

ეკონომიკისა და ბიზნესის ბანკითარების მიმართულეები

ორგანიზაციის მართვის სახეები

*თეონა ბაქანიძე, ასისტენტ პროფესორი
ნატო გვეგენავა, ასისტენტ პროფესორი*

რეზიუმე

სტატიაში წარმოდგენილია თანამედროვე ორგანიზაციისათვის აქტუალური მართვის ორი სახე: სტრატეგიული და კორპორაციული მართვა.

განხილულია სტრატეგიული მართვა, როგორც სამეწარმეო საქმიანობა. ორგანიზაციის შესაძლებლობები წარმოადგენს სტრატეგიული მართვის საფუძველს, რომელიც მიმართულია სტრატეგიული მიზნების მიღწევასაკენ. მთლიანობაში, სტრატეგიული პრობლემებით დაკავებული მენეჯერის მთავარ ამოცანას წარმოადგენს მომგებიანობის მუდმივი პოტენციალის უზრუნველყოფა. ამრიგად, სტრატეგიული მართვის მიზანია გაზარდოს ორგანიზაციის პოტენციალი, თანამედროვე უნარების მქონე, ჩართული, მოტივირებული და საქმისადმი ერთგული თანამშრომლებით.

სტატიაში ასევე განხილულია კორპორაციული მართვა, როგორც კომპანიების მართვის და კონტროლის სტრუქტურა. იგი არის კორპორაციების ფუნქციონირების და კონტროლის შიდა ინსტრუმენტი, კორპორაციული მართვა მოიცავს ურთიერთობებს კომანიის მენეჯმენტს, მის სამეთვალყურეო საბჭოს, აქციონერებსა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს შორის. კორპორაციული მართვის ძირითადი ასპექტი დაკავშირებულია კორპორაციებში გარე კაპიტალის შემოღების უზრუნველყოფასთან. კორპორაციული მართვა ასევე ითვალისწინებს იმ გზების გამოხატვას, რომლის საშუალებითაც შეძლებს დაინტერესოს დაკავშირებული მხარეები, რათა მათ განახორციელონ სოციალურად ეფექტიანი ინვესტიციები სპეციფიკურ ადამიანურ და ფიზიკურ კაპიტალში.

საკვანძო სიტყვები: სტრატეგიული მართვა, კორპორაციული მართვა, ადამიანური კაპიტალი, მენეჯერი, საეთაშორისო საფინანსო კორპორაცია, კორპორაციული მართვის კოდექსი.

Summary

Types of organization management

The article presents two types of current management of modern organization: strategic and corporate management.

Strategic management is considered as an entrepreneurial activity. The foundation of strategic management represents the capabilities of organization, which is directed towards the strategic goals. Overall, the busy manager, which main objectives are the strategic problems presents profitability of supplying constant potential. Thus, the main goal of strategic management is to increase the organization's potential with modern skills, engaged, motivated and committed employees.

The article also presents corporate management, as the structure of companies management and control. It is the functioning of corporations and the internal control tool. Corporate management includes the management of company relations with the supervisory board, shareholders and other stakeholders. A key aspect of corporate management relating to the provision of external capital flows to corporations. Corporate management also considers the ways in which the parties will be able to attract to implement a specific investment in human and physical capital.

Keywords: Strategic management, corporate management, human capital, Manager, International Finance Corporation, the Corporate Governance Code.

* * * * *

მართვა ადამიანის საქმიანობის სახეა, რომელიც გამოიხატება სხვა ადამიანების მუშაობის კოორდინაციაში დასახული მიზნის მისაღწევად. ამრიგად მართვის არსი ვლინდება ჰორიზონტალურად დანაწილებული შრომის კოორდინაციაში შრომის ვერტიკალური დანაწილების მეშვეობით.

მცირე ორგანიზაციებში ადამიანთა ჯგუფები, რომლებიც მართვის პროცესს უწევენ კოორდინაციას, მკაფიოდ არიან ერთმანეთისაგან გამოყოფილი. მცირე ორგანიზაციებში, რომლის მფლობელთა რაოდენობა ორზე მეტს არ აღემატება, მმართველობითი ფუნქციები პარტნიორებს შორის განაწილებუ-

ლია მათი მუშაობის გრაფიკის შესაბამისად. ამასთან პარტნიორები ასრულებენ არამმართველობით ფუნქციებსაც, როდესაც ემსახურებიან მომხმარებლებს და ამასთანავე ისინი ერთმანეთს არ თვლიან უფროსებად და არიან თანასწორუფლებიანნი. დიდ და რთულ ორგანიზაციებშიც მენეჯერები ხშირად ასრულებენ სამუშაოს, რომელიც არ არის დაკავშირებული მართვასთან. თითქმის ყველა ორგანიზაციაში, პატარა ორგანიზაციების გამოკლებით, მართვა მოითხოვს იმდენად დიდ დროსა და ენერჯიას, რომ შეუძლებელია მისი არასრულყოფილად განხორციელება.

