

The article emphasizes that the current business environment in Georgia is the most popular trend in foreign investment and the prospect of IPO- software. Therefore, it is very important for the company's corporate management issues under which the investor is most notable.

It is proved that it is necessary to minimize the problems of corporate governance in Georgia: the supervisory board to be independent members of corporations, which are a guarantee of the investor; Strengthen the company's internal control and monitoring; Companies to form such subsidiary bodies, such as committees and corporate secretary; Implement the evaluation mechanism, which is successfully operating in Western countries, in order to determine whether the Companions of government bodies to function and be productive in their work has shortcomings; The state, in turn, determine the minimum standards of the companies management and introducing more efficient and flexible regulations.

საქართველოში დღეისათვის არსებული ბიზნეს გარემოს ყველაზე პოპულარული ტენდენციაა უცხოური ინვესტიციების მოზიდვა და I-ზე (პირველადი საჯარო შეთავაზება) გასვლის პერსპექტივების უზრუნველყოფა. აქედან გამომდინარე, კომპანიისათვის მეტად მნიშვნელოვანია კორპორაციული მენეჯმენტის საკითხების დარეგულირება, რომელიც მეტად საყურადღებოა ინვესტორისათვის.

დასავლეთში კორპორაციული მართვის ძირითადი პრობლემებია: აქციონერთა დაქსაქსულობისა და ინერტულობის გამო მენეჯმენტის გაკონტროლების პრობლემა; აქციონერთა მხრიდან ადმინისტრაციის გადაწყვეტილებებზე და საქმიანობაზე ზეგავლენის მოხდენა; მენეჯერთა მრავალმილიონიანი კონტრაქტები, პასუხისგებაში მიცემის სიძნელე და ინსაიდერული ინფორმაციის დარღვევით გამოყენება.

სადღეისოდ, საქართველოში კორპორაციული მართვის დონის ამაღლებას აფერხებს ინფორმაციის, ფინანსების, კვალიფიციურ სპეციალისტთა და მმართველი ორგანოების მხრიდან ინტერესის ნაკლებობა. ქვეყნის მთავარ პრობლემას კორპორაციულ მართვაში განეკუთვნება: (1) აქციონერების მიერ საკუთარი უფლებების არცოდნა; (2) კანონმდებლობით და შიდა დებულებებით დადგენილი წესების უგულებელყოფა; (3) არაეფექტური მმართველობის ორგანოები და მათი ფორმალური გაკონტროლება; (4) გარიგებების არსებობა დაკავშირებულ მხარეებთან; ინფორმაციის არა საჯაროობა და ხარვეზები კანონმდებლობაში.

კორპორაციული მართვის ყველა კოდექსის მოთხოვნაა სამეთვალყურეო საბჭოს და დირექტორთა საქმიანობის ყოველწლიური შეფასება. საქართველოში სამეთვალყურეო საბჭოს ფუნქციონირებისას თავს იჩენ შემდეგი სამი ძირითადი პრობლემა: ფორმალური არსებობა; საბჭოში ნათესაების და მეგობრების ყოლა; საბჭოს შემადგენლობაში არაკვალიფიციური წევრების შეყვანა. გავრცელებული პრობლემაა კორპორაციათა მხრიდან ინფორმაციის არასაჯაროობა; კონპანიები არ ახდენენ წლიური ანგარიშების გამოქვეყნებას და ინფორმაცია არ არის ხელმისაწვდომი წვრილი აქციონერებისათვის.

საქართველოში კორპორაციულ მართვასთან დაკავშირებული საკანონმდებლო ბაზა მწირია, საქართველოს კანონში „მენარმეთა შესახებ“ ბუნდოვანია ხელმძღვანელ პირთა პასუხისმგებლობის საკითხი, ასევე გურკვეველია მნიშვნელოვანი დებულებები კანონში „ფასიანი ქაღალდების ბაზრის შესახებ“. რაც შეეხება „სისხლის სამართლის კოდექსს“, იგი ითვალისწინებს ხელმძღვანელ პირთა პასუხისმგებლობის საკითხს, თუმცა ძნელია დასახელებს შემთხვევა, როდესაც ამ მუხლების გამოყენებით დამდგარიყო ხელმძღვანელთა პასუხისმგებლობის საკითხი.

