსამსახურეთა მოტივაცია და დაჯილდოება ერთ-ერთი ურთულესი ამოცანაა, რომლის გადაწყვეტა უხდება კორპორაციის მმართველობით პერსონალს.

მოტივაცია არის მუშაკის მზადყოფნა იმისათვის, რომ მთელი ძალისხმევა მოახმაროს კორპორაციის მიზნის მიღწევას და ამგვარად დააკმაყოფილოს თავისი ინდივიდუალური მოთხოვნილებები, მოტივაციის პროცესი სქემატურად ასე წარმოგვიდგება:



ნახ. 36. მოტივაციის პროცესი

მოტივაციის განმარტებიდან ჩანს, რომ იგი სამ ელემენტს მოი-

ცავს: **ძალისხმევას, კორპორაციის მიზნებს** და **ინდივიდის (ანუ მუშაკის) მოთხოვნებს.**

ძალისხმევის ელემენტი გამოხატავს მუშაკის შრომის ინტენსივობას და მიზანმიმართულებას. ადამიანს, რომელსაც აქვს რაიმე მოტივი, ცდილობს თავისი სამუშაო ენერგიულად და გულმოდგინედ შეასრულოს.

კორპორაციის **მიზანი** არის მისია, რომელიც დასახულია მის წინაშე და, რომელსაც იგი ყოველდღიური საქმიანობით ნაბიჯ-ნაბიჯ ასრულებს.

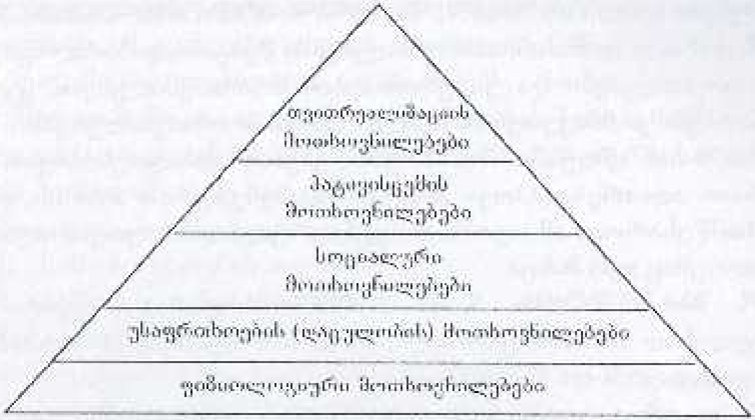
ინდივიდის **მოთხოვნილება** არის მისი შინაგანი მდგომარეობა, რომელიც ინდივიდის საქმიანობის ამა თუ იმ შედეგს მისთვის მოსაწონს ხდის. დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნა იწვევს ინდივიდის დაძაბულობას, რაც ასტიმულირებს მის ძალისხმევას. ძალისხმევის ასეთი ინტენსიურობა იწვევს კონკრეტული მიზნების შესრულების მონდომებას, შესრულების ქცევას. მათი მიღწევა კი ამცირებს ინდივიდის დაძაბულობას.

მოტივაციის ადრეული თეორიები. მოტივაციის ადრეული თეორიებია: ა. მასლოუს მოთხოვნილების თეორია, მაკ-გრეგორის X და Y თეორიები და ჰერცბერგის მოტივაციურ-ჰიგიენური თეორია.

მოთხოვნილების მასლოუს იერარქიის თეორია. ა. მასლოუ იყო ფსიქოლოგი. მან გამოთქვა აზრი, რომ ადამიანის ცნობიერებაში მისი მოთხოვნილებები იერარქიულად ასე არიან დალაგებული (ნახ. 37).

ა. მასლოუს მიხედვით ადამიანის მოთხოვნილებებში **ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები** ფუძისეულია. მათში შედის მოთხოვნილება კვებაზე, ჩაცმაზე, საცხოვრებელ ბინაზე და ა. შ.

უსაფრთხოების მოთხოვნილებები იერარქიულად ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებაზე მაღლა დგანან. აქ იგულისხმება გარანტიები იმისა, რომ ადამიანი მუდმივად დაცული იქნება ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაში.



ნახ. 37. მოთხოვნილებების ა. მასლოუს იერარქია

სოციალურ მოთხოვნილებებში შედის ადამიანის მიკუთვნება საზოგადოების რომელიმე ჯგუფისადმი.

პატივისცემის მოთხოვნილებებში შედის საკუთარი ღირსების გრძნობა, საზოგადოებაში მდგომარეობა, აღიარება, სხვა ადამიანების მხრიდან პატივისცემა.

თვითრეალიზაციის მოთხოვნილება გულისხმობს ადამიანის მიერ თავისი პოტენციალის რეალიზაციას, ყველაფერ იმის მიღწევას, რაც ადამიანს შეუძლია.

ა. მასლოუს მიხედვით, როცა ადამიანის ერთი მოთხოვნილება კმაყოფილდება, თუნდაც ძირითადად, ე. ი. არასრულად, შემდეგ იწყება მეორე დონის მოთხოვნილებების დომინირება, ანუ დაკმაყოფილებელი მოთხოვნილება აღარ აძლევს ადამიანის ქცევას მოტივაციას და იგი მიიწევს მოთხოვნილებების იერარქიულ კიბეზე მაღლა. ასე რომ, როცა კორპორაციის მენეჯერს უნდა ამა თუ იმ მუშაკის შრომისადმი მოტივირება, მან უპირველესად უნდა გაარკვიოს მოთხოვნილებების იერარქიული კიბის რომელ საფეხურზე იმყოფება იგი, და, მთელი ძალისხმევა მიმართოს მის დასაკმაყოფილებლად. ამის გარდა, მასლოუმ ადამიანის მოთხო-

ნილებები დაყო **ორ-დაბალ და მაღალ მოთხოვნილებების ჯგუფად**. დაბალი დონის მოთხოვნილებებში შეიტანა ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები და უსაფრთხოების მოთხოვნილებები, ყველა დანარჩენი კი მიაკუთვნა მაღალი რანგის მოთხოვნილებებს.

60-70-იან წლებში მოთხოვნილებების მასლოუს თეორიამ ფართო აღიარება ჰპოვა პრაქტიკოს მენეჯერთა შორის, თუმცა, სამწუხაროდ, ამ თეორიას მეცნიერული დასაბუთება თვით ა. მასლოუმაც ვერ მისცა.

დ. მაკ-გრეგორის X და Y თეორია. დ. მაკ-გრეგორი უპირველესად იმითაა ცნობილი, რომ მან შეიმუშავა ადამიანის ბუნების ორი X და Y თეორიები.[1]

X თეორია ადამიანებს ნეგატიურად ახასიათებს: კერძოდ, რომ ისინი არიან ზარმაცები, უთავმოყვარენი, არ უყვართ შრომა და გაურბიან პასუხისმგებლობას და ეფექტურად შრომობენ მხოლოდ მკაცრი მეთვალყურეობის პირობებში.

Y თეორიის მიხედვით ადამიანები დადებითად ხასიათდებიან: მათ შეუძლიათ თვითმართვა, პასუხისმგებლობის თავის თავზე აღება და შრომისადმი ისეთივე ბუნებრივი დამოკიდებულება, როგორც დასვენება-გართობისადმი.

სამწუხაროდ, არ არსებობს ამ თეორიების არავითარი პრაქტიკული დასაბუთება. თვით მაკ-გრეგორის აზრით Y თეორია უფრო ცხოველმოქმედია, ვიდრე X თეორია.

გერცბერგის მოტივაციურ-ჰიგიენური თეორია. ფიზიოლოგ ფრედერიკ გერცბერგის აზრით, შინაგანი ფაქტორები ზემოქმედებენ შრომისადმი ადამიანის მოტივაციაზე და სამუშაოთი მის კმაყოფილებაზე, გარეგანი ფაქტორები კი პირიქით. ჰერცბერგმა შეისწავლა საკითხი: „რა უნდათ ადამიანებს მიიღონ თავისი სამუშაოსაგან“. ჰერცბერგმა ჩაატარა ეს გამოკვლევა მუშებში და თხოვა მათ აღეწერათ ის სიტუაციები, როდესაც ისინი კმაყოფილი არიან სამუშაოთი და როდესაც არ არიან კმაყოფილნი.

ჰერცბერგის თეორიის თანახმად, ფაქტორები, რომლებიც

1 D. McGregor. The Human Side of Enterprise (New-York: McGraw-Hill, 1960).

უზრუნველყოფენ ადამიანთა კმაყოფილებას სამუშაოთი, განსხვავდებიან იმ ფაქტორებისაგან, რომლებიც იწვევენ სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობას. ფაქტორებს, რომლებიც იწვევენ სამუშაოთი მუშაკთა დაუკმაყოფილებლობას ჰერცბერგმა ჰიგიენური ფაქტორები უწოდა. 60-80-იან წლებში ჰერცბერგის თეორია დიდი პოპულარობით სარგებლობდა.

მოტივაციის თანამედროვე თეორიებია:

1. სამი მოთხოვნის თეორია;
2. მიზნის დაყენების თეორია;
3. გამაგრების თეორია;
4. მოტივირებული სამუშაო დავალებების დაპროექტება;
5. სამართლიანობის თეორია;
6. მოლოდინის თეორია.

სამი მოთხოვნის თეორია. სამი მოთხოვნის თეორია დაამუშავა მეცნიერმა დეივიდ მაკ კლილანდმა და მისმა თანაკოლეგებმა. ამ თეორიის მიხედვით ადამიანში არსებობს სამი ძირითადი მოთხოვნა, სამი ძირითადი მოტივი, რომლებიც მჟღავნდება სამუშაო სიტუაციებში. ეს არის **წარმატების მოთხოვნილება, ძალაუფლების მოთხოვნილება, პიროვნებათაშორისი მეგობრული და თბილი ურთიერთობის მოთხოვნილება**. კარგ, წარმატებულ მენეჯერებზე დაკვირვებით აღმოჩნდა, რომ მათ თითქმის ყველას მომეტებულად აქვთ ძალაუფლების მოთხოვნილება. შედარებით იშვიათად პირადი წარმატების მოთხოვნილება და ყველაზე ნაკლებად მეგობრული ურთიერთობის მოთხოვნილება.

მიზნის დაყენების თეორია. მისი არსი იმაშია, რომ არსებობს საკმაოდ სერიოზული მტკიცებულებები იმის შესახებ, რომ მიზნის კონკრეტულობა ამაღლებს შრომის ინტენსიობის მაჩვენებლებს. ასე რომ, თუ კორპორაციის დაქირავებულები მზად არიან რთული მიზნების შესასრულებლად. უმჯობესია მათ რთული, მაგრამ დაკონკრეტებული მიზნები დაუსახოთ და არა უბრალოდ არასაინტერესო მიზნები. მიზნის სიცხადე და კონკრეტულობა თვითონ წარმოადგენს სტიმულს. ამასთან, ასეთი მიზანი უფრო შესრულებადია მაშინ, როცა ინდივიდი თვითონ უსახავს ასეთ მი-

შანს თავის თავს. მაშასადამე, როცა ასეთ ადამიანს თვითკონტროლის მაღალი უნარი აქვს. ამ საკითხს უკავშირდება **თვითეფექტურობის** ცნება, რაც გამოხატავს ინდივიდის რწმენას, რომ მას შეუძლია აღებული ვალდებულების შესრულება.

ამ თეორიიდან იმ საერთო დასკვნის გაკეთება შეიძლება, რომ კორპორაციაში ნათლად ფორმულირებული და რთული ამოცანები წარმოადგენენ მუშაკთა მოტივაციის მძლავრ ფაქტორს.

გამაგრების თეორიის მიმდევრები (ბ. სკინერი და სხვები) ამტკიცებენ, რომ მუშაკთა ქცევა უპირატესად გარეგან ფაქტორებზეა დამოკიდებული. ამ ფაქტორებს მათ „გამაგრების საშუალებები" უწოდეს. ამ თეორიის შინაარსი ასეთია: შედეგი განაპირობებს ქცევას.

გამაგრების თეორიის თანახმად, თუ გინდა, რომ მუშაკი მოიქცეს ასე და არა სხვაგვარად, იგი უნდა დააჯილდოთ, ანუ წაახალისო, ხოლო თუ გსურს, რომ მან აღარ გაიმეოროს ასეთი ქცევა, უნდა დასაჯო. გამაგრების თეორია მთლიანად უარყოფს მუშაკთა მოტივაციაზე ისეთი ფაქტორების მოქმედებას, როგორიცაა მიზნები, მოლოდინი და მოთხოვნილებები.

მოტივირებული სამუშაო დავალებების დაპროექტების თეორია. რადგან მენეჯერები დაინტერესებული არიან სამუშაოზე დასაქმებული ინდივიდების მოტივაციით, მათ უნდა შეეძლოთ მათთვის სამუშაო დავალების გულმოდგინედ, გარკვეული პირობების მოთხოვნილებებისა და თვით შემსრულებელთა ჩვევების და შესაძლებლობების გათვალისწინებით დაპროექტება. თუ სამუშაო დავალებები ყველა ამ მომენტის გათვალისწინებით არის შედგენილი, მუშა-მოსამსახურეებს ეძლევათ შრომის მაქსიმალური ინტენსივობის სტიმული.

არსებობს სამუშაო დავალებების მახასიათებლების მოდელი (JCM-JOB Kharacteristics Model). მასში მოცემულია სამუშაო დავალებების 5 მახასიათებელი, მათი ურთიერთკავშირი და რეკომენდაციები მენეჯერებისთვის:[1]

1. **გააერთიანეთ ამოცანები.** მენეჯერებმა უნდა მოახდინონ

1 J. R. Hackman, G. R. Oldham, Development of the job Diagnostig Survey. Journam of Applied Psychology. Aril 1975. p. 159-170.

ცალკეული, ფრაგმენტული სამუშაო დავალებების გაერთიანება და სამუშაოთა ახალი, უფრო მოცულობითი მოდულების შექმნა;

2. **ჩამოაყალიბეთ ბუნებრივი სამუშაო ერთეულები.** მენეჯერებმა ისე უნდა დააპროექტონ ამოცანები, რომ ისინი კონკრეტულად და აზრობრივად წარმოადგენდნენ ერთ მთელს.

3. **დაამყარეთ პირდაპირი კავშირები კლიენტებთან.**

4. **გააფართოვეთ სამუშაო დავალებები ვერტიკალურად ანუ მოახდინეთ სამუშაო დავალების გამდიდრება.** ამის შემდეგ მუშა-მოსამსახურეებს ისეთი დავალებების შესრულება უხდებათ, რაც ადრე მენეჯერის კომპეტენციაში შედიოდა. ამით მაღლდება მუშაკის ავტონომიის დონე და პრესტიჟი.

5. **შექმენით უკუკავშირის არხები.** ამ არხებით მუშაკი სისტემატურად იქნება საქმის კურსში, თუ როგორ ფასდება კორპორაციაში მისი შრომის ინტენსიობა, რამდენად ახლოსაა იგი მიზანთან.

სამართლიანობის თეორია. ტერმინი „სამართლიანობა" აღნიშნავს მსგავსი მახასიათებლების მქონე ინდივიდებისადმი თანასწორ მიდგომას. მკვლევრთა მიერ ჩატარებული გამოკვლევებით დადგინდა, რომ ადამიანები მუდმივად ადარებენ თავის შრომას და მის შედეგებს მსგავსი ადამიანების შრომას და მათ შედეგებს (შეფარდება: „შრომითი დანახარჯები – შედეგები") და თხოულობენ სამართლიანობას.

სამართლიანობის თეორია შეიმუშავა ჯონ სტეისი ადამსმა. მისი თეორიით საჭიროა, რომ დასაქმებულები ზომავდნენ თავისი შრომის შედეგების შესაბამისობას მათ მიერ გაწეულ დანახარჯებთან და შემდეგ ადარებდნენ კოლეგების იგივე მაჩვენებლებს. სამართლიანია მხოლოდ ისეთი მიდგომა, როცა კოლეგების შრომითი დანახარჯები და შედეგები ტოლი იქნება.

მოლოდინის თეორია. მოლოდინის თეორია დამუშავებულია ვიქტორ ვრუმის მიერ.[1] იგი მოტივაციის პრობლემების ყველაზე სრულ ახსნას იძლევა. აქტიური გამოკვლევები ადასტურებენ მის სიმართლეს.

მოლოდინის თეორია მოიცავს სამ ცვლადს:

1 V. H. Vroom. Work and Motivation (New York; John wiley. 1964).

1. მოლოდინი თანაფარდობა „შრომითი დანახარჯები – შედეგები“-ს მიმართებაში;

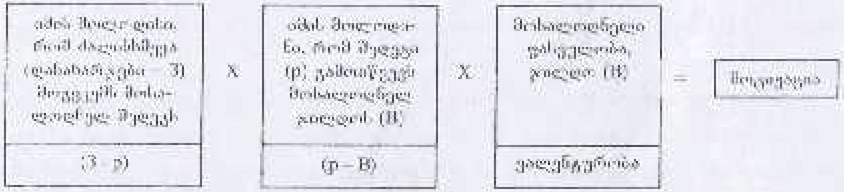
2. მოლოდინი თანაფარდობა „შედეგები – შრომითი დანახარჯები“-ს მიმართებაში;

3. დაჯილდოების მიმზიდველობა.

მოლოდინის თეორიის მიხედვით ინდივიდი განწყობილია გარკვეული წესით მოქმედებისათვის იქიდან გამომდინარე, და, იმის მოლოდინით, თუ როგორი იქნება მისი შრომის ანაზღაურება და რამდენად მიმზიდველი იქნება ეს მისთვის. უნდა აღენიშნოთ, რომ შრომის ანაზღაურებაში არ იგულისხმება მარტო ფულადი ანაზღაურება.

ვ. ვრუმის მოტივაციის მოდელის მიხედვით (ნახ. 38) მოტივაციის პროცესი ეფუძნება სამი მოლოდინის ურთიერთკავშირს:

- შრომითი დანახარჯები განაპირობებენ შედეგის მიღწევას (3 - p).
- შედეგი განაპირობებს ჯილდოს მიღებას (p-B);
- დაჯილდოება აღმოჩნდება ფასეული ვალენტობა (დაკმაყოფილება დაჯილდოებით).



ნახ. 38. ვ. ვრუმის მოტივაციის მოდელი[1]

ამ თეორიის მიხედვით აქტიური მოთხოვნის არსებობა არ არის მიზნის მისაღწევად მუშაკის მოტივაციის ერთადერთი პირობა. ადამიანი მოელის, რომ მის მიერ არჩეული ქცევის ტიპი გამოიწვევს მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას. ეფექტიანი მოტივაციის ხელმძღვანელმა უნდა დაამყაროს შესაბამისი

1 ე. ბარათაშვილი, ლ. ქოქიაური, მენეჯმენტის პრინციპები, თბ., 2010, გვ. 255.

დამოკიდებულება მიღწეულ შედეგებსა და შეთავაზებულ დაჯილდოებას შორის.

კორპორაციებში დასაქმებულთა მოტივაციის თანამედროვე პრობლემები შემდეგია:

განსხვავებულ კულტურათა მქონე მოსახლეობის მოტივაცია. მსოფლიო სხვადასხვა ქვეყნების მოსახლეობა ერთმანეთისაგან განსხვავდება თავისი კულტურით და განვითარების დონით. თუ მოთხოვნილებების მასლოუს პირამიდის მიხედვით ვიმსჯელებთ, მსოფლიოში ჯერ კიდევ არის ქვეყნები, რომლებშიც მოსახლეობის დაბალი რანგის მოთხოვნილებები ვერ კმაყოფილდება (ძირითადად აფრიკის ქვეყნები), საშუალო განვითარების და მაღალგანვითარებულ ქვეყნებში მოსახლეობის დაბალი რანგის მოთხოვნილებები მთლიანად დაკმაყოფილებულია. პირველი დონის ქვეყნების კორპორაციებში დასაქმებულთა მოტივაცია უნდა შეესაბამებოდეს და აკმაყოფილებდეს მათ სასიცოცხლოდ აუცილებელ მოთხოვნილებებს. საშუალო და მაღალგანვითარებული ქვეყნების კორპორაციებში მუშაკთა შორის მოტივატორები (ფაქტორები) უფრო მაღალი რანგის უნდა იყოს.

მუშაკთა უნიკალური ჯგუფების მოტივაცია. ერთი ქვეყნის ერთ კორპორაციაში დასაქმებულებსაც კი სრულიად ურთიერთგანსხვავებული მოთხოვნილებები, პიროვნული მახასიათებლები, შესაძლებლობები, ინტერესები და მისწრაფებები აქვთ. მათ თავისი სამუშაოს მიმართ სხვადასხვა დამოკიდებულება აქვთ. ერთნი მისგან მხოლოდ შრომის ანაზღაურებას ელოდებიან, მეორენი დიდ სიამოვნებას იღებენ ასეთი სამუშაოს შესრულებისგან, მესამენი ცდილობენ უფრო გაართულონ სამუშაო და აინტერესებთ რამდენად გაართმევენ თავს და ა. შ. კორპორაციის მენეჯერს ევალება შეისწავლოს დასაქმებულთა ყველა ჯგუფის მოტივაციური მოთხოვნები და ყველას დაუდგინოს შესაბამისი სამუშაო გრაფიკი და ანაზღაურება. ასეა შემუშავებული ე. წ. „შემჭიდროებული სამუშაო კვირის“ გრაფიკი (4 სამუშაო დღე, 40 სამუშაო საათით), მოქნილი სამუშაო გრაფიკი (მუშაკის მიერ დამოუკიდებლად შედგენილი სამუშაო გრაფიკი), 40 საათიანი

სამუშაო დავალების განაწილება ორ ან მეტ მუშაკზე და ა. შ.

მუშაკთა დაჯილდოების პროგრამების შემუშავება. მუშაკთა დაჯილდოება უდიდეს როლს თამაშობს შრომისადმი მათ მოტივაციაში. ამ სფეროში ამჟამად მეტად პოპულარულია „გაღაშლილი წიგნის“, მუშაკთა დამსახურების აღიარების, საფონდო ოფციონის და ა. წ. „ანაზღაურება ეფექტიანობისათვის“ პროგრამები.

„გადაშლილი წიგნის“ პროგრამის არსი იმაშია, რომ კორპორაციებმა მასიურად დაიწყეს მთელი თავისი ფინანსური დოკუმენტაციის გაცნობა თანამშრომლებისთვის. ამით ისინი უღვივებენ თანამშრომლებს მეურნე ადამიანის გრძნობას და აჩვენებენ, როგორ იმოქმედებს მათი საქმიანობა კორპორაციის პრაქტიკულ შედეგებზე.

მუშაკთა დამსახურების აღიარების პროგრამა იმაში მდგომარეობს, რომ კორპორაცია ყველა მუშაკს ყურადღებით და ინტერესით ეპყრობა და, სამუშაოს სათანადო დონეზე შესრულების შემთხვევაში, სათანადოდ უნაზღაურებს მას.

პროგრამა „ანაზღაურება ეფექტიანობისთვის“ წარმოადგენს კომპენსაციის გეგმას, რომლის თანახმად მუშაკთა შრომის ანაზღაურება ხორციელდება სამუშაოს ინტენსივობის გარკვეული კრიტერიუმის საფუძველზე. მაშასადამე, მუშაკს შრომის ანაზღაურება იმის მიხედვით კი არ ეძლევა, რამდენი დრო გაატარა სამსახურში, არამედ რამდენი სამუშაო შეასრულა.

საფონდო ოფციონის პროგრამა. საფონდო ოფციონი არის საფინანსო ინსტრუმენტი, რომლის მიხედვით კორპორაციის მუშაკებს უფლება აქვთ ფიქსირებული ფასით იყიდონ თავისი ფირმის აქციები. ამ პროგრამას საფუძვლად უდევს იდეა იმის შესახებ, რომ კორპორაციის თანამშრომლები გადაიქცევიან მის თანამესაკუთრედ. ასეთი „თანამესაკუთრე“ მუშაკი მუშაობს უფრო ეფექტურად, მთელი უნარებით, რადგან მან იცის, რომ ხელფასის გარდა იგი მიიღებს წილს (დივიდენდებს) ფირმის შემოსავლებიდან.

საკონტროლო კითხვები:

1. რა როლი ეკუთვნის კორპორაციაში ადამიანურ რესურსებს?
2. რას ეწოდება კომპანიის პერსონალი და როგორია მისი სტრუქტურა?
3. რაში მდგომარეობს პერსონალის მართვის კონცეფცია?
4. რა ფუნქციებს ასრულებს კორპორაციის კადრების სამსახური?
5. ახსენით საკადრო პოლიტიკის ძირითადი ეტაპების შინაარსი.
6. აღწერეთ კადრებზე მოთხოვნილების განსაზღვრის ტექნოლოგიები.
7. დაახასიათეთ პერსონალზე მოთხოვნილების დაგეგმვის მეთოდები.
8. ჩამოაყალიბეთ კადრების მოზიდვის შიგა და გარე წყაროების დადებითი და უარყოფითი მხარეები.
9. კადრების შერჩევისას ინფორმაციის რომელი წყაროები გამოიყენება?
10. დაახასიათეთ პერსონალის შეფასების მეთოდები.
11. რაში მდგომარეობს ხელმძღვანელი კადრების შეფასების ექსპერტული მეთოდი.
12. დაახასიათეთ პერსონალის შეფასების პიროვნული და ტექნიკური საშუალებები.
13. აღწერეთ ატესტაციის ჩატარების ეტაპები.
14. კარიერის რომელი სახეები არსებობს?
15. რა იგულისხმება საფეხურებრივ კარიერაში?
16. რა იწვევს კადრების დენადობას?
17. ადაპტაციის რომელ სახეებს იცნობთ?
18. რა იგულისხმება პერსონალის პროფესიონალურ განვითარებაში?
19. რას ეწოდება ბიზნეს-ტრენინგი? ჩამოთვალეთ ტრენინგის სახეები.
20. რას ეწოდება კონფლიქტი? კორპორაციასთან მიმართებაში რა ძირითად სასარგებლო ფუნქციებს ასრულებს კონფლიქტი?

21. განსაზღვრეთ ფუნქციონალური კონფლიქტის შესაძლო შედეგები.

22. რაში მდგომარეობს დისფუნქციური კონფლიქტის როლი?

23. კონფლიქტების რომელ ტიპებს იცნობთ? დაახასიათეთ ისინი.

24. დაასახელეთ და ახსენით კონფლიქტების ძირითადი მიზეზები მათი სახეების მიხედვით.

25. დაასახელეთ შიდაპიროვნული კონფლიქტების ექვსი სახე.

26. დაასახელეთ პიროვნებათაშორისი კონფლიქტის გადაჭრის ხუთი ძირითადი ხერხი.

27. განმარტეთ ცნებები: პოზიცია, სტატუსი, როლი.

28. რა ხდება კონფლიქტის ესკალაციის ფაზაში?

29. ჩამოთვალეთ და განმარტეთ კონფლიქტის მართვის ხერხები.

30. როგორ იანგარიშება კონფლიქტის ფასი?

31. როგორ იანგარიშება კონფლიქტიდან გამოსვლის ფასი?

32. დაახასიათეთ პიროვნების შინაგანი სამყაროს შემადგენელი ნაწილები – მოტივები, ფასეულობა, თვითშეფასება.

33. რომელ კონფლიქტთან მიმართებაშია გამართლებული კონფლიქტის სტიმულირება?

34. კონფლიქტების გადაჭრის ტაქტიკის რომელ სახეებს იცნობთ? დაახასიათეთ ისინი.

35. რა არის მოტივაცია?

36. რამდენ და რომელ ელემენტებს შეიცავს მოტივაცია?

37. დაახასიათეთ მოტივაციის მასლოუს თეორია.

38. დაახასიათეთ მაკ გრეგორის X და Y თეორიები.

39. დაახასიათეთ ჰერცბერგის თეორია.

40. ახსენით სამი მოთხოვნის თეორიის არსი.

41. ახსენით გამაგრების თეორია.

42. რაში მდგომარეობს მოლოდინის თეორიის არსი?

43. როგორია დასაქმებულთა მოტივაციის თანამედროვე პრობლემები?

44. ახსენით მოტივაციაში „გადამალული წიგნის" პროგრამის მნიშვნელობა.

თავი XII. კორპორაციის საინვესტიციო საქმიანობა და მისი მართვა

§1. საინვესტიციო საქმიანობა, ინვესტიციები და მათი სახეები

ინვესტიცია ლათინური სიტყვაა (Investire) და კაპიტალის დაბანდებას ნიშნავს მოგების (ან სოციალური ეფექტის) მიღების მიზნით. ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების (ბასს-ი) თანახმად „ინვესტიცია არის აქტივი, რომელსაც ფლობს საწარმო საკუთარი აქტივის გასაზრდელად შემოსავლის (პროცენტი, დივიდენდი, საიჯარო ქირა, როიალტი) განაწილების საშუალებით, კაპიტალის ან სხვა სახის სარგებლის გასადიდებლად ინვესტიციების ჩამდები საწარმოსათვის" (ბასს – 25, მუხლი 4).

საინვესტიციო საქმიანობა კორპორაციის საქმიანობის ერთ-ერთ ძირითად სახეს წარმოადგენს. საინვესტიციო საქმიანობად იწოდება ინვესტიციების ხარჯვის პროცესი ანუ ინვესტირების პროცესი. ინვესტიციად საქართველოს კანონით „საინვესტიციო საქმიანობისა და გარანტიების შესახებ" მიიჩნევა „ყველა სახის ქონებრივი და ინტელექტუალური ფასეულობა ან უფლება, რომელიც დაბანდდება და გამოიყენება შესაძლო მოგების მიღების მიზნით საქართველოს ტერიტორიაზე განსახორციელებელ სამეწარმეო საქმიანობაში". ასეთი ფასეულობა ან უფლება შეიძლება იყოს:[1]

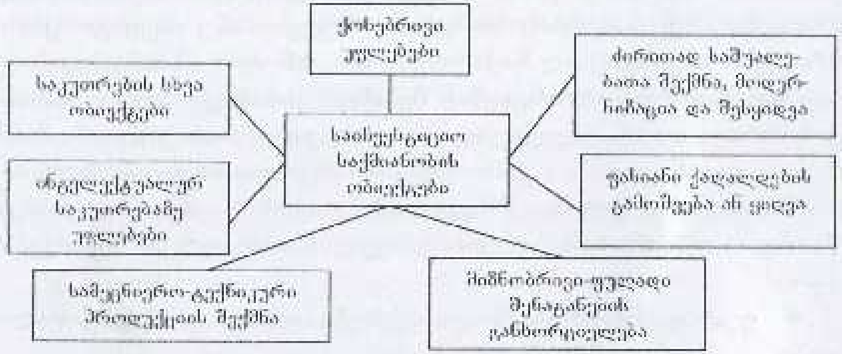
- ფულადი სახსრები, წილი, აქციები და სხვა ფასიანი ქაღალდები;
- უძრავი და მოძრავი ქონება – მიწა, შენობა-ნაგებობანი, მოწყობილობა და სხვა მატერიალური ფასეულობები;
- მიწით ან სხვა ბუნებრივი რესურსებით სარგებლობის უფლება (მათ შორის კომპენსაცია);
- პატენტი, ლიცენზია, „ნოუ-ჰაუ", გამოცდილება და სხვა ინტელექტუალური ფასეულობა;

1 ზ. ლუდუშაური, ფინანსური მენეჯმენტი, თბ., 2007, გვ. 139.

- კანონით აღიარებული სხვა ქონებრივი ან ინტელექტუალური ფასეულობა ან უფლება.

საქართველოს ტერიტორიაზე ინვესტირება შეიძლება განხორციელდეს საკუთრების ნებისმიერი ფორმის ობიექტში, გარდა იმ ობიექტებისა, რომლებშიც ინვესტირება ან აკრძალულია, ანდა მოითხოვს სპეციალურ ნებართვას (იარაღის და ფეთქებადი ნივთიერებების დამზადება და გაყიდვა, ტყის რესურსებით და წიაღით სარგებლობა, საბანკო და სადაზღვევო საქმიანობა, კაზინოების გახსნა, უმავთულო კავშირგაბმულობით მომსახურება და ზოგიერთი სხვ.).

საინვესტიციო საქმიანობის ობიექტებია: ძირითად საშუალებათა შექმნა და მოდერნიზაცია, ფასიანი ქაღალდების გამოშვება (ან შეძენა), სამეცნიერო-ტექნიკური პროდუქციის შექმნა, ინტელექტუალური საკუთრების უფლებები, ქონებრივი უფლებები, საკუთრების სხვა ობიექტები (ნახ. 39).



ნახ. 39. საინვესტიციო საქმიანობის ობიექტები საქართველოში.

ინვესტიციები მრავალი სახისაა. მათი დაჯგუფება სხვადასხვა ნიშნით შეიძლება. ეს ნიშნებია:[1]

- ინვესტიციების განთავსება;

1 Ковалева А. М., Лапуста М. Г., Скамай Л. Г. "Финансы Фирмы", Учебник. М., ИНФРА-М, 2002. с. 246.

- ობიექტები;
- ინვესტირების პერიოდი;
- ინვესტირების პროცესში კორპორაციის მონაწილეობის ხასიათი;
- ინვესტიციების მოცულობა;
- ინვესტირებული კაპიტალის საკუთრების ფორმა.

საინვესტიციო ობიექტებში კაპიტალის განთავსების ნიშნის მიხედვით ინვესტიციებს ყოფენ ფიზიკურ (რეალურ, პირდაპირ), ფინანსურ (პორტფელურ) და არამატერიალურ (ინტელექტუალურ) ინვესტიციებად.[1]

ინვესტირების პერიოდის მიხედვით ინვესტიციებს ყოფენ **მოკლევადიან** და **გრძელვადიან** ინვესტიციებად.

ინვესტირების პროცესში ფირმის მონაწილეობის ხასიათის მიხედვით ინვესტიციები იყოფა **პირდაპირ** და **არაპირდაპირ ინვესტიციებად**.

საკუთრების ფორმის მიხედვით ინვესტიციები ჯგუფდება **კერძო, სახელმწიფო** და **შერეულ ინვესტიციებად**.

რაც შეეხება ინვესტიციების მოცულობას, ამ ნიშნის მიხედვით ცნობილია **საერთო ინვესტიციები** და **წმინდა ინვესტიციები**.

მოკლედ გავეცნოთ თითოეულ მათგანს.

ფიზიკურ ანუ რეალურ ინვესტიციებს მიეკუთვნება ფულადი სახსრების ნებისმიერი დაბანდება რეალურ აქტივებში. ძირითადად, ეს არის ძირითადი ფონდების შექმნაზე (ახალი მშენებლობა, მანქანა-მოწყობილობის დამზადება), გაფართოებაზე და რეკონსტრუქციაზე დახარჯული ფულადი სახსრები.

კორპორაციის მიერ განხორციელებული რეალური ინვესტირების ობიექტები შეიძლება იყოს: ახალი მშენებლობა, რეკონსტრუქცია, ტექნიკური გადაიარაღება, უძრავი ქონების შეძენა, საპროექტო-საძიებო სამუშაოთა ჩატარება, კორპორაციის გაფართოების, წარმოების ორგანიზაციის, შრომის ორგანიზაციის სრულყოფის სამუშაოები და ა. შ.

1 Липсиц И. В., Косов В. В., "Инвестиционный проект", Изд-во БЕК, 1996, с. 1.

ფინანსური ანუ პორტფელური ინვესტიციები ეწოდება ფულადი რესურსების დაბანდებას ფასიან ქაღალდებში მოგების მიღების მიზნით, ანდა ანაბრების (დეპოზიტი) განხორციელებას ბანკში.

არამატერიალური ინვესტიციები ეწოდება სასაქონლო-სავაჭრო ნიშნების დასამზადებლად, კვალიფიკაციის ასამაღლებლად, ლიცენზიების, სერტიფიკატების შესაძენად, სხვადასხვა აღმოჩენების და გამოგონებებში („ნოუ-ჰაუ") და სხვა ინტელექტუალურ ფასეულობაში განხორციელებულ დაბანდებებს. მათ ინტელექტუალური ინვესტიციებიც ეწოდება.

ინტელექტუალურს მიეკუთვნება საკუთრების ისეთი სახე, რომელიც წარმოადგენს გონებრივი შრომის შედეგს. ეს ტერმინი გამოიყენება საბაზრო აქტივების, ადამიანური აქტივების, ინფრასტრუქტურული აქტივების და სხვათა მიმართ.

საბაზრო აქტივებს მიეკუთვნება კორპორაციის ისეთი აქტივები, რომლებიც მას ჩამოუყალიბდა ბაზარზე თავისი ხელსაყრელი პოზიციისა და კლიენტებთან კარგი ურთიერთობის გამო. საბაზრო აქტივების რიცხვშია: სავაჭრო მარკები, რეპუტაცია, მუდმივი კლიენტები, განაწილების არხები, ხელსაყრელი სალიცენზიო და სხვა შეთანხმებები. მათ არამატერიალურ აქტივებსაც უწოდებენ.

ინფრასტრუქტურულ აქტივებს მიეკუთვნება კორპორაციული კულტურა, რისკის შეფასების მეთოდები, მონაცემთა ბაზები, ელექტრონული ფოსტა, ტელეკომუნიკაციები, პერსონალის მართვის ტექნოლოგიები, პროცესები და მეთოდები და ა. შ.

ადამიანური აქტივები არის კორპორაციაში მომუშავეთა უნარი, მათი ცოდნა, პროფესიონალიზმი, გამოცდილება. ეს ყველაფერი კორპორაციის ინტელექტუალური კაპიტალის შემადგენელი ნაწილია, მაგრამ უნდა გვახსოვდეს, რომ კორპორაციის საკუთრება არ არის. კორპორაცია, მას მხოლოდ დროებით (დაქირავების პერიოდში) იყენებს. მაგრამ ამ პერიოდშიც, კორპორაციას უნდა შეეძლოს დაქირავებული ადამიანების ინდივიდუალურ და კოლექტიურ ცოდნაზე დაყრდნობით მიაღწიოს თავის მიზნებს. მაგრამ, სამწუხაროდ, კორპორაციათა უმრავლესობა ამას ვერ ახერხებს.

მოკლევადიანი ინვესტიციები ეწოდება 1 წლამდე ვადით დაბანდებულ სახსრებს.

გრძელვადიანი ინვესტიციები ეწოდება 1 წელზე მეტი ვადით სახსრების დაბანდებას. გრძელვადიანი ინვესტიციების ძირითადი სახე არის დაბანდებები ძირითად ფონდებში.

პირდაპირი ინვესტიციები იგივე რეალური ინვესტიციებია. ამ დროს ფირმა უშუალოდ თვითონ ირჩევს ინვესტირების ობიექტს. **არაპირდაპირი ინვესტიციები** იხარჯება შუამავლების მონაწილეობით. ძირითადად ეს არის ინვესტიციები ფასიან ქაღალდებში, რომელსაც ახორციელებენ საინვესტიციო ფონდები.

კერძო ინვესტიციები არის ფიზიკური ან იურიდიული პირების დაბანდებები, სახელმწიფო ინვესტიციები კი სახელმწიფო საწარმოთა და აგრეთვე სახელმწიფო ბიუჯეტის და არასაბიუჯეტო ფონდების ხარჯზე გაწეული დაბანდებები.

საერთო ინვესტიციები ეწოდება გარკვეულ ვადაში ფირმაში ინვესტირებული სახსრების მთელ მოცულობას. წმინდა – ამორტიზაციის ანარიცხებით შემცირებულ საერთო ინვესტიციებს.

ცალკე გამოსაყოფია **ვენჩურული,** ანუ მაღალი რისკის მქონე ინვესტიციები. იგი შეიძლება შედიოდეს, როგორც რეალურ, ისე პორტფელურ და ინტელექტუალურ ინვესტიციებში. რეალური ინვესტიციების ის ნაწილი, რომელიც დაბანდდება ახალი და უახლესი ტექნოლოგიის დასანერგად ვენჩურულია. პორტფელური ინვესტიციების ის ნაწილი, რომელთაც მოხდება ბიზნესის ახალ სფეროებში მომუშავე ფირმების აქციების შესყიდვა ვენჩურულია. ასევე ვენჩურულია „ნოუ-ჰაუ"-ში ჩადებული ინვესტიციებიც, რომელიც შეადგენს ინტელექტუალური ინვესტიციების ნაწილს.

საინვესტიციო საქმიანობის სუბიექტები. კორპორაციაში საინვესტიციო საქმიანობის სუბიექტებია: ინვესტორები, შემკვეთები, სამუშაოს შემსრულებელნი (მოიჯარეები), ბანკები, სადაზღვევო და საშუამავლო ორგანიზაციები და ა. შ. საინვესტიციო საქმიანობის სუბიექტები შეიძლება იყვნენ, როგორც ფიზიკური, ისე იურიდიული პირები (მ. შ. უცხოელები), აგრეთვე, სახელმწიფოები და საერთაშორისო ორგანიზაციები. საინვესტიციო საქმი-

ანობის სუბიექტებს უფლება აქვთ შეითავსონ ორი ან მეტი სუბიექტის ფუნქციები. საინვესტიციო საქმიანობის სუბიექტებს შორის ურთიერთობა რეგულირდება კონტრაქტის საფუძველზე.

კორპორაციაში საინვესტიციო საქმიანობის **ძირითადი სუბიექტი არის ინვესტორი,** რომელიც ახორციელებს საკუთარი, ანდა მოზიდული (მ. შ. ნასესხი) სახსრების ინვესტირებას. ინვესტორის როლში შეიძლება გამოვიდნენ:

- ფიზიკური და იურიდიული პირები;
- სტატუსის არმქონე გაერთიანებები;
- სახელმწიფო ორგანოები;
- ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები;
- უცხოელი სუბიექტები.

არსებობენ ინდივიდუალური ინვესტორები, ინსტიტუციონალური ინვესტორები, სტრატეგიული და პორტფელური ინვესტორები.[1]

ინდივიდუალური ინვესტორები არიან ფიზიკური და იურიდიული პირები, რომლებიც თვითონ ახორციელებენ ინვესტირებას;

ინსტიტუციონალური ინვესტორები არიან საფინანსო შუამავლები (მაგალითად, ინვესტიციური ფონდები), რომლებიც ინდივიდუალური ინვესტორებისაგან ახორციელებენ ინვესტიციების აკუმულირებას და შემდეგ ახდენენ მათ განთავსებას.

სტრატეგიული ინვესტორები თავის ინვესტიციურ საქმიანობაში მიზნად ისახავენ სტრატეგიულ მიზანს, მაგალითად, სხვა საწარმოს აქციების საკონტროლო პაკეტის ხელში ჩაგდებას, ანდა მისი საწესდებო კაპიტალის უდიდესი ნაწილის დაუფლებას.

პორტფელური ინვესტორები ინვესტიციებს აბანდებენ სხვადასხვა აქტივებში. ე. ი. ქმნიან ინვესტიციების პორტფელს, ამით ისინი იცავენ თავს იმ რისკისაგან, რომელიც შეიძლება წარმოიშვას ერთსახოვან აქტივებში ინვესტიციების ჩადებისას.

კორპორაციის ნებისმიერ ინვესტორს უფლება აქვს:

- განახორციელოს ინვესტირება ნებისმიერი ფორმით;
- ფლობდეს, განკარგავდეს და იყენებდეს ინვესტირების ობიექტს;

1 ზ. ლელუშაური, ფინანსური მენეჯმენტი, 2007, გვ. 142.

- დამოუკიდებლად განსაზღვრავდეს ინვესტიციების მოცულობას და ინვესტირების მიმართულებას;
- სახელშეკრულებო საწყისებზე იწვევდეს ინვესტიციური საქმიანობის სხვა სუბიექტებს;
- ახორციელებდეს კონტროლს ინვესტირებული სახსრების მიზნობრივ გამოყენებაზე.

ინვესტორების უფლებები საქართველოში დაცულია საქართველოს კანონმდებლობით. ინვესტორს უფლება აქვს საქართველოს ტერიტორიაზე არსებულ საბანკო დაწესებულებებში ნებისმიერი სახის ვალუტით გახსნას მიმდინარე და სხვა ანგარიშები. ინვესტორს უფლება აქვს აიღოს სესხი საქართველოს ტერიტორიაზე და საზღვარგარეთ არსებული საბანკო და საფინანსო დაწესებულებებიდან, ან ფიზიკური თუ იურიდიული პირებიდან, ინვესტორს უფლება აქვს შეიძინოს აქციები, ობლიგაციები და სხვა ფასიანი ქაღალდები და, აგრეთვე, როგორც საქართველოს ტერიტორიაზე, ისე საზღვარგარეთ არსებული ქონება. უცხოელ ინვესტორს, გადასახადებისა და სავალდებულო მოსაკრებლების გადახდის შემდეგ, აქვს ინვესტირებიდან მიღებული მოგების და სხვა ფულადი სახსრების საქართველოს საბანკო დაწესებულებაში საბაზრო კურსით კონვერსიისა და საზღვარგარეთ გატანის უფლება (შეზღუდვა დასაშვებია მხოლოდ სასამართლოს გადაწყვეტილებით).

საინვესტიციო საქმიანობის თავისებურებები. კორპორაციის საინვესტიციო საქმიანობას მთელი რიგი თავისებურებები აქვს. პირველი თავისებურება იმაში მდგომარეობს, რომ საინვესტიციო საქმიანობა არის კორპორაციის საერთო საქმიანობის ნაწილი და იგი ვერ მიაღწევს თავისი აქტივების ზრდას, და, საბოლოო ანგარიშით, ეკონომიკურ განვითარებას, თუ მან არ განახორციელა მიზანშეწონილი საინვესტიციო საქმიანობა.

