

სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი  
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

ნანა მაისურაძე

კორპორაციის სტრატეგიული მართვის სრულყოფის მექანიზმი  
(საქართველოს სამთო-მომპოვებელი კომპანიების “RMG“-ის მაგალითზე)

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური  
ხარისხის მოსაპოვებლად წარდგენილი დისერტაცია

მეცნიერი ხელმძღვანელი:

ზურაბ ლიპარტია

ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი,  
პროფესორი, საქართველოს ეკონომიკურ  
მეცნიერებათა აკადემიის ნამდვილი წევრი

თბილისი  
2015

შესავალი	7
თავი I. კორპორაციის სტრატეგიული მართვის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები	14
1.1. კორპორაციული მართვის თეორიული წანამდგრები	14
1.2. კორპორაციის სტრატეგიული მართვის მეთოდოლოგიური მიდგომები	33
თავი II. კორპორაციის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური საქმიანობის ანალიზი და ეფექტიანობის შეფასება	56
2.1. კორპორაციის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის ტრანსფორმაციაზე მოქმედი ფაქტორების დახასიათება	56
2.2. "RMG"-ის კომპანიების ორგანიზაციულ-ეკონომიკური საქმიანობის ანალიზი და შეფასება	73
2.3. "RMG"-ის კომპანიების პერსონალის საქმიანობისა და სოციალური პასუხისმგებლობის რეტროსპექტული ანალიზი	101
თავი III. "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული მართვის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მექანიზმის სრულყოფის მიმართულებები	122
3.1. "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული მართვის სრულყოფის პრიორიტეტები	122
3.2. "RMG"-ის კომპანიების პერსონალის მართვის სრულყოფის ძირითადი მიმართულებები	145
დასკვნა	165
ბიბლიოგრაფია	170
დანართები	177

## ცხრილების ნუსხა

ცხრილი 1.1.	კორპორაციის ორგანიზაციული კულტურის განმსაზღვრელი ნიშნები	38
ცხრილი 2.1.	"RMG"-ის კომპანიების წარმოების მოცულობა 2009-2013 წწ	62
ცხრილი 2.2.	"RMG"-ის კომპანიების მიერ წარმოების მოცულობა პროდუქციის სახეობების მიხედვით 2009-2013 წწ (ლარი)	63
ცხრილი 2.3.	"RMG"-ის კომპანიების შემოსავლის გაერთიანებული მაჩვენებლები	64
ცხრილი 2.4.	"RMG"-ის კომპანიების საექსპორტო საქმიანობით მიღებული შემოსავლები 2009-2013	64
ცხრილი 2.5.	"RMG"-ის კომპანიების სახელმწიფო ბიუჯეტის გადასახადები 2009-2013 წწ	65
ცხრილი 2.6.	"RMG"-ის მოსაკრებელი ბუნებრივი რესურსებით სარგებლობისათვის	66
ცხრილი 2.7.	წარმატების საკვანძო ფაქტორები	70
ცხრილი 2.8.	"RMG"-ის კომპანიების ფინანსური მდგრადობის აბსოლუტური მაჩვენებლები	78
ცხრილი 2.9.	კორპორაციის ძირითადი პარტნიორი ჯგუფების ანალიტიკური შეფასება	83
ცხრილი 2.10.	სამთო-მომპოვებელი დარგის კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი კრიტერიუმები	85
ცხრილი 2.11.	სს "RMG Copper"-ის ქონებრივი მდგომარეობის მაჩვენებლები	86
ცხრილი 2.12.	შპს "RMG Gold"-ის ქონებრივი მდგომარეობის მაჩვენებლები	86
ცხრილი 2.13.	ლიკვიდურობის განმსაზღვრელი კრიტერიუმები	88
ცხრილი 2.14.	სს „RMG Copper“-ის ლიკვიდურობის მაჩვენებლის ანალიზი	89
ცხრილი 2.15.	შპს „RMG Gold“-ის ლიკვიდურობის მაჩვენებლის ანალიზი	89
ცხრილი 2.16.	სს „RMG Copper“-ის ბალანსის ლიკვიდურობის მაჩვენებლები	90
ცხრილი 2.17.	შპს „RMG Gold“-ის ბალანსის ლიკვიდურობის მაჩვენებლები	90
ცხრილი 2.18.	სს „RMG Copper“-ის და შპს „RMG Gold“-ის გადახდისუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტები	91
ცხრილი 2.19.	რისკების დაჯგუფება პრიორიტეტების მიხედვით	96
ცხრილი 2.20.	სს „RMG Copper“-ის და შპს „RMG Gold“-ის კრედიტუნარიანობის მაჩვენებლები ალტმანის მოდელის მიხედვით	100
ცხრილი 2.21.	შპს „RMG Gold“-ის და სს „RMG Copper“-ის კრედიტუნარიანობის მაჩვენებლები ალტმანის მოდელის მიხედვით	100
ცხრილი 2.22.	ადამიანური რესურსის მართვის დეპარტამენტის ფუნქციური დამოკიდებულების მაჩვენებლები პერსონალის მართვის წესის მიმართ	103
ცხრილი 2.23.	"დამოკიდებულების ფაქტორების" განმსაზღვრელი ცხრილი	104
ცხრილი 2.24.	"RMG"-ის კომპანიების პერსონალის მართვის ზოგადი პოლიტიკა	106
ცხრილი 2.25.	მოტივაციის თეორიების არსი და მათი პრაქტიკული შეფასების ასპექტები ("RMG"-ის კომპანიების მაგალითზე)	108

## ნახაზების ნუსხა

ნახაზი 1.1.	კორპორაციული მენეჯმენტის კონცეფციების და მოდელების ერთიანი სტრუქტურა	23
ნახაზი 1.2.	ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მენეჯმენტის მთავარი მიზნის განხორციელების ამოცანების სისტემა	26
ნახაზი 1.3.	კაუზალური მართვის ძირითადი პრინციპები	29
ნახაზი 1.4.	ფინანსური მენეჯმენტის მექანიზმების სისტემა	35
ნახაზი 1.5.	კორპორაციული მართვის მიზეზობრივ-შედეგობრივი ფუნქციური კავშირის სქემა	41
ნახაზი 1.6.	A ბლოკი - მენეჯმენტის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ფუნქციების სქემა	42
ნახაზი 1.7.	B ბლოკი - საწარმო ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ფუნქციების სქემა	44
ნახაზი 1.8.	ფინანსური სტრატეგიის ადგილი კომპანიის სტრატეგიული მართვის სქემაში	46
ნახაზი 1.9.	ორგანიზაციულ-ეკონომიკური სტრატეგიის ფუნქცია კომპანიის სტრატეგიული მართვის განვითარებაში	47
ნახაზი 1.10.	კონტროლის ადგილი და როლი კომპანიების მიზნის რეალიზაციის პროცესში	52
ნახაზი 1.11.	ფინანსური კონტროლინგის სისტემის აგების ძირითადი პრინციპების სქემა	52
ნახაზი 2.1.	"RMG"-ის კომპანიების წარმოების მოცულობა 2009-2013 წწ (ლარი)	63
ნახაზი 2.2.	სს "RMG Copper"-ის მიერ წარმოებული პროდუქციის მოცულობა	63
ნახაზი 2.3.	ლიცენზირებულ მადნებში სპილენძის და ოქროს შემცველობა 2009-2013	64
ნახაზი 2.4.	სისტემური ანალიზის განვითარების კონვერგენციული მოდელი	75
ნახაზი 2.5.	ფინანსური კოეფიციენტების ანალიზის შემადგენელი ელემენტები "RMG"-ის კომპანიების მაგალითზე	76
ნახაზი 2.6.	"RMG"-ის კომპანიების დივერგენციული პრობლემების თანმიმდევრული კორელაციური ციკლი	77
ნახაზი 2.7.	"RMG"-ის კომპანიების კონცეფციის კონცეპტუალური სქემა	82
ნახაზი 2.8.	"RMG"-ის კომპანიების ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტის დინამიკა	93
ნახაზი 2.9.	ფინანსური რისკის მართვის პრინციპები	97
ნახაზი 2.10.	ფინანსურ რისკების გენერირებადი ძირითადი ფაქტორები	98
ნახაზი 2.11.	"RMG"-ის კომპანიების ბიზნეს-პროცესების კლასიფიკაციის სქემა	111
ნახაზი 2.12.	"RMG"-ის კომპანიებში ცვლილებების გამომწვევი მიზეზების მახასიათებლები	112
ნახაზი 2.13.	2013 წ. ეკოლოგიურ და სოციალურ ვალდებულებათა მაჩვენებლების სქემა გამოკითხულთა პროცენტული მაჩვენებლების მიხედვით	117
ნახაზი 2.14.	2014 წლის 6 თვის ეკოლოგიურ და სოციალურ ვალდებულებათა განაწილების მაჩვენებლების დიაგრამა	117
ნახაზი 2.15.	"RMG"-ის კომპანიების მიერ სოციალური პასუხისმგებლობის განხორციელების მნიშვნელობა ცალკეული მიმართულებების მიხედვით (2014 წ. 6 თვე)	117
ნახაზი 2.16.	სს "RMG Copper"-ის საწარმოო ციკლში წყლის ცირკულაციის სქემა	120
ნახაზი 2.17.	შპს "RMG Gold"-ის საწარმოო ციკლში წყლის ცირკულაციის სქემა	120

ნახაზი 3.1.	"RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული მართვის ელემენტების ალგორითმი	124
ნახაზი 3.2.	"RMG"-ის კომპანიების განვითარების თანმიმდევრული სქემა	126
ნახაზი 3.3.	"RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი	130
ნახაზი 3.4.	კომპანიის ფინანსური დაგეგმვის სრულყოფის ძირითადი მიმართულებები	133
ნახაზი 3.5.	ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მექანიზმის სტრუქტურა	134
ნახაზი 3.6.	"RMG"-ის კომპანიების ფინანსური სტაბილიზაციის ალგორითმი	136
ნახაზი 3.7.	"RMG"-ის კომპანიების ფინანსური სტაბილიზაციის შიგა ორგანიზაციული მექანიზმი	137
ნახაზი 3.8.	RMG"-ის კომპანიების ფინანსური კონტროლის სისტემის აგების ეტაპების თანმიმდევრობის ალგორითმი	138
ნახაზი 3.9.	"RMG"-ის კომპანიების ინოვაციური განვითარების ბლოკ-სქემა	143
ნახაზი 3.10.	ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის სტრატეგიული პრიორიტეტები	144
ნახაზი 3.11.	"RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული მართვის პროცესის ეტაპების სქემა	148
ნახაზი 3.12.	"RMG"-ის კომპანიების ადამიანური რესურსის ორგანიზაციული მართვის სქემა	149
ნახაზი 3.13.	კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის და მდგრადი განვითარების პროექტი	153
ნახაზი 3.14.	სისტემური ანალიზის კონვერგენციული მოდელის (ფუნქციური საქმიანობის) მრავალფუნქციური პირამიდა	154
ნახაზი 3.15.	"RMG"-ის კომპანიების მენეჯმენტში პრობლემების გამოვლენისა და აღმოფხვრის, გადაწყვეტილებების მიღების თანმიმდევრული ციკლი	159
ნახაზი 3.16.	რისკების მართვის პროექტი "RMG"-ის კომპანიების მაგალითზე	161
ნახაზი 3.17.	რისკის მართვის პროცესის ალგორითმის სქემა	163

## დანართების ნუსხა

დანართი 1	კითხვარი 1	177
დანართი 2	კითხვარი 2 „კორპორაციული მართვის პრაქტიკა საქართველოში“	179
დანართი 3	"RMG"-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა 2012 წლის ნოემბერი	189
დანართი 4	"RMG"-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა 2014 წლის თებერვალი	190

## შესავალი

**კვლევის აქტუალურობა.** საქართველოს სახელმწიფოებრივი მშენებლობა და მსოფლიო ეკონომიკურ სივრცეში დამკვიდრება მოითხოვს სოციალურ-ეკონომიკური ამოცანების სწორად დასმას და მათ მიკროეკონომიკურ დონეზე გადაწყვეტას, რაშიც მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ კორპორაციები (კომპანიები, ფირმები). შესაბამისად, კორპორაციული სტრატეგიული მართვის სრულყოფის მექანიზმის შესაძლებლობათა მეცნიერული კვლევა და მათი გამოყენების ობიექტური აუცილებლობის დასაბუთება როგორც წმინდა ემპირიულ, ისე, ვირტუალური გათვლების დონეზე განაპირობებს კვლევის მეცნიერულ აქტუალურობას.

კორპორაციის საქმიანობის მართვის სრულყოფისთვის კვლევები მეოცე საუკუნის მეორე ნახევრიდან დაიწყო. თანამედროვე ეტაპზე კორპორაციის სტრატეგიული მართვის აზროვნებაში მეცნიერებს შორის ჩამოყალიბდა მართვის რეგულირების სხვადასხვა მიდგომები და მიმართულებები, რომელშიც განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს: სტრატეგიული მენეჯმენტი, რისკების მინიმიზაციის სტრატეგია და კორპორაციული მართვის სტრატეგიული მექანიზმის დანერგვა, რაც აკმაყოფილებს საერთაშორისო სტანდარტების მოთხოვნებს და უზრუნველყოფს კორპორაციის კონკურენტუნარიანობის მოპოვების, შენარჩუნების, განვითარების სტრატეგიების შემუშავებასა და სამეწარმეო ბიზნეს-პრაქტიკაში დამკვიდრებას. ამასთანავე, მიჩნეულია რომ ეკონომიკური სტრატეგია უნდა იყოს ერთიანი, როგორც მასშტაბით ასევე მიდგომებით, რამეთუ ბიზნესის სტრატეგიული მართვა წარმოადგენს მენეჯმენტის შემოქმედების (ხელოვნების) განვითარების შედეგს და მიმართულია სტრატეგიული გადაწყვეტილებების ძიებისაკენ.

ნაშრომის აქტუალურობას განაპირობებს კორპორაციის საქმიანობის სტრატეგიული მართვის მნიშვნელობა, როგორც მწვავე კონკურენტულ გარემოში კორპორაციის დამკვიდრების და მოგების ზრდის მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც საჭიროებს მეცნიერულ, თეორიულ და პრაქტიკულ დასაბუთებას. კორპორაციული სტრატეგიული მართვის მეცნიერული კვლევის აუცილებლობა გამომდინარეობს ასევე, იმ გარემოებიდანაც, რომ კვლევის შედეგები შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს ქვეყნის სახელმწიფო სამეურნეო და კერძო სექტორის რაციონალური ეკონომიკური პოლიტიკის განმსაზღვრელ ორიენტირად.

საკვლევი პრობლემის შესწავლის დონე. სტრატეგიული მენეჯმენტი, როგორც კომპანიის საქმიანობის მართვის სისტემის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი, რომელმაც განვითარების რამდენიმე ეტაპი გაიარა და საფუძველი ჩაუყარა მეცნიერული კვლევის სფეროს ისეთ დამოუკიდებელ მიმართულებებს, როგორცაა სტრატეგიული ანალიზი, ინვესტიციური მენეჯმენტი, რისკ-მენეჯმენტი, კომპანიის ანტიკრიზისული მენეჯმენტი. შემუშავებულ იქნა კორპორაციული მენეჯმენტის ისეთი კონცეფციები, როგორცაა: მესაკუთრეთა ეკონომიკური ინტერესების; ფულის ნაკადების; დროითი ღირებულების; საოპერაციო და ფინანსური რისკების; კაპიტალის ღირებულების; ეფექტიანი ბაზრის; ფასწარმოქმნის, საარბიტრაჟო თეორია და სხვ., რომელთა საფუძველზეც განხორციელდა სტრატეგიული მენეჯმენტის ძირითადი პრინციპების სისტემატიზაცია.

კორპორაციის სტრატეგიული მართვა, როგორც მართვის ინდიკატორი მეტად მნიშვნელოვანია ქვეყნის მასშტაბით. სწორედ ამ ფაქტორის გავლენითაა განპირობებული უცხოელი მეცნიერების ი. ანსოფის, ი. ბლანკის, ი. ბრიგმანის, ვ.პ. ბივერის, პ. დრიუკერის, ი.ო. დრანკოს, ა. ფაიოლის, ა. სტრინკლენდის, ა. ტომპსონის, ჯ. ჰიუსტონის და სხვათა კვლევების აქტუალურობა. ქართველ მეცნიერთაგან მენეჯმენტისა და კორპორაციის სტრატეგიული მართვის პრობლემები გამოკვლეული აქვთ ე. ბარათაშვილს, ხ. ბარბაქაძეს, რ. ბასარიას გ. ბერულავას, მ. გელაშვილს, ი. დიხამინჯიას, ლ. თაკალანძეს, რ. კაკულიას, ზ. ლიპარტიას, ი. მესხიას, ლ. ჩიქავას, გ. ცაავას, რ. ხარებავას და სხვ.

ზაზგასასმელია, რომ საქართველოში სამთო-მომპოვებელი დარგის (კორპორაციის) მენეჯმენტის სისტემაში სტრატეგიული მართვის სრულყოფის მიმართულება ნაკლებად არის შესწავლილი; ამასთან სამთო-მომპოვებელი დარგის ტექნოლოგიურ-ეკონომიკური მართვის მიმართულებით გარკვეული კვლევებია ჩატარებული შემდეგ სადისერტაციო ნაშრომებში: 1) დ. თევზაძე - „მადნეულის საბადოს სპილენძისა და ბარიტ-მრავალლითონიანი ძნელად გასამდიდრებელი დაჟანგული მადნების ფლოტაციური ტექნოლოგიის ინტენსიფიკაცია“. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი. თბ., 1999.; 2) დ. კალანდაძე - „მადნეულის სპილენძ-კოლჩედანიანი საბადოს კარიერული წესით დამუშავების ზეგავლენა ბოლნისის მადნიანი რაიონის ჰიდროეკოგეოქიმიურ მდგომარეობაზე“. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი., თბ., 2004. 3) გ. ლობჯანიძე - „საქართვე-



ლოს სამთო მრეწველობის განვითარების პერსპექტივები“. სოციალურ-ეკონომიკური და რეგიონული პრობლემების ინსტიტუტი. თბ., 2003. 4) გ. უფლისაშვილი - „სამრეწველო საწარმოთა ეკონომიკური მართვის პრობლემები და მათი გადაჭრის გზები (ქუთაისის საწარმოთა მაგალითზე)“. საქართველოს ეკონომიკისა და სოციალური პრობლემების სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტი. თბ., 2002 და სხვ.

**კვლევის მიზანი და ამოცანები.** კვლევის ძირითად მიზანს წარმოადგენს კორპორაციის სტრატეგიული მართვის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მექანიზმის სრულყოფის კვლევა. შესაბამისად, აღნიშნულიდან გამომდინარე სადისერტაციო ნაშრომში დასახულია შემდეგი ამოცანები:

1) კორპორაციის სტრატეგიული მართვის თეორიების შესწავლა, განზოგადება და მათი საწარმოო სისტემის ფუნქციონირების თანამედროვე მოთხოვნის შესაბამისი წინადადების შემუშავება;

2) კორპორაციის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური საქმიანობის გარემოს ცვლილებებთან დამოკიდებულების განსაზღვრა, კონვერგენციული ანალიტიკური სისტემის შემუშავება და მათი მდგომარეობის თანმიმდევრული ანალიტიკური შეფასება, "RMG"-ის კომპანიების მაგალითზე;

3) "RMG"-ის კომპანიების რისკ-ფაქტორების, ფინანსური მდგრადობის, სტრატეგიული დაგეგმვისა და კონტროლინგის სისტემის მექანიზმის შეფასება-ანალიზი.

4) ადამიანური რესურსის აქტუალობიდან გამომდინარე მისი პოტენციალის გამოყენების ზრდის ფინანსური მოტივაციების ჩამოყალიბება "RMG"-ის კომპანიების მაგალითზე;

5) კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური პოლიტიკის ანალიზი და შეფასება "RMG"-ის კომპანიების მაგალითზე;

6) კორპორაციის სტრატეგიული მართვის სრულყოფის მექანიზმის მეთოდოლოგიურ-პრაქტიკული მნიშვნელობის რეკომენდაციებისა და ღონისძიებების შემუშავება "RMG"-ის კომპანიებისათვის.

ზემოთ მოყვანილი მიზნიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე, მეცნიერული კვლევის ჩატარების მეთოდოლოგიური ასპექტების გამოყენება უზრუნველყოფს სამეწარმეო სფეროს ეკონომიკური სუბიექტების საქმიანობის (ჩვენს შემთხვევაში

"RMG"-ის კომპანიების) მთავარი სტრატეგიული მიზნების მიღწევის სწორი ორიენტირის გამოვლენას, ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მექანიზმის ძირითადი ელემენტების დადგენას, რითაც შესაძლებელი იქნება კორპორაციის ფუნქციონირების ისეთი კონკრეტული სტრატეგიული ამოცანების გადაწყვეტა, როგორცაა: კორპორაციის საბაზრო ღირებულების მაქსიმიზაცია; პერსონალის მართვის ოპტიმიზაცია; კორპორაციის ფინანსური სტაბილურობის შენარჩუნება და გაკოტრების რისკის მინიმიზაცია.

**კვლევის ობიექტი.** კვლევის ობიექტს წარმოადგენს საქართველოს სამთომომპოვებელი დარგის "RMG"-ის კომპანიები. არჩევანი განპირობებულია ამ კომპანიების ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების პროცესში მონაწილეობის მაღალი ხარისხით, რაც საქართველოში საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობების განვითარებას, საბიუჯეტო შემოსავლების და დასაქმების ზრდას უზრუნველყოფს.

**კვლევის საგანი.** კვლევის საგანს წარმოადგენს კორპორაციის სტრატეგიული მართვის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მექანიზმის სრულყოფა.

**თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძველი და ინფორმაციული ბაზა.** კვლევის თეორიულ-მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს ეკონომიკური თეორიები, მოდელები, ქართველი და უცხოელი მეცნიერების (მათ შორის ი. ანსოფის, ი. ბლანკის, პ. დრიუკერის, ა. სტრინკლენდის, ა ტომპსონის და სხვ.) პუბლიკაციები. კვლევის პროცესში ასევე გამოყენებული იყო საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს, საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ინფორმაცია, სამთომომპოვებელი დარგის კომპანიების ფინანსური ანგარიშგება და ავტორის მიერ ჩატარებული კვლევის მასალები.

კვლევის პროცესში გამოყენებულ იქნა კვლევის აბსტრაქციის, ანალოგიის, სტატისტიკური დაკვირვების, ინდუქციის და დედუქციის, სისტემური მიდგომის, შედარებითი ანალიზის მეთოდები, თვისებრივი გამოკითხვა (ექსპერტული შეფასება). კვლევის ინფორმაციულ ბაზას წარმოადგენს "RMG"-ის კომპანიების მიერ მომზადებული ანგარიშგება, საინფორმაციო ბიულიტენები, სამთომომპოვებელი დარგის ექსპერტების დასკვნები, დამოუკიდებლად ჩატარებული გამოკვლევის ანალიზის შედეგები და სხვ.

**დასაცავად წარმოდგენილი ძირითადი დებულებები.** კორპორაციის სტრატეგიული მართვის პოლიტიკამ, დარგის თავისებურებებიდან

განპირობებული, განსაზღვრა მეცნიერული კვლევის მიმართულებები, რომელმაც მოითხოვა შემდეგი დებულებების განხილვის აუცილებლობა:

1. კორპორაციული სტრატეგიული მართვის ანალიზით დადგინდა, რომ კორპორაციული ფორმირებების მართვაში მიმდინარეობს ცვლილებები, რაც განპირობებულია კაცობრიობის განვითარების ცოდნის ეპოქაში გადასვლით.

2. კორპორაციულ მართვაზე მოქმედი ფაქტორების ცვლილებების პირობებში აუცილებელია ანალიტიკური მართვის, პრობლემების თანმიმდევრული დანაწილების მეთოდების გამოყენება, მრავალდონიანი სისტემური ანალიზის მოდელის შემუშავება და სტრატეგიული მართვის ანალიტიკური შეფასების თანმიმდევრული სისტემის შედგენა.

3. კომპანიის კონკურენტუნარიანობა მწვავე კონკურენციის პირობებში იძენს მრავალფაქტორულ მნიშვნელობას, რომელიც განსაზღვრავს და მნიშვნელოვნადაა დაკავშირებული ინოვაციური ტექნოლოგიების, შრომითი და ბუნებრივი რესურსების განვითარების შესაძლებლობა, კომპანიის გადახდისუნარიანობა, ქონებრივი მდგრადობა, საბაზრო ღირებულების ზრდა.

4. კომპანიის ფინანსური მდგრადობის უზრუნველყოფის მიზნით აუცილებელია მართვის მექანიზმის ანალიტიკური შეფასება, საკვლევი კომპანიების კრედიტუნარიანობის, გადახდისუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტის და სხვა ძირითადი მაჩვენებლების ანალიზი, რისკების დიაგნოსტიკა და გაკოტრების საწინააღმდეგოდ პრევენციული ზომების გატარება და ამ პროცესში პერსონალის როლის მნიშვნელობის განსაზღვრა.

5. კომპანიის სტრატეგიული მართვის პროცესი მოიცავს ისეთი ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მაჩვენებლების ანალიზის აუცილებლობას, როგორცაა: მიზნის რეალიზაციის პროცესი, მართვის ფუნქციები, სტრატეგიული გეგმა, ქონებრივი მდგომარეობის, ლიკვიდურობის და გადახდისუნარიანობის მაჩვენებლები. რამდენადაც, ეს მაჩვენებლები კორპორაციის სტრატეგიული მართვის სრულყოფის მექანიზმად განიხილება.

6. სამთო-მომპოვებელი დარგის სპეციფიკიდან გამომდინარე შემუშავდა ადამიანური რესურსის მართვის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური უზრუნველყოფის და წახალისების სტრატეგია, რომლის ერთ-ერთი განმსაზღვრელია პერსონალის დამოკიდებულება კომპანიისა და საზოგადოებრივი ფასეულობების მიმართ, რაც

ასევე, მნიშვნელოვან ფაქტორად განიხილება კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის უზრუნველყოფის სისტემაში.

**კვლევის მეცნიერული სიახლე.** ნაშრომი წარმოადგენს საქართველოს სამთომომპოვებელი დარგის კომპანიების სს „RMG Copper“-ის და შპს „RMG Gold“-ის კორპორაციული მართვის თავისებურებებისა და მათი სრულყოფის მექანიზმის კვლევის პირველ კომპლექსურ მეცნიერულ მცდელობას. კვლევის პროცესში განხორციელდა კომპანიების სტრატეგიული თანამედროვე მდგომარეობის ანალიტიკური შეფასება, მათი კონკურენტუნარიანობის გამოვლენა, რისკების შეფასება, მართვაში ადამიანური რესურსის როლის განსაზღვრა, კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ანალიტიკური შეფასება. სს „RMG Copper“-ის და შპს „RMG Gold“-ის მაგალითზე გამოვლენილია სტრატეგიული მართვის სრულყოფის მექანიზმის პრაქტიკული შესაძლებლობები. მეცნიერული სიახლეები შეიძლება შემდეგნაირად დაკონკრეტდეს:

1. გამოკვლეულია "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული მენეჯმენტის მრავალდონიანი მმართველობითი სისტემის ფუნქციური ნიშნების დამოკიდებულება შიგა და გარე ცვლილებებთან და ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის პრინციპებთან, რაც მართვის პრობლემების გამოვლენას და პერსონალის მართვის ოპტიმიზაციას უზრუნველყოფს;

2. შემუშავებულია სამთომომპოვებელი დარგის "RMG"-ის კომპანიების საქმიანობის თავისებურებების გათვალისწინებით სისტემური ანალიზის კონვერგენციული (ურთიერთდამოკიდებული) მოდელი და მართვის ანალიტიკური შეფასების თანმიმდევრული სისტემა;

3. შემუშავებულია "RMG"-ის კომპანიების ადამიანური რესურსის მართვის დეპარტამენტის ფუნქციური დამოკიდებულების მაჩვენებლები პერსონალის მართვის წესის და ურთიერთშეფასების მექანიზმში, რომელიც განსაზღვრავს შრომითი რესურსის ჩართულობას კომპანიის მართვის ოპტიმიზაციის პროცესში;

4. ადამიანური რესურსის სტრატეგიული მართვის ეფექტურობის ამაღლების მიზნით შემოთავაზებულია განწყობის ფაქტორთა შეფასების ინსტრუმენტი: რაოდენობრივი კრიტერიუმები, აგებული კოლეგიალურ თვისებებზე; გარე და შიგა სუბიექტების რეაქცია პერსონალის ქცევასა და შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე;

5. შემოთავაზებულია საქართველოს სამთო-მომპოვებელი დარგის "RMG"-ის კომპანიების კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ოპტიმიზაციისა და მდგრადი განვითარების პროექტი;

6. შემოთავაზებულია "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული მართვის განვითარების და ფინანსური სტაბილიზაციის მეთოდოლოგიურ-პრაქტიკული მნიშვნელობის რეკომენდაციები, კორპორაციის სტრატეგიული მართვის მექანიზმის შემდგომი სრულყოფისათვის.