კომპანიები ყველაზე ხშირად კორპორაციულ მართვას უკავშირებენ ისეთი ამოცანების გადანყვეტას, როგორიცაა: ინვესტიციების მოზიდვა, სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების ეფექტურობის ამაღლება, აქციონერებსა და მმართველობით ორგანოებს შორის ურთიერთობების ეფექტურობის ამაღლება. 2008 წლის ფინანსურმა კრიზისმა დაადასტურა, რომ კომპანიები, რომლებიც არ იმართებიან აღიარებული საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად, არ არიან ორიენტირებული ზრდაზე და აქვთ გამჭვირვალობასთან დაკავშირებული პრობლემები. ისინი საკუთარ საქმიანობაში განწირული არიან მარცხისათვის და საფრთხეს უქმნიან თითოეულ თანამშრომელს, კრედიტორებს, დებიტორებს და სხვა დაინტერესებულ პირებს.

საქართველოში კორპორაციული მართვის საუკეთესო მაგალითია აი-ეს თელასის კორპორაციული მენეჯმენტი. სს „თელასში“ აქციონერთა უფლებების უზრუნველყოფის მიზნით მიღებულია შემდეგი შიდა დოკუმენტები, რომლებიც არეგულირებენ საზოგადოების ორგანოთა საქმიანობას: წესდება, დებულება აქციონერთა საერთო კრების მომზადებისა და ჩატა-

რების წესის შესახებ, დებულება სამეთვალყურეო საბჭოს სხდომების მონვევისა და ჩატარების შესახებ, დებულება სამეთვალყურეო საბჭოს წევრებისათვის ანაზღაურების და კომპენსაციების გადახდის შესახებ, დებულება სამეთვალყურეო საბჭოს აუდიტის კომიტეტის შესახებ, დებულება საზოგადოების აქციონერებთან ურთიერთქმედების შესახებ, საზოგადოების აქციონერთა განცხადებებსა და მოთხოვნებზე მუშაობის მეთოდიკა.

სს „თელასის“ მართვისა და კონტროლის ორგანოებია: აქციონერთა საერთო კრება; სამეთვალყურეო საბჭო; გენერალური დირექტორი. სს „თელასში“ აქციონერთა საერთო კრება წარმოადგენს მართვის უმაღლეს ორგანოს, იგი აქციონერებს საშუალებას აძლევს მოახდინონ საზოგადოების მართვაში მონაწილეობის უფლების რეალიზაცია. სამეთვალყურეო საბჭო, აღმასრულებელი ორგანოები ანგარიშვადებული არიან საერთო კრების წინაშე, კომპეტენციების შესაბამისად. გენერალური დირექტორი ანხორციელებს საზოგადოების მიმდინარე საქმიანობის ხელმძღვანელობას, იგი წარმოადგენს სასოგადოების ერთპიროვნულ აღმასრულებელ ორგანოს, ახორციელებს ყოველდღიურ მართვასა და წარმომადგენლობით უფლებამოსილებას. საზოგადოების სამეთვალყურეო საბჭო ანხორციელებს საზოგადოების საერთო ხელმძღვანელობას, იღებს გადაწყვეტილებებს საზოგადოების საქმიანობის არსებით საკითხებთან დაკავშირებით. სამეთვალყურეო საბჭო შედგება ექვსი წევრისაგან. ორპორაციული მართვის განხორციელების პროცესში თავს იჩენს კომპანიათა სოციალური პასუხისმგებლობა, რომლის განხორციელების ხელშემწყობი და ხელშემშლელი ფაქტორები შემდეგია:

(1) კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის განხორციელების ხელშემწყობი ფაქტორები — მოსახლეობის ხედვა: სახელმწიფომ დაუწესოს საგადასახადო შეღავათები CSR-აქტიურ კომპანიებს; სახელმწიფომ შექმნას ბიზნესისათვის კეთილმყოფელი გარემო; მომხმარებელმა უპირატესობა მიანიჭოს იმ კომპანიას, რომელიც ეწევა საზოგადოებისათვის სასარგებლო საქმიანობას; სახელმწიფომ ბიზნესის ფულით შექმნას სპეციალური ფონდი სოციალური პროგრამებისათვის; მთავრობამ დაავალოს ბიზნესს აქტიურობა; არასამთავრობო სექტორმა აქტიურად ითანამშრომლოს ბიზნეს კომპანიებთან.