საინვესტიციო საქმიანობის მაჩვენებლები საშუალებას იძლევიან შევაფასოთ კორპორაციის ეკონომიკური ზრდის ტემპები. განსაკუთრებით, ეს ეხება წმინდა ინვესტიციებს; როცა წმინდა ინვესტიციების მაჩვენებელი დადებითი სიდიდისაა, ე. ი. როცა

საერთო ინვესტიციების მოცულობა აჭარბებს იმავე პერიოდში წარმოებულ ამორტიზაციის ანარიცხებს, ეს იმას მოწმობს, რომ მოცემულ კორპორაციაში ადგილი აქვს ბრუნვის გარეშე აქტივების გაფართოებულ კვლავწარმოებას. ასეთი ფირმა წარმატებულ კორპორაციად იწოდება.

თუ კორპორაციაში წმინდა ინვესტიციები ნულის ტოლია, ეს იმას ნიშნავს, რომ კორპორაცია ეკონომიკური თვალსაზრისით არ იზრდება, რადგან ინვესტირების მიუხედავად მისი საწარმოო პოტენციალი უცვლელია. ასეთი კორპორაცია „ადგილს ტკეპნის".

თუ კორპორაციაში წმინდა ინვესტიციები უარყოფითი სიდიდისაა, მაშინ მცირდება მისი საწარმოო პოტენციალი, ე. ი. კორპორაცია „ჭამს" თავის კაპიტალს.

კორპორაციაში ინვესტიციური საქმიანობის თავისებურება არის მისი ციკლურობა, რასაც შემდეგი ფაქტორები განაპირობებს:

- ინვესტიციური რესურსების ფორმირების საჭიროება;
- საინვესტიციო კლიმატის გავლენა;
- კორპორაციული „ინვესტიციური გარღვევების" მოსამზადებელი პირობების შექმნის არათანაბრობა.

ინვესტიციური საქმიანობის დანახარჯები ძირითადად ხანგრძლივვადიანია, ამიტომ, ხარჯების გაწევის პერიოდიდან შემოსავლების მიღების პერიოდამდე დიდი დრო გადის. მას ინვესტიციური დროის ლაგი ეწოდება. ამ დროის ხანგრძლივობა დამოკიდებულია საინვესტიციო პროცესის მიმდინარეობაზე. ცნობილია ამ პროცესის 3 ფორმა: **მიმდევრობითი, პარალელური** და **ინტერვალური**.

მიმდევრობითი პროცესის დროს, საინვესტიციო მოგება ყალიბდება სახსრების ინვესტირების დამთავრებისთანავე. **პარალელური** პროცესის საინვესტიციო მოგების ფორმირება, როგორც წესი, ხდება, მანამ, სანამ მთლიანად დამთავრდება ინვესტირების პროცესი. **ინტერვალური** პროცესის დროს კი – კაპიტალის ინვესტირების პროცესის დამთავრების პერიოდსა და ფირმაში საინვესტიციო მოგების მიღების პერიოდს შორის არსებობს გარკვეული ინტერვალი (ე. წ. დროის ლაგი).

§2. კორპორაციის საინვესტიციო პროექტები: არსი, სახეები, სასიცოცხლო ციკლი, შეფასება

საინვესტიციო პროექტი არის „იმ ღონისძიებათა ჯგუფი, რომელთა განხორციელება კორპორაციაში უზრუნველყოფს რაიმე მიზნის მიღწევას, იმ ორგანიზაციულ-სამართლებრივი და საანგარიშო დოკუმენტაციის სისტემის დახმარებით, რომელიც აღწერს ამ საქმიანობას".[1]

არსებობს სხვა განმარტებაც: „პროექტი არის ურთიერთდაკავშირებულ ღონისძიებათა ერთობლიობა მკაფიოდ განსაზღვრული დასაწყისითა და დასასრულით, რომელიც წარიმართება ორგანიზებულად განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად. ის რომ წარმატებული იყოს, მისთვის უნდა მოიძებნოს ეფექტური გადაწყვეტა მოთხოვნილი სტანდარტების, შეზღუდული დროისა და თანხის პირობებში".[2] ამ განმარტებებიდან გამომდინარე, პროექტის თვისებებია: **კონკრეტულობა, უნიკალურობა, შეზღუდულობა (დროში და ფულად რესურსებში), კომპლექსურობა და დანიშნულება.**

კორპორაციაში კაპიტალის ინვესტირების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებამდე, უნდა გაანალიზდეს რომელ პროექტშია მისი ინვესტირება უფრო მომგებიანი – რეალური ინვესტირების ობიექტი დაფინანსდეს თუ ფინანსური, ანდა სულაც ინტელექტუალური. ამიტომ ინვესტირების განხორციელებამდე უნდა შეფასდეს შემდეგი მომენტები:[3]

1. ხანგრძლივი გამოსყიდვის ვადის მქონე დაბანდებები დაფინანსდეს გრძელვადიანი სესხებით;
2. რისკის მაღალი ხარისხის მქონე დაბანდებები დაფინანსდეს საკუთარი სახსრებით (მოგებით და ამორტიზაციის ანარიცხებით);
3. შეირჩეს ისეთი ინვესტიციური პროექტები, რომლებიც

1 Кикоть И. И. Финансирование и кредитование инвестиции. М., 2003, с. 6.

2 გ. ქემელაშვილი, ნ. ფარესაშვილი, პროექტების მართვა, თბ., 2008, გვ. 9.

3 ლ. ქოქიაური, ნ. ბებიაშვილი, საინვესტიციო პროექტები, თბ., 2010, გვ. 12.

უზრუნველყოფს ინვესტორის მიერ მაქსიმალური მოგების მიღებას;

4. ინვესტიციების დაბანდებიდან მიღებული წმინდა მოგება უნდა აღემატებოდეს იმ შემოსავალს, რასაც მოიტანდა მისი ბანკში შენახვა;

5. ინვესტიციების რენტაბელობა ყოველთვის მეტი უნდა იყოს ინფლაციის ინდექსზე.

ჩვენი მხრივ დავამატებთ, რომ თუ კორპორაცია ინვესტირებას ახორციელებს ნასესხი სახსრებით, მაშინ ამ საქმიანობის მომგებიანობის შიგა ნორმა (IRR) მეტი უნდა იყოს მოზიდული კაპიტალის ღირებულებაზე, ხოლო რაც შეეხება ინვესტიციების გამოსყიდვის ვადას, იგი ნაკლები ან ტოლი უნდა იყოს დარგში მოქმედ გამოსყიდვის ვადის ნორმატივზე.

მიღებულია პროექტების დაყოფა **ტაქტიკურ** და **სტრატეგიულ პროექტებად**. სტრატეგიულ პროექტებს განეკუთვნებიან ისეთი პროექტები, რომლებიც ითვალისწინებენ საკუთრების ფორმის შეცვლას, ანდა კორპორაციის კარდინალურ გარდაქმნას. ტაქტიკური პროექტები უკავშირდებიან მიმდინარე, ჩვეულებრივ საქმიანობას, მაგალითად, ახალი პროდუქციის ათვისებას, ახალი ტექნოლოგიური ბაზის გახსნას და ა. შ.

კორპორაციის საინვესტიციო საქმიანობის საერთო პროცედური კონკრეტულ პროექტთან მიმართებაში ყალიბდება საპროექტო ციკლის სახით, რომელსაც შემდეგი ეტაპები აქვს[1]

1. **პროექტის ფორმულირება (იდენტიფიკაცია)**. ამ ეტაპზე კორპორაციის ხელმძღვანელობა აანალიზებს თავის მიმდინარე მდგომარეობას და განსაზღვრავს მისი განვითარების ყველა პრიორიტეტულ მიმართულებებს. ამ ანალიზის შედეგი ფორმდება კონკრეტული ბიზნეს-იდეის სახით, რომელიც მიმართულია საწარმოს ყველაზე პირველხარისხოვანი ამოცანების გადასაჭრელად. ამ ეტაპზე უნდა არსებობდეს დამაჯერებელი არგუმენტაცია, რომ ეს იდეა შესრულებადია.

2. **პროექტის დამუშავება (მომზადება)**. მას შემდეგ, რაც პრო-

1 ლ. ქოქიაური, ნ. ბებიაშვილი, საინვესტიციო პროექტები, თბ., 2010, გვ. 14.

ექტის ბიზნეს-იდეამ გაიარა თავისი პირველი შემოწმება, შემდეგ უნდა მოხდეს დადებითი ან უარყოფითი მყარი გადაწყვეტილების მიღება. ეს ხდება პროექტის გეგმის საბოლოო დახვეწის, მისი ყველა კომპონენტის – ფინანსური, ტექნიკური, ორგანიზაციული და ა. შ. დაზუსტების და მონაცემთა უტყუარობის ხარისხის შემოწმების შედეგად.

3. **პროექტის ექსპერტიზა**. იგი უნდა ჩატარდეს პროექტის განხორციელებამდე. მას ინვესტორი ახორციელებს ან უშუალოდ თვითონ, ან მოწვეული კონსალტინგური ფირმის დახმარებით.

4. **პროექტის განხორციელება**. ეს სტადია მოიცავს ბიზნეს-იდეის განხორციელებას ანუ მის რეალურ შესრულებას იმ მომენტამდე, როცა პროექტი შედის ექსპლოატაციაში.

5. **შედეგების შეფასება**. შედეგების შეფასება ხდება პროექტის დასრულებისას და ასევე მისი შესრულების პროცესში. ამ საქმიანობის ძირითადი მიზანი მდგომარეობს იმაში, რომ დაფიქსირდეს პროექტში ჩადებულ იდეებსა და ფაქტობრივ შესრულებას შორის არსებული უკუკავშირი.

არსებობს საპროექტო ციკლის განსხვავებული დაყოფაც: წინასაინვესტიციო სტადია, ინვესტირების სტადია და ინვესტირების შემდგომი სტადია. კორპორაციისთვის მათგან ყველაზე მნიშვნელოვანია წინასაინვესტიციო სტადია, რომლის დროს ხორციელდება კონკრეტული პროექტის არჩევა და შეფასება.

წინასაინვესტიციო სტადია არის რეალური ინვესტირების საფუძველი, რადგან ამ ეტაპზე ხდება ინვესტიციური პროექტების ალტერნატიული ვარიანტების შემუშავება. თავის მხრივ, წინასაინვესტიციო სტადია 3 ეტაპისაგან შედგება. ესენია: ინვესტიციური იდეის (კონცეფციის) ძიება, ინვესტიციური პროექტის წინასწარ მომზადება და ინვესტიციური პროექტის ტექნიკო-ეკონომიკური და ფინანსური მიმზიდველობის შეფასება. განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

ინვესტიციური იდეის ძიებით იწყება რეალური ინვესტირების პროცესი. თავისი განვითარების მიზნებიდან გამომდინარე, კორპორაციამ უპირველესად უნდა გააკეთოს ინვესტიციური

იდეის მონახაზი. ეს მიზნები შეიძლება იყოს:

- ბაზარზე სეგმენტის შენარჩუნება, ანდა გაფართოება;
- ახალი პროდუქციის (მომსახურების) გამოშვება;
- კორპორაციის იმიჯის ფორმირება;
- კორპორაციის რესურსების მაქსიმალური ეფექტით გამოყენების მიღწევა.

ამის გარდა, რეალური ინვესტორების იდეის ძიებისას, ფირმამ უნდა გაითვალისწინოს ამ სფეროში თავისი პრაქტიკა, კორპორაციის დარგობრივი პროფილი, კადრების კვალიფიკაცია, საკუთარი ფინანსური რესურსების მოცულობა და სხვა ფაქტორები.

ინვესტიციური იდეის ამორჩევა შეიძლება მოხდეს საერთაშორისო კლასიფიკატორითაც. იგი მოიცავს:

- ბუნებრივი რესურსების და წიაღისეულ სიმდიდრეთა არსებობას;
- მოთხოვნის სტრუქტურაში მოსალოდნელ ცვლილებებს მომავალში;
- იმპორტის მოცულობას და სტრუქტურას;
- საზღვარგარეთის ქვეყნებში წარმოების განვითარების გამოცდილებას;
- მომხმარებელ დარგებში (ადგილზე და საზღვარგარეთ) მოთხოვნის შესაძლო წარმოშობას, ანდა მოთხოვნის გაფართოებას;
- წარმოების დივერსიფიკაციის შესაძლებლობებს;
- წარმოების მასშტაბების ზრდის მიზანშეწონილობას დანახარჯების შემცირების მიზნით და ა. შ.

ცხადია, ამ პირობების მხედველობაში მიღებით, კორპორაცია მხოლოდ შეძლებს ინვესტიციური პროექტის მეტად განზოგადებული იდეის ამორჩევას, ფაქტიურად, ინვესტიციური საქმიანობის მიმართულების დადგენას. შემდეგ იწყება ამ იდეის გულდასმით დამუშავება და, საბოლოო ჯამში, კონკრეტული ინვესტიციური პროექტის შემუშავება.

1 Ковалева А. М., Лапуста М. Г., Скамай Л. Г. "Финансы Фирмы", Учебник. М., ИНФРА-М, 2002, с. 262.

ინვესტიციური პროექტის შემუშავება. სრულყოფილი ინვესტიციური პროექტი მოიცავს შემდეგ ნაწილებს:

- ინვესტიციური პროექტის მოკლე დახასიათება;
- პროექტის ძირითადი იდეა;
- ბაზრის ანალიზი და მარკეტინგის კონცეფცია;
- ინვესტიციური პროექტის განსახორციელებლად საჭირო მატერიალური რესურსების მოცულობის დასაბუთება;
- პროექტის რეალიზაციის ტექნიკური საფუძვლების დახასიათება;
- პროექტის განხორციელების ადგილმდებარეობა;
- პროექტის განსახორციელებლად საჭირო შრომითი რესურსები;
- პროექტის რეალიზაციის გრაფიკი;
- პროექტის ფინანსური უზრუნველყოფა და პროექტის ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასება.

თუ საინვესტიციო საქმიანობის განსახორციელებლად იხარჯება მხოლოდ კორპორაციის საკუთარი სახსრები, მაშინ ინვესტიციურ პროექტს მხოლოდ შიდა დანიშნულება აქვს და მისი ასეთი გაშლილი ფორმით შედგენა, არ არის საჭირო, მაგრამ როცა საინვესტიციო საქმიანობის დასაფინანსებლად ჩაირთვება გარე წყაროები, მაშინ საინვესტიციო პროექტისადმი მოთხოვნები იზრდება და იგი აუცილებლად სრულყოფილი, გაშლილი ფორმით უნდა შედგეს, რადგან მან გარე ინვესტორიც უნდა დაარწმუნოს, კონკრეტული რეალური ინვესტიციების განხორციელების მიზანშეწონილობაში.

სრულყოფილი ინვესტიციური პროექტი იწყება პროექტის მოკლე დახასიათებით. მასში აღიწერება თვითონ პროექტი, მისი დანიშნულება და მნიშვნელობა, საჭირო რესურსები, პროექტის რეალიზაციის ვადები, ინვესტორების ობიექტი და სუბიექტი და ა. შ.

პროექტის ძირითადი იდეის ნაწილში განიხილება პროექტის ძირითადი პარამეტრები, დახასიათება, პროექტის ინიციატორი.

ბაზრის ანალიზის ნაწილში და მარკეტინგის კონცეფციაში ნაჩვენებია მარკეტინგულ გამოკვლევათა შედეგები. ბაზრის

სეგმენტაცია. ფასები, მოთხოვნის ელასტიურობა, ძირითადი კონკურენტები. განიხილება ის მარკეტინგული სტრატეგია, რომელიც გამოიყენება ინვესტიციური პროექტის ექსპლუატაციის დროს, ანუ ბაზარზე პროდუქციის დამაგრების პროგრამა.

საინვესტიციო პროექტის შესრულებისთვის საჭირო მატერიალური რესურსების მოცულობის დასაბუთების ნაწილში ჩამოთვლილი იქნება საჭირო მასალების და ნედლეულის სახეები, მათზე მოთხოვნილების მოცულობა, რეგიონში ამ რესურსების არსებობა, ნედლეულის და მასალების მიწოდების მოცულობები და საჭირო დანახარჯები.

პროექტის რეალიზაციის ტექნიკური საფუძვლების ნაწილი უნდა შეიცავდეს საწარმოო პროგრამას და კორპორაციის საწარმოო სიმძლავრეს. აქვე მოცემული უნდა იყოს პროექტის რეალიზაციისათვის საჭირო ტექნოლოგიები და მოწყობილობა.

პროექტის მართვის ორგანიზაციის ნაწილში დახასიათდება კორპორაციის ორგანიზაციული სტრუქტურა და მართვის არსებული სისტემა. განიხილება მმართველობითი პერსონალის შრომითი საქმიანობა (შრომის ანაზღაურების საკითხის ჩათვლით).

პროექტის განხორციელებისათვის საჭირო შრომითი რესურსების ნაწილში დახასიათდება კორპორაციის შრომითი პერსონალის ძირითადი კატეგორიები, მათი დაკომპლექტების წესი და სპეციალისტების შერჩევის სისტემა.

ინვესტიციური პროექტის რეალიზაციის გრაფიკი, როგორც თვით სახელწოდებაც გვიჩვენებს პროექტის ის ნაწილია, რომელშიც დასაბუთებულია პროექტის შესრულების ვადები.

ინვესტიციური პროექტის დამამთავრებელი ნაწილია პროექტის განსახორციელებლად საჭირო ინვესტიციების მოცულობის დადგენა, მათი მიღების წყაროების დასაბუთება და ინვესტიციური პროექტის მოსალოდნელი ეფექტიანობის ანგარიში.

ინვესტიციური პროექტების ეფექტიანობის შეფასება. ინვესტიციური პროექტების ეკონომიკურ ეფექტიანობას საზღვარგარეთ ოთხი მაჩვენებლით აფასებენ. ესენია:

1. ინვესტიციური პროექტის გამოსყიდვის პერიოდი (Paublik-Period-PP);
2. შემოსავლის წმინდა დისკონტირებული (დაყვანილი) სიდიდე (Net Present Value - NPV);
3. მომგებიანობის ინდექსი (Profitability Index-PI);
4. რენტაბელობის (მომგებიანობის, უკუგების) შიგა ნორმა (Internal Rate of return - IRR)

ინვესტიციური პროექტის გამოსყიდვის პერიოდი იანგარიშება მარტივი ფორმულით:

$$PP = \frac{II(Initialinvestment - \text{ინვესტიციების თანხა})}{ACI(Annualcach\inf low - \text{ყოველწლიური შემოსავალი})}$$

მაგრამ ამ ფორმულაში არ არის მხედველობაში მიღებული დროში ფულის ფასის ცვლილების ფაქტორი და არც შემოსავლების თანაბარზომიერება დროში. მიმდინარე პერიოდში, ინვესტირებული ერთი ლარი (ერთი დოლარი) გატოლებულია მომავალში მისით მიღებულ ერთ ლარ (ერთ დოლარ) შემოსავალთან, რაც არ არის სწორი. უფრო სწორი იქნება ინვესტიციური პროექტის გამოსყიდვის ვადის ანგარიშის ფორმულაში დისკონტირებული მომავალი შემოსავლების ჩასმა. ასეთ ვადას ეწოდება ინვესტიციების გამოსყიდვის დისკონტირებული ვადა და იანგარიშება ფორმულით:

$$DPP = \frac{II}{\sum_{t=1}^{n} ACI \cdot \frac{1}{(1+r)^t}}$$

როგორც ვხედავთ, ეს ფორმულა არის ინვესტიციური პროექტის გამოსყიდვის ვადის მარტივი ფორმულის მოდიფიცირებული ვარიანტი. მასში ჩართულია დისკონტ-ფაქტორი $(1+r)^t$. მას დისკონტირების კოეფიციენტი ეწოდება და მისი მნიშვნელობები რთული პროცენტების ცხრილებშია მოცემული. ფორმულაში r არის სესხის კაპიტალის პროცენტი, t — წლების რიცხვი.

მეორე შემთხვევა უკავშირდება ფულადი შემოსავლების (ფულის ნაკადები) არათანაბარ მიღებას დროში, როცა ინვესტიციებიდან მიღებული წლიური შემოსავალი არათანაბარი სიდიდეა, მაშინ ინვესტიციების გამოსყიდვის ვადა იანგარიშება 2 ეტაპად:[1]

1. გამოანგარიშდება ყოველი წლის ბოლოს დარჩენილი ინვესტიციების დაუფარავი ნაშთი. იგი იანგარიშება, როგორც სხვაობა თავდაპირველ (საწყის) ინვესტიციებსა და კუმულატიურ (ჯამურ) შემოსავლებს (ფულის ნაკადები) შორის;

2. როგორც კი ინვესტიციების დაუფარავი ნაშთი ნაკლები აღმოჩნდება მომდევნო წლის შემოსავლების სიდიდეზე, მაშინ ეს ნაშთი იყოფა ამ შემოსავლებზე წინა წლების რაოდენობის დამატებით (მაგალითი წარმოდგენილია ცხრილში 14).

ცხრილი 14.

ინვესტიციების გამოსყიდვის ვადის ანგარიში არათანაბარი შემოსავლების დროს

წლები	ინვესტიციების მოცულობა	ფულის ნაკადები	კუმულატიური (ნაზრდი) ფულის ნაკადები	ინვესტიციების დაუფარავი ნაშთი წლების მიხედვით
0	1 000 000	–	–	–
1	–	200 000	200 000	1000 000 – 200 000 = 800 000
2	–	300 000	500 000	1000 000 – 500 000 = 500 000
3	–	400 000	900 000	1000 000 – 900 000 = 100 000
4	–	200 000		
$PP = 3 + \frac{1000000}{200000} = 3,5$ წელი				

1 Ж. Перар. Управление финансами с упражнениями. М., "Финансы и статистика". 1999, с. 198.

შემოსავლების წმინდა დისკონტირებული (დაყვანილი) სიდიდე არის პროექტიდან მომავალში მისაღები შემოსავლების ნაკადის მიმდინარე ღირებულება, საწყისი ინვესტიციების გამოკლებით. იგი იანგარიშება ფორმულით:

$$NPV = -II + \sum_{i=1}^{n} ACI \frac{1}{(1+r)^i}$$

ინვესტიციური პროექტის ბედი დადებითად მაშინ უნდა გადაწყდეს, როცა NPV-ის მნიშვნელობა დადებითია, ე. ი. როცა დისკონტირებული შემოსავლები აღემატება ინვესტიციების სიდიდეს. გვახსოვდეს, რომ NPV-ს მნიშვნელობა აბსოლუტურ მაჩვენებელში გამოიხატება

მომგებიანობის ინდექსი (PI) იანგარიშება დისკონტირებული შემოსავლების შეფარდებით ინვესტიციურ ხარჯებთან:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^{n} ACI \frac{1}{(1+r)^i}}{II}$$

თუ PI=1-ს ეს იმას ნიშნავს, რომ ინვესტიციური პროექტიდან ფირმის მომავალი შემოსავლები ინვესტიციური ხარჯების ტოლია და მისი განხორციელებით ფირმა არაფერს იგებს; თუ PI > 1-ზე, მაშინ პროექტი შეიძლება განხორციელდეს, რადგან იგი ფირმას მოუტანს შემოსავლებს, ხოლო თუ PI < 1-ზე, მაშინ პროექტი არ უნდა განხორციელდეს, რადგან იგი აზარალებს ფირმას.

რენტაბელობის შიდა ნორმა (IRR), რომელსაც ინვესტიციების რენტაბელობის კოეფიციენტსაც უწოდებენ, ფაქტიურად არის დისკონტის ისეთი განაკვეთი (r), რომლის დროსაც პროექტიდან მისაღები მომავალი შემოსავლების წმინდა მიმდინარე ღირებულება ნულის ტოლია (NPV=0). ეს ხდება მაშინ, როცა მომავალი შემოსავლების დისკონტირებული სიდიდე ინვესტიციების ტოლია:

$$\sum_{t=1}^{n} ACI \frac{1}{(1+r)^t} - II = 0$$

ამ განტოლებაში იგულისხმება, რომ ცნობილია პროექტიდან მისაღები მომავალი შემოსავლები (ACI) და ინვესტიციური დანახარჯები (II). საძიებელი სიდიდეა – r. ყველაზე ზუსტად მისი გაანგარიშება ხდება კომპიუტერით, რომელშიც ჩადებულია საავტორო პროგრამა „ინვესტ-კრედიტი“ და სპეციალური ფინანსური კალკულატორით, რომელსაც აქვს IRR-ის კლავიში. მისი მიახლოებითი ანგარიში კომპიუტერის გარეშეც შეიძლება, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, როცა მომავალი ყოველწლიური შემოსავლები თანაბარი სიდიდისაა.

თუ რენტაბელობის შიგა ნორმა (IRR) აღემატება ან ტოლია ინვესტორის მიერ მოთხოვნილ შემოსავლიანობის შიგა ნორმას, მაშინ ინვესტიციური პროექტი მიზანშეწონილია განხორციელდეს.

რენტაბელობის შიგა ნორმის (IRR) მაჩვენებელი, რომელიც იანგარიშება პროცენტებში, გვიჩვენებს პროექტის დაფინანსების ხარჯების, ანუ დაბანდებული კაპიტალის ღირებულების მაქსიმალურად დასაშვებ დონეს, რომლის მიღწევისას პროექტის რეალიზაცია არ იძლევა ეკონომიკურ ეფექტს, თუმცა არც ზარალს იძლევა. ასე რომ, ინვესტიციების ეფექტიანობის ანალიზის დროს IRR-ის ანგარიშის აზრი იმაში მდგომარეობს, რომ დადგინდეს განსახორციელებელი პროექტი მოთხოვნილზე მეტ შემოსავალს ჰპირდება კორპორაციას, თუ ნაკლებს.

თუ ინვესტიციური პროექტი მოზიდული სახსრებით ფინანსდება, მაშინ მისი IRR-ის მნიშვნელობა უნდა შედარდეს მისთვის მოზიდული კაპიტალის ღირებულებას (შესადარებლად გამოდგება WACC-იც, ანუ კაპიტალის საშუალო შეწონილი ღირებულება). მათ შორის კავშირი ასეთია: თუ IRR > WACC, პროექტი მიღებულ უნდა იქნეს, თუ IRR < WACC, პროექტი დაწუნებულ უნდა იქნეს, ხოლო თუ IRR = WACC, მაშინ პროექტი კორპორაციას არც მოგებას მისცემს და არც ზარალს.

ინვესტიციური პროექტების ეკონომიკური ეფექტიანობის შე-

ფასების 4 მაჩვენებლიდან კრიტერიალური მაჩვენებლებია: NPV, IRR და PI. მათ შორის ასეთი დამოკიდებულებაა:[1]

თუ NPV > 0, მაშინ ერთდროულად IRR > WACC და PI > 1, თუ NPV < 0, მაშინ ერთდროულად IRR < WACC და PI < 1 თუ NPV = 0, მაშინ IRR = WACC და PI=1.

ასეთი დამოკიდებულების მიუხედავად, კორპორაციების პრაქტიკაში, განსაკუთრებით მაშინ, როცა პროექტების მრავალი ალტერნატივიდან ამოსარჩევია ერთი, ყოველთვის დგება მათგან ერთ-ერთისთვის უპირატესობის მიცემის პრობლემა. უჭირთ ამის გადაწყვეტა მეცნიერებსაც: ი. ბრიგხემი და ლ. გაპენსკი უპირატესობას IRR-ს ანიჭებენ,[2] ასევე იქცევიან ბ. კარლსბერგი და ა. ხოუმი. ვ. კოვალიოვი უფრო NPV-ს მაჩვენებლისკენ იხრება და ასაბუთებს, რომ მისით ინვესტიციების პორტფელის ოპტიმიზაციაა შესაძლებელი.[3]

გარდა ამისა, უნდა გვახსოვდეს, რომ წმინდა ინვესტიციების სიდიდეს არსებითად ორი ფაქტორი განსაზღვრავს: რენტაბელობის მოსალოდნელი ნორმა და ბანკის საპროცენტო განაკვეთი. ინვესტირება მხოლოდ მაშინ შეიძლება იყოს მომგებიანი, როცა წმინდა მოგების მოსალოდნელი ნორმა ბანკის საპროცენტო განაკვეთს აღემატება. ასეთ შემთხვევაში, მხედველობაში მიიღება პროცენტის რეალური და არა ნომინალური განაკვეთი. წინააღმდეგ შემთხვევაში შეიძლება დაშვებულ იქნეს შეცდომა.

§3. ინვესტიციების მართვა

ინვესტიციების მართვა მოიცავს:

- ინვესტიციების მართვას სახელმწიფო დონეზე, ანუ ინვესტიციური საქმიანობის რეგულირებას, კონტროლს და სტიმულირებას საკანონმდებლო და მარეგულირებელი მეთოდებით;

1 Ковалев В. В. Финансовый менеджмент, М., 2007. с. 621.

2 Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент. т. 1. 1997. с. 26.

3 Ковалев В. В. Финансовый менеджмент, М., 2007. с. 623.

- ცალკეული ინვესტიციური პროექტების მართვას, რაც მოიცავს ინვესტიციური პროექტის სასიცოცხლო ციკლის მთელ პერიოდში დაგეგმვას, ორგანიზაციას, კონტროლს და კოორდინაციას;
- ცალკეული სამეურნეო სუბიექტის — კორპორაციის ინვესტიციური საქმიანობის მართვას, რაც გულისხმობს საინვესტიციო ობიექტის ამორჩევას და ინვესტირების პროცესის მიმდინარეობაზე კონტროლს.

ინვესტიციების მართვის პროცესი რამოდენიმე ეტაპებისაგან შედგება. ესენია:

- ქვეყანაში ინვესტიციური კლიმატის ანალიზი;
- საინვესტიციო საქმიანობის კონკრეტულ მიმართულებათა არჩევა;
- ინვესტირების კონკრეტული ობიექტის შერჩევა;
- ინვესტიციების ლიკვიდობის შეფასება;
- ინვესტიციური რესურსების საჭირო მოცულობის განსაზღვრა;
- ინვესტიციური რისკების მართვა.

ინვესტიციების მართვის პირველი ეტაპი არის **ქვეყნის საინვესტიციო კლიმატის ანალიზი.** ის გულისხმობს მთლიანი შიდა პროდუქტის, ეროვნული შემოსავლის და სამრეწველო პროდუქციის წარმოების მოცულობის, ეროვნული შემოსავლის განაწილების დინამიკის, პრივატიზაციის პროცესის განვითარების, საინვესტიციო საქმიანობის სახელმწიფო რეგულირების, ცალკეულ ინვესტიციური ბაზრების (განსაკუთრებით, საფონდო და სავალუტო) არსებული მდგომარეობის შეფასების და განვითარების პროგნოზების გაკეთებას.

მეორე ეტაპზე, კერძოდ, **საინვესტიციო საქმიანობის კონკრეტული მიმართულებების შერჩევის ეტაპზე,** კორპორაცია ადგენს თავის საინვესტიციო საქმიანობის დარგობრივ მიმართულებებს. ამისათვის, შეისწავლება ეკონომიკის ცალკეული დარგების ინვესტიციური მიმზიდველობა, კერძოდ, საბაზრო კონიუნქტურა, პროდუქციაზე მოთხოვნის პერსპექტივა, დინამიკა და ა. შ. ეკონომიკის დარგების ინვესტიციური მიმზიდველობა ფასდება მათი სა-

სიცოცხლო ციკლის სტადიების განსაზღვრის, საქმიან ციკლთან მიმართებაში დარგის პოზიციის განსაზღვრის და დარგის განვითარების ხარისხობრივი ანალიზისა და პერსპექტივის პროგნოზირების პროცესში.

ცნობილია დარგის სასიცოცხლო ციკლის შემდეგი სტადიები:

1. პიონერული სტადია (მას ახასიათებს დაბანდებათა შედარებით დაბალი დონე, რეალიზაციის და მოგების დაჩქარებული ზრდა, კონკურენციის და რისკის მაღალი დონე);
2. გაფართოების სტადია (რეალიზაციის შენელებული ზრდა, ფასების ზრდის შეჩერება, ან მცირე შემცირება, ინვესტიციების მკვეთრი მოზღვავება და დიდი დანახარჯები მანქანა-მოწყობილობების შექმნასა და შეძენაზე, გადახდილი დივიდენდების ზრდა);
3. სტაბილიზაციის სტადია (რეალიზაციის და მოგების ზრდა ნელდება, პროდუქციის მოდერნიზაცია მთავრდება, ასორტიმენტი სტაბილურდება, ჩერდება კაპიტალური დანახარჯების ზრდა და შეიმჩნევა მისი შემცირება);
4. ჩაქრობის სტადია (დარგში მოქმედი კორპორაციების რიცხვის შემცირება, მოგების, რეალიზაციის და კაპიტალდაბანდებების შემცირება).

ინვესტორისთვის მეტად მისაღებია კაპიტალის დაბანდება იმ დარგებში, რომლებიც გაფართოების სტადიაში არიან, რადგან ამ დროს, ამ დარგის კომპანიების აქციები მეტად ფასობს და მათი ბიზნესი წარმატებულია.

დარგების ციკლურობის შეფასება ეფუძნება მისი დინამიკის შედარებას საერთო ეკონომიკურ ტენდენციებთან. ამ თვალსაზრისით არჩევენ:

- **ზრდად დარგებს;**
- **დაცულ დარგებს;**
- **ციკლურ დარგებს;**
- **კონტრციკლურ დარგებს;**
- **შემოსავლების ცვლილების მიმართ მგრძნობიარე დარგებს.**

ზრდად დარგებს მიეკუთვნებიან დარგები, რომლებიც იზრდებიან, ვითარდებიან, მაგრამ რომელთა ზრდა არ ჩანს საერთო ეკონომიკური დაცემის ფონზე. ამიტომ, მათი გამორჩევა ხდება საერთო-ეკონომიკური ზრდის (დაცემის) შედარებით დარგობრივ ზრდასთან.

დაცულ დარგებს მიეკუთვნებიან დარგები, რომლებზეც არ მოქმედებს საერთო ეკონომიკური მდგომარეობის ცვლილება (მაგ., კვების პროდუქტების წარმოება).

ციკლურ დარგებს მიეკუთვნებიან დარგები, რომლებშიც ფასებისა და წარმოების მოცულობაში ცვლილებები ემთხვევა საერთო ეკონომიკურ ცვლილებებს (მაგ., ელექტროხელსაწყობის წარმოება).

კონტრციკლურ დარგებს უპირველესად მიეკუთვნებიან მინერალური ნედლეულის მომპოვებელი დარგები, განსაკუთრებით ოქროს და ნავთობის მომპოვებელი დარგები. ამ დარგების განვითარება ხშირად თავის მაქსიმუმს აღწევს, სწორედ, ეკონომიკის შედარებით ხანმოკლე დაცემის პერიოდებში. თუ ეკონომიკა მოიცვა ღრმა, ხანგრძლივმა დეპრესიამ, მაშინ ყველა დარგი და მათ შორის ოქროს და ნავთობის მოპოვებაც ეცემა.

შემოსავლების ცვლილებების მიმართ მგრძნობიარე დარგებს მიეკუთვნებიან საბანკო სისტემა, ავტომანქანების წარმოება და სხვ.

დარგების შესწავლით ინვესტორისათვის ნათელი ხდება შემდეგი საკითხები:

- დარგის განვითარების ისტორიული ასპექტები, როგორც მოცემულ ქვეყანაში, ისე მსოფლიოში;
- კონკურენციის პირობები დარგში;
- მწარმოებელთა საწარმოო პოტენციალი დარგში და მყიდველთა გადახდისუნარიანობა;
- დარგში მოქმედი საკანონმდებლო და სამართლებრივი დებულებები.

ამ საკითხების მიხედვით ინვესტორები იღებენ გადაწყვეტილებას, უღირთ თუ არა მოცემულ დარგში ინვესტიციების განხორციელება.

დარგის ინვესტიციური მიმზიდველობის შეფასების ძირითადი მაჩვენებელი არის გამოყენებული აქტივების მომგებიანობის დონე. იგი ორ ვარიანტად იანგარიშება:

1. პროდუქციის (მომსახურების, სამუშაოს) რეალიზაციიდან მიღებული მოგების პროცენტული შეფარდება გამოყენებული აქტივების საერთო ჯამთან;
2. საბალანსო მოგების პროცენტული შეფარდება გამოყენებული აქტივების საერთო ჯამთან.

დარგის ინვესტიციური მიმზიდველობის შეფასების გარდა, ინვესტორები სწავლობენ რეგიონების ინვესტიციურ მიმზიდველობასაც, რადგან სხვადასხვა რეგიონში წარმოებული ერთი და იგივე დარგის პროდუქციას სხვადასხვანაირი ინვესტიციური მიმზიდველობა აქვს. რეგიონის ინვესტიციურ მიმზიდველობას აყალიბებენ შემდეგი ფაქტორები: ადგილმდებარეობა, სატრანსპორტო ქსელის განვითარება, სოციალური პირობების მდგომარეობა, სამეწარმეო ინფრასტრუქტურის (ბანკების, ბირჟების, სადაზღვევო ქსელის და ა. შ.) მდგომარეობა, რესურსების სიუხვე, ბუნებრივ-კლიმატური პირობები და სხვ. ამ საკითხების შესწავლის შემდეგ, ინვესტორი იღებს გადაწყვეტილებას, რომელ რეგიონში დააბანდოს თავისი კაპიტალი.

ინვესტიციების მართვის შემდეგი ეტაპი არის **ინვესტორის მიერ კაპიტალის დასაბანდებლად კონკრეტული ობიექტის არჩევა.** ეს ეტაპი იწყება ინვესტიციურ ბაზარზე შემოთავაზებულ წინადადებათა განხილვით. ამ განხილვის შემდეგ ინვესტორი ირჩევს რამოდენიმე რეალურ ინვესტიციურ პროექტს და იმ ფინანსურ ინსტრუმენტებს, რომელთა გამოყენება შეესაბამება მის ეკონომიკურ სტრატეგიას. არჩეული ინვესტიციური პროექტები ფასდება მათი მოსალოდნელი ეკონომიკური ეფექტიანობის პოზიციიდან და მათ შორის კიდევ ამოირჩევა ყველაზე საუკეთესოები. ასე ყალიბდება ფირმა-ინვესტორის ინვესტიციური პორტფელი.

შემდეგ იწყება **ინვესტიციების ლიკვიდობის შეფასების ეტაპი.** საქმე იმაშია, რომ ინვესტირების პროცესში, რომელიც ხან-

გრძელვადიანია, შეიძლება შეიცვალოს საინვესტიციო კლიმატი, რაც საგრძნობლად დასცემს ინვესტორის შემოსავალს. ამიტომ, ინვესტორი გულდასმით უნდა აკვირდებოდეს ამ სფეროში მიმდინარე ცვლილებებს, რომ დროულად გამოვიდეს ცალკეული ინვესტიციური პროგრამებიდან და შეძლოს ამ კაპიტალის რეინვესტირება. ამის გათვალისწინებით, ინვესტორმა თავიდანვე უნდა აირჩიოს ისეთი საინვესტიციო ობიექტი, რომელშიც ჩადებული მისი ინვესტიცია უფრო ლიკვიდური იქნება, რომ ამ მომენტის დადგომისას ადვილად გაყიდოს იგი და მოახდინოს ამოღებული კაპიტალის სხვა ობიექტში განთავსება.

ინვესტიციების მართვის მეტად მნიშვნელოვანი ეტაპია **ინვესტიციური რესურსების საჭირო მოცულობის განსაზღვრა**. ამ ეტაპზე ხდება ფირმის მიერ ამორჩეული საინვესტიციო ობიექტების დასაფინანსებლად საჭირო ინვესტიციების საერთო მოცულობის განსაზღვრა. ამის შემდეგ, ისაზღვრება მათი მიღების წყაროები. თუ ამისათვის ფირმა-ინვესტორს, მოცემულ შემთხვევაში, კორპორაციას საკუთარი სახსრები არ ეყოფა, იგი იღებს გადაწყვეტილებას გარედან სახსრების მოზიდვის შესახებ.

ინვესტიციების მართვის ბოლო ეტაპია **ინვესტიციური რისკების მართვა.** ამ შემთხვევაში, ჯერ საჭიროა იმ რისკების გამოვლენა (განჭვრეტა), რომელსაც შეიძლება წააწყდეს ინვესტორი თავის საქმიანობაში და შემდეგ ღონისძიებების მიღება მათი უარყოფითი შედეგების მინიმიზაციისთვის.

ნებისმიერი საინვესტიციო საქმიანობა კორპორაციაში იღებს პროექტის სახეს. იგი ან რეალური ინვესტირების პროექტია, ან ფინანსური, ან ინტელექტუალური. გადაწყვეტილებას მისი არჩევის შესახებ იღებს კორპორაციის ტოპ-მენეჯერთა გუნდი, იმ ვითარებიდან და იმ მიზნებიდან გამომდინარე, რომელიც დგას მის წინაშე.

პროფილის მიუხედავად, ნებისმიერი პროექტი გაივლის ყველა იმ სტადიებს, რომლებზეც ჩვენ უკვე გვქონდა საუბარი. ტიპიურია მათი ეკონომიკური შეფასების მეთოდიკა, რაც იმას ნიშნავს, რომ ნებისმიერი პროექტისთვის წინასწარ უნდა განისაზღვროს

ინვესტიციების დისკონტირებული გამოსყიდვის ვადა (DPP), მომავალი შემოსავლების წმინდა დისკონტირებული ღირებულება (NPV), მომგებიანობის ინდექსი (PI) და მომგებიანობის შიგა ნორმა (IRR). აუცილებლად უნდა მივანიშნოთ იმ გარემოებაზეც, რომ თუ პროექტი პორტფელურია, ე. ი. ფინანსური, მაშინ მის მომავალ შემოსავლებში უნდა შევიდეს არა მხოლოდ დივიდენდები (D – კომპონენტი), არამედ ფინანსური აქტივის გაყიდვიდან მიღებული ამონაგებიც (S – კომპონენტი).

თუ ინვესტიციური პროექტი მსხვილი და ამასთან უნიკალურია, მას ცალკე მენეჯერთა გუნდი მართავს, ანუ ხორციელდება პროექტის მენეჯმენტი. ძირითადად, ასე იმართება სტრატეგიული პროექტები. რაც შეეხება მცირე პროექტებს, მათ მართვას ახორციელებს კორპორაციის ადმინისტრაცია სხვა საქმიანობასთან პარალელურად.

ინვესტიციურ პროექტს მართვა სჭირდება მისი სასიცოცხლო ციკლის მთელი პერიოდის განმავლობაში. როგორც აღვნიშნეთ, თუ პროექტი დიდია, მის მართვას ახორციელებს **პროექტის გუნდი** პროექტის ხელმძღვანელთან ერთად.

პროექტის გუნდი არის სპეციალისტთა ერთობლიობა, რომელთა რაოდენობას, კვალიფიკაციას, მოვალეობას გუნდში, შრომის ანაზღაურებას და სხვა კომპონენტებს, პროექტის სპეციფიკიდან გამომდინარე, განსაზღვრავს პროექტის ხელმძღვანელი. პროექტის ხელმძღვანელს ნიშნავს ინვესტორი. იგი უნდა აკმაყოფილებდეს მაღალ პროფესიულ მოთხოვნებს, იყოს გამოცდილი და მართვის უნარის მქონე.

იმის მიუხედავად, რომ პროექტის მართვა შეიძლება კორპორაციის მართვის ტრადიციული – ფუნქციონალური ანდა მატრიცული სტრუქტურით, სპეციალურმა გამოკვლევებმა აჩვენა გუნდური მართვით მისი მენეჯმენტის მეტი ეფექტურობა. ასეთ დროს, პროექტის ხელმძღვანელი საჭირო პერსონალს აგროვებს, როგორც კორპორაციის შიგნით, ისე მის ფარგლებს გარეთ (ასეთი ქმედება დაუშვებელია ფუნქციონალური და მატრიცული მართვის დროს). პროექტის გუნდი დამოუკიდებელია, მუშაობს

ავტონომიურ რეჟიმში, გუნდის წევრებს არ გააჩნიათ პროექტიდან განსხვავებული ვალდებულებები, რაც აჩქარებს მათ რეაქციას ხელმძღვანელიდან მიღებული გადაწყვეტილებების შესრულებაზე. აღსანიშნავია ის გარემოება, რომ საპროექტო გუნდების შექმნა საკმაოდ ძვირადღირებული ღონისძიებაა და მისი განხორციელება ყველა კორპორაციას არ შეუძლია. ასე რომ, თუ როგორ მართოს ინვესტიციური პროექტი — საპროექტო გუნდის ცალკე ჩამოყალიბებით თუ კორპორაციის ტრადიციული მმართველობის ჩარჩოში, ეს კორპორაციის გადასაწყვეტია.

ინვესტიციური პროექტი წარმოადგენს სისტემას, რომელიც საბაზრო ელემენტებისგან და ქვესისტემებისგან შედგება. პროექტს აქვს 3 საბაზრო ელემენტი — რესურსები, სამუშაოები და შედეგები და რვა ქვესისტემა: **შინაარსი, ხანგრძლივობა, ღირებულება, ხარისხი, პერსონალი, მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფა, კომუნიკაციები და რისკები.**[1] პროექტის მართვა თავის თავში გულისხმობს თითოეული ქვესისტემის მართვას. მათ შორის ყველაზე საპასუხისმგებლო არის რისკების მართვა.

რისკების შეფასება მისი ანალიზის ის ეტაპია, როცა უნდა მოხდეს მისი რაოდენობრივი შეფასება. კერძოდ, განისაზღვროს არასასურველი მოვლენის დადგომის ალბათობა და მისით გამოწვეული ზარალი (ნახ. 40).

