



აღმასრულებელი რგოლის შიდა აუდიტი კორპორაციაში

რეზიუმე

სტატიაში ავტორები განიხილავენ კორპორაციული მართვის ერთერთი ძირითადი ფიგურანტის, - აღმასრულებელი რგოლის - შიდა აუდიტის თავისებურებებს. ავტორები აღნიშნავენ, რომ კორპორაციული მართვის სისტემა უნდა ფუნქციონირებდეს ისეთნაირად, რომ მოახდინოს სტრატეგიული შეცდომების პრევენცია, ხოლო მათი წარმოქმნის შემთხვევაში დროულად მოახდინოს რეაგირება ამ შეცდომების ეფექტური კორექტირებისათვის.

ამგვარად, ავტორთა მიერ სტატიაში გახსნილია შიდა აუდიტის ფიგურანტებისადმი სრული მოთხოვნების აუდიტორული პროცედურების შინაარსი.

საკვანძო სიტყვები: კორპორაციული მართვა, აღმასრულებელი რგოლი, პრევენცია, მართვის ეფექტურობა.

როგორც ვიცით, კორპორაციული მართვის ძირითად ფიგურანტებს წარმოადგენენ: აქციონერთა კრება; დირექტორთა საბჭო და მისი კომიტეტები; კორპორაციის მდივანი; აღმასრულებელი ხელმძღვანელობა ან მართვის ორგანოები; პერსონალი და სხვა დაინტერესებული პირები. მიღებულია ჩაითვალოს, რომ კორპორაციული მართვის სისტემა უნდა ფუნქციონირებდეს ისეთნაირად, რომ შეეძლოს სტრატეგიულ შეცდომების პრევენცია, ხოლო მათი წარმოქმნის შემთხვევაში დროულად მოახდინოს რეაგირება და ეფექტური კორექტირება.

აღმასრულებელმა ხელმძღვანელობამ გონივრულად, პატიოსნად და მხოლოდ კორპორაციის ინტერესებში უნდა განახორციელოს მისი მიმდინარე საქმიანობის ეფექტური მართვა. იგი წარმოადგენს კოლეგიალურ ან ერთპიროვნულ (გენერალური დირექტორი, მმართველი კომპანია, მმართველი) ორგანოს, რომელიც ანგარიშვალდებულია დირექტორთა საბჭოს ან უშუალოდ მესაკუთრეების (აქციონერების) წინაშე. კოლეგიალურად შეჯერებული აზრის და დასაბუთებულად მიღებული გადაწყვეტილებების გათვალისწინებით, ოპერატიულობისა და მართვის მიმდინარე ფუნქციის აღსრულების ყველაზე ეფექტური უზრუნველყოფისათვის უმჯობესია, შეიქმნას კოლეგიალურ-აღმასრულებელი (მმართველი) ორგანო.

აღმასრულებელი ხელმძღვანელობის საქმი-

ნინო შაილოძე

სტუ-ს პროფესორი

თორნიკე ძაბანიძე

სტუ-ს დოქტორანტი

E-mail: tornike10@yahoo.com

ანობის შეფასების ძირითადი კრიტერიუმებია:

- აღმასრულებელი ორგანოების ანგარიშვალდებულება დირექტორთა საბჭოს ან აქციონერების საერთო კრების წინაშე;

- დამფუძნებელი დოკუმენტების კომპეტენტურობა შინაგანი დებულებების და რეგლამენტების შესაბამისად;

- დადებული ხელშეკრულებების საფუძველზე ვალდებულებების ჩამონათვალი;

- დასადებ გარიგებებზე კომპეტენციების შეზღუდვა (მსხვილი გარიგებები და გარიგებები დაინტერესებით);

- აღმასრულებელი ორგანოს არჩევის სამართლიანობა; აღმასრულებელი ორგანოს უფლებამოსილებების შეჩერების ფაქტების არსებობა;

- აღმასრულებელი ორგანოების წევრების მიერ კანონმდებლობაში, დამფუძნებელ დოკუმენტებში და კორპორაციული მართვის კოდექსში არსებული შეზღუდვების (კორპორაციული ქცევის კოდექსი) შესრულება;

- კორპორაციისათვის ზარალის მიყენების და აღნიშნული ფაქტების გამოვლენაზე პასუხისმგებლობის გახსნის წესი.