(2) საქართველოში კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის განვითარების ხელშემშლელი ფაქტორები - ბიზნესმენთა ხედვა: 1. გარე ფაქტორები: სახელმწიფოს მხრიდან ხელშემწყობის და სტიმულირების არ არსებობა; საგადასახადო შეღავათების არარსებობა; არაჯანსაღი ბიზნეს გარემო; 2. შიდა ფაქტორები: ბიზნესს არ აქვს მსგავსი საქმიანობის გამოცდილება; ცოდნისა და ინფორმაციულობის ნაკლებობა სოციალური პასუხისმგებლობის განხორციელების ფორმის შესახებ; სოციალური პასუხისმგებლობის პროექტების დაგეგმვის, მართვის და შედეგების შეფასების გამოცდილების ნაკლებობა.

საქართველოში თანამედროვე ეტაპზე ძალზე მნიშვნელოვანია სახელმწიფო საწარმოების, როგორც ცენტრალურ, ისე ადგილობრივ დონეზე კორპორაციული მმართველობის სისტემის დანერგვა, რომელიც უზრუნველყოფს სახელმწიფო საწარმოებიდან მაქსიმალური ეკონომიკური და სოციალური სარგებლის მიღებას. OECD-ის წევრ სახელმწიფოებში აღნიშნულ სექტორში რეფორმების განხორციელების აუცილებლობა მაღალმა საზოგადოებრივმა ინტერესმა და სახელმწიფო საწარმოთა მართვასთან დაკავშირებულმა პრობლემებმა წარმოშვა, როგორიცაა, მაგალითად, საწარმოთა საქმიანობაში ზედმეტი პოლიტიკური ჩარევა, პასიური და არაეფექტურად მოქმედი მმართველობითი ორგანოები (სამეთვალყურეო და დირექტორთა საბჭოები), არასაკმარისი გამჭვირვალობა, გაუმართავი ანგარიშვადებულების სისტემა და ა.შ.

ამ მიზნით OECD-ის ძველ და ახალ წევრ სახელმწიფოებში სახელმწიფო საწარმოებთან დაკავშირებული ძირეული რეფორმები განხორციელდა, აღნიშნული რეფორმების განხორციელების პროცესში სახელმწიფოები მრავალი გამონვევის წინაშე აღმოჩნდნენ. ყველაზე რთული იყო ბალანსის პოვნა სახელმწიფოს მხრიდან პარტნიორის უფლებამოსილების აქტიურად განხორციელებასა და საწარმოთა საქმიანობაში ზედმეტ ჩარევას შორის.

საქართველოშიც დღეისათვის სახელმწიფო საწარმოთა წილები/აქციები მართვის უფლებით გადაცემულია სხვადასხვა სუბიექტებზე, კერძოდ, 17 საწარმო მართვის უფლებით გადაცემული აქვს სხვადასხვა სამინისტროს, მათი მმართველობის სფეროსა და კომპეტენციის შესაბამისად.

სახელმწიფოსათვის მნიშვნელოვანი და ფინანსურად გამართული საწარმოები საკუთრე-

ბაში გადაცემული აქვს სს საპარტნიორო ფონდს. ფონდის მთავარი დანიშნულებაა საქართველოში ინვესტიციების წახალისება საინვესტიციო პროექტების განვითარების საწყის ეტაპზე თანამონაწილეობის გზით (კაპიტალში თანაინვესტირება, სუბორდინირებული სესხი და ა.შ.). ფონდის აქტივების პორტფელი შედგება შემდეგი კომპანიებისაგან: საქართველოს რკინიგზა — 100% წილი; საქართველოს ნავთობისა და გაზის კორპორაცია — 100% წილი; საქართველოს სახელმწიფო ელექტრო სისტემა — 100% წილი; სს თელასი - 24,5% წილი.