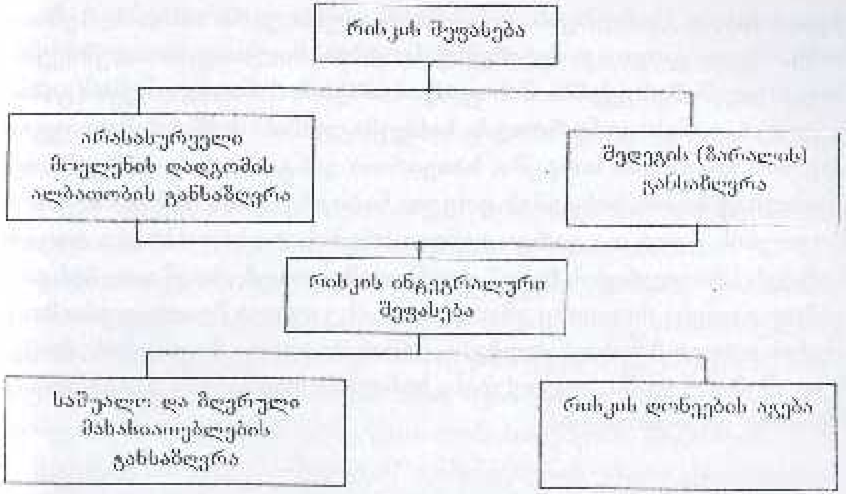
კონკრეტული პროცესების რისკების შესაფასებლად 3 სახის ანალიზს ატარებენ. ესენია:

- წინა წლებში გამოვლენილ არასასურველ მოვლენებზე სტატისტიკური მონაცემების ანალიზი;
- პროცესების მიზეზშედეგობრივი კავშირების სტრუქტურის თეორიული ანალიზი;
- ექსპერტული ანალიზი.

არასასურველ მოვლენათა ალბათობის შესაფასებლად ყველაზე მეტად შემდეგი მეთოდები გამოიყენება.[2]

1. „მოვლენების ხის" აგების მეთოდი;
2. მეთოდი „მოვლენა-შედეგი";

1 გ. ქეშელაშვილი, ნ. ფარესაშვილი, პროექტების მართვა, თბ., 2008, გვ. 53-55.
2 Хохлов М. Управление риском. М., 1999. с. 57.



ნახ. 40. რისკის ინტეგრალური შეფასება

3. „უარების ხის" მეთოდი;
4. საიმედოობის ინდექსის მეთოდი (Dow – ინდექსის მეთოდი).

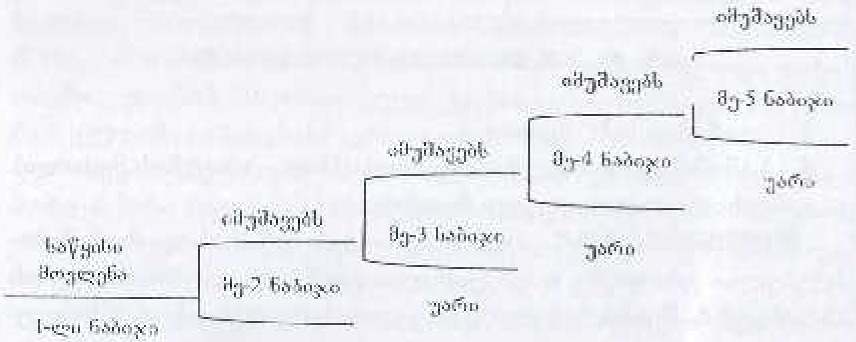
განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

„მოვლენების ხის" აგების მეთოდის არსი ისაა, რომ შესაძლებელია გრაფიკზე დავაკვირდეთ ტექნოლოგიური პროცესის ან სისტემის შესაძლებელი ცალკეული ინციდენტის თანმიმდევრობას.

„მოვლენათა ხე" აიგება ამოსავალი მოვლენიდან, რომელსაც „ინციდენტი" ეწოდება. შემდეგ ნაჩვენები იქნება ამ მოვლენის შედეგების განვითარების შესაძლებელი გზები — კარგი ან ცუდი განვითარება. ასე რომ, მოვლენების ყოველ ნაბიჯზე აისახება სისტემის ამუშავება ე. ი. კარგი განვითარება (ხის ზედა ტოტი) ან სისტემის უმოქმედობა (უარი), კრახი (ხის ქვედა ტოტი).

ამის მაგალითად მოვიყვანოთ გაზსადენის კომპრესორული სადგური. საწყისი მოვლენა იყოს გაზის გაჟონვა, რომელიც შეიძლება გამოიწვიოს მილსადენის დაზიანებამ. თუ ამ მოვლენის ხეს ავაგებთ, მასზე ამოსავალი მოვლენა იქნება გაზის გაჟონვა. განვითარების ყველა შემდგომ ეტაპზე მას ორი ტოტი ექნება —

ქვედა ტოტი გვიჩვენებს, რომ მილსადენი უარს ამბობს მუშაობაზე, ზედა ტოტი კი გვიჩვენებს, რომ მილსადენი ამუშავებს. მოცემულ შემთხვევაში მას განვითარების 5 ნაბიჯი აქვს (გაზის გაჟონვა, გაზის კონტროლის სისტემა, გაზის მიწოდების ავტომატური გათიშვის სისტემა, საავარიო ვენტილაციის სისტემა და ცეცხლჩაქრობის სისტემა). ყოველ ნაბიჯზე უნდა განისაზღვროს მოვლენის ცუდი და კარგი განვითარების ალბათობა და დაფიქსირდეს „მოვლენების ხეზე“. თუ მოცემულ ხეზე საკმაოდ ზუსტად გამოითვლება როგორც ამოსავალი, ისე ყველა შუალედური მოვლენის დადგომის ალბათობები, მაშინ მთავარი მოვლენის, მოცემულ შემთხვევაში, აფეთქების, ხანძრის დადგომის ალბათობაც სწორად გამოითვლება.



ნახ. 41. „მოვლენების ხე“ – ინციდენტების თანმიმდევრობა გაზსადენის კომპრესორულ სადგურში[1]

მეთოდი „მოვლენა-შედეგი“. მოცემული მეთოდის დროს რისკის იდენტიფიცირების პროცესი (ან ობიექტი) იყოფა 4 ეტაპად: პირველ ეტაპზე გაირკვევა, რა დანიშნულება აქვს გამოსაკვლევ პროცესს ან მის ნაწილს. მეორე ეტაპზე – როგორია ამ პროცესის გადახრა ნორმიდან, მესამე ეტაპზე – გადახრის მიზეზები, მეოთხეზე კი – გადახრით გამოწვეული შედეგები.

1 ნ. ლაზვიაშვილი, რისკმენეჯმენტი, თბ., 2010, გვ. 131.

ამ ეტაპებიდან ყველაზე მთავარია ნორმიდან გადახრების ჩამონათვლის და ამ გადახრების მიზეზების დადგენა. ყველა შესაძლო მიზეზი უნდა დაინომროს, მიეთითოს მისი შესაძლო შედეგი და ღონისძიება, რომელიც უნდა გატარდეს უარყოფითი შედეგების აღსაკვეთად.

თუ პროცესი რთულია, ე. ი. თუ ის მრავალი კომპონენტისაგან შედგება, მაშინ უნდა შედგეს საკონტროლო ბარათი.

ბარათში უნდა აღიწეროს გამოკვლევის ეტაპები. ეს ბარათი კორპორაციას თავიდან აცილებს რისკის პროცესის რომელიმე ნაწილის გამოტოვებას. როცა პროცესის ყველა ელემენტი შემოწმდება, ბარათზეც აღინიშნება ამის შესახებ და დაიწყება არასასურველი მოვლენების აღმკვეთი ღონისძიებების გატარება.

მეთოდი „მოვლენა-შედეგის“ გამოყენების უპირატესობა ისაა, რომ რისკების დეტალურად გამოვლენაა შესაძლებელი. თუ ეს მეთოდი კომპეტენტური სპეციალისტების მიერ სრულდება, მაშინ გამორიცხულია წვრილმანი დეტალის გამოტოვებაც კი. მისი ნაკლოვანება კი იმაში მდგომარეობს, რომ მოითხოვს დიდი დროის ხარჯვას, რის გამოც მისი გატარება მეტად ძვირი ჯდება.

რისკების ანალიზის შემდეგი მეთოდია **„უარების ხის“ მეთოდი**. ეს არის მოვლენათა მთელი ჯაჭვის გრაფიკული გამოსახულება, რომელმაც შეიძლება რაღაც მთავარი მოვლენა – კრახი გამოიწვიოს.

„უარების ხე“ აიგება შემდეგნაირად:

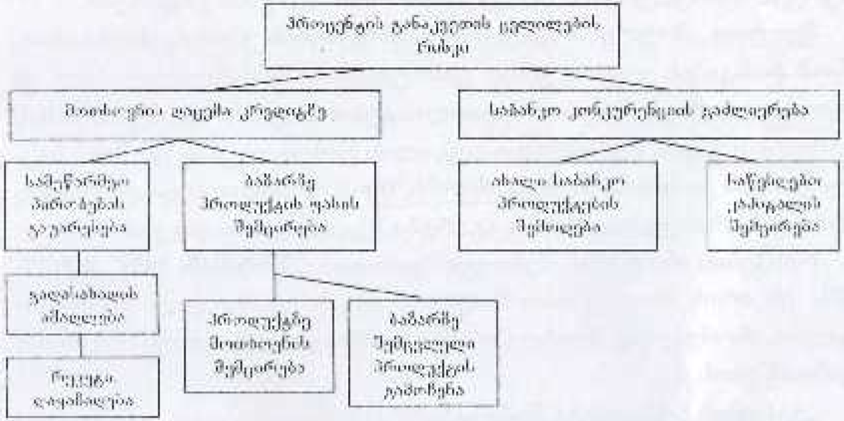
- მთავარი უარყოფითი მოვლენა, ე. ი. კრახი გამოისახება ხის წვეროში;
- ხის ტოტები წარმოადგენს ყველა იმ ამოსავალ მოვლენას, რომლებმაც ეს უარყოფითი მოვლენა შეიძლება გამოიწვიონ. ამ მოვლენებიდან ან ერთ-ერთი უნდა მოხდეს, ანდა ყველა ერთად.

ასე რომ, „უარების ხე“ გვიჩვენებს, რომელმა მოვლენებმა შეიძლება გამოიწვიოს კორპორაციაში კრახი და რადგან ეს ვიცით, შეიძლება მისი მოდერნიზაცია მოვახდინოთ.

ამ მეთოდით ბანკის მაგალითზე პროცენტის ცვლილების

რისკების ანალიზისა და შეფასებისთვის აგებულ „შარების ხე"-ს ასეთი სახე აქვს (ნახ. 42).

როგორც სქემიდან ჩანს, საბანკო პროცენტი მცირდება ორი გვერდითი მოვლენის მიზეზით. ესენია: კრედიტზე მოთხოვნის შემცირება და საბანკო კონკურენციის გაძლიერება. ამ ორ მოვლენას, ანუ ორ ტოტს, აქვს ქვეტოტებიც. პირველს ორი და მეორესაც – ორი. პირველის გამომწვევი ქვეტოტებია: სამეწარმეო პირობების გაუარესება და ბაზარზე საქონლის ფასის დაცემა, მეორისა კი ახალი საბანკო პროდუქტის შემოღება და საწესდებო კაპიტალის შემცირება ბანკებში, მათაც თავისი ქვეტოტები აქვთ და ა. შ.



ნახ. 42. „შარების ხე" – ბანკის პროცენტის განაკვეთის ცვლილების რისკის გამომწვევი მოვლენები[1]

„შარების ხეზე" ისინი გამოკვეთილად ჩანან და იქმნება რისკის (კრახის) დადგომის ალბათობის რეალური შეფასების შესაძლებლობა. ესაა მისი დადებითი მხარე. უარყოფითი კი ის არის, რომ ისიც დროის დიდ ხარჯს მოითხოვს.

1 ნ. ლაზვიაშვილი, რისკმენეჯმენტი, თბ., 2010, გვ. 133.

რისკების ანალიზის და შეფასების ერთ-ერთი მეთოდია **საფრთხეების ინდექსების მეთოდი**. ამ მეთოდს იყენებენ მაშინ, როცა უნდათ საფრთხეების ინტეგრალური შეფასება მის დეტალებში გარკვევის გარეშე. ამ მეთოდის არსი ისაა, რომ საფრთხე შეფასდეს რიცხობრივად. ამის მრავალი ხერხი არსებობს. ყველაზე მეტად კი გამოიყენება „დოუს" ინდექსი (Dow Fire and Explosion Index).

დოუს (Dow) ინდექსი წარმოადგენს ორი ინტეგრალური მაჩვენებლის წარმოებულს. იგი იანგარიშება ფორმულით: $Dow = F \cdot M$.

ფორმულაში:

F – არის საფრთხის საკვანძო მაჩვენებელი;

M – მატერიალური ფაქტორი.

მატერიალური ფაქტორის მნიშვნელობა 1-40-ის ფარგლებში მერყეობს. იგი იანგარიშება:

$$M = \sum_{i}^{n} V_i N_i$$

სადაც V_i არის სისტემაში ნივთიერების შეფარდებითი რაოდენობა, N_i – ნივთიერების საფრთხის (ხანძრის, აფეთქების) ინდექსი (სპეციალური სკალის მიხედვით).

საფრთხის საკვანძო მაჩვენებელი იანგარიშება: $F = f_1 \cdot f_2$

სადაც f_1 არის საერთო საფრთხეების მაჩვენებელი;

f_2 – სპეციფიკური საფრთხეების მაჩვენებელი.

მაგალითად, ინვესტიციური რისკის მაგალითზე, Dow-ს ინდექსი უნდა ვიანგარიშოთ ინვესტიციური ზარალის გამოსათვლელად. ამ შემთხვევაში ფორმულიდან – $Dow = F \cdot M$, F იქნება საკვანძო საფრთხეების მაჩვენებელი, რომლისთვისაც f_1 იქნება ქვეყანაში ინვესტიციური რისკის საშიშროების დონე (საქართველოში იგი 20-25%), ხოლო f_2 – კონკრეტულად მოცემული ინვესტიციების პროექტის რისკის დონე (დავუშვათ 2%) მაშინ

$$F = 25 \cdot 2 = 50$$

რაც შეეხება M-ს, იგი არის მატერიალური ფაქტორი, რომე-

ლიც პირობითად შეიძლება ვიანგარიშოთ იმ ნივთობრივი დანაკარგის სიდიდით, რასაც მოგვიცემს ინვესტიციურ რისკში მაგალითად, ინფლაცია. თუ მისი დონე 14%-ია, იგი ამდენითვე გააუფასურებს ძირითად და საბრუნავ ფონდებში ჩადებულ რეალურ ინვესტიციებს.

დოუს ინდექსის მნიშვნელობების შეფასებები ასეთია:

დოუს ინდექსი	საფრთხის ხარისხი
1-60	მცირე
61-96	საშუალო
97-127	შუალედური
128-158	სერიოზული
159-ზე მეტი	ძალიან სერიოზული

მაგრამ ერთია რისკის გამოვლენის შეფასების მეთოდები და მეორე შესაძლო რისკით გამოწვეული **ზარალის შეფასება**. ეს ზარალი ფულადი გამოხატულებისაა, თუმცა, თავდაპირველად მას შეიძლება ნივთობრივი ფორმა ჰქონდეს (ფინანსურ რისკებს არა აქვთ ნივთობრივი ფორმა). ზარალი ორი სახისაა: **პირდაპირი** და **არაპირდაპირი**. პირდაპირი ზარალი, როგორც სახელწოდებაც გვიჩვენებს, უკავშირდება საქმიანობას და მისი შედეგია. არაპირდაპირი კი არის, მაგალითად, ხელიდან გაშვებული შემოსავალი.

საერთოდ, რისკით გამოწვეული ზარალის ძირითადი ჯგუფებია:

1. კორპორაციის ქონების დანაკარგი (ქონებრივი რისკი);
2. კორპორაციის მოგების დანაკარგი;
3. კორპორაციის პერსონალის ჯანმრთელობის გაუარესება;
4. გარემოს დაბინძურება (ეკოლოგიური რისკი);
5. გარეშე პირებზე მიყენებული ზარალი;
6. ჯარიმების გადახდით მიღებული ზარალი.

რისკი არის ის არასასურველი მოვლენა, რომლის წინასწარ-

განჭვრეტა ხშირად შეუძლებელია. რისკს შეიცავს ყველა ინვესტიციური პროექტი. ურისკო პროექტი არ არსებობს. რისკის მართვა სწორედ იმას ნიშნავს, რომ განვსაზღვროთ რაც შეიძლება მეტი შესაძლო რისკი და შევეცადოთ მათ ნეიტრალიზაციას, ანუ რისკების მართვაში პირველი ეტაპი არის რისკების **გამოვლენა, ანალიზი** და **შეფასება**. რისკების ანალიზი ორიენტირებული უნდა იყოს იმაზე, რომ რაოდენობრივი შეფასება მივცეთ გამოვლენილი რისკის საფრთხეს, მისი დადგომის ალბათობას და მის მიმართ პროექტის მგრძნობელობის ხარისხს.

კორპორაციის ხელმძღვანელობის მიერ რისკებისადმი მიდრეკილების გაცნობიერება რისკების მართვისადმი მიმართებაში უკვე პროგრესული აზროვნებაა. მაგრამ ეს არ არის საკმარისი. შემდეგ აუცილებელია რისკმენეჯმენტის პროცესის ფორმალიზება, ანუ სპეციალური პროცედურების შემუშავება და პრაქტიკაში დანერგვა, რის საშუალებითაც აღიწერება რისკები, მოხდება მათი კონტროლი და მონიტორინგი. რისკების მართვის პროცესის ფორმალიზაცია რისკმენეჯმენტის სისტემის აგების მნიშვნელოვანი ელემენტია.

რისკმენეჯმენტის პროცესის ფორმალიზაციისას საჭიროა აუცილებლად გავითვალისწინოთ შემდეგი ძირითადი მოთხოვნები[1]:

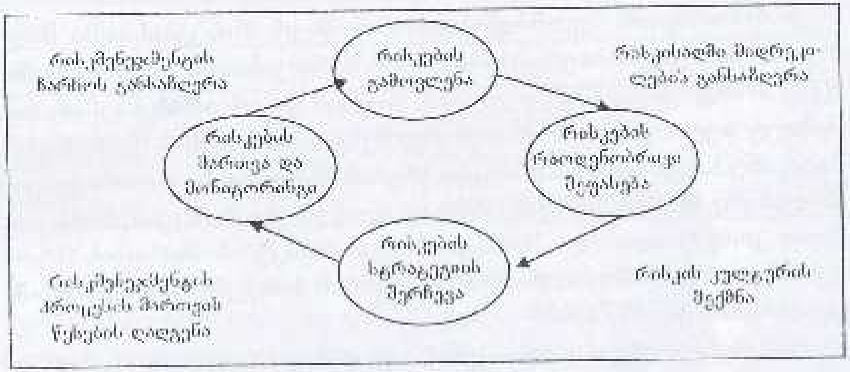
- რისკმენეჯმენტის პროცესი არ უნდა იყოს რთული;
- რისკის შეფასების ნებისმიერი მექანიზმი უნდა იყოს მაქსიმალურად მარტივი. მის სკალაზე უნდა იყოს ლუწი და არა კენტი რიცხვები (მაგ., რისკის რანჟირება უნდა მოხდეს 1-დან 4-მდე და არა 1-დან 5-მდე ფარგლებში, ანდა 1-დან 6-მდე და არა 1-დან 7-მდე ფარგლებში);
- არც კი უნდა ვიფიქროთ რისკების შეფასების ზუსტი მექანიზმის შემუშავებაზე, რადგან ასეთი არ არსებობს;
- რისკები უნდა ემორჩილებოდეს მართვას და იმ ადამიანების კომპეტენციას, ვისაც მათი მართვა ევალება;
- არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ რისკების მართვის მიმარ-

1 Эндрю Холмс, Риск-менеджмент. М., ЭКСМО. 2007. с. 128-129.

თულებით ყოველი ქმედება მოითხოვს პასუხისმგებლობას და ანგარიშვალდებულებას.

რისკმენეჯმენტის პროცესის ძირითადი ელემენტები. რისკმენეჯმენტის პროცესი შედგება 4 ელემენტისაგან (ნახ. 43):

1. რისკების გამოვლენა;
2. რისკების რაოდენობრივი შეფასება;
3. რისკების მართვის სტრატეგიის არჩევა;
4. რისკების მართვა და მონიტორინგი.



ნახ. 43. რისკმენეჯმენტის პროცესი

ეს ელემენტები, თავის მხრივ, რისკმენეჯმენტის 4 ძირითად ქვაკუთხედს ეფუძნება. ესენია:

1. რისკმენეჯმენტის ჩარჩოს (კარკასის) განსაზღვრა;
2. რისკისადმი მიდრეკილების განსაზღვრა;
3. რისკის კულტურის შექმნა;
4. რისკმენეჯმენტის პროცესის მართვის წესების დადგენა.

რისკმენეჯმენტის პირველი ეტაპის – **რისკების გამოვლენა** – მსვლელობისას უნდა მოხდეს იმ რისკების იდენტიფიცირება, რომლებთაც კორპორაციაზე ზემოქმედება შეუძლიათ. მხედველობაში მისაღებია, რომ იმაზე დამოკიდებულებით, თუ რა საქმიანობას ეწევა კომპანია, გამოვლენილი რისკები სხვადასხვა სახის იქნება. ამასთან ნათელია, რომ მაგალითად, სავალუტო რისკები

თავისი ხასიათით, გავლენით და დროის ჩარჩოთი განსხვავებული იქნება რეპუტაციის დაკარგვის რისკისაგან და ა. შ.

შევნიშნავთ, რომ რისკების გამოსავლენად კომპანიებს მრავალი მეთოდის გამოყენება შეუძლიათ, მაგალითად, საპროექტო რისკების გამოსავლენად შეიძლება ინფორმაციის ისეთი წყაროების გამოყენება, როგორიცაა პროექტის დროითი გეგმა, თვითგამოსყიდვის წერტილზე გასვლის გრაფიკი და ინფორმაცია დაინტერესებული პირების შესახებ. სტრატეგიული რისკები შეიძლება გამოვლინდეს სცენარული ანალიზით, მარკეტინგული ანალიზით და კომპანიის განვითარების ძირითადი ფაქტორების შეფასებით.

რისკების გამოსავლენად კომპანიებს შეუძლიათ რიგი საერთო ხასიათის მეთოდების გამოყენება:

1. სტრუქტურული მიდგომის;
2. ექსპერტების მოწვევის;
3. „ტვინების შტურმის";
4. წინა მარცხების ანალიზის;
5. წარმატებების ანალიზის;
6. მაკონტროლებელი კითხვარის;
7. წარმატების კრიტიკული ფაქტორების ანალიზის;
8. ვარაუდების ანალიზის და შემოწმების;
9. რისკის პოტენციური წყაროების ანალიზის და ა. შ.

რისკმენეჯმენტის მეორე ეტაპია **რისკის რაოდენობრივი შეფასება**. ეს ეტაპი იწყება რისკების გამოვლენის შემდეგ. ამ ეტაპზე უნდა განისაზღვროს **რისკის ეფექტი** და **ალბათობა**. რისკის ეფექტის გასაზომად, ასე თუ ისე, გამოიყენება ისეთი მაჩვენებლები, რომლებიც ფინანსურ შედეგს გვიჩვენებს – ზარალი, რეალიზაციის შემცირება, აქციების ღირებულების დაცემა და ბაზარზე წილის შემცირება. იმის მიუხედავად, თუ რომელ მაჩვენებელს ავირჩევთ, მან, რისკის დადგომის შემთხვევაში, ზარალის სიდიდე უნდა გვიჩვენოს.

მეორე მაჩვენებელი არის ალბათობა. ამ ეტაპზე ისაზღვრება რისკის დადგომის ალბათობა. როგორც წესი, უმრავლეს შემთხ-

ვევაში ასეთ დროს გამოიყენება ალბათობის ხარისხობრივი სკალა: მაღალი, საშუალო და დაბალი.

რისკის შედეგის და რისკის ალბათობის რაოდენობრივი შეფასება სპეციალისტებს დაახლოებით ასე აქვთ წარმოდგენილი (ცხრ. 15):[1]

ცხრილი 15.

რისკის შედეგის და ალბათობის შეფასება

შედეგები	ალბათობა
1. უმნიშვნელო, დაახლოებით რამდენიმე ათასი დოლარის ზარალი ფირმის ძირითად საქმიანობაში	რისკის მატერიალიზაციის ალბათობა 25%-ზე ნაკლები
2. დაბალი, დაახლოებით რამდენიმე ათი ათასი დოლარის ზარალი ფირმის ძირითად საქმიანობაში	რისკის მატერიალიზაციის ალბათობა 25%-50%-ის ფარგლებში
3. მაღალი, მრავალათასი დოლარის ზარალი ძირითად საქმიანობაში	რისკის მატერიალიზაციის ალბათობა 50%-70%-ის ფარგლებში
4. ძალზე მაღალი, დაახლოებით ასი ათასი ანდა შეიძლება მილიონი დოლარის ზარალი ძირითად საქმიანობაში	რისკის მატერიალიზაციის ალბათობა 70%-ზე მეტი

მესამე ეტაპია **რისკის მართვის სტრატეგიის შერჩევა**. გასაგებია, რომ იგი დამოკიდებული იქნება სტრატეგიის სახეზე. არსებობს, სტრატეგიის ძირითადი სახეები, რომელთა გამოყენება შეიძლება რისკების სამართავად. ეს სტრატეგიებია: **რისკისგან თავის არიდება, რისკის გადაცემა, დაზღვევა, ჰეჯირება, დივერსიფიკაცია**. მოკლედ განვიხილოთ თითოეული მათგანი კომპანიასთან მიმართებაში.

რისკისგან თავის არიდება. ასეთ დროს ფირმას უხდება დაგეგმილ მოქმედებაზე უარის თქმა და სხვა ისეთი ქმედების არჩევა,

1 Эндрю Холмс, Риск-менеджмент. М., ЭКСМО. 2007. с. 134.

რომელსაც შეუძლებს რისკის გარეშე იმავე შედეგის მიღებას. ასე რომ, როგორც სამხედრო საქმეში, ბიზნესშიც, შეიძლება სხვა გზით, სხვა მოქმედებით იმავე მიზნის მიღწევა, მაგრამ ამას სჭირდება კრეატიული აზროვნება.

რისკის გადაცემა. რისკის გადაცემა შეიძლება მოხდეს იმ ორგანიზაციაზე, რომელსაც რისკის მართვის დიდი გამოცდილება აქვს. ანდა, როცა კორპორაციას არა აქვს ამის გამოცდილება, მაშინ შეუძლია დაიქირაოს ექსპერტები, რომლებიც ამას მის მაგივრად გააკეთებენ. მაგალითად, ბევრი კორპორაცია ქირაობს კონსულტანტებს ანდა იყენებენ აუტსორსინგის სტრატეგიას. ამით ისინი თავიდან იცილებენ ტექნიკური პროექტის რეალიზაციისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების მართვასთან დაკავშირებულ რისკებს. რისკის გადაცემა არ ნიშნავს იმას, რომ კორპორაცია აბსოლუტურად იქნება დაზღვეული ზარალისაგან.

დაზღვევა. დაზღვევის ხელშეკრულების გაფორმებით კომპანია რისკს გადასცემს სადაზღვევო ორგანიზაციას, რომელიც რისკის დადგომის შემთხვევაში, დაფარავს მის ზარალს. ეს გზა გარკვეულწილად იმ შემთხვევაშია კარგი ფირმისთვის, თუ იგი მისაღებია მისთვის. მისაღები კი მაშინ არის, როცა სადაზღვევო პრემია ნაკლებია რისკის იმ უარყოფით შედეგზე (დანაკარგზე), რომელსაც გამოიწვევს მისი დადგომა. არის შემთხვევები, როცა სადაზღვევო გადასახადი, ანუ პრემია ისე იზრდება, რომ ჯობს კორპორაციამ უარი თქვას ასეთ დაზღვევაზე და მიიღოს რისკი და მისი შედეგიც. მაგალითად, აშშ-ში 2001 წლის 11 სექტემბრის ტერაქტის შემდეგ სადაზღვევო პრემიის დონე ამ ქვეყანაში ისე ამაღლებულა, რომ კომპანია Levis Partnership-ის სადაზღვევო დანახარჯები გაორმაგებულა და 12 მლნ ფუნტი სტერლინგი გამხდარა.[1] ასე მოხდებოდა სხვა დაზღვეულ კომპანიებშიც.

ჰეჯირება მრავალ მსხვილ კომპანიაში გამოიყენება. მისი შინაარსი ერთი რისკით მეორე რისკის კომპენსაციაში მდგომარეობს, რის შედეგადაც კომპანია მთლიანად თავისუფლდება რისკისაგან. შედეგად, ჰეჯირება არის თამაში ნულოვანი თანხ-

1 Эндрю Холмс, Риск-менеджмент. М., ЭКСМО. 2007. с. 128-129.

ით. მრავალი კომპანია ჰეჯირების სტრატეგიისას იყენებს ისეთ რთულ ფინანსურ ინსტრუმენტებს, როგორიცაა ფორვარდები, ოფციონები, სვოპები (პროცენტული რისკების, სავალუტო რისკების და სხვათა სამართავად). ამ მეთოდის პოპულარობის მიუხედავად, მრავალი სპეციალისტი თვლის, რომ ჰეჯირების გამოყენებით კომპანია თავის ძირითად საქმიანობას (ბიზნესს) სცილდება და, რადგან ეს თამაში არის ნულოვანი თანხის ოპერაცია, მას არ შეუძლია მოგების და, საერთოდ, ფულადი შემოდინების გაზრდა და შედეგად კომპანიის ღირებულების გაზრდაც.

დივერსიფიკაცია. მის კლასიკურ მაგალითს გამოხატავს ანდაზა: „არ ჩააწყოთ ყველა კვერცხი ერთ კალათაში". ამ მეთოდს წარმატებით იყენებენ ვენჩურული ინვესტორები, რომლებიც ინვესტიციებს რამდენიმე ინვესტიციურ პროექტში აბანდებენ.

რისკმენეჯმენტის პროცესის მეოთხე ელემენტია **რისკების უშუალო მართვა და მონიტორინგი.** ეს არის რისკმენეჯმენტის დამამთავრებელი ეტაპი. კომპანიას მოეთხოვება, მართოს მისთვის ყველა მნიშვნელოვანი რისკი და ჩაატაროს რისკების მონიტორინგი შიდა და გარე ბიზნესგარემოს ფაქტორების მხედველობაში მიღებით. რადგან კორპორაციას მრავალნაირი და მრავალსახოვანი რისკების საშიშროებასთან აქვს საქმე, რომელთა ერთობლივი მართვა შეუძლებელია, ამიტომ რისკების ინგლისელი სპეციალისტი, კომპანია Pricewatorhouse-Coopers-ის ქვეგანყოფილება Risk Management Solutions-ის დირექტორი ენდრიუ ჰოლმსი შემდეგ რჩევებს გვაძლევს:

- ყოველდღიურად მართეთ ის რისკები, რომლებსაც მაღალი რეიტინგი აქვს;
- გაამახვილეთ ყურადღება საშუალო რეიტინგის რისკებზე, რეგულარულად გადასინჯეთ ისინი და, როცა რომელიმე მათგანის რეიტინგი გაიზრდება საშუალოდან მაღალ დონემდე, ეს თქვენთვის მოულოდნელი აღარ იქნება;
- ხანდახან დაბალი რეიტინგის რისკებსაც მიაქციეთ ყურადღება, მაგრამ, მაღალი და საშუალო რეიტინგის რისკების საზარალოდ მათზე არ დახარჯოთ დიდი დრო, შეიძლება ხანდახან მათი იგნორირებაც კი გააკეთოთ.

რისკების მართვის ყველაზე კარგი საშუალებაა კომპანიაში შესაბამისი სამსახურის შექმნა. იგი უნდა იყოს მარტივი, მოხერხებული, შეეძლოს რისკების ფორმულირება და ჰქონდეს კარგად დამუშავებული დოკუმენტაცია. ენდრიუ ჰოლმსი უპირატესობას აძლევს რისკების აღრიცხვა-დაფიქსირების ასეთ მარტივ რეესტრს:

რისკების აღწერა	რისკების რეალიზაციის სცენარები	რისკების შედეგები	რისკების ალბათობა
რისკის სავარაუდო შეფასება	რისკების მართვის სტრატეგია	სტრატეგია რისკის რეალიზაციის შემთხვევაში	

როგორც აღვნიშნეთ, რისკმენეჯმენტი ეფუძნება 4 ქვაკუთხედს. განვიხილოთ და შევისწავლოთ ისინი:

1. **რისკმენეჯმენტის ჩარჩოს (კარკასის) განსაზღვრა.** რისკმენეჯმენტის ჩარჩოთი აღინიშნება ის პროცესები, რომლებიც გამოიყენება რისკების სამართავად, და, აგრეთვე, მათი შესრულების თანმიმდევრობა და დროითი პარამეტრები.

რისკმენეჯმენტის ჩარჩო მოიცავს რისკების ყველა სახეს და იმასაც, თუ როგორ უნდა მართოს კომპანიამ ისინი. მას შემდეგ, რაც კორპორაცია განსაზღვრავს იმ რისკებს, რომელთა დადგომის საშიშროება ელოდება მას, საჭიროა მათი კავშირის დადგენა კომპანიის სტრატეგიულ მიზნებთან, წარმატების შესაბამის კრიტიკულ ფაქტორებთან, მის საქმიანობასა და ძირითად პროგრამებთან. შედეგად, რისკმენეჯმენტის ჩარჩომ უნდა გვიჩვენოს, რომელი რისკები მართოს კორპორაციამ და როგორ შეასრულოს ეს. ჩარჩო მიგვანიშნებს აგრეთვე კომპანიაში რისკების ადგილმდებარეობასა და მათ მართვაზე პასუხისმგებელ პირზეც.

2. **რისკისადმი მიდრეკილების განსაზღვრა.** საჭიროა, კომპანიამ განსაზღვროს თავისი მიდრეკილებები რისკისკენ. თუ კომპანიამ იცის, რომელი რისკების მისაღებად არის მზად და

რომლისთვის არა, მაშინ იგი შეძლებს, დაღებითად იმოქმედოს თავის მომავალზე. მისაღები და მიუღებელი რისკების საზღვრების დადგენა უკვე არის რისკებისადმი მიდრეკილებების დადგენა. რისკებისადმი მიდრეკილებების ნათელი ფორმულირება კომპანიას ეხმარება, გადაწყვიტოს შემდეგი ამოცანები:

- პრიორიტეტული რისკების გამოვლენის;
- კომპანიის თითოეული თანამშრომლის მიერ იმის გაგების, თუ რომელი რისკები უნდა მიიღოს მან და როგორი მიდგომებით მართოს;
- რისკების მიუღებლობაში კომპანიის თითოეული თანამშრომლის დარწმუნების.

3. **რისკის კულტურის შექმნა.** თუ კომპანია მუდმივად ინარჩუნებს სტატუსკვოს და არ ცდილობს მის შეცვლას, თუ კომპანიაში თანამშრომელს ათავისუფლებენ იმის გამო, რომ მან მიიღო სარისკო გადაწყვეტილება და, თუ კომპანია მუდმივად უარს ეუბნება თანამშრომლებს გარისკვაზე, ეს ნიშნავს, რომ ამ კომპანიაში არ არსებობს რისკის კულტურა.

4. **რისკმენეჯმენტის პროცესის მართვის წესების დადგენა.** იმის გამო, რომ მრავალი კორპორაციის საფინანსო საქმიანობა საერთაშორისო სკანდალის მიზეზი გახდა, მაღალგანვითარებულმა ქვეყნებმა სახელმწიფო დონეზე დაიწყეს მათი რეგულირება, კერძოდ, შექმნეს ძირითადი სტანდარტები – კომპანიაში შიდა კონტროლის სისტემის (ე. წ. COSO, შეიქმნა აშშ-ში), კონტროლის ეფექტიანობის 4 ჯგუფად დაყოფილი 20 კრიტერიუმის (ე. წ. COCO, შეიქმნა კანადაში), ბანკების შიდა კონტროლის (ე. წ. BIS), ფინანსური დოკუმენტაციის სისწორის (The sarbenes Oxbey Act, შეიქმნა აშშ-ში) და სხვ.

ეს წესები ზოგადია. უფრო დეტალური წესები კომპანიამ თვითონ უნდა შეიმუშაოს. ამის გარდა, რადგან დიდი ყურადღება მიექცა კომპანიის საბაზრო ღირებულების ამაღლების საკითხს, ამან რისკმენეჯმენტის სფეროში კომპანიის ანგარიშგების პროცედურების და წესების მკაცრად დაცვის პასუხისმგებლობის ამაღლება გამოიწვია. ამ მიზნით კომპანიებმა დაიწყეს რისკმე-

ნეჯმენტის საკითხებით დაკავებული სხვადასხვა კომიტეტების დაფუძნება, მაგალითად, საქმიანი და სტრატეგიული რისკების კომიტეტი, პროგრამული და საპროექტო ჯგუფები, ოპერაციული რისკების მართვის კომიტეტი, ფინანსური რისკების საკითხების კომიტეტი და სხვ.

ბრიტანეთის ფინანსთა სამინისტროს სამმართველომ, რომელსაც ეწოდება Office of Covernment Comerce, სამთავრობო ორგანიზაციებისათვის რისკმენეჯმენტში შეიმუშავა მითითებები, რომელშიც რისკმენეჯმენტის პროცესი 9 ეტაპად არის დაყოფილი.[1]

1. რისკმენეჯმენტის ჩარჩოს განსაზღვრა;
2. რისკების იდენტიფიკაცია;
3. იმ პირთა შერჩევა, რომლებიც პასუხს აგებენ რისკის მიღებაზე;
4. რისკების შეფასება;
5. თითოეული რისკის მისაღები დონის დადგენა;
6. რისკების მართვის შესაბამისი სტრატეგიის შერჩევა;
7. შერჩეული სტრატეგიის რეალიზაცია;
8. შესრულებული ქმედების ეფექტიანობაზე დაკვირვება;
9. რისკმენეჯმენტის სტრუქტურის, როგორც კომპანიის მმართველობითი აპარატის, განუყოფელი ნაწილის შექმნა.

ზემოთ დასახელებულმა სამმართველომ აგრეთვე განსაზღვრა კომპანიებში რისკმენეჯმენტის წარმატების კრიტიკული ფაქტორები:

- კომპანიის ტოპმენეჯერების შემადგენლობის ფორმირება, რომლებიც სათავეში ჩაუდგებიან რისკმენეჯმენტის პროცესს და პასუხს აგებენ მის რეალიზაციაზე;
- კომპანიის პერსონალისთვის რისკმენეჯმენტის პოლიტიკის და რისკების მართვის ეფექტიანობის გაცნობა;
- რისკების მართვისათვის ისეთი ჩარჩოს არჩევა, რომელიც იქნება გასაგები და იმსახურებს ნდობას;
- ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურის არსებობა, რომელიც

1 Эндрю Холмс, Риск-менеджмент. М., ЭКСМО. 2007. с. 149.

კეთილმყოფელ გავლენას ახდენს რისკების მიღებასა და ინოვაციების დანერგვაზე;

- კომპანიაში მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისას რისკმენეჯმენტის პროცესების მხედველობაში მიღება;
- კომპანიის მიზნების მიღწევასთან რისკების მართვის შეთანაწყობა;
- რისკების აქტიური მონიტორინგი.

ამერიკელმა ექსპერტებმა შეადგინეს კორპორაციაში თანამდებობების და რისკების მართვაში ვალდებულებების რეკომენდებული ნუსხა, რომელიც ასე გამოიყურება (ცხრ. 16):[1]

იმისათვის რომ კომპანიაში რისკმენეჯმენტი იყოს ეფექტიანი, საჭიროა, ის შეესაბამებოდეს კომპანიის ბიზნესის სპეციფიკას და, აგრეთვე, იმ რისკებს, რომელთაც იგი მართავს. ამის უზრუნველსაყოფად საჭიროა შემდეგი ნაბიჯების გადადგმა:

- რისკმენეჯმენტის ისეთი ჩარჩოს შემუშავება, რომელიც იქნება კომპანიის ბიზნესის პროფილის შესაბამისი;
- იმაში დარწმუნება, რომ კომპანიის პერსონალმა იცის რომელ რისკებზე თქვას უარი და რომელი მიიღოს;
- რისკის ისეთი კულტურის შემუშავება, რომლის ჩარჩოებში კომპანიის თანამშრომლები არ დაისჯებიან რისკის მიღებაზე ან რისკიანი საქმიდან მიღებულ ზარალზე;
- რისკების სამართლიანი წესების შექმნა.

ამ მოქმედებათა შესრულება კომპანიას რისკების ეფექტიანად მართვის საშუალებას მისცემს.

მრავალნაირი განმარტებების მიუხედავად, რომელთა შესახებ ადრეც აღვნიშნეთ, რისკი არის მოულოდნელი მარცხის, დანაკარგის შიში. შიში კი უნივერსალური გრძნობაა, რომელიც ყოველ ადამიანს ახასიათებს. ფაქტობრივად შიში არის დამცავი მექანიზმი. საშიშროებებზე ადამიანის ფიზიოლოგიური რეაქცია არის ავტომატური. ცხადია, კომპანიაში, სადაც ადამიანთა ერთობლიობაა, რომელთაც სხვადასხვა დამოკიდებულება აქვთ

1 Stenberg R., Bromilow, G. Corporate Govermance ant the Bourd: What Words Best. Florida The institute of internal Auditors Research foundation. 2000. p. 17.

ცხრილი 16.

რისკების მართვაში ვალდებულებების ჩამონათვალი

თანამდებობა	პასუხისმგებლობა
გენერალური მენეჯერი	➢ იღებს პასუხისმგებლობას ყველა სახის რისკის მართვაზე, რომლებიც გავლენას ახდენენ კომპანიის სიცოცხლისუნარიანობასა და მომგებიანობაზე; ➢ პასუხს აგებს რისკსა და შემოსავალს შორის დაბალანსებულობაზე; ➢ მკაფიოდ წარმოადგენს კომპანიის ყველაზე მნიშვნელოვანი რისკების მახასიათებლებს და უზრუნველყოფს მათ ეფექტიან მართვას; ➢ უზრუნველყოფს კომპანიის ფარგლებში რისკის შესაბამისი კულტურის შექმნას და გამოყენებას.
ფინანსური დირექტორი	➢ პასუხს აგებს ფინანსური რისკების მართვაზე; ➢ გენერალური დირექტორის სახელით ქმნის რისკმენეჯმენტის შესაბამის სტრუქტურას; ➢ პასუხს აგებს ფინანსური რისკების სიდიდესა და ოპერაციებიდან მიღებულ შემოსავლებს შორის ოპტიმური ბალანსის უზრუნველყოფაზე; ➢ საფინანსო განყოფილებასთან ერთად შეიცლება, რომ ფინანსური რისკები იყოს მინიმალური.
რისკების მართვის დირექტორი	➢ ნერგავს რისკმენეჯმენტის ისეთ სტრუქტურას, რომელიც კომპანიას მისცემს ყველა რისკის მართვის საშუალებას; ➢ თვალყურს ადევნებს რისკმენეჯმენტის სტრუქტურის ეფექტურ მუშაობას. საჭირო შემთხვევაში ახდენს მის მოდერნიზაციას; ➢ ახდენს რისკების მუდმივ მონიტორინგს; ➢ თანამშრომლებს ეხმარება ძირითადი რისკების მართვაში.
შიდა აუდიტორი	➢ პასუხს აგებს კომპანიის შიდა რისკების მუდმივ შეფასებაზე; ➢ ატარებს რისკმენეჯმენტის ეფექტიანობის აუდიტორულ შემოწმებებს კომპანიის ქვედანაყოფებში; ➢ მონაწილეობას იღებს რისკების მართვის სისტემატიური მიდგომის დამუშავებაში; ➢ ანგარიშს წარუდგენს დირექტორთა საბჭოს.
პროექტების და პროგრამების მენეჯერები	➢ პასუხს აგებენ პროექტსა და პროგრამებზე მოქმედი ძირითადი რისკების აქტიურ მართვაზე; ➢ პროექტებს და პროგრამებს ასრულებენ კომპანიის ფინანსურ დირექტორთან და რისკების მართვის დირექტორებთან თანამშრომლობით.
განყოფილების ხელმძღვანელები	➢ პასუხს აგებენ დაქვემდებარებული განყოფილების რისკების მართვაზე; ➢ ფინანსურ დირექტორთან ან რისკების მართვის დირექტორთან ერთად მონაწილეობენ რისკების საკითხის განხილვაში.

რისკის მიმართ, რეაქცია ერთნაირი არ იქნება. ამიტომ რისკის საშიშროებისადმი კომპანიის და ცალკეული ადამიანის მიდგომა ერთნაირი არ არის. კომპანიამ უნდა გამოიმუშაოს რისკებისადმი ერთიანი მიდგომა. ამ მიდგომის მიხედვით, კომპანიებში რისკების მართვის, ანუ რისკმენეჯმენტის სირთულე სამ დონედ იყოფა – **დაბალი, საშუალო, მაღალი. დაბალი დონის** რისკმენეჯმენტი აწყობილია იმაზე, რომ არ გაკოტრდეს ფირმა და დაცული იყოს კორპორაციული მართვის სტანდარტები; **საშუალო სირთულის** რისკმენეჯმენტი კონცენტრულად აფასებს და სრული პასუხისმგებლობით აკონტროლებს რისკების მთელ სპექტრს, ხოლო **მაღალი სირთულის** რისკმენეჯმენტის მიზანია კორპორაციული რეპუტაციის დაცვა, ბიზნესის შემოსავლიანობის და მართვის სხვადასხვა ინსტრუმენტების დახმარებით კომპანიის ღირებულების ზრდა. მაღალი დონის რისკმენეჯმენტის მქონე კომპანია რისკს თავისებურ ფასეულობად, აქტივად თვლის და არ ცდილობს მის მინიმიზაციას. „ბოლოს და ბოლოს, – წერს ინგლისელი სპეციალისტი ენდრიუ ჰოლმსი, – რისკის მიღება შემოსავლების და შესაძლებლობების გაფართოებას გვპირდება, რისკისაგან თავის არიდების ცდა კი – არაფერს“.[1]

ასე რომ, რისკი მაინც და მაინც დანაკარგი არ არის. იგი მომავალი მოგების წყაროცაა. რისკების მართვა არ არის ადვილი საქმე, მაგრამ ურისკო საქმეც არ არსებობს. თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისად რისკმენეჯმენტის აწყობისთვის კომპანიებს ვაძლევთ რჩევებს, გამოიყენონ ინტერნეტში არსებული შემდეგი სტანდარტები და მასალები:

1. ავსტრალია – ახალი ზელანდიის სტანდარტი AZ/NZS 4760:2004 (Australian/New Zealabd Standard AS/NZS 4360:2004). საიტი: www.standards.co.nzuu, standards.com. au.