აუდიტის დროს ფასდება: კოლეგიალური აღმასრულებელი ორგანოს არჩევის პროცედურა ან გენერალური დირექტორის დანიშვნა; მათი უფლებამოსილებების და ვალდებულებების ფარგლები; ხელმძღვანელობის ანაზღაურების დამოკიდებულება კორპორაციის საქმიანობის შედეგებზე; კონფლიქტების და ინტერესების დარღვევები და საკვანძო თანამდებობების პირების შეცვლისათვის საკადრო რეზერვების არსებობა. აქციონერები განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ მოცემული ორგანოების პასუხისმგებელი პირების პირად და პროფესიულ თვისებებს, რაც დაკავშირებულია კორპორაციის მართვაში, განკარგვაში და აქტივების გახსვისებაში მათ მნიშვნელოვან უფლებებთან.

ანალიზს ექვემდებარება აღმასრულებელი ხელმძღვანელობის არჩევის პროცედურა (საერთო კრებაზე არჩევა, დამთვლელი კომისიის პრო-



ტოკოლზე ხელმოწერა, თანამდებობაზე დანიშნვის და შრომითი ხელშეკრულების დადების ბრძანების გამოცემა) და მისი გამჭვირვალობა (მმართველობის წევრების და გენერალური დირექტორის შესახებ სრული ინფორმაციის გაცემა).

აღმასრულებელი ხელმძღვანელობის არჩევის დროს წარმოდგენილ უნდა იქნას სრული ინფორმაცია პიროვნებებზე, ხოლო აღმასრულებელი ხელმძღვანელობის და მენეჯმენტის საქმიანობის შემდგომი შეფასებისათვის კი საჭიროა მათი საქმიანობის მიმართ მოთხოვნების რეგლამენტირება (კონტრაქტებში შეფასებითი კრიტერიუმების არსებობა, მესაკუთრებთან შეთანხმებული ყოველწლიური მიზნობრივი ამოცანების დასახევა). წესდებაში და შინაგან დებულებებში განსაზღვრულია მოცემული პიროვნებების პროფესიული საქმიანობისადმი კონკრეტული მოთხოვნების სრული გახსნა, მათი უფლებები და მოვალეობები.

აუდიტის პროცესში ანალიზდება აღმასრულებელი ორგანოების წევრებისა და მმართველობისათვის გადახდილი ანაზღაურებების სტრუქტურა და მოცულობა, მათი კვალიფიკაციასთან შესაბამისობა. აღმასრულებელი ხელმძღვანელობის საქმიანობის სტიმულირებისათვის შრომის ანაზღაურების სისტემა შეიძლება შედგებოდეს ხელფასისა და ცვლებში მუშაობის ანაზღაურებისაგან („ვარიანტებს 1/3–დან 2/3–მდე“). ცვლებში მუშაობის ანაზღაურება უნდა ემყარებოდეს რეალისტური რაოდენობრივი (ფინანსური) და ხარისხობრივი (არაფინანსური) კრიტერიუმების დაბალანსებულ სისტემას.

კორპორაციის საქმიანობის უწყვეტობის ერთ-ერთ კრიტერიუმს წარმოადგენს საკვანძო ხელმძღვანელი თანამდებობის ჩანაცვლებისათვის კადრების რეზერვების უწყვეტი პროგრამის არსებობა, რაც ხელს უწყობს რისკების მინიმიზაციას, რაც დაკავშირებულია აღმასრულებელი ორგანოების პერსონალური შემადგენლობის ცვლასთან.

კორპორაციის განვითარების სფეროში აღმასრულებელი ორგანოს საკვანძო ამოცანას წარმოადგენს საქმიანობის და საფინანსო-სამეურნეო გეგმის სტრატეგიული მიმართულებების შემუშავება, რომელიც დასამტკიცებლად წარედგინება დირექტორთა საბჭოს (აქციონერების საერთო კრებას), ხოლო მათთან შეთანხმების შემდეგ ხორციელდება მათი აღსრულების კონტროლი ყველა პასუხისმგებელი ქვედანაყოფების და პიროვნებების მიმართ.

დასახული ამოცანების შესაბამისად აღმასრულებელი ხელმძღვანელობა ამუშავებს, ღებულობს გადაწყვეტილებებს და ამტკიცებს შინაგან ლოკალურ და ნორმატიულ დოკუმენტებს (დებუ-

ბულებები და რეგლამენტები): სამუშაო განრიგის წესები, ყველა კატეგორიის თანამშრომლების თანამდებობრივი ინსტრუქციები, დებულებები შრომის ანაზღაურების და პრემირების შესახებ (მატერიალური ანაზღაურება), ხელშეკრულებები (შეთანხმება) ყველა თანამშრომელთან.