თანამედროვე ორგანიზაციისათვის აქტუალურია მართვის ორი სახე — სტრატეგიული და კორპორაციული მართვა.

სტრატეგიული მართვა, დაკავშირებულია ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების დასახვასთან, გარემოსთან განსაზღვრულ ურთიერთობებთან, რაც მას საშუალებას აძლევს მიაღწიოს დასახულ მიზნებს, შეესაბამებოდეს ფირმის შინაგან შესაძლებლობებსა და საშუალებებს.

სამეურნეო საქმიანობის არასტაბილურობის ზრდასთან ერთად იზრდება ორგანიზაციის სტრატეგიული მართვის საჭიროება.

სტრატეგიული მართვა — ეს, უპირველეს ყოვლისა, სამენარმეო საქმიანობაა. სამეურნეო საქმიანობის სწრაფად ცვლად პირობებში მოქმედებათა მენარმეობრივი სახე შეიძლება შევაფასოთ, როგორც არა მხოლოდ შესაძლო, არამედ ორგანიზაციის განვითარების უპირატესი გზა, რომელიც მხოლოდ წარმატებასა და გადარჩენას უზრუნველყოფს.

ორგანიზაციის შესაძლებლობები წარმოადგენს სტრატეგიული მართვის საფუძველს, რომელიც მიმართულია სტრატეგიული მიზნების მიღწევასაკენ. ეფექტიანი სტრატეგიული მართვისათვის მენეჯერს არა მხოლოდ მენარმეობრივი ნიჭი უნდა ჰქონდეს, არამედ გარკვეული შემოქმედებითი უნარიც უნდა გააჩნდეს. ამრიგად, მთლიანობაში, სტრატეგიული პრობლემებით დაკავებული მენეჯერის მთავარ ამოცანას წარმოადგენს მომგებიანობის მუდმივი პოტენციალის უზრუნველყოფა.

მენეჯერი, რომელიც სტრატეგიულ მართვას ახორციელებს უნდა განსაზღვროს და განახორციელოს სტრატეგიული ცვლილებები ორგანიზაციაში. ასევე მან უნდა შექმნას ორგანიზაციული სტრუქტურა და კულტურა, რომელიც ხელს შეუწყობს სტრატეგიულ ცვლილებებს. სტრატეგიულ ცვლილებებთან შესაბამისობაში მოიყვანოს ორგანიზაციის ისეთი სიტუაციური ცვლადები, როგორცაა მიზნები, ამოცანები, ტექნოლოგია, სისტემები და პროცედურები. მის კომპეტენციაში შედის ასევე შეარჩიოს და პრაქტიკულად „აღზარდოს“ სტრატეგიული ცვლილებების გატარების უნარის მქონე ხელმძღვანელები და შემსრულებლები.

ამრიგად, სტრატეგიული მართვის მიზანია გაზარდოს ორგანიზაციის პოტენციალი, თანამედროვე უნარების მქონე, ჩართული, მოტივირე-

ბული და საქმისადმი ერთგული თანამშრომლებით. სტრატეგიულ მართვას ორი მთავარი ამოცანა აქვს:

1. მოხდეს ადამიანური რესურსების სტრატეგიისა და კორპორაციული სტრატეგიის ინტეგრაცია;

2. ჰქონდეს საერთო მიმართულება, რომ ორგანიზაციის კორპორაციული საჭიროებები და ორგანიზაციის თანამშრომლების მოთხოვნები სრულყოფილი და პრაქტიკული ადამიანური რესურსების პოლიტიკისა და პროგრამების შემუშავება-შესრულებით დაკმაყოფილდეს.

სტრატეგიული მართვის მიმართ მიდგომები და დამოკიდებულება ძირითადად ემყარება რესურსებზე დაფუძნებულ ხედვას. ეს აჩვენებს, რომ სწორედ რესურსები, მათ შორის ადამიანური რესურსები, აძლევს ორგანიზაციას განსაკუთრებულ ნიშანსა და სხვებთან შედარებით უპირატესობას.