2. რისკმენეჯმენტის ევროპული ასოციაციის ფედერაციის რისკმენეჯმენტის სტანდარტი (Risk Management Standard, FERMA). საიტი: Risk Management Standard http://www.ferma-asso.org/4-014.html.

3. რისკმენეჯმენტის კომპლექსური საფუძვლები კომპანიის

1 Эндрю Холмс. Риск-менеджмент. М., ЭКСМО. 2007. с. 117.

ჩარჩოებში (Enterprise Risk Management Intergrated Framework: (COSO, (USA). საიტი: Enterprise Risk Management – Intergrated Framework http://www.coso.org./publications.

4. ბაზელის კომიტეტის დოკუმენტები. საიტი: Basel Commitete on Banking Supervision http://www.org/bcbs/index.htm.

§4. ინვესტიციური პროექტის ბიზნეს-გეგმა

რეკომენდებულია, რომ ბიზნეს-გეგმაში იყოს გათვალისწინებული შემდეგი განყოფილებები:[1]

- კონფიდენციალურობის მემორანდუმი;
- რეზიუმე;
- საწარმოს და დარგის აღწერა;
- პროდუქციის აღწერა;
- მარკეტინგის გეგმა;
- საწარმოო გეგმა;
- ორგანიზაციული გეგმა;
- ფინანსური გეგმა და პროექტის ეფექტიანობის მაჩვენებლები;
- პროექტის რისკის (პროექტის მგრძნობიარობის) ანალიზი;
- დასკვნები;
- დანართი.

ბიზნეს-გეგმა სატიტულო გვერდით იწყება, რომელზეც აღნიშნულია: საწარმოს სახელწოდება, პროექტის ინიციატორი, ასევე პროექტის ავტორები, ბიზნეს-გეგმის შემუშავების დრო და ადგილი. შემდეგ ფიქსირდება კონფიდენციალობის მემორანდუმი, ხოლო ამის შემდეგ ბიზნეს-გეგმის ძირითადი ნაწილები.

1. პროექტის რეზიუმე.

ბიზნეს-გეგმის პირველი ნაწილი „პროექტის რეზიუმე“ წარმოადგენს მის მოკლე შინაარსს. მისი ძირითადი დანიშნულებაა, რომ მოიქციოს მათი ყურადღება, ვინც ეცნობა პროექტს. ამ ნაწილის შინაარსის მიხედვით წყვეტს ინვესტორი ღირს თუ არა დროის

1 ლ. ქოქიაური, ნ. ბებიაშვილი, საინვესტიციო პროექტები, თბ., 2010, გვ. 322.

დაკარგვა და გეგმის ბოლომდე წაკითხვა. ამიტომ რეზიუმე, უნდა იყოს დაწერილი ლაკონურად და გასაგებად, რათა ინვესტორმა იპოვოს პასუხები ყველა გაჩენილ კითხვაზე.

2. დარგში არსებული მდგომარეობის ანალიზი.

ამ ნაწილში რეკომენდებულია არა მხოლოდ დახასიათდეს დარგის მიმდინარე მდგომარეობა, არამედ დაისახოს განვითარების ტენდენციები. ასევე კარგი იქნება პოტენციური კონკურენტების ჩამოთვლა და მათი ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა. დარგის განვითარების პროგნოზების შესწავლის საფუძველზე უნდა განიმარტოს, როგორ მომხმარებელზეა გათვლილი პროექტით გათვალისწინებული საქონელი და მომსახურება. აუცილებელია დარგში უკანასკნელი სიახლეების აღწერა.

3. პროექტის არსი.

ამ ნაწილის ძირითადი დანიშნულებაა აღწეროს პროდუქცია ან მომსახურება, რომელსაც სთავაზობს მომხმარებელს პროექტი. ამ დროს აქცენტი უნდა გაკეთდეს იმ თავისებურებებზე, რომლებიც გამოარჩევს ამ პროდუქციას და მომსახურებას კონკურენტების პროდუქციის და მომსახურებისგან, ასევე კომპანიის სასაქონლო პოლიტიკაზე, ანუ საქონლის (მომსახურების) შემდგომი სრულყოფის გეგმებზე. ამ განაყოფში აუცილებელია ხაზი გაესვას კომპანიის მიერ წარმოებული პროდუქციის (მომსახურების) უნიკალურობას: ტექნოლოგიის ნოვატორობა, უმაღლესი ხარისხი, დაბალი თვითღირებულება ან სხვა უპირატესობები, რომლებიც დააკმაყოფილებენ მყიდველების გემოვნებას და მოთხოვნას.

დამაჯერებელი არგუმენტი ახალი პროდუქციის სასარგებლოდ იქნება მისი მომავალი სრულყოფის შესაძლებლობა, ეკონომიკური, სოციალური, ეკოლოგიური და სხვა სარგებელი, რომელსაც მიიღებს მომხმარებელი. ცალკე უნდა აღინიშნოს ლიცენზიები, პატენტები, საავტორო უფლებები, სავაჭრო და საფირმო ნიშნები. მათი არსებობა ქმნის ბარიერებს კონკურენტ ფირმებს ბაზარზე შემოჭრისათვის.

4. ბაზრის ანალიზი.

ბაზრის კვლევა და ანალიზი პირველ რიგში უნდა ჩატარდეს, რადგან ბაზრის კონიუნქტურა განსაზღვრავს პროექტის განხორ-

ციელების მიზანშეწონილობას. ამ ნაწილის დანიშნულებაა განსაზღვროს ახალი პროდუქციის გასაღების პოტენციური ბაზრების ძირითადი მახასიათებლები, აგრეთვე, ახალი პროდუქციის მყიდველებისათვის მიწოდების ხერხები და გასაღების საჭირო მოცულობის მიღწევის გზები.

ამ ნაწილის შედგენისას რეკომენდებულია შემდეგი თანმიმდევრობის დაცვა:

- ბაზრის საერთო დახასიათება, მისი მოცულობის (გაყიდვების მოცულობის) და განვითარების სტადიის (დაბადება, ზრდა, გაჯერება, დაცემა) შეფასება;
- მოცემულ ბაზარზე რეალიზებადი პროდუქციის მოკლე დახასიათება (მიზანშეწონილია ყურადღება გამახვილდეს „სასიცოცხლო ციკლის" რომელ სტადიას გადის ესა თუ ის პროდუქცია);
- მყიდველების სხვადასხვა ჯგუფების მოთხოვნების ანალიზი პროდუქციისადმი (სიახლე, მაღალი ტექნიკური დონე, მაღალი ხარისხი, ექსპლუატაციის საიმედოობა, მოდური დიზაინი, გაყიდვის შემდგომი მომსახურება, სიიაფე);
- ბაზრის კონკრეტულ სეგმენტზე მოთხოვნის შეფასება;
- პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის დონის განსაზღვრა.

5. მარკეტინგის გეგმა.

ამ ნაწილში უნდა იყოს ნაჩვენები:

- მიზნების დასახვა და მათი შესაბამისი ხერხების არჩევა ბაზარზე შეღწევის მიზნით;
- საფასო პოლიტიკის ფორმულირება და ახალი პროდუქციის გაყიდვების მოსალოდნელი მოცულობის ანალიზი;
- პროდუქციის გასაღების და გავრცელების დაგეგმვა;
- პროდუქციის ბაზარზე გატანის მეთოდების დასაბუთება, გაყიდვის შემდგომი და საგარანტიო მომსახურების ორგანიზების და სარეკლამო კომპანიის ჩატარების ჩათვლით.

ფასების პოლიტიკა განისაზღვრება მრავალი სხვადასხვა ფაქტორის გათვალისწინებით, როგორიცაა: პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა, ბაზრის სტრუქტურა, საქონლის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპი, კომპანიის საერთო მიზნები და აგრეთვე ის, თუ რა ზომით შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ ფასების დო-

ნებ რესურსების მომწოდებლებს, პროდუქციის მომხმარებლებს, კონკურენტებს, სახელმწიფოს და ბაზრის სხვა აგენტებს.

ფასების პოლიტიკის არჩევისას მთავარ არგუმენტს წარმოადგენს პროდუქციის გასაღების პროგრამა. იგი უნდა ეფუძნებოდეს არსებული გასაღების ქსელის ფუნქციონირების ანალიზს, უნდა შეფასდეს ახალი პროდუქციის ტრადიციული არხებით გავრცელება საკითხს, თუ საჭიროა ახალი არხების შექმნა.

6. საწარმოო გეგმა.

ამ ნაწილში უნდა იყოს მოყვანილი პროექტით გათვალისწინებული პროდუქციის წარმოების ტექნოლოგიის აღწერა, მატერიალურ-ტექნიკური რესურსების მოთხოვნა, აგრეთვე, საწარმოს შესაძლო მდებარეობა (მისი გასაღების ბაზრებთან სიახლოვის თვალსაზრისით), მონაცემები მომწოდებლების, პერსონალის სტრუქტურის. საჭირო საწარმოო სიმძლავრის, მომწოდებლების დატვირთვის დონის, აგრეთვე ქვემოიჯარეების მიერ შესასრულებელი სამუშაოების შესახებ და ა. შ.

7. ორგანიზაციული გეგმა და პერსონალის მართვა.

ამ ნაწილში, როგორც წესი, მოცემული უნდა იყოს პროექტის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა, კორპორაციის სამართლებრივი სტატუსი, საკუთრების ფორმა და საჭირო პერსონალი, პროექტის ხელმძღვანელთა მონაცემები, მათ შორის წამყვანი ადმინისტრატორების და სპეციალისტების მისამართები და მოკლე ბიოგრაფიული ცნობები.

განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს მოტივაციას, კერძოდ მუშაკების მატერიალურ სტიმულირებას.

8. რისკების ანალიზი.

ამ ნაწილში განიხილავენ პროექტის რეალიზაციისას არახელსაყრელი მოვლენების წარმოშობის ალბათობას, მათ მიზეზებს და თავიდან აცილების ან ზარალის შემცირების ხერხებს.

რისკების შემცირების ზომების განსაზღვრისას საჭიროა კონკრეტული ღონისძიებების ჩამონათვალის მოყვანა, მათ შორის ისეთის, როგორიცაა, გაუთვალისწინებელი ხარჯების დაფარვის რეზერვის შექმნა, პროექტის მონაწილეებს შორის რისკის განაწილება, დაზღვევა.

9. ფინანსური გეგმა.

მისი დანიშნულებაა პროექტის ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასება ფულადი სახსრების ნაკადების ანალიზის საფუძველზე.

ფინანსური გეგმა დგება 3-5 წლის ვადით. იგი მოიცავს: მოგება-ზარალის ანგარიშგებას; ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიშგებას და ბალანსს.

10. დასკვნები.

ამ განყოფილებაში კეთდება დასკვნა პროექტის რეალიზაციის შესაძლებლობის შესახებ.

11. დანართი.

ბიზნეს-გეგმის ამ ნაწილში შეაქვთ მონაცემები, დოკუმენტები, გრაფიკები, სქემები, რომლებიც აუცილებელია იმ ინფორმაციის აღსაწერად და დასადასტურებლად, რომელსაც ბიზნეს-გეგმა შეიცავს.

საკონტროლო კითხვები:

1. განმარტეთ ტერმინები: ინვესტიცია, ინვესტორი, საინვესტიციო საქმიანობა.
2. ჩამოთვალეთ ინვესტიციაში შემავალი ელემენტები.
3. დაახასიათეთ რეალური, ფინანსური (პორტფელური) და ინტელექტუალური ინვესტიციები.
4. როგორ ინვესტიციებს ეწოდება ვენჩურული?
5. რას ეწოდება საინვესტიციო პროექტი და როგორია მისი სასიცოცხლო ციკლი?
6. ჩამოთვალეთ პროექტის თვისებები.
7. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ინვესტიციური პროექტის შეფასების ეკონომიკური მაჩვენებლები.
8. ჩამოთვალეთ ინვესტიციების მართვის პროცესის ეტაპები.
9. განასხვავეთ ერთმანეთისგან ციკლური და ზრდადი დარგები.
10. დაახასიათეთ რისკების ანალიზის და შეფასების საფრთხეების ინდექსების მეთოდი, კერძოდ, „დოუს ინდექსი".
11. ჩამოთვალეთ რისკების გამოსავლენად რა მეთოდების გამოყენება შეუძლია კორპორაციას?
12. რა ნაწილებისგან შედგება ინვესტიციური პროექტის ბიზნეს-გეგმა და თითოეულ ნაწილში რა უნდა იყოს მოცემული?

თავი XIII. კორპორაციის დივიდენდური პოლიტიკა

§1. დივიდენდური პოლიტიკა და მისი კონცეფციები

დივიდენდური პოლიტიკა არის კორპორაციაში საინვესტიციო და სასესხო გადაწყვეტილებების უცვლელობის პირობებში აქციონერებზე დივიდენდების გადახდის წესი. იდეალურ ფინანსურ გარემოში, რომელშიც არც გადასახადებია და არც ოპერაციული ხარჯები, აქციონერთა კეთილდღეობა (ანუ მათი აქციების საბაზრო ღირებულება) ერთ დონეზეა და არ არის დამოკიდებული კორპორაციის დივიდენდურ პოლიტიკაზე. რეალურ პრაქტიკაში კი არსებობენ მთელი რიგი ფაქტორები, რომლებსაც შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ აქციონერთა ეკონომიკურ მდგომარეობაზე. სწორედ ამიტომ, კორპორაციის საფინანსო მენეჯმენტში ერთ-ერთი საკვანძო საკითხი არის სწორი დივიდენდური პოლიტიკის შემუშავება. ასეთი პოლიტიკა სჭირდება სააქციო პრინციპზე დაფუძნებულ ფირმას, კერძოდ სააქციო საზოგადოებას.

სააქციო საზოგადოებები უშვებენ **ჩვეულებრივ აქციებს**. ზოგიერთი სააქციო საზოგადოება უშვებს **პრივილეგირებულ აქციებსაც**. ჩვეულებრივი აქციები მათ მფლობელებს შემოსავლის (დივიდენდის) მიღებისა და სააქციო საზოგადოების მართვაში მონაწილეობის უფლებას აძლევენ. მათგან განსხვავებით, პრივილეგირებული აქციის მფლობელებს, როგორც წესი, აქციონერთა კრებაზე ხმის უფლება არა აქვთ. მაგრამ ისინი განსაკუთრებულ – პრივილეგირებულ მდგომარეობაში არიან, კერძოდ:

1. მათ დივიდენდები აქვთ გარანტირებული;
2. ისინი დადგენილ დივიდენდებს იღებენ მანამდე, ვიდრე დაიწყება ჩვეულებრივ აქციებზე დივიდენდების გაცემა;
3. სააქციო საზოგადოების ლიკვიდაციის შემთხვევაში, ისინი პირველ რიგში ღებულობენ უფლებას აქტივების წილზე.

დივიდენდი არის აქციის შემოსავალი, რომელსაც მისი მეპატრონე იღებს სააქციო საზოგადოების მოგებიდან დირექტორთა საბჭოს გადაწყვეტილებით. მაშასადამე, აქციონერების დივიდენდური შემოსავალი კორპორაციის დირექტორთა საბჭოს გადაწყვეტილებაზე, ანუ კორპორაციის დივიდენდურ პოლიტიკაზე არის დამოკიდებული. კორპორაციის დირექტორთა საბჭოს შეუძლია აირჩიოს ისეთი დივიდენდური პოლიტიკა, რომლის დროსაც დივიდენდები გაიცემა მხოლოდ პრივილეგირებულ აქციებზე, ანდა გაიცემა ორივე სახის აქციებზე, ან არ გაიცემა ჩვეულებრივ აქციებზე. ამ უკანასკნელ შემთხვევაში აქციონერებს არა აქვთ გადაწყვეტილების აპელირების უფლება. მათ სასამართლოში საქმის აღძვრა და კორპორაციებიდან დივიდენდების გადახდის დავალდებულება შეუძლიათ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ კორპორაციის ხელმძღვანელობა და მისი დირექტორთა საბჭო თაღლითობაში არიან შემჩნეულნი.

დივიდენდი არ არის დამოუკიდებელი კატეგორია. იგი მოგების ნაწილია და მისი გასაცემი სიდიდე პირდაპირ უკავშირდება იმ სახსრების სიდიდეს, რომელიც გაიცემა კორპორაციის მოგებიდან წარმოების განსავითარებლად. ამრიგად, კორპორაციის დივიდენდურ პოლიტიკას მეტად დიდი მნიშვნელობა აქვს, რადგან გადაწყვეტილება დივიდენდების გაცემის შესახებ ამცირებს რეინვესტირებისათვის განკუთვნილ მოგებას. მაშასადამე, შეზღუდული მოგების პირობებში, კორპორაციამ უნდა აირჩიოს „მოიხმაროს, თუ დააგროვოს", ე. ი. გასცეს დივიდენდები აქციონერებზე (მოხმარება), თუ გააფართოოს წარმოება (დაგროვება). ამის გარდა, კორპორაციების მთავარი მიზანი არის მისი კაპიტალის ღირებულების ზრდა (რაც აქციების საბაზრო ფასის ზრდაში გამოიხატება). ასეთ დროს, მეცნიერთა შორის ჯერ კიდევ სადაო და სადისკუსიოა საკითხი იმის შესახებ, თუ რა ზეგავლენას ახდენს დივიდენდების გაცემა კორპორაციის კაპიტალის ღირებულებაზე.

საწარმოს დივიდენდური პოლიტიკა უნდა ემყარებოდეს აქციონერების (ინვესტორების) არჩევანს სისტემატურად მიიღონ სტაბილური დივიდენდები, თუ დაელოდონ უფრო დიდ შემოსავალს ფირმის კაპიტალის ზრდიდან, რასაც გამოიწვევს მო-

ლი მოგების რეინვესტირება. ეს არჩევანი შეიძლება აღიწეროს აქციების შეფასების ცნობილი გორდონის მოდელით:[1]

$$P = \frac{D}{k-g}$$

ფორმულაში:

P – არის აქციის საბაზრო ფასი;

D – აქციებზე გასაცემი დივიდენდი;

k – შემოსავლების მიმდინარე საბაზრო პროცენტი;

g – დივიდენდური გადასახდელის ყოველწლიური მუდმივი ზრდის პროცენტი.

ფორმულა გვიჩვენებს, რომ თუ კორპორაცია გაზრდის დივიდენდურ გადასახდელების ნორმას, ამით იგი გაზრდის D-ს, რაც გახდება აქციების ფასის ამაღლების მიზეზი. მეორე მხრივ, D-ს გაზრდა შეამცირებს რეინვესტირების მოცულობას და, გამომდინარე აქედან, კომპანიის საქმიანობის მასშტაბების ზრდის ტემპებს, რაც აუცილებლად უარყოფითად იმოქმედებს მისი აქციების ფასზე. ასე რომ, დივიდენდურ პოლიტიკაში ნებისმიერ გადაწყვეტილებას ორი ურთიერთსაწინააღმდეგო შედეგი მოაქვს. ამის გამო, კორპორაციის დირექტორთა საბჭო უნდა ცდილობდეს მოგების დივიდენდებად და რეინვესტირებად განაწილებას შორის მოძებნოს ისეთი ბალანსი, რომელიც კორპორაციის აქციების ფასის მაქსიმიზაციას მოახდენს და აქციონერებსაც არ გაანაწყენებს.

კორპორაციის დივიდენდური პოლიტიკა სამ საკვანძო ელემენტს შეიცავს:[2]

1. მოგების რა ნაწილი გაიცეს დივიდენდებად;
2. კორპორაციამ, უნდა შეინარჩუნოს თუ არა დივიდენდების სტაბილური დონე, თუ ყოველ წელს უნდა ცვალოს იგი;
3. აქციების ღირებულების რა პროცენტს უნდა შეადგენდეს დივიდენდი.

1 **Юджин Бригхем, Луйс Гапенски, Финансовый менеджмент, т. 2, Санкт-Петербург, "Экономическая школа", 1997, с. 447.**

2 **Э. Уткин, "Управление фирмой", М., Акалис, 1996, с. 404.**

იმის მიუხედავად, რომ დივიდენდური პოლიტიკის მეცნიერული შესწავლა დიდი ხნის წინ დაიწყო, ეს საკითხი ჯერაც არ არის საბოლოოდ გადაწყვეტილი.

ოპტიმალური დივიდენდური პოლიტიკის ფორმირების მრავალი თეორიული გამოკვლევა მიეძღვნა. მათ შორის ყველაზე ცნობილია შემდეგი თეორიები:[1]

- **დივიდენდების დამოუკიდებლობის თეორია.** მისი ავტორები ფ. მოდილიანი და მ. მილერი ამტკიცებენ, რომ დივიდენდური პოლიტიკა არის აბსოლუტურად დამოუკიდებელი და იგი არავითარ გავლენას არ ახდენს ფირმის საბაზრო ღირებულებაზე, მისი აქციების ფასზე.
- **დივიდენდების უპირატესობის თეორია.** მისი ავტორები მ. გორდონი და ლ. ლინტნერი ამტკიცებენ, რომ დივიდენდების სახით დღეს მიღებული შემოსავალი უფრო მეტი ღირს აქციონერებისათვის, ვიდრე მომავალში მისაღები, რადგან ამ უკანასკნელის მიღება სარისკოა. ამიტომ, დივიდენდური მისაღებლების მაქსიმიზაცია უფრო მისაღებია აქციონერებისათვის, ვიდრე მოგების კაპიტალიზაცია.
- **სიგნალიზაციის თეორია.** ამ თეორიის თანახმად, მაღალი დივიდენდების გადახდა იმის სიგნალს იძლევა, რომ კორპორაცია იმყოფება ზრდის სტადიაზე და მისგან მომავალში უფრო დიდი შემოსავლებია მოსალოდნელი.
- **კლიენტურის თეორია.** ამ თეორიის მიხედვით, კორპორაციამ უნდა გაატაროს მისი აქციონერების უმრავლესობის მენტალიტეტის შესაბამისი დივიდენდური პოლიტიკა. თუ ისინი უპირატესობას ანიჭებენ მოგების გამოყენებას დივიდენდების გადასახდელად, მაშინ ეს ასეც უნდა განხორციელდეს.

მსოფლიო პრაქტიკამ დაადასტურა, რომ დივიდენდური გასაცემლის ყველაზე ტიპური სახეებია:

- როცა დივიდენდური გასაცემლის თანხა სტაბილურია;
- როცა დივიდენდური გასაცემლის დონე სტაბილურია;
- როცა დივიდენდური გასაცემელი კომპრომისულია;

1 **И. Б. Романова, Финансовый менеджмент. Основые темы. Деловые игры. КНОРУС, М., 2006, с. 109.**

● როცა დივიდენდური გასაცემლის სიდიდე ისაზღვრება „ნარჩენის“ პრინციპით (ე. წ. რემენანტული თეორია);

● როცა დივიდენდური გასაცემელი მუდმივად ზრდადია.

დივიდენდური გასაცემლის **პირველი ტიპის** დროს, აქციებს აქვთ მაღალი ლიკვიდობა, აქციონერების რისკი დაბალია, ხოლო თვით კორპორაცია, რომელიც ამ პოლიტიკას ატარებს, მეტად მიმზიდველია გარე ინვესტორებისათვის.

მეორე ტიპის დროს, უკვე სტაბილურია არა დივიდენდებად გადახდილი თანხა, არამედ მის ხვედრითი წილი წმინდა მოგებაში. თუ წმინდა მოგების აბსოლუტური სიდიდე იზრდება, ბუნებრივია იზრდება გადახდილი დივიდენდების თანხაც, ხოლო თუ იგი მცირდება, შესაბამისად მცირდება დივიდენდების მოცულობაც. ასეთ პოლიტიკას აქციონერთა უმრავლესობა უარყოფითად აფასებს, რის გამოც დივიდენდური პოლიტიკის ეს ტიპი ვერ იწვევს აქციების საკურსო ღირებულების ზრდას.

კომპრომისული პოლიტიკა წარმოადგენს „ოქროს შუალედს“ დივიდენდური პოლიტიკის პირველ და მეორე ტიპებს შორის. მისი არსი იმაშია, რომ სააქციო საზოგადოება სტაბილურად უხდის აქციონერებს დივიდენდის გარკვეულ თანხას, ხოლო სამეურნეო თვალსაზრისით, მისთვის ხელსაყრელ წლებში გარკვეულ დანამატს უკეთებს მათ. ფრანგი ფინანსისტი ჟოზეფ პერარი მათ პირველად და დამატებით დივიდენდებად აჯგუფებს.[1]

ნარჩენის პრინციპი ანუ რემანენტული პოლიტიკის არსი იმაშია, რომ სააქციო საზოგადოების აქციონერები დივიდენდებს იღებენ მხოლოდ იმ მოგებიდან, რომელიც დარჩება სააქციო საზოგადოებაში ინვესტიციური პროექტების დაფინანსების შემდეგ, ე. ი. წარმოების განსავითარებლად დანახარჯების დაფინანსების შემდეგ. ასე რომ, ასეთი პოლიტიკის დროს, კორპორაცია მანამ არ იხდის დივიდენდს, სანამ მას მოგება სჭირდება თავისი ინვესტიციების დასაფინანსებლად.

1 Ж. Перар. "Управление финансами", М., "Финансы и статистика". 1999. с. 281-282.

დივიდენდური გადასახდელის მუდმივი ზრდის პოლიტიკის დევიზია: „არასოდეს შეამცირო წლიური დივიდენდი“. მისი დადებითი მხარეა კორპორაციის იმიჯის ამაღლება, უარყოფითი კი – ფინანსური დაძაბულობის მუდმივი ზრდა.

ჩამოთვლილი დივიდენდური პოლიტიკის სახეებიდან პირველი (დივიდენდური გასაცემლის თანხა სტაბილურია) და მეოთხე (დივიდენდური გასაცემელი ისაზღვრება „ნარჩენის“ პრინციპით) მიეკუთვნებიან კონსერვატიულ პოლიტიკას, მეორე (დივიდენდის დონე სტაბილურია) და მეხუთე (დივიდენდების წლიური თანხა მუდმივად იზრდება) – აგრესიულ პოლიტიკას, ხოლო მესამე – ზომიერ პოლიტიკას.

სხვადასხვა კორპორაცია სხვადასხვა დივიდენდურ პოლიტიკას ახორციელებს. მაღალ დივიდენდებს ძირითადად იხდიან ის კორპორაციები, რომელთაც ეკონომიკური განვითარების დაბალი დონე აქვთ. სწრაფი ეკონომიკური განვითარების პერსპექტივის მქონე კორპორაციაში კი იშვიათად იხდიან მათ. შედეგად ამ კორპორაციების აქციების კურსიც სხვა კორპორაციასთან შედარებით დაბალია.

სააქციო საზოგადოებაში დივიდენდური პოლიტიკის არჩევა მისი აქციონერების, დირექტორთა საბჭოს და ფინანსური დირექტორის გადასაწყვეტია. არსებობენ მთელი რიგი ფაქტორები, რომელთა გათვალისწინება ამ გადაწყვეტილების მიღების დროს აუცილებელია. ეს ფაქტორებია:

● სააქციო საზოგადოების გადაწყვეტილება დივიდენდების ზრდის შესახებ (თუ ასეთს ექნება ადგილი) არ შეიძლება ეხებოდეს მხოლოდ ერთ სამეურნეო წელს, იგი უნდა შენარჩუნდეს შემდეგ წლებშიც. თუ დივიდენდები ერთ დონეზე გაიყინა ან შემცირდა, აქციონერები მას უკავშირებენ ფირმის ფინანსურ გაჭირვებას და იწყებენ აქციების გაყიდვას. ამის შედეგად, ეცემა მოცემული სააქციო საზოგადოების აქციების საბაზრო კურსი და ბუნებრივია, მისი ინვესტიციური მიმზიდველობაც;

● დივიდენდებად გადახდილი თანხა დიდ გავლენას ახდენს სააქციო საზოგადოების ფინანსურ პროგრამაზე, მის ბიუჯეტზე, მის ლიკვიდობაზე;

- გაცემული დივიდენდები ამცირებენ სააქციო საზოგადოების საკუთარ კაპიტალს (რადგან მისი გაცემა ხდება მის განკარგულებაში დარჩენილი მოგებიდან), რის გამოც მას საჭირო შემთხვევაში უხდება სახსრების გარედან მოზიდვა და, შესაბამისად, ფინანსური დამოუკიდებლობის (ავტონომიის) შეზღუდვა, რაც, ბუნებრივია, არ არის კარგი;
- აქციებზე გაცემული დივიდენდების ნორმა უნდა შეესაბამებოდეს ანალოგიური ტიპის ფასიანურ დაბანდებათა (მაგ., ობლიგაციები, ვექსილები და ა. შ.) შემოსავლიანობის საშუალო საბაზრო ნორმას.

დივიდენდური პოლიტიკის ეფექტიანობის შესაფასებლად გამოიყენება ორი მაჩვენებელი:

1. დივიდენდური გასაცემლების კოეფიციენტი;
2. აქციის ფასისა და დივიდენდების თანაფარდობის კოეფიციენტი.

დივიდენდური გასაცემლის კოეფიციენტი იანგარიშება ფორმულით:

$$КВД = Д : П$$

ფორმულაში:

Д – არის დივიდენდური გასაცემლების ფონდი;

П – არის ფირმის წმინდა მოგება.

აქციის ფასისა და დივიდენდების თანაფარდობის კოეფიციენტი იანგარიშება ფორმულით: $К = Р : Д$

ფორმულაში:

Р – არის აქციის საბაზრო ფასი;

Д – არის აქციაზე მოსული დივიდენდური გასაცემელი.

დივიდენდურ პოლიტიკაზე მრავალი მეცნიერული ნაშრომი აქვთ ჯ. ლინტნერს, ჯ. უოლტერს, მ. გორდონს, მ. მილერს, ფ. მოდილიანს, ი. ბრიგჰემს, ლ. გაპენსკის, კ. რამაშვამს, რ. ლიტცენბერგს და სხვებს. ისინი ძირითადად იკვლევდნენ კორპორაციის აქციების საბაზრო ფასის დამოკიდებულებას ფირმის დივიდენდურ პოლიტიკასთან.

ჯ. უოლტერის მიხედვით, აქციების საბაზრო ფასი მთლიანად

დამოკიდებულია კორპორაციის მიერ მოგების დივიდენდებად განაწილებაზე. ჯ. უოლტერის დივიდენდური მოდელის ფორმულა ასეთია:[1]

$$P = \frac{D + \frac{r}{K}(E - D)}{K}$$

ფორმულაში:

P – არის აქციის საბაზრო ფასი;

D – არის ერთ აქციაზე მოსული დივიდენდი;

E – ერთ აქციაზე მოსული მოგება;

r – ინვესტიციების რენტაბელობა;

K – მოგების კაპიტალიზაციის საბაზრო დონე.

სრულყოფილი საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, როცა ყველა ეს მაჩვენებელი ცნობილია, ფირმებს იქამდე აქვთ ერთ აქციაზე მოსული დივიდენდის (D) ვარირების საშუალება, ვიდრე არ მიიღებენ აქციის მაქსიმალურ საბაზრო ღირებულებას. ასეთი მაქსიმალური ღირებულება ჯ. უოლტერის მიხედვით მიიღება მაშინ, როცა D=0-ს და როცა ინვესტიციების რენტაბელობა აღემატება კაპიტალიზაციის დონეს (r>K). მაგალითად, თუ r=0,18(18%), K=0,16(16%), E=6 ლარს, D=0-ს, მაშინ:

$$P = \frac{0 + \frac{0,18}{0,16}(6 - 0)}{0,16} = 42,2 \text{ ლარს}$$

ყველა დანარჩენ შემთხვევაში, ე. ი. როცა D ნულზე მეტია, აქციის საბაზრო ფასი ნაკლებია 42.2 ლარზე.

ჯ. უოლტერი აქციის საბაზრო ფასს უკავშირებს არა მხოლოდ დივიდენდის სიდიდეს, არამედ წმინდა მოგების სიდიდეს და ასკვნის, რომ აქციის საბაზრო ფასზე მოქმედებს ორივე.

სულ სხვა აზრისაა **მ. გორდონი**. მისი აზრით, აქციის საბაზრო

---

1 Walter I. E. Dividend Policies and Common Stock Prices, Journal of Finance, 1, Marchs, p. 29-41.

ფასი უკავშირდება მხოლოდ დივიდენდს და დივიდენდის მატებასთან ერთად ისიც იზრდება. აქციის საბაზრო ფასის განსაზღვრის გორდონის მოდელი საყოველთაოდ ცნობილია:[1]

$$P = \frac{D}{k-g}$$

მ. გორდონის მოდელის მიხედვით, დივიდენდის ყოველწლიური ზრდა იწვევს აქციის ფასის სწორხაზობრივ ზრდას. პრაქტიკულად ეს ყოველთვის არ ხდება, რაც სწორედ წარმოადგენს გორდონის მოდელის ნაკლს. ეს ხდება იმიტომ, რომ დივიდენდების ზრდით მცირდება გაუნაწილებელი მოგება, რის გამოც კორპორაციას წარმოების განსავითარებლად დასჭირდება სესხის აღება. თუ მას ისედაც იმდენი სესხი აქვს აღებული, რომ მისი ნასესხი სახსრების კოეფიციენტი ნორმატივზე მეტია, მაშინ კორპორაციის იმიჯი საფონდო ბირჟაზე ეცემა და მისი აქციების ფასიც დაბლა იწევს (ან ზარალდება).

განსხვავებულია **ჯ. ლინტნერის** მიდგომა ამ საკითხისადმი.[2] იგი ამტკიცებს, რომ დივიდენდი მოგების ცვლილებაზე რეაგირებს განსაზღვრული ლაგით. როცა მოგება იზრდება და აღწევს ახალ დონეს, კორპორაცია ზრდის დივიდენდებს იმ შემთხვევაში, თუ იგი თვლის, რომ შეძლებს შეინარჩუნოს მოგების მიღწეული ზრდა. დივიდენდების ზრდა არ ხდება მოგების ზრდის პროპორციულად.

გასული საუკუნის 50-იან წლებში ამერიკელმა მეცნიერმა ჯონ ლინტნერმა ჩაატარა კორპორაციების დირექტორების გამოკითხვების კლასიკური სერია დივიდენდური პოლიტიკის საკითხზე.[3] გამოკითხვის შედეგების შეჯამებით და განზოგადებით ლინტნერმა ჩამოაყალიბა ოთხი „ტიპიური ფაქტი".

1 Иванов А. П. "Управление капиталом и дивидендная политика". М., ИНФРА. 1996. с. 44.

2 Lintner J. Distribution of income of Corporations, American Economic Review, 46, May. 1956. p. 97-113.

3 Lintner J. Distribution of incomes of Corporation among Dividends. Retained Earnings, and Taxes//Amerikan Economic Review. 46: 97-113, May. 1950.

1. ფირმები იცავენ დივიდენდური გადასახდელის იმ კოეფიციენტს, რომელიც მათთან წლების განმავლობაში ჩამოყალიბდა;
2. მენეჯერები უფრო მეტ ყურადღებას უთმობენ დივიდენდების ცვლილებას, ვიდრე მათ აბსოლუტურ დონეს;
3. დივიდენდების ცვლილება არის მოგების გრძელვადიანი ცვლილების შედეგი. მოგების დროებითი ცვლილება არ მოქმედებს დივიდენდებზე;
4. მენეჯერებს უჭირთ დივიდენდების ცვლილება. მათ აღელვებთ დივიდენდების გაზრდაზე უარის თქმა.

ჯ. ლინტნერმა შეიმუშავა მარტივი მოდელი,[1] რომელიც შესაბამისობაშია ამ ოთხ „ტიპიურ ფაქტთან" და ზოგავს დივიდენდური გადასახდელის სიდიდეს.

დავუშვათ, რომ კორპორაცია ყოველთვის იცავს დივიდენდური გადასახდელის დადგენილ კოეფიციენტს. მაშინ მომავალი წლის დივიდენდი (DIV_1) ტოლი იქნება ერთ აქციაზე მოსული მოგების მუდმივი წილისა (EPS_1).

DIV_1 = (დაგეგმილი დივიდენდის კოეფიციენტი) x EPS_1.

დივიდენდების ცვლილება შეადგენს:

$DIV_1 - DIV_0$ = (დაგეგმილი კოეფიციენტი) x ($EPS_1 - DIV_0$).

კორპორაცია, რომელიც მუდმივად იცავს დივიდენდური გადასახდელის დადგენილ კოეფიციენტს, იძულებული იქნება ყოველთვის შეცვალოს დივიდენდის სიდიდე, თუკი ადგილი ექნება მოგების ცვალებადობას. მაგრამ ლინტნერი გვარწმუნებს, რომ მენეჯერები ამას უგულოდ აკეთებენ. ისინი ვარაუდობენ, რომ აქციონერებს დივიდენდების მუდმივი ზრდა აინტერესებთ. დივიდენდების ცვლილება ლინტნერმა ასე ჩამოაყალიბა:

$DIV_1 - DIV_0$ = (მაკორექტირებელი კოეფიციენტი) x (დაგეგმილი ცვლილება) = (მაკორექტირებელი კოეფიციენტი) x (დაგეგმილი კოეფიციენტი) x ($EPS_1 - DIV_0$).

რაც უფრო კონსერვატიულია კომპანია, მით ნელა მოძრაობს იგი დაგეგმილ დონისკენ და შემდეგ მით დაბალია მაკორექტირებელი კოეფიციენტი.

1 Р. Брейли, С Майерс, Принципы корпоративных финансов, М., 1997. с. 405.

როგორც მოდილიან-მილერისთვის, დივიდენდური პოლიტიკის როლი პასიურია.

მაშასადამე, არსებობს **აქტიური** და **პასიური დივიდენდური პოლიტიკა**. იგი პასიურია მაშინ, როცა აქციებზე განაწილებული დივიდენდი, ანუ დივიდენდური გასაცემელი, ახლოსაა ნულთან ან ნულის ტოლია. ასეთი პოლიტიკის დროს კორპორაციის გამგებლობაში დარჩენილი მთელი მოგება 100%-ით ან დაახლოებით 100%-ით წარიმართება რეინვესტირებისათვის, ანუ კორპორაციის მოგება იხარჯება არა მოხმარებისათვის, არამედ დაგროვებისთვის.

რადგან დივიდენდების გაცემა ამცირებს კორპორაციაში დაგროვების პროცესს, უფრო ზუსტად მოგების რეინვესტირების შესაძლებლობას, კორპორაციის მენეჯმენტი არ უნდა იყოს მისით დაინტერესებული, მეორე მხრივ, დივიდენდების არგაცემა, ე. ი. პასიური ფინანსური პოლიტიკა, უარყოფითად მოქმედებს კორპორაციის ფინანსურ რეიტინგზე (განსაკუთრებით საწყის წლებში). თუ კორპორაცია აირჩევს აქტიურ დივიდენდურ პოლიტიკას, ე. ი. როცა კორპორაციაში დარჩენილი წმინდა მოგება მთლიანად, ანდა თითქმის მთლიანად, აქციონერებზე განაწილდება დივიდენდის სახით, მაშინ მისი რეიტინგიც ამაღლდება, რაც დამატებითი აქციების გაყიდვის საწინდარი გახდება და აქციების საბაზრო ღირებულებაც აიწევს, მაგრამ ასეთ დროს იგი გარედან სახსრების სესხების გარეშე ვერ მოახერხებს წარმოების გაფართოებას.

მაშასადამე, როგორც აქტიურ, ისე პასიურ დივიდენდურ პოლიტიკას აქვს თავისი უარყოფითი და დადებითი მხარეები. ამიტომ, მათგან ერთ-ერთის არჩევა არც ისე ადვილია. ერთი შეხედვით, კორპორაციისთვის პასიური პოლიტიკაა უკეთესი, აქციონერებისათვის კი – აქტიური. ეს რომ მართლაც ასე იყოს, მაშინ კორპორაციის მმართველ გუნდსა და აქციონერებს შორის მუდმივი კონფლიქტები იქნებოდა და მაშინ აქციონერული საზოგადოება, როგორც წარმოების ორგანიზაციის ფორმა, ვერ განვითარდებოდა. ასეთ დროს, აბსოლუტურად საწინააღმდეგოს გვიმტკიცებს

საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნების განვითარების პრაქტიკა. მათ მაკროეკონომიკურ მაჩვენებლებში პირველი ადგილი სწორედ სააქციო საზოგადოებებს (კორპორაციებს) უკავიათ. ამას ორადი გაგება აქვს: ან დივიდენდური პოლიტიკა იყო იქ ყოველთვის სწორად შერჩეული, ანდა დივიდენდური პოლიტიკა (გაურჩევლად იმისა, აქტიური იყო იგი თუ პასიური) მნიშვნელოვან ზიანს ვერ აყენებდა კორპორაციებს და მათ აქციონერებს, ერთი სიტყვით მისი როლი პასიურია.

პრაქტიკაში მართლაც არსებობს დივიდენდური პოლიტიკის პასიური როლის კონცეფცია. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მისი აქტიური მხარდამჭერები არიან მოდილიანი და მილერი, რომლებიც მათემატიკური აპარატის გამოყენებით ასაბუთებენ, რომ აქციონერებისათვის არა აქვს მნიშვნელობა აქციონერული პოლიტიკის არჩევას, ის რასაც ისინი დაკარგავენ დივიდენდური პოლიტიკით, სამაგიეროდ მიიღებენ მათ ხელთ არსებული აქციების საბაზრო ფასის აწევით.

ეს კონცეფცია ალბათ უფრო მისაღებია სრულყოფილი ბაზრის მქონე ქვეყნებისათვის, რომლებშიც მომავლის გაურკვევლობის ალბათობა მცირეა. რაც შეეხება გარდამავალი (ტრანზიტული) ეკონომიკის ქვეყნებს, რომელთა რიცხვშია საქართველო და მთელი პოსტსოციალისტური ქვეყნები, მათი არასტაბილური მდგომარეობის გამო, როცა არა თუ ცალკეულმა ფირმამ, არამედ სახელმწიფო სტრუქტურებმაც არ იციან რა იქნება ხვალ, ცხადია, არ გამოდგება პასიური დივიდენდური პოლიტიკის გამოყენება. ამას ემატება ისიც, რომ მოსახლეობას არა აქვს ხვალინდელი დღის იმედი და ისიც, რომ ამ ქვეყნების მოსახლეობის ნახევარზე მეტი სიღარიბის ზღვარზეა და დივიდენდური შემოსავალი მათ მატერიალურ პირობებს გარკვეულწილად გააუმჯობესებს.

§2. კორპორაციის ზრდა და მისი კავშირი დივიდენდურ პოლიტიკასთან

კორპორაცია იმაზე სწრაფად ვერ გაიზრდება, ვიდრე იზრდება მისი საკუთარი კაპიტალი. მისი ზრდის კოეფიციენტი მყარი ზრდის კოეფიციენტად იწოდება და იანგარიშება ფორმულით:

$$g = \text{КУП} \bullet \text{ROE}$$

ფორმულაში:

КУП – არის დაკავებული მოგების კოეფიციენტი;

ROE – არის აქციონერული კაპიტალის შემოსავლიანობის (რენტაბელობის) კოეფიციენტი.

დაკავებული მოგების კოეფიციენტი (КУП) არის კორპორაციის წმინდა მოგების ის ნაწილი, რომელიც არ გაიცემა აქციონერებზე დივიდენდის სახით (ე. ი. დაუკავდება მათ), ან გამოყენებული იქნა მიმდინარეში გაშვებული აქციების გამოსასყიდად. დაკავებული მოგების კოეფიციენტი ტოლია:

$$\text{КУП} = 1 - \text{КВД} - \text{КВА}$$

ფორმულაში:

КВД – არის დივიდენდების გადახდის კოეფიციენტი.

КВА – არის აქციების გამოსყიდვის კოეფიციენტი.

მაგალითად, თუ წმინდა მოგებიდან დივიდენდად გაიცა მისი 30% (КВД=0,30), ხოლო აქციების გამოსასყიდად წმინდა მოგების 35% (КВА=0,35), ასეთ დროს, დაკავებული მოგების კოეფიციენტი ტოლი იქნება:

КУП = 1 - 0,3 - 0,35

КУП = 0,35 ანუ 35%-ს.

ეს იმას ნიშნავს, რომ კორპორაციამ წმინდა მოგების 35% არ გასცა აქციონერებზე და მოახდინა მისი რეინვესტირება.

რაც შეეხება აქციონერული კაპიტალის შემოსავლიანობის კოეფიციენტს (ROE) იგი იანგარიშება ფორმულით:

$$ROE = \frac{\text{წმინდა მოგება}}{\text{აქციონერული კაპიტალი}}$$

აქციონერული კაპიტალის ზრდის ტემპი (g) დაკავებული მოგების კოეფიციენტისა და აქციონერული კაპიტალის შემოსავლიანობის კოეფიციენტის ნამრავლის (КУП-ROE) ტოლია. ამ მაჩვენებლებსა და კორპორაციის სტაბილური ზრდის კოეფიციენტს შორის ასეთი კავშირი არსებობს: თუ იზრდება КУП-ი, იზრდება g და პირიქით. კორპორაციის სტაბილური (მყარი) ზრდის მაქსიმალური კოეფიციენტი მისი აქციონერული კაპიტალის შემოსავლიანობის კოეფიციენტის (ROE) ტოლია და მისი მიღწევა კორპორაციას იმ შემთხვევაში შეუძლია, თუ დივიდენდების გადახდის კოეფიციენტი (КВД) და აქციების გამოსყიდვის კოეფიციენტი (КВА) ნულის ტოლია. ეს ხდება მაშინ, როცა კორპორაცია მთელ წმინდა მოგებას იყენებს რეინვესტირებისათვის და არ ახდენს მის დივიდენდებად გაცემას და მიმდინარეში გაშვებული აქციების გამოსასყიდად დახარჯვას.