აუდიტორი განიხილავს აღმასრულებელ ხელმძღვანელობას და კორპორაციის თანამშრომლების პროფესიულ ორგანიზაციებს შორის კონფლიქტების მოგვარების წესს. კორპორაციას უნდა ხელმძღვანელობდეს მართვის ორგანოები, რომლებიც არა მარტო კორპორაციის, არამედ მთლიანად საზოგადოების ინტერესებში, მოქმედებენ გუელდასმით და ფრთხილად კომპეტენტური და პროფესიონალი ხელმძღვანელის ანალოგიურად, რომელიც მოქმედებს მსგავს სიტუაციაში და ანალოგიურ გარემოებებში.

აღმასრულებელი ორგანო ითვლება გონივრულად და კეთილსინდისიერებით მოქმედად, თუ მას არ აქვს პირადი დაინტერესება კონკრეტული გადაწყვეტილების მიღებაში და მოგების მიღებაში, სხვაგვარად რომ ვთქვათ გარემოებები მოწმობენ აღმასრულებელი ხელისუფლების მიერ გადაწყვეტილების მიღებას მხოლოდ კორპორაციის ინტერესებში. თანამდებობის პირს უნდა ჰქონდეს პროფესიული გამოცდილება და კვალიფიკაცია მოცემული გადაწყვეტილებების მისაღებად; შესაბამისად მათ მიერ შესწავლილი უნდა იყოს გადაწყვეტილების მიღებისათვის საჭირო მთლიანი ინფორმაცია. ამგვარი მიდგომის დაცვა წარმოადგენს კორპორაციის ეფექტური საქმიანობის აუცილებელ პირობას.

ანალიზს ექვემდებარება, წესდების და სხვა შიდა დოკუმენტების კანონმდებლობასთან მკაცრ შესაბამისობაში არსებული კორპორაციის საქმიანობის უზრუნველყოფის აღმასრულებელი ორგანოების მუშაობა; აგრეთვე მესაკუთრეების და დირექტორთა საბჭოს მიერ დასახული სტრატეგიული მიზნების შესაბამისი მუშაობა.

ხდება კორპორაციის საქმიანობის რისკების შეფასება, როცა ადგილი აქვს არაკანონიერ ქმედებებს, გადახდებს და მუშაობის მეთოდებს. ანალიზდება ქურდობის შემთხვევების, თაღლითური სქემების და არსებული კანონმდებლობის დარღვევის აღსაკვეთად აღმასრულებელი ორგანოების მხრიდან ეფექტური კონტროლის სისტემა; აგრეთვე წესრიგი და მოცემული ფაქტების დირექტორთა საბჭომდე მიტანის ვადები.

აუდიტორი განიხილავს აღმასრულებელი ხელმძღვანელობის მიერ ჩატარებულ მსხვილი გარიგებების და დაინტერესებით გარიგებების კანონიერებას. ამგვარად „გარიგებები ეკონომიკური



სუბიექტის აქტივების საბალანსო ღირებულების 25%-დან 50%-მდე მოითხოვს ღირებულებების საბჭოს წევრების ერთსულოვან თანხმობას. ღირებულებების საბჭოში ერთსულოვნების არარსებობის შემთხვევაში მოცემული გარიგებები საჭიროებენ აქციონერთა საერთო კრების თანხმობას.

ხდება აღმასრულებელი ხელმძღვანელობის თანამდებობის პირების პირადი ინტერესების კორპორაციის ინტერესებთან კონფლიქტის არსებობის ფაქტის დადგენა და მისი დონის განსაზღვრა. მაგალითად, აღნიშნული კონფლიქტის შესაძლებლობა შეიძლება წარმოიქმნას, თუ კორპორაციის მართვის ორგანოები გარკვეული გარემოებების გამო, პირდაპირ ან ირიბად დაკავშირებული არიან კონკურენტ კომპანიებთან. აუდიტორი აფასებს თანამდებობის პირების სხვადასხვა კომპანიების მართვის ორგანოებში მონაწილეობის შეთავსების ფაქტს, ხოლო აღნიშნულის გამოვლენის დროს ამოწმებს მოცემულ შეთავსებებზე ღირებულებების საბჭოს თანხმობის არსებობას.

ხდება კონფიდენციალური და ინსაიდერული ინფორმაციის დაცვის ღონისძიებების შეფასება, რომელსაც კორპორაციისა და კორპორაციული მართვის სუბიექტებისათვის აქვს არსებითი მნიშვნელობა; აღნიშნული თავის მხრივ წარმოადგენს კორპორაციის „საკუთრებას“ და შეიძლება შეფასდეს ფულად ღირებულებაში.