**ნაშრომის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა.** სადისერტაციო ნაშრომში ასახული თეორიული დებულებები, ავტორისეული შეხედულებები და მიდგომები, გაკეთებული დასკვნები და შემუშავებული რეკომენდაციების გათვალისწინება ხელს შეუწყობს სამთო-მომპოვებელი დარგის მენეჯერების მიერ სტრატეგიული მართვის სრულყოფასა და ზოგადად ბიზნესის ეფექტიან განვითარებას. ასევე, ნაშრომი, თავისი შინაარსიდან გამომდინარე, გარკვეულ დახმარებას გაუწევს შესაბამისი პროფილის უმაღლესი სასწავლებლების სტუდენტებს სტრატეგიული მენეჯმენტის ცოდნის დაუფლებაში.

**კვლევის შედეგების აპრობაცია.** სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი დებულებები ასახულია როგორც ბეჭდვით, ისე ელექტრონული ფორმით ავტორის მიერ გამოქვეყნებულ ერთ მონოგრაფიასა და 13 სამეცნიერო სტატიაში. კვლევის აპრობაცია შედგა სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის სადოქტორო სადისერტაციო საბჭოს შესაბამისი დარგობრივი კომისიის სხდომაზე. ნაშრომის საჯარო განხილვა შედგა სამთო-მომპოვებელი დარგის „RMG“-ის სამეცნიერო-საკონსულტაციო საბჭოში (ოქმი #10/ო , 2014 წლის, 16 დეკემბერი, თბილისი-კაზრეთი).

**ნაშრომის სტრუქტურა და მოცულობა.** სადისერტაციო ნაშრომის სტრუქტურა, შინაარსი და მოცულობა განპირობებულია კვლევის მიზნით. ნაშრომი წარმოდგენილია კომპიუტერულ ნაბეჭდ 190 გვერდზე. ის შედგება შესავლის, 3 თავის, 7 ქვეთავის, დასკვნების, გამოყენებული ლიტერატურის 131 ჩამონათვალის (მათ შორის 54 უცხოურენოვანი) და 4 დანართისაგან.

# თავი I. კორპორაციის სტრატეგიული მართვის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები

## 1.1. კორპორაციული მართვის თეორიული წინამძღვრები

მსოფლიო მასშტაბით კონკურენციის განმსაზღვრელი ფაქტორების მნიშვნელობის ზრდამ გამოავლინა სამეწარმეო სუბიექტების ორგანიზაციული მართვის მეცნიერული კვლევის აუცილებლობა, რამაც განაპირობა კვლევების ჩატარება მართვის სფეროში. კერძოდ, საფუძველი ჩაეყარა ახალ კონცეპტუალურ აზროვნებაზე აგებულ კონცეფციებს, შემუშავებულ იქნა სტრატეგიული მენეჯმენტის თეორიები და მეცნიერულ კვლევაზე დამყარებული მართვის პოლიტიკა. მართვამ როგორც ერთიანმა სისტემამ საფუძველი ჩაუყარა მენეჯერების საუკუნის ჩამოყალიბებას. მეცნიერული მართვის სკოლის განვითარებამ გაზარდა ინტერესი კორპორაციის მართვის კონცეფციების მიმართ.

დასავლეთის ქვეყნებში განსაკუთრებული პოპულარობით სარგებლობდა კლასიკური სკოლა, რომლის ერთ-ერთ მიმართულებას წარმოადგენს ადმინისტრაციული პრინციპების ჩამოყალიბება. ა. ფაიოლი, განიხილავს ორგანიზაციას როგორც ერთ მთლიანს, მისი მოსაზრებით ადმინისტრაციული პრინციპების მიხედვით უნდა აგებულიყო ორგანიზაციული სტრუქტურა, რაც უზრუნველყოფდა მენეჯმენტის ფუნქციების ზუსტ შესრულებას [115].

მაქს ვებერის თეორიის თანახმად, ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის მიღწევა შესაძლებელია მართვის რაციონალიზაციის გზით. მან განსაზღვრა მართვის ორგანიზაციული ფორმა - ბიუროკრატია, და ჩამოაყალიბა მისი ძირითადი ელემენტები [94].

მსოფლიოში მენეჯმენტის მეცნიერების განვითარების კვალდაკვალ გაიზარდა ინტერესი მართვის პროცესში მუშაკთა მონაწილეობის და ლიდერობის საკითხების შესწავლისადმი [14; 15]. ასე შეიქმნა მენეჯმენტის თეორიაში ადამიანური რესურსის კონცეფცია, რომლის ავტორებიც არიან ა. მასლოუ და დ. მაკგრეგორი [78]. ამ კონცეფციის თანახმად მართვას აუმჯობესებს დავალებათა განაწილება მოტივაციის თეორიის მიხედვით, რითაც მუშაკს შესაძლებლობა ეძლევა სრულად გამოავლინოს თავისი პოტენციალი [107; 124]. ამ კონცეფციებს ამდიდრებს ბიჰევიორისტული თეორია, რომელიც გულისხმობს ადამიანთა ქცევების მეცნიერულ შესწავლას. ამ

მიმართულების მთავარი მიზანია მუშაკთა ქცევების მამოძრავებელი მოტივების და მათი სხვა ადამიანებთან დამოკიდებულების განმსაზღვრელი ფაქტორების ანალიზი. როგორც ცნობილია ადამიანური ურთიერთობების სკოლის მიმდევრები სწავლობდნენ მართვის პროცესებს იმ მეთოდების მეშვეობით, რომლებიც შემუშავებული იყო სოციოლოგიასა და ფსიქოლოგიაში. სწორედ მათ გამოიყენეს პირველად ტესტები და გასაუბრების გარკვეული ფორმები სამსახურში მიღების დროს. წარმოებული კვლევების შედეგად, ელტონ მეიო (1880-1949) მივიდა დასკვნამდე [127], რომ ისეთი ფაქტორები, როგორცაა ლოგიკური სამუშაო ოპერაციები, მაღალი ანაზღაურება ყოველთვის არ განაპირობებენ სამუშაოს ნაყოფიერების ზრდას. მან დაადგინა, რომ სამუშაოს ნაყოფიერება არა ნაკლებად დამოკიდებულია სხვა თანამშრომლებთან ურთიერთობაზე. ამ მიზეზის გამო, ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლის მიმდევრები ამტკიცებდნენ, რომ მართვა შეიძლება იყოს ეფექტური მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ხელმძღვანელები კარგად იცნობენ მათ დაქვემდებარეში მყოფ პერსონალს, მათ ძლიერ და სუსტ მხარეებს. მხოლოდ ამ შემთხვევაში შეუძლია ხელმძღვანელს, რომ ეფექტურად გამოიყენოს მათი შესაძლებლობები.

ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლის პოზიტიური მხარეებია: მართვის პროცესში მუშაკთა დასაქმება მათი პოტენციალისა და კვალიფიკაციის შესაბამისად; პიროვნებათშორისი ურთიერთობების გამოყენება ადამიანთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების დონისა და შრომის მწარმოებლურობის ასამაღლებლად. ამ მხრივ საინტერესოა ფ. ტეილორის მიდგომა. ტეილორი აქტიურად უჭერდა მხარს თანამშრომლებისა და ხელმძღვანელი პირების მოვალეობების განვითარებას ადამიანების უკეთესად გამოყენების მიზნით. იგი ასევე ღრმად იყო დარწმუნებული, რომ სამსახურიდან უნდა გათავისუფლდეს ყველა ის ადამიანი, ვინც არ შეესაბამება მაღალ სტანდარტებს. იგი პროფკავშირების წინააღმდეგი იყო, ვინაიდან მათ შემზღვეველ და წინააღმდეგობის გამწევ ძალად მიიჩნევდა; სამაგიეროდ იგი თვლიდა, რომ ორივე, დამსაქმებელიც და დასაქმებულიც, იგებს ძალისხმევისგან წარმატებისა და კეთილდღეობის კუთხით [114, გვ. 101; 116, გვ. 65;].

მეოცე საუკუნის ბოლოს მენეჯმენტში აქტიურად იწერება მართვის მეცნიერული მიდგომის ახლებური მეთოდები, რომლის განვითარებაში არსებით როლს ასრულებს სტატისტიკა, საინჟინრო მეცნიერებები, ინჟინირინგი.

ჩამოყალიბდა მმართველობითი აზროვნების ახლებული მიდგომა, სახელდობრ: მმართველობითი პრობლემების გადაჭრა რაოდენობრივი მეთოდების, მოდელის აგებისა და გამოყენების მეშვეობით [54; 56].

XX საუკუნის 80-იან წლებში მართვის პროცესში გამოთვლითი ტექნიკისა და მართვის ელექტრონული საშუალებების ფართოდ გამოყენება იწყება. მართვა ხდება უწყვეტი პროცესი, სადაც დაგეგმვის მეშვეობით შესაძლებელია სწრაფად გაეცეს პასუხი კორპორაციისათვის მეტად მნიშვნელოვან კითხვებს: სად იმყოფება კომპანია და როგორ აპირებს მიზნების მიღწევას, როგორია მისი ფინანსური მდგომარეობა, შეესაბამება თუ არა ორგანიზაციული სტრუქტურა არსებულ შიგა ფინანსურ მდგომარეობას თუ გარე ცვლად ფაქტორებს და ა. შ.

კორპორაციამ მართვის ფუნქციების განსახორციელებლად დასახული მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად აუცილებელია უზრუნველყოს ეფექტიანი ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება. მართვის ფუნქციის ძირითადი შემადგენელი ნაწილია კაპიტალი, წარმოდგენილი ფინანსებით, საწარმოო ტექნიკით და ადამიანებით. შესაბამისად, კორპორაცია ქმნის იერარქიული დაქვემდებარების სისტემას ზემოქმედების ფაქტორებით, რომელიც მართვის ერთ-ერთი ინსტრუმენტია. მაგრამ, როგორ კარგადაც არ უნდა იყოს შედგენილი ორგანიზაციის სტრუქტურა და მასთან დაკავშირებული გეგმები, კონტროლი აუცილებელია, განსაკუთრებით ფინანსურ სფეროში. კონტროლის ფუნქციის აუცილებლობა ორგანიზაციაში განპირობებულია გეგმების კორექტირების საჭიროებითაც [112].

XX საუკუნის 60-70-იან წლებში კორპორაციულ მართვაში ინერგება სტრატეგიული მართვის პრინციპები, რომელიც მნიშვნელოვან როლს ასრულებს კომპანიის განვითარების პროცესში. "სტრატეგიული მართვის" ტერმინი ეკონომისტებმა საწარმოო პროცესების მიმდინარე მართვასა და ორგანიზაციის უმაღლეს დონეზე მართვას შორის შინაარსობრივი განსხვავებების დამკვიდრების მიზნით შემოიღეს. შემდგომში სტრატეგიული მართვის იდეამ ასახვა ჰპოვა მენეჯმენტში და ამ მიმართულებით დაიწყო მეცნიერული კვლევები, უცხოელი მეცნიერ-ეკონომისტების მიერ: ი. ანსოფი [87], ვ. ბივერი [70] და სხვა მეცნიერ-ეკონომისტების ნაშრომების შესწავლისა და განზოგადების საფუძველზე გამოვლინდა, რომ ოპერატიული მართვიდან სტრატეგიულ მართვაზე გადასვლის



აუცილებლობის წამყვან იდეას წარმოადგენდა თეზისი იმის შესახებ, რომ საჭიროა უმაღლესი ხელმძღვანელობის ყურადღების გადატანა კომპანიის გარემოს შესწავლაზე და შეფასებაზე, მათ ასევე მიაჩნდათ, რომ კომპანიის მიზნების სრული წარმატებისთვის აუცილებელია ეგზოგენური პროცესების ცვლილებებზე დროული და შესაბამისი რეაგირება, რომელიც მხოლოდ სტრატეგიული მართვის პირობებშია შესაძლებელი. ეს არის უწყვეტი ციკლი, სადაც ოპერატიული მართვა სტრატეგიული მართვის შემადგენელი ნაწილია და მოიცავს დროის გარკვეულ პერიოდს.

XX საუკუნის 90-იანი წლებიდან მსოფლიო პრაქტიკაში კორპორაციების მიერ დაიწყო სტრატეგიული დაგეგმვიდან სტრატეგიულ მართვაზე გადასვლა, რამეთუ სტრატეგიული მართვა, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის გრძელვადიანი განვითარების ხარისხს, წარმოადგენს არა მარტო მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისა და განხორციელების პროცესს, არამედ კონკრეტულ მოქმედებას, რომელიც უზრუნველყოფს კომპანიის სწრაფ რეაგირებას გარემოს კონიუნქტურის სულ უფრო მზარდ ცვლილებებზე [88].

ცნობილი მეცნიერის ი. ანსოფის აზრით, სტრატეგიული მართვა უნდა განვიხილოთ როგორც ორი ურთიერთშემავსებელი ქვესისტემის ერთობლიობა: პირველი, სტრატეგიული პოზიციის შერჩევა; და მეორე, ოპერატიული მართვა დროის რეალურ მასშტაბში. ამის აუცილებლობა გამოწვეულია იმით, რომ სტრატეგიული მართვა სტრატეგიული დაგეგმვისაგან განსხვავებით წარმოადგენს ქმედით, ორიენტირებულ სისტემას, რომელიც მოიცავს სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესის ანალიზს, შეფასებას და კონტროლს, რომელშიც მნიშვნელოვან როლს ასრულებს პერსონალის მენეჯმენტი. ამავდროულად, სტრატეგიის რეალიზაცია არის სტრატეგიული მართვის საკვანძო ელემენტი, რადგან სტრატეგიული გეგმის განხორციელების მექანიზმის არ არსებობის შემთხვევაში იგი რჩება მხოლოდ ფანტაზიად ანუ გადადის ვირტუალური კონცეფციის ფარგლებში. ი. ანსოფის შეფასებით მართვის სისტემას ახასიათებს, კომპანიის ამოცანებიდან გამომდინარე ევოლუციური განვითარება, რომელიც ადვილად ეგუება მუდმივად ცვალებად სამყაროს, სადაც მენეჯერები ცდილობენ უფრო რაციონალურად იმოქმედონ და მართონ თავიანთი ბიზნესი, პერსონალის სრული პოტენციალის გამოყენების საფუძველზე. ამ მიდგომამ საფუძველი ჩაუყარა სტრატეგიული მენეჯმენტის ოთხ თანმიმდევრულ ეტაპს, სახელდობრ:

1. საბაზისო ფინანსური დაგეგმვა (ბიუჯეტირება) - რომელიც ხორციელდება ოპერატიული კონტროლის სრული ქმედობაუნარიანობისათვის წლიურ ბიუჯეტში განსაზღვრული ფინანსური მაჩვენებლების მიღწევის მიზნით;

2. დაგეგმვა პროგნოზირების საფუძველზე - უფრო ეფექტიანი დაგეგმვის მცდელობა, რომელიც მიიღწევა ეკონომიკური ზრდის პერსპექტიული განვითარების პროგნოზირებით;

3. სტრატეგიული დაგეგმვა (გარე გარემოზე ორიენტირებული დაგეგმვა) - ბაზრის მომსახურებაზე ორიენტაცია, სადაც მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მაღალი პასუხისმგებლობა, სტრატეგიული აზროვნება, კონკურენტუნარიანობის ოპტიმიზაცია;

4. სტრატეგიული მენეჯმენტი - ეს არის სტრატეგიის შემუშავების, კონკურენტული უპირატესობის გამოვლენის და მისი რეალიზაციის გზების შეფასების და კონტროლის პროცესი [87].

ამრიგად, კორპორაციული სტრატეგიული მართვის კონცეფციებიდან გამომდინარე გამოიკვეთა, რომ, რომ სტრატეგიული მართვა ორიენტირებულია შემდეგი ორგანიზაციულ-ეკონომიკური პრობლემების გადაჭრაზე:

1. რა მდგომარეობაში იმყოფება კომპანიის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის სისტემა საკვლევი დროის პერიოდში? ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად მენეჯერს კარგად უნდა ესმოდეს არსებული ვითარება, რომელშიც იმყოფება კომპანია, სანამ იგი გადაწყვეტს თუ რა მიმართულებით წარმართოს საქმიანობა, ამისათვის კი საჭიროა ინფორმაციული საფუძველი, რომელიც უზრუნველყოფს სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესს წარსული და მომავალი ვითარების ანალიზის საფუძველზე.

2. რა მდგომარეობაში იქნება იგივე კომპანიის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის სისტემა გრძელვადიან პერიოდში შემდეგ? მოცემული კითხვა ასახავს სტრატეგიული მართვის ისეთ თავისებურებას, როგორცაა მისი სამომავლო ორიენტაცია. ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად საჭიროა მკვეთრად განისაზღვროს, თუ რა მიზნებს ისახავს კომპანია.

3. რა საშუალებებით უნდა მიაღწიოს კომპანიის მენეჯმენტმა იმ სასურველ მდგომარეობას, რომელიც მას საშუალებას მისცემს ადგილი შეინარჩუნოს კონკურენტულ გარემოში? ეს კითხვა დაკავშირებულია არჩეული სტრატეგიის

რეალიზაციასთან, რომლის განხორციელებისას შეიძლება მოხდეს ზემოთ ჩამოთვლილი ეტაპების კორექტირება. მოცემული ეტაპის მნიშვნელოვან შემადგენელს წარმოადგენს კომპანიის განკარგულებაში არსებული, ან ხელმისაწვდომი რესურსები: მართვის სისტემა; ორგანიზაციული სტრუქტურა და პერსონალი, რომელმაც უნდა განახორციელოს სტრატეგიის რეალიზაცია კომპანიის კონცეფციის ფარგლებში [95, გვ., 52].

ნებისმიერი კომპანიის სამეწარმეო საქმიანობის მართვის სისტემაში მნიშვნელოვანია ფინანსური რესურსების მობილიზაციისა და მენეჯმენტის საკითხები, ამ მიმართულებით შემუშავდა მრავალი კონცეფცია და დებულება, რომელსაც წინ უსწრებდა ფინანსების მეცნიერული კვლევის ევოლუციური ეტაპები [92], კერძოდ:

პირველ ეტაპზე (1890 წ.) ჩამოყალიბდა კაპიტალის მოზიდვის და წყაროების განსაზღვრის მეთოდოლოგია. შემდგომში, მოგვარდა ისეთი საკითხები როგორცაა: ფინანსური რესურსების გაზრდის შესაძლებლობათა შესწავლა გარე წყაროების ხარჯზე და კომპანიის საემისიო საქმიანობის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური საფუძვლების ფორმირება; მოხდა ფასიანი ქაღალდების რეიტინგული შეფასების სისტემის ფორმირება [93, გვ. 23-25] და ფინანსური ბაზრის კონიუნქტურის ძირითადი ინდიკატორების სისტემის მდგრადობისა და დინამიკის შემუშავება [11, გვ. 2-4].

ამ პერიოდის უფრო ადრეულ ეტაპზე ჩამოყალიბდა მართვის ფუნქციონალური პრინციპები. მაგალითად, ამერიკელმა მეცნიერმა ა. ჰამელტონმა (1757-1804 წწ.) თავის ცნობილ ნაშრომში „მწარმოებლურობის ანგარიში“ მენეჯმენტს მისცა სოციალურ-ეკონომიკური პროგრესის ძრავის როლი, ხოლო ორგანიზაციებს ეკონომიკური ზრდის ძირითადი ფაქტორი უწოდა [96, გვ. 18; 119, გვ. 53].

შოტლანდიაში მრეწველი რ. ოუენი (1771-1858 წწ.) გახდა პირველი მენეჯერი მისსავე საკუთრებაში არსებულ ტექსტილის ფაბრიკაში. მან პირველმა გამოიკვლია დღემდე აქტუალური მენეჯმენტის საკვანძო საკითხები, როგორცაა: პროდუქტიულობა და მოტივაცია, დაქირავებული მუშაკის დამოკიდებულება შრომისადმი, ორგანიზაციისა და მისი ხელმძღვანელობისადმი. მისი კვლევების მეშვეობით მენეჯერი აბსტრაქციიდან გადაიქცა რეალურ ადამიანად.

1870 წელს ამერიკელმა მეცნიერმა ჰენრი დაუნმა (1844-1924 წწ.) თავის ნაშრომში „ინჟინერი როგორც ეკონომისტი“, წარმოადგინა მენეჯმენტის პირველი პროგრამა.

კერძოდ, ზოგადად შრომის ორგანიზაცია, მუშაკების საწარმოო გაერთიანების ორგანიზაცია, ბაზრის ფასი მომხმარებლებისათვის და სხვ. [96, გვ., 23].

გერმანელმა გ. სიმენსმა (1839-1901 წწ.) „დოიჩე ბანკი“ გარდაქმნა კონტინენტალური ევროპის ფინანსურ ინსტიტუტად. მან პირველმა შექმნა ეფექტური ტოპ-მენეჯმენტი, პირველმა დაიწყო ფიქრი მის ამოცანებზე და მსხვილ ორგანიზაციაში ინფორმაციის გადაცემისა და ზოგადად კომუნიკაციის პრობლემებზე.

იაპონიაში ეიჩი შიბუსავამ (1840-1931 წწ.) პირველმა წამოჭრა ბიზნეს-საწარმოს, ეროვნულ იდეას, ინდივიდის ეთიკასა და კომპანიის მოთხოვნილებებს შორის კავშირის საკითხი. მან პირველმა დაახასიათა მენეჯერის პროფესია.

ამავე ეტაპზე, ადამიანური ურთიერთობების მნიშვნელობამ მენეჯმენტში ამაღლდა და მოხდა ადამიანური ურთიერთობების როგორც ფაქტორის წინა პლანზე წამოწევა. ეს მიმართულება წარმოადგინეს და განავითარეს რობერტ ოუნმა, ჰიუგო მანსტერბერგმა, მერი პარკერ ფოლეტმა და ჩესტერ ბარნარდმა. ეს მეცნიერება დაედო საფუძვლად ისეთ მმართველობით პრაქტიკას, როგორიცაა: მუშაკთა შერჩევა და მოტივაცია, მუშაკთა გუნდები და გარემოს მართვის მეთოდები.

უფრო მოგვიანებით, ამ იდეის ლიდერად მოგვევლინა ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორი ელტონ მეიო. მან ე. ჰოტორნაში (აშშ, ილინოისის შტატი) კომპანია „ვესტერნ ელექტრიკში“ ინჟინრებთან ერთად მრავალი ექსპერიმენტი ჩაატარა და დაადგინა, რომ მუშების შრომის მაღალი მწარმოებლურობა უპირატესად გუნდში კოლექტიური მოქმედების, გუნდის წევრთა ურთიერთობის შედეგია და არა მატერიალური სტიმულების. ეს უკანასკნელი ნაკლებად მოქმედებს შრომის მწარმოებლურობაზე. მეიოს გამოკვლევების შედეგად დადგინდა, რომ ადამიანის გრძნობები და ქცევა მჭიდრო ურთიერთკავშირშია და რომ გუნდური სტანდარტები დიდ გავლენას ახდენს გუნდის წევრთა ფსიქოლოგიაზე. ამდენად, მეიო რეკომენდაციას აძლევს მენეჯერებს, რომ მუშა არ ჩათვალონ ზარმაც არსებად, არამედ გამოუცხადონ მას ნდობა და კოლექტივში შექმნან ჯანსაღი სოციალურ-ფსიქოლოგიური ატმოსფერო [96, გვ., 101].

მეორე ეტაპზე გამოიკვეთა (1950 წ.) ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხები, რომლებიც დაკავშირებული იყო მეთოდოლოგიასთან და საფუძველი ჩაეყარა თანამედროვე ფინანსურ ანალიზს, უნიფიცირებულ იქნა კომპანიის ფინანსური

ანგარიშგების ძირითადი სტანდარტები. ასევე, რისკ-ფაქტორების გათვალისწინებით ჩამოყალიბდა ანტიკრიზისული მართვის საფუძვლები და მეთოდები, ფინანსური ინსტრუმენტების შეფასების მეთოდოლოგია [97]. შემუშავდა ეკონომიკური სუბიექტის ფინანსური მდგომარეობის ინტეგრალური მოდელები. ჩამოყალიბდა მოთხოვნილებების დაუკმაყოფილებლობის კონცეფცია. ამ კონცეფციის ყველაზე ცნობილი წარმომადგენლები არიან აბრამ მასლოუ და დუგლას მაკ-გრეგორი. აკვირდებოდა რა თავის პაციენტებს, ფსიქოლოგი და ფსიქო-ანთროპოლოგი ა. მასლოუ (Abraham Harold Maslow, 1908-1970) მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ მათი პრობლემების უმრავლესობა გამოწვეულია მოთხოვნილებების დაუკმაყოფილებლობის მიზეზით. დაკვირვების მონაცემების ანალიზის ბაზაზე მან ააგო ადამიანის მოთხოვნილებების პირამიდა (ე.წ. მასლოუს პირამიდა), რომლის ფუძეში ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები განალაგა, ხოლო თავში თვითგამოხატვის, თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები.

მენეჯმენტის განვითარების ეტაპებში ყველაზე მნიშვნელოვანია მესამე ეტაპი (1951-1980 წწ), რომელიც მოიცავს კონცეპტუალური მიდგომების ჩამოყალიბების პერიოდს. ამ პერიოდში, მეცნიერული კვლევების საფუძველზე, განხორციელდა კომპანიის ფინანსური საქმიანობის მიზნის თეორიული დასაბუთება და მისი ადგილის განსაზღვრა კომპანიის განვითარების საერთო მიზნების სისტემაში. ამ ეტაპზე მოხდა: ფინანსური ინვესტიციების პორტფელის ეფექტიანი ფორმირების პირობების გამოვლენა; ინვესტიციის ფინანსური ინსტრუმენტების და კაპიტალის ღირებულების შეფასების მეთოდოლოგიის შემუშავება; ფინანსური დაგეგმვისა და ბიუჯეტირების მეთოდოლოგიური საფუძვლების ფორმირება.

განვითარების მეოთხე (თანამედროვე) ეტაპი დაიწყო 1981 წლიდან და გრძელდება დღემდე, ეს ეტაპი მოიცავს ისეთი საკითხების მოგვარებას, როგორცაა: კორპორაციის შეუფერხებელი ზრდის ფინანსური უზრუნველყოფის პრინციპებისა და მოდელების დასაბუთება; ფინანსური ბაზრის კონიუნქტურის ფუნდამენტური ანალიზის მეთოდების სისტემის სრულყოფა; ფინანსური მეცნიერების ახალი მიმართულების - ფინანსური ინჟინირის ფორმირება; სტრატეგიული მართვის თეორიული დებულებების და მეთოდების კონკრეტიზაცია საწარმოს (ფირმის) ფინანსური სტრატეგიის შემუშავების პროცესში [19]. ამავე ეტაპზე ჩამოყალიბდა ისეთი მნიშვნელოვანი თეორია როგორცაა: “თეორია Z”. ამერიკელმა პროფესორმა

უილიამ ოუჩიმ თავის ნაშრომში “თეორია Z” განავითარა დ. მაკ-გრეგორის იდეები, რომელიც დაფუძნებულია იმაზე, რომ ინდივიდუალური ძალისხმევების საუკეთესო კოორდინაცია, რომელიც ემყარება ნდობას და სიახლოვეს, იწვევს შრომის მწარმოებლურობის ამაღლებას [80].