კორპორაციის მყარი ზრდის ტემპის გასაანგარიშებლად მოვიყვანოთ ასეთი მაგალითი:

- კორპორაციის აქტივების ბრუნვადობა შეადგენს 0,5-ს წელიწადში;
- ნასესხი კაპიტალის საკუთართან თანაფარდობის კოეფიციენტი შეადგენს 1,0-ს;
- დივიდენდების გადახდის კოეფიციენტი КВД=0,4 ანუ 40%-ს;
- აქციონერული კაპიტალის შემოსავლიანობის კოეფიციენტი ROE=20%-ს.

გარდა ამისა, ვიცით რომ კორპორაციის ბრუნვამ უკანასკნელ წელიწადში შეადგინა 1 მლნ ლარი, შესაბამისად აქტივების 0,5 ჯერადობით ბრუნვადობის პირობებში კორპორაციის აქტივების თანხა გაუტოლდა 1 : 0,5 = 2 მლნ ლარს, ხოლო ნასესხი და საკუთარი კაპიტალის სიდიდეები თითო მლნ ლარს (მათი თანაფარდობის კოეფიციენტი უდრის 1,0-ს). რადგან კაპიტალის შემოსავლიანობის კოეფიციენტი 20%-ია, წმინდა მოგება გაუტოლდება 200 000 ლარს, საიდანაც 80 000 ლარი ანუ 40% გადახდილი იქნება აქციონერებზე დივიდენდის სახით (КВД=0,4 ანუ 40%-ს), ხოლო დარჩენილი 120 000 ლარი რეინვესტირდება კორპორაციაში, რო-

გორც ახალი აქციონერული კაპიტალი. აქციების უკან გამოსყიდვა კორპორაციაში არ ხდება. ასეთ პირობებში კორპორაციის მყარი ზრდის კოეფიციენტი ტოლი იქნება:

$g = (1 - 0{,}40) \cdot 20\%$

$g = 12\%$-ს.

თუ კორპორაცია არ დააკავებდა მოგებას და არ გადაიხდიდა დივიდენდებად არაფერს, მაშინ მყარი ზრდის კოეფიციენტი იქნებოდა ROE-ს ტოლი, ანუ 20% ($g = (1 - 0) \cdot 20\%$; $g = 20\%$-ს).

თუ ფირმას უნდა, რომ მისი ზრდის ტემპი უფრო მაღალი იყოს, ვიდრე მყარი ზრდის კოეფიციენტი, მაშინ მან უნდა გამოუშვას და გაყიდოს ახალი აქციები, ანდა გაზარდოს კრედიტორებისადმი დავალიანება და ეს თანხები მიმართოს კორპორაციის განვითარებისთვის.

საკონტროლო კითხვები:

1. განმარტეთ დივიდენდური პოლიტიკა.
2. რა არის დივიდენდი?
3. ჩამოთვალეთ დივიდენდურ პოლიტიკაში საკვანძო ელემენტები.
4. ჩამოთვალეთ დივიდენდური გასაცემლების ტიპიური სახეები და დაახასიათეთ ისინი.
5. დაახასიათეთ რემანენტული ანუ „ნარჩენის პრინციპის" დივიდენდური პოლიტიკა.
6. ჩამოთვალეთ ფაქტორები, რომელთა გათვალისწინება აუცილებელია დივიდენდური პოლიტიკის შემუშავებისას.
7. რა მაჩვენებლებით ფასდება დივიდენდური პოლიტიკა?
8. დაახასიათეთ ჯ. უოლტერის დივიდენდური თეორია.
9. დაახასიათეთ მ. გორდონის დივიდენდური თეორია.
10. დაახასიათეთ მოდილიან-მილერის დივიდენდური თეორია.
11. დაახასიათეთ ბრიგხემის, გაპენსკის, მკი ბოლის და რობერტ მერტონის დივიდენდური თეორიები.

12. რას ნიშნავს აქტიური და პასიური დივიდენდური კონცეფციები?
13. რა კავშირშია კორპორაციის ზრდა დივიდენდურ პოლიტიკასთან?
14. როგორ იანგარიშება კორპორაციის მყარი ზრდის კოეფიციენტი?
15. როგორ იანგარიშება აქციონერული კაპიტალის შემოსავლიანობის კოეფიციენტი (ROE).
16. რას ეწოდება დაკავებული მოგების კოეფიციენტი და რა კავშირშია იგი კორპორაციის მყარი ზრდის კოეფიციენტთან?

თავი XIV. დაფინანსების წყაროები, კაპიტალის ფასი და კორპორაციის კრედიტუნარიანობა

§1. კორპორაციის დაფინანსების წყაროები

კორპორაციას თავისი საქმიანობის განსახორციელებლად პერიოდულად სჭირდება თავისუფალი ფულადი სახსრები. თუ იგი ახლადგახსნილი არ არის, და, ამასთან, თუ მომგებიანი ორგანიზაციაა, მაშინ ამ საქმიანობის დასაფინანსებლად იყენებს მოგებას (გაუნაწილებელი მოგება) და დაგროვილ ამორტიზაციის სახსრებს. ახლადდაფუძნებული კორპორაცია უშვებს აქციებს და მათი გაყიდვით მოიზიდავს ინვესტირებისთვის საჭირო თანხას.

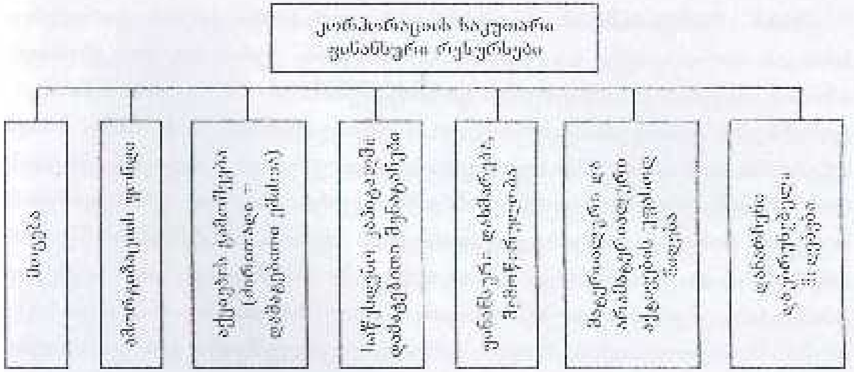
ამის გარდა, კორპორაციის საკუთარი სახსრების წყაროებს მიეკუთვნება საწესდებო კაპიტალში დამატებითი შენატანები, აქციების დამატებითი ემისია, ფინანსური დახმარება და შემოწირულობა (ფულადი ან ქონებრივი ფორმით) და სხვა დანარჩენი უფასო მიღებები.

კორპორაციის საკუთარი სახსრების წყაროები სქემატურად წარმოდგენილია (ნახ. 44).

მაგრამ თუ კორპორაციას არ ყოფნის ჩვენს მიერ შემოღჩამოთვლილი რესურსები, მან:

- დამატებით უნდა გამოუშვას და გაყიდოს აქციები;
- მიმართოს ფინანსურ ბაზარს ვალის ახალებად კომერციული ბანკიდან სესხის სახით ან ობლიგაციების გამოშვებით და გაყიდვით (სესხით დაფინანსება).

ამ არჩევანის გაკეთება არც ისე ადვილია. აქციების დამატებით გამოშვება და გაყიდვა ნიშნავს კორპორაციის მესაკუთრეთა მომრავლებას, რომლებზეც დივიდენდები უნდა გაიცეს. ამასთან, აქციების გამოშვება და რეალიზაცია სხვა სახის ხარჯებსაც უკავშირდება. ესენია: რეკლამის, აქციების ემისიის, გავრცელების და ა. შ. ხარჯები.



ნახ. 44. კორპორაციის საკუთარი ფინანსური რესურსების წყაროები

მეორე შემთხვევაში, ანუ როცა კორპორაცია თავისუფალი ფულადი სახსრების სასესხებლად მიმართავს ფინანსურ ბაზარს, იგი დგება არჩევანის წინაშე: გამოუშვას ობლიგაციები და გაყიდოს, თუ აიღოს ბანკის სესხი? ერთიც და მეორეც კორპორაციას წარმოუქმნის ვალის ვალდებულებებს (და არა საკუთრებაში წილს, როგორც ეს აქციების შემთხვევაშია). ეს იმას ნიშნავს, რომ გარკვეულ პერიოდში, მან ეს ვალები უნდა დაფაროს და გამსესხებლებს სარგებელი (პროცენტები) გადაუხადოს. დაფინანსების წყაროს არჩევისას კორპორაციამ უნდა გადაწყვიტოს შემდეგი ხუთი ამოცანა:

1. განსაზღვროს მოკლე და გრძელვადიანი კაპიტალზე მოთხოვნილებები;
2. გამოავლინოს აქტივებისა და კაპიტალის შედგენილობაში შესაძლო ცვლილებები მათი ოპტიმიზაციის მიზნით;
3. უზრუნველყოს ფინანსური სტაბილურობა;
4. მაქსიმალური უკუგებით გამოიყენოს საკუთარი და ნასესხი სახსრები;
5. შეამციროს სამეურნეო საქმიანობის დაფინანსების ხარჯები;

დაფინანსების საკუთარი წყაროები იყოფა შიგა (საკუთარი კაპიტალი) და გარე (მოზიდული კაპიტალი) წყაროებად.

შიგა დაფინანსება გულისხმობს კორპორაციის საჭიროებისათვის ძირითადად საკუთარი სახსრების, კერძოდ, მოგების და ამორტიზაციის ანარიცხების გამოყენებას. ამ პროცესს თვითდაფინანსება ეწოდება. ცნობილია თვითდაფინანსების ორი სახე: აქტიური და პასიური (ფარული). აქტიური თვითდაფინანსების დროს ხარჯების დაფინანსების ერთადერთი წყარო არის ფირმის მოგება. პასიური თვითდაფინანსების დროს სახსრების წყარო არის წმინდა საბრუნავი კაპიტალი, ამორტიზაციის ანარიცხები, მომავალი პერიოდის შემოსავალი, მომხმარების ფონდების ნაშთები, მომწოდებლებისადმი ვადაგადაცილებული დავალიანება და სხვ.

თვითდაფინანსებას მთელი რიგი უპირატესობანი აქვს. ესენია:

- მოგებიდან საკუთარი კაპიტალის შევსება იწვევს კორპორაციის ფინანსური სტაბილურობის ამაღლებას;
- საკუთარი სახსრების ფორმირება და გამოყენება ხდება სტაბილურად;
- მინიმუმამდე დადის გარე დაფინანსების მომსახურების ხარჯები (მაგ., კრედიტის პროცენტები);
- ადვილდება მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება, რადგან ამ გადაწყვეტილების (ღონისძიების) დაფინანსების წყარო წინასწარ არის ცნობილი.

შიგა დაფინანსების ერთ-ერთი სახეა შიგა კორპორაციული ფულადი გზავნილები. იგი წარმოადგენს თავისუფალი ფულის ურთიერთგაცემას ფირმის სხვადასხვა განყოფილებებზე, აგრეთვე, სათაო კორპორაციის (დედა საწარმო) მიერ ფულის გაცემას ქალიშვილ და შვილიშვილ საწარმოებზე. აღნიშნული გზავნილები გაიცემა შემდეგი ფორმით:

- პირდაპირი საერთაშორისო საკორპორაციო გზავნილი;
- საკომპენსაციო შიდასაკორპორაციო გზავნილი;
- პარალელური შიდასაკორპორაციო გზავნილი.

პირდაპირი საერთაშორისო საკორპორაციო გზავნილის არსი იმაშია, რომ სათაო კომპანია სხვა ქვეყანაში განთავსებულ თავის ქალიშვილ თუ შვილიშვილ საწარმოს პირდაპირ გადაცემს

დროებით თავისუფალ ფულად სახსრებს, ან პირიქით – მიიღებს მათგან.

საკომპენსაციო გზავნილების დროს, სათაო კომპანია მიზნობრივ ფონდებს განათავსებს თავისი ქვეყნის ბანკებში სწრაფ დეპოზიტზე ქალიშვილ (ან შვილიშვილ) საწარმოებზე მათ გადასაცემად. თუ ქალიშვილი ფირმა სხვა ქვეყანაშია, მაშინ მიზნობრივი ფონდების მიმღებ ბანკს აუცილებლად უნდა ჰქონდეს ფილიალი იმ ქვეყანაში. მოცემული ბანკი ამ ფილიალს აწვდის დედა კომპანიისგან მიღებული თანხების ქალიშვილ კომპანიაზე გადასაცემად. გზავნილების ამ სახის უპირატესობებია:

- სავალუტო კურსის ცვლილების შემთხვევაში არასასურველი რისკისაგან კორპორაციის დაცვა;
- მაღალი საპროცენტო განაკვეთის მქონე ქვეყნების კორპორაციაში დაბალი საპროცენტო განაკვეთების მქონე ქვეყნებიდან იაფი რესურსების მიღება და სხვ.

პარალელური შიდასაკორპორაციო ფულადი გზავნილის სქემის გამოყენებისას სხვადასხვა ქვეყნის კორპორაციები ერთმანეთს აძლევენ თანხებს გარკვეული ვადით თავისი ქვეყნის ვალუტით. მაგალითად, ინგლისის კორპორაცია, რომელსაც სურვილი აქვს მოახდინოს რამდენიმე მილიონი ლარის ინვესტირება აზერბაიჯანში თავის ფილიალში, დებს ხელშეკრულებას აზერბაიჯანულ ფირმასთან უკუკრედიტის შესახებ, რომელსაც ასევე ფილიალი აქვს ინგლისში. მაშასადამე, ინგლისის და აზერბაიჯანის კორპორაციები ცვლიან თანხებს თავის ვალუტაში, ისე, რომ არც კი იყენებენ სავალუტო ბაზარს.

პარალელური შიდასაკორპორაციო გზავნილების უპირატესობებია:

- სავალუტო რისკის უგულებელყოფა;
- საკანონმდებლო მხარდაჭერა;
- უცხოური ვალუტით დაფინანსების მიღების შესაძლებლობა მიმზიდველი საპროცენტო განაკვეთით.

პარალელური გზავნილების ნაკლოვანებებია:

- კონტრაგენტის პოვნის სირთულე, რომელსაც სათაო კორ-

პორაციის ქვეყანაში ექნება ფილიალი, და რომელსაც ენდომება ინვესტირება იმ რაოდენობით და იმ დროით, რა რაოდენობით და რა დროითაც სჭირდება იგი საიათ ფირმას.

საკუთარი სახსრების ყველა დანარჩენი წყარო — აქციების ემისია, საწყისი კაპიტალის შეყვანა, დახმარებები და ქონების სხვა უფასო მიღებები — საკუთარ გარე წყაროებს მიეკუთვნება.

რაც შეეხება სესხით დაფინანსებას, მასში იგულისხმება კორპორაციის მიერ სახელმწიფოს, საფინანსო-საკრედიტო ორგანიზაციების, არასაფინანსო ორგანიზაციების და მოქალაქეების სახსრების გამოყენება. მაშასადამე, სესხით დაფინანსება იმას ნიშნავს, რომ კორპორაციამ თავის საჭიროებისათვის გარე წყაროებიდან სესხად მიიღო დაფინანსება. დაფინანსების გარე წყაროებია: ბანკის კრედიტები, სახელმწიფო კრედიტები, ობლიგაციების გაყიდვა, სხვა კომპანიებიდან ნასესხი სახსრები და ა. შ.

ნასესხი სახსრებით კორპორაციის საქმიანობის დაფინანსება არ არის ხელსაყრელი, რადგან სესხი დასაბრუნებელია და თანაც ფასიანი. ე. ი. გამსესხებელი იქცევა არა კორპორაციის მეწილედ (ისე როგორც აქციის მფლობელი), არამედ მევალედ, რომელსაც განსაზღვრული ვადის გასვლის შემდეგ, ვალის ძირითადი თანხა უნდა დაუბრუნდეს და სარგებლის პროცენტი (ეს პირობები ისაზღვრება კონტრაქტით).

სესხით დაფინანსების წყაროებიდან ყველაზე ფართოდ გავრცელებულია საბანკო კრედიტები. კრედიტების გაცემა და ფულის (და ფულის ეკვივალენტების) ბანკში დეპოზიტად შენახვა ბანკების ძირითადი საქმიანობაა. კორპორაციების დაკრედიტება ხდება გარკვეული პრინციპებით. ეს პრინციპებია: დაბრუნებადობა, ვადიანობა, ფასიანობა, მიზნობრიობა და მატერიალური უზრუნველყოფა.

დაბრუნებადობის პრინციპის არსი იმაშია, რომ კრედიტორიდან, ე. ი. ბანკიდან აღებული ფინანსური სახსრები ექვემდებარება დაბრუნებას. კორპორაცია კრედიტორის წინაშე პასუხისმგებელია ამ სახსრების დაბრუნებაზე. კორპორაციის გადამხდელუნარიანობა წარმოადგენს კრედიტის დაბრუნებადობის პრინციპის რეალიზაციის გარანტიას.

ვადიანობის პრინციპი იმას ნიშნავს, რომ კრედიტი უნდა დაბრუნდეს გარკვეული ვადის გასვლის შემდეგ (და არა იმ დროს, როცა ეს კორპორაციისთვის იქნება მოსახერხებელი). მაშასადამე, კორპორაციაზე კრედიტი გაიცემა მხოლოდ გარკვეული ვადით. კრედიტით სარგებლობის ვადა დამოკიდებულია იმ საქმის ხანგრძლივობაზე, რომელი საქმის დასაფინანსებლადაც კორპორაცია ამ კრედიტს იღებს.

კრედიტის დაბრუნების ვადა საკრედიტო ხელშეკრულებაშია დაფიქსირებული. კორპორაციის სურვილის შესაბამისად, შესაძლებელია კრედიტი ვადაზე ადრე დაიფაროს, რაც შეეხება დაფარვის დაგვიანებას, იგი ისჯება ეკონომიკური სანქციებით. კრედიტის დაფარვის ხანგრძლივი დაგვიანება (3 თვეზე მეტი) იძლევა იმის საფუძველს, რომ კორპორაცია გამოცხადდეს გადახდისუუნაროდ. თუმცა, პრაქტიკაში ეს იშვიათად ხდება. უფრო ხშირად, ასეთ შემთხვევებში, ბანკები კორპორაციებს სესხების დაფარვის ვადებს უგრძელებენ (ე. წ. საკრედიტო ვარიგების პროლონგირება).

ფასიანობის პრინციპის არსი იმაშია, რომ კრედიტი კორპორაციას მიეცემა მისგან გარკვეული სარგებლის (კრედიტის პროცენტი) მიღების ფასად. მაშასადამე, მსესხებელ კორპორაციას ევალება არა მხოლოდ კრედიტის ძირითადი თანხის დაბრუნება, არამედ პროცენტის. პროცენტის განაკვეთები არის **მყარი** და **მცურავი**. მყარი განაკვეთები დაკრედიტების მთელი პერიოდის განმავლობაში არ იცვლება, მცურავი განაკვეთები კი განიცდის ცვლილებას. მცურავი განაკვეთების დარიცხვა შეიძლება მოხდეს ყოველთვე, ყოველ კვარტალში, 6 თვეში ან წელიწადში ერთხელ. სარგებლის თანხის დარიცხვის დროს შესაძლებელია მარტივი, ან რთული პროცენტების მეთოდების გამოყენება. მარტივი პროცენტების მეთოდის გამოყენების დროს პროცენტი ერიცხება მხოლოდ ძირითად ვალს, რთული პროცენტების მეთოდის დროს კი — ძირითადი ვალის პროცენტსაც. მარტივი პროცენტების მეთოდით დარიცხვის დროს სარგებლის პროცენტი ყოველ წელს უცვლელია, რთული პროცენტების მეთოდის დროს — ცვალებადი.

კორპორაციისთვის უფრო სასარგებლოა თანხის გადასახდელის მარტივი პროცენტებით დარიცხვა, ბანკისთვის – რთული პროცენტებით დარიცხვა. გამონაკლისია დაკრედიტების პირველი წელი, როცა სარგებლის თანხა ორივე შემთხვევაში ერთმანეთის ტოლია.

კრედიტზე გადასახდელი პროცენტის სიდიდეზე მრავალი ფაქტორი ახდენს გავლენას. ესენია: კრედიტის დაბრუნების რისკის ხარისხი, კრედიტის დაბრუნების ვადა, კრედიტის გაფორმებისა და მისი გამოყენებისადმი კონტროლის ხარჯების მოცულობა, ინფლაციური პროცესის ტემპი, საბაზრო ეკონომიკის განვითარების ციკლურობა და სხვ.

მატერიალური უზრუნველყოფის პრინციპი გამოიხატება კრედიტის ქვეშ გირაოს ან ფინანსური გარანტიის წარდგენაში. იგი საჭიროა კრედიტორის ქონებრივი ინტერესის დაცვის უზრუნველსაყოფად, იმ შემთხვევისათვის, თუ ამა თუ იმ მიზეზით კორპორაცია-მსესხებელი დაარღვევს საკრედიტო ხელშეკრულებას. თუ კრედიტორი აბსოლუტურად დარწმუნებულია კორპორაცია-მსესხებლის გადამხდელუნარიანობაში, მას უფლება აქვს აღარ მოითხოვოს მისგან კრედიტის მატერიალური უზრუნველყოფა.

გირაო დამოუკიდებელი ხელშეკრულებით ფორმდება. გირაოში, როგორც წესი, იდება ქონება, ან ქონებრივი უფლება (ქონების ფლობის ან გამოყენების უფლება). გირაოს როლში შეიძლება გამოვიდეს სასაქონლო-მატერიალური ფასეულობა, ფასიანი ქაღალდები, ვალუტა და ა. შ. გირაოდ გამოდგება ის ქონებაც, რომელიც წინა კრედიტის დროს იყო ამ მიზნით გამოყენებული.

გირაო შეიძლება გადაეცეს კრედიტორს, ანდა დარჩეს მსესხებელ კორპორაციაში. როგორც წესი, გარდა ფასიანი ქაღალდებისა და ვალუტისა, ყველა სხვა საგირავნო ფასეულობა რჩება კორპორაციაში გირავნობის შესახებ ბეჭედდასმულ მდგომარეობაში.

საზღვარგარეთ მიღებულია, რომ კრედიტის თანხა გირაოს თანხასთან შეფარდებით უნდა შეადგენდეს[1] სასაქონლო-მატე-

1 А. Ковалева и др. "Финансы фирмы". Учебник, М., ИНФРА-М. Финансы и статистика, 2002. с. 218.

რიალურ ფასეულობაზე არა უმეტეს მისი ღირებულების 85%-ს, აქციებზე 80%-ს და ა. შ..

ბანკის კრედიტი შეიძლება უზრუნველყოფილი იყოს არა გირაოთი, არამედ მესამე პირის თავდებობით. ასეთ შემთხვევაში, თუ მსესხებელი კორპორაცია ვეღარ აბრუნებს კრედიტს, მესამე პირი ვალდებულია გადაიხადოს ეს სესხი მთლიანად (თავნი და პროცენტი).

კრედიტის მიზნობრიობის პრინციპის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ იგი მიზნობრივად უნდა დაიხარჯოს, ანუ დაიხარჯოს იმ საქმისთვის, რომელ საქმისთვისაც იქნა იგი აღებული. ეს მომენტი დაფიქსირებულია საკრედიტო ხელშეკრულებაში. მიზნობრიობის პრინციპის დარღვევა ბანკს აძლევს უფლებას ვადაზე ადრე მოითხოვოს კრედიტის დაბრუნება, ანდა კორპორაციას დაუწესოს უფრო მაღალი სასესხო პროცენტი.

საბანკო კრედიტის ძირითადი სახეები. საბანკო კრედიტი მრავალი სახისაა. მათი დაჯგუფება 6 ნიშნის მიხედვით ხდება. ეს ნიშნებია:

- კრედიტის დაფარვის ვადა;
- კრედიტის დაფარვის წესი;
- სასესხო პროცენტის გადახდის წესი;
- კრედიტის უზრუნველსაყოფად გამოყენებული მეთოდი;
- კრედიტის მიზნობრივი დანიშნულება.

დაფარვის ვადის მიხედვით არსებობს კრედიტის შემდეგი სახეები: **ონკოლური, მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი** და **გრძელვადიანი**.

ონკოლური კრედიტის თავისებურება ისაა, რომ იგი კორპორაცია-მსესხებელს მიეცემა მისი გამოყენების ვადის მითითების გარეშე, მაგრამ ბანკიდან პირველი მოთხოვნისთანავე დაბრუნების პირობით.

ონკოლური კრედიტი კორპორაციების ცხოვრებაში ნაკლებად გამოიყენება, რადგან იგი კორპორაციებიდან მუდმივად სტაბილურ გადამხდელუნარიანობას მოითხოვს.

მოკლევადიანი კრედიტი კორპორაციებს, როგორც წესი, მი-

ცემა საკუთარი საბრუნავი სახსრების დროებითი ნაკლებობის შესავსებად. მისი დაფარვის საშუალო ვადა მსოფლიო პრაქტიკაში 6 თვეს არ აღემატება (რუსეთში 3 თვეს).

საშუალოვადიანი კრედიტი კორპორაციებს მიეცემა ერთ წლამდე ვადით, როგორც საწარმოო, ისე კომერციული მიზნებისთვის.

გრძელვადიანი კრედიტი აიღება საინვესტიციო საქმიანობის განსახორციელებლად. ამ სახის კრედიტი დიდი მოცულობისაა.

დაფარვის ვადის სისწრაფის მიხედვით არსებობს **ერთდროული დაფარვის** და **განვადებით დაფარვის კრედიტები**.

მოკლევადიანი კრედიტი ძირითადად ერთჯერადი შენატანით იფარება, გრძელვადიან და საშუალოვადიან კრედიტებზე კი ხდება დაფარვის განვადება.

სასესხო პროცენტის გადახდის წესის მიხედვით ანსხვავებენ:

- კრედიტი, რომლის პროცენტი გადაიხდება სესხის ძირითად თანხასთან ერთად;
- კრედიტი, რომლის პროცენტი გადაიხდება თანაბარი შენატანებით დაკრედიტების მთელ პერიოდში;
- კრედიტი, რომლის პროცენტი გადაიხდება კრედიტის მიღების მომენტში.

ჩამოთვლილიდან პირველი არის პროცენტის გადახდის ტრადიციული ფორმა და იგი გამოიყენება მოკლევადიანი დაკრედიტების დროს, მეორეს იყენებენ საშუალო და გრძელვადიანი დაკრედიტების დროს, მესამე კი მეტად იშვიათად გამოიყენება.

უზრუნველყოფის ნიშნის მიხედვით კრედიტები იყოფა ნდობაზე **დამყარებული, უზრუნველყოფილ და მესამე პირის საფინანსო გარანტიების ქვეშ გაცემულ კრედიტებად**.

პირველი ტიპის კრედიტები გაიცემა მხოლოდ მუდმივ კლიენტებზე, რომლებიც ბანკის სრული ნდობით სარგებლობენ. ამ შემთხვევაში, გაცემული კრედიტის ერთადერთი უზრუნველყოფა არის მხოლოდ საკრედიტო ხელშეკრულება. თუმცა, თუ ეს კრედიტი გაცემულია კორპორაციის მომსახურე ბანკის მიერ, სადაც მას ანგარიში აქვს გახსნილი, მაშინ ეს კრედიტი უზრუნველყოფილი იქნება იმ ანგარიშზე რიცხული თანხებით.

უზრუნველყოფილი კრედიტი საბანკო კრედიტის ძირითადი სახეა. ასეთი კრედიტის პრობლემა არის მხოლოდ გირაოში წარდგენილი ქონების რეალური ღირებულების დადგენა.

ფინანსური გარანტიების ქვეშ გაცემული კრედიტი ძირითადად გამოიყენება გრძელვადიან დაკრედიტებაში. ასეთ დროს, მესამე პირის შუამდგომლობა (გარანტია) იურიდიულად არის გაფორმებული.

დანიშნულების მიხედვით კრედიტები იყოფა **მიზნობრივ** და **საერთო დანიშნულების კრედიტებად**. ბანკების მიერ გაცემული კრედიტები ძირითადად მიზნობრივია.

საბანკო კრედიტებს აქვს სხვა დაყოფაც. მსესხებელ-კორპორაციები ბანკებიდან იღებენ:

- კონტოკორენტულ კრედიტს;
- ლომბარდულ კრედიტს,
- იპოთეკურ კრედიტს;
- რევოლვერულ კრედიტს;
- საგადასახადო კრედიტს;
- როლოვერულ კრედიტს;
- კრედიტს „საკრედიტო ხაზის" სახელწოდებით.

კონტოკორენტული კრედიტის დროს ბანკი უხსნის კორპორაცია-მსესხებელს ასეთივე სახელწოდების ანგარიშს, რომელზეც აღირიცხება, როგორც მასზე სესხების გაცემა, ისე მისი ანგარიშსწორების ოპერაციები. ამ ანგარიშით, კორპორაციაში განსაზღვრულია დაკრედიტების ლიმიტი. კორპორაციის მიერ ანგარიშზე ჩარიცხული თანხებით ხდება კრედიტის დაფარვა, თუ უფრო მეტია ჩარიცხული, მაშინ განსხვავებულ თანხაზე ბანკი კორპორაციას უხდის დეპოზიტის პროცენტს, ხოლო თუ ნაკლებია, მაშინ მას ახდევინებს სასესხო პროცენტს. ანგარიშსწორება კორპორაციასა და ბანკს შორის ხდება კვარტალში ერთხელ, 6 თვეში ან წელიწადში ერთხელ.

ლომბარდული კრედიტი არის მკაცრად განსაზღვრული მოცულობის კრედიტი გირაოთი უზრუნველყოფით. მეტად გავრცელებულია ასეთი კრედიტები ფასიანი ქაღალდების გირავნობით.

ლომბარდული კრედიტი არის ერთწლიანი და ნაკლები ვადის.

იპოთეკური კრედიტი გრძელვადიანი კრედიტია, რომელიც გაიცემა მსესხებელ კორპორაციაზე უძრავი ქონების შესაძენად კორპორაციის ქონების კომპლექსის გირაოს ქვეშ. კორპორაციას ევალება გირაოში ჩადებული ქონება დააზღვიოს ბანკის სასარგებლოდ. ამასთან, კორპორაციას უფლება აქვს გააგრძელოს გირაოში ჩადებული ქონების გამოყენება.

საგადასახადო კრედიტი კორპორაციებს ეძლევათ საანგარიშსწორებო დოკუმენტების, ფულადი ვალდებულებების და სხვათა გასანაღდებლად. ასეთი კრედიტები კორპორაციებს სჭირდებათ დროებითი ფინანსური სიძნელეების შექმნის დროს.

რევოლვერული კრედიტი არის ავტომატურად განახლებადი კრედიტი. რევოლვერული კრედიტი კორპორაციას ეძლევა გარკვეულ პერიოდში, რომლის განმავლობაში მას შეუძლია ბანკიდან ეტაპობრივად მიიღოს თანხები და ასევე ეტაპობრივად დაფაროს იგი.

როლოვერული კრედიტი არის გრძელვადიანი კრედიტი, რომლის თავისებურება არის პროცენტული განაკვეთის პერიოდული გადასინჯვა. იგი უკავშირდება ინფლაციას და კვარტალში ან 6 თვეში ერთხელ გადაისინჯება.

საკრედიტო ხაზის გახსნა. ასეთი საკრედიტო ხაზი კორპორაციებს ეხსნებათ ერთი წლის განმავლობაში. მისი უპირატესობა იმაშია, რომ ამ პერიოდის განმავლობაში კორპორაციებს შეუძლიათ ნებისმიერ მომენტში აიღონ სესხი ბანკიდან.

არსებობს კორპორაციების დაფინანსების სპონტანური წყაროებიც. ერთ-ერთი ასეთ სპონტანურ წყაროს წარმოადგენს სავაჭრო კრედიტი. მისი აღმოცენება დაკავშირებულია კორპორაციის საქმიანობის განხორციელებასთან. მაგალითად, როცა კორპორაცია სხვა ფირმისგან ყიდულობს საქონელს, ნედლეულს, თუ მასალებს, მისი საფასურის გარკვეული დროის შემდეგ გადახდით, ეს უკვე წარმოშობს კორპორაციულ-კრედიტორულ დავალიანებას, ანუ რაც იგივეა, სავაჭრო კრედიტს. ასევეა ლიზინგით ნაყიდი ქონებაც.

§2. კაპიტალის ღირებულება (ფასი)

კაპიტალის ღირებულება არის ის ფასი, რომელსაც კორპორაცია იხდის სხვადასხვა წყაროდან მის მოსაზიდად. კაპიტალის ღირებულება კორპორაციის მომგებიანობის იმ მინიმალურ ზღვარს ქმნის, რომელიც უნდა ჰქონდეს საერთოდ ბიზნესს. ამიტომ დავიმახსოვროთ, რომ ყველგან და ყოველთვის სამეწარმეო პროექტში ჩადებული ინვესტიციის მიზანშეწონილობა კორპორაციამ უნდა შეაფასოს კაპიტალის ღირებულებით.

ბიზნესის სფეროში მოქმედ ნებისმიერ კორპორაციას გარკვეული კაპიტალი გააჩნია. იგი ან საკუთარია, ან გარედან ნასესხი. ორივე შემთხვევაში მას ეფექტური მართვა სჭირდება. ამ ფუნქციის შესრულება კორპორაციის ფინანსურ მენეჯერს ევალება. ფინანსური მენეჯერი ვერ შეძლებს ამ ფუნქციის შესრულებას, თუ მან არ იცის კაპიტალის ბუნება, მისი შინაგანი სტრუქტურა, შემადგენელი ნაწილების ურთიერთზემოქმედება და, საბოლოოდ, მისი ღირებულება (ფასი).

იმის მიუხედავად, რომ კაპიტალის ცნება თითქოს საკმაოდ შესწავლილია, იგი მაინც მეტად რთული კატეგორიაა. მატერიალური თუ ფულადი სახსრების უბრალო არსებობა არ ნიშნავს მათი სახით კაპიტალის არსებობას. საჭიროა არსებობდეს პირობათა მთელი კომპლექსი, რომ მათ კაპიტალი ეწოდოთ. ერთ-ერთი ასეთი პირობაა კაპიტალის მოძრაობა, მისი ცვლილება. როგორი დიდი მოცულობისაც არ უნდა გააჩნდეს კორპორაციას მატერიალური ან ფულადი სახსრები, თუ ისინი არ არიან ჩართულნი ბრუნვაში, ე. ი. თუ ისინი არ იცვლიან ფორმას და არ იძლევიან შემოსავალს, კაპიტალად არ ითვლებიან (ამ მოძრაობის კლასიკური ფორმულა ასეთია: ფული — საქონელი — ფული ნამეტით).

ნებისმიერი წარმოების, თუ მომსახურების პროცესში მრავალი სახის საშუალებები (მატერიალური, ტექნიკური, ტექნოლოგიური, ინფორმაციული და ა. შ.) იხარჯება. დამზადებული პროდუქცია ან გაწეული მომსახურება მეტ-ნაკლები პროპორციით ყოველ მათგანს შეიცავს. ასე რომ, დახარჯული კაპიტალი წარ-

ში კაპიტალის მართვის ეფექტური მეთოდის შესარჩევად უნდა გაითვალისწინოს კორპორაციის კაპიტალის სხვადასხვა ნაწილების და კორპორაციების რისკის დონე და კაპიტალის ღირებულება. თუ პროექტის განხორციელება გარკვეულ რისკთან არის დაკავშირებული, მაშინ მასში ჩადებული კაპიტალის ღირებულება და, აქედან გამომდინარე, მასზე მოსათხოვნი უკუგება, ბუნებრივია უფრო მაღალი უნდა იყოს. აქედან დასკვნა: ინვესტიციებთან ასოცირებული კაპიტალის ღირებულება დამოკიდებულია მის გამოყენებაზე და არა მიღების წყაროზე.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, კაპიტალის სხვადასხვა შემადგენელ ნაწილებს რისკი სხვადასხვა ზომით ემუქრება. ასევეა მათი „შექმნის" ფასიც – კაპიტალის ერთი ნაწილი კორპორაციას უფრო „ძვირი" უჯდება, ვიდრე მეორე. მაგალითად, ნასესხი სახსრები შეიძლება უფრო „ძვირი ღირდეს", ვიდრე საკუთარი (შეიძლება პირიქით). ანდა მოზიდული სახსრებიდან აქციების გამოშვებით მიღებული კაპიტალი უფრო „იაფი იყოს", ვიდრე ობლიგაციების გამოშვებით მოზიდული და ა. შ.

მაშასადამე, კორპორაციის ფინანსურ მენეჯერს ოპტიმალური საფინანსო გადაწყვეტილების მისაღებად, ესაჭიროება იცოდეს, კაპიტალის შემადგენელი ნაწილების ფასი (ღირებულება).[1] კერძოდ, კაპიტალის მოზიდვის ორი ალტერნატივიდან რომელი იქნება კორპორაციისთვის უფრო ხელსაყრელი, ანდა კაპიტალის განთავსების ორი ვარიანტიდან, რომელი იქნება მისთვის უფრო მომგებიანი.

კაპიტალის შემადგენელი ნაწილების ღირებულება და მთლიანობაში თვით კაპიტალის საშუალო შეწონილი ღირებულება, მუდმივი სიდიდე არ არის. მათზე მრავალი ობიექტური და სუბიექტური ფაქტორი მოქმედებს, რომლებიც თავის მხრივ მნიშვნელოვან ცვლილებებს განიცდიან. ამიტომ კაპიტალის ღირებულების განსაზღვრა პერმანენტული პროცესია და იგი ერთჯერადი გაანგარიშებით (მაგ., თვეში ერთხელ, კვარტალში ერთხელ) არ ამოიწურება.

1 კაპიტალის ღირებულება იზომება პროცენტებში.

ფინანსების თეორიიდან ცნობილია კაპიტალის შემდეგი ნაწილების ღირებულების განსაზღვრის წესი:

- აქციონერული კაპიტალის (საკუთარი კაპიტალი, მფლობელთა კაპიტალი);
- ნასესხი კაპიტალის.

აქციონერული კაპიტალი არის კორპორაციის მიერ გამოშვებული (და გაყიდული) აქციებით მოზიდული კაპიტალი. აქციების ემისიას სწორედ სააქციო საზოგადოებები ახდენს. ამ გზით კაპიტალის მოზიდვა მეტად გავრცელებულია საზღვარგარეთ. ამ გადაწყვეტილებას იქ სააქციო საზოგადოების მენეჯერები იღებენ იმ შემთხვევაში, თუ ამ წესით მოზიდული აქციონერული კაპიტალი უფრო იაფი უჯდებათ, ვიდრე სხვა წესით მოზიდული. შედარების დროს გაითვალისწინება აქციებზე მომავალში გასაცემი დივიდენდები. რაც შეეხება აქციონერების პოზიციას, მათთვის აქციონერული კაპიტალის ღირებულება, ეს არის ის ფულადი შემოსავალი, რომლის მიღება სურთ მათ. აქციონერული კაპიტალის ღირებულების გამოთვლის რამოდენიმე მოდელი არსებობს: დივიდენდების პროგნოზირებული ზრდის მოდელი, უსაფრთხოების საბაზრო ხაზი, კაპიტალური აქტივების საფასო მოდელი და სხვ.

დივიდენდების პროგნოზირებული ზრდის მოდელი ყველაზე მარტივია და ყველაზე გამოყენებადი. იგი ეფუძნება გორდონის ფორმულას:[1]

$$C_e = \frac{D_1}{P} + g$$

ფორმულაში:
C_e – არის საკუთარი კაპიტალის ღირებულება;
D_1 – არის პირველი წლის გასაცემი დივიდენდი;
P – არის ერთი აქციის საბაზრო ფასი;
g – დივიდენდების ყოველწლიური ზრდის პროცენტი.

მოცემულ ფორმულაში აქციონერული კაპიტალის მომსახურე-

1 Оценка стоимости предприятия (бизнеса), под. ред. Абдулаева Н. А. М., Экмос. 2000. с. 66.

ბის ხარჯის როლში მხოლოდ დივიდენდებია წარმოდგენილი. უფრო სწორი იქნება, თუ დივიდენდს დაემატება აქციების ემისიის ხარჯი, რეკლამის ხარჯი, აქციების გაყიდვის ხარჯი და ა. შ. მაშინ ფორმულა გართულდება, მაგრამ აქციონერული კაპიტალის ღირებულება უფრო რეალური იქნება.

ასეთი ანგარიში განსაკუთრებით საჭიროა ახლადგამოშვებული აქციებით მოზიდული კაპიტალის ღირებულების დასადგენად. მისი საანგარიშო ფორმულა ასეთია:

$$C_e = \frac{D_1}{P(1-e)} + g$$

ფორმულაში — e — არის აქციების ემისიის, რეკლამის, გაყიდვის და სხვა ხარჯები გამოხატული კოეფიციენტებში.

რაც შეეხება საკუთარი კაპიტალის ისეთ სახეს, როგორიცაა რეინვესტირებული მოგება და **სარეზერვო კაპიტალი,** მათ მკვეთრად გამოხატული ღირებულება არ გააჩნიათ, თუმცა მათ ღირებულებასაც ანგარიშობენ ჩვეულებრივი აქციებით მოზიდული კაპიტალის ღირებულების ფორმულით

$$\left(\frac{D_1}{P} + g\right)$$

ნასესხი კაპიტალის ღირებულების დასადგენად არ გამოდგება მხოლოდ იმ პროცენტის ცოდნა, რასაც სესხის აღების შემთხვევაში კორპორაცია უხდის ბანკს. აქ საჭიროა მენეჯერმა გაითვალისწინოს შემდეგი:

- კრედიტის მიზნობრივი დანიშნულება;
- ვალუტის სახე, რომელშიც კრედიტია მიღებული;
- კრედიტის რეალური გამოყენების შესაძლებლობა;
- სახელმწიფოს საფინანსო პოლიტიკა.

ბანკთან დადებული ხელშეკრულების მიხედვით, კორპორაციამ ბანკს უნდა გადაუხადოს კრედიტის სარგებლობის პროცენტი. ბანკისთვის მნიშვნელოვანია მხოლოდ დადგენილ ვადებში და დადგენილი მოცულობით მისი გადახდა. თვით კორპორაციისათვის კი მნიშვნელოვანია ისიც, თუ თვითონ საიდან, რომელი წყაროდან გადაუხდის ბანკს ამ თანხას. ამაზეა დამოკიდებული ნასესხი კაპიტალის ფასი. რეალურად გადახდილი პროცენტის ნაწილი მიეკუთვნება გამოშვებული პროდუქციის თვითღირებულებას, ნაწილი კი მოგებიდან ანაზღაურდება. ამაზე, თუ გადასახდელი პროცენტის რა ნაწილი მიეკუთვნება პროდუქციის თვითღირებულებას, დამოკიდებულია კორპორაციის მოგების სიდიდე. შედეგად, კრედიტის მომსახურების პროცესი გავლენას ახდენს, როგორც გასანაწილებელი მოგების მასაზე, ისე დივიდენდების გადასახდელზე, რაც ითვლება აქციონერული კაპიტალის მომსახურებად.

გადასახდელი პროცენტის რა ნაწილი უნდა მიეკუთვნოს თვითღირებულებას (დანახარჯებს) და რა ნაწილი უნდა დაიფაროს მოგებიდან, თითოეული ქვეყნის კანონმდებლობითაა განსაზღვრული. საზღვარგარეთ პროდუქციის თვითღირებულებას მიეკუთვნება სესხის პროცენტის ის ნაწილი, რომელიც შეესაბამება LIBOR-ის განაკვეთს (5,6%) პლიუს სამი პროცენტული პუნქტი ანუ 8,6%. დანარჩენი გადასახდელი იფარება მოგებიდან. ასევე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ეს იმ შემთხვევაში ხდება, თუ სესხი პროდუქციის გამოშვების მიზნით არის მიღებული, ხოლო თუ სესხი აღებულია ძირითად საშუალებათა, არამატერიალური აქტივების და სხვა ბრუნვის გარეშე აქტივების შესაძენად, მაშინ მისი პროცენტი მთლიანად მოგებიდან იფარება. ასევე არ შეიძლება გადავადებული სესხის პროცენტის დანახარჯებზე მიკუთვნება. ზემოთ ნათქვამს კორპორაციისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს, რადგან თუ სესხის მომსახურების ხარჯის დიდი ნაწილი მოგებით დაიფარება, მაშინ მოგების გადასახადის სიდიდე (საქართველოში იგი 15%-ია) ამცირებს კორპორაციის ვალის ღირებულებას.

კორპორაციამ ნასესხი კაპიტალი შეიძლება მიიღოს:

- ბანკიდან სესხის სახით;
- ობლიგაციების გამოშვებით და გაყიდვით;
- ლიზინგის წესით (მანქანა-მოწყობილობის ლიზინგი).

ნასესხი კაპიტალის ღირებულებაც უნდა მიეჩნიოს მასზე

გადახდილი პროცენტი (სარგებელი), რომელიც აუცილებლად უნდა შეამციროთ მოგების გადასახადით, რადგან უნდა გვახსოვდეს, რომ კრედიტის პროცენტის ნაწილი (ზოგიერთ ქვეყნებში მთლიანად) იფარება კორპორაციის მოგებიდან. მისი საანგარიშო ფორმულა ასეთია:

$$K_{бс} = r_{бс}(1 - r_t)$$

ფორმულაში:

$K_{бс}$ – არის ბანკიდან ნასესხი სახსრების ღირებულება;

$r_{бс}$ – კრედიტის პროცენტი;

r_t – მოგების გადასახადის განაკვეთი (კოეფიციენტი).