გარდა აღნიშნული საწარმოებისა, ფონდის საკუთრებაშია კიდევ 5 კომპანია და ამ კომპანიების დაქვემდებარებაში მყოფი 12 კომპანია. აღნიშნული ფონდის საქმიანობა მთლიანობაში აგებულია კორპორაციული მართვის საფუძვლებზე.

საქართველოში კორპორაციული მართვის სფეროში მხედველობაშია მისაღები ის გარემოება, რომ არ არსებობს სამართლებრივი ჩარჩო და მკაფიოდ განსაზღვრული პოლიტიკა, რის გამოც სახელმწიფო საწარმოთა მართვის პრაქტიკა არ არის უნიფიცირებული და ყველა სამინისტროს საკითხისადმი განსხვავებული მიდგომა აქვს. მაგალითად, სამინისტროებში ფუნქციონირებს მონიტორინგისა და ანგარიშგების განსხვავებული სისტემა. ამასთანავე, საწარმოთა ორგანიზაციული სტრუქტურა და მათი მმართველობითი საქმიანობა არ ეფუძნება საერთო პრინციპებს, რაც გამოწვეულია იმითაც, რომ არ არის შემუშავებული სახელმწიფო საწარმოთა კორპორაციული მართვის სახელმძღვანელო, რომელშიც გაწერილი იქნება საწარმოთა მართვის ძირითადი ნორმები და პრინციპები. მსგავსი სახის სახელმძღვანელო მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაშია. ყოველივე ამის გამო, ქვეყანაში არ არის უზრუნველყოფილი საწარმოთა მართვის სისტემის ეფექტური ფუნქციონირება.

საერთაშორისო პრაქტიკისა და საქართველოში არსებული სიტუაციის ანალიზი ცხადყოფს, რომ სტრატეგიის, მკაფიო ხედვისა და კორპორაციული მართვის ძირითადი პრინციპების შემუშავებისა და პრაქტიკაში გამოყენების გარეშე შეუძლებელია სახელმწიფო საწარმოთა პროდუქტიული საქმიანობისა და მომგებიანობის ზრდა. საწარმოთა კორპორაციული მართვის უზრუნველყოფის გარეშე სახელმწიფო საწარმოები იქნებიან ქვეყნისათვის მხოლოდ ტვირთი, რომელსაც არსებით სარგებელი არ მოქვს.

საერთაშორისო სტრატეგიისა და პრაქტიკის პირველადი მოთხოვნა/რეკომენდაციაა, რომ აუცილებელია ქვეყანაში არსებობდეს საწარმოთა მაკორდინირებელი ორგანო. ასეთი მაკორდინირებელი ორგანო არსებობს ეკონომიკის და მდგრადი განვითარების სამინისტროსთან ქონების მართვის ეროვნული სააგენტოს სახით, მაგრამ მაკორდინირებელი ორგანო, კორპორაციული მმართველობის ძირითადი პრინციპებიდან გამომდინარე, აქტიურად უნდა ახორციელებდეს პარტნიორობა უფლებამოსილებებს და მის არსებობას არ უნდა ჰქონდეს ფორმალური ხასიათი. სააგენტოს პარტნიორის ყველა უფლებამოსილება სამინისტროზე აქვს დელეგირებული და, შესაბამისად, მართვაში საერთოდ არ მონაწილეობს (თუ არ ჩავთვლით იმას, რომ ქონების განკარგვასთან მიმართებაში სამინისტროები გადაწყვეტილებას სააგენტოს თანხმობით იღებენ).

ამასთანავე, სამინისტროების მხრიდან სააგენტოში არ ხდება ანგარიშის წარდგენა მათ მმართველობის სფეროში არებული საწარმოების საქმიანობის და მომგებიანობის შესახებ. შესაბამისად, სახელმწიფოს არ აქვს აგრეგირებული ინფორმაცია სახელმწიფო საწარმოთა ფუნქციონირების შესახებ, რაც საწარმოთა ზედამხედველობასა და სისტემაში არსებულ პრობლემათა დროულ იდენტიფიცირებას შეუძლებელს ხდის. დღემდე არ არის შემუშავებული საწარმოთა მართვის პოლიტიკა, რომელიც საერთო იქნებოდა საწარმოთა მმართველი ყველა სამინისტროსათვის. აღნიშნული ხელს შეუწყობდა კორპორაციულ მარვაში ერთიან ხედვის ჩამოყალიბებას და პოლიტიკის ფორმირებას ქვეყნის მასშტაბით.