მეოთხე - თანამედროვე ეტაპის ჩამოყალიბებაში მნიშვნელოვანი როლი შეასრულა ა. მასლოუს თეორიებმა. მასლოუს შრომამ საფუძველი დაუდო კვლევებს ადამიანის ქცევის მიზეზების აღსაწერად. ეს თეორია ზოგადად ცხოვრებაზეა ორიენტირებული და, აქედან გამომდინარე, ერთნაირად რელევანტურია როგორც შრომითი, ისე არაშრომითი ვითარებისათვის. მასლოუმ ივარაუდა, რომ ადამიანის ქცევას „იერარქიულად“ მოქმედი, ხუთი კატეგორია განაპირობებს: ფიზიკური გადარჩენა; უსაფრთხოება და დაცულობა; სოციალური მოთხოვნილება; პატივისცემა, თვითრეალიზაცია. ფ. ჰერცბერგმა მასლოუს სამუშაოს რესტრუქტურის იდეა კიდევ უფრო განავითარა თავის კონცეფციაში „სამუშაოს გამდიდრება.“ მან ნაშრომი მასლოუს „მოთხოვნილებათა იერარქიის“ ორ ზედა დონეს - პატივისცემასა და თვითრეალიზაციას მიუძღვნა. ჰერცბერგმა აღიარა, რომ მასლოუს "ჰიგიენური ფაქტორები" (მისი "მოთხოვნილებათა იერარქიის" სამი ქვედა დონე) მნიშვნელოვანია ადამიანის მორალური და პიროვნული წონასწორობის შესანარჩუნებლად, მაგრამ ასევე ხაზგასმით აღნიშნა, რომ დამოკიდებულებისა და მწარმოებლურობის დონის ასამაღლებლად საჭიროა "მოტივატორების" გათვალისწინება თითოეული მუშაკის სამუშაოში, თუ დასაქმებულის ფიზიკური მოთხოვნილებები დაკმაყოფილებულია, თუ იგი უსაფრთხოდ გრძნობს თავს როგორც შინაგანად, ისე გარეგნულად, თუ დაკმაყოფილებულია სოციალური მოთხოვნილებები და მას აქვს სტატუსი, რომელსაც, მისი აზრით, იმსახურებს, ის უფრო გულმოდგინედ იმუშავეს პატივისცემის მოსაპოვებლად და თვითრეალიზაციის მისაღწევად.

მსოფლიო ეკონომიკაში ინფლაციური პროცესების არსებობამ წარმოქმნა ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის პრობლემები და მისი გადაწყვეტის აუცილებლობის საკითხი, რომელმაც საფუძველი ჩაუყარა ისეთი დამოუკიდებელი მიმართულებების წარმოქმნას, როგორცაა ფინანსური ანალიზი, ინვესტიციური მენეჯმენტი, რისკ-მენეჯმენტი, კომპანიის ანტიკრიზისული ფინანსური მენეჯმენტი

და სხვ. ხოლო, ფინანსური მენეჯმენტის კონცეფციებმა და მოდელებმა, შექმნეს ფინანსური მართვის თანამედროვე პარადიგმის საფუძველი, წარმოდგენილი: კომპანიის სტრატეგიული ფინანსური მართვისა და ბაზრის მოთხოვნების განმსაზღვრელებით (იხ. ნახ. 1.1). ამასთანავე, გამოიკვეთა, რომ თეორიული კონცეფციებისა და მოდელების სისტემაში, რომლებიც განსაზღვრავენ კორპორაციის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური საქმიანობის მიზნებსა და ძირითად პარამეტრებს, მნიშვნელოვანია შემდეგი:

კორპორაციული მენეჯმენტის ძირითადი თეორიული კონცეფციები და მოდელები		
↓	↓	↓
კორპორაციის ფინანსური საქმიანობის მიზნების და პარამეტრების განმსაზღვრელი	ინვესტორების ცალკეული ფინანსური ინსტრუმენტების რეალური საბაზრო შეფასების განმსაზღვრელი	დაკავშირებული ფინანსური ბაზრის მონაწილეთა ინფორმაციულ უზრუნველყოფასთან და საბაზრო ფასების ფორმირებასთან
მესაკუთრეთა ეკონომიკური ინტერესების პრიორიტეტების კონცეფცია	ფულის ღირებულების კონცეფცია დროის მიხედვით	ბაზრის ეფექტიანობის ჰიპოთეზა
თანამედროვე პორტფერული თეორია	შემოსავლებისა და რისკის დონეთა ურთიერთკავშირის კონცეფცია	სააგენტოს ურთიერთობის კონცეფცია
კაპიტალის ღირებულების კონცეფცია	ფასიანი ქაღალდების შეფასების მოდელები, შემოსავლების მიხედვით	ასიმეტრიული ინფორმაციის კონცეფცია
კაპიტალის სტრუქტურის კონცეფცია	ფინანსური აქტივების შეფასების მოდელი, სისტემური რისკის გათვალისწინებით	ფასწარმოქმნის საარბიტრაჟო თეორია
დივიდენდური პოლიტიკის თეორია		
კორპორაციის მდგრადი ზრდის ფინანსური უზრუნველყოფის მოდელი		

ნახ. 1.1. კორპორაციული მენეჯმენტის კონცეფციების და მოდელების ერთიანი სტრუქტურა

- ა) მესაკუთრეთა ეკონომიკური ინტერესების პრიორიტეტის კონცეფცია;
- ბ) კომპანიის მდგრადი ზრდის ფინანსური უზრუნველყოფის მოდელი (Sustainable Growth Models) განიხილავს ფირმის ზრდის შესაძლებლობებს.
- გ) ფულადი ნაკადების კონცეფცია (Cash Flow Concept), რომელიც განაპირობებს კომპანიის წარმოდგენას ისეთ ერთეულად, რომელშიც ერთმანეთს მუდმივად ენაცვლება ფულადი სახსრების მიღება და გაცემა, სადაც ნებისმიერი ფინანსური

ოპერაცია ასოცირდება ფულის რაღაცა ნაკადთან - შემოსავალი, მოგება, დანახარჯები და ა.შ.;

დ) დროითი ღირებულების კონცეფცია (The Time Value of Money Concept), რომელიც იმაში გამოიხატება, რომ ფულს დროში აქვს ღირებულება და აქცენტი გაკეთებულია ფულის მსყიდველობითუნარიანობაზე. გამომწვევი მიზეზებია: ინფლაცია; რისკი - გაცემული ფული მომავალში შეიძლება ვერ მივიღოთ; შემცირებული ფულის ბრუნვადობით;

ე) შემოსავლიანობისა და რისკს შორის კომპრომისის კონცეფცია (Risk and Return Trade of Concept), რომელიც მდგომარეობს იმაში, რომ ბიზნესში რაიმე შემოსავლის მიღება ყოველთვის რისკს უკავშირდება. ამასთან მათ შორის პირდაპირი კავშირი არსებობს: რაც უფრო მაღალია მოთხოვნილი თუ მოსალოდნელი მოგება (დაბალანსებული კაპიტალის უკუგება), მით უფრო მაღალია მისი რისკის ხარისხი;

ვ) ოპერაციული და ფინანსური რისკების კონცეფციას (Operating Risk and Financial Risk Concept) ის გარემოება განაპირობებს, რომ ნებისმიერ ფირმას ორი ძირითადი რისკი - საოპერაციო (სამეწარმეო, საწარმოო) და ფინანსური რისკი ახასიათებს.

ზ) კაპიტალის ღირებულების კონცეფცია (Cost of Capital Concept). ამ კონცეფციის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ ნებისმიერ ოპერაციას დაფინანსება სჭირდება და საკუთარი წყაროდან მოხდება ეს თუ მოზიდული წყაროდან, მას გააჩნია ფასი. რა თქმა უნდა დაფინანსების სხვადასხვა წყაროებიდან მოზიდულ კაპიტალს სხვადასხვა ღირებულება აქვს და ეს ის დანახარჯია, რომელსაც კომპანია იხდის დაფინანსების კონკრეტული წყაროს გამოყენებისთვის. ამიტომ, ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში, ფინანსურმა მენეჯერმა უნდა გათვალოს ყოველი წყარო - მათი ფასი და ასე შეადაროს ისინი ერთმანეთს [24].

თ) ეფექტიანი ბაზრის კონცეფცია (Capital Market Efficiency). კომპანიათა უმრავლესობა ამა თუ იმ ხარისხით კაპიტალის ბაზრებთან არის დაკავშირებული - აქ ისინი მოიპოვებენ დაფინანსების ახალ წყაროებს, აკომპლექტებენ ინვესტიციურ პორტფელს და იღებენ დამატებით კაპიტალს [68].

ი) სააგენტო ურთიერთობის თეორია (Agency Costs Conception) გულისხმობს, რომ მესაკუთრეებს და მენეჯერებს შორის შეიძლება წარმოიშვას ინტერესთა კონფლიქტი. ამ კონცეფციით მტკიცდება, რომ მენეჯერთა საქმიანობა მაშინ იქნება



მიმართული ფინანსური მართვის მთავარი მიზნის რეალიზაციისკენ, თუკი მენეჯერი დამატებით იქნება სტიმულირებული მოგებაში მონაწილეობით.

კ) ასიმეტრიული ინფორმაციის კონცეფცია (Asymetrical Information Conception). ამ კონცეფციის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ პოტენციური ინვესტორები - კომპანიის ფასიანი ქაღალდების შესაძლო მყიდველები განაგებენ კომპანიის საქმიანობის შესახებ შედარებით მცირე ინფორმაციას, ვიდრე მათი მენეჯერები. რის გამოც, როცა, კომპანიის ფასიანი ქაღალდების ღირებულება "ბაზრის მიერ გადაფასებულია", მენეჯერები ამ ფასიანი ქაღალდების ემისიას ინიცირებენ, რის შედეგადაც მათი პროგნოზული შესაძლებლობა ხელოვნურად მაღლდება. ასიმეტრიული ინფორმაციის შედეგად ინვესტორები განიცდიან გარკვეულ ფინანსურ დანაკარგს [11, გვ. 9-10].

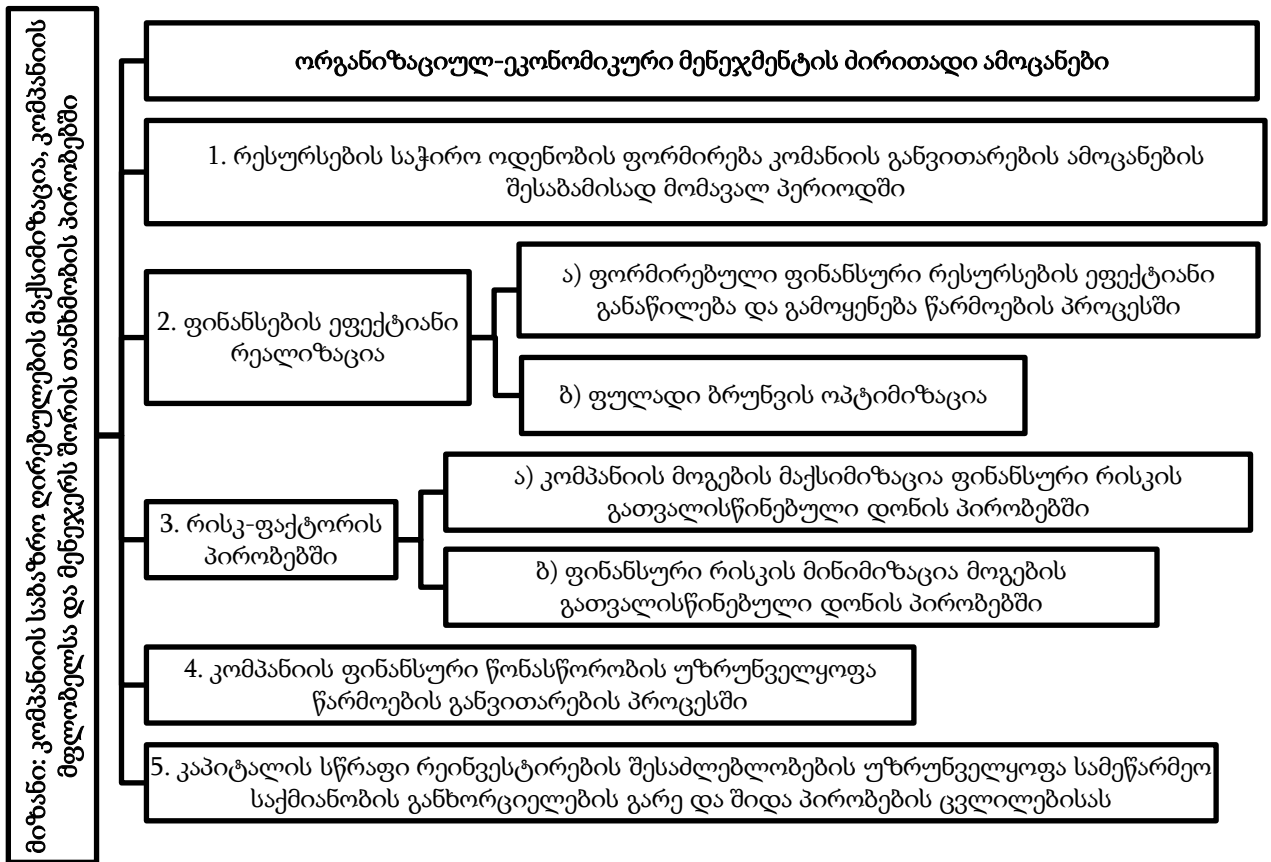
ლ) ფასწარმოქმნის საარბიტრაჟო თეორია (Arbitrage Pricing Theory). ამ თეორიის საფუძველია დებულება იმის შესახებ, რომ კონკურენტულ ფინანსურ ბაზარზე არბიტრაჟი უზრუნველყოფს ცალკეული ფინანსური აქტივების რეალური საბაზრო ფასების გამოთანაბრებას მათი რისკისა და შემოსავლიანობის დონის შესაბამისად - ფასისმიერი წონასწორობის აღდგენა [26].

საყურადღებოა ის გარემოებაც, რომ მეცნიერების უმეტესობა ფინანსური მენეჯმენტის ძირითადი მიზნის მისაღწევად ქმნიან ამოცანათა სისტემას, რაც აადვილებს რისკის ფაქტორთა გამოვლენის და კომპანიის საბაზრო ღირებულების დადგენას. მაგალითად ი. ბლანკის მიერ შემუშავებულია [11, გვ. 18] იმ ძირითადი ამოცანების სისტემა, რომელიც მიმართულია ფინანსური მენეჯმენტის (იხ. ნახ. 1.2) ძირითადი მიზნის - ორგანიზაციის საბაზრო ღირებულების მაქსიმიზაციაზე.

კომპანიების საბაზრო ღირებულების მაქსიმიზაციის მიღწევის ამოცანების გადაჭრის სისტემიდან გამომდინარე გამოიკვეთა შემდეგი ორგანიზაციულ-ეკონომიკური პრინციპები:

პირველი ამოცანის რეალიზაცია ხდება კორპორაციის რესურსებზე საერთო მოთხოვნის განსაზღვრის გზით მომავალ პერიოდში, საკუთარი ფინანსური რესურსების მაქსიმალური მოზიდვით, მიზანმიმართულობის განსაზღვრით შიგა წყაროების ხარჯზე, ნასესხები კაპიტალის მოზიდვის მართვით და ფინანსური რესურსების პოტენციალის ფორმირების წყაროების სტრუქტურის ოპტიმიზაციით.

მეორე ამოცანა ორიენტირებულია ფინანსების ეფექტიან რეალიზაციაზე და მოიცავს:



ნახ. 1.2. ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მენეჯმენტის მთავარი მიზნის განხორციელების ამოცანათა სისტემა

ა) ფორმირებული ფინანსური რესურსების ეფექტიან განაწილებას და გამოყენებას კომპანიების მართვის პროცესში. ფორმირებული ფინანსური რესურსების განაწილების ოპტიმიზაცია გულისხმობს აუცილებელი პროპორციულობის დამყარებას მათ გამოყენებაში კორპორაციის ეკონომიკური და სოციალური განვითარების მიზნით შემოსავლების საჭირო დონის გადახდას ინვესტირებულ კაპიტალზე კომპანიის მეპატრონეების მიერ. აუცილებელია წარმოების პროცესში გათვალისწინებულ იქნას კორპორაციის განვითარების სტრატეგიული მიზნები და დაბანდებული სახსრების უკუგების საშუალო დონე;

ბ) ფულადი ბრუნვის ოპტიმიზაციას, რომელიც ხორციელდება კომპანიის ფინანსური რესურსების ნაკადების ეფექტიანი მართვის გზით მისი ფულადი სახსრების წრებრუნვის პროცესში, შემოსულობათა მოცულობის სინქრონიზაციის უზრუნველყოფით და ფულადი სახსრების ხარჯვით ცალკეული პერიოდების

მიხედვით, მისი საბრუნავი აქტივების აუცილებელი ლიკვიდურობის მხარდაჭერით.

მესამე ამოცანა გულისხმობს რისკ-ფაქტორების გათვალისწინებას და მოიცავს:

ა) კომპანიის მოგების მაქსიმიზაციას ფინანსური რისკის გათვალისწინებული დონის პირობებში. მოგების მაქსიმიზაცია მიიღწევა კომპანიის აქტივების ეფექტიანი მართვის ხარჯზე, ასევე სამეურნეო ბრუნვაში ნასესხები ფინანსური რესურსების მოზიდვით ოპერაციული და ფინანსური საქმიანობის შედარებით ეფექტიანი მიმართულების შერჩევით. ასევე უნდა ხდებოდეს წმინდა მოგების მაქსიმიზაცია, მაგრამ, გასათვალისწინებელია ის, რომ მოგების მაქსიმიზაცია მიიღწევა ფინანსური რისკების დონის ზრდის პირობებში - დივიდენდური და საგადასახადო დასაშვები პოლიტიკით;

ბ) ფინანსური რისკის მინიმიზაციას მოგების გათვალისწინებული დონის პირობებში. თუ კი კომპანიის მოგების დონე წინასწარაა დაგეგმილი, მაშინ ძირითადი ამოცანაა ფინანსური რისკის დონის შემცირება, რაც უზრუნველყოფს დაგეგმილი მოგების მიღებას. რისკის მინიმიზაცია შეიძლება მიღწეულ იქნას ფინანსური და ოპერაციული საქმიანობის სახეობების და ფინანსური პორტფელის დივერსიფიკაციის გზით.

მეოთხე ამოცანა - კორპორაციის ფინანსური წონასწორობის უზრუნველყოფა წარმოების განვითარების პროცესში. ასეთი წონასწორობა ხასიათდება ფინანსური მდგრადობის და კომპანიის გადახდისუნარიანობის მაღალი დონით მისი განვითარების ყველა ეტაპზე, რომელიც მიიღწევა კაპიტალისა და აქტივების ოპტიმალური სტრუქტურის ფორმირებით, ეფექტიანი პროპორციებით ფინანსური რესურსების ფორმირებაში სხვადასხვა წყაროების ხარჯზე საინვესტიციო მოთხოვნების თვითდაფინანსების საჭირო დონით.

მეხუთე ამოცანა კაპიტალის სწრაფი რეინვესტირების შესაძლებლობების უზრუნველყოფა სამეწარმეო საქმიანობის განხორციელების გარე და შიგა პირობების ცვლილებისას. ცვალებადი ეკონომიკური პოლიტიკა ფინანსური და ბაზრების კონიუნქტურის ცვლილებები, კომპანიის განვითარების ახალი სტრატეგიული ამოცანების აღმოცენება, კაპიტალის უკუგების შემცირება საწარმოს ცალკეულ სექტორებში განაპირობებს მისი სწრაფი რეინვესტირების

აუცილებლობას ახალ მაღალშემოსავლიან პროექტებში, რაც უზრუნველყოფს კომპანიის საბაზრო ღირებულების ზრდას [42].

შესაბამისად, კვლევის შედეგებიდან გამომდინარეობს, რომ მწვავე კონკურენციის პირობებში სტრატეგიული სისტემური ანალიზის გარეშე შეუძლებელია კორპორაციის მიერ დასახული ამოცანების წარმატებით შესრულება, წარმოების სწორი წარმართვა [45; 48]. კორპორაციის მართვის ანალიტიკური შეფასების საფუძველზე მენეჯერებს ეძლევათ საშუალება: ა) შეაფასონ სამეწარმეო საქმიანობის პროგრამის შესრულება და კომპანიის განვითარების დინამიკა; ბ) დროულად და სწორად შეიმუშავონ ოპტიმალური გადაწყვეტილებები საწარმოო პროცესების ნორმალური მსვლელობისათვის [51].

ამრიგად, მეცნიერ ეკონომისტების თეორიული ნაშრომების შესწავლისა და მოპოვე-ბული ფაქტობრივი მასალების საფუძველზე გამოვლინდა სტრატეგიული ანალიზის მნიშვნელოვანი როლი კომპანიების სტრატეგიულ განვითარებაში. ამასთანავე გასათვა-ლისწინებელია ის, რომ ნებისმიერი კონცეფციისა თუ მოდელის პრაქტიკაში განხორციე-ლება მოითხოვს იმ დარგის სპეციფიკის გათვალისწინებას, რომელშიც მუშაობს მოცემუ-ლი კომპანია, და ეს სპეციფიკურობა წარმოადგენს სტრატეგიული ანალიზის ღერძს.

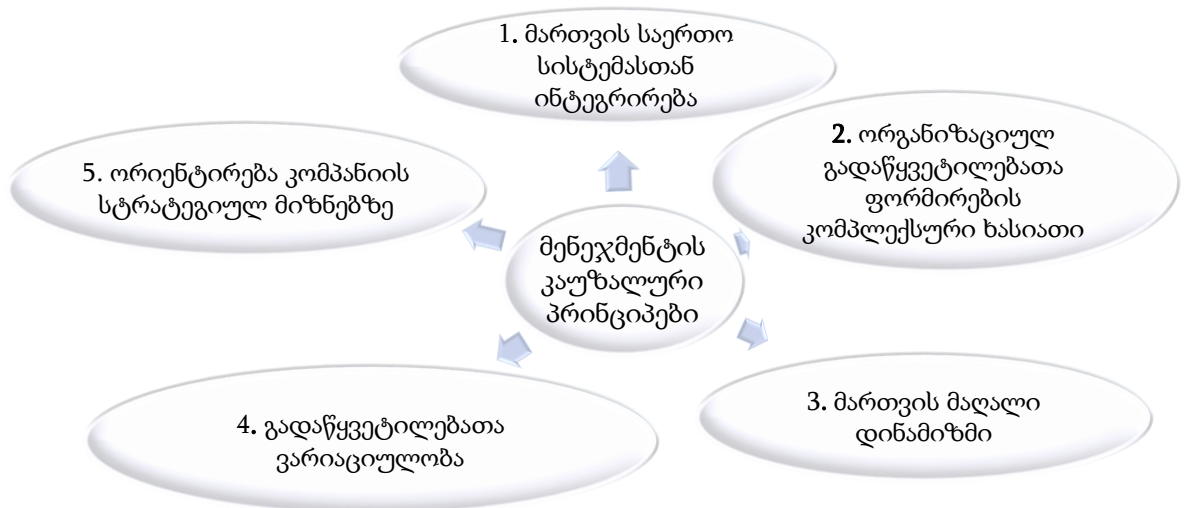
კორპორაციული მენეჯმენტის ზემოთ განხილული კონცეფციები და მოდელები თითქმის ყველა კაუზალური (მიზეზით შეპირობებული) ხასიათისაა, რომელიც მნიშვნელოვანი საფუძველია კომპანიის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის სფეროში. შესაბამისად, კომპანიის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური საქმიანობის ეფექტიანი მართვა მიიღწევა კაუზალური პრინციპების რეალიზაციით (იხ. ნახ. 1.3).

განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

1) მართვის საერთო სისტემასთან ინტეგრირება - კომპანია (საწარმო) ნებისმიერ სფეროში მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისას პირდაპირ ან ირიბად გავლენას ახდენს ფულადი ნაკადების ფორმირებაზე და ფინანსური საქმიანობის შედეგებზე, რამეთუ ფინანსური მენეჯმენტი უშუალოდაა დაკავშირებული კორპორაციულ მართვასთან, ინოვაციურ მენეჯმენტთან, პერსონალის მართვასთან და კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობასთან.

2) მმართველობითი გადაწყვეტილებების ფორმირების კომპლექსური ხასიათი - ყველა მმართველობითი გადაწყვეტილება რესურსების ფორმირების, განაწილებისა

და გამოყენების სფეროში და კომპანიის ფულადი ბრუნვის ორგანიზაციაში ერთმანეთთან მჭიდროდაა დაკავშირებული და გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ-ეკონომიკური საქმიანობის შედეგებზე.



ნახ. 1.3. კაუზალური მართვის ძირითადი პრინციპები

3) მართვის მაღალი დინამიზმი - ყველაზე ეფექტიანი მმართველობითი გადაწყვეტილებაც კი ფინანსური რესურსების ფორმირების, გამოყენების და ფულადი ბრუნვის ოპტიმიზაციის დარგში, რომელიც შემუშავებულია და რეალიზებულია წარმოების წინა პერიოდში, არ შეიძლება ყოველთვის განმეორებით იქნას გამოყენებული მისი ფინანსური საქმიანობის მომდევნო ეტაპზე.

4) ყოველი მმართველობითი გადაწყვეტილების მომზადება რესურსების ფორმირებისა და გამოყენების სფეროში და ფულადი ბრუნვის ორგანიზაციაში უნდა ითვალისწინებდეს ქმედებების ალტერნატიულ შესაძლებლობებს ან კომპანიის კონკრეტულ ფინანსურ პოლიტიკას.

5) თუ მმართველობითი გადაწყვეტილებები ფინანსური საქმიანობის სფეროში ეწინააღმდეგება კომპანიის მისიას საჭიროა მისი გადახედვა ან უნდა გადაიდოს სამომავლო განხილვისთვის.

შესაბამისად, ფინანსური მენეჯმენტის პრინციპების საფუძველზე ყალიბდება კომპანიის მიზან-ამოცანები, რომლებიც პირდაპირ კავშირშია კომპანიის საბაზრო ღირებულების ჩამოყალიბებასთან, ფინანსური რესურსების საჭირო ოდენობის ფორმირებასთან, მათ ეფექტურ გამოყენებასთან და კაპიტალის სწრაფი რენტაბელობის შესაძლებლობის უზრუნველყოფასთან.

ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის სისტემაში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს, სტრუქტურული მართვის კონცეფცია, რომელშიც მენეჯერები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ მისიის ჩამოყალიბებას, რომელიც ამზადებს კომპანიას მომავალი საქმიანობისთვის - უქმნის საფუძველს, რომელზედაც უნდა აიგოს სამომავლო ბიზნესი, მართვის სტრუქტურა და მექანიზმები, რომელიც აყალიბებს მომავალი ბიზნეს-პოზიციის ძირითად ორიენტირებს და ქმნის გრძელვადიან მიმართულებებს [104].