ნასესხი კაპიტალი ფირმაში შემოდის ობლიგაციების ემისიის გზით. ასეთი ნასესხი კაპიტალის ღირებულება იხაზღვრება ფორმულით:[1]

$$C_g^T = (1 - T) \cdot C_g$$

ფორმულაში:

T – არის მოგების გადასახადის განაკვეთი (გამოიხატება კოეფიციენტში);

C_g – არის მოზიდული კაპიტალის საბოლოო შემოსავლიანობის დონე.

კორპორაციაში კაპიტალი მოიზიდება **ლიზინგის წესით**. ფირმის მიერ ხდება მანქანა-მოწყობილობის იჯარით აღება გარკვეული გადასახდელის (იჯარის ქირა) ფასად, ლიზინგის ვადის გასვლის შემდეგ, ამ მანქანა-მოწყობილობის გამოსყიდვის ან არ გამოსყიდვის (ოპერაციული ლიზინგი) პირობით.

რადგან კაპიტალის მოზიდვის ეს ფორმა ახალია, ამიტომ მისი ღირებულების ანგარიშის მეთოდიკა ჯერ არ არის დამუშავებული.

კორპორაციის კაპიტალის ღირებულების განსაზღვრა ხორციელდება მისი საშუალო შეწონილი ღირებულების გაანგარიშებით. მისი საანგარიშო ფორმულა ასეთია:[2]

1 Ковалев В. В. Финансовый менеджмент, М., с. 830.

2 Оценка стоимости предприятия (бизнеса), под. ред. Абдулаева П. А. М., Экмос, 2000, с. 70.

$$WACC = W_d \cdot C_d + W_p \cdot C_p + W_e \cdot C_e$$

ფორმულაში:

$WACC$ – არის ფირმის კაპიტალის საშუალო შეწონილი ღირებულება;

W_d, W_p და W_e არის ობლიგაციებით ნასესხი სახსრების, აქციონერული კაპიტალის და ბანკიდან მოზიდული სახსრების ხვედრითი წილები;

C_d, C_p და C_e კაპიტალის შესაბამისი ნაწილების ღირებულება.

კაპიტალის ღირებულების გამოანგარიშების ცოდნა კორპორაციის ფინანსურ მენეჯერს სჭირდება კაპიტალის ოპტიმალური სტრუქტურის შესადგენად. კაპიტალის ფორმირებისას, ცხადია, თავდაპირველად იგი იმ წყაროებს ირჩევს, საიდანაც შემოსული კაპიტალი იაფია, ე. ი. მცირე ღირებულებისაა. მაგრამ როცა იაფი კაპიტალის წყარო ამოიწურება, იგი იძულებულია მიმართოს შედარებით ძვირ წყაროებს, რაც ზრდის კაპიტალის საერთო ღირებულებას. ასეთ დროს, აუცილებელია კაპიტალის ზღვრული (მარჟინალური) ღირებულების გამოთვლა, რომელიც აჩვენებს ყოველ ახლად მოზიდულ კაპიტალის ერთეულზე კაპიტალის საშუალო შეწონილი ღირებულების ზრდას.

კაპიტალის ზღვრული ღირებულება იანგარიშება ფორმულით:[1]

$$ПСК = \frac{\Delta CCK}{\Delta K}$$

ფორმულაში:

ΔCCK – არის კაპიტალის საშუალო შეწონილი ღირებულების ნამატი;

ΔK – არის კორპორაციის მიერ დამატებით მოზიდული კაპიტალის ნამატი (ჯამი).

პრაქტიკულად, თუ კაპიტალის ზღვრული ღირებულება აღემატება იმ ინვესტიციური პროექტის (პროექტების) შემოსავლია-

1 Романова И. Б. Финансовый менеджмент. Основные темы. Деловые игры. М., КНОРУС. 2006. с. 231.

სიის დროს, რაზეც ეს დამატებითი კაპიტალი უნდა დაიხარჯოს, კორპორაციის ფინანსურმა მენეჯერმა უარი უნდა თქვას ასეთი „ძვირი" წყაროებიდან კაპიტალის მიღებაზე.

როგორც ვხედავთ, კორპორაციის კაპიტალის ღირებულების გამოთვლა რთულია. მეტიც, მისი ზოგიერთი ნაწილის ღირებულების გამოთვლისას ადგილი აქვს მიახლოებით პროცესებს (მაგალითად, აქციონერული კაპიტალის ღირებულების გამოთვლისას დივიდენდის სიდიდე პროგნოზულია), რაც ზრდის კაპიტალის ღირებულების გამოანგარიშების ცდომილებას. ამის მიუხედავად, ასე გამოთვლილი კაპიტალის ღირებულება მნიშვნელოვან როლს თამაშობს კორპორაციის ცხოვრებაში. ფაქტიურად, მისით ფასდება კორპორაციაში ინვესტიციური პროექტების განხორციელების ბედი. თუ აღმოჩნდა, რომ ინვესტიციური პროექტის მომგებიანობის შიგა განაკვეთი (IRR) კორპორაციის კაპიტალის ღირებულებაზე დაბალია, მაშინ კორპორაციამ უარი უნდა თქვას მის განხორციელებაზე, რადგან ამ პროექტის შემოსავლიანობის განაკვეთი მის განსახორციელებლად დახარჯულ კაპიტალის ღირებულებაზე ნაკლები აღმოჩნდება.

ცალკე აღნიშვნის ღირსია ფირმის საბრუნავი სახსრების შევსების ისეთი წყაროს ზოგიერთი ნაწილის ღირებულების განსაზღვრა, როგორიცაა, მოკლევადიანი კრედიტორული დავალიანება. მას მყარ პასივებს უწოდებენ, რაც იმას ნიშნავს, რომ ეს სახსრები სტაბილურად კორპორაციის სარგებლობაში იმყოფება, თუმცა იგი გარკვეულ პირობებისაა. მათ რიცხვშია: მუშა-მოსამსახურეებისადმი ხელფასით დავალიანება; ნაყიდ მასალა-ნედლეულზე მომწოდებლებისადმი დავალიანება და ა. შ. საბჭოთა პირობებში საბრუნავი სახსრების ფორმირების ეს წყარო უფასო იყო. მისი ერთი ნაწილი, მაგალითად, მუშა-მოსამსახურეებისადმი ხელფასით დავალიანება, შეიძლება ითქვას, ამჟამადაც უფასოა, რადგან დაგვიანების თუ არდაგვიანების შემთხვევაში კორპორაციიდან ხელფასი ერთი და იგივე სიდიდით გაიცემა. სხვა შემთხვევაა მასალა-ნედლეულის მომწოდებლებისადმი დავალიანება. მომწოდებელი კორპორაციას მისი გადახდის ვადებს უწესებს — ადრე

(პირველ ვადაში) გადახდისათვის ფასდათმობას იძლევა, დაგვიანებით (პერიოდის დასასრულს) გადახდაზე ჯარიმასაც ახდევინებს. როცა კორპორაციას საკუთარი სახსრები სამყოფი აქვს, ცხადია, იგი ანგარიშსწორების პირველ ფორმას აირჩევს, მაგრამ როგორ მოიქცეს მაშინ, როცა საკუთარი სახსრები არ ყოფნის? იქნებ სჯობს აიღოს ბანკიდან მოკლევადიანი სესხი და დაფაროს მომწოდებლის დავალიანება და მიიღოს მისგან ფასდათმობა, ან იქნებ უმჯობესია, სამყოფი საკუთარი სახსრების პირობებში უარი თქვას პირველ ვადაში მომწოდებლის დავალიანების დაფარვაზე, ეს სახსრები მიმართოს სხვა უფრო მომგებიან საქმეში, რომლითაც დავალიანების დაფარვის მეორე ვადის დადგომისთვის ამ ვალს გადაიხდის, ჯარიმას და დიდი მოგებაც დარჩება. ეს არჩევანი კორპორაციის ფინანსურმა მენეჯერმა იმ ცოდნით და იმ გამოცდილებით უნდა გააკეთოს, რომელიც მას აქვს.

მოკლევადიანი კრედიტორული დავალიანების შესაფასებლად ასეთი ფორმულა არსებობს:[1]

$$K_{cr} = \frac{d}{100-d} \cdot \frac{360}{n-k} \cdot 100$$

ფორმულაში:

K_{cr} — არის მოკლევადიანი კრედიტორული დავალიანების ღირებულება (%);

d — არის ფასდათმობა, რომელსაც იძლევა ფირმას k – ვადაში (პირველი ვადა) დავალიანების გადახდისთვის (%); n – არის იმ დღეების რაოდენობა, რომელთა განმავლობაში ფირმამ აუცილებლად უნდა დაფაროს მომწოდებლის დავალიანება.

კაპიტალის შევსებით ამ წყაროს „სიძვირე" თუ „სიიაფე" მხოლოდ სხვა წყაროებთან შედარებით დგინდება. ეს საქმე ფირმის ფინანსური მენეჯერის ფუნქციაა.

1 Ковалев В. Ф. Финансовый менеджмент. М., с. 867.

§3. კორპორაციის კრედიტუნარიანობა

სააქციო საზოგადოების სახით დაფუძნებული კორპორაცია, ცხადია, თავის თავდაპირველ კაპიტალს აქციების გამოშვებით და გაყიდვით ქმნის (ამიტომაც ეწოდება მას სააქციო საზოგადოება). მაგრამ შემდგომი ფუნქციონირების პროცესში თუ მას გაუჩნდება დამატებითი მოთხოვნა თავისუფალ ფულად სახსრებზე, მან, ან აქციების დამატებითი ემისია უნდა განახორციელოს, ან ობლიგაციები გამოუშვას, ანდა ბანკს მიმართოს სესხის ასაღებად. ამ სამი წყაროდან არჩევანის გაკეთება, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, კაპიტალის ღირებულების მაჩვენებლით ხდება.

თუ მოხდა ისე, რომ კორპორაციამ მიიღო გადაწყვეტილება ბანკიდან სესხის აღებაზე, იგი მზად უნდა იყოს იმისთვის, რომ ბანკი მას სესხს მისცემს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ იგი კრედიტუნარიანი, ანუ სესხის უპრობლემოდ გადამხდელი იქნება.

ამის დასადგენად ბანკი კორპორაციას ჩაუტარებს მონიტორინგს. უპირველეს ყოვლისა, შემოწმდება უკანასკნელი 3-5 წლის განმავლობაში მისი მუშაობის ფინანსური კოეფიციენტები და მათი შესაბამისობა ნორმატივებთან. კერძოდ, შემოწმდება საქმიანი აქტიურობის, ლიკვიდობის, რენტაბელობის, კაპიტალის სტრუქტურის და საბაზრო აქტივობის კოეფიციენტები, მათი დინამიკა და ნორმატივებთან შესაბამისობა (ფინანსური კოეფიციენტების ანალიზი ვრცლად განხილული გვაქვს XV თავში და აქ მათზე აღარ შევჩერდებით).

ამის გარდა, დასავლეთში ფართოდ გამოიყენება კრედიტუნარიანობის განსაზღვრის უ. ბივერის, რ. ნესერის, მაკ-კინზის, ბაბუშკინის მეთოდები, PARSER-ის, CAMPAPI-ს მეთოდიკები და ამერიკული „ხუთი C-ის წესი".

ამერიკელი მეცნიერის უ. ბივერის მიერ შემუშავებული მსესხებლების კრედიტუნარიანობის შეფასების მოდელი ასეთი სახისაა (ცხრილი 17):

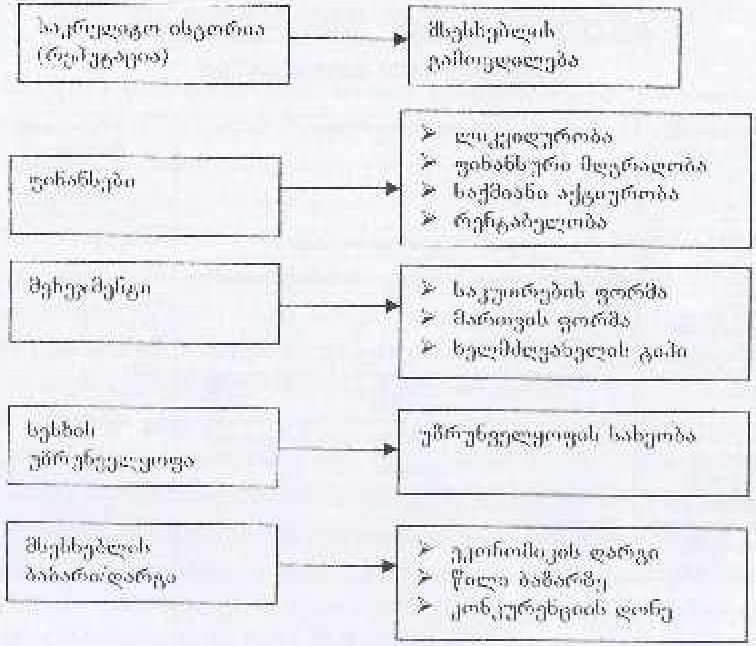
ცხრილი 17.

მსესხებელ კომპანიის კრედიტუნარიანობის განმსაზღვრელი მაჩვენებლები

მაჩვენებლის დასახელება	საანგარიშო ფორმულა	მაჩვენებლის მნიშვნელობა ნორმალური მდგომარეობის პირობებისთვის
ბივერის კოეფიციენტი	(წმინდა მოგება – ამორტიზაცია) / (გრძელვადიანი + მოკლევადიანი ვალდებულებები)	0,4 – 0,45
აქტივების რენტაბელობა	წმინდა მოგება / აქტივები · 100	6-8%
ფინანსური ლევერიჯი	(გრძელვადიანი – მოკლევადიანი ვალდებულებები) / აქტივები	≤37
აქტივების გადაფარვის კოეფიციენტი	(საკუთარი კაპიტალი – გრძელვადიანი აქტივები) / აქტივები	0,4
მოკლევადიანი ვალდებულებების გადაფარვის კოეფიციენტი	საბრუნავი აქტივები / მოკლევადიანი ვალდებულებები	≤3,2

ამ მაჩვენებლების საანგარიშოდ საჭირო ყველა ინფორმაცია მსესხებლის ბალანსშია მოცემული. უ. ბივერი თვლის, რომ თუ მსესხებლის შემოჩამოთვლილი მაჩვენებლები ასეთი (ან მასთან მიახლოებული) მნიშვნელობისაა, მაშინ მისი კრედიტუნარიანობა დამაკმაყოფილებელია და ბანკს საკრედიტო რისკი არ ელოდება.

გარდა რაოდენობრივი მაჩვენებლებისა, მსესხებლის კრედიტუნარიანობა ისაზღვრება **თვისობრივი (ხარისხობრივი)** მაჩვენებლებით. ამ შემთხვევაში დგება მსესხებლის საკრედიტო რეიტინგი. ასეთი რეიტინგის შედგენის მრავალი მეთოდიკა არსებობს, რომელთაგან პოსტსაბჭოთა სივრცეში ყველაზე მეტად გავრცელდა რუსი მეცნიერის ს. ბაბუშკინის მეთოდიკა. ამ მეთოდიკით მსესხებლის კრედიტუნარიანობა ფასდება შემდეგი მაჩვენებლებით (ნახ. 45):



ნახ. 45. მსესხებლის კრედიტუნარიანობის რეიტინგის დადგენის ს. ბაბუშკინის მიერ შემუშავებული სქემა

1. საკრედიტო ისტორია (რეპუტაცია) – 10%
2. ფინანსები – 30%
3. კრედიტის უზრუნველყოფა (გირაო) – 25%
4. მსესხებლის მენეჯმენტი – 15%
5. მსესხებლის საქმიანობის ბაზარი/დარგი – 20%

სულ 100%

ჩამოთვლილი მაჩვენებლების თითოეული ჯგუფისთვის მინიჭებული ქულების რაოდენობა 0-დან 100-მდე დიაპაზონში მერყეობს. რამდენად დაბალია ქულა, იმდენად უკეთესია მსესხებლის მდგომარეობა, ანუ, იმდენად ნაკლებია საკრედიტო რისკი. ამასთან, 0 – შეფასება მეტად უარყოფითი შეფასებაა.

მეცნიერი ს. ბაბუშკინი მსესხებლის რეიტინგის განსაზღვრულ თითოეულ მაჩვენებელს ქულების შემდეგი რაოდენობით აფასებს:

1. მსესხებლის საკრედიტო ისტორიის შეფასება.

საკრედიტო ისტორია	ქულა
3 – წელზე მეტი	10
2-დან 3 წლამდე	30
1,5-დან 2 წლამდე	50
0,5-დან 1,5 წლამდე	70
0,5 წელზე ნაკლები	90
საკრედიტო ისტორია არა აქვს (გაიცემა პირველი კრედიტი)	100

2. მსესხებლის ფინანსური მდგომარეობა.

ფინანსური მაჩვენებლის ჯგუფი	მაჩვენებლის შესაბამისობა ნორმატივთან	ქულა	წონითი კოეფ.
1. ლიკვიდურობის მაჩვენებლები	შეესაბამება არ შეესაბამება	10 30 50 70 90 100	0,3
2. ფინანსური მდგრადობის (გადახდისუნარიანობის) მაჩვენებლები	შეესაბამება არ შეესაბამება	10 30 70 90 100	0,25
3. საქმიანი აქტიურობის (ბრუნვადობის) მაჩვენებლები	შეესაბამება არ შეესაბამება	10 30 70 90 100	0,15
4. რენტაბელობის მაჩვენებლები	შეესაბამება არ შეესაბამება	10 30 70 90 100	0,3

3. კრედიტის უზრუნველყოფის შეფასება.

№	უზრუნველყოფის სახე	ქულა
1	ვალუტით უზრუნველყოფა	10
2	უძრავი ქონებით უზრუნველყოფა	25
3	მთავრობის გარანტია	20
4	სამრეწველო მოწყობილობა	50
5	ავტოტრანსპორტი	25
6	ფასიანი ქაღალდები	20
7	იურიდიული პირის თავდებობა	90
8	ფიზიკური პირის თავდებობა	100

4. მენეჯმენტის ხარისხის შეფასება.

მაჩვენებლების ჯგუფი	შინაარსი	ქულა	წონითი კოეფიც-
1. საქმიანობის ფორმა	• სახელმწიფო საწარმო • შერეული საწარმო • კერძო საწარმო	20 25 50	0,2
2. მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა	• კლასიკური საწარმო • სათაო საწარმო • შვილი საწარმო	10 25 75	0,3
3. ხელმძღვანელის ტიპი	• საკვანძო ფიგურა (ძირითადი მფლობელი და დამფუძნებელი) • კლასიკური ხელმძღვანელი • აღმასრულებელი დირექტორი • ტექნიკური დირექტორი	70 15 50 75	0,5

5. ბაზრის ან დარგის კონიუნქტურის შეფასება.

მაჩვენებლების ჯგუფი	შინაარსი	ქულა	წონითი კოეფ.
1. ეკონომიკის დარგი	• ელექტრომრეწველობა • შავი მეტალურგია • ქიმიური მეტალურგია • მანქანათმშენებლობა • კვების მრეწველობა • ტრანსპორტი • მშენებლობა • სოფლის მეურნეობა • ვაჭრობა • დანარჩენი დარგები	25 30 75 60 50 100 100 100 50 75	0,3
2. წილი ბაზარზე (%)	• 1-ზე ნაკლები • 1-დან 3-მდე • 3-დან 5-მდე • 5-დან 24-მდე • 25-დან 50-მდე • 51-ზე მეტი • მონოპოლია	100 85 70 50 35 25 10	0,3
3. კონკურენციის დონე	• დაბალი • საშუალო • მაღალი • ძალიან მაღალი	25 50 75 100	0,4

ამ შეფასების შედგენის შემდეგ თითოეული მაჩვენებლით ბანკი ანგარიშობს საშუალო ქულას (იგი იანგარიშება ქულის გადამრავლებით წონით კოეფიციენტზე) და აჯამებს მათ. შეჯამებულ მაჩვენებელს კი ეძლევა რისკის კატეგორია:

10-დან 20 ქულამდე → 1 ანუ მინიმალური
2)-დან 40-მდე → 2 ანუ დაბალი
41-დან 60-მდე → 3 ანუ საშუალო
61-დან 80-მდე → 4 ანუ მაღალი
81-ზე მეტი → 5 ანუ ძალიან მაღალი
0 ქულა → მიუღებელი

გარდა ამ მეთოდიკისა, ფართოდ არის ცნობილი დასავლეთში გამოყენებული მეთოდიკები. ისინი ორ კატეგორიად იყოფიან:

1. ნორმალურ მსესხებელზე ორიენტირებული.
2. არანორმალურ (გაკოტრებასთან ახლოს მყოფ) მსესხებელზე ორიენტირებული.

ნორმალურ მსესხებელზე ორიენტირებული მეთოდიკის მიხედვით, მსესხებლის კრედიტუნარიანობა 5 პარამეტრით (მენეჯმენტი, ბაზარი/დარგი, კლიენტთან ურთიერთობები, ეკონომიკაში არსებული ვითარება, საწარმოს განვითარებაში არსებული პერსპექტივა) ისაზღვრება. შეფასებას იძლევიან 6 ბალიანი სისტემით, სადაც 6 ბალი ყველაზე უარესი ვარიანტია, 1 ბალი აღნიშნავს სრულ საიმედოობას ანუ 100%-ს, ყოველი მომდევნო კი 25%-ით ამცირებს მას. ასეთ შეფასებაზეა აგებული მსესხებელთა კრედიტუნარიანობის განსაზღვრის ცნობილი ინგლისური PARSER-ის და CAMPARI-ს მეთოდიკები.

CAMPARI-ის მეთოდიკის შინაარსი ასეთია:

- C – character – მსესხებლის დახასიათება.
- A – ability – კრედიტის დაბრუნების უნარი.
- M – means – კრედიტის თხოვნის საჭიროება
- P – purposr – კრედიტის მიზანი.
- A – amount – კრედიტის სიდიდე.
- R – repogment – კრედიტის დაფარვის შესაძლებლობა.
- I – insuronce – კრედიტის უზრუნველყოფა (რისკის დაზღვევა).

ამერიკის ბანკებში გამოიყენება „ხუთი C-ს წესი". მისი შინაარსი ასეთია:

- C – Capasity – სესხის დაფარვის შესაძლებლობა.
- C – CHoracter – მსესხებლის რეპუტაცია.
- C – Capital – კაპიტალის ფლობა.
- C – Collateral – გირაოს არსებობა.
- C – Conditions – ეკონომიკური კონიუნქტურა.

საკონტროლო კითხვები:

1. დაასახელეთ კორპორაციის სახსრების ორი წყარო.
2. დაასახელეთ კორპორაციის საკუთარი სახსრების შიგა წყარო.
3. დაასახელეთ კორპორაციის საკუთარი სახსრების გარე წყარო.
4. ჩამოთვალეთ ნასესხი სახსრების სახეები.
5. რას ეწოდება თვითდაფინანსება?
6. ახსენით პირდაპირი, საკომპენსაციო და პარალელური შიდაკორპორაციული გზავნილების არსი.
7. ჩამოთვალეთ და ახსენით კომპანიის დაკრედიტების პრინციპები.
8. ჩამოთვალეთ კრედიტის დაჯგუფების ნიშნები და დააჯგუფეთ მათ მიხედვით კრედიტები.
9. ჩამოთვალეთ კრედიტის ძირითადი სახეები.
10. განასხვავეთ ერთმანეთისგან რევოლვერული და როლოვერული კრედიტი.
11. რას ეწოდება კაპიტალის ღირებულება?
12. როგორ იანგარიშება აქციონერული კაპიტალის ღირებულება?
13. როგორ იანგარიშება ბანკიდან ნასესხი კაპიტალის ღირებულება?
14. როგორ იანგარიშება ობლიგაციების გაყიდვით მოზიდული კაპიტალის ღირებულება?
15. რას ნიშნავს კრედიტუნარიანობა? ჩამოთვალეთ მისი განსაზღვრის მეთოდები.
16. ჩამოთვალეთ კრედიტუნარიანობის ბივერის მოდელის მაჩვენებლები და მათი ნორმატივები.
17. ახსენით კრედიტუნარიანობის შეფასების ბაბუშკინის მეთოდის არსი.

თავი XV. კორპორაციის ფინანსური ანგარიშგება და ფინანსური მდგომარეობის ანალიზი

§1. ანგარიშგების არსი და სახეები. ფინანსური ანგარიშგების შედგენილობა

ანგარიშგება ასახავს კორპორაციის ფუნქციონირების სხვადასხვა მხარეებს და ემყარება სამეურნეო აღრიცხვის ურთიერთდამოკიდებულ სახეებს და, აქედან გამომდინარე, იგი იყოფა: ოპერატიულ, ფინანსურ (ბუღალტრულ), საგადასახადო და სტატისტიკურ ანგარიშგებად. პერიოდულობის მიხედვით განასხვავებენ წლიურ, კვარტალურ, ყოველთვიურ, დეკადურ, კვირეულ, დღიურ და ცვლის ანგარიშგებებს.

ოპერატიული ანგარიშგება ასახავს კორპორაციის საქმიანობის ცალკეულ მომენტებს და გამოიყენება მიმდინარე მართვისა და კონტროლის განხორციელებისათვის. ოპერატიული ანგარიშგების შესადგენად გამოიყენება სხვადასხვა საზომები: მატერიალური, შრომითი და ფულადი.

სტატისტიკური ანგარიშგება განკუთვნილია კორპორაციის ცალკეული სეგმენტის მონაცემების განზოგადოებისა და ანალიზისათვის. იგი ასახავს მონაცემებს მუშაკთა რიცხოვნების, ხელფასის, შრომის ნაყოფიერების, პროდუქციის ხარისხის შესახებ და პერიოდულობის მიხედვით იყოფა კვირეულ, დეკადურ, ყოველთვიურ, კვარტალურ, ნახევარწლიურ, წლიურ და შერჩევითი ანგარიშგებად.

საგადასახადო ანგარიშგება წარედგინება საგადასახადო სამსახურებს და ასახავს გადასახადების დარიცხვასა და გადახდასთან დაკავშირებულ ვალდებულებებს. პერიოდულობის მიხედვით განასხვავებენ კვარტალურ, ყოველთვიურ, ნახევარწლიურ, ცხრა თვისა და წლიურ ანგარიშგებას.

ფინანსური (ბუღალტრული) ანგარიშგება დგება ოპერატიული, და მმართველობითი აღრიცხვის მონაცემების საფუძველზე და მოიცავს კორპორაციის სამეურნეო-საფინანსო საქმიანობას მთლიანად. ბუღალტრული ანგარიშგება კორპორაციაში ფორმირებული საინფორმაციო სისტემის მნიშვნელოვანი ნაწილია. ბუღალტრული ანგარიშგების ფორმირების ძირითადი პრინციპები განსაზღვრა – „ბუღალტრული ანგარიშგების მომზადებისა და წარდგენის სტრუქტურული საფუძვლებით" და ბასს 1-ით „ფინანსური ანგარიშგების წარდგენა".

ფინანსური (ბუღალტრული) ანგარიშგება წარმოადგენს საწარმოს რესურსების შეფასებისა და ანალიზის, შემოსავლების, ხარჯებისა და რისკების პროგნოზირების შესახებ ინფორმაციის წყაროს. ანგარიშგების მონაცემების საფუძველზე მომხმარებლები იღებენ სათანადო ეკონომიკურ გადაწყვეტილებებს, აფასებენ კლიენტების გადახდისუნარიანობას და მეწარმეობის შესაძლო რისკებს.

ფინანსური ანგარიშგების მიზანია კორპორაციის ფინანსური მდგომარეობისა და მისი ცვლილებების, კორპორაციის საქმიანობის შედეგებისა და ფულადი სახსრების მოძრაობის შესახებ ინფორმაციის მიწოდება მომხმარებელთა ფართო წრისათვის, მათ მიერ ეკონომიკური გადაწყვეტილებების მისაღებად.

ფინანსური ანგარიშგება კორპორაციაში ფინანსური მდგომარეობისა და კორპორაციაში განხორციელებული სამეურნეო ოპერაციების სტრუქტურულად ჩამოყალიბებულ ფინანსურ სურათს წარმოადგენს. მასში ასახულია შემდეგი სახის ინფორმაცია: კორპორაციების აქტივები, ვალდებულებები, საკუთარი კაპიტალი, კორპორაციის შემოსავლები და დანახარჯები, მოგება და ზარალი, კორპორაციის ფულადი სახსრების მოძრაობა.

ფინანსური ანგარიშგება მოიცავს:

- ა) ბალანსს;
- ბ) მოგებისა და ზარალის ანგარიშგებას;
- გ) ანგარიშგებას კორპორაციის საკუთარ კაპიტალში ცვლილებების შესახებ;
- დ) ანგარიშგებას ფულადი სახსრების მოძრაობის შესახებ;
- ე) შენიშვნებს და განმარტებებს, ცხრილებს და დანართებს.

კორპორაციის ფინანსურ მდგომარეობას მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს კორპორაციის განკარგულებაში არსებული ეკონომიკური რესურსები, მისი ფინანსური სტრუქტურა, ლიკვიდობა და გადახდისუნარიანობა. ასეთი ინფორმაციით შეიძლება განისაზღვროს კორპორაციის მიერ მომავალში ფულისა და მისი ეკვივალენტების მიღების უნარი, მიმდინარე მოთხოვნა სესხებზე და დადგინდეს მესაკუთრეთა შორის მომავალი მოგებისა და ფულადი სახსრების განაწილების წესი.

კორპორაციის ფინანსური მდგომარეობის ცვლილების შესახებ ინფორმაცია აუცილებელია კორპორაციის საინვესტიციო, ფინანსური და საოპერაციო საქმიანობის შესაფასებლად.

ინფორმაცია კორპორაციის ქონებრივი მდგომარეობის შესახებ, ძირითადად მოცემულია ბალანსში. ინფორმაციას კორპორაციის საქმიანობის ეფექტიანობის შესახებ ასახავს მოგება-ზარალის ანგარიშგება. ფულადი სახსრების შესახებ ინფორმაცია მოცემულია ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიშგებაში. კორპორაციის საკუთარ კაპიტალში ცვლილებებს ასახავს ცალკე ანგარიშგება. თითოეული ანგარიშგება მოიცავს დანარჩენებისაგან განსხვავებულ ინფორმაციას, მაგრამ ერთი დამოუკიდებელი მიზანი არცერთ მათგანს არ გააჩნია და ცალ-ცალკე ვერც ერთი ვერ იძლევა მომხმარებელთა კონკრეტული საინფორმაციო მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების საშუალებას. ისინი ასახავენ ერთი და იმავე სამეურნეო ოპერაციების სხვადასხვა ასპექტს და, ამდენად, ერთმანეთთან მჭიდრო ურთიერთკავშირში იმყოფებიან.

ფინანსურ ანგარიშგებას თან ერთვის ახსნა-განმარტებითი შენიშვნები, ცხრილები, დანართები და სხვა დამატებითი ინფორმაცია ბალანსისა და მოგება-ზარალის ანგარიშგების მუხლების შესახებ. მასში შეიძლება აღწერილი იყოს იმ რისკებისა და განუსაზღვრელ გარემოებათა ახსნა, რომელთა გავლენითაც შესაძლებელია კორპორაციის იმ რესურსებისა და ვალდებულებათა ცვლილება, რომლებიც არ არის აღიარებული ბალანსში.

ბუღალტრული ბალანსი: იგი ასახავს გარკვეული თარიღისათვის (თვის, კვარტლის, წლის დასაწყისი) საწარმოს აქტივების (ქონების) და ვალდებულებების მდგომარეობას მათი შემადგენელი ნაწილების მიხედვით.

ტერმინი „ბალანსი“ ლათინური წარმოშობისაა და „ორთეფშოვანს“ ნიშნავს. ეს უკანასკნელი თანატოლობის მნიშვნელობით გამოიყენება და იმაზე მიგვანიშნებს, რომ ბალანსის ორ ნაწილს — აქტივს და პასივს შორის ტოლობა უნდა იყოს დაცული. შესაბამისად, ბალანსს ორი მხარე აქვს — აქტივი და პასივი. ბალანსის აქტივში საწარმოს აქტივებია (ქონება) წარმოდგენილი, ხოლო პასივში — მათი შექმნის წყაროები — საკუთარი კაპიტალი, რეზერვები და ვალდებულებები (ცხრილი 18).

ცხრილი 18.

სს. „იბერიას“ საბუღალტრო ბალანსი (ლარებში)

	წლის დასაწყისი
I. გრძელვადიანი (არამიმდინარე) აქტივები	
1. არამატერიალური აქტივები	6736405
მ. შ.	
➢ პატენტები, ლიცენზიები, სასაქონლო ნიშნები და სხვა მსგავსი უფლების მქონე აქტივები	6735433
➢ საორგანიზაციო ხარჯები	–
➢ საწარმოს საქმიანი რეპუტაცია	–
2. ძირითადი საშუალებები	
მ. შ.	
➢ მიწის ნაკვეთების და ბუნებრივი რესურსების ობიექტები	
➢ შენობები, ნაგებობები, მანქანები, მოწყობილობა	9144922
➢ ა) დაუმთავრებელი მშენებლობა	8895362
➢ ბ) შემოსავლიანი დაბანდებები მატერიალურ ფასეულობებში	
მ. შ.	
➢ ლიზინგზე გაცემული ქონება	
➢ გაქირავებული ქონება	
➢ დ) გრძელვადიანი ფინანსური დაბანდებები	
მ. შ.	
➢ შვილობილი ფირმების საწარმოებში	5000 000
➢ დაკავშირებულ ფირმებში	–
➢ ინვესტიციები სხვა ორგანიზაციებში	–
➢ ორგანიზაციებზე 12 თვეზე მეტი ვადით გაცემული სესხები	
3. დანარჩენი გრძელვადიანი აქტივები	
სულ განყოფილება I	27775690
II. საბრუნავი (მიმდინარე) აქტივები	4
1. მარაგები	3156333
მ. შ.	

მოსალოდნელია მიმდინარე წლის საწარმოო ციკლის ან ბალანსის შედგენის თარიღიდან 12 თვის განმავლობაში (მაგ. მუშა-მოსამსახურეებისადმი ხელფასით დავალიანება, საქონლის მომწოდებლებისადმი დავალიანება და ა. შ.).

გრძელვადიან ვალდებულებებს მიეკუთვნება გრძელვადიანი სასესხო ვალდებულებები (მაგ. ბანკის კრედიტი), გადავადებული გადასახადები, სხვადასხვა ანარიცხები და გადავადებული შემოსავალი.

გრძელვადიანი პროცენტული სასესხო ვალდებულებები მოიცავს: გასანაღდებელ ობლიგაციებს და თამასუქებს, ვალდებულებებს ფინანსურ იჯარაზე და გრძელვადიან სესხებზე.

არსებობს შეფასებითი ვალდებულებების ცნებაც. იგი ისეთ ვალდებულებებს ეწოდება, რომელთა სიდიდეს მიახლოებით საზღვრავენ.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ვალდებულებები ფირმის ფინანსური წყაროა, გარედან მოზიდული სახსრებია. აქტივების ერთ ნაწილს ფირმა ამ სახსრებით იძენს. ამის გარდა, ფირმას აქვს **საკუთარი კაპიტალი**. იგი შედგება საწესდებო კაპიტალის, საემისიო კაპიტალის, გაუნაწილებელი მოგების (დაუფარავი ზარალის) და გადაფასების რეზერვებისაგან. ფირმაში ეს სახსრებიც გამოიყენება აქტივების შესაძენად.

ვალდებულებების და **საკუთარი კაპიტალის ჯამი წარმოადგენს ბალანსის პასივს.** იგი ბალანსის აქტივების ტოლი უნდა იყოს.

ბალანსში აქტივები, ვალდებულებები და საკუთარი კაპიტალი აისახება სტატიკურ მდგომარეობაში ფულადი გამოსახულებით. იგი მოიცავს ინფორმაციას საანგარიშო პერიოდის დასაწყისსა და ბოლოსათვის. ბალანსი დგება წლის დასაწყისიდან ნაზარდი ჯამით.

ბალანსი შეიძლება აგებულ იქნეს ვერტიკალური ან ჰორიზონტალური ფორმატით. ვერტიკალური ფორმის ბალანსში ჯერ თავსდება აქტივები, შემდეგ კი — კაპიტალი და ვალდებულებები. ჰორიზონტალური ფორმის ბალანსს ორი მხარე აქვს. ერთ მხ-

არეს მოცემულია აქტივები, მეორე მხარეს — კაპიტალი და ვალდებულებები. ცხრილში 18 ჩვენს მიერ ნიმუშად წარმოდგენილი ბალანსი ვერტიკალური ფორმატისაა.

ბალანსში მუხლების განლაგების თანმიმდევრობა ლიკვიდობის პრინციპს ემყარება. ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტებით დასაშვებია ბალანსში საშუალებების დალაგება ლიკვიდობის ზრდის ან კლების მიხედვით.

ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტები არ განსაზღვრავს ბალანსის შედგენის სავალდებულო ფორმატს და არც მისი ელემენტების (მუხლები) თანმიმდევრობას. იგი გვაძლევს მხოლოდ იმ მუხლების ნუსხას, რომლებიც იმდენად განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან, რომ ბალანსში ცალ-ცალკე უნდა იქნენ წარმოდგენილი.

ბალანსში აუცილებელია აისახოს ქვემოთ ჩამოთვლილი მუხლების შესაბამისი თანხები:

1. ძირითადი საშუალებები;
2. არამატერიალური აქტივები;
3. ინვესტიციები, რომელთა ბუღალტრული აღრიცხვა ხდება კაპიტალ-მეთოდით;
4. სასაქონლო-მატერიალური ფასეულობები;
5. სავაჭრო და სხვა მოთხოვნები;
6. ფულადი სახსრები და მათი ექვივალენტები;
7. სავაჭრო და სხვა ვალდებულებები;
8. საგადასახადო ვალდებულებები;
9. ანარიცხები;
10. გრძელვადიანი პროცენტიანი ვალდებულებები;
11. სააქციო კაპიტალი და რეზერვები.

მოგება ზარალის ანგარიშგება: იგი ასახავს დროის გარკვეულ პერიოდში (თვე, კვარტალი, წელი) ფირმაში მოგების და ზარალის აბსოლუტურ სიდიდეებს (მოგება-ზარალის ანგარიშს შემოსავალ-გასავლის ანგარიშიც ეწოდება). მოგება-ზარალის ანგარიში დგება როგორც ერთობლივი ხარჯების მიხედვით, ისე ხარჯების დაყოფით ცვალებად და მუდმივ ხარჯებად. ცხრილში

19 ნაჩვენებია სააქციო საზოგადოება „იბერიას“ მოგება-ზარალის მაჩვენებლები ერთობლივი ხარჯების მიხედვით.

ცხრილი 19.

სს „იბერიას“ მოგება-ზარალის ანგარიში (ლარებში)

მაჩვენებლების დასახელება	საანგარიშო წლის
I. ძირითადი საქმიანობის შემოსავლები და ხარჯები	
1. საქონლის (სამუშაოს, მომსახურების) რეალიზაცია	17050462
2. საქონლის (სამუშაოს, მომსახურების) თვითღირებულება	16223332
3 საერთო მოგება)1-2)	827130
4. კომერციული ხარჯები	1710
5. მმართველობითი ხარჯები	10000
6. მოგება რეალიზაციიდან (1-2-4-5)	815420
7. მისაღები პროცენტები	–
8. გადასახდელი პროცენტები	–
9. სხვა ოპერაციული შემოსავლები	37032
10. სხვა ოპერაციული გასავლები	160685
11. ძირითადი საქმიანობის მოგება (6+7-8+9-10)	691767
II. რეალიზაციისგარეშე შემოსავლები და ხარჯები	
12. რეალიზაციისგარეშე შემოსავალი	2678
13. რეალიზაციისგარეშე ხარჯები	759
14. მოგება გადასახადის გადახდამდე (11+12-13)	693686
15. მოგების გადასახადი (15%)	104053
16. მოგება გადასახადის გადახდის შემდეგ (14-15)	589633
III. განსაკუთრებული შემოსავლები და ხარჯები	
17. განსაკუთრებული შემოსავლები	4315
18. განსაკუთრებული ხარჯები	25311
19. საანგარიშო წლის გასანაწილებელი მოგება (16+17-18)	568632
მ. შ.	
ა) დივიდენდებისათვის	368632
ბ) რეზერვებისათვის	100000
გ) სტიმულირებისათვის	100000
დ) ქველმოქმედებისათვის	–
20. გაუნაწილებელი მოგების ნაშთი (20=19–19ა-19ბ-19გ-19დ	–

კორპორაციის სამეურნეო ოპერაციებით მიღებული შემოსავლებისა და ამ შემოსავლების მისაღებად გაწეული ხარჯების დაპირისპირებით განისაზღვრება ფირმის ფინანსური შედეგი – მოგება ან ზარალი. ფირმის შემოსავლები და ხარჯები მოგება-ზარალის ანგარიშგებაში მოცემულია განზოგადებული სახით დროის გარკვეულ მონაკვეთში, რომელიც ჩვეულებრივ 12 თვეს მოიცავს.

ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად მოგებისა და ზარალის ანგარიშგებაში აუცილებელია ასახოს შემდეგი მუხლების შესაბამისი თანხები:[1]

1. ამონაგები რეალიზაციიდან;
2. მიმდინარე საოპერაციო საქმიანობის შედეგები;
3. ფინანსური დანახარჯები;
4. კაპიტალ-მეთოდით აღრიცხული შვილობილი საწარმოებისა და ერთობლივი საქმიანობის მოგებისა და ზარალის წილი;
5. საგადასახადო ხარჯები;
6. უმცირესობის წილი;
7. მოგება და ზარალი ჩვეულებრივი საქმიანობიდან;
8. განსაკუთრებული მუხლები;
9. საანგარიშო პერიოდის წმინდა მოგება და ზარალი.

უნდა აღვნიშნოთ, რომ მოგება-ზარალის ანგარიშგების მომზადების საფუძვლად უდევს დარიცხვის მეთოდი, რაც იმას ნიშნავს, რომ შემოსავლის აღიარება ხდება სამეურნეო ფაქტების მიხედვით (განსხვავებით საკასო მეთოდისაგან, რომლის დროს შემოსავლების მიღების მომენტად ითვლება მისი ფაქტიური მიღება – ნაღდად ან უნაღდოდ), რომლებიც ასახავს საქონლისა და მომსახურებაზე საკუთრების უფლების მყიდველისათვის გადაცემას. რაც შეეხება ხარჯების ასახვა-აღიარებას ფინანსურ ანგარიშგებაში ხდება მაშინ, როდესაც ადგილი აქვს აქტივების შემცირებას და ვალდებულებების ზრდას და, ამავე დროს, შესაძლებელი არის ამ ხარჯების საიმედო გაზომვა და შეფასება. ამასთან, ხარჯების აღიარება ხდება მაშინ, როდესაც შემოსავლების მიღების და დანახარჯების გაწევის პროცესებს შორის პირდაპირი კავში-

1 ი. ბერიშვილი, მ. მაისურაძე, ბუღალტრული აღრიცხვა საერთაშორისო სტანდარტებით, თბ., გამომც.: „ნეკერი“, 2005. გვ. 215.

რი არსებობს. მაგალითად, პროდუქციის რეალიზაციაზე გაწეული ხარჯების აღიარება შესაძლებელია მხოლოდ ამ პროდუქციის რეალიზაციიდან მიღებული შემოსავლების აღიარების შემდეგ. თუ ეკონომიკური სარგებლის შემოსვლა საწარმოში მოსალოდნელია რამდენიმე საანგარიშგებო პერიოდის შემდეგ, მაშინ ხარჯები სისტემატურად უნდა განაწილდეს შესაბამისი ნორმატიული განაწილების პრინციპის საფუძველზე. ეს ეხება ისეთ აქტივებთან დაკავშირებულ ხარჯებს, როგორიცაა: ძირითადი საშუალებები, გუდვილი, პატენტები. ამ დროს დანახარჯების აღიარება ცვეთისა და ამორტიზაციის სახით იმ პერიოდებში ხდება, როდესაც ამ მეხლებიდან ეკონომიკური სარგებელი მიიღება.[1]

მოგება-ზარალის ანგარიშში იანგარიშება საერთო მოგება, ანუ რეალიზაციიდან მიღებული მოგება, ოპერაციული მოგება, დასაბეგრი მოგება, წმინდა გასანაწილებელი მოგება და გაუნაწილებელი მოგება.

მოგება არის საკუთარი კაპიტალის ზრდის წყარო, ამიტომ არის, რომ ბალანსის პასივში, კერძოდ „კაპიტალის და რეზერვების განყოფილებაში" ნაჩვენებია, როგორც გასული წლების გაუნაწილებელი მოგება, ისე საანგარიშო წლის მოგება. მათი სიდიდეები ბალანსში სწორედ მოგება-ზარალის ანგარიშიდან გადადის.

ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიშგება: როგორც წესი, ნებისმიერ კორპორაციაში არსებობს **ძირითადი საქმიანობა** (იგივე საოპერაციო საქმიანობა), **საინვესტიციო საქმიანობა** და **საფინანსო საქმიანობა**.

ძირითადი საქმიანობა არის საქონლის გამოშვება (მომსახურების გაწევა ან სამუშაოების შესრულება) და მისი რეალიზაცია.

საინვესტიციო საქმიანობა არის ძირითადი საშუალებების და არამატერიალური აქტივების ყიდვა-გაყიდვა, გრძელვადიანი ფინანსური დაბანდებათა განხორციელება. ეს არის საქმიანობა, რომლის დროსაც მიმდინარე პერიოდში გაწეული ერთდროული

1 ა. ხორავა, ნ. კვატაშიძე, ნ. სრესელი, ზ. გოგრიჭიანი, ბუღალტრული აღრიცხვა, თბ., გამომც.: „აწმყო", 2002, გვ. 28.