საეთაშორისო საფინანსო კორპორაცია კორპორაციულ მართვას განსაზღვრავს, როგორც კომპანიების მართვის და კონტროლის სტრუქტურებს და პროცესებს. ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია გვთავაზობს კორპორაციული მართვის შემდეგ განმარტებას:

„იგი არის კორპორაციების ფუნქციონირების და კონტროლის შიდა 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“.

კორპორაციული მართვა არის სტრუქტურებით და პროცესებით განსაზღვრული ურთიერთობების სისტემა. კორპორაციული მართვის ძირითადი ასპექტი დაკავშირებულია კორპორაციებში გარე კაპიტალის შემოღინების უზრუნველყოფასთან. კორპორაციული მართვა ასევე ითვალისწინებს იმ გზების გამოხატვას, რომლის საშუალებითაც შეძლებს დაინტერესოს დაკავშირებული მხარეები, რათა მათ განახორციელონ სოციალურად ეფექტიანი ინვესტიციები სპეციფიკურ, ადამიანურ და ფიზიკურ კაპიტალში. კომპანიის კონკურენტუნარიანობა და მისი საბოლოო წარმატება გუნდური მუშაობის შედეგია — ეს არის 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.

კორპორაციული მართვის სისტემა ოთხ ძირითად ღირებულებას ემყარება ესენია:

— სამართლიანობა — კორპორაციული მართვის სისტემა უნდა იცავდეს აქციონერთა უფლებებს და ორიენტირებული უნდა იყოს თითოეული აქციონერისადმი ერთნაირ, თანასწორ მიდგომას, მცირე და უცხოელი აქციონერების ჩათვლით. ყველა აქციონ-

ერს უნდა შეეძლოს 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 სანარმოების 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 სტარტეგიულ ხელმძღვანელობას, საბჭოს მიერ მენეჯმენტის ეფექტიან მონიტორინგს და საბჭოს ანგარიშვალდებულებას კომპანიის აქციონერების წინაშე.

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 ცდილობენ აქციების ღირებულების მდგრად ზრდას;

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

კორპორაციული მართვის ქვეშ მოიაზრებენ კომპანიის მართვის და კონტროლის სისტემას, რომელიც ხელს უწყობს გამჭვირვალობას და ანგარიშვალდებულებას, არეგულირებს ურთიერთობას აქციონერებს, სამეთვალყურეო საბჭოს, მენეჯმენტს და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს შორის.

რამდენადაც კარგი კორპორაციული მართვა ხელს უწყობს აქციონერთა და პოტენციურ ინვესტორთა შორის ნდობის ამაღლებას, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ კორპორაციული მართვა ეხმარება კომპანიებს უფრო უკეთ წარმართონ თავიანთი საქმიანობა, მოიზიდონ დამატებითი კაპიტალი კომპანიის გასაფართოვებლად და აიმაღლონ კონკურენტუნარიანობის დონე.

კორპორაციის კოდექსი შეიძლება მოიცავდეს ისევ მნიშვნელოვან საკითხებს როგორცაა: კორპორაციის მიზნები და ამოცანები; ურთიერთობა დირექტორთა საბჭოსა და გენერალურ დირექტორს შორის; ზოგადი სამუშაო პროცედურები; აქციონერთა უფლე-

ბები; კორპორაციული დივიდენდების პოლიტიკა; ინფორმაციის გამჟღავნებასა და გამჭვირვალობასთან დაკავშირებული საკითხები; შიდა კონტროლის ფუნქცია რისკის მართვის ჩათვლით; ბუღალტრული აღრიცხვის პოლიტიკა და სტანდარტები; ურთიერთობა ინვესტორებთან და სხვა მხარეებთან, რომლებსაც აქვთ კორპორაციის მიმართ ინტერესი.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ე. ბარათაშვილი, ნ. ბაკაშვილი, ბ. გეჩბაია, ნ. ფარესაშვილი, დ. მესხიშვილი, თანამედროვე ბიზნეს სტრატეგიები, თბ.,2011
2. ე.ბარათაშვილი, ლ.თაკალანძე, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ.,2010
3. ნ.ლაზვიაშვილი, კორპორაციული მენეჯმენტი, თბ.,2013
4. კორპორაციული მართვის სახელმძღვანელო, IFC, თბ.,2010
5. თ. კილაძე, ნ. დიდიშვილი, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ.,2009
6. ბ.ბინაძე, კორპორაციული მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ.,2009