სამეწარმეო საქმიანობის პროცესში, მიზნის დასახვა გულისხმობს მცდელობას შექმნას რეალურ შედეგზე ორიენტირებული პროდუქტი, ამასთან, მიზნების ერთობლიობა იდეალურად უნდა ასახავდეს დროის გარკვეულ პერიოდს და ითვალისწინებდეს, როგორც ახლო, ისე შორეულ პერსპექტივას. მოკლევადიანი მიზნები მოითხოვს დაუყოვნებელი ღონისძიებების გატარებასა და მენეჯმენტისათვის სასურველი სწრაფი პროდუქტის შექმნას; გრძელვადიანი მიზნები უბიძგებს მენეჯერებს გაანალიზონ, თუ რისი გაკეთება შეუძლიათ მათ, რომ კორპორაციის შესაძლებლობები გაიზარდოს დროის გრძელვადიან მონაკვეთში.

ზოგადად, მიზნის დასახვა ყველა დონის მენეჯერის პრეროგატივაა და კორპორაციის თითოეული სტრუქტურული ერთეული საჭიროებს შესაბამისად მისი მომავალი საქმიანობის დაგეგმვას, რომელიც მიუთითებს მის წილს კომპანიის მთლიან მიზნებში. როდესაც კომპანიის ძირითადი მიზნების კოორდინაცია დაცულია და არის დაყოფილი მისი სტრუქტურული ერთეულების სპეციფიკურ მიზნებად და დაბალი დონის მენეჯერები იღებენ პასუხისმგებლობას მათ მიღწევაზე, თითოეული ერთეულის მცდელობას მიიღოს სასურველი პროდუქტი, უბიძგებს კომპანიას წარმართოს თავისი საქმიანობა სწორი მიმართულებით.

მეცნიერ ეკონომისტები სამართლიანად აღიარებენ, რომ კორპორაციული მართვა რთული და მრავლისმომცველი სისტემაა, რომელიც თავის თავში აერთიანებს სამართლებრივ და ფინანსურ ელემენტებს ისეთი დარგებიდან, როგორცაა სამეწარმეო (ბიზნეს) და კორპორაციული სამართალი, საბუღალტრო საქმე, აუდიტი, საჯარო ფინანსური კონტროლი, შრომის სამართალი და ა.შ. [38; 60]. მსოფლიო ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (OECD) განმარტებით: "კორპორაციული მართვა არის სისტემა, რომელიც

უზრუნველყოფს კორპორაციების ხელმძღვანელობასა და კონტროლს. კორპორაციული მართვის სტრუქტურა ანაწილებს უფლებებსა და მოვალეობებს კომპანიების სხვადასხვა შემადგენელ ელემენტებს შორის, როგორცაა სამეთვალყურეო საბჭო, დირექტორატი, აქციონერები, დაინტერესებული მხარეები, და ადგენს წესებსა და პროცედურებს კორპორაციულ საქმეებზე გადაწყვეტილებების მისაღებად. ამის შედეგად, ის ასევე ქმნის მექანიზმს, რომლითაც განისაზღვრება კომპანიის მიზნები, მათი მიღწევისა და საქმიანობაზე ზედამხედველობის საშუალებები" [79, გვ. 19].

მსოფლიოში არა მარტო კორპორაციული მართვის ტერმინოლოგიური განსხვავება არსებობს, არამედ არსებობს განსხვავება მართვის პრინციპებშიც, რომლის საფუძველსაც წარმოადგენს განსხვავებული მართვის მოდელების არსებობა. მსოფლიო პრაქტიკაში ძირითადად განიხილება კორპორაციული მართვის ორი მოდელი:

- 1) გერმანულ-ჰოლანდიური, რომელსაც ხშირად „ინსაიდერულ მოდელსაც“ უწოდებენ;
- 2) ანგლო-ამერიკული - „აუტსაიდერული მოდელი“.

კორპორაციული მართვის პრაქტიკაში მრავალი ქვეყანა ორივე სისტემის დამახასიათებელი ნიშნების მართვის სისტემას იყენებს, ხოლო, ფინანსური ბაზრების მასშტაბების ინტერნაციონალურობის ზრდის გამო, სხვადასხვა მოდელების გაერთიანება შეიმჩნევა. თუმცა, მსოფლიოს ქვეყნების უმრავლესობა მაინც უფრო მორგებულია გერმანულ-ჰოლანდიურ მოდელზე [3; 86].

კორპორაციული მართვის მოდელებს შორის განსხვავებული სტრუქტურით გამოირჩევა იაპონური მოდელი [102]. იაპონური მოდელისათვის დამახასიათებელია აქციის მფლობელთა მაღალი დონე და ძლიერი ფინანსური ქსელი შვილობილ კომპანიებთან [73; 86]. ამ მოდელში, ოთხი ძირითადი მოთამაშეა: ცენტრალური ბანკი (ძირითადი ინსაიდერი აქციონერი), ურთიერთდაკავშირებული კომპანია ან keiretsu<sup>1</sup> (ძირითადი ინსაიდერი აქციონერი), მენეჯმენტი და მთავრობა. საყურადღებოა, რომ საქმიანი ურთიერთობა ამ მოთამაშეებს შორის ემსახურება ძირითადი პრინციპების დალაგებას, ვიდრე უფლებამოსილების ბალანსირებას,

---

<sup>1</sup><http://whatis.techtarget.com/definition/keiretsu&prev=/> - უკანასკნელად გადამოწმებული იქნა 10.07.2013.

როგორც ეს ანგლო-ამერიკულ მოდელშია. ასევე, განსხვავება ანგლო-ამერიკული მოდელისგან, ის არის, რომ იაპონურ მენეჯმენტში არა-შვილობილი (აუტსაიდერი) აქციონერები ფლობენ ხმათა უმნიშვნელო რაოდენობას. განმასხვავებელი მახასიათებელია ისიც, რომ იაპონურ მოდელში ბანკები არიან ძირითადი აქციონერები, ამ მხრივ თანხვედრაა გერმანულ მოდელთან.

იტალიურ მოდელში გავრცელებულია ერთდონიანი საბჭოები, მაგრამ ასევე აუცილებელია აუდიტორთა საბჭოს არსებობა, რომელიც შედგება სამი პირისგან.

სამეცნიერო ეკონომიკური და მართვის ლიტერატურის შესწავლის შედეგად ჩვენს მიერ ვერ იქნა მოძიებული კორპორაციული მართვის რომელიმე განსაკუთრებული მიდგომა საქართველოში. ამდენად, თეორიული, ნორმატიულ-სამართლებრივი საფუძვლებისა და უშუალო დაკვირვების საფუძველზე სააქციო კომპანიებისათვის შეთავაზებულია სამეთვალყურეო საბჭოს ის ფუნქციები, რომელიც პასუხობს საქართველოს საკანონმდებლო ბაზას [39; 40; 41] და უზრუნველყოფს კომპანიების მართვას სამეთვალყურეო საბჭოს უფლება-მოვალეობის პოზიციიდან, სახელდობრ:

1. კორპორაციული სტრატეგიის, ძირითადი სამოქმედო გეგმების, რისკის მართვის პოლიტიკის, წლიური ბიუჯეტის და ბიზნეს-გეგმების განხილვა და წარმართვა;

2. ძირითადი აღმასრულებელი პირების შერჩევა, ანაზღაურება და აუცილებლობის შემთხვევაში გათავისუფლება და ჩანაცვლების დაგეგმვაზე ზედამხედველობის განხორციელება. სამეთვალყურეო საბჭო ასევე პასუხისმგებელი უნდა იყოს დირექტორატის დანიშვნაზე;

3. ძირითადი აღმასრულებელი პირების და საბჭოს წევრების ანაზღაურების შესაბამისობაში მოყვანა კომპანიის და მისი აქციონერების ინტერესებთან;

4. მენეჯმენტის, საბჭოს წევრების და აქციონერების პოტენციურ ინტერესთა კონფლიქტის, მათ შორის, კორპორაციული აქტივების არასწორი და დაკავშირებულ მხარეთა გარიგებების არასწორად გამოყენების მონიტორინგი და მართვა;

5. კორპორაციის აღრიცხვის და ფინანსური ანგარიშგების სისტემების მთლიანობის, მათ შორის, დამოუკიდებელი აუდიტის და კონტროლის დამოუკიდებელი სისტემების არსებობის, კერძოდ: რისკის მართვის სისტემების,



ფინანსური და საოპერაციო კონტროლის არსებობის, კანონებსა და მოქმედ სტანდარტებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფა;

6. ინფორმაციის გამჟღავნების და კომუნიკაციების პროცესის ზედამხედველობა.

საგულისხმოა, რომ მენეჯმენტში მეცნიერული მიდგომების განვითარებამ კიდევ უფრო აქტუალური გახადა სხვადასხვა სკოლის მიმართულების ფუძემდებლების შეხედულებები, მაგალითად, პ. დრუკერის დებულება - "მენეჯმენტი აუცილებელია ყველა საწარმოსათვის" [100 გვ. 15-17], რ. დაფტის - "მენეჯმენტი არის ორგანიზაციული რესურსების დაგეგმვის, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისა და კონტროლის გზით საწარმოს მიზნის მიღწევის ეფექტიანი საშუალება" [71 გვ. 30]; მ. მესკონის - "მენეჯმენტი ეს არის დაგეგმვის, ორგანიზაციის, მოტივაციისა და კონტროლის პროცესი, რომელიც აუცილებელია მიზნის ფორმირებისა და მიღწევისათვის" [77 გვ. 21]; ი. ბლანკის - "საწარმოს მართვის პროცესში საპასუხისმგებლო რგოლია ფინანსების მართვა" [11, გვ. 1].

ამრიგად, თანამედროვე ეტაპზე კორპორაციულ მენეჯმენტში ჩამოყალიბდა ისეთი თეორიულ-კონცეფციური მიდგომები, რომელშიც ერთნაირად დომინირებს მეცნიერული, ორგანიზაციული და ფინანსური მართვის სკოლის შეხედულებები, შეიქმნა შეხედულებათა და მოქმედებათა ისეთი სისტემა, სადაც კორპორაციის სამუშაო პროცესის ორგანიზაცია წარ-მოდგენილია როგორც ცვლილებებზე მუდმივმოქმედი პროცესი და ჩამოყალიბდა მართვის ისეთი ფორმა, რომელიც ორიენტირებულია არა მარტო კომპანიების მოგების ზრდაზე, ფინანსური სტაბილიზაციის მიღწევაზე, არამედ კორპორაციების (ფირმების) რაციონალურ განვითარებაზე და კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ზრდაზე.

## **1.2. კორპორაციის სტრატეგიული მართვის მეთოდოლოგიური მიდგომები**

კონკურენციის განმსაზღვრელი ფაქტორების ზრდამ შეცვალა კორპორაციული მართვის ადრე არსებული ფორმები და გამოიკვეთა მართვის ისეთი მექანიზმი, რომელიც ორიენტირებულია კომპანიის შიგა და გარე ცვლილებების სწრაფ რეაგირებაზე [57], ანუ ბაზარზე კომპანიის გრძელვადიანი კონკურენტული პოზიციების მოპოვებასა და გამყარებაზე. ამ მიზნის მისაღწევად ბიზნესსტრატეგიის

შემუშავება ხდება შემდეგი ძირითადი ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მიმართულებების მიხედვით:

1. რეაგირება მოცემულ დარგში მომხდარ ეკონომიკურ, პოლიტიკურ თუ სხვა მნიშვნელოვან ცვლილებებზე;

2. კონკურენტუნარიანი სამოქმედო გეგმისა და საბაზრო მიდგომების შემუშავება, რაც იძლევა კონკურენტულ უპირატესობას სხვა კომპანიებთან მიმართებაში;

3. აუცილებელია ცოდნისა და წარმოების საშუალებების დაგროვება;

4. ფუნქციური განყოფილებების სტრატეგიული ინიციატივების გაერთიანება;

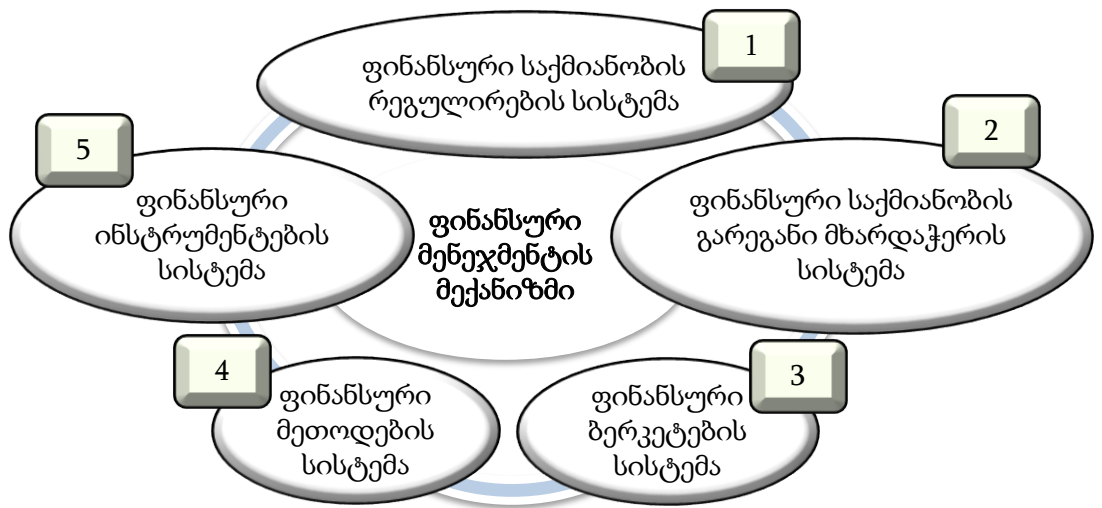
5. კომპანიის კონკურენტული სტრატეგიული პრობლემების გადაწყვეტა.

რომელსაც წინ უსწრებს კონცეფციის შემუშავება, მოსალოდნელი გარდაქმნების და მართვის მექანიზმების გათვალისწინებით.

აღნიშნულიდან იკვეთება, რომ კომპანიების ორგანიზაციულ-ეკონომიკური არსი განპირობებულია ეკონომიკურ სუბიექტებთან და სახელმწიფო ორგანოებთან ფინანსური ურთიერთობებით, რაც ამაღლებს მენეჯერების ამოცანას - ის უფრო მეტად რაციონალური და მიზანმიმართული ხდება, იზრდება კონცეპტუალური მიდგომის ხარისხი, რომელიც ითვალისწინებს კომპანიის შიგა და გარე ცვლადების როგორც ფაქტორების ანალიზს - გამოხატულს ფინანსურ მაჩვენებლებში, ამ უკანასკნელმა კი, ხარისხობრივად აამაღლა ფინანსური მენეჯმენტის მნიშვნელობა ორგანიზაციულ-ეკონომიკური საქმიანობის მრავალდონიან ფუნქციურ სისტემაში.

ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მრავალდონიანი ფუნქციური სისტემის მართვა ხორციელდება სტრატეგიული მენეჯმენტის მექანიზმის მონაწილეობით, რომელიც წარმოადგენს მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავებისა და რეალიზაციის პროცესზე ზემოქმედების ძირითადი ელემენტების ერთობლიობას. სადაც, ფინანსური მენეჯმენტის მექანიზმების ერთიანი სისტემა მოიცავს შემდეგ ელემენტებს (იხ. ნახ. 1.4).

1. კომპანიების ფინანსური საქმიანობის რეგულირების სისტემა მოიცავს ყველა იმ ელემენტს, რომელიც დამახასიათებელია მოცემული ქვეყნის ფინანსური საქმიანობის რეგულირების სამართლებრივი ბაზისთვის [39], ასევე იმ ფინანსური საქმიანობის ცალკეული ასპექტების რეგულირების შინაგან მექანიზმებს



ნახ. 1.4. ფინანსური მენეჯმენტის მექანიზმის სისტემა

ჩამოყალიბებულს თვით კომპანიის ჩარჩოებში, რომელიც არეგლამენტირებს ამა თუ იმ ოპერატიულ მმართველობით გადაწყვეტილებებს მისი ფინანსური საქმიანობის საკუთრების მიხედვით. ამის გარდა, კომპანიებში მოქმედებს შიგა ნორმატივებისა და მოთხოვნების სისტემა ფინანსური საქმიანობის ცალკეული ასპექტების მიხედვით. ამასთან, ნებისმიერი კომპანია მოქმედებს ფინანსური საქმიანობის რეგულირების საბაზრო მექანიზმის პრინციპებით, კომპანია განსაზღვრავს საკრედიტო რესურსების ხელმისაწვდომობას ეროვნულ და უცხოურ ვალუტაში, გამოავლენს კაპიტალის შემოსავლიანობის საშუალო დონეს, განსაზღვრავს ცალკეული საფონდო და ფულადი ინსტრუმენტების ლიკვიდობის სისტემას, რომელიც გამოიყენება კომპანიის მიერ ფინანსურ საქმიანობაში.

2. ფინანსური საქმიანობის გარედან მხარდაჭერის სისტემა მოიცავს:

ა) დაკრედიტებას. ეს მექანიზმი ეფუძნება კომპანიისათვის სხვადასხვა საკრედიტო ინსტიტუტების მიერ სხვადასხვა ფორმის კრედიტების მიწოდებას უკანდაბრუნებადობის, დადგენილი ვადიანობითა და განსაზღვრული პროცენტების მიღების პრინციპების დაცვით.

ბ) ლიზინგს (ფინანსური იჯარა). ლიზინგის მექანიზმი დაფუძნებულია კომპანიის მიზნობრივი ქონებრივი კომპლექსების, ცალკეული სახეობის არასაბრუნავი აქტივების სარგებლობაში გადაცემებზე გარკვეულ საფასურად, განსაზღვრული პერიოდით.

გ) დაზღვევას. დაზღვევის მექანიზმი მიმართულია კომპანიის ფინანსური აქტივების დაცვაზე და მისი შესაძლო ზარალის ანაზღაურებაზე ცალკეული

ფინანსური რისკების რეალიზაციისას. განასხვავებენ ფინანსური რისკების გარე და შიგა დაზღვევას.

დ) დაფინანსების სახელმწიფო ფორმებს. ამ ფორმას ძირითადად ადგენს სახელმწიფო ეკონომიკური პოლიტიკიდან გამომდინარე.

3. ფინანსური საქმიანობის სფეროში, მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისა და რეალიზაციის პროცესში გამოიყენება ისეთი მნიშვნელოვანი ფინანსური ბერკეტები, როგორცაა: ფასები, პროცენტი, მოგება, საამორტიზაციო ანარიცხები, წმინდა ფულადი ნაკადები, დივიდენდები, სინერგიზმი, საურავი, ჯარიმები და სხვა.

4. ფინანსური მეთოდების სისტემა მოიცავს იმ ძირითად წესებსა და მიდგომებს, რომელთა მეშვეობით მკაცრად კონტროლდება კონკრეტული მმართველობითი გადაწყვეტილებები კომპანიის ფინანსური საქმიანობის სხვადასხვა სფეროში, როგორცაა: ტექნიკურ-ეკონომიკური გათვლების, საბალანსო, ეკონომიკურ-სტატისტიკური, ექსპერტული შეფასების, ღირებულების დისკონტირების, დივერსიფიკაციის, აქტივების ამორტიზაციის და ჰეჯირების მეთოდები.

5. ფინანსური ინსტრუმენტების სისტემა შედგება შემდეგი კონკრეტული ვალდებუ-ლებებისაგან, რომლებიც უზრუნველყოფენ კომპანიას ცალკეული მმართველობითი გადაწყვეტილებების რეალიზაციის მექანიზმებს და აფიქსირებენ მის ფინანსურ დამოკიდებულებას სხვა ეკონომიკურ ობიექტებთან, (მაგალითად: საგადასახადო ინსტრუმენტები (საგადასახადო ვალდებულებები, ჩეკები, აკრედიტივები), საკრედიტო ინსტრუმენტები (სადეპოზიტო ხელშეკრულებები, სადეპოზიტო სერტიფიკატები), ინვესტირების ინსტრუმენტები (აქტივები, საინვესტიციო სერტიფიკატები), დაზღვევის ინსტრუმენტები (სადაზღვევო ხელშეკრულება, სადაზღვევო პოლისი).

ამრიგად, სტრატეგიული მენეჯმენტის ეფექტიანი მექანიზმი შესაძლებელს ხდის მთლიანად იქნას რეალიზებული კომპანიის წინაშე მდგარი მიზნები, გარე და შიგა ცვლილებების შედეგად წარმოქმნილი ამოცანები და ხელს უწყობს კომპანიის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის ფუნქციების ეფექტურ განხორციელებას.

სისტემური ანალიზის საფუძველზე ხორციელდება გარე და შიგა ცვლილებების და ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის ეფექტიანი მექანიზმების შერჩევის აუცილებლობის გამოვლენა [49]. კომპანიების შიგა ცვლადებს მიეკუთვნება:

1. კორპორაციის ორგანიზაციული საქმიანობის მისია. კორპორაციის მისიაა შექმნას ბაზარზე და მასთან გრძელვადიან ურთიერთობაზე ორიენტირებული ფინანსური ურთიერთობები.

2. კორპორაციის ორგანიზაციული საქმიანობის მიზანი. შექმნას კორპორაციის საბაზრო ღირებულების მაქსიმიზაციის პირობა.

3. კორპორაციის ორგანიზაციული საქმიანობის სტრატეგია. ორგანიზაციული საქმიანობის სტრატეგია დაყოფილია: სარეალიზაციო საქმიანობა, გადაზიდვა, დაზღვევა და ინოვაციური განვითარება. ასევე, შემდეგ მიმართულებად: აქტივების მართვა, დაგროვილი ქონების მართვა. სტრატეგია ასევე გულისხმობს - შემოსავლების უწყვეტ ზრდას სტრუქტურის ხარისხობრივი გაუმჯობესებისა და ბიზნესის ეფექტიანობის ფონზე, სადაც პრიორიტეტულია ეფექტიანობის ამაღლება, შემოსავლის სტრუქტურის ხარისხობრივი ცვლილება და ფინანსური შედეგების სტაბილურობის ზრდა. ყოველივე ეს ქმნის პრიორიტეტულ ამოცანებს, როგორცაა ქმედითუნარიანი სარეალიზაციო ქსელის შექმნა. საინვესტიციო ბიზნესის კუთხით ძირითადი პრიორიტეტებია: მოგების სტაბილური ზრდა, ინვესტიცია და რეინვესტიცია, ბაზარზე პოზიციის შენარჩუნება, როგორც ქვეყნის შიგნით ასევე საზღვარგარეთ [69].

4. სამეურნეო საქმიანობის ორგანიზაციული სტრუქტურა. თანამედროვე ეკონომიკურ სისტემაში, სადაც კონკურენციის დონე საკმაოდ მაღალია, ნებისმიერი სამეურნეო საქმიანობა საჭიროებს კვალიფიციურ, გამოცდილ და მოქნილ ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და მმართველობით ორგანოს, რომელიც დაეხმარება მას საქმიანობის სწორად წარმართვასა და დასახული მიზნების მიღწევაში.

5. კორპორაციის ორგანიზაციული საქმიანობის ამოცანები. ეკონომიკური მიზნების მიხედვით დელეგირებული საქმიანობა, რომელიც სრულდება წინასწარ დაგეგმილ დროში და ხელმძღვანელების რეკომენდაციით წინასწარ განსაზღვრული წესით.

6. ორგანიზაციული საქმიანობის ტექნოლოგიები. კომპანიები განიხილავენ ორგანიზაციული საქმიანობის ტექნოლოგიების ორ სფეროს, კერძოდ:

ა) საინფორმაციო ტექნოლოგიები ქმნიან სამეურნეო საქმიანობის ინფორმაციათა სისტემას: მობილ-დაინტერესება - ბიზნეს-პარტნიორის მობილურზე პროდუქციის შესახებ ინფორმაციის და სხვადასხვა ოპერაციების ან სახელშეკრულებო

შეთანხმებების ოპერაციების განხორციელების წესის შესახებ შეტყობინების მიღება; საკომუნიკაციო ინფორმაცია - ამ დროს კომუნიკაციის სისტემები ემსახურება როგორც ინფორმაციის მიღებას, ასევე გაცემას, ამ კავშირის საბოლოო მიზანია ბიზნეს-პარტნიორის ან მომხმარებელთა დაკმაყოფილების ხარისხის ზრდა;

ბ) საწარმოო ტექნოლოგიები ქმნიან სამეურნეო საქმიანობის ისეთ ჯგუფებს, რომელიც ორიენტირებულია საბოლოო ან შუალედური პროდუქციის შექმნაზე, ამ ჯგუფების საწარმოო საშუალებებია: მანქანა-დანადგარები, მოწყობილობები, ნაწარმები. როგორც ფიზიკური, ასევე იურიდიული პირებისთვის. ეს ჯგუფები ქმნიან სამეურნეო ტექნოლოგიების ერთიან სისტემას, რომელიც ეკონომიკური სამეწარმეო საქმიანობის შეფასება-განხილვის, ანალიზის და საპროგნოზო მაჩვენებლების გამოვლენის ობიექტს წარმოადგენს.

7. შრომითი რესურსი. საწარმოო, ფინანსური და სხვა საქმიანობის წარმმართველი, ურთიერთობის და მიზნების განმახორციელებელი.

8. ორგანიზაციული კულტურა. იგი წარმოადგენს საბაზო ღირებულებების, მრწამსის, დადგენილი, ან არაოფიციალური შეთანხმებებისა და ნორმების ერთობლიობას, რომელთაც უნდა იზიარებდეს კორპორაციის ყველა წევრი ორგანიზაციული მართვის ყველა დონეზე და ფინანსური მართვის მრავალდონიანი სისტემის ფარგლებში. ვინაიდან ის საჭიროა პერსონალის კონსოლიდაციისათვის და ეკონომიკური საქმიანობის ოპტიმიზაციისათვის (იხ. ცხ. 1.1).

ცხ. 1.1. კორპორაციის ორგანიზაციული კულტურის განმსაზღვრელი ნიშნები

ორგანიზაციული კულტურის გამოვლენის დონეები	ორგანიზაციული კულტურის დონეები
<p>არტეფაქტები აღიარებული ფასეულობები საბაზო წარმოდგენა</p>	<p>ეკონომიკურ საქმიანობაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება თანამშრომელთა ქცევას, ეთიკას და კომპეტენტურობას. ეკონომიკური საქმიანობის ყველა წევრს კარგად აქვს გათვითცნობიერებული კომპანიის ძირითადი მიზნები, ხედვა და თითოეული მათგანი ემორჩილება კომპანიის წესებსა და ნორმებს.</p>

9. ძალაუფლება და ლიდერობა. იგი აუცილებელია პერსონალის წარმატებული მართვის განხორციელებისათვის. კორპორაციის ხელმძღვანელი, ორგანიზაციული მართვის პროცესში, საჭიროა ერთდროულად იყოს ეფექტიანი მმართველიც და ლიდერიც [15; 21].

კორპორაციის გარე ცვლადებს მიეკუთვნება:

1. პოლიტიკურ-სამართლებრივი ფაქტორი. მნიშვნელოვანია პოლიტიკური ფაქტორი, რომელიც შეიძლება იყოს ლოკალური ანუ ქვეყნის შიგა და გლობალური, ქვეყნის გარე; ზემოქმედი ქვეყნის შიგა ფაქტორებია: სამთავრობო სისტემა, არასამთავრობო ორგანიზაციები და სამეურნეო საქმიანობის მარეგულირებელი საკანონმდებლო აქტები; ზემოქმედი გლობალური გარე ფაქტორებია: სამეწარმეო საქმიანობის საერთაშორისო სამართლებრივი ნორმები და საერთაშორისო ორგანიზაციები.

2. ეკონომიკური ფაქტორები. კორპორაციის ორგანიზაციული საქმიანობის შეფასებისას მნიშვნელოვანია თუ როგორია ეკონომიკური განვითარების ტენდენცია, საზოგადოების ცხოვრების დონის ზრდის მაჩვენებელი, კონკურენციის დონე და ბაზრის ეფექტიანი ფუნქციონირება, ინფლაციის დონე და დასაქმების მაჩვენებელი [74].

3. გარე მოხმარების ტექნოლოგიური ფაქტორები. აქ ძირითადად იგულისხმება საერთო გამოყენების (გარე) საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები, სახელმწიფოს მხრიდან ინოვაციური პროექტების დაფინანსება და მზადყოფნა ახალი ტექნოლოგიების გამოსავლენად.