დანახარჯები გამიზნულია მომავალში ფულადი შემოსავლების მისაღებად.

საფინანსო საქმიანობა არის კორპორაციის მიერ კრედიტების აღება და დაბრუნება, დივიდენდების გაცემა, თამასუქების დაფარვა და ა. შ.

ნებისმიერი შემოსავლისმომტანი საქმიანობა ხორციელდება ფულადი სახსრების გარკვეული რაოდენობის მიღება-გაცემით, ანუ ფულის ბრუნვით. დროის გარკვეულ პერიოდში კორპორაციის მიერ ფულადი სახსრების მიღებასა და გაცემას შორის სხვაობას ფულადი სახსრების წმინდა ნაკადი ეწოდება. ფულადი სახსრების წმინდა ნაკადზე ინფორმაციას შეიცავს ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიშგება.

ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიშგება (ეწყობა) საქართველოს ეკონომიკაში საბუღალტრო აღრიცხვის ახალი სტანდარტების დანერგვის შემდეგ შემოვიდა. ფულადი სახსრების მოძრაობის შესახებ ანგარიშგების შედგენისას კორპორაციის მიერ გამოყენებულია ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების მოთხოვნათა გათვალისწინება. ეს სტანდარტი ყველა კორპორაციისგან მოითხოვს ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიშგების წარდგენას და მნიშვნელობას არ ანიჭებს კორპორაციის საქმიანობის ხასიათს და იმას, განიხილება თუ არა ფულადი სახსრები კორპორაციის პროდუქციად, როგორც ეს ხდება საფინანსო ინსტიტუტებში. კორპორაციებს სჭირდებათ ფულადი სახსრები ძირითადად ერთი და იგივე მიზნით, მიუხედავად იმისა, რამდენად განსხვავდება ერთმანეთისაგან შემოსავლის მომტანი საქმიანობები.

ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიშგება საშუალებას იძლევა უზრუნველყოთ მომხმარებელი (მაგ. სტატისტიკის დეპარტამენტი, საგადასახადო ინსპექცია და სხვ.) იმ ინფორმაციით, რომლითაც იგი ადვილად დაადგენს კორპორაციაში ფულის მიღების შესაძლებლობებს და საწარმოს მოთხოვნილებებს ამ ფულად რესურსებზე. მაშასადამე, ამ ანგარიშგების მეშვეობით ინფორმაციის მომხმარებელს შეუძლია შეაფასოს კორპორაციის

ნეტო-აქტივებში და მის ფინანსურ სტრუქტურაში მომხდარი ცვლილებები.

ფულადი სახსრების მოძრაობად კორპორაციაში იწოდება ფულადი სახსრებისა და მისი ექვივალენტების მიღება და გაცემა.

ფულადი სახსრების მოძრაობად ითვლება:

ა) ძირითად (ოპერაციულ) საქმიანობაში:

- საქონლის (მომსახურების, სამუშაოს) გაყიდვიდან მიღებული ფულადი შემოსავლები;
- სხვადასხვა სახის დაჯილდოვებები, საკომისიო მოსაკრებლები, ფულადი შემოსავლები როიალტიდან;
- მიღებულ ნედლეულზე, მასალებზე მომწოდებლებისთვის ფულის გადახდა;
- საწარმოზე ან მის მუშა-მოსამსახურეებზე გაწეული მომსახურების ფულადი ანაზღაურება;
- სადაზღვევო ორგანიზაციებზე ფულის გაცემა და იქიდან მიღება, პრემიები და რეკლამაციები, ანუიტეტი და სადაზღვევო დახმარება;
- ფულადი სახსრების გადარიცხვები ან მისი მიღებები კონტრაქტების შესრულებისთვის (საშუამავლო მიზნით);
- ფულის მიღება ან გაცემა, რომელიც დაკავშირებულია ფასიანი ქაღალდების და სესხების გაყიდვასთან (როცა ისინი საწარმოს შესყიდული აქვს შემდგომი გაყიდვის მიზნით);
- დებიტორული დავალიანების (მოკლევადიანი) დაფარვა;
- მყიდველებიდან ფულის ავანსად მიღება;
- ხელფასის გაცემა;
- ბიუჯეტში და არასაბიუჯეტო ფონდში ფულის გადარიცხვები;
- კრედიტზე პროცენტის გადახდა და სხვ.

ბ) საინვესტიციო საქმიანობაში:

- უძრავი ქონების (მიწა, შენობები, ნაგებობები, საბადოები და ა. შ.), არამატერიალური აქტივების (ლიცენზია, პატენტი და ა. შ.) და სხვა გრძელვადიანი აქტივების შესაძენად ან შესაქმნელად (მაგ., შენობა-ნაგებობის შეძენაც შეიძლება და შექმნაც, მიწის

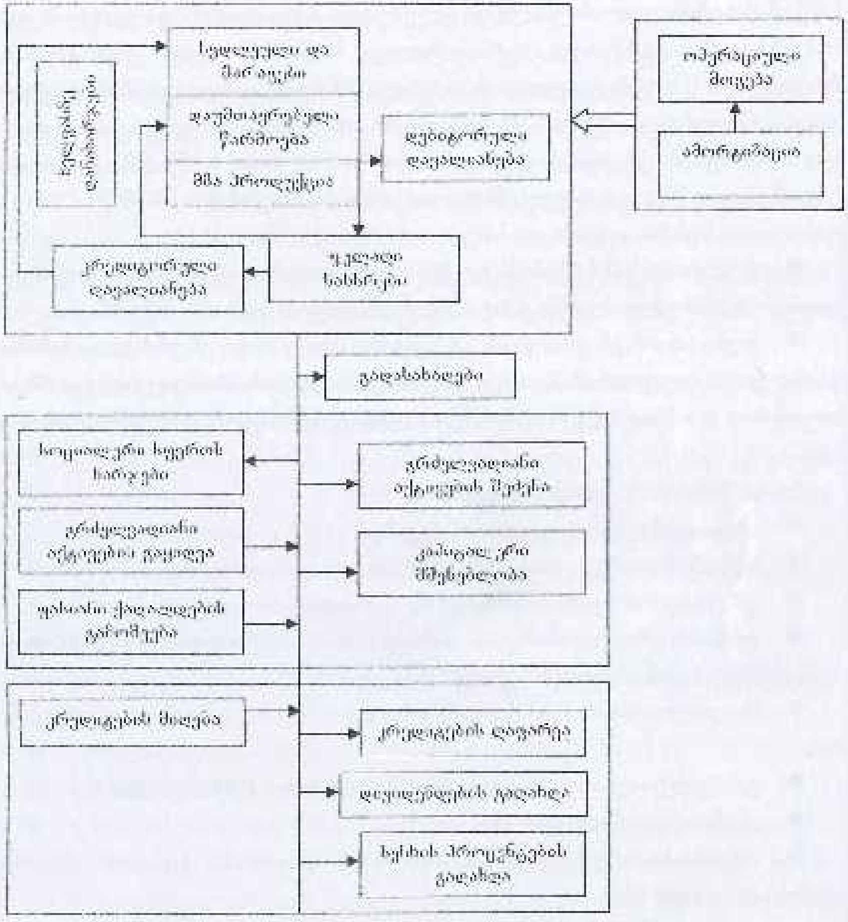
მხოლოდ ყიდვა შეიძლება და ა. შ.), ფულადი სახსრების გაცემა (ხარჯვა). აქ შედის საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებიც;
- ფულადი სახსრების მიღება საკუთარი უძრავი ქონების, არამატერიალური აქტივების და სხვა გრძელვადიანი აქტივების გაყიდვიდან;
- ფულადი სახსრების მიღება საკუთარი კაპიტალის (მაგ., სხვა საწარმოში ჩადებული სადამფუძნებლო წილი), ანდა სხვა საწარმოების ვალის ვალდებულებების გაყიდვით (ფაქტორინგის ოპერაცია), აგრეთვე, ერთობლივ საწარმოების კაპიტალში ჩადებული წილის გაყიდვით (გარდა იმ ვალდებულებების გაყიდვიდან მიღებული შემოსავლებისა, რომლებიც ითვლებიან ფულადი სახსრების ექვივალენტად, ანდა რომლებიც საწარმოში ინახება შემდგომში გაყიდვის (სადილერო ან სავაჭრო) მიზნით (მაგ., გასაყიდი სესხი, აქცია და სხვ.);
- ფულადი სახსრების გაცემა და მიღება აქციების, ობლიგაციების და სხვა ფასიანი ქაღალდების გაყიდვით და შეძენით;
- ფულადი რესურსების გაცემა და მიღება ფიუჩერსული, ფორვარდული, ოფციონის და სვოპ-კონტრაქტების მიხედვით (გარდა სავაჭრო და სადილერო მიზნით დადებული კონტრაქტებისა) და სხვ.

გ) საფინანსო საქმიანობაში

- დივიდენდებად ფულის გაცემა;
- საბაზისო აქციების შესაძენად ფულის გადახდა;
- კრედიტორული თამასუქის დასაფარად ფულის გადახდა;
- ფინანსური ლიზინგის არსებობის შემთხვევაში ლიზინგგამცემზე გადასახდელის გადახდა;
- მოკლევადიანი კრედიტების აღება და აღებულის დაბრუნება;
- გრძელვადიანი კრედიტების აღება და დაბრუნება;
- ვექსილების დაფარვა;
- არენდატორებზე გადასახდელის გადახდა (ვალის შემცირებლად) და სხვ.

ფულადი სახსრების მოძრაობის სქემა მოცემულია (ნახ. 46).

ფულადი სახსრების ნაკადები გამოითვლება პირდაპირი და ირიბი მეთოდებით. პირდაპირი მეთოდი ეფუძნება კორპორაციის ანგარიშებზე (ბანკში, სალაროში) ფულადი სახსრების მოძრაობის ამსახველ მონაცემებს (ცხრილი 20). ირიბი მეთოდი ეფუძნება ბუღალტრული ბალანსის მუხლებისა და მოგება-ზარალის ანგარიშგების ანალიზს (ცხრილი 21).



ნახ. 46. ფულადი სახსრების მოძრაობის სქემა

ცხრილი 20.

სს „თბილისის“ ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიშგება (პირდაპირი მეთოდით)[1]

	საანგარიშო წლის მეორე კვარტალში
ნაშთი წლის დასაწყისში	2
ძირითადი საქმიანობა	
ფულის მიღება:	
➢ საქონლის რეალიზაცია	742
➢ მყიდველებიდან მიღებული ავანსები	—
➢ ბარტერული ვაჭრობიდან მიღებული ფული	652
➢ დებიტორული დავალიანების ამოღება	2118
➢ ფულის სხვა მიღებები	240
სულ მიღება	3752
ფულის გაცემა:	
➢ მასალა-ნედლეულის მომწოდებლის განაღდება	(2011)
➢ მუშა-მოსამსახურეებზე ხელფასის გაცემა	(655)
➢ გადარიცხვები ბიუჯეტში და არასაბიუჯეტო ფონდებში	(231)
➢ სხვა მიმწოდებლების ხარჯების დაფარვა	(250)
➢ სხვა ხარჯები (სოციალური სფეროს შენახვა)	(564)
სულ გაცემა	(3707)
ფულადი სახსრების წმინდა ნაკადი ძირითად საქმიანობაში	3752 – 3707 = 45
საინვესტიციო საქმიანობა	
ფულის მიღება:	
➢ გრძელვადიანი აქტივების რეალიზაცია	300
ფულის გაცემა:	
➢ გრძელვადიანი ფინანსური დაბანდებების განხორციელება	(346)
ფულადი სახსრების წმინდა ნაკადი საინვესტიციო საქმიანობაში	(346) – 300 – (46)
საფინანსო საქმიანობა	
ფულის მიღება: კრედიტების აღება	–
ფულის გაცემა: კრედიტების დაფარვა	–
ფულადი სახსრების წმინდა ნაკადი საფინანსო საქმიანობაში	–
ფულადი სახსრების „ჯამური“ ნაკადი სს „თბილისში“	(46) – 45 – (1)
ფულადი სახსრების ნაშთი პერიოდის ბოლოს	(1)

როგორც ცხრილებიდან ჩანს, პირდაპირი მეთოდით შედგენილი ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიშგება გვიჩვენებს ფულის შემოსავლის ძირითად წყაროებს, და, თუ აღმოჩნდა მისი არასაკმარისობა, გვკარნახობს მიმდინარე ვალდებულებების გასანაღდებლად ოპერატიული გადაწყვეტილების მიღების საჭიროებას.

ირიბი მეთოდით შედგენილი ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიშგება კი ადგენს კავშირს კორპორაციის მოგებასა და აქტივებში მომხდარ ცვლილებებს შორის.

1 ფრჩხილებში აღნიშნულია ფულადი სახსრების გაცემა.

ცხრილი 21.

სს „[illegible]“-ს ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიშგება (ირიბი მეთოდით)

აქტივები	I კვარტალი	II კვარტალი	ცვლილება	მოგება-ზარალის ანგარიში	II კვარტალი
მიმდინარე აქტივები				1. რეალიზაციიდან ამონაგები	7119
➢ ფულადი სახსრები	2	1	(1)	2. რეალიზაციის დანახარჯები	(5134)
➢ მოკლევადიანი ფინანსები	150	150	–	3. ოპერაციული მოგება (1-2)	1676
დაბანდებები	4423	3430	1307	4. რეალიზაციის გარეშე შემოსავლები	1289
➢ დებიტორული დავალიანება	1708	3285	1577		
➢ მარაგები	34	34	–	5. რეალიზაციის გარეშე ხარჯები	(1304)
➢ დანარჩენი მიმდინარე აქტივები				6. პროცენტის ხარჯი	–
გრძელვადიანი (ძირითადი) აქტივები	2	1	(1)	7. დასაბეგრი მოგება (3+4-5-6-9)	1661
➢ არამატერიალური აქტივები	77488	76864	(624)	8. გადასახადი	1436
➢ ძირითადი საშუალებები	1175	1207	32	9. წმინდა მოგება (7-8)	165
➢ დაკავშირებული კომპანიებისადმი ვალები	486	500	14	**მოგების განაწილება**	
				➢ დივიდენდები	–
➢ გრძელვადიანი ფინანსური დაბანდება	7	7	–	➢ მოგების სხვა გამოყენება	562
➢ დანარჩენი გრძელვადიანი აქტივები				➢ რეინვესტირებული მოგება	397
				ცნობა: ამორტიზაციის ანარიცხი	625
სულ აქტივები	85475	87479	2004	ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიში	
პასივი				წმინდა მოგება	165
მიმდინარე ვალდებულებები	700	700	–	მინუს – მოგების გამოყენება	562
➢ მოკლევადიანი კრედიტები	6876	9277	2401	პლუს – ამორტიზაცია	625
➢ კრედიტორული დავალიანება	1207	1707	–	მინუს – მიმდინარე აქტივების ცვლილება	(2584)
➢ დანარჩენი მოკლევადიანი ვალდებულებები	–	–	–		
➢ გრძელვადიანი ვალდებულებები				პლუს – კრედიტორული დავალიანების ცვლილება	2401
საკუთარი კაპიტალი და რეზერვები	61	61	–		
➢ საწესდებო კაპიტალი	78043	78043		მინუს – გრძელვადიანი აქტივების ცვლილება	46
➢ დამატებითი კაპიტალი	51	51	–	პლუს – ვალდებულების ცვლილება	–
➢ მიზნობრივი შემოსავალი	983	1306	407	პლუს – საკუთარი სახსრების ცვლილება	–
➢ რეინვესტირებული მოგება				ჯამში – ფულადი სახსრების ცვლილების	(1)
სულ პასივი	85475	87479	2004		

ორივე მეთოდით შედგენილი ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიშგების საერთო შედეგი, რაც ფულის კრებსითი წმინდა ნაკადის სიდიდეში გამოიხატება, ერთმანეთს უნდა დაემთხვეს. ჩვენს მაგალითში, ორივე შემთხვევაში ფულის წმინდა ნაკადი 1000 ლარის ტოლია.

ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტები ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიშების შედგენისას უპირატესობას ანიჭებს პირდაპირი მეთოდის გამოყენებას. ამ მეთოდის გამოყენებისას მთლიანად მიღებული და გადახდილი ფულადი სახსრების შესახებ ინფორმაციის წყაროს წარმოადგენს საბუღალტრო წიგნების ჩანაწერები, ბალანსის მონაცემები, მოგება-ზარალის ანგარიშგების მუხლები, რომლებიც კორექტირებული არიან სასაქონლო-მატერიალური ფასეულობებსა და მოთხოვნებში მომხდარი ცვლილებებით, სხვა არაფულადი მუხლებით და საინვესტიციო საფინანსო საქმიანობასთან დაკავშირებული სხვა მუხლებით.

კორპორაციისთვის განსაკუთრებით საინტერესოა არა წლის, თვის ან კვარტლის ბოლოს შედგენილი ფულადი სახსრების ფაქტიური მოძრაობის ანგარიშგება, არამედ მისი წინასწარი პროგნოზული გაანგარიშება. იგი ფაქტიურად არის ფულის მიღება-გაცემის (ანუ მოძრაობის) გრაფიკი შედგენილი თვის დღეების მიხედვით. ცხადია, იგი ისე დგება, რომ ფულის მიღება რაოდენობრივად და დროში წინ უსწრებდეს მის გაცემას. ფირმის ფინანსურმა მენეჯერმა არ უნდა დაუშვას ფულის მიღების გრაფიკის დარღვევა, რადგან ეს გამოიწვევს ფულის გაცემის შეფერხებას და, აქედან გამომდინარე, მრავალ ნეგატიურ მოვლენებს, რაც მეტად უარყოფითად იმოქმედებს კორპორაციის რეპუტაციაზე.

ფინანსური ანგარიშგების მეორე ნაწილია საკუთარ კაპიტალში ცვლილების შესახებ ანგარიშგება. აისახება ის ცვლილებები, რომლებიც სხვადასხვა ოპერაციების განხორციელების შედეგად მოხდა ფირმის საკუთარ კაპიტალში, კერძოდ, მის შემადგენლობასა და სტრუქტურაში. საკუთარი კაპიტალში ცვლილება შეიძლება მოხდეს მისი მატების ან კლების მიმართულებით. მაგ., თუ სააქციო საზოგადოება საანგარიშო პერიოდში გამოუშვებს და

გაყიდის აქციებს. ეს ოპერაცია გაზრდის მის საკუთარ კაპიტალს, თუ პირიქით, გამოისყიდის საკუთარ აქციებს, ეს შეამცირებს საკუთარ კაპიტალს. ასევე შემცირდება საკუთარი კაპიტალი, როცა იგი აქციების მფლობელებზე გასცემს დივიდენდებს და ა. შ.

ფაქტიურად ანგარიშგების ეს ფორმა მოიცავს ბალანსის პასივის განყოფილების – „კაპიტალი და რეზერვები" – შემადგენელი ელემენტების მოძრაობას.

რაც შეეხება ფინანსური ანგარიშგების მეხუთე ნაწილს – **„განმარტებები, შენიშვნები და დანართები"**, როგორც ადრე აღვნიშნეთ, მასში მოცემულია დამატებითი ინფორმაცია და აღწერილია ის რისკები და განუსაზღვრელი გარემოებები, რომელთა გავლენით შესაძლებელია კორპორაციის იმ რესურსებისა და ვალდებულებათა ცვლილება, რომლებიც არ არის აღიარებული ბალანსში. მათ შორისაა ამონაგების მოცულობები ოპერაციების (საქონლის გაყიდვა, მომსახურების გაწევა, პროცენტები, დივიდენდები, როიალტები) მიხედვით, სესხით სარგებლობასთან დაკავშირებული დანახარჯები, კაპიტალიზაციის საერთო თანხა, კაპიტალიზაციის ნორმა, სახელმწიფო დახმარების პირობები, გრანტის ხასიათი და სიდიდე, სამშენებლო კონტრაქტებით საანგარიშო პერიოდის ამონაგები, დაუმთავრებელი კონტრაქტების შესრულების სტადიის განსაზღვრის მეთოდიკა და სხვ.

ფინანსური ანგარიშგების შედგენისას აუცილებელია ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების ძირითადი დაშვებების გათვალისწინება. ეს დაშვებებია:[1] დარიცხვის მეთოდი და ფუნქციონირებადი საწარმოს მეთოდი.

დარიცხვის მეთოდის თანახმად, სამეურნეო ოპერაციების შედეგებისა და სხვა მოვლენების აღიარება ხდება მათი მოხდენისთანავე და არა ფულისა და მისი ექვივალენტების მიღებისა და გადახდის დროს. ასე რომ, ასეთი დაშვებით შედგენილი ფინანსური ანგარიშგება იძლევა ინფორმაციას არა მხოლოდ ფულის გადახდისა და მიღებაში ამსახველი წარსული სამეურნეო ოპერაციების შესახებ, არამედ მომავალში მისაღები ფულის ან სხვა აქ-

1 ა. ხორავა, ნ. კვატაშიძე, ნ. სრესელი, ზ. გოგრიჭიანი, ბუღალტრული აღრიცხვა, თბ., გამომც.: „აწმყო", 2002, გვ. 37.

ტივების, ასევე მომავალში გასანაღდებელი ვალდებულებების შესახებ. ამავე დროს, შემოსავლების და ხარჯების ასახვა ფინანსურ ანგარიშგებაში ხდება მაშინ, როდესაც შემოსავლების მიღებას და ხარჯების გაწევას ჰქონდა ადგილი. თუ მაგალითად, საქონელი გაიყიდა კრედიტით, ე. ი. გადახდის გადავადებით, ცხადია, მასზე გაწეული ხარჯების და მისგან მისაღები შემოსავლების აღიარება (რომელიც საქონლის გაყიდვის დამადასტურებელი ანგარიშ-ფაქტურის საფუძველზე მოხდება) დროში არ დაემთხვევა ამ საქონლის მყიდველიდან ფულის (ან ფულის ექვივალენტების) მიღებას.

ფუნქციონირებადი საწარმოს მეთოდი ნიშნავს იმას, რომ ფინანსური ანგარიშგების შედგენისას ფირმა ადგას მყარი განვითარების პოზიციას და, რომ მას არ მოუწევს საქმიანობის არა თუ შეწყვეტა, არამედ შემცირებაც კი. ფინანსური ანგარიშგების მომზადებისას, კორპორაციის მმართველმა გუნდმა რეალურად უნდა შეაფასოს, აქვს თუ არა კორპორაციას საქმიანობის შემდგომი გაგრძელების უნარი და დარწმუნდეს იმაში, რომ მისი პროდუქცია გაიყიდება, დებიტორული დავალიანება დაიფარება და ა. შ. ამას მოითხოვს ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტები. თუ კორპორაციას ეს უნარი აღარ აქვს და იგი ლიკვიდირებული იქნება, ეს უნდა აისახოს ფინანსური ანგარიშგების განმარტებით ნაწილში.

§2. ფინანსური ანგარიშგების მოთხოვნები

ფინანსურ ანგარიშგებაში ასახული ინფორმაცია მომხმარებლისთვის აუცილებლად სასარგებლო უნდა იყოს. მის სარგებლიანობის ხარისხს განსაზღვრავს მისი ხარისხობრივი მაჩვენებლები, კერძოდ, აღქმადობა, შესაბამისობა, არსებითობა, სამედოობა და შესადარისობა.

აღქმადობა ნიშნავს ინფორმაციის მარტივად, გასაგებად გადმოცემას, მომხმარებლის მიერ მის ადვილად გაგებას და გამოყენებას.

შესაბამისობა ნიშნავს იმას, რომ ფინანსურ ანგარიშგებაში მოცემული ინფორმაცია მათი მომხმარებლების გადაწყვეტილებების მისაღებად გამოყენებადი, შესაბამისი იყოს.

არსებითობა ნიშნავს იმას, რომ ფინანსურ ანგარიშგებას არ გამორჩეს (ან არ დამახინჯდეს) ისეთი ინფორმაცია, რომლის გამოტოვება არასასურველ გავლენას მოახდენს ინფორმაციის მომხმარებელთა ეკონომიკურ გადაწყვეტილებებზე.

შესადარისობა ნიშნავს იმას, რომ სხვადასხვა პერიოდის ინფორმაცია ერთმანეთთან იყოს შესადარისი. არაშესადარისობა შეიძლება გამოიწვიოს სააღრიცხვო პოლიტიკის შეცვლამ. ასეთ შემთხვევაში, ფინანსურ ანგარიშგებაში მუხლების ასახვისა და კლასიფიკაციის შეცვლას თან უნდა ახლდეს შესადარი თანხების ხელახალი კლასიფიკაცია.

საიმედოობა ნიშნავს იმას, რომ ფინანსურ ანგარიშგებაში მოცემული ინფორმაცია არ შეიცავდეს შეცდომებს და არ იყოს განზრახ ტენდენციური. ამის უზრუნველსაყოფად, ფინანსურ ანგარიშგებაში ფაქტები უნდა აისახოს მიუკერძოებლად და სამართლიანად.

ინფორმაციის საიმედოობის უზრუნველსაყოფად საჭიროა იგი აკმაყოფილებდეს შემდეგ მოთხოვნებს: **ნეიტრალობა, წინდახედულობა, შინაარსის ფორმაზე აღმატებით ასახვა, სამართლიანი წარდგენა**.

ფინანსურ ანგარიშგებაში ასახული ინფორმაცია საიმედოდ ჩაითვლება მაშინ, როცა იგი მიკერძოების გარეშე, **ნეიტრალურად** ასახავს ფაქტებს. თუ ანგარიშგებაში, მომხმარებელთა გადაწყვეტილებების შეცვლის მიზნით, აისახა წინასწარ შერჩეული ინფორმაცია, იგი არ ჩაითვლება ნეიტრალურად და წინასწარ განზრახული შედეგების მიღებას ითვალისწინებს. ფინანსურ ანგარიშგებაში ბუღალტრის მიერ ასახული ინფორმაცია და ამ ინფორმაციის შესახებ დამოუკიდებელი ექსპერტის დასკვნა, არ უნდა განსხვავდებოდეს ერთმანეთისგან.

წინდახედულობა გულისხმობს სამეურნეო ფაქტების ასახვის ფრთხილ დამოკიდებულებას, რაც ფინანსური ანგარიშგების

შემდგენლებს საშუალებას აძლევს, გაითვალისწინონ მთელი რიგი განუსაზღვრელი მოვლენები. ამ მოვლენათა კომპეტენტური შეფასებისა და წინდახედულობის პრინციპის გამოყენება ფარული რეზერვებისა და ჭარბი მარაგების, აქტივების, მოგებისა და შემოსავლების განზრახ შემცირების, ან ხარჯებისა და ვალდებულებათა გადიდების თავიდან აცილების საწინდარი იქნება. წინდახედულება გულისხმობს, რომ შესაძლო დანაკარგები და ზარალი უნდა აისახოს დაუყოვნებლივ, ხოლო მოსალოდნელი შემოსავლები და მოგება მათი რეალურად მიღების შემდეგ.

სამეურნეო ოპერაციების შინაარსი ყოველთვის არ არის მისი სამართლებრივი ფორმის შესაბამისი, მაგრამ ფინანსურ ანგარიშგებაში ინფორმაცია ამ ოპერაციების შესახებ აუცილებლად უნდა აისახოს შინაარსისა და ეკონომიკური რეალობის შესაბამისად და არა მხოლოდ მათი სამართლებრივი ფორმის მიხედვით. ამ დროს ფინანსური ანგარიშგების შემდგენლები მოქმედებენ **შინაარსის ფორმაზე აღმატებულობის პრინციპით**. მაგალითად, სასაქონლო-მატერიალური ფასეულობების შემდგომი გადახდის პირობით შეძენისას, საქონელი კორპორაციის ბალანსში აისახება ფულის გადახდამდე (ვალდებულებების დაფარვამდე), თუმცა სამართლებრივად ამ საქონლის ფლობის უფლება მას მომწოდებელთან საბოლოო ანგარიშსწორების შემდეგ ექნება. ამრიგად, ამ შემთხვევაში შინაარსს უპირატესობა ენიჭება სამართლებრივ ფორმასთან შედარებით.

ინფორმაციის საიმედოობას მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს, მის მიერ სამეურნეო ოპერაციის კანონზომიერად, **სამართლიანად ასახვა**, რომლის დროს ფინანსური ანგარიშგების ელემენტების აღიარების სათანადო კრიტერიუმები უნდა იქნეს გამოყენებული.

ფინანსური ანგარიშგების მომხმარებლებისათვის მიწოდებული ინფორმაციის საფუძველზე შესაძლებელი უნდა იყოს კორპორაციის განვითარების ტენდენციების დადგენა. ასევე სხვადასხვა საწარმოებთან ფინანსური მდგომარეობისა და ფინანსური შედეგების შედარება.

§3. ფინანსური ანგარიშგების ინფორმაციის მომხმარებლები

ფინანსური ანგარიშგება ასახავს კორპორაციის ფინანსურ მდგომარეობას და საანგარიშგებო პერიოდის ფინანსურ შედეგებს. მასში ასახული ინფორმაცია გამოიყენება მომხმარებელთა მიერ გადაწყვეტილებების მისაღებად.

ფინანსური ანგარიშგების თითქმის ყველა მომხმარებელი ძირითადად დაინტერესებულია შემდეგი ტიპის ეკონომიკური გადაწყვეტილებებით: ინვესტირებული კაპიტალის შენარჩუნება, გაყიდვა ან მისი დამატებით დაბანდება, კორპორაციის ხელმძღვანელთა საქმიანობისა და პასუხისმგებლობის შეფასება, კორპორაციის მუშაკთა ხელფასებითა და სხვა სახის დახმარებებით უზრუნველყოფა, საგადასახადო პოლიტიკის განსაზღვრა, გასანაწილებელი მოგებისა და დივიდენდების განსაზღვრა და სხვ. ფინანსური ანგარიშგების ინფორმაციის მომხმარებლები არიან: არსებული და პოტენციური ინვესტორები, კორპორაციის პერსონალი, კრედიტის გამცემები, მომწოდებლები და სხვა სავაჭრო კრედიტორები, მომხმარებლები, მთავრობები და მათი უწყებები, საზოგადოება.

ფინანსური ანგარიშგების ინფორმაციის მომხმარებლები პირობითად შეიძლება დაიყოს: **პირდაპირი ფინანსური ინტერესების მქონე, არაპირდაპირი ფინანსური ინტერესების მქონე და ფინანსურად დაუინტერესებელი მომხმარებლები.**

პირდაპირი ფინანსური ინტერესების მქონე მომხმარებლებს მიეკუთვნება: არსებული და პოტენციური ინვესტორები, საკრედიტო ორგანიზაციები, მომწოდებლები და დებიტორები.

არაპირდაპირი ფინანსური ინტერესების მქონე მომხმარებლებს მიეკუთვნება: საგადასახადო სამსახურები, მომსახურე ბანკები, შემკვეთები, სადაზღვევო კომპანიები, სამთავრობო ორგანოები.

ფინანსურად დაუინტერესებელ მომხმარებლებს მიეკუთვნება: სტატისტიკის ორგანოები, აუდიტური ფირმები, არბიტრაჟი, საზოგადოება.

ფინანსური ანგარიშგების ინფორმაციის მომხმარებელთა ძირითადი ჯგუფების ინტერესები და ამ ინფორმაციის გამოყენების მიმართულებებს განსაზღვრავს ბასს 1 – „ფინანსური ანგარიშგების მომზადებისა და წარდგენის სტრუქტურული საფუძვლები". მომხმარებელთა ძირითადი კატეგორიების მოთხოვნილებები ასე შეიძლება ჩამოყალიბდეს:

არსებული და პოტენციური ინვესტორები დაინტერესებული არიან მათ მიერ ჩადებული ინვესტიციებისა და ამ ინვესტიციებიდან მიღებულ შემოსავლებთან დაკავშირებული რისკით. ამიტომ ფინანსური ანგარიშგების ინფორმაციის საფუძველზე მათ უნდა განსაზღვრონ გაყიდონ, დაიტოვონ თუ იყიდონ მოცემული კორპორაციის ფასიანი ქაღალდები. მათ აგრეთვე აინტერესებთ აქვს თუ არა საწარმოს დივიდენდების გადახდის უნარი.

კორპორაციის პერსონალი და აქციონერები დაინტერესებული არიან ფინანსური მდგომარეობის სტაბილურობით და მომგებიანობით. დასაქმებულებს აინტერესებთ, აქვს თუ არა საწარმოს უნარი უზრუნველყოს ისინი მუდმივი სამუშაო ადგილით, შრომის ანაზღაურებით, დახმარებებითა და პენსიებით. აქციონერებს აინტერესებთ დივიდენდები.

კრედიტის გამცემები, ანუ საკრედიტო ორგანიზაციები (ბანკები) დაინტერესებული არიან მათ მიერ გაცემული კრედიტებისა და ამ კრედიტების სარგებლობისათვის სათანადო პროცენტების დროული დაბრუნებით.

მომწოდებლები და სხვა სავაჭრო კრედიტორები დაინტერესებული არიან ფინანსური ანგარიშგების ინფორმაციით, რომლის საშუალებით შესაძლებელია განისაზღვროს რამდენად დროულად მიიღებენ ისინი მათ კუთვნილ თანხებს. ამ ჯგუფის მომხმარებლისთვის კორპორაცია საინტერესოა შედარებით ხანმოკლე პერიოდის განმავლობაში, რომლისაც მათ კორპორაციასთან ურთიერთობა აქვთ. თუ კორპორაცია მათთვის მთავარი მომხმარებელია, თავისთავად ცხადია, მათი ინტერესები ხანგრძლივ პერიოდზე ვრცელდება.

დებიტორები ფინანსური ანგარიშგების ინფორმაციას იყენებენ

იმ მიზნით, რომ განსაზღვრონ კორპორაციის ფუნქციონირების ხანგრძლივობა, დაადგინონ ხომ არ არის მოსალოდნელი საწარმოს საქმიანობის შეწყვეტა. ეს განსაკუთრებით საინტერესოა იმ შემთხვევაში, როდესაც მომხმარებლებს კორპორაციასთან ხანგრძლივი ურთიერთობები აქვთ და მასზე არიან დამოკიდებული.

მთავრობები და მათი უწყებები (სახელმწიფო სტრუქტურები) ფინანსური ანგარიშგების ინფორმაციას იყენებენ კორპორაციის საქმიანობის სტაბილურობის დადგენის, მისი შემოსავლების განსაზღვრის და რესურსების განაწილების, კორპორაციული საქმიანობისა და საგადასახადო პოლიტიკის რეგულირების მიზნით.

საზოგადოებას აინტერესებს ინფორმაცია კორპორაციის როლის და ადგილის შესახებ ეროვნულ ან რეგიონულ ეკონომიკაში, რათა გადაწყვიტოს მოსახლეობის დასაქმების, ეკოლოგიური და სოციალური საკითხები. ფინანსური ანგარიშგების ინფორმაცია საზოგადოებას ეხმარება კორპორაციის განვითარების მიმართულებებისა და კანონზომიერებათა დადგენაში.

§4. კორპორაციის ფინანსური მდგომარეობის ანალიზი და შეფასება

კორპორაციის ფინანსური მდგომარეობის შეფასების მეთოდოლოგია. საბაზრო ეკონომიკის დროს სამეურნეო სუბიექტების მუშაობის ეფექტიანობა მათი საბოლოო ფინანსური შედეგებით ფასდება. იგი არის მათი საერთო სტაბილურობის წინაპირობა და საფუძველი. თუ საწარმოს ფინანსური მდგომარეობა კარგია, ეს იმას ნიშნავს, რომ მისი მდგომარეობა როგორც გარე, ისე შიდა ბაზარზე წარმატებულია.

ფინანსური სიმყარე საწარმოს ისეთი მდგომარეობაა, როდესაც ფულადი სახსრების თავისუფალი მანევრირების პირობებში საწარმოს შეუძლია უზრუნველყოს პროდუქციის წარმოებისა და რეალიზაციის უწყვეტი პროცესი და დაფაროს ყველა ხარჯი,

მისი გაფართოებისა და განახლების ხარჯების ჩათვლით. საწარმოს ფინანსური სიმყარის საზღვრების განსაზღვრა მიეკუთვნება ეკონომიკურ პრობლემათა რიცხვს, რადგან არასაკმარისი ფინანსური სიმყარე იწვევს საწარმოს გადახდისუუნარობას, ხოლო ჭარბი წარმოშობს არასაჭირო, ე. ი. გაყინულ რეზერვებს და მარაგებს საწარმოში.

საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის დასადგენად საჭიროა, მისი ფინანსური მაჩვენებლების ანალიზი, რაც გამოიხატება საწარმოს ფინანსური რესურსების წარმოქმნის, განაწილების და გამოყენების შესწავლა-შეფასებაში. დასავლეთში ამას ფინანსური რესურსების **ჰორიზონტალური** და **ვერტიკალური ანალიზით** და, აგრეთვე, **ფინანსური კოეფიციენტების** გამოთვლით და შეფასებით ახდენენ. ჩამოთვლილი მეთოდებიდან პირველი და მეორე მეთოდი გამოიყენებოდა ჩვენთან ყოფილი საბჭოთა გეგმიანი ეკონომიკის დროს. პირველს — დინამიკის ანალიზი, ხოლო მეორეს — სტრუქტურის ანალიზი ეწოდებოდა. რაც შეეხება ფინანსურ კოეფიციენტებს, მათი უდიდესი ნაწილი ჩვენთვის უცნობია და მხოლოდ ახლა ინერგება პრაქტიკაში.

ფინანსური კოეფიციენტები მრავალრიცხოვანია. რუსი მეცნიერი ე. უტკინის აზრით, რომელიც ემთხვევა უცხოელი ფინანსისტების აზრს, ფინანსური კოეფიციენტები ჯგუფდება 5 ჯგუფად. ესენია:[1]

1. **საქმიანი აქტივობის კოეფიციენტები;**
2. **კაპიტალის სტრუქტურის კოეფიციენტები;**
3. **ლიკვიდობის კოეფიციენტები;**
4. **რენტაბელობის კოეფიციენტები.**
5. **საბაზრო აქტივობის კოეფიციენტები.**

ფინანსური კოეფიციენტების თითოეული ჯგუფი რამოდენიმე ძირითად და დამატებით მაჩვენებლებს აერთიანებს. ასე მაგალითად, პირველ ჯგუფში 7 ძირითადი მაჩვენებელია, მეორეში — ოთხი, მესამეში — ორი, მეოთხეში — ექვსი და მეხუთეში — შვიდი.

წინასწარ უნდა აღვნიშნოთ, რომ ერთი და იგივე მაჩვენებელი

---

1 Э. Уткин. Управление фирмой. Акалис. М., 1996, с. 387-388.

სხვადასხვა ქვეყანაში სხვადასხვა სახელით არის ცნობილი. ცხადია, ეს მათ შინაარსს არ ცვლის. რადგან ჩვენ ძირითადად ვხელმძღვანელობთ ინგლისურენოვანი ლიტერატურით, ამიტომ, ამ კოეფიციენტების სახელწოდებიც ინგლისურენოვანი გვაქვს გამოყენებული.

ფინანსური კოეფიციენტების პირველ ჯგუფში — **საქმიანი აქტიობის ჯგუფში** — შემავალი მაჩვენებლების დასახელება და ანგარიშის მეთოდიკა ასეთია:

1. $$\text{აქტივების ბრუნვადობა ჯერებში} = \frac{\text{პროდუქციის და მომსახურების რეალიზაცია}}{\text{აქტივების საშუალო წლიური თანხა}};$$

2. $$\text{ძირით. კაპიტალის ბრუნვადობა ჯერებში} = \frac{\text{პროდუქ. და მომსახ. რეალიზაცია}}{\text{ძირით. კაპიტალის საშ. წლიური თანხა}};$$

3. $$\text{საბრ. კაპიტალის ბრუნვადობა ჯერებში} = \frac{\text{პროდუქციის და მომსახ. რეალიზაცია}}{\text{საბრუნ. კაპიტალის საშ. წლიური თანხა}};$$

4. $$\text{საკ. კაპიტალის ბრუნვადობა ჯერებში} = \frac{\text{პროდუქციის და მომსახ. რეალიზაცია}}{\text{საკ. კაპიტალის საშუალო თანხა}};$$

5. $$\text{მარაგების ბრუნვადობა ჯერებში} = \frac{\text{ცვალებადი ხარჯები}}{\text{მარაგების ღირებულება}};$$

6. $$\text{დებიტ. დავალიან. ბრუნვადობა ჯერებში} = \frac{\text{პროდუქ. და მომსახ. რეალიზაცია}}{\text{დებიტ. ვალის საშ. წლიური თანხა}};$$

7. $$\text{კრედიტ. დავალიან. ბრუნვადობა ჯერებში} = \frac{\text{შესყიდვების მოცულობა}}{\text{კრედიტ. ვალის საშუალო თანხა}}.$$

მიღებული მაჩვენებლები გვიჩვენებს თუ რამდენი ბრუნვა შეასრულა საწარმოს აქტივმა ან მისმა ნაწილმა წელიწადში. ცხადია, რაც მეტ ბრუნვას შეასრულებს იგი, აქტივობა მით უკეთესია.

ფინანსური კოეფიციენტების მეორე ჯგუფის — **კაპიტალის სტრუქტურის** — მაჩვენებლები იანგარიშება შემდეგნაირად:

1. $$\text{ვალის დაფარვის საერთო კოეფ.} = \frac{\text{მთლიანი აქტივები}}{\text{საერთო ვალი}};$$

2. $$\text{ნასესხი კაპიტალის კოეფ.} = \frac{\text{ნასესხი კაპიტალი}}{\text{მთლიანი აქტივები}};$$

3. $$\text{ფინანს. დამოუკ. (ავტონომიის) კოეფიციენტი} = \frac{\text{საკ. კაპიტალი}}{\text{მთლ. კაპიტალი}};$$

4. პროც. დაფარვის კოეფ.,
$$\text{ანუ კრედიტორების დაკმაყოფილების კოეფ.} = \frac{\text{მოგება გადასახ. და პროც. გადახდამდე}}{\text{კრედიტზე გადახდილი პროც. თანხა}}.$$

ვალის დაფარვის მაჩვენებლის ნორმა დასავლეთში 2-2,5-ის ტოლად არის მიღებული, ნასესხი სახსრების კოეფიციენტი — 0,2-ის ფარგლებშია დაწესებული, ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტის ნორმა კი — 0,5-0,8-ის ფარგლებშია.

ფინანსური კოეფიციენტების მესამე ჯგუფია ლიკვიდობის კოეფიციენტები. ლიკვიდობა საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის ამსახველი ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მაჩვენებელია და გვიჩვენებს მის მიერ ვადაში ვალების დაფარვის უნარს.

ერთმანეთისაგან უნდა განვასხვავოთ ბალანსის ლიკვიდობა და აქტივების ლიკვიდობა. ბალანსის ლიკვიდობას განსაზღვრავს აქტივებით მისივე ვალდებულებების დაფარვის ხარისხი. აქტივების ლიკვიდობას განსაზღვრავს ის დრო, რომელ დროშიც იგი შეიძლება გარდაიქმნას ფულად საშუალებად. რაც უფრო მცირეა ეს დრო, მით მეტად ლიკვიდურია აქტივი.

როდესაც ლაპარაკია ფირმის ლიკვიდობაზე, მასში იგულისხმება ბალანსის ლიკვიდობა, ანუ ის, თუ ფირმას რამდენად შეუძლია თავისი აქტივებით დაფაროს ვალდებულებები. ამის დასადგენად, ბალანსის აქტივში მოცემულ საშუალებებს, დაჯგუფებულს მათი ლიკვიდობის ხარისხის მიხედვით, ე. ი. ფულად საშუალებად გარდაქმნის სისწრაფის მიხედვით, ადარებენ პასივში მოცემულ ვალდებულებებს დაჯგუფებულს დაფარვის ვადების რიგითობის მიხედვით.

ფირმის აქტივები ფულად საშუალებებად გარდაქმნის სისწრაფის მიხედვით პირობითად 4 ჯგუფად იყოფა:

1. **მაღალლიკვიდური აქტივები** (A_1). ამ ჯგუფში შედის ფულადი საშუალებები (ბანკში, სალაროში). მათი გამოყენება დაუყოვნებლივ შეიძლება. ამ ჯგუფს უთანაბრდება მოკლევადიანი ფინანსური დაბანდებებიც.

2. **სწრაფადრეალიზებადი აქტივები** (A_2). ამ ჯგუფში შედის ისეთი აქტივები, რომელთა რეალიზაციას გარკვეული დრო სჭირ-

დება, მაგალითად, დებიტორული დავალიანება, რომლის მიღება ვალის წარმოქმნიდან 12 თვის განმავლობაში ივარაუდება.

3. **ნაკლებადრეალიზებადი აქტივები** (A_3). ამ ჯგუფში შედის მარაგები, 12 თვეზე მეტი ანაზღაურების ვადის მქონე დებიტორული დავალიანებები, შეძენილ ფასეულობებზე დამატებული ღირებულების გადასახადი.

4. **ძნელად რეალიზებადი აქტივები** (A_4). ამ ჯგუფში შედის ფირმის ბრუნვის გარეშე აქტივები.

აქტივების ჩამოთვლილი 4 ჯგუფიდან პირველი სამი ჯგუფი მიმდინარე, საბრუნავი აქტივებია, მეოთხე კი – ძირითადი აქტივები (ძირითადი კაპიტალი). საბრუნავი აქტივები უფრო ლიკვიდურია, ვიდრე ძირითადი აქტივები.

ბალანსის პასივში მოცემული ვალის ვალდებულებები დაფარვის ვადების რიგითობის მიხედვით შემდეგნაირად ჯგუფდება:

1. **ვადიანი ვალდებულებები** (Π_1). ამ ჯგუფში შედის მოკლევადიანი დავალიანებები, დივიდენდური გადასახდელები, ვადაში დაუფარავი სესხები და მოკლევადიანი ვალდებულებები.

2. **მოკლევადიანი პასივები** (Π_2). ამ ჯგუფში შედის ბანკის მოკლევადიანი სესხები და ყოველგვარი სხვა სახის სესხები, რომელთა დაფარვის ვადა 12 თვის ფარგლებში მერყეობს.

3. **გრძელვადიანი პასივები** (Π_3). ამ ჯგუფში შედის გრძელვადიანი სესხები, ვალდებულებები ფინანსურ იჯარაზე, გასანაღდებელი ობლიგაციები, თამასუქები და სხვ.

4. **მუდმივი პასივები** (Π_4). ამ ჯგუფში შედის – „კაპიტალი და რეზერვები", „მომავალი პერიოდის ხარჯები", „მოხმარების ფონდი" და „მომავალი ხარჯების და გადასახდელების რეზერვი".

ფირმის ლიკვიდობის დასადგენად, მისი ბალანსის აქტივების და პასივის ზემოჩამოთვლილი ჯგუფები ერთმანეთს უნდა შევადაროთ. ფირმის ბალანსი ლიკვიდურად ჩაითვლება, თუ: $A_1 > \Pi_1$; $A_2 > \Pi_2$; $A_3 > \Pi_3$; $A_4 < \Pi_4$.

თუ ფირმაში პირველი სამი უტოლობა სრულდება, მაშინ აუცილებლად შესრულდება მეოთხე უტოლობაც, რომელიც გვიჩვენებს, თუ, ფირმა რამდენადაა უზრუნველყოფილი საკუ-

თარი სახსრებით და მისი ფინანსური სტაბილურობა მინიმალურ დონეზე მაინც თუ არის უზრუნველყოფილი.

სპეციალისტები აღნიშნავენ, რომ ფირმის ლიკვიდობის დასადგენად ზემომოცემული სქემა მეტად მიახლოებითია, ზოგადია. ლიკვიდობის უფრო დეტალური გამოკვლევა უმჯობესია მოხდეს ფინანსური კოეფიციენტებით.

საწარმოს ლიკვიდობის შესაფასებლად იანგარიშება ორი ფინანსური მაჩვენებელი: **საერთო ლიკვიდობის** და **აბსოლუტური ლიკვიდობის**. ფინანსურ თემატიკაზე გამოქვეყნებულ ზოგიერთ ნაშრომში[1] ვხვდებით სწრაფი ლიკვიდობის მაჩვენებელსაც:

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

მათგან ყველაზე უფრო მასიურად გამოიყენება საერთო ლიკვიდობის მაჩვენებელი.

საერთო ანუ მიმდინარე ლიკვიდობის მაჩვენებლის ანგარიშის მეთოდი ასეთია:

$$\text{საერთო ლიკვიდობის კოეფიციენტი} = \frac{\text{საბრუნავი კაპიტალი}}{\text{მოკლევადიანი ვალის ვალდებულებები}},$$

საერთო ლიკვიდობის კოეფიციენტი ახასიათებს საწარმოს ყველა სახის მიმდინარე აქტივებით მოკლევადიანი ვალდებულებების განაღდების უნარს. დასავლეთის პრაქტიკაში ამ კოეფიციენტის ორიენტირი არის 2,0, რაც იმას ნიშნავს, რომ ლიკვიდობის კოეფიციენტი სასურველია იყოს 2 ან ორზე მეტი. სხვა შემთხვევაში საწარმო არალიკვიდურია. თუმცა, არსებობს მოსაზრება, რომელსაც ჩვენც ვიზიარებთ, რომ პოსტსოციალისტური ქვეყნებისათვის უფრო უპრიანია საწარმო ლიკვიდურად ჩაითვალოს შემდეგი ორი პირობის შესრულების შემთხვევაში:

1 Ковалев В. Финансовый менеджмент. М., с. 276-277.

1. როცა საერთო ლიკვიდობის კოეფიციენტი აღემატება ერთ ერთეულს;

2. როცა საწარმოს ყველაზე უფრო ნაკლებად ლიკვიდური მიმდინარე აქტივები დაფარულია საკუთარი და მასთან გათანაბრებული დაფინანსების გრძელვადიანი წყაროებით.

აბსოლუტური ლიკვიდობა გვიჩვენებს საწარმოს მიერ მოკლევადიანი ვალდებულებების შესრულების უნარს თავისუფალი ფულადი სახსრებით და მოკლევადიანი ფინანსური დაბანდებებით. მისი საანგარიშო ფორმულა ასეთია:

$$\text{აბსოლუტური ლიკვიდობის კოეფიციენტი} = \frac{\text{ფულადი სახსრები + სწრაფადრეალიზებადი ფასიანი ქაღალდები}}{\text{მოკლევადიანი ვალის ვალდებულებები}}$$

დასავლეთის ფინანსური ანალიზის პრაქტიკაში გამოიყენება აბსოლუტური ლიკვიდობის 0.2-0.3 სიდიდის ნორმატიული კოეფიციენტი.[1] ეს მაჩვენებელი მათ დადგენილი აქვთ ათასობით საწარმოს მუშაობაზე მრავალწლიანი სტატისტიკური დაკვირვებით. საქართველოს, ისე როგორც სხვა პოსტსაბჭოთა ქვეყნებს, ასეთი სტატისტიკური ბაზა არ გააჩნია. ამიტომ, საქართველოს საწარმოთა ლიკვიდობა უმჯობესია შევაფასოთ არა საზღვარგარეთ მიღებული ნორმატივით, ანდა ლიკვიდობის აბსოლუტური სიდიდით, არამედ ლიკვიდობის მაჩვენებლის დინამიკით. სწორედ ეს მაჩვენებელი დაგვანახებს, თუ როგორ იცვლება საწარმოს პოტენციალური გადამხდელუნარიანობა.

საერთო ლიკვიდობა გვიჩვენებს ფირმაში მოკლევადიანი ვალების დაფარვის საერთო უნარს, აბსოლუტური ლიკვიდობა კი – მის სწრაფ ვადაში დაფარვის უნარს.

საწარმოს ლიკვიდობის გაუმჯობესების ძირითადი გზებია:

- საკუთარი კაპიტალის ზრდა;
- მუდმივი აქტივების ნაწილის გაყიდვა;

1 Романов А., Олейцов Б. «Компьютеризация аудиторской деятельности», М., «Аудит». 1996. с. 94.

- ზენორმატიული მარაგების შემცირება;
- დებიტორული ვალების ამოღების მიმართულებით გაძლიერებული მუშაობა;
- გრძელვადიანი დაფინანსების მიღება.

ფინანსური კოეფიციენტების მეოთხე ჯგუფი **რენტაბელობის მაჩვენებლებია**. ესენია:

$$1.\ \text{აქტივ. რენტაბელობა} = \frac{\text{მოგება გადასახ. და პროც. გადახდამდე}}{\text{აქტივების საერთო თანხა}};$$

აქტივების რენტაბელობის ოპტიმალურ კოეფიციენტად ითვლება 0,55.

$$2.\ \text{საბრ. კაპიტალის რენტაბელობა} = \frac{\text{წმინდა მოგება}}{\text{საბრუნავი სახსრები}};$$

$$3.\ \text{რეალიზ. (ბრუნვის) რენტაბელობა} = \frac{\text{წმინდა მოგება}}{\text{პროდუქ. და მომსახ. რეალიზაცია}};$$

$$4.\ \text{პროდუქ. რენტაბელობა} = \frac{\text{მოგება}}{\text{პროდუქ. თვითღირებულება}};$$

$$5.\ \text{საკუთ. კაპიტალის რენტაბელობა} = \frac{\text{წმინდა მოგება}}{\text{საკუთარი კაპიტალი}}.$$

რეალიზაციის რენტაბელობა ასეთი შკალით ფასდება: 0-10%-მდე არის ფრთხილი რენტაბელობის ზონა, 10-20%-მდე ზომიერი რენტაბელობის ზონა, 20-35%-მდე – აქტიური რენტაბელობის ზონა, 35-50%-მდე – აგრესიული რენტაბელობის ზონა, ხოლო 50%-ზე მეტი – საშიში რენტაბელობის ზონა.

მეხუთე ჯგუფის კოეფიციენტებში შედიან **საბაზრო აქტივობის ფინანსური მაჩვენებლები**. ასეთი მაჩვენებლები აქვთ მხოლოდ სააქციო საზოგადოებებს. ეს მაჩვენებლებია:

1. $$\text{მოგება ერთ აქციაზე} = \frac{\text{წმ. მოგება – დივიდ. თანხა პრივილ. აქციებზე}}{\text{ჩვეულ. აქციების რაოდენობა}};$$

2. $$\text{დივიდ. ერთ აქციაზე} = \frac{\text{დივიდ. თანხა ჩვ.აქციებზე}}{\text{ჩვეულ. აქციების რაოდენობა}};$$

დივიდენდების დაფარვის კოეფიციენტი =

3. $$= \frac{\text{წმინდა მოგება – დივიდენდები პრივილეგიურ აქციებზე}}{\text{დივიდენდები ჩვეულებრივ აქციებზე}};$$

4. $$\text{აქტივების თანხა ერთ აქციაზე} = \frac{\text{აქტივების საერთო თანხა}}{\text{ჩვეულ. აქციების რაოდენობა}};$$

5. $$\text{აქციების კოტირების მაჩვენებ.} = \frac{\text{აქციების საბაზრო ფასი}}{\text{მოგება ერთ აქციაზე}};$$

აქციის საბაზრო შეფასების კოეფიციენტი =

6. $$= \frac{\text{აქციის საბაზრო ფასი}}{\text{აქციის საბალანსო ღირებულება}};$$

7. $$\text{ტობინის კოეფიციენტი } (q) = \frac{\text{აქციების მთლიანი საბაზრო ღირებულება}}{\text{წმინდა აქტივები საბაზრო ფასებში}}.$$

ამ უკანასკნელი მაჩვენებლის სიდიდე უნდა აღემატებოდეს ერთს $(q > 1)$.

ზემოაღნიშნული მაჩვენებლების საანგარიშოდ საჭირო მონაცემები აიღება ფირმის ბუღალტრული ბალანსიდან, მოგება-ზარალის ანგარიშიდან და ფულის სახსრების მოძრაობის ანგარიშიდან.

საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის ანალიზი არ შთავრდება მხოლოდ ამ მაჩვენებლების გამოთვლით და შეფასებით. საჭიროა აგრეთვე, საწარმოს ფინანსური სტაბილურობის შეფასება. მისი ამოცანაა საწარმოს აქტივების და პასივების სტრუქტურის გარკვევა. ეს საჭიროა იმისთვის, რომ გაირკვეს რამდენადაა ფირმა დამოკიდებული გარე წყაროებზე, იზრდება, თუ მცირდება ეს დამოკიდებულება და მისი აქტივებისა და პასივების მდგომარეობა, პასუხობს თუ არა მის საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობის ამოცანებს. მაშასადამე, ფინანსური სტაბილურობა ახასიათებს საწარმოს დამოკიდებულებას დაფინანსების გარე წყაროებთან და განისაზღვრება საკუთარი და ნასესხი სახსრების თანაფარდობით და, აგრეთვე, მათი სტრუქტურით. ფინანსური სტაბილურობის კოეფიციენტები გვიჩვენებენ ინვესტორების და კრედიტორების ინტერესების დაცულობის ხარისხს ფირმაში.

ფირმის ფინანსური სიმყარე მისი ფინანსური რესურსების, მათი განაწილებისა და გამოყენების ისეთი მდგომარეობაა, რომელიც რისკის დასაშვები დონის პირობებში, კაპიტალის და მოგების ზრდის და გადახდისუნარიანობის და კრედიტუნარიანობის შენარჩუნების პირობებში უზრუნველყოფს ფირმის ზრდას. ამიტომ, ფირმის ფინანსური სიმყარის ფორმირება ხდება არა მყისიერად, რომელიმე ოპერაციის შესრულების შედეგად, არამედ ფირმის საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობის მთელი პროცესის განმავლობაში და იგი საწარმოს საერთო სტაბილურობის მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს.

საწარმოს ფინანსური სიმყარის (მდგრადობის) ანალიზი პასუხს გვაძლევს კითხვაზე – რამდენად სწორად მართავდა საწარმო თავის ფინანსურ რესურსებს და მათი მოცულობა და სტრუქტურა შეესაბამებოდა თუ არა ბაზრის მოთხოვნებს და საწარმოს განვითარების მოთხოვნებს.

საწარმოს ფინანსური სიმყარე 4 სახისაა: **აბსოლუტური სიმყარე, ნორმალური სიმყარე, არასტაბილური მდგომარეობა** და **კრიზისული მდგომარეობა**.

აბსოლუტური ფინანსური სიმყარე ეწოდება ისეთ ფინანსურ

სიტუაციას, როცა საწარმოს მარაგები და ხარჯები მთლიანად იფარება საკუთარი საბრუნავი სახსრებით და ფირმა არ არის დამოკიდებული კრედიტორებზე.

ნორმალური ფინანსური სიმყარე ისეთ ფინანსურ სიტუაციას ეწოდება, როცა საწარმო მარაგებს და დანახარჯებს ფარავს როგორც საკუთარი, ისე მოზიდული სახსრებით.

არასტაბილური მდგომარეობა მაშინ იქმნება საწარმოში, როცა მას საკუთარი და მოზიდული სახსრები არ ყოფნის თავის მარაგების და დანახარჯების დასაფარად და საფრთხის ქვეშ დგება მისი გადამხდელუნარიანობა.

საწარმოში **კრიზისული ფინანსური მდგომარეობა** იქმნება მაშინ, როცა იგი გაკოტრების პირასაა. ასეთ დროს, ფირმა ვერ ფარავს კრედიტორულ დავალიანებას და ვადაგადაცილებულ სესხებსაც კი.

როგორც არასტაბილური, ისე კრიზისული ფინანსური მდგომარეობის დროს შეიძლება აღდგეს ფინანსური სიმყარე, თუ მოხდება მისი პასივების ოპტიმიზაცია და აგრეთვე, ხარჯების და მარაგების დასაბუთებული შემცირება.

საწარმოთა ფინანსური სიმყარის სრულყოფილი ანალიზისათვის მსოფლიო პრაქტიკაში შემუშავებულია მაჩვენებელთა სპეციალური სისტემა, რომელშიც შედის:[1]

- საერთო გადამხდელუნარიანობის კოეფიციენტი;
- ავტონომიის კოეფიციენტი;
- მანევრირების კოეფიციენტი;
- გრძელვადიანი ინვესტიციების უზრუნველყოფის კოეფიციენტი;
- დაფინანსების საკუთარი წყაროებით მარაგების უზრუნველყოფის კოეფიციენტი;
- აქტივების მობილიზაციის კოეფიციენტი;
- მიმდინარე აქტივების დაფინანსებაში საკუთარი წყაროების ხვედრითი წილი;
- ალტმანის კოეფიციენტი;

1 Ковалева А. и др. «Финансы фирмы». М., ИНФРА. М., 2002. с. 399.

- თვითდაფინანსების დონე;
- აქციონერული კაპიტალის წილი დაფინანსების საერთო წყაროებში და ა. შ.

ამ მაჩვენებლებიდან საწარმოს ფინანსურ სიმყარეს ყველაზე უკეთ ახასიათებს: საერთო გადამხდელუნარიანობის კოეფიციენტი, ავტონომიის კოეფიციენტი, მანევრირების კოეფიციენტი, მიმდინარე აქტივების დაფინანსებაში საკუთარი წყაროების წილის მაჩვენებელი, მობილიზაციის კოეფიციენტი, საკუთარი სახსრებით მარაგების უზრუნველყოფის კოეფიციენტი და ალტმანის კოეფიციენტი.

საერთო გადამხდელუნარიანობის კოეფიციენტი იანგარიშება შეფარდებით:

$$\frac{\text{ფულის ნაკადი (მოგება + ამორტიზაცია)}}{\text{კრედიტორული დავალიანება}}$$

ავტონომიის, ანუ ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტი იანგარიშება შეფარდებით:

$$\frac{\text{საკუთარი კაპიტალი}}{\text{საწარმოს აქტივების ჯამი}}$$

მსოფლიო პრაქტიკაში ავტონომიის კოეფიციენტის ნორმალურ მნიშვნელობად მიჩნეულია 0,5, რაც იმას ნიშნავს, რომ ფირმა ქონების 50%-ს ფარავს თავისი საკუთარი სახსრებით, დანარჩენ 50%-ს კი მოზიდული სახსრებით. ავტონომიის კოეფიციენტის ზრდა ნიშნავს საწარმოს დამოუკიდებლობის ამაღლებას. ასეთ ფირმებს უფრო მეტად ენდობიან ბანკები, რადგან მათ ინვესტიციებს დაუბრუნებლობის საშიშროება ნაკლებად ელოდება.

მანევრირების კოეფიციენტი იანგარიშება შეფარდებით:

$$\frac{\text{საკუთარი საბრუნავი სახსრები}}{\text{საკუთარი კაპიტალი}}$$

მანევრირების კოეფიციენტი გვიჩვენებს საწარმოს საკუთარი კაპიტალის რა ნაწილი იმყოფება მობილური, ე. ი. მბრუნავი ფორმით, რომლის მანევრირება შედარებით ადვილია. ამ კოეფიციენტის მაღალი მნიშვნელობა დადებითად ახასიათებს საწარმოს ფინანსურ მდგომარეობას. მანევრირების კოეფიციენტის ოფიციალური ნორმატივი ეკონომიკაში არ არსებობს, თუმცა სპეციალურ ლიტერატურაში ამ კოეფიციენტის ოპტიმალურ სიდიდე რეკომენდაცია ეძლევა 0,5-ს.[1]

მიმდინარე აქტივების დაფინანსებაში საკუთარი წყაროების ხვედრითი წილის კოეფიციენტი იანგარიშება შეფარდებით:

$$\frac{\text{საკუთარი სახსრები}}{\text{საბრუნავი კაპიტალი}}$$

ეს კოეფიციენტი გვიჩვენებს საწარმო საკუთარი წყაროებიდან საბრუნავი კაპიტალის რა ნაწილს აფინანსებს. სამეურნეო პრაქტიკით დადგენილია, რომ მისი ოპტიმალური სიდიდე მერყეობს 0,6-0,8 ფარგლებში, რაც იმას ნიშნავს, რომ საბრუნავი კაპიტალის 60-80%-ს ფირმა საკუთარი სახსრებით უნდა ფარავდეს.

გრძელვადიანი ინვესტიციების უზრუნველყოფის კოეფიციენტი იანგარიშება შეფარდებით:

$$\frac{\text{საკუთარი სახსრები + გრძელვადიან ვალდებულებები}}{\text{საწარმოს აქტივების ჯამი}}$$

ეს კოეფიციენტი გვიჩვენებს ფირმის აქტივების საერთო ჯამში რა ხვედრითი წილი უკავია საკუთარ და გრძელვადიან ვალდებულებებს ერთად. ამ კოეფიციენტის ნორმალური მნიშვნელობა არის 0,5, ხოლო კრიტიკული მნიშვნელობა – 0,75.

საკუთარი სახსრებით მარაგების უზრუნველყოფის კოეფიციენტი იანგარიშება შეფარდებით:

[1] Ковалева А. и др. «Финансы фирмы», М., ИНФРА. М., 2002. с. 405.

$$\frac{\text{საკუთარი სახსრები}}{\text{მატერიალური მარაგების ღირებულება}}$$

მოცემული კოეფიციენტის ნორმატიულ სიდიდედ მიჩნეულია არა უმცირეს 0,5, რაც იმას ნიშნავს, რომ ფირმა საკუთარი სახსრებით მატერიალური მარაგების არანაკლებ 50%-ს უნდა ფარავდეს.

მობილიზაციის კოეფიციენტი ახასიათებს ფირმის ფიქსირებულ (ძირითად) და მიმდინარე აქტივების თანაშეფარდებას. იგი იანგარიშება ფორმულით:

$$\frac{\text{ფიქსირებული აქტივები (ძირითადი კაპიტალი)}}{\text{საბრუნავი აქტივები}}$$

თვითდაფინანსების კოეფიციენტი გვიჩვენებს საწარმო მიღებული მოგების რა ნაწილს ხარჯავს განვითარებისათვის. იგი იანგარიშება ფორმულით:

$$\frac{\text{საწარმოს დამატებითი კაპიტალი}}{\text{წმინდა მოგება}}$$

ალტმანის კოეფიციენტი, რომელიც Z მაჩვენებლადაც იწოდება, გვიჩვენებს ფირმის გაკოტრების ალბათობის საშიშროებას. გაკოტრებამ დიდი ზიანი შეიძლება მიაყენოს, როგორც საწარმოს, ისე მის კლიენტურას (კრედიტორებს, ინვესტორებს და სხვებს). ამიტომ, მეტად დიდი მნიშვნელობა აქვს მის პროგნოზირებას და მოსალოდნელი გაკოტრების თავიდან აცილებას.

გაკოტრების ალბათობის პროგნოზირებისათვის ფართოდ გამოიყენება მათემატიკური მოდელები. მათგან ყველაზე მარტივია ალტმანის გაკოტრების ალბათობის ანგარიშის ორფაქტორიანი მოდელი (Z_1). ამისათვის, საწარმოს ფინანსური საქმიანობის კოეფიციენტებიდან აირჩევა ორი მაჩვენებელი, კერძოდ, მიმ-

დინარე ლიკვიდობის (K_{tl}) და ფირმის აქტივებში ნასესხი კაპიტალის ხვედრითი წონის (K_{zc}). ეს მაჩვენებლები მრავლდება სტატისტიკური მეთოდით მონაცემთა დამუშავების წესით მიღებულ ემპირიულ წონით კოეფიციენტებზე და ერთ მუდმივ უარყოფითი ნიშნის მქონე კოეფიციენტთან (კონსტანტა) ერთად ჯამდება $\left(Z_1 = -0,3877 - 1,0736K_{tl} + 0,579K_{zc}\right)$. ამ მაჩვენებლის უარყოფითი სიდიდე გვიჩვენებს, რომ საწარმოს გაკოტრება არ ელოდება, დადებითი პირიქით – გვიჩვენებს გაკოტრების მაღალ ალბათობას. აშშ-ში მიღებული ეს წონითი კოეფიციენტები შეადგენს: მიმდინარე ლიკვიდობისათვის მინუს 1,0736-ს, აქტივებში ნასესხი სახსრების წილისათვის +0,579-ს, კონსტანტა კი ტოლია მინუს 0,3877-ის.[1]

მაშასადამე, თუ ვიცით, რომ საწარმოს მიმდინარე ლიკვიდობის კოეფიციენტი არის 4,96, ხოლო აქტივებში ნასესხი სახსრების ხვედრითი წილი 0,061 ანუ 6,1%-ია, მაშინ ორფაქტორიანი მოდელით ფირმის გაკოტრების ალბათობა ტოლი იქნება:

$$Z_1 = -0,3877 - [(4,96)\cdot(-1,0736)] + [0,061\cdot 0,579] = -5,71$$

რადგან მიღებული სიდიდე უარყოფითია, ეს ნიშნავს, რომ ფირმას გაკოტრება არ ელოდება. მით უფრო არ ელოდება საწარმოს გაკოტრება, თუ მისი მოგების მარჟა (ანუ ბრუნვის წმინდა რენტაბელობა) მაღალია.

ამ ბოლო დროს, საზღვარგარეთის საწარმოთა პრაქტიკაში გაკოტრების საპროგნოზოდ გავრცელდა მულტიპლიკატორული დისკრიმინანტული ანალიზი (Multiple Disciriminat Analysis, MDA), რომელიც წარმოადგენს რეგრესიული ანალიზის მსგავს სტატისტიკური ხერხების ერთობლიობას. ამერიკელმა მეცნიერმა ედვარდ ალტმანმა გამოიყენა რა დისკრიმინანტური ანალიზი, მიიღო დისკრიმინანტური ფუნქცია (Z_2), რომელიც 5-ფაქტორიან მოდელად იწოდება. ე. ალტმანმა გამოკვლევა ჩაატარა 33 გაკოტრებულ ამერიკულ ფირმაზე და შეუდარა ისინი ანალოგიური მასშტაბის მქონე წარმატებულად მომუშავე ფირმებს. მან გამოთ-

1 В. Родионова, М. Федотова. Финансовая устойчивость предприятия в условиях информации, М., «Перспектива». 1995, с. 67.

ყალა ხუთი მაჩვენებელი (X_1, X_2, X_3, X_4, X_5), რომლებზეც ყველაზე მეტადაა დამოკიდებული საწარმოს გაკოტრების ალბათობა და მათი წონითი კოეფიციენტები. ისინი შეადგენენ: X_1-თვის 1,2-ს, X_2-თვის 1,4-ს, X_3-თვის 3,3-ს, X_4-თვის 0,6-ს და X_5-თვის 1,0-ს.

ალტმანის მოდელს აქვს ასეთი სახე:[1]

$Z=1,2X_1+1,4X_2+3,3X_3+0,6X_4+1,0X_5$

თითოეული ფაქტორის ანგარიშის წესი ასეთია:

$$X_1 = \frac{\text{წმინდა საბრუნავი კაპიტალი}}{\text{აქტივების ჯამი}}$$

$$X_2 = \frac{\text{გაუნაწილებელი მოგება}}{\text{აქტივების ჯამი}}$$

$$X_3 = \frac{\text{საბალანსო მოგება}}{\text{აქტივების ჯამი}}$$

$$X_4 = \frac{\text{აქციების საბაზრო ღირებულება}}{\text{ნასესხი სახსრები}}$$

$$X_5 = \frac{\text{რეალიზაციიდან წმინდა ამონაგები}}{\text{აქტივების ჯამი}}$$

პირველი ოთხი მაჩვენებელი, როგორც წესი, იანგარიშება პროცენტებში და არა მთელის წილებში (მაგალითად, თუ X_3=13,3-ს, გაანგარიშებაში უნდა ჩაითვალოს – 13,3 და არა – 0,133).

შემოთავაზებული ხუთფაქტორიანი მოდელით გაკოტრების პროგნოზირების სიზუსტე ერთი წლისათვის 90%-ია, ორი წლისათვის – 70%, ხოლო სამი წლისათვის – 50%.

თუ $Z<1,81$, მაშინ საწარმოს გაკოტრების ალბათობა ძალზე მაღალია, თუ $1,81<Z<2,675$ – მაშინ გაკოტრება შესაძლებელია, თუ $2,675<Z<2,99$, მაშინ არ არის გაკოტრების დიდი საშიშროება, ხოლო თუ $Z>2,99$, მაშინ ფირმას გაკოტრება არ ელოდება.

იმის მიუხედავად, რომ ალტმანის მოდელებს ამერიკასა და ევ-

1 Юджин Брагхем, Луйс Гапенски, Финансовый менеджмент, том 2, Сфинт-Петербург «Экономическая школа», 1997, с. 508.

რიპაში ფართოდ იყენებენ, ჩვენთან მისი მექანიკური გამოყენება არ შეიძლება. ამის მიზეზი არის ჩვენი კომპანიების მუშაობის განსხვავებული პირობები. მართალია, ისინიც და ჩვენც საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ვმუშაობთ, მაგრამ იქ სრულყოფილი ბაზარია, ჩვენთან კი – არასრულყოფილი. ამ მიზეზით, ალტმანის Z – მოდელის რამოდენიმე მაჩვენებელი ჩვენს პირობებში არ იანგარიშება (X_4), ან მისი ანგარიში არაფერს ცვლის (X_1). X_4 – კოეფიციენტი არ იანგარიშება იმიტომ, რომ მის მრიცხველში საკუთარი კაპიტალის (აქციონერული კაპიტალი) საბაზრო ღირებულება არის მოცემული, რომლის გაანგარიშება ჩვენს პირობებში შეუძლებელია საფონდო ბირჟის განუვითარებლობის გამო, ხოლო X_1 – გაანგარიშება შეიძლება, მაგრამ, რადგან ქართული კომპანიები ამერიკულ კომპანიებთან შედარებით არაგრძელვადიან, არამედ მოკლევადიან კრედიტებს იყენებენ, ამდენად ეს მაჩვენებელი არ გამოიყენება გაკოტრების საპროგნოზოდ და არ ასახავს იმ სურათს, რასაც ასახავს ამერიკულ კომპანიებზე გამოანგარიშებული X_1.

ცხადია, ყველაზე სასურველია, რომ ქართულ საწარმოებს გაკოტრების პროგნოზირების ქართული მოდელი ჰქონდეთ. მაგრამ ასეთი მოდელი არ არსებობს. ამის გაკეთება თუნდაც იმიტომ არის ძნელი, რომ გაკოტრებულ საწარმოთა ანგარიშგებები გასაიდუმლოებულია. ამ ინფორმაციის გარეშე კი ვერცერთი მეცნიერი ამ მოდელს ვერ შეადგენს.

ამავე მიზეზით, რუსმა მეცნიერებმა გადაწყვიტეს, შეედგინათ გაკოტრების პროგნოზის რუსული მოდელი. ამისათვის მათ გამოიყენეს ირკუტსკის ოლქის და ქ. ირკუტსკის 2040 საწარმოს ფინანსური ანგარიშგების მასალები, რომელთა გაკოტრება მოხდა 14 კვარტლის განმავლობაში. გაკოტრების საპროგნოზოდ თავდაპირველად მათ შეარჩიეს 13 მაჩვენებელი $(k_1 - k_{13})$; გამოსხმარევის წესით საბოლოოდ მათი რაოდენობა დარჩა ოთხი $(k_1; k_4; k_5$ და $k_8)$. მათი მნიშვნელობები და ანგარიშის წესი ასეთია:

k_1 – საბრუნავი კაპიტალის შეფარდება აქტივებთან.

შეწონვის კოეფიციენტის სიდიდე – 8,380.

k_2 – წმინდა მოგების შეფარდება საკუთარ კაპიტალთან.

შეწონვის კოეფიციენტის სიდიდე – 1,0.

k_3 – ამონაგების შეფარდება აქტივებთან.

შეწონვის კოეფიციენტის სიდიდე – 0,054.

k_4 – წმინდა მოგების შეფარდება დანახარჯებთან.

შეწონვის კოეფიციენტის სიდიდე – 0,630.

ამ მაჩვენებლების გამოყენებით გაკოტრების პროგნოზირების რუსული მოდელი ასე წარმოგვიდგება:[1]

$$R = 8,38 \cdot k_1 + 1,0 \cdot k_2 + 0,054 \cdot k_3 + 0,63 \cdot k_4$$

ამ მოდელით გამოთვლილი გაკოტრების პროგნოზირების რისკი ფასდება შემდეგნაირად:

თუ $R < 0$, მაშინ გაკოტრება მაქსიმალურია (90-100%).

$R = 0 - 0,18$, მაშინ გაკოტრება მაღალია (60-80%).

$R = 0,18 - 0,32$, მაშინ გაკოტრება საშუალო დონისაა (50-60%).

$R = 0,32 - 0,40$, მაშინ გაკოტრება დაბალია (15-20%).

$R > 0,42$, მაშინ გაკოტრება მინიმალურია.

საწარმოს ფინანსურმა მენეჯერმა უნდა გამოიანგარიშოს, თუ რამდენად შეუძლია ფირმას გადახდისუნარიანობის აღდგენა. ამის გაკეთება მას შეუძლია ფორმულით:[2]

$$K_3 \frac{K_{IK} + \frac{6}{T}(K_{IK} - K_{IH})}{K_{IL}}$$

ფორმულაში

K_3 – არის გადახდისუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტი;

K_{IK} – არის ლიკვიდობის კოეფიციენტი წლის ბოლოს;

K_{IH} – არის ლიკვიდობის კოეფიციენტი წლის დასაწყისში;

K_{IL} – არის მიმდინარე ლიკვიდობის ლიმიტი (2,0);

T – პერიოდის ხანგრძლივობა თვეებში.

თუ $K_3 > 1$-ზე მაშინ ითვლება, რომ საწარმოს გადახდისუნარიანობის აღდგენის შესაძლებლობა გააჩნია.

---

1 А. Петров, В. Петрова. Комплексный анализ финансовой деятельности банка, М., 2007. с. 228.

2 Финансовый менеджмент, практикум под ред. Н. Ф. Самсонова. М., ЮНИТИ, 2001. с. 262.

საკონტროლო კითხვები:

1. რას წარმოადგენს ანგარიშგება?
2. რას წარმოადგენს ფინანსური ანგარიშგება და რა დოკუმენტებს შეიცავს იგი?
3. განმარტეთ ბალანსი და ახსენით მისი სტრუქტურა.
4. რას წარმოადგენს მოგება-ზარალის ანგარიში?
5. რა ნაწილებისგან შედგება ფულის მოძრაობის ანგარიში?
6. რა მოთხოვნები წაეყენება ფინანსურ ანგარიშგებას?
7. ვინ არიან ფინანსური ანგარიშგების მომხმარებლები?
8. რომელი ორი დაშვება გაითვალისწინება ფინანსური ანგარიშგების შედგენისას?
9. ჩამოთვალეთ ფინანსური კოეფიციენტების ჯგუფები.
10. რის ანალიზი შეიძლება საქმიანი აქტიურობის კოეფიციენტებით.
11. რა განსხვავებაა აქტივების ლიკვიდობასა და ბალანსის ლიკვიდობას შორის.
12. როგორ იანგარიშება საერთო ლიკვიდობა?
13. დააჯგუფეთ აქტივები ლიკვიდობის დონის მიხედვით.
14. რა შედის ძნელადლიკვიდურ, ანუ ძნელადრეალიზებად აქტივებში.
15. რა მაჩვენებელია რენტაბელობა და მისი ანგარიშის რამდენი სახე იცით?
16. კაპიტალის სტრუქტურაში რამდენია საკუთარი კაპიტალის ხვედრითი წილის ნორმა დასავლეთში?
17. რას ეწოდება ფირმის აბსოლუტური სიმყარე?
18. როგორ იანგარიშება გაკოტრების ალტმანის 5 ფაქტორიანი მოდელი?

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ა. აბრალავა, გზა მაღალტექნოლოგიური ეკონომიკისკენ, თბ., 2001.

2. ა. აბრალავა, ეროვნული ეკონომიკა და გლობალიზაცია, თბ., 2005.

3. ა. აბრალავა, ეკონომიკის გლობალურ-ინოვაციური პრობლემები, თბ., 2012.

4. ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე, ა. აბრალავა, მენეჯმენტი და ადმინისტრირება, თბ., 2007.

5. ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2010.

6. ე. ბარათაშვილი, ლ. ქოქიაური, მენეჯმენტის პრინციპები, თბ., 2010.7

7. ნ. ბაკაშვილი, დ. მესხიშვილი, ლ. ქადაგიშვილი, ორგანიზაციის თეორია, თბ., 2009.

8. ბ. ბიწაძე, კორპორაციული მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2009.

9. ბ. ბიწაძე, ბიზნეს-სტრატეგია, თბ., 2007.

10. ი. ბერიშვილი, მ. მაისურაძე, ბუღალტრული აღრიცხვა საერთაშორისო სტანდარტებით, თბ., 2005.

11. დ. ჯაღელია, კორპორაციული ფინანსები. თბ., 2006.

12. ლ. გვენეტაძე, კორპორაციული ფინანსები. ნაწ. I. თბ., 2010.

13. მ. თეთრუაშვილი, ი. თეთრუაშვილი, ფინანსური მენეჯმენტი, გორი, 2007.

14. რ. კაკულია, ლ. ბახტაძე, გ. თეთბერიძე, კორპორაციის ფინანსები. თბ., 2009.

15. რ. კაკულია, ფინანსების თეორია, თბ., 2004.

16. კორპორაციული მართვის კვლევა საქართველოს კომპანიებში, IFC, თბ., 2008.

17. კორპორაციული მართვის კვლევა საქართველოს ბანკებში, IFC, თბ., 2008.

18. კორპორაციული მართვის კოდექსი კომერციული ბანკებისთვის, საქართველოს ბანკების ასოციაცია, თბ., 2009.

19. კორპორაციული მართვის სახელმძღვანელო, IFC, თბ., 2010.

20. ნ. ლაზვიაშვილი, პრივატიზებულ საწარმოთა განვითარებისთვის, ჟ."ეკონომიკა", №5-7.1997.

21. ნ. ლაზვიაშვილი, სააქციო საზოგადოებები: პრაქტიკა, პრობლემები, პერსპექტივები, თბ., 2001.

22. ნ. ლაზვიაშვილი, ნ. ფარულავა, საქართველოს ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიული მიმართულებები და ეკოლოგიური უსაფრთხოება, ჟ."ეკონომისტი", №3, 2009.

23. ნ. ლაზვიაშვილი, რისკმენეჯმენტი, თბ., 2010.

24. ნ. ლაზვიაშვილი, მმართველობითი გადაწყვეტილების სტილი და მოდელები კორპორაციაში, ჟ."ბიზნეს-ინჟინერინგი", №1, 2013.

25. გ. მალაშხია, საქართველოს ეკონომიკა-საუკუნოვანი პანორამის შტრიხები, თბ., 2002.

26. ი. მესხია, ბიზნესის საფუძვლები, თბ., 2011.

27. მეწარმეობა საქართველოში, სტატისტიკური პუბლიკაცია, თბ., 2010.

28. ჰ. მიქსი, კორპორაციული მართვა და სიმდიდრის წარმოქმნა, ACCA-ს კვლევა №37, 2004.

29. გ.მშვილდაძე, სააქციო საზოგადოებების ისტორიიდან საქართველოში,ჟ."ეკონომიკა", 1995.

30. ნ. პაიჭაძე, პერსონალის მართვა, თბ., 2003.

31. ნ. პაიჭაძე, თ. ხომერიკი, ბ. ხვინთელიანი, გ. შიხაშვილი, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2005.

32. საერთაშორისო ბიზნესი (ლექციების კურსი), თ. შენგელიას რედაქტორობით, თბ., 2011.

33. უ. სამადაშვილი, ბიზნესის საფუძვლები, თბ., 2009.

34. უ. სამადაშვილი, მ. გელეკანიშვილი, საერთაშორისო ბიზნესის ეთიკა და სოციალური პასუხისმგებლობა, თბ., 2012.

35. საქართველოს საგადასახადო კოდექსი, თბ., 2011.

36. საქართველოს კანონი კონტროლის პალატის შესახებ, თბ., 2000.

37. საქართველოს ადმინისტრაციული საპროცესო კოდექსი, თბ., 2010.

38. საქართველოს კანონი სამეწარმეო საქმიანობის კონტროლის შესახებ, თბ., 1999.

39. საქართველოს კანონი „მეწარმეთა შესახებ", თბ., 2011.

40. ა. ტომპსონი, ა. სტრიკლენდი III, სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბ., 2010.

41. რ. ფუტკარაძე, ტრანსნაციონალური კომპანიები და გლობალიზაცია, საქართველოს გლობალიზაციისა და რეგიონული ინტეგრაციის კვლევის ცენტრი, შრომების კრებული, თბ., 2008.

42. ზ. ლეღუშაური, ფინანსური მენეჯმენტი. თბ., 2007.

43. ზ. ლეღუშაური, ნ. ლაზვიაშვილი, საწარმოს პოტენციალური გაკოტრების შეფასება, ჟ."მაკრო-მიკრო ეკონომიკა", №1, 2001.

44. გ. ღურწკაია, თ. ღურწკაია, საერთაშორისო ბიზნესი. თბ., 2011.

45. ნ. ყორომლიშვილი, ფინანსები, თბ., 2007.

46. შ. შაბურიშვილი, სტრატეგიის ფორმირება თანამედროვე ბიზნესში, თბ., 2007.

47. თ. შენგელია, ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები, თბ., 2008.

48. გ. შუბლაძე, ი. მესხია, მ. ნანიტაშვილი, საერთაშორისო მენეჯმენტი, თბ., 2012.

49. გ. ცაავა, ბ. ბიწაძე, ზ. ლიპარტია, ფინანსური მენეჯმენტი. თბ., 2006.

50. დ. ძნელაძე, ლ. ძნელაძე, ბიზნესი, ორგანიზაცია და მართვა, თბ., 1999.

51. ლ. ჭანტურია, კორპორაციული მართვა და ხელმძღვანელობის პასუხისმგებლობა კორპორაციულ სამართალში, თბ., 2006.

52. ნ. ჭითანავა, გარდამავალი პერიოდის სოციალურ-ეკონომიკური პრობლემები, თბ., 2001.

53. თ. ხომერიკი, მენეჯმენტი, თბ., 2006.

54. ა. ხორავა, ნ. კვატაშიძე, ნ. სოესელი, ზ. გოგრიჭიანი, ბუღალტრული აღრიცხვა. თბ., 2002.

55. ჯ. ვ. ხორნი, ჯ. ვაჰოვიჩი, ფინანსური მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2008.

56. მ. ჯიბუტი, საქართველოს ფასიანი ქაღალდების ბაზარი, თბ., 2003.

57. ვ. ჯოლია, საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობები, თბ., 2008.

58. Брейли Р., Майерс С., Принципы корпоративных финансов, М., 1997.

59. Бригхем Ю., Гапенски Л., Финансовый менеджмент, т. 2, Санкт-Петербург, 1997.

60. Дафт Р. Л., Менеджмент. М., 2008

61. Друкер П., Менеджмент: Задачи, обязанности, практика. М., 2008.

62. Иванов А. Н., Управление капиталом и дивидендная политика, М., 1996.

63. Ковалева А. и др., Финансы фирмы, Учебник, М., 2002.

64. Ковалев В. В., Финансовый менеджмент, М., 2007.

65. Мескон М., Альберт М., Хедоури ф., Основа Менеджмента. М., 1992.

66. Перар Ж.,Управление финансами с упражнениями. М., 1999.

67. Роббинз С. П., Коултер М., Менеджмент. М. 2007

68. Романова И. Б., Финансовый менеджмент, Основые темы, Деловые игры, М., 2006.

69. Холмс Э., Риск-менеджмент, М., 2007.

70. Annotations to the OECD Principles of Corporate Covernance. OECD, 2004, p. 30.

71. E. D. Beinhocker, "Robust Adaptire Strategic", Sloan Management Review 40, no 3 (Spring 1999), p. 101.

72. Lisa A. Burke and Monica K. Miller. Taking the Mystery Out Intuitive Decision Making. Academy of Management Executive 13. no 4(1999). p. 91-99.

73. A. Chandler, Strategy and Strrukture, Cambridge, MA: MIT. Press, 1962.

74. Corporate Covernance in Eurasia: A. Comparative Overviw OECD, 2004.

75. Gray A., Yukl, "Leadership in Organizations" (Englewood Ceittas, N. J. Prentice, 1981). p. 146-152.

76. Hopt Klays J., Europaishes Gesellschaftsrecht und deutshce Unternehmensverfassung – Aktionsplon und Interdependenzen. ZIP, 11. 2005.

77. R. Hamermesh and S. Silk, "How to Compote in Stagmant Industries", Harvard Business review 57 (September 1979), p. 165.

78. R. Hackman, G. R. Oldham, Development of the job Diagnostig Survey. Journam of Applied Psychology. Aril 1975. p. 159-170.

79. P. Kotler. Marketing Management. sthed (Englewod Cliffs, NJ. Prentice Hall, 1984), p. 366.

80. Lintner J. Distribution of income of Corporations, American Economic Review, 46, May, 1956, p. 97-113.

81. D. McGregor. The Human Side of Enterprise (New-York: Mc-Graw-Hill, 1960).

82. Modernising Company Low and Enhancing Corporate Governance in the European Union A plan to Move Forward. Brussels, 25.5.2003 (Com(203)), 284, final, p. 12-17.

83. B. Muller, C. Copper. The Relation between Group Cohesiveness and Porformance: An Intergration. Psychological Bulletin, March. 1994, p. 210-227.

84. M. E. Porter. Competetive Strategy (New York: Free Press, 1980), p.p.216-223

85. Principles of Corporate Covernance, OECD, 2004, Foreword by Donald J. Johnston. p. 3.

86. Stenberg R., Bromilow, G. Corporate Govermance ant the Bourd: What Words Best. Florida The institute of internal Auditors Research foundation. 2000. p. 17.

87. E. J. Thomas, C. F. Fink. Effects of Group Size, Psychological Bulletin, July. 1963. p. 371-384.

88. F. Vogelstein, "Mighty Amazon" Fortune. May 26, 2003. p. 60-74.

89. V. H. Vroom. Leadership and the Decision Making Process. Organizational Dynamics. 28. no 4 (Spring 2000). p. 82-94.

90. V. H. Vroom. Work and Motivation (New York; John wiley, 1964).

91. Walter I. E. Dividend Policies and Common Stock Prices. Journal of Finance, 1, Marchs, p. 29-41.

Nino Lazviashvili – Corporate Management. published ... Ltd. Tbilisi, 2013. Page 580.

The textbook "Corporate Management" refers to management issues of Corporations, privately Joint Stock Companies. Its legal as well as organizational-economic aspects have been reviewed therein.

Georgian as well as foreign practice of corporate management has been underlined in the present work. Comparative analysis has been made.

The book is destined for bachelors, it is recommended for masters, doctoral candidates, professors of higher institutes, scientific-researchers, practicing managers and any person interested in the above issues.

Scientist- editor

Anzor Abralava
Doctor of Economic Sciences,
Full Professor of
Technical University of Georgia

Reviewers:

Giorgi Malashkhia
Doctor of Economic Sciences, Full Professor of
Technical University of Georgia, State
Premium Laureate of Georgia

Nikoloz Bakashvili
Doctor of Economic Sciences,
Professor

Ushangi Samadashvili
Doctor of Economic Sciences, Associate
Professor of Tbilisi State University

იბეჭდება ავტორის მიერ წარმოდგენილი სახით

გადაეცა წარმოებას 19.06.2013. ხელმოწერილია დასაბეჭდად 09.07.2013. ქაღალდის ზომა 60X84 1/16. პირობითი ნაბეჭდი თაბახი 36.

საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, თბილისი, კოსტავას 77

Verba volant, scripta manent

გამომცემლობა „გრაალი“, თბილისი, მარჯანიშვილის 16