წესდებაში, შრომით და კოლექტიურ ხელშეკრულებებში და დებულებებში გათვალისწინებული უნდა იყოს: უფლებამოსილებების შეწყვეტის და/ან დამნაშავეების თანამდებობიდან განთავისუფლების წესრიგის გახსნა, როცა აღვილი აქვს კორპორაციის წინაშე აღებული ვალდებულებების შეუსრულებლობას და/ან მესამე პირების მიერ მისთვის ზარალის მიყენებას; გათვალისწინებულია აღმასრულებელ ორგანოებზე, თანამდებობის პირებზე და კორპორაციის მუშაკებზე პასუხისმგებლობის დაკისრების შესაძლებლობა.

აღმასრულებელი ორგანოების მიერ ზარალის მიყენების შემთხვევაში, მესაკუთრეებს ან ღირებულებების საბჭოს შეუძლიათ მიიღონ გადაწყვეტილება მიყენებული ზარალის ასანაზღაურებლად პასუხისმგებლობის დაზღვევაზე. ამგვარი მექანიზმის დანერგვა საშუალებას მისცემდა მოეწვიათ არა მარტო ფროპფესიონალი, არამედ პასუხისმგებლობის მქონე სპეციალისტები, რომლებიც არ უფროსიან მათდამი მსხვილი სარჩელების წარდგენას და კორპორაციის სასარგებლოდ იმუშავებდნენ პატიოსნად.

კორპორაციის მდივანი – არის ერთერთი ფიგურანტი, რომელიც გავლენას ახდენს კორპორაციული მართვის ფუნქციონირებაზე. სასურველია მისი საქმიანობის რეგლამენტირება ცალკეუ-

ლი შიდა დოკუმენტებით (დებულებებით).

კორპორაციული მართვის სუბიექტების ურთიერთქმედებები, რომლებიც დაკავშირებულია, ნორმატიულ-საკანონმდებლო აქტების, დამფუძნებელი და შინაგანი დოკუმენტების შესაბამისად, მართვის ორგანოების და უფლებამოსილი პირების მიერ აუცილებელი პროცედურული მოთხოვნების დაცვასთან, წარმოადგენს კორპორაციული მდივნის (მისი აპარატის) ფუნქციურ მოვალეობას.

აუდიტორი ახდენს კორპორაციული მდივნის საქმიანობის შეფასებას შემდეგი მიმართულებებით:

- კორპორაციის და კორპორაციის დოკუმენტების შენახვის შესახებ ინფორმაციის გახსნა;

- აქციონერების საერთო კრების და ღირებულებების საბჭოს სხდომის ჩატარებისათვის საჭირო საერთო ორგანიზების და კონტროლის განხორციელების უზრუნველყოფა;

- ღირებულებების საბჭოს წევრების მიერ მათი ფუნქციური მოვალეობების და დამისამართებელი გადაწყვეტილებების შესრულების მოკონტროლებელი ფუნქციების შესრულებაში დახმარების გაწევა;

- აღმასრულებელი ხელმძღვანელობის და კოლექციალური ორგანოების მიერ აქციონერების მიმართულების სათანადო განხილვების კონტროლი (საჩივრების და წინადადებების მიღების განხილვა), მათ მიერ მოთხოვნილი დოკუმენტების დამზადება და კონფლიქტების მოგვარება, რომლებიც დაკავშირებულია აქციონერების უფლებების დარღვევასთან;

- მართვის ორგანოების მიერ დამფუძნებელ დოკუმენტებში ცვლილებების და დამატებების სახელმწიფო რეგისტრაციის შესრულების დამატებითი კონტროლი და აქციების ემისიის გრაფიკის განხორციელების კონტროლი;

ამგვარად, კორპორაციული მდივნის ერთ-ერთ ძირითად ფუნქციას წარმოადგენს საკანონმდებლო ნორმების და ყველა ჯგუფის აქციონერების პროცედურული მოთხოვნების დაცვა, ხოლო აუდიტორი აანალიზებს მათი შესრულების სისრულეს.

ერთის მხრივ, აუდიტის ჩატარების დროს ფუნდამენტურს წარმოადგენს ძირითად ჯგუფებს - აქციონერებს, ღირებულებების საბჭოს და აღმასრულებელ ხელმძღვანელობას - შორის ურთიერთქმედებები, რადგან კორპორაციის შექმნაში და განვითარებაში შეტანილი წვლილი წარმოადგენს კაპიტალს; მეორეს მხრივ, შიდა აუდიტი აფასებს კორპორაციული ურთიერთობების სისტემას თანამშრომლების და კორპო-



რაციული მართვის სხვა სუბიექტების ინტერესების გათვალისწინებით.

კომპანიის თანამშრომლები. აღმასრულებელი ორგანოების საქმიანობა მიმართული უნდა იყოს კორპორაციაში ხელსაყრელი კლიმატის შექმნაზე და თანამშრომლებისათვის შრომის ღირსეულ ანაზღაურებაზე. თანამშრომლებისათვის შრომის ანაზღაურების და სხვა სახის გადახდების დანიშნვის დროს აუცილებელია, შრომის ბაზარზე არსებული ტენდენციების შესაბამისად შემუშავდეს მუშაკების შრომის შეფასების კრიტერიუმები. აგრეთვე გასათვალისწინებელია ინდექსაციები, რომლებიც დაკავშირებულია შრომის რეალური შინაარსის ამოღებასთან, პროდუქციაზე და მომსახურებაზე სამომხმარებლო ფასების ზრდასთან. ერთის მხრივ, ყოველი მუშაკის შედეგებზე დამოკიდებული კორპორაციის კეთილდღეობა; მეორეს მხრივ, კორპორაციის საქმიანობის შედეგებზე დამოკიდებული პერსონალის მატერიალური კეთილდღეობა.

აუდიტორი აფასებს შემუშავებული და დამტკიცებული პროცედურების, კონსულტაციების

და აღმასრულებელი ორგანოების თანამშრომლებთან მუდმივი დიალოგის ჩატარების ინიციატივების წესის არსებობას. აღნიშნული აუცილებელია ხელმძღვანელობის მიერ დასაბუთებული გადაწყვეტილებების მისაღებად; ფართო სპექტრის შრომითი პრობლემების გადასაჭრელად; თანამშრომლების ჯანმრთელობის და შრომის უსაფრთხოების ნორმების უზრუნველსაყოფად.

პერსონალისა და მუშების დონეზე ძირითადი კრიტერიუმს, რომელიც გავლენას ახდენს კორპორაციული მართვის ფორმირებაზე, წარმოადგენს: კორპორაციის სტრატეგიის და მიმდინარე ამოცანების შესახებ პერსონალის ინფორმირებულობა; კადრების დენადობა; შრომის არამატერიალური მოტივაციის არსებობა; პერსონალის სწავლების პროგრამის და კვალიფიკაციის დონის ამოღების არსებობა; კარიერულ კიბეზე დაწინაურების რეალობა და სიჩქარე.

ამგვარად, გახსნილია კორპორაციული მართვის შიდა აუდიტის ფიგურანტებისადმი სრული მოთხოვნების აუდიტორული პროცედურების შინაარსი.

ბამოყენებული ლიტერატურა:

1. A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000 - © AIRMIC, Alarm, IRM: 2010 [E-resource] – URL:http://www.aicpa.org/interestareas/businessindustryandgovernment/resources/erm/downloadabledocuments/a_structured_approach_to_erm.pdf
2. Bolton G. Implementing Turnbull. Internal Auditing, 2000 (UK), p. 36.
3. CFO Magazine: The Trouble with COSO [E-resource]// URL: <http://ww2.cfo.com/accounting-tax/2006/03/the-trouble-with-coso/>

4. International standards for the professional practice of internal auditing (standards) – URL:http://www.iaa-ru.ru/files/documents_open/IPPF%202013%20English.pdf
5. Messier W., J. Reynolds, C. Simon, and D. Wood, The effect of using the internal audit function as a management training ground on the external auditor's reliance decision, The Accounting Review 86, p. 2131–2154. 2011
6. Sarbanes-Oxley Act of 2002. Corporate responsibility. [E-resource] – URL: <http://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>

INTERNAL AUDIT OF EXECUTIVE MANAGEMENT IN THE CORPORATION

NINO PAILODZE

Doctor of Economics, Professor of GTU

TORNIKE DZAGNIDZE

Doctoral Student of GTU

tornike10@yahoo.com

Summary

In the article, the authors consider one of the main contracts of corporate governance - the executive branch - the internal audit's peculiarities. The authors point out that the corporate management system should function in such a manner as to prevent strategic errors, and in time to respond to the effective adjustment of these errors.

Thus, the authors have opened the contents of the audit procedures for the full requirements of the Internal Audit Figurers.

Keywords: Corporate management, executive branch, prevention, management efficiency.