4. სოციო-კულტურული ფაქტორები. აქ გამოიყოფა დემოგრაფიული ცვლილებები, ცხოვრების წესი და მისი ევოლუცია, ასევე საზოგადოების მიერ აღიარებული ფასეულობები და მათი მოთხოვნები, განათლების დონე. სოციო-კულტურული ფაქტორები ეს ის სასტარტო მაჩვენებელია, რომელიც შემდგომში აისახება ნებისმიერი საქმიანობის შიგა ცვლადების ქცევის ხასიათზე.

5. სისტემური ფაქტორები მოიცავს ისეთ ელემენტებს, როგორცაა პარტნიორი და ყოფილი პარტნიორი ორგანიზაციები, კონკურენტები, მომწოდებლები, მაკონტროლებელი ორგანოები და ზოგადად საბაზრო ინფრასტრუქტურა.

ამრიგად, კონცეფციების მეცნიერული სკოლის, ადმინისტრირების, არაფორმალური ორგანიზაციების, ადამიანური რესურსების და ბიჰევიორისტული მიდგომის სისტემური ანალიზის საფუძველზე შესაძლებელი ხდება მართვის ორგანიზაციის პრინციპების ჩამოყალიბება, როგორცაა სამუშაოს გადანაწილების [16]; სკალარული და მართვის დიაპაზონის პრინციპები. ასევე, კორპორაციული ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის რეგულირების ტენდენციების განსაზღვრა,

რამაც ხელი შეუწყო მენეჯმენტს კორპორაციის ორგანიზაციული მართვის კონცეპტუალური ხედვების განვითარებაში.

კორპორაციის ორგანიზაციის მართვის კიდევ ერთი მახასიათებელია უფლებების ცენტრალიზაცია - გადაწყვეტილებების მიღების უფლების კონცენტრაცია მართვის უმაღლეს საფეხურზე და დეცენტრალიზაცია - გადაწყვეტილების მიღების უფლების გადაცემა ქვემდგომი დონეებისთვის.

კორპორაციული ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის ოპტიმიზაციაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ისეთი ორგანიზაციული ფორმა როგორცაა მოტივაცია. კორპორაციის მართვის ორგანიზაციულ სფეროში მოტივაციის თეორია არის ერთ-ერთი მთავარი გარემოება, რომელსაც როგორც მართვის თეორიას სწავლობდა მართვის ქცევითი სკოლა. ამ თეორიის მიმდევრებს შორის გამოყოფენ მასლოუს [103], მაკკელნდს [130] და გერცბერგს [126].

მოტივაციის თეორიების სიღრმისეული ანალიზის საფუძველზე გამოიკვეთა სტიმულირების სისტემა, რომელიც წარმოადგენს ურთიერთდამოკიდებულ და ურთიერთშემავსებელ სტიმულთა ერთობას, რომელთა მოქმედება იწვევს ადამიანის საქმიანობის აქტივიზაციას დასახული მიზნის მისაღწევად და ზრდის კორპორაციული ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის ხარისხს. სტიმული შეიძლება იყოს როგორც მატერიალური, ასევე არამატერიალური. კორპორაციული მართვის ორგანიზაციულ-ეკონომიკურ სისტემაში არამატერიალურ სტიმულებს გააჩნიათ სოციალურ-ფსიქოლოგიური (საზოგადოებრივი აღიარება, მხარდაჭერა, წახალისება) და საქმიანობრივი (კვალიფიკაციის ამაღლება, მივლინებები, თავისუფალი დროის მოქნილი გრაფიკი, დამატებითი შვებულება) დატვირთვა. ხოლო მატერიალურ სტიმულირებაში დომინირებს სოციალური უზრუნველყოფის ფაქტორი. მაშასადამე, მოტივაცია დამოკიდებულია თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს სანაცვლოდ გასამრჯელოს მოთხოვნებზე, მოლოდინებზე და აღქმაზე.

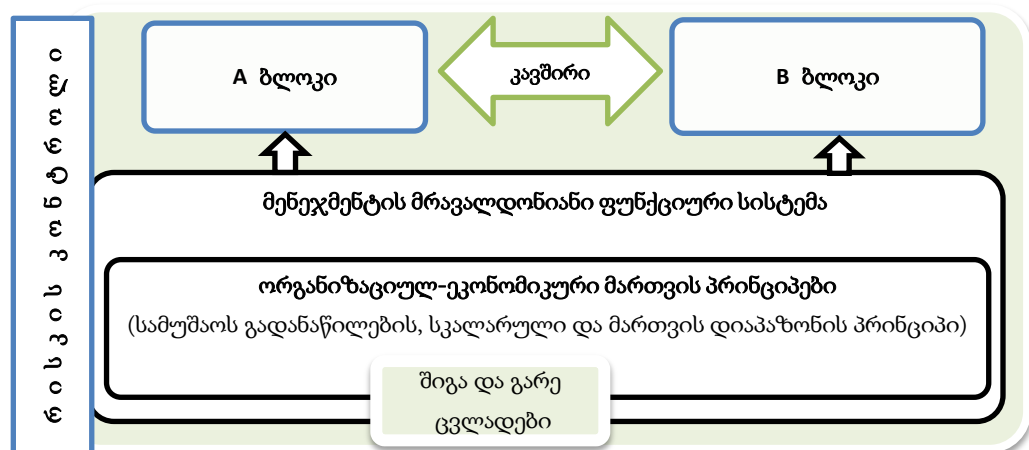
კორპორაციული სტრატეგიული მართვის ოპტიმიზაციის ერთ-ერთი ხელშემწყობი ინსტრუმენტია კონტროლი. კონტროლი ორგანიზაციული მმართველობითი მრავალდონიანი სისტემის მთავარი მექანიზმია, სადაც მთავარი მოთამაშეა პერსონალი და გაიგივებულია ძალაუფლებასთან, "მბრძანებლობასთან",



დასჯასთან და ასევე მართვაში არსებული ნაკლოვანებების დადგენასთან. ეს შეიძლება იყოს წმინდა ორგანიზაციული ან/და ფინანსური [112].

კონტროლი შედგება - ყალიბდება ან ხდება აღიარება საქმიანობის სტანდარტის; ხორციელდება ფაქტობრივი მაჩვენებლების შესწავლა და შედარება სტანდარტებთან; ხორციელდება შესწორებები - საჭიროების შემთხვევაში.

ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის პრინციპების ერთობლიობა შიგა და გარე ცვლადების ფაქტორთა გათვალისწინებით ქმნის კორპორაციის მართვის მრავალდონიანი ფუნქციური სისტემის ჩამოყალიბების საფუძველს (იხ. ნახ. 1.5).



ნახ. 1.5. კორპორაციული მართვის მიზეზობრივ-შედეგობრივი ფუნქციური კავშირის სქემა

კორპორაციული მართვის ფუნქციური კავშირიდან გამომდინარე სტრატეგიული მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციები შესაძლებელია დაიყოს მრავალდონიან ფუნქციურ ჯგუფებად, კერძოდ:

**A ბლოკი** - მენეჯმენტის საორგანიზაციო ფუნქციებად (იხ. ნახ. 1.6.), რომელიც მოიცავს:

1. კომპანიის სტრატეგიის შემუშავებას. ამ ფუნქციის რეალიზაციას კომპანიები განვითარების საერთო სტრატეგიიდან და ფინანსური ბაზრის კონიუნქტურის პროგნოზიდან გამომდინარე ახორციელებენ - იქმნება ფინანსური საქმიანობის მიზნების და მიზნობრივი მაჩვენებლების სისტემის გრძელვადიანი პროგნოზი.

2. ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნას, რომელიც უზრუნველყოფს მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებასა და რეალიზაციას კომპანიის ფინანსური საქმიანობის ყველა ასპექტის მიხედვით.

## მენეჯმენტის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ფუნქციები

1. კორპორაციის სტრატეგიის შემუშავება
2. ორგანიზაციული სტრუქტურების შექმნა, რომლებიც უზრუნველყოფენ მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებას და რეალიზაციას ფინანსური საქმიანობის ყველა ასპექტის მიხედვით
3. ეფექტიანი საინფორმაციო, მარკეტინგული, შესყიდვების ორგანიზაციის სისტემების შექმნა, რომელიც უზრუნველყოფს მმართველობითი გადაწყვეტილებების ალტერნატიული ვარიანტების დასაბუთებას
4. კორპორაციის ფინანსური საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტის ანალიზის განხორციელება და საინვესტიციო პროექტების მოდელირება
5. კორპორაციის ფინანსური საქმიანობის დაგეგმვის განხორციელება მისი ძირითადი მიმართულებების მიხედვით.
6. მიღებულ მმართველურ გადაწყვეტილებათა რეალიზაციის მოქმედი სისტემის შემუშავება ფინანსური საქმიანობის სფეროში
7. სამეცნიერო კვლევების ფინანსური უზრუნველყოფა
8. მმართველურ გადაწყვეტილებათა რეალიზაციაზე ეფექტიანი კონტროლის განხორციელება ფინანსური საქმიანობის სფეროში

ნახ. 1.6. A ბლოკი - მენეჯმენტის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ფუნქციების სქემა

3. ეფექტიანი ინფორმაციული სისტემების ფორმირებას, რომელიც უზრუნველყოფს მმართველობითი გადაწყვეტილებების ალტერნატიული ვარიანტების დასაბუთებულობას. კომპანიებში დაყოფილი აქვთ ფინანსური მენეჯმენტის ინფორმაციული მოთხოვნების ფორმა ინფორმაციის შიდა და გარე წყაროების მიხედვით, ახდენენ ფინანსური მდგომარეობის, ფინანსური ბაზრის კონიუნქტურის მუდმივ მონიტორინგს, იკვლევენ შესყიდვების ორგანიზაციულ სისტემას და ახორციელებენ მარკეტინგულ კვლევას.

4. კორპორაციის ფინანსური საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტების ანალიზის განხორციელებას, რომელიც ხორციელდება ცალკეული ფინანსური ოპერაციის ექსპერტიზა და ანალიზი - კომპანიის ფინანსური საქმიანობის განმაზოგადებელი შედეგების მთლიანად და ცალცალკე მისი მიმართულებების ჭრილში, ფასდება საინვესტიციო პროექტები.

5. კორპორაციის ფინანსური საქმიანობის დაგეგმვის განხორციელებას მისი ძირითადი მიმართულებების მიხედვით. ამ ფუნქციის განხორციელება უკავშირება ყოველი მიმდინარე გეგმების სისტემის დამუშავებას და ხორციელდება სხვადასხვა სტრუქტურული ქვედანაყოფების მიხედვით და მთლიანად კომპანიის მიხედვით. ასეთი დაგეგმვის საფუძველია კომპანიაში შემუშავებული ფინანსური სტრატეგია, რომელიც მოითხოვს კონკრეტიზაციას მისი განვითარების ყოველ ეტაპზე.

6. მიღებული მმართველობითი გადაწყვეტილებების რეალიზაციის სტიმულირების მოქმედი სისტემის შემუშავებას. ამ ფუნქციის შესრულება უკავშირდება ადამიანური რესურსის მართვის უზრუნველყოფის მიზნით შექმნილ წახალისებისა და სანქციების სისტემას, დაფუძნებული ფინანსური მიზნებისა და ნორმატივების, ასევე საგეგმო დავალებების შესრულების ან შეუსრულებლობის პრინციპებზე. ამ სისტემის ამოსავალია მოტივაციის თეორია.

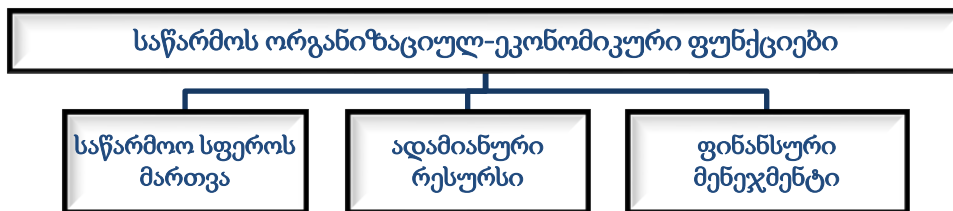
7. სამეცნიერო კვლევების ფინანსური უზრუნველყოფა. დგინდება პრიორიტეტები საკვლევო ობიექტისა და მისი ფინანსური უზრუნველყოფის ეფექტიანობის შესაძლებლობას.

8. ეფექტიანი კონტროლის განხორციელება მიღებული მმართველობითი გადაწყვეტილებების რეალიზაციაზე ფინანსური საქმიანობის სფეროში. ფინანსური მენეჯმენტი ამ ფუნქციას ახორციელებს ორგანიზაციის შიდა სისტემების კონტროლის მეშვეობით, შიდა სისტემის საკონტროლო ვალდებულებები ნაწილდება ცალკეულ სამსახურებსა და ფინანსურ მენეჯერებს შორის, ოპერაციული რეაგირებისთვის.

**B ბლოკი** - კორპორაციის ოპერაციული და ფინანსური მენეჯმენტის, როგორც კორპორაციის მართვის სპეციალური სფეროს საწარმოო ფუნქციებად (იხ. ნახ. 1.7), რომელიც მოიცავს:

1. კორპორაციის აქტივების მართვას. იგი ხორციელდება ცალკეული სახეობის აქტივებზე რეალური მოთხოვნის გამოვლენის და ოპტიმიზაციის საფუძველზე, რაც ახდენს საბრუნავი აქტივების ცალკეული სახეობის ლიკვიდობის უზრუნველყოფის ბრუნვის ციკლის დაჩქარებას და მათი დაფინანსების ეფექტიანი ფორმებისა და წყაროების შერჩევას.

2. კაპიტალის მართვას. კომპანიები ამ ფუნქციის რეალიზაციის პროცესში განსაზღვრავენ საერთო მოთხოვნას კაპიტალზე კომპანიის ფორმირებული აქტივების დაფინანსებისათვის. ხდება კაპიტალის სტრუქტურის ოპტიმიზაცია მისი უფრო ეფექტიანად გამოყენების უზრუნველყოფის მიზნით, მუშავდება ღონისძიებათა სისტემა კაპიტალის რეფინანსირების თვალსაზრისით მისი უფრო ეფექტიანი ფორმის აქტივებში.



1. აქტივების მართვა: საბრუნავი, არასაბრუნავი აქტივების მართვა და აქტივების შემადგენლობის ოპტიმიზაცია
2. კაპიტალის მართვა: საკუთარი, ნასესხები კაპიტალის მართვა და მათი სტრუქტურის ოპტიმიზაცია
3. ადამიანური რესურსის სოციალურ-ეკონომიკური უზრუნველყოფა - კორპორაციის სოციალური პასუხისმგებლობა
4. კომპანიის მატერიალურ-ტექნიკური და ფინანსური უზრუნველყოფა
5. ინვესტიციების მართვა: რეალური და ფინანსური ინვესტიციების მართვა
6. ფულადი ნაკადების მართვა: ფულადი ნაკადების მართვა საოპერაციო, საინვესტიციო და ფინანსური საქმიანობის მიხედვით
7. ფინანსური რისკის მართვა: რისკის შემადგენლობის, პროფილაქტიკის და დაზღვევის მართვა
8. ანტიკრიზისული ფინანსური მართვა: კორპორაციის ფინანსური მდგომარეობის მინიტორინგი; კრიზისული განვითარების ნიშნების ფართო დიაგნოსტიკა; კორპორაციის ფინანსური სტაბილიზაციის შიგა მექანიზმების შერჩევა და გამოყენება; კომპანიის გარე სანაციის ან/და რეორგანიზაციის ეფექტიანი ფორმების შერჩევა

ნახ. 1.7. B ბლოკი - საწარმოო ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ფუნქციების სქემა

3. ადამიანური რესურსის სოციალურ-ეკონომიკური უზრუნველყოფა - კორპორაციის სოციალური პასუხისმგებლობა. განიხილება: საკადრო პოლიტიკა, ინიციატივიანი კადრების ფორმირება - მაღალი ფინანსური მოტივაციის გარემოს შექმნით და სოციალური საკითხების მოგვარებით; პერსონალის სუსტი მხარეების გამოვლენა და მათი დაძლევა შესაბამისი სასწავლო პროგრამების საშუალებით; ადამიანური რესურსების განვითარების მეთოდების სრულყოფა [90 გვ., 78-80].

4. კომპანიის მატერიალურ-ტექნიკური და ფინანსური უზრუნველყოფას. განიხილება მატერიალური მარაგებისა და ფინანსების მობილიზაცია სამეწარმეო საქმიანობისათვის; პროდუქციის ხარისხი; საწარმოო სიმძლავრეების გამოყენების მაღალი ხარისხი; კომპანიის ხელსაყრელი ადგილმდებარეობა; კვალიფიციური ადამიანური რესურსების მოზიდვის შესაძლებლობა; შრომის ნაყოფიერების მაღალი ხარისხი; ცვალებად საბაზრო ვითარებაზე სწრაფი რეაგირების უნარი.

5. ფინანსური რისკების მართვას. ამ ფუნქციის განხორციელების პროცესში უპირველეს ყოვლისა ვლინდება კორპორაციის საქმიანობისათვის დამახასიათებელი ფინანსური რისკები, ხორციელდება მათი დონის შეფასება და მათთან დაკავშირებული შესაძლო ფინანსური დანაკარგების მოცულობის დადგენა, როგორც ცალკეული ოპერაციების ჭრილში, ასევე მთლიანად სამეურნეო

საქმიანობის მიხედვით, ტარდება ცალკეული ფინანსური რისკების მინიმიზაციის ღონისძიება.

6. ანტიკრიზისული ფინანსური მართვას. ეს არის კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის მუდმივი მონიტორინგი, რომლის მიანია ფინანსური კრიზისის სიმპტომების გამოვლენა-დიაგნოსტიკა, ანტიკრიზისული მექანიზმის განსაზღვრა და, შესაბამისი, ღონისძიებების გატარება.

7. ინვესტიციების მართვას. ამ დროს ხორციელდება ფინანსური ინსტრუმენტების საინვესტიციო მიმზიდველობის შეფასება-გადაფასება და ინვესტიციების დაფინანსების შედარებით ეფექტიანი ფორმების შერჩევა.

8. ფულადი ნაკადების მართვას. ამ ფუნქციის რეალიზაციის პროცესში ვლინდება კორპორაციის საქმიანობასთან დაკავშირებული ფინანსური რისკი, რაც საშუალებას იძლევა რისკთან დაკავშირებული შესაძლო ფინანსური დანაკარგების შეფასებისა, ამ დროს ყალიბდება ღონისძიებათა სისტემა ცალკეული ფინანსური რისკის მინიმიზაციის თვალსაზრისით.

ამრიგად, ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის სტრატეგია ასრულებს ფინანსური საქმიანობის, სოციალური და საერთოდ კორპორაციული მართვის პერსპექტიული მართვის ეფექტიანი ინსტრუმენტის როლს, ამდენად მისი სტრატეგიის შემუშავების აქტუალობა, ნებისმიერი მეურნე სუბიექტისათვის იზრდება და განპირობებულია რიგი პირობებით, კერძოდ:

ა) გარე გარემო ფაქტორების ცვლილებების ინტენსივობით (ფინანსური ბაზრის კონიუნქტურის ხშირი რყევა, ფინანსური საქმიანობის რეგულირების ფორმების არამდგრადობა და ა. შ.);

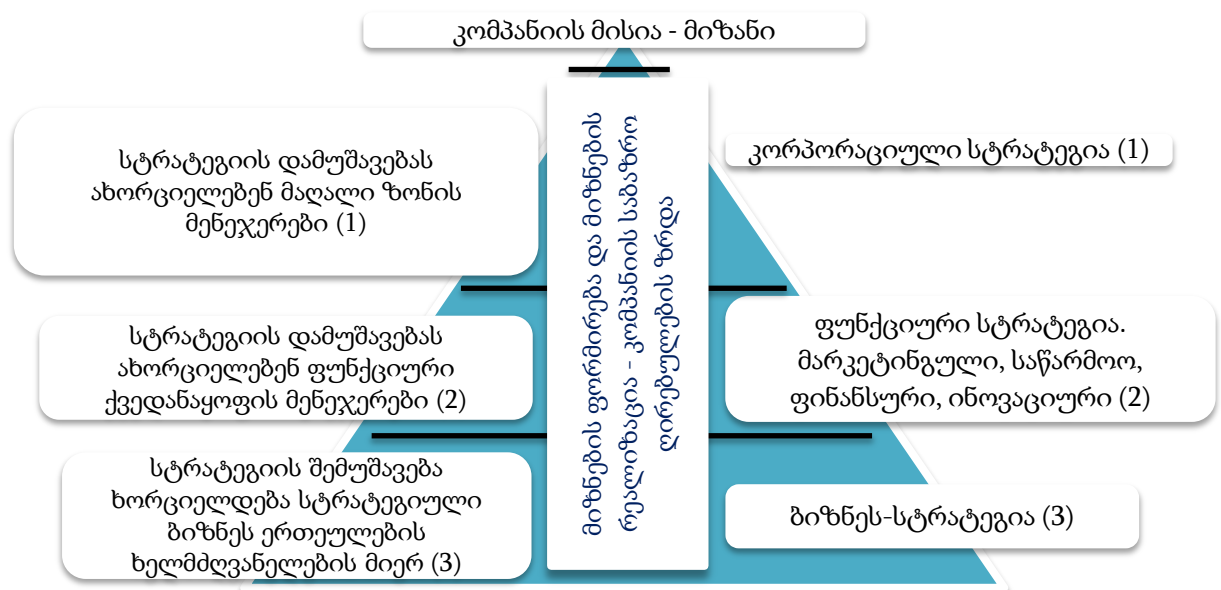
ბ) კომპანიის ახალ სასიცოცხლო ციკლზე გადასვლა - განსაზღვრავს ფინანსური სტრატეგიის შემუშავების აუცილებლობას და აქტუალობას, რამეთუ კომპანიის სასიცოცხლო ციკლის ყოველი სტადიისათვის დამახასიათებელია ფინანსური რესურსების ფორმირებისა და გადანაწილების თავისებურებები;

გ) კომპანიის ოპერატიული საქმიანობის მიზნების კარდინალური ცვლილება, რომელიც დაკავშირებულია ახალი კომერციული შესაძლებლობების აღმოცენებასთან.

შესაბამისად, კორპორაციული სტრატეგია (1-1) განსაზღვრავს კომპანიის განვითარების პერსპექტივებს მთლიანად, და კორპორაციულ დონეზე მოიცავს ისეთ

მნიშვნელოვან საკითხებს როგორცაა: ეკონომიკური საქმიანობის სახეობების შერჩევა; კომპანიის კონკრეტულ უპირატესობათა შენარჩუნების გზების უზრუნველყოფა - სტრატეგიის დამუშავებას ახორციელებენ მაღალი ზონის მენეჯერები. ხოლო, ფუნქციური სტრატეგიები (2-2) ყალიბდება საქმიანობის ძირითადი სახეობის მიხედვით კომპანიის ძირითადი ფუნქციური ქვედანაყოფების შესაბამისად და ახორციელებენ შესაბამისი სამსახურები: მარკეტინგული, საწარმოო, ფინანსური და ა.შ. ანუ ფუნქციური ქვედანაყოფები [11].

ბიზნეს-სტრატეგიები (3-3) მიმართულია ორი მთავარი მიზნის მისაღწევად: კონკრეტული სახეობის ბიზნესის კონკრეტულ უპირატესობათა უზრუნველყოფა და მისი მოგებიანობის უნარის ამაღლება - სტრატეგიის შემუშავება ხდება სტრატეგიული ბიზნეს ერთეულების ხელმძღვანელობით (იხ. ნახ. 1.8).

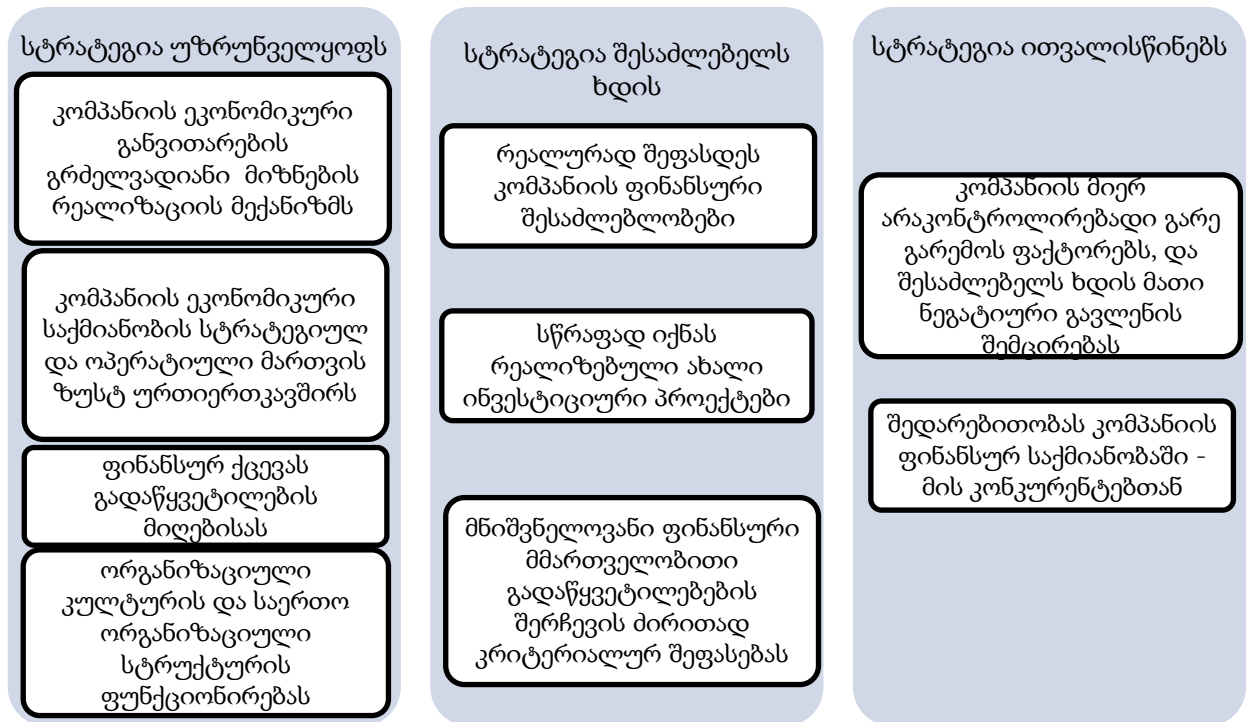


ნახ. 1.8. ფუნქციური სტრატეგიის ადგილი კომპანიის ორგანიზაციულ-ეკონომიკურ მართვაში

მაშასადამე, ორგანიზაციულ-ეკონომიკური სტრატეგია კომპანიების სტრატეგიული მართვის განვითარებაში მნიშვნელოვან ფუნქციას ასრულებს, რომელიც შეიძლება მიზნების მიხედვით დავაჯგუფოთ (იხ. ნახ. 1.9).

ორგანიზაციულ-ეკონომიკური სტრატეგიის ფუნქციური როლის განსაზღვრის შემდეგ, კომპანიების სტრატეგიულ მართვაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია მისი ფინანსური სტრატეგიული მართვის იმ პრინციპების დადგენას, რომელიც

უზრუნველყოფს კომპანიის სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მომზადებას და მიღებას კომპანიის ფინანსური სტრატეგიის შემუშავების პროცესში, ეს პრინციპებია:



ნახ. 1.9. ორგანიზაციულ-ეკონომიკური სტრატეგიის ფუნქცია კომპანიის სტრატეგიული მართვის განვითარებაში

1. კომპანიები განიხილება როგორც განსაზღვრული სისტემა, რომელიც მთლიანად გახსნილია აქტიური ურთიერთშემოქმედებისათვის გარე გარემოს ფაქტორებთან.

2. კომპანიების ოპერაციული საქმიანობის საბაზრო სტრატეგია განიხილება როგორც კომპანიის ეკონომიკური განვითარების საერთო სტრატეგიის ნაწილი, რომელიც უზრუნველყოფს ოპერაციული საქმიანობის განვითარებას. ამასთან, ფინანსური სტრატეგია თვითონ ახდენს გავლენას კომპანიების საოპერაციო საქმიანობის სტრატეგიული განვითარების ფორმირებაზე.

3. მწვავე კონკურენტულ გარემოში კომპანიების უმეტესობა ორიენტირებულნი არიან ფინანსური საქმიანობის სტრატეგიული მართვის სამეწარმეო სტილზე, რომლის საფუძველია ფინანსური საქმიანობის მიღწეული დონიდან სტრატეგიული მიზნების დასახვა, მიღებული სტრატეგიული ფინანსური გადაწყვეტილებების ალტერნატიულობის მინიმუმაციის გათვალისწინებით. მართვის ასეთი სტილი დამახასიათებელია სასიცოცხლო ციკლის სიმწიფეს მიღწეული კომპანიებისათვის [11].

4. კომპანიები ახდენენ სტრატეგიული ფინანსური განვითარების დომინირებული სფეროების გამოყოფას როგორც კომპანიების ფინანსური საქმიანობის პრიორიტეტული მიმართულებების იდენტიფიკაციის საფუძველი, რაც პერსპექტივაში უზრუნველყოფს კომპანიების მთავარი მიზნობრივი ფუნქციის (კომპანიების საბაზრო ღირებულების ზრდას გრძელვადიან პერსპექტივაში) წარმატებით რეალიზაციას.

5. კომპანიების მიერ ფინანსური სტრატეგიის მოქნილობის უზრუნველყოფა განიხილება როგორც უნარი სწრაფი კორექტირება გაუკეთოს არსებულ ფინანსურ გადაწყვეტილებებს ფინანსური საქმიანობის განხორციელების გარე ან/და შიგა პირობების შეცვლისას;

6. კომპანიების უმეტესობა მიიჩნევს, რომ სტრატეგიული ფინანსური არჩევანის ალტერნატიულობის უზრუნველყოფა სტრატეგიული ფინანსური გადაწყვეტილებების საფუძველი უნდა იყოს ფინანსური საქმიანობის განხორციელების მიმართულებების და მეთოდების ალტერნატიული ვარიანტების აქტიური ძიება, მათგან საუკეთესოს შერჩევა და ამის საფუძველზე საერთო ფინანსური სტრატეგიის აგება.

7. ტექნოლოგიური პროგრესის შედეგების განუწყვეტელი გამოყენების უზრუნველყოფა, კომპანიების ფინანსურ საქმიანობაში, განიხილება როგორც ახალი ტექნოლოგიების დაფინანსების და, ამასთან, მომავალი მოგების ზრდის საფუძველი.

8. ფინანსური რისკის დონის გათვალისწინება, კომპანიების სტრატეგიული ფინანსური გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში აუცილებელი პირობაა, რამეთუ ძირითადი ფინანსური გადაწყვეტილებები ცვლის ფინანსური რისკის დონეს, პირველ რიგში, ეს დაკავშირებულია ფინანსური საქმიანობის მიმართულების და ფორმების შერჩევასთან, ფინანსური რესურსების ფორმირებასთან, საპროცენტო განაკვეთის რყევასთან - განსაკუთრებით ინფლაციის პერიოდში.

9. კომპანიების ტაქტიკური ორიენტაცია ფინანსური მენეჯერების პროფესიონალურ აპარატზე ფინანსური სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესში;

10. სამეწარმეო საქმიანობის ფინანსური სტრატეგიის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის შესაბამისობის უზრუნველყოფა კომპანიის ფინანსური საქმიანობის მართვასთან და ორგანიზაციულ კულტურასთან ე. ი. შესაბამისობას მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის და ორგანიზაციული კულტურის ცვლილებებთან.



შესაბამისად, გამოიკვეთა სტრატეგიული მართვის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური გადაწყვეტილების მიღების პრინციპები და გამოვლინდა ფინანსური სტრატეგიის ადგილი და ფუნქციური როლი კომპანიის სტრატეგიულ განვითარებაში. გამოიკვეთა, სტრატეგიის განხორციელების ეტაპები, რომელიც მოიცავს:

1. სტრატეგიის ფორმირების საერთო პერიოდის განსაზღვრას;
2. გარე ფინანსური გარემო ფაქტორების კვლევას, რომელიც განსაზღვრავს კომპანიების ფინანსური საქმიანობის ეკონომიკურ-სამართლებრივი პირობების შესწავლას და მათ შესაძლო ცვლილებებს მომავალ პერიოდში.
3. კომპანიების სუსტი და ძლიერი მხარეების განსაზღვრა (SWOT-ანალიზი), რაც განაპირობებს მისი ორგანიზაციულ-ეკონომიკური საქმიანობის თავისებურებებს. ამ პრობლემების დიაგნოსტიკისათვის გამოიყენება კომპანიის მმართველობითი გამოკვლევის მეთოდი, რომელიც ემყარება კომპანიების ცალკეული ფუნქციური ზონების შესწავლას, რომლებიც უზრუნველყოფენ ფინანსური საქმიანობის განვითარებას.

კომპანიის სტრატეგიის შემუშავება-რეალიზაციისათვის, მმართველობით გამოკვლევაში სასურველია ჩაერთოს შემდეგი ფუნქციური ზონები: ოპერაციული - ფინანსური საქმიანობის მოცულობის და დივერსიფიკაციის გაფართოების მარკეტინგული შესაძლებლობები; საინვესტიციო რესურსების ფორმირების ფინანსური შესაძლებლობები [5; 6]; იმ პერსონალის რაოდენობა, პროფესიონალური და კვალიფიციური შემადგენლობა, რომელიც უზრუნველყოფს კომპანიების ფინანსური სტრატეგიის შემუშავებას და რეალიზაციას; კომპანიების არსებული ინფორმაციული ბაზა, რომელიც უზრუნველყოფს ალტერნატიული სტრატეგიული ორგანიზაციულ-ეკონომიკური გადაწყვეტილებების მომზადებას, მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის და კომპანიის ორგანიზაციული კულტურის მდგომარეობას [108].

4. კომპანიების სტრატეგიული ფინანსური პოზიციის კომპლექსური შეფასება და დანერგვა. ასეთი შეფასების პროცესში მიღებულ უნდა იქნას ზუსტი ხედვა იმ ძირითად პარამეტრებზე, რომლებიც ახასიათებენ კომპანიების ფინანსური საქმიანობის განვითარების შესაძლებლობებსა და შეზღუდვებს.

5. ფინანსური საქმიანობის სტრატეგიული მიზნების ფორმირება და დანერგვა. ამ საქმიანობის მთავარი მიზანია კომპანიების შესაკუთრეთა კეთილდღეობის ზრდა და კომპანიების საბაზრო ღირებულების მაქსიმიზაცია, რომელიც ხორციელდება

ფინანსური საქმიანობის უფრო ეფექტიანი მიმართულების შერჩევით; ფინანსური რესურსების საჭირო ოდენობის ფორმირებით; ფინანსური რისკების კონტროლით.

6. ფინანსური საქმიანობის მიზნობრივი სტრატეგიული ნორმატივების შემუშავება. მოიცავს კომპანიების მიერ წინა ეტაპებზე ჩამოყალიბებული სტრატეგიული ფინანსური მიზნების სტრატეგიული ნორმატივების მიხედვით კონკრეტიზაციას, რომელიც ხდება ძირითადი მმართველობითი გადაწყვეტილებების დანერგვის საფუძველი.

7. ძირითადი სტრატეგიული ფინანსური გადაწყვეტილებების მიღება.

8. შემუშავებული ორგანიზაციულ-ეკონომიკური სტრატეგიის შეფასება და დანერგვა. შეფასება ხორციელდება სპეციალური ეკონომიკური და არაეკონომიკური კრიტერიუმების მეშვეობით, რომელიც დგინდება კომპანიების მიერ, და შეფასების შემდეგ ხდება მისი დანერგვა.

9. ორგანიზაციულ-ეკონომიკური სტრატეგიის რეალიზაციის უზრუნველყოფა. კომპანიის სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესში ადრე გამიზნული სტრატეგიული ღონისძიებების განხორციელებასთან ერთად მზადდება და რეალიზდება ახალი მმართველობითი გადაწყვეტილებები, რომლებიც განპირობებულია გარე ფინანსური გარემო ფაქტორების გაუთვალისწინებელი ცვლილებებით.

10. რეალიზებული ფინანსური სტრატეგიის რეალიზაციის კონტროლის ორგანიზაცია. კონტროლი ხორციელდება სტრატეგიული ფინანსური კონტროლინგის საფუძველზე, რომელიც ასახავს კომპანიის ფინანსური საქმიანობის ძირითადი სტრატეგიული მიზნობრივი ნორმატივების რეალიზაციის მსვლელობას.

ამრიგად, კომპანიების სტრატეგიის შემუშავება და რეალიზაცია ხორციელდება კომპანიების ორგანიზაციულ-ეკონომიკური საქმიანობის თავისებურებების და მისი ფინანსური მენეჯმენტის სტრატეგიული აზროვნების დონისა და კომპანიების მიზნების გათვალისწინებით, რომელშიც მნიშვნელოვან როლს ასრულებს კონტროლი. ხოლო, ფინანსური საქმიანობის სტრატეგიული მიზანი როგორც პოსტულატი კომპანიების საქმიანობისა არის სტრატეგიის მთავარი კომპონენტი და წარმოადგენს ფინანსური პოზიციის სასურველი პარამეტრების ფორმალიზებულ სახეს, რომელიც განაპირობებს კომპანიების საქმიანობის ეფექტიან წარმართვას [35; 36], არსებული პერსონალის შესაძლებლობების პირობებში. ფინანსური საქმიანობის სტრატეგიული მიზნებიდან განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ფინანსური

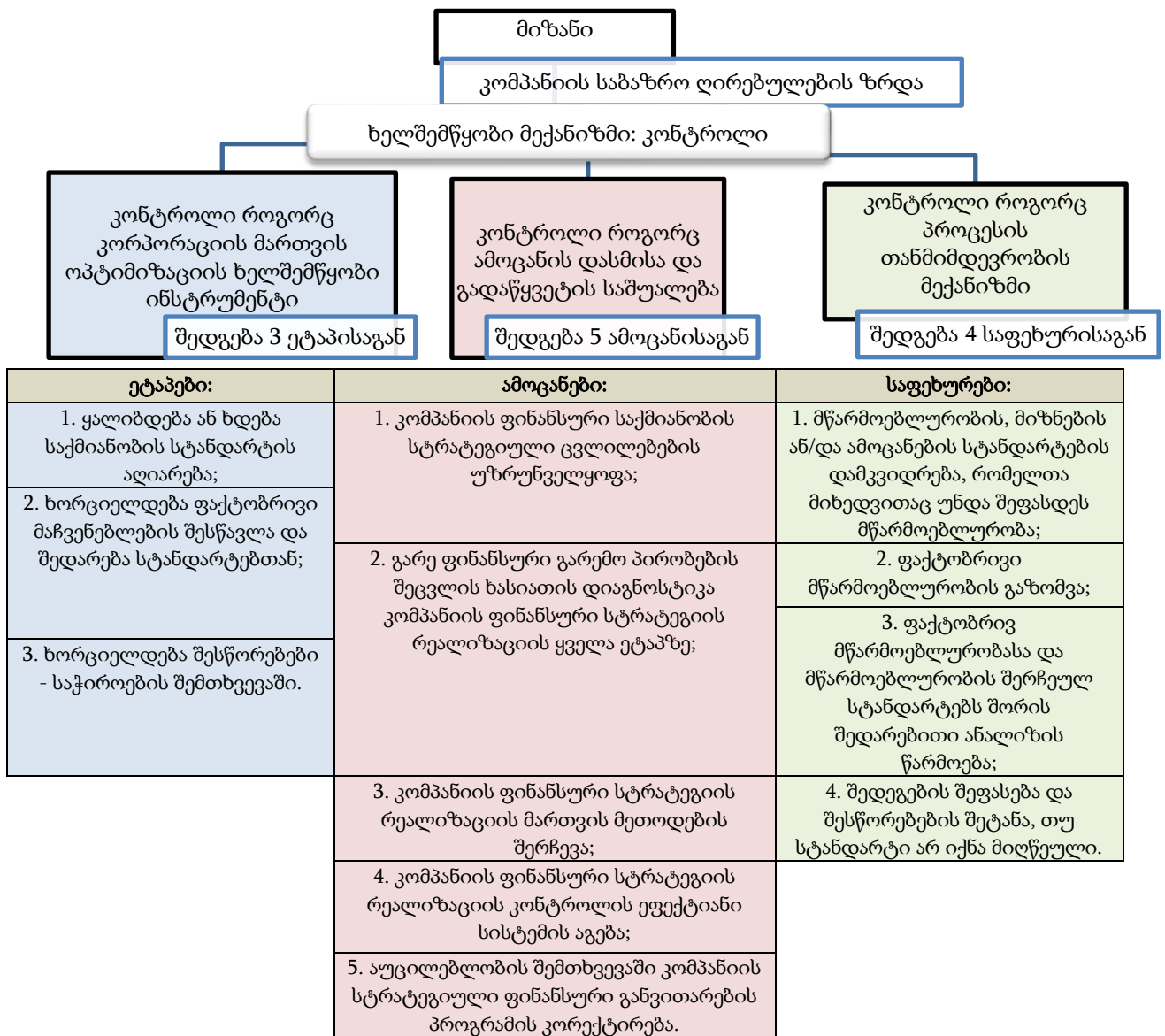
უსაფრთხოების დონის ოპტიმიზაციას, რომელიც დაკავშირებულია ფინანსური რესურსების განაწილების მიმართულებების ოპტიმიზაციასთან ეკონომიკური საქმიანობის სფეროების მიხედვით და, რომელიც ხელს უწყობს კომპანიების საბაზრო ღირებულების ზრდას სტრატეგიულ პერიოდში, ხოლო, კომპანიების ფინანსური უსაფრთხოების დონის ოპტიმიზაცია დაკავშირებულია კონტროლთან, რომელიც მოიცავს ფინანსური სტრატეგიის რეალიზაციის უზრუნველყოფის ამოცანებს, დაყვანილს ფინანსური განვითარების ყოველ დომინანტურ სფერომდე.

შესაბამისად, კონტროლის სისტემისთვის დამახასიათებელია სამი ძირითადი მიმართულება: კონტროლი როგორც კორპორაციული მართვის ოპტიმიზაციის ხელშემწყობი ინსტრუმენტი; პერსონალის წინაშე ამოცანის დასმისა და გადაწყვეტის საშუალება; კონტროლი როგორც პროცესის თანმიმდევრობის მექანიზმი [89 გვ., 43], რომელიც მოწოდებულია შეაფასოს ყველა დონის პერსონალის საქმიანობა (იხ. ნახ. 1.10) და, არის მართვის ყველა დონის ოპტიმიზაციის ფუნქციური პროცესი, რომელიც მნიშვნელოვან როლს ასრულებს კორპორაციის კონკურენტუნარიანობის და ფინანსური მდგრადობის უზრუნველყოფის მართვის პროცესში.

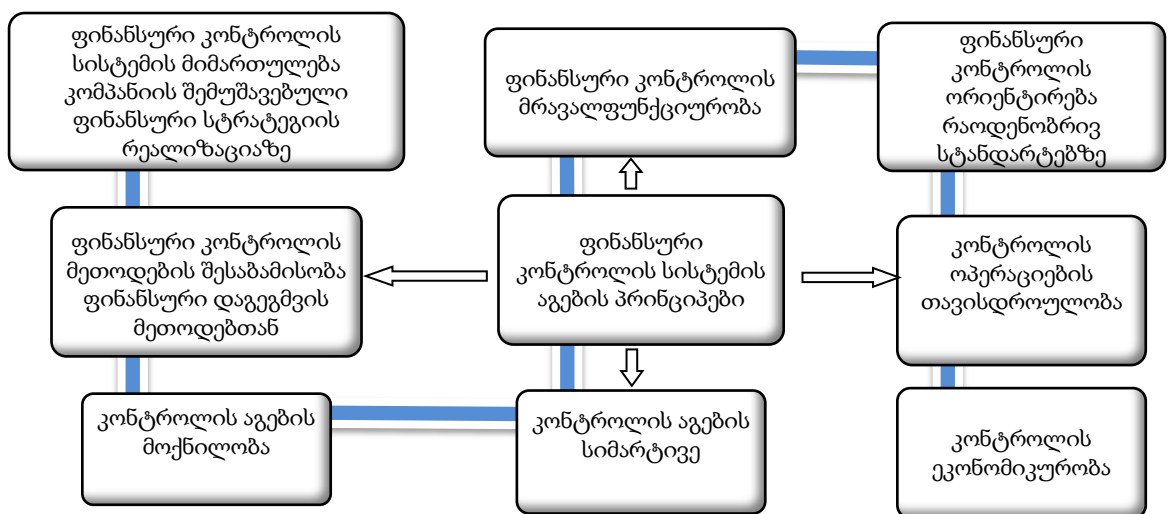
კომპანიის საქმიანობის დადებითი მაჩვენებლების ჩამოყალიბებაში გარდა კონტროლის ეტაპებისა, მიმართულების გამოვლენისა და მათი ამოქმედებისა, მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ფინანსური კონტროლის სისტემის გამართული ფუნქციონირება, რომლის აგება ემყარება შემდეგ პრინციპებს (იხ. ნახ. 1.11.), სახელდობრ:

1. ფინანსური კონტროლის სისტემის წარმართვა კორპორაციის მიერ შემუშავებული ფინანსური სტრატეგიების რეალიზაციაზე, რომელიც უნდა ატარებდეს სტრატეგიულ ხასიათს და უნდა ასახოს კორპორაციის ფინანსური განვითარების ძირითადი პრიორიტეტები;

2. ფინანსური კონტროლის მრავალფუნქციურობა, რომელიც უზრუნველყოფს ფინანსური განვითარების პრიორიტეტული მაჩვენებლების რეალიზაციის კონტროლს არა მარტო კომპანიაში, არამედ მისი ცალკეული სტრუქტურული ერთეულების ჭრილში;



ნახ. 1.10. კონტროლის ადგილი და როლი კომპანიების მიზნის რეალიზაციის პროცესში



ნახ. 1.11. ფინანსური კონტროლის სისტემის აგების ძირითადი პრინციპების სქემა

3. ფინანსური კონტროლის ორიენტირებულობა რაოდენობრივ სტანდარტებზე. კონტროლის მმართველობითი ეფექტიანობა იზრდება, როცა მოქმედების კონტროლირებადი სტანდარტები გამოხატულია რაოდენობრივ მაჩვენებლებში;

4. ფინანსური კონტროლის მეთოდების შესაბამისობა ფინანსური ანალიზისა და ფინანსური დაგეგმვის მეთოდების სპეციფიკასთან;

5. კონტროლის ოპერაციების დროულობა. ფინანსური კონტროლინგის დროულობის მთავარი პირობა მდგომარეობს შემდეგში, რომ მან წინასწარ უნდა გამოავლინოს კრიზისული განვითარება, სანამ ისინი მიიღებდნენ სერიოზულ ხასიათს;

6. კონტროლის სქემის აგების მოქნილობა. კონტროლინგის სისტემა უნდა აიგოს ახალ ფინანსურ ინსტრუმენტებთან შეგუების შესაძლებლობების გათვალისწინებით. ოპერაციული, ინვესტიციური და ფინანსური საქმიანობის ახალ ნორმებსა და განხორციელების ფორმებთან; ფინანსური ოპერაციების განხორციელების ახალ ტექნოლოგიებთან და მეთოდებთან. მოქნილობის საჭირო ხარისხის გარეშე კონტროლინგის სისტემა ვერ იქნება ეფექტიანი ფინანსური საქმიანობის მართვის იმ სფეროებშიც კი, რისთვისაც იგი თავდაპირველად აიგო;

7. კონტროლის აგების სიმარტივე. ფინანსური კონტროლის უმარტივესი ფორმები და მეთოდები, რომლებიც აგებულია მისი მიზნების შესაბამისად, მოითხოვს მენეჯერების ნაკლებ ძალისხმევას და, როგორც წესი, უფრო ეკონომიურია;

8. კონტროლის ეკონომიკურობა. ფინანსური კონტროლის განხორციელებაზე გაწეული ხარჯები მინიმუმებული უნდა იქნეს ამ სისტემის ეფექტის ადეკვატურობის პოზიციებიდან.

მაშასადამე, კომპანიების სტრატეგიული მიზნების რეალიზაცია დამოკიდებულია ორგანიზაციულ-ეკონომიკური საქმიანობის თავისებურებებზე, რომელშიც მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ფაქტორთა ერთობლიობა, სადაც დასმული ამოცანების გადაჭრა ხორციელდება ფინანსური, ადმინისტრაციული, ხარისხის იმპერატივების და პოლიტიკური ფაქტორების გათვალისწინებით. შესაბამისად, კომპანიები სტრატეგიულ მართვას, ერთდროულად ოთხი მიმართულებით ახორციელებენ, კერძოდ: I. ეკონომიკურ-ფინანსური; II. პოლიტიკური; III. ხარისხის იმპერატივზე დანერგვას; IV. ადმინისტრაციულ კოორდინა-

ციაზე დაფუძნებული მიმართულებით, რომლებიც ძირითადად ორიენტირებულია კომპანიის სოციალურ-ეკონომიკური გარემოს გაუმჯობესებასა და კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ოპტიმიზაციაზე.

I. ეკონომიკურ-ფინანსურ იმპერატივზე დაფუძნებული მიდგომისას კომპანიები იყენებენ სტრატეგიას, რომელიც ემყარება ლიდერობას დანახარჯების მიხედვით (ადგილობრივი იაფი მუშახელი, იაფი ბუნებრივი რესურსი, პროდუქციის სწრაფი რეალიზაცია), ამ დროს ხდება შეთავსება ადგილობრივი იაფი მუშახელის დასაქმების უზრუნველყოფა ანუ სოციალური საკითხის მოგვარება და ამასთან ხარჯების მინიმიზაცია, რაც მომავალში, დაზოგილი ფინანსების ხარჯზე, კომპანიებს სოციალური პროგრამების განხორციელების საშუალებას აძლევს. ამ შემთხვევაში მენეჯერები (დირექტორები) ასრულებენ მნიშვნელოვან როლს კომპანიების მოგების სტიმულირების და კომპანიის იმიჯის ზრდის მიმართულებით. ხოლო, წმინდა ფინანსურ იმპერატივზე დაფუძნებულ მიდგომის შემთხვევაში კომპანიები იყენებენ ფინანსური სტაბილიზაციის შიგა მექანიზმებს, რამდენადაც ასეთი მიდგომა შესაძლებელს ხდის არა მარტო მოხსნას გაკოტრების საფრთხის ფინანსური სტრესი, არამედ მნიშვნელოვნად ათავისუფლებს კომპანიებს მოზიდული (ნასესხები) კაპიტალის გამოყენებაზე დამოკიდებულებისაგან და აჩქარებს მისი ეკონომიკური განვითარების ტემპებს.

II. პოლიტიკურ იმპერატივზე დაფუძნებული მიდგომისას კომპანიების სტრატეგია ძირითადად მიმართულია საგარეო ბაზრის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად და ინვესტორების ინტერესების დასაცავად. სადაც, კომპანიების მენეჯმენტი საინვესტიციო პოლიტიკას განიხილავს როგორც კრიზისული ფინანსური მდგომარეობის გამოვლენის დიაგნოსტიკურ ფაქტორს და ფინანსური რესურსების მობილიზაციის და ფორმირების ერთ-ერთ მთავარ წყაროს.

III. ხარისხის იმპერატივზე დაფუძნებული მიდგომისას კომპანიები იყენებენ ისეთ სტრატეგიას, რომელიც მიმართულია მომსახურების ხარისხის მართვის სისტემის დანერგვაზე, რომელიც წარმოებაში ხარისხის გაუმჯობესების უწყვეტ პროცესს შექმნის.

IV. ადმინისტრაციულ კოორდინაციაზე დაფუძნებული მიდგომას კომპანიები იყენებენ მაშინ, როდესაც აუცილებელია გადაწყვეტილების მიღება ცალკეული

ვითარებიდან გამომდინარე და არა წინასწარ განსაზღვრული ეკონომიკური ან/და პოლიტიკური სტრატეგიის გათვალისწინებით.

შესაბამისად, კორპორაციის სტრატეგიული მართვის რეალიზაცია უნდა ჩაითვალოს წარმატებულად დასრულებულად, თუკი კომპანიის ფინანსური განვითარების თითოეული დომინანტური სფეროს მიხედვით მიღწეულია ყველა ძირითადი სტრატეგიული მიზანი, რომელიც ასევე წარმოადგენს ქვეყნის დადებითი მაკროეკონომიკური მაჩვენებლების ჩამოყალიბების კატალიზატორს.

## თავი II. კორპორაციის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური საქმიანობის ანალიზი და ეფექტიანობის შეფასება

### 2.1. კორპორაციის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის ტრანსფორმაციაზე მოქმედი ფაქტორების დახასიათება

საბაზრო ეკონომიკაზე გარდამავალ პერიოდში საქართველოს მრეწველობის უპირატესი განვითარების პრობლემის გადაწყვეტაში არსებითი როლი ენიჭება ქვეყნის სამთო-მოპოვებელი, მრეწველობის ტრადიციული დარგების, როგორცაა: მანგანუმის, ნახშირის, ნავთობის, ფერადი ლითონების, საშენი მასალების, ქიმიური ნედლეულისა და სხვ. თანამედროვე მდგომარეობის ობიექტიურ შეფასებასა და გრძელვადიანი პერიოდისათვის მეცნიერულ საფუძვლებზე, დამუშავებული მრეწველობისთვის ცალკეული დარგების განვითარების მიმართულებების ჩამოყალიბებას.

სამთო-მოპოვებელი დარგი კრიზისულ მდგომარეობაში იმყოფება. 2012 წლისათვის სამთო-მოპოვებითი საწარმოთა უმრავლესობა მუშაობს მკვეთრად შემცირებული სიმძლავრით. 1990 წელთან შედარებით დაახლოებით 6-ჯერ შემცირდა დარგში დასაქმებულთა რიცხოვნობა, 3.2-ჯერ შემცირდა პროდუქციის მოცულობა, 1.7-ჯერ ძირითადი კაპიტალის ღირებულება [52].

საქართველოში სამთო-მოპოვებითი მრეწველობის შემდგომი განვითარებისათვის დიდი პოტენციური შესაძლებლობებია, დარგის განვითარების ძირითად მიმართულებებად განიხილება: ა) ეროვნული ბაზრისა და ექსპორტისათვის ორიენტირებული პროდუქციის წარმოება; ბ) უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის გზით თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვა და გ) კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოების ზრდისათვის შიგა დარგობრივი და დარგთაშორისი კოოპერირების შემდგომი განვითარება.

საქართველოს უძველესი მეტალურგიული ცენტრი - ბოლნისის მადნიანი რაიონი უძველესი დროიდან იქცევდა სასარგებლო წიაღისეულის მაძიებელთა ყურადღებას, რასაც ადასტურებს ლითონის სადნობი ღუმელების ნაშთები და ძველი წერილობითი წყაროები. ბოლნისის მადნიანი რაიონი ჩვ. წთ. აღ.-მდე III-II ათასწლეულებში წარმოადგენდა რკინის მადნების მოპოვებისა და ოქროს ქვიშრობული საბადოების დამუშავების ერთ-ერთ ცენტრს. XII-XVII საუკუნეებში



მუშავდებოდა სარკინეთისა და დემურსუს რკინის მადანგამოვლინებები, დამბლუდკის ოქრო-პოლიმეტალური საბადო. მადნეულის, საყდრისისა და სხვა საბადოების მეორად კვარციტებში აღმოჩენილია ძველი გამონამუშევრები და დამუშავების იარაღები, რომლებიც ოქროს მოპოვების მნიშვნელოვან მასშტაბებზე მოწმობენ. უძველესი დროიდანვე წარმოებდა სამშენებლო ქვების დამუშავება. XVII-XVIII საუკუნეების წერილობით წყაროებში გვხვდება სამხრეთ-აღმოსავლეთ საქართველოს სასარგებლო წიაღისეულის დეტალური აღწერები. XIX საუკუნის ბოლოსა და XX საუკუნის დასაწყისში საკმაოდ დიდ მასშტაბებში მუშავდებოდა აგრეთვე თეთრი წყაროს ჯგუფის მანგანუმის მადნები [43].

1991-2014 წლების ფარგლებში ზემოთ აღნიშნულ ტერიტორიაზე ფუნქციონირებს შემდეგი საბადოები:

1. საყდრისის მადნიანი ველი მოიცავს საყდრისის ბარიტ-ოქრო-სპილენძის საბადოს, რომელიც მდებარეობს მდ. მაშავერას ხეობის მარცხენა ფერდზე, დაბა კაზრეთის ჩრდილო-დასავლეთით 2.5-3 კმ-ში. საბადო მდებარეობს სამთო-ტექნიკურად და ჰიდროგეოლოგიურად ხელსაყრელ ადგილას;

2. ბალიჭის მადნიანი ველი. პოლიმეტალური მადანგამოვლინება, რომელიც მდებარეობს ბოლნისის მადნიანი რაიონის სამხრეთ-დასავლეთ ნაწილში, მდინარე უკანგორის ხეობის მარჯვენა ფერდზე, დაბა კაზრეთიდან 7 კმ-ის მოშორებით.

3. მადნეულის მადნიან ველში მდებარეობს მადნეულის სპილენძ-ოქროს საბადო. იგი მდინარე მაშავერას ხეობის მარჯვენა ფერდზე მდებარეობს, ბოლნისიდან 13 კმ-ის მოშორებით. მადნეულის საბადოზე სამი სამრეწველო ტიპის ოქროსშემცველი მადანი გამოიყოფა: სპილენძ-კოლჩედანური, ბარიტ-პოლიმეტალური და მეორადი კვარციტები [43].

მსოფლიოს გლობალიზაციის ტენდენციებმა და პოსტინდუსტრიული საზოგადოების მოთხოვნებმა განაპირობეს რადიკალური ცვლილებები ქვეყნების პოლიტიკურ, სოციალურ-ეკონომიკურ და ინოვაციურ-ტექნოლოგიურ განვითარებაში, რამაც განსაზღვრა ცალკეული სახელმწიფოების ეკონომიკური პოლიტიკის ფორმირების ასპექტები ეკონომიკის მდგრადი განვითარების კონტექსტში, რაც დაკავშირებულია ცალკეული ეკონომიკური სუბიექტების (კორპორაციების, ფირმების) კოორდინირებულ და ეფექტიან ფუნქციონირებასთან [2; 22; 27]. გარდამავალი ეტაპის თავისებურებებმა მნიშვნელოვნად შეცვალა ეკონომიკური

სუბიექტების ფუნქციები და როლი, მათი ქცევის განმსაზღვრელი მოტივები რესურსების შეზღუდულობისა და საზოგადოების მზარდი მოთხოვნილების პირობებში.

ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორის, პროფესორ ლეო ჩიქავას მიერ საქართველოში საბაზრო ეკონომიკაზე ტრანსფორმაციის განვლილი პერიოდის სოციალურ-ეკონომიკური და დემოგრაფიული მდგომარეობის შეფასებიდან იკვეთება, რომ ქვეყანაში კრიზისის ნეგატიური სოციალურ-ეკონომიკური შედეგები, კერძოდ: მოსახლეობის რიცხოვნობის ტოტალური კლება; ქართული ეთნოსის თავისივე ისტორიულ სამშობლოში ეროვნულ უმცირესობაში გადასვლის რეალური საფრთხე; მოსახლეობის ასაკობრივი სტრუქტურის დეფორმაცია. ასევე, უმუშევრობა, სიღარიბე, (სიღარიბის დონე საერთო მინიმუმის მიმართ 54,5% შეადგენს გაეროს ინფორმაციით) და მოსახლეობის ინტენსიური გარე მიგრაცია. ამდენად, შექმნილ ვითარებაში მნიშვნელოვანია საქართველოში რეგიონალურ თავისებულებათა გათვალისწინებით, მეცნიერულად დასაბუთებული სახელმწიფო დემოგრაფიული პოლიტიკის შემუშავება [50]. ხოლო ჩვენი მოსაზრებით დემოგრაფიული კრიზისის შემდგომი გაღრმავების თავიდან აცილება შესაძლებელია რეგიონული სოციალურ-ეკონომიკური პოლიტიკის ღონისძიებათა მოქნილი სისტემის ფორმირებით, რომელშიც მნიშვნელოვანი ადგილი უნდა მიენიჭოს ადგილობრივი წარმოების განვითარებას, რაც ხელს შეუწყობს დასაქმების ზრდას და, შესაბამისად, დემოგრაფიული საკითხის მოგვარებას. "RMG"-ის კომპანიებში დასაქმებულთა 80% ადგილობრივი მოსახლეობაა.

ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი როზეტა ასათიანი საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებაში სახელმწიფოს ეკონომიკური პოლიტიკის როლის შეფასებაში, მიმოიხილავს, რა მსოფლიო ეკონომიკის განვითარების ეტაპების მახასიათებლებს: 1) XVIII ს. - კლასიკური ეკონომიკური თეორიის აღმოცენებიდან XX საუკუნის 30-იან წლებამდე; 2) XX ს-ის 40-იანი წლებიდან 1974-1975 წწ ეკონომიკურ კრიზისამდე; 3) XX საუკუნის 80-იანი წლებიდან 90-იანი წლების მეორე ნახევარში და 4) XX ს-ის 90-იანი წლების ბოლოდან, რომელიც დასრულდა 2008 წლის მსოფლიო ეკონომიკური კრიზისით და, რომელიც უკავშირდებოდა ანტიკეინზიანურ რევოლუციას, რომელმაც განვითარებული ქვეყნების ეკონომიკურ პოლიტიკაში "ნეოკლასიკური სინთეზი"

თანამედროვე მონეტარიზმის მეთოდით ჩაანაცვლა ე.წ. ჩიკაგოს სკოლის (ფრიდმანის მონეტარულ თეორიაზე აგებული ნეოლიბერალური ეკონომიკური პოლიტიკა ფულად-საკრედიტო რეგულირებაზე მნიშვნელოვნად დაფუძნებული სტაბილურობისა და მდგრადი განვითარების გარანტად იყო აღიარებული, მაგრამ "ფულით ფულის კეთებამ" უარყოფითი გავლენა განსაკუთრებით რეალურ სექტორზე მოახდინა, რომელიც ეკონომიკის მკვეთრ ვარდნაში გამოიხატა და შემდეგ მსოფლიო ეკონომიკურ კრიზისში გადაიზარდა) ასკვნის, რომ "გარდამავალი პერიოდის ეკონომიკურ პოლიტიკაში საქართველოს კლასიკური ფორმით არც ერთი ეკონომიკური თეორია არ გამოუყენებია, მითუმეტეს კეინზიანური მოდელი. ამიტომ ქვეყანაში იგნორირებულია ეკონომიკური პოლიტიკისადმი წაყენებული მოთხოვნები [4, გვ. 116-118].

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე ჩვენი მოსაზრებით, დაბალია საერთო სოციალურ-ეკონომიკური ფონი - ცხოვრების დონე და სწორედ ეს მიზეზი ქმნის („ფულით ფულის კეთება“, აფერხებს რეალური სექტორის განვითარებას) რეგიონულ სოციალურ-ეკონომიკურ განსხვავებას და ეკონომიკურად დეპრესიული რაიონების ჩამოყალიბებას, რამეთუ საჭირო რაოდენობის ფული არ მიედინება წარმოების განვითარებაზე, მათ შორისაა ბოლნისის რეგიონი და ეს მიუხედავად იმისა, რომ აქ მოქმედებს ქვეყანაში მსხვილი გადამხდელი სამთო-მომპოვებელი კომპანიები - სს "RMG Copper"-ი და შპს "RMG Gold"-ი, რომელთა წილად ადგილობრივი ბიუჯეტის შემოსავლების 70%-ზე მეტი მოდის.

ცნობილი მეცნიერ-ეკონომისტი, პროფესორი ნოდარ ჭითანავა საქართველოს ეკონომიკის საბაზრო ურთიერთობებზე ტრანსფორმაციის პროცესის შეფასებისას აღნიშნავს, რომ ქვეყანაში რომელიც დეფორმირებულ საბაზრო და სახელმწიფოებრივ მექანიზმებს ემყარება, ვერ უზრუნველყოფს ხანგრძლივი ეკონომიკური ზრდის ახალ ტრაექტორიაზე გადასვლას. საქართველოში გამოვლენილ იქნა საბაზრო ეკონომიკაზე ტრანსფორმაციის გარდამავალ პერიოდში დაშვებული თეორიულ-მეთოდოლოგიური შეცდომები, მათ შორის სტრუქტურული ხასიათის მეთოდოლოგიური შეცდომებიც. ეკონომიკის ლიბერალურ-მონეტარული მოდელი "შოკური თერაპიით" განისაზღვრა, რომელიც ემყარებოდა მისი ოთხივე ძირითადი ელემენტის: რადიკალური ლიბერალიზაცია, მასობრივი პრივატიზაცია, ფინანსური სტაბილიზაცია (რომელიც მიღწეული უნდა

ყოფილიყო ფულად საკრედიტო და საფინანსო მექანიზმით), სახელმწიფოს ეკონომიკური როლის მინიმიზაცია, რამდენადაც ერთდროულად ყველა გამოყენების კომპლექსური თანმიმდევრული ხასიათის ერთიანი მეთოდოლოგია არ ჰქონდა, ბუნებრივია უგულებელყოფილ იქნა რეალური მდგომარეობა, საბაზრო ურთიერთობებზე გადასვლის თავისებურებები. შესაბამისად, ქვეყნის ტრანსფორმაციის პროცესმა მთლიანი სისტემის ფორმა და შინაარსი და ახალ თვისობრიობაში გადასვლის პროცესი დამანგრეველი ფაქტორი გახადა, რამაც განაპირობა ქვეყნის ეკონომიკური კრიზისული მდგომარეობის ჩამოყალიბება [59]. აკადემიკოს, ნოდარ ჭითანავას აზრით, შექმნილ ვითარებაში ქვეყანაში თანამედროვე მენეჯმენტისა და ორგანიზებულობის მაღალ დონეს მოითხოვს მრეწველობის მდგრადი განვითარების სტრატეგიაზე გადასვლა და მცირე და საშუალო მეწარმეობის განვითარება. ეკონომიკაში რთული პრობლემების გადაწყვეტაში კოოპერაციის განმკარგველი როლის დაკისრება და შიგარეგონთაშორისი კოოპერაციის (ინტეგრაციის) განვითარება. სწორად სახელმწიფოებრივად გააზრებული მიდგომით გარედან ინვესტიციების მოზიდვის აუცილებლობა, რაც ხელს შეუწყობს ეროვნული ეკონომიკის განვითარებულ აღწარმოებას და შესაბამისად, შემოთავაზებული აქვს 2020 წლამდე პერიოდისათვის ქვეყნის ეკონომიკის მდგრადი და უსაფრთხო განვითარების კომპლექსური პროგრამის დამუშავების აუცილებლობა, რომელშიც აისახება ეროვნულ-სახელმწიფოებრივი ინტერესები, სტრატეგიული მიზნით განსაზღვრული ამოცანები, ეტაპები, პრიორიტეტები და რეგულირების მექანიზმები [59].

ცნობილი მეცნიერ-ეკონომისტი რევაზ კაკულია სიღრმისეული ანალიზისა და შეფასების საფუძველზე გამოყოფს ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების შემაფერხებელ ისეთ პრობლემებს, როგორცაა: სახელმწიფოს ბიუჯეტის დეფიციტის მაღალი ინფლაციური პროცესების გამწვავება; საკუთარი საინვესტიციო რესურსების არადაამაკმაყოფილებელი მობილიზაცია და მთელი ყურადღების გადატანა დაფინანსების უცხოურ წყაროებზე; ფინანსური ბაზრის განვითარების დაბალი დონე; საგადასახადო კანონმდებლობის ხშირი ცვალებადობა და რეგონებსა და თვითმმართველი ერთეულების ეკონომიკური და სოციალური განვითარების დონეთა გამოყენების უზრუნველსაყოფად ფინანსური რესურსების რეალური წყაროების მოძიების არაფექტურობა [23, გვ. 87-103; 29]. ჩვენი

მოსაზრებით ყველა ამ პრობლემის მოგვარება ხელს შეუწყობდა ქვეყანაში მაკროდონეზე ფინანსური რესურსების ფორმირების, განაწილებისა და გამოყენების სრულყოფას, რაც თავის მხრივ უზრუნველყოფს ცალკეული კომპანიების სწორი ორგანიზაციულ-ეკონომიკური სტრატეგიის ჩამოყალიბებას, რომელიც წარმოადგენს ორგანიზაციის საბაზისო სტრატეგიის უმნიშვნელოვანეს ნაწილს, რომლის რეალიზაცია ქმედითუნარიანს ხდის კომპანიების ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის სისტემას.

გამოჩენილი ქართველი მეცნიერი, პროფესორი რევაზ ხარებავა მიიჩნევს, რომ ფირმის ეკონომიკური სტრატეგიები საშუალებას აძლევს კორპორაციის (საწარმოს) ეკონომიკურ სამსახურებს შეიმუშაონ ფინანსური რესურსების მართვის სტრატეგიები და განსაზღვრონ მათი ოპტიმალური გამოყენება კორპორაციის ფუნქციონირების მიზნების მიღწევისა და განვითარებისთვის [66].

ქართველი მეცნიერი, პროფესორი იაკობ მესხია სამეცნიერო სტატიაში "ეკონომიკური ზრდის შენელების ძირითადი მიზეზები და ფაქტორები" აღნიშნავს, რომ ქვეყანაში შექმნილი ეკონომიკური მდგომარეობის შეფასებისათვის ყველაზე განმაზოგადებელ და სინთეზურ ინდიკატორთან - მთლიან შიგა პროდუქტთან ერთად, საჭიროა სხვა მაკროეკონომიკური მაჩვენებლების დინამიკის და სტრუქტურის შესწავლა, მათ რიცხვს მიეკუთვნება ინფლაციის, ბიზნეს სექტორის გამოშვების და სხვა ეკონომიკური მახასითებლები [34; 35 გვ. 43-46], რომელიც ჩვენი მოსაზრებით ირიბად ასახავს და განსაზღვრავს ცალკეული დარგის მდგომარეობას.

ქართველი მეცნიერი, პროფესორი რამაზ აბესაძე მიმოიხილავს ისეთი ეკონომიკური სისტემის შექმნის აუცილებლობას, რომელშიც იქნება კონსოლიდირებული ეკონომიკური სისტემა. კონსოლიდირებულ ეკონომიკურ სისტემას ის უწოდებს ისეთ სისტემას, სადაც მაქსიმალურადაა დაცული საბაზრო პრინციპები, ოპტიმალურია გადასახადები და სოციალური დახმარებები, მაქსიმალური ძალისხმევაა მეცნიერების განვითარებისა და ინოვაციების განხორციელების მიზნით [1, გვ. 3-7].

ჩატარებული კვლევების შედეგების, SWOT ანალიზის საფუძველზე, გამოვლინდა "RMG"-ის კომპანიების განვითარების ტენდენციები, რომელშიც სამეწარმეო საქმიანობის მთავარი განმსაზღვრელია მისი განვითარების შესაძლებლობები და ორგანიზაციულ-ეკონომიკურ მართვის სტილი. შესაბამისად,

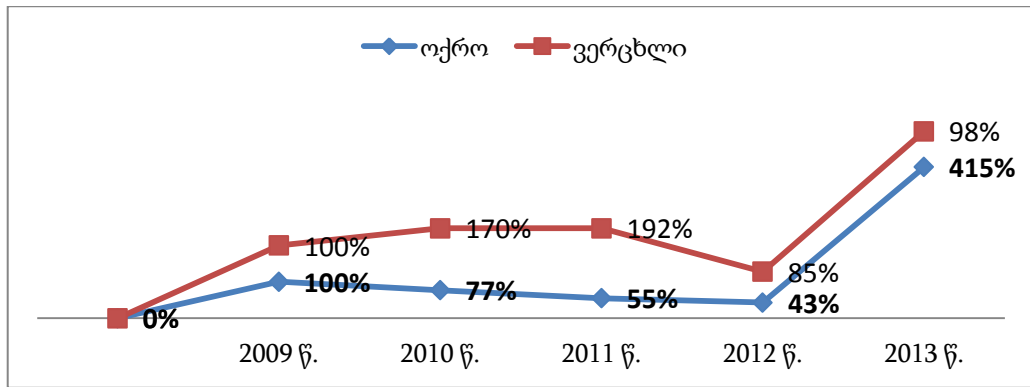
მსოფლიო ბაზარზე ძვირფას ლითონებზე მოთხოვნის ზრდამ მნიშვნელოვანი ზეგავლენა მოახდინა კორპორაციის სტრატეგიული მართვის მიმართულებებზე, როგორცაა: ადამიანური რესურსის მენეჯმენტი, კორპორაციის სოციალური პასუხისმგებლობა და ბუნებრივი რესურსების რაციონალური გამოყენება. "RMG"-ის კომპანიების მიერ ოქროს წარმოება 2009 წლიდან 2013 წლამდე შემცირებულია. თუ საბაზისო წლად ავიღებთ 2009 წელს, წარმოების შემცირების მოცულობამ 2010 წელს 23% შეადგინა, 2011 წელს 45%, 2012 წელს 57%, 2013 წელს კი - 59%. ვერცხლის წარმოება მნიშვნელოვნად გაზრდილია 2010-2011 წლებში. 2009 წელთან შედარებით კი შემცირებულია 2012 წელს 15%-ით და 2013 წელს 2%-ით (იხ. ცხ. 2.1).

ცხ. 2.1 "RMG"-ის კომპანიების წარმოების მოცულობა 2009-2013 წწ

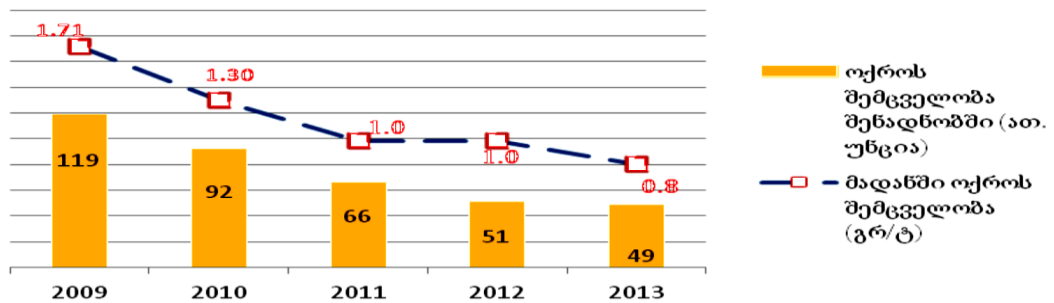
მაჩვენებლები	ზომ. ერთ.	2009	2010	2011	2012	2013
წარმოებული ოქრო	უნცია	100%	77%	55%	43%	41%
წარმოებული ვერცხლი	უნცია	100%	170%	192%	85%	98%

წარმოების შემცირების ძირითად მიზეზად ლიცენზირებულ კარიერებში არსებულ მადანში ოქროს შემცველობის შემცირება სახელდება. არსებული მადნის მოპოვება უფრო რთული, შესაბამისად უფრო ძვირი ჯდება. აქედან გამომდინარე, "RMG"-ის კომპანიებისათვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ერთის მხრივ, ახალი საბადოების ათვისება, დამატებითი შიგა ფინანსური რესურსების მოძიება და ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის სრულყოფა, რომ მოხდეს "RMG"-ის კომპანიების ფუნქციონირების და საბაზრო ღირებულების შენარჩუნება. მეორეს მხრივ, დამატებითი ინვესტიციების მოზიდვა, მადნის მოპოვების და გადამუშავების მიმართულებით ახალი, თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვის უზრუნველსაყოფად. ყოველივე კი, "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიების განმსაზღვრელია და, ასევე განმსაზღვრელია პერსონალის მოტივაციის და კორპორაციის სოციალური პასუხისმგებლობის პოლიტიკის.

სს "RMG Copper"-ის მიერ წარმოებული პროდუქციის მოცულობა შემცირების ტენდენციით ხასიათდება. სპილენძის კონცენტრატის წარმოების მოცულობა 2013 წელს 2009 წელთან შედარებით 25%-ით არის შემცირებული (იხ. ნახ. 2.1 და 2.2).



ნახ. 2.1. "RMG"-ის კომპანიების წარმოების მოცულობა 2009-2013 წწ



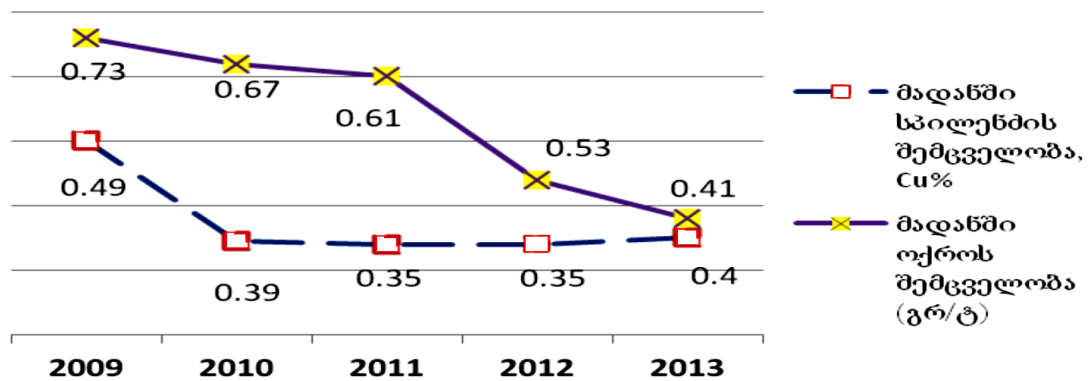
ნახ. 2.2. სს "RMG Copper"-ის მიერ წარმოებული პროდუქციის მოცულობა

ყველაზე დაბალი მაჩვენებელი 2012 წელს ფიქსირდება - 2009 წლის მონაცემთან შედარებით თითქმის განახევრებულია. სპილენძის კონცენტრატისგან განსხვავებით გაზრდილია ცემენტაციური კონცენტრატის წარმოება. 2013 წელს 2009 წლის საბაზისო მონაცემთან შედარებით 8%-იანი ზრდა ფიქსირდება. თუმცა, მკვეთრად შემცირებულია 2010-2012 წლებთან შედარებით. ამასთან, ოქროს მოცულობა შემცირებულია 41%-ით, სპილენძის მოცულობა შემცირებულია 23%-ით (იხ. ცხ. 2.2).

ცხ. 2.2. "RMG"-ის კომპანიების მიერ წარმოების მოცულობა პროდუქციის სახეობების მიხედვით 2009-2013 წწ

მაჩვენებელი	ზომ. ერთ.	2009	2010	2011	2012	2013
წარ. სპილენძის კონცენტრატი	ტონა	100%	68%	62%	52%	75%
Cu - ს საშუალო შემცველობა	%	100%	95%	95%	101%	101%
Au-ს საშუალო შემცველობა	გ/ტ	100%	153%	150%	111%	81%
წარ. ცემენტაციური კონცენტრატი	ტონა	100%	180%	212%	134%	108%
Cu - ს საშუალო შემცველობა	%	100%	106%	96%	101%	102%
Au-ს საშუალო შემცველობა	გ/ტ	100%	60%	36%	27%	25%
წარმოებული მეტალი Cu	ტონა	100%	68%	63%	55%	77%
წარმოებული მეტალი Au	უნცია	100%	101%	92%	57%	59%

"RMG"-ის კომპანიების მიერ ლიცენზირებულ მადნებში სპილენძის და ოქროს შემცველობის ცვლილება წლების მიხედვით შემდეგ გრაფიკულ სურათს იძლევა (იხ. ნახ. 2.3) და ეს დინამიკა გამოწვეულია შემდეგი გარემოებებით: მადნის არარაციონალური მოპოვებით და მადნის კუდების დიდი რაოდენობის არსებობით, რაც დაკავშირებულია შრომითი რესურსის არასწორი მენეჯმენტით და დაბალი ტექნოლოგიებით. ასევე არასწორი გეოლოგიური ძებნა-ძიებითი სამუშაოების განხორციელებით და პროგნოზური გათვლებით.



ნახ. 2.3. ლიცენზირებულ მადნებში სპილენძის და ოქროს შემცველობა 2009-2013 წწ

მადნის შემცველობის შემცირებასთან ერთად, მცირდება სს "RMG Copper"-ის და შპს "RMG Gold"-ის შემოსავლები - 2009 წელთან შედარებით 2013 წელს კლებამ 16.4% შეადგინა, რაც აბსოლუტურ მაჩვენებლებში 59 მლნ. ლარს უტოლდება (იხ. ცხ. 2.3; 2.4.).

ცხ. 2.3. "RMG"-ის კომპანიების შემოსავლის გაერთიანებული მაჩვენებლები

გაერთიანებული მაჩვენებელი	2009	2010	2011	2012	2013
ერთობლივი შემოსავალი (მლნ. ლარი)	360,016, 620	393,085,271	401,931,020	312,940,925	299,957,499
შემოსავლის დინამიკა (%)	100	109.5	111.9	87.1	83.6

ცხ. 2.4. "RMG"-ის კომპანიების საექსპორტო საქმიანობით მიღებული შემოსავლები 2009-2013 წლები

მაჩვენებლები	ზომ. ერთ.	2009	2010	2011	2012	2013
რეალიზებული კონცენტრატი	ტონა	100%	64%	60%	43%	71%
რეალიზებული მეტალი - Cu	უნცია	100%	89%	81%	60%	105%
რეალიზებული მეტალი - Au	უნცია	100%	145%	117%	82%	80%
რეალიზებული მეტალი - Cu	\$	100%	102%	118%	73%	119%
რეალიზებული მეტალი - Au	\$	100%	118%	142%	88%	82%
სხვა შემოსავლები	\$	100%	151%	218%	223%	0%
ექსპორტი სულ:	\$	100%	108%	127%	79%	105%



შემოსავლების შემცირება განპირობებულია წარმოების მოცულობის შემცირებით და მსოფლიო ბაზარზე ოქროსა და სპილენძზე ფასების შემცირებით. შემოსავლების გარკვეული დაბალანსება განხორციელებულია ძველი მარაგების ხარჯზე. აუცილებელია მარაგების შემცირების კვალობაზე ახალი კარიერების დამუშავება, ამასთან კომპლექსური ანალიზი, ვინაიდან სამთო-მომპევებელი დარგისათვის, სხვა დარგებისაგან განსხვავებით დამახასიათებელია ბუნებრივი რესურსების შემცირების ტენდენციები - არააღდგენითი პროცესი, რაც წარმოების მოცულობის ცვლილებაზე ზემოქმედებს და ერთგვარ კატალიზატორს წარმოადგენს. ყოველივე კი, მოქმედებს შემოსავლის, ექსპორტის და სახელმწიფო ბიუჯეტის შენატანებზე.

ოფიციალურ სტატისტიკურ მონაცემებზე [120; 121] დაყრდნობით საქართველოდან 2006 წლის შემდეგ დაუმუშავებელი და ნახევრადდამუშავებული ოქროს ექსპორტის დინამიკა შემდეგნაირია:

- მაქსიმალური შემოსავალი ფიქსირდება 2009-2010 წლებში. აღსანიშნავია რომ, ამ პერიოდში ოქროს ფასი საერთაშორისო ბაზრებზე პიკზე იყო.
- ოქროს ექსპორტიდან მიღებული შემოსავლების ყველაზე დაბალი მაჩვენებელი 2014 წელს ფიქრდება - 8 თვეში, 24 მლნ. აშშ დოლარი, რაც მთლიანი ექსპორტის 1.25%-ია.
- პროდუქცია ყველაზე მაღალი წილით 2009 წელს იყო წარმოდგენილი 10,7%. ამ დროსათვის ის საექსპორტო პროდუქტების ათეულშიც ფიქსირდებოდა.
- საუკეთესო წლებში ოქროს ექსპორტიდან მიღებული შემოსავალი 116.2 მლნ. აშშ დოლარი 2009 წ. და 117.7 მლნ. აშშ დოლარი 2010 წ. იყო.

ზემოთ მოცემული მონაცემებიდან გამომდინარეობს, რომ კომპანიები სს "RMG Copper"-ი და "RMG Gold"-ი საქართველოში უმსხვილესი გადამხდელეები არიან 2009-2013 წლებში მათ მიერ გადახდილი გადასახადების მოცულობა 361 მლნ. ლარს უტოლდება (იხ. ცხ. 2.5).

ცხ. 2.5. "RMG"-ის კომპანიების სახელმწიფო ბიუჯეტის გადასახადები 2009-2013 წწ

	2009	2010	2011	2012	2013	2009 - 2013
სახელმწიფოს მიერ მიღებული გადასახადები (მლნ. ლარი)	36	29	133	142	21	361

"RMG"-ის კომპანიები ასევე ბოლნისის და დმანისის მუნიციპალური ბიუჯეტის მნიშვნელოვანი კონტრიბუტორია, ადგილობრივი შემოსავლების 70%-ზე მეტს სწორედ კომპანიის მიერ გადახდილი ქონების და ბუნებრივი რესურსების მოსაკრებლის შედეგად ივსება. კომპანიის სამრეწველო და ფინანსური აქტივობის პიკზე, 2011-2012 წლებში ადგილობრივ და სახელმწიფო ბიუჯეტში გადახდილმა გადასახადების თანხამ შესაბამისად 133 და 142 მლნ. ლარი შეადგინა. 2013 წლის დაბალი მაჩვენებელი კი წარმოების მოცულობების შემცირებით იყო გამოწვეული (იხ. ცხ. 2.6).

ცხ. 2.6. "RMG"-ის კომპანიების მოსაკრებელი ბუნებრივი რესურსებით სარგებლობისათვის

	2009	2010	2011	2012	2013
მოსაკრებელი ბუნებრივი რესურსებით სარგებლობისათვის (ადგილობრივი ბიუჯეტი) (მლნ ლარი)	7,456,219	7,300,221	11,156,278	13,765,914	13,665,348
რეგულირების საფასური (მლნ ლარი)	-	-	1,964,753	6,605,234	6,606,278
სულ: ბუნებრივი რესურსებით სარგებლობის მოსაკრებელი და რეგულირების საფასური (მლნ ლარი)	7,456,219	7,300,221	13,121,031	20,371,148	20,271,626
თანაფარდობა გადასახადები/ერთობლივი შემოსავალი	10%	8%	10%	13%	14%
თანაფარდობა მოსაკრებლის და რეგულირების საფასურის / ერთობლივი შემოსავალი	2%	2%	3%	7%	7%

თანამედროვე ეტაპზე განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ქვეყნის ეკონომიკისათვის დამახასიათებელი ნიშან-თვისებების SWOT ანალიზის წარმოებით, ეკონომიკის ძირითადი პრობლემებისა და განვითარების სტრატეგიული მიმართულებების გამოვლენა. კერძოდ, სახელმწიფოს ერთიან ეკონომიკურ პოლიტიკასთან კავშირში ცალკეული რეგიონების (ტერიტორიების) დარგების განვითარების სტრატეგიული პრობლემების გამოკვეთა, მათი გადაწყვეტის პროგრამების შემუშავება და რეალიზაციის საბაზრო მეთოდოლოგიური პრინციპების დამკვიდრება, როგორცაა: პროგრამის მიზან-ამოცანების კომპლექსურობა, სინქრონიზება და სისტემურობა; პროგრამის ღონისძიებათა გარანტირებული შემუშავება და რეალიზაციის ალტერნატიული პირობების გათვალისწინება; რესურსული უზრუნველყოფა; პროგრამის ამოცანათა

დამისამართება და პროგრამის მართვის უზრუნველყოფა სამართლებრივი, ორგანიზაციული და ფინანსური მექანიზმის შექმნით [28; 29; 36; 46].

შესაბამისად, საქართველოში რეგიონული სოციალურ-ეკონომიკური განვითარებით, სტრატეგიის ფორმულირებისას ევროკავშირში გაერთიანების გათვალისწინებით, მსოფლიო პრაქტიკაში მართვის კარგად ადაპტირებული სტრატეგიული დაგეგმვის და მექანიზმების დამკვიდრებით ევროპის სამეზობლო პოლიტიკის ინსტრუმენტების ფარგლებში პარტნიორობის და თანამშრომლობის განვითარება, რომლის მიღწევაც მხოლოდ ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების დაჩქარებით, მეწარმეობის ინსტიტუციური, სტრუქტურული და ტექნოლოგიური ტრანსფორმაციით იქნება შესაძლებელი [91; 104; 105].

საბაზრო მექანიზმებთან ადაპტირებული ეკონომიკური ანალიზისა და ანალიზურ-შემფასებელი სისტემებით მართვის პრობლემების განხილვისას ქართველი მეცნიერი, აკადემიკოსი გიორგი პაპავა აღნიშნავდა, რომ ფირმის "საწარმოო სისტემის" ფორმირება უნდა მოხდეს მმართველობითი რაციონალიზმის ანალიზური შემფასებელი სისტემების მექანიზმის მეშვეობით. შესაბამისად, ანალიზის წარმოება უნდა განხორციელდეს ეკონომიკური ანალიზის დეტერმინირებული და არა ალბათობითი მეთოდებით. შესაბამისად, ეკონომიკური საქმიანობის ანალიზის მეთოდის მოთხოვნა აისახება ეკონომიკური მოვლენების შესწავლაში ურთერთკავშირისა და ურთიერთშეპირობებუ-ლობის გათვალისწინებით, მათ მუდმივ განვითარებაში ობიექტური ეკონომიკური კანონების მოთხოვნათა გათვალისწინებით, არსებულ წინააღმდეგობათა დროული აღმოჩენისა და დაძლევის ძიების ასპექტში [109].

მენეჯმენტის მეცნიერების ერთ-ერთი თვალსაჩინო წარმომადგენლის პიტერ დრუკერის მიერ გამოვლენილია ფუნდამენტური ცვლილება - ორგანიზაციებში ადრე არსებული იერარქიული დამოკიდებულება უფროსებსა და ხელქვეითებს შორის იცვლება თანამშრომლობითი დამოკიდებულებით. ცოდნის ეპოქაში იცვლება ინფორმაციული ნაკადების ინტენსიურობა და მიმართულებები, შესაბამისად, უნდა შეიცვალოს ორგანიზაციის სტრუქტურა [72].

პეტერ დრუკერის ნაშრომის „The Practice of Management“ („მენეჯმენტის პრაქტიკა“) - მართვის ეფექტიანი ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნის პრინციპიდან გამომდინარეობს, რომ ორგანიზაციის სტრუქტურა უნდა იყოს

მაქსიმალურად ჰორიზონტალური, ხოლო გადაწყვეტილებები უნდა მიიღებოდეს მაქსიმალურად დაბალ დონეზე. პ. დრუკერი წიგნში "Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century" ("მენეჯმენტის ამოცანები XXI საუკუნეში") განმარტავს, რომ აუცილებელი ხდება ახალი მეწარმეთა საზოგადოების შექმნა. შესაბამისად, საზოგადოების ცხოვრების წესი უნდა დაეფუძნოს მენეჯერთა ინოვაციური საქმიანობის პრინციპებს. კერძოდ, ორგანიზაციამ უნდა უზრუნველყოს სამი ინოვაციური პრინციპის დაცვა: 1. პროდუქციის მუდმივი სრულყოფა; 2. თანამედროვე ცოდნის გამოყენება; 3. სისტემური ინოვაციური საქმიანობა.

პ. დრუკერის აზრით, იაპონიის წარმატება მეწარმეობრივ საქმიანობაში განპირობებული იყო სწორედ სოციალური ინოვაციის პრინციპების დამკვიდრებით, კერძოდ, ისეთი ინსტიტუტების განვითარებით, როგორც არის უმაღლესი და საშუალო განათლება, შრომითი ხელშეკრულებები. მენეჯერი, რომელიც ფლობს ინოვაციის ხელოვნებას, ხდება "მენეჯერი-მეწარმე", რომელსაც ძალუძს მოახდინოს "რევოლუცია მართვაში" - ეს არის კიდევ ერთი ახალი მოვლენა ცოდნის ეკონომიკაში ბიზნესის ხარისხობრივი, ნახტომისებრი ცვლილება [100].

მეწარმეობის (ბიზნეს) პრაქტიკის ანალიზი მოწმობს, რომ ორგანიზაციულმა გარდაქმნამ შეიძლება გავლენა იქონიოს ორგანიზაციული ფუნქციონირების პრაქტიკულად ყველა ისეთ ასპექტზე, როგორცაა: ორგანიზაციული სტრუქტურა; კულტურა; სტრატეგიები; კონტროლის სისტემები; ჯგუფების და ადამიანური რესურსის მართვის სისტემები. ასევე, ისეთ ორგანიზაციულ პროცესებზე, როგორებიცაა კომუნიკაცია, მოტივაცია და ხელმძღვანელობა, დაგეგმვა, ორგანიზება, კონტროლი [28; 33].

ორგანიზაციული ცვლილების თაობაზე გადაწყვეტილების მიღება რთული საკითხია, რამდენადაც გარდაქმნა ცვლის "სტატუსკვოს" და შეიცავს საფრთხეს; ის უბიძგებს თანამშრომლებს, წინ აღუდგნენ სამუშაო ურთიერთობებისა და პროცედურების ცვლილების მცდელობებს. ორგანიზაციული სწავლების მეშვეობით მენეჯერები ცდილობენ, გააფართოონ ორგანიზაციის წევრების უნარი ცვლადი პირობების გაგებისა და შესაფერისი რეაგირებისათვის, რამაც შეიძლება მნიშვნელოვანი ბიძგი მისცეს ცვლილებების აღქმას და დაეხმაროს ორგანიზაციის ყველა წევრს, მენეჯერების ჩათვლით, მიიღონ ეფექტიანი გადაწყვეტილებები აუცილებელი გარდაქმნებისათვის. ორგანიზაციული გარდაქმნების შეფასება

მოითხოვს ორ მნიშვნელოვან ქცევას, კერძოდ: ა) პრობლემის აღიარებას და ბ) მისი წყაროს დადგენას.

კომპანიის, მენეჯერის ქცევამ ორგანიზაციული გარდაქმნის პროცესის ყველა საფეხურზე უნდა უზრუნველყოს: ცვლილების აუცილებლობის შეფასება; პრობლემის არსებობის გაცნობიერება; პრობლემის სათავის დადგენა; გასატარებელი ცვლილებების დადგენა; ორგანიზაციის იდეალური სამომავლო მდგომარეობის განჭვრეტა; ცვლილებების ხელშემშლელი ფაქტორების დადგენა; ცვლილებების განხორციელება; ცვლილებების მიმართულების დადგენა; ცვლილებების გატარება და მართვა; ცვლილებების შეფასება; ცვლილებამდე და ცვლილების შემდგომი მწარმოებლურობის შედარება. შესაბამისად, გასატარებელი ცვლილების დადგენის შემდეგ მენეჯერები იღებენ გადაწყვეტილებას თუ როგორ წარმოუდგენიათ ორგანიზაციის იდეალური სამომავლო მდგომარეობა; რა სახის საქონელსა და მომსახურებას უნდა აწარმოებდეს ის; როგორი უნდა იყოს მისი ბიზნესის დონის სტრატეგია; როგორ უნდა შეიცვალოს ორგანიზაციული სტრუქტურა და როგორ უნდა მიაღწიონ ორგანიზაციის იდეალურ სამომავლო მდგომარეობას [37].

ზოგადად, წარმატების საკვანძო ფაქტორები სხვადასხვა დარგის მიხედვით განსხვავდება. ამასთან ისინი ხშირად იცვლება დარგში არსებული ვითარების ცვლილების შესაბამისად. ძალიან რთულია დროის ერთ რომელიმე კონკრეტულ მომენტში გამოვყოთ ერთდროულად სამი-ოთხი ფაქტორი, რომელიც ზეგავლენას ახდენს დარგში არსებულ კონკურენციაზე. ამასთან, ამ ფაქტორებიდან მხოლოდ ერთი ან ორი შეიძლება აღმოჩნდეს მნიშვნელოვანი (იხ. ცხ. 2.7).

თანამედროვე კორპორაციის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის სისტემის ელემენტებს შეადგენენ ისეთი რესურსები, როგორიცაა: ორგანიზაციის შრომითი რესურსი, კაპიტალი, მასალები, ტექნოლოგია, ინფორმაცია, რომლებიც მთლიანობაში ორგანიზაციის შიგა გარემოს წარმოადგენს. ამასთანავე, ფინანსები, რომელთა მართვასთან დაკავშირებული საქმიანობა (ფინანსური მართვა) ფინანსური რესურსების გამოყენების ეფექტიანი პროგრამების დამუშავებაზე და რეალიზაციაზე უნდა იქნეს მიმართული. შეიძლება ფინანსური მართვის მიზნები ცალკე იქნეს გამოყოფილი, როგორიცაა: მოგების მაქსიმიზაცია; მოგების მდგრადი ნორმის მიღწევა გეგმიურ პერიოდში; აქციის საკურსო ღირებულების ამაღლება;

კორპორაციის ხელმძღვანელების ან მისი მფლობელების შემოსავლების გადიდება (აქციონერებზე დივიდენდების სახით გადასახდელი თანხების გაზრდა) და ა.შ.

ცხ. 2.7. წარმატების საკვანძო ფაქტორები

<b>ტექნოლოგიებზე დამოკიდებული</b>	განხორციელებული სამეცნიერო კვლევების ხარისხი; წარმოების პროცესში ინოვაციების განხორციელება; ახალი საქონლის შემუშავების შესაძლებლობა; არსებული ტექნოლოგიების ფლობის ხარისხი.
<b>კომპანიასთან დაკავშირებული</b>	პროდუქციის დაბალი თვითღირებულება; პროდუქციის ხარისხი; საწარმოო ძალების გამოყენების მაღალი ხარისხი; კომპანიის ხელსაყრელი ადგილმდებარეობა; კვალიფიციური ადამიანური რესურსის მოზიდვის შესაძლებლობა; შრომის ნაყოფიერების მაღალი ხარისხი; მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შესაძლებლობა.
<b>პროდუქციის რეალიზაციასთან დაკავშირებული</b>	ბითუმად მოვაჭრე დისტრიბუტორების/დილერების ფართო ქსელი; საცალოდ სავაჭრო ობიექტების არსებობის შესაძლებლობა; საცალოდ სავაჭრო ობიექტები, რომლებიც კომპანიის დაქვემდებარების ქვეშ იმყოფება; დაბალი სარეალიზაციო ხარჯები; სწრაფი მიწოდება და მომსახურება.
<b>მარკეტინგთან დაკავშირებული</b>	დისტრიბუციის განყოფილების თანამშრომელთა მაღალი კვალიფიკაცია; კლიენტებისათვის ტექნიკური მომსახურების შესაძლებლობა პროდუქციის შექმნის და გამოყენების პროცესში; მომხმარებელთა დაკვეთების ყურადღებით შესრულება; პროდუქციის სახეობების მრავალფეროვნება; გაყიდვების ხელოვნება; შეფუთვა/დიზაინი; მომხმარებლებისათვის გარანტიების უზრუნველყოფა.
<b>პროფესიულ უნარ-ჩვევებთან დაკავშირებული</b>	განსაკუთრებული ნიჭი; ნოუ-ჰაუ ხარისხის უზრუნველყოფის სფეროში; კომპეტენციის ხარისხი დიზაინის სფეროში; კონკრეტული ტექნოლოგიების ცოდნის ხარისხი; ეფექტიანი რეკლამის შექმნის უნარი; ახალი პროდუქციის დამუშავების ეტაპიდან სამრეწველო წარმოების ეტაპზე სწრაფი გადასვლა.
<b>ორგანიზციულ შესაძლებლობებთან დაკავშირებული</b>	საინფორმაციო სისტემის ხარისხი; ცვალებად საბაზრო ვითარებაზე სწრაფი რეაგირების უნარი; დიდი გამოცდილება და ნოუ-ჰაუ მენეჯმენტის სფეროში
<b>წარმატების საკვანძო ფაქტორების სხვა სახეები</b>	მომხმარებლებში ფირმის სასურველი იმიჯი და რეპუტაცია; საერთო დაბალი დანახარჯები; ხელსაყრელი ადგილმდებარეობა; კომუნიკაბელური და კეთილმოსურნე მომსახურე პერსონალი; ფინანსური ბაზრების გამოყენების შესაძლებლობა; პატენტების არსებობა.

კორპორაციის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური საქმიანობის ეფექტიანობა, როგორც უშუალოდ თვით კორპორაციის შიგა, ასევე კონკურენტებთან, კლიენტებთან და საზოგადოებასთან ურთიერთობებზე არის დამოკიდებული. აღნიშნული ურთიერთობების პროცესში კორპორაციის ხელმძღვანელობამ ინტერესების ექვსი ჯგუფი უნდა დააკმაყოფილოს, კერძოდ:

- 1) ურთიერთობები ინვესტორებთან. აქციონერებისათვის მაღალი დივიდენდების უზრუნველყოფა ერთ-ერთ აუცილებელ პირობას წარმოადგენს;
- 2) ურთიერთობები მომწოდებლებთან. ცნობილია, რომ მომწოდებლებისაგან თუნდაც მაღალ ფასებში ნედლეულისა და მასალების უწყვეტად შექმნა რეალობას წარმოადგენს. სავაჭრო-სამრეწველო კორპორაციებისათვის აღნიშნული

ურთიერთობები ძალიან მნიშვნელოვანია, ვინაიდან ისინი რისკის მაღალი ხარისხით ხასიათდება. რამდენადაც მეტია მომწოდებლების რაოდენობა, იმდენად ნაკლებია იმის ალბათობა, რომ ცალკეული მომწოდებლების გაკოტრება ბიზნესზე უარყოფითად იმოქმედებს;

3) ურთიერთობები კლიენტებთან. კლიენტების შენარჩუნების მთავარ ფაქტორს შედარებით დაბალი ფასებით მომსახურების მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფა წარმოადგენს;

4) კორპორაციის ხელმძღვანელობის ურთიერთობები პერსონალთან. კორპორაციის პერსონალისათვის მაღალი შრომის ანაზღაურება მისი წარმატების მნიშვნელოვანი ფაქტორია, სადაც მოტივაციის და სტიმულირების სისტემის არსებობას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. კერძოდ, ბონუსს წლის შედეგების მიხედვით, პრემირებას ცალკეული პროექტების წარმატებულად შესრულების შემთხვევაში და ა.შ.;

5) ურთიერთობები შუამავლებთან. კორპორაციის საქმიანობაში ფინანსური და სხვა შუამავლებისათვის მაღალი საკომისიოების გადახდა საკმაოდ მნიშვნელოვანი ფაქტორია. მათ მიეკუთვნება: მარკეტინგული მომსახურების განმახორციელებელი ორგანიზაციები და საკრედიტო-საფინანსო შუამავლები;

6) ურთიერთობები საკონტაქტო აუდიტორიასთან. აქ აუცილებელია სახელმწიფო ორგანოების მიერ განსაზღვრული ნორმატიული დოკუმენტაციის პირობებთან და საზოგადოებაში მიღებულ ნორმებთან შესაბამისობის დადგენა. მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში ნეგატიურმა რეზონანსმა კორპორაციის ბიზნესზე შეიძლება უარყოფითად იმოქმედოს.

ზემოთ აღნიშნული ურთიერთობების გარდა, შეიძლება გამოიყოს კორპორაციის ისეთ ძალებთან ურთიერთობები, რომლებიც მის გარე გარემოს შეადგენენ, როგორებიცაა:

ა) ქვეყნის ეკონომიკის მდგომარეობა. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ, განსაკუთრებით საერთაშორისო ბაზარზე გასვლისას, იმ ქვეყნის ეკონომიკური ვითარება უნდა გაითვალისწინოს, რომელშიც იგი თავისი საქონლის მიწოდებას ახორციელებს, ან რომელთანაც ორგანიზაციას საქმიანი ურთიერთობები აქვს. მსოფლიო ეკონომიკის მდგომარეობა რესურსების ღირებულებაზე და მყიდველების მხრიდან საქონლისა და მომსახურების შეძენის შესაძლებლობაზე ზემოქმედებს [53].

ბ) სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესი. ტექნიკური სიახლეები ამაღლებს შრომის ნაყოფიერებას, ხელს უწყობს პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესებას, აფართოვებს საქონლის გამოყენების შესაძლო სფეროებს.

გ) დემოგრაფიული და სოციალურ-კულტურული სახის ფაქტორები. კულტურული და რელიგიური ხასიათის ფაქტორები (როგორებიცაა, უპირველეს ყოვლისა, სასიცოცხლო ფასეულობები და ტრადიციები, ჩვეულებები, მითები), რომლებიც არსებით ზემოქმედებას ახდენენ ორგანიზაციის საქმიანობაზე.

დ) პოლიტიკური ფაქტორები. მათ მიეკუთვნება სახელმწიფოს ადმინისტრაციული ორგანოების ეკონომიკური პოლიტიკა, ანუ საგადასახადო სისტემა, შეღავათიანი სავაჭრო მოსაკრებლები, კანონმდებლობა მომხმარებლების დაცვის შესახებ, სტანდარტები პროდუქციის უსაფრთხოებაზე და სტანდარტები ეკოლოგიასთან დაკავშირებით.

თანამედროვე ეტაპზე საქართველოს ეკონომიკური სუბიექტების განვითარების შესაძლო პროფესიულ-მიზნობრივი პროგნოზირება შინაგანი და გარეგანი ფაქტორების ერთდოულად გათვალისწინებას უნდა ემყარებოდეს [1; 8; 15]. არსებითი მნიშვნელობა მათი სინერგიული ეფექტის მიღებას ენიჭება. ეკონომიკის მდგრად და უსაფრთხო განვითარებაზე გადასასვლედ ფუნდამენტური სტრუქტურული დისპროპორციების აღმოფხვრა და განვითარება აქტიური სტრატეგიის განხორციელება არის საჭირო [62].

საქართველოში ეფექტური კორპორაციული მართვის ფინანსური მენეჯმენტის თეორიული შედეგებისა და მოწინავე მსოფლიო პრაქტიკული გამოცდილება არ არის მისადაგებული ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების თავისებურებებს, რამდენადაც ქვეყანაში არ არის შემუშავებული სრულყოფილი თეორიულ-მეთოდოლოგიური მიდგომები და კონცეფციები, არ გაგვაჩნია საკუთრივ, ეროვნული ტრადიციებისა და თავისებურებების გათვალისწინებით, მართვის ეფექტიანი კრიტერიუმები და ინსტრუმენტები, არ არის განვითარებული ფინანსური ბაზარი და ინსტიტუტები [10; 45; 47; 54; 103].

შესაბამისად, საქართველოში მსოფლიო გლობალიზაციის პროცესებისა და ეკონომიკური კრიზისების გათვალისწინებით მნიშვნელოვანია ფინანსური სისტემის სტაბილიზაციის მექანიზმების სრულყოფის პრიორიტეტების გამოვლენა და ფინანსური საქმიანობის ეფექტიანი მართვაც. თანამედროვე ეტაპზე, ეკონომიკის



მიკრო დონეზე სტრატეგიული მენეჯმენტის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მექანიზმების სტრუქტურული სისტემის ფორმირება დიდ სირთულეებს უკავშირდება, თუმცა კორპორაციის საქმიანობის მმართველობით პროცესში სტრატეგიული არჩევანის გაკეთების და მართვის სტილის შეცვლა შესაძლოა, თუ გამოვიყენებთ მაღალგანვითარებული ქვეყნების სამეწარმეო პრაქტიკაში აპრობირებულ მეთოდებს.

ამრიგად, საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების მაკროეკონომიკური ტენდენციების შეფასებისა და თანამედროვე კორპორაციების თავისებურებების ანალიზის საფუძველზე, იკვეთება საქართველოს სამთომომპოვებელი მრეწველობის (დარგის) განვითარების ძირითადი მიმართულებები, კერძოდ: ეროვნული ბაზრისა და ექსპორტისათვის ორიენტირებული პროდუქციის წარმოება; უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის გზით თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვა და კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოების ზრდისათვის შიგა დარგობრივი და დარგთაშორისი კოოპერირების შემდგომი განვითარება.

## **2.2. "RMG"-ის კომპანიების ორგანიზაციულ-ეკონომიკური საქმიანობის ანალიზი და შეფასება**

კორპორაციული მართვის თეორიულ-კონცეფციური და მეთოდოლოგიური პრინციპებიდან გამომდინარე (იხ. § 1.2.) საქართველოს სამთომომპოვებელი დარგის კომპანიების სააქციო საზოგადოება (სს) "RMG Copper"-ის და შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს) "RMG Gold"-ის სპეფიციკის განისაზღვრა მათი სტრატეგიული მართვის განმსაზღვრელი ნიშნები, კერძოდ:

1) პირობა - "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიულ მართვაში გადაწყვეტილებები უფრო მაღალი ხარისხით ითვალისწინებს ბაზრის განვითარებას, მსოფლიო ბაზარზე კონიუნქტურის ცვლილებას, საგარეო ბიზნესგარემოში მიმდინარე ცვლილებებს - განსაკუთრებით ინფლაციურ პროცესებს, ვიდრე შიგა ფაქტორებს;

2) აუცილებლობა - ინფორმაცია "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული მართვის მთავარი შემადგენელია. მართვის სისტემის ინფორმაციით შევსების შემცირება ითხოვს გარე გარემოზე მგრძნობიარე ახალი ინფორმაციული სისტემის დაუყოვნებელ შექმნას.

3) მოთხოვნა - "RMG"-ის კომპანიების შემთხვევაში სტრატეგიული მოულოდნელობები ჩნდება დაგეგმვის ციკლის მიღმა (მოულოდნელობები ითხოვენ დაგეგმვის ციკლის მიღმა სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებას, რამეთუ ბუნებრივ რესურსებზე მოთხოვნა და მიწოდება სწრაფად იცვლება), რაც იმას ნიშნავს, რომ ამ კომპანიების სტრატეგიული მართვა გარე გარემოს ცვლილებების ჰორიზონტის ფარგლებშია და ხასიათდება უფრო სწრაფი რეაქციით. მოულოდნელობების აღმოსაფხვრელად კომპანიაში ჩნდება აუცილებლობა ინფორმაციის მოპოვების და ანალიზის დროის რეალურ მასშტაბში (Online - სისტემა);

4) თანადროულობა - სამთო-მომპოვებელი დარგის "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული მართვის რეაქცია მოითხოვს ერთდროულად გრძელვადიანი და ოპერატიული გადაწყვეტილებების მიღებას. გრძელვადიანი რეაქცია აისახება სტრატეგიულ ხედვაში, ოპერატიული რეაქციის რეალიზაცია ხორციელდება საგეგმო ციკლის გარეთ დროის რეალურ რეჟიმში.

ზემოთ აღნიშნული მართვის სრულყოფის განმსაზღვრელი ნიშნებიდან გამომდინარე აშკარაა, რომ აუცილებელია მართვის პრობლემის თანმიმდევრული დანაწევრება და პრობლემებზე პერსონალის მკაცრი ორიენტირება, მათი კვალიფიკაციისა და ფუნქციური