ამრიგად, საქართველოში კორპორაციული მართვის პრობლემების მინიმუმამდე დასაყვანად აუცილებელია: კორპორაციათა სამეთვალყურეო საბჭოში წარდგენილი იქნეს დამოუკიდებელი წევრები, რომლებიც ინვესტორისათვის გარკვეულ გარანტიას წარმოადგენენ; გაძლიერდეს კომპანიის შიდა კონტროლი და მონიტორინგი; კომპანიებში ჩამოყალიბდეს ისეთი დამხმარე ორგანოები, როგორიცაა კომიტეტები და კორპორაციული მდივანი; დაინერგოს შეფასების მექანიზმი, რომელიც წარმატებით ფუნქციონირებს დასავლეთის ქვეყნებში, რათა კომპანიონებმა განსაზღვრონ რამდენად ნაყოფიერია მმართველობითი ორგანოების ფუნქციონირება და რა ნაკლოვანებები გააჩნია მათ საქმიანობას; სახელმწიფომ, თავის მხრივ, განსაზღვროს კომპანიათა მართვის მინიმალური

სტანდარტები და დანერგოს უფრო ეფექტური მარეგულირებელი ნორმები.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Корпоративное управление https://ru.wikipedia.org/wiki/Корпоративное_управление.
2. Принципы корпоративного управления ОЭСР: www.oecd.org/corporate/ca/.../32159669.
3. Корпоративный секретарь в системе корпоративного управления компании : учеб.-практ. пособие / под общ. ред. Беликова И. В.; Рос. ин-т директоров. — М.: Империя Пресс, 2005. — 424 с.
4. Корпоративное управление: история и практика: www.cbr.ru/management.../index.-html.

არასწორი გადაწყვეტილებები მენეჯმენტში და მათი შედეგები ბიზნესში

მანანა ალფაიძე — სეუ-ს ასოცირებული პროფესორი
ნაზი ჭიკაიძე — სტუ-ს ასოცირებული პროფესორი

რეზიუმე

თანამედროვე ორგანიზაციებს გამძაფრებული კონკურენციის პირობებში უწევთ არსებობა. დღეს უკვე ძნელია პასუხის გაცემა კითხვაზე თუ რა უფრო მნიშვნელოვანია ბაზარზე დამკვიდრებისა და შემდგომი განვითარებისთვის, ყოველმხრივ დეტალურად გააზრებული გადაწყვეტილებების მიღება თუ გადანწყვეტილებების სწრაფად მიღება? რა მეთოდები გამოვიყენოთ მართვაში და როგორ მოვერგოთ მუდმივად ცვალებად გარემოს? ადანწყვეტილების მიღებასთან ერთად მომხმარებლის, მომსახურებისა და პროდუქტის სწორად შერჩევა ბიზნესის წარმატების საფუძველს წარმოადგენს. ამ კითხვებზე სწორი პასუხების გაცემას შეუძლია გადაარჩინოს და განავითაროს ბიზნესი, გამოავლინოს ახალი შესაძლებლობები. აღნიშნული კითხვებზე პასუხები ასახავს მომხმარებელს, პროდუქტსა და გაყიდვას ერთიანობაში, ზრდის რესურსების ეფექტიან

ქტიან გამოყენებას და ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობას.

საკვანძო სიტყვები: გადანწყვეტილება, ბიზნესი, მომხმარებელი, მომსახურება, ფუნქცია.

Incorrect decisions in the management and their implications for business

Manana Alpaidze
Associate Professor of TNU
Nazi Chikaidze
Associate Professor of GTU

Summary

Modern organizations exist in the terms of the heightened competition. Today it is difficult to answer the question of what is more important for the market introduction and further development: comprehensive detail thought out decisions or to make decisions quickly? What kind of methods use and how to manage the ever-changing environment? Together to make decisions the foundation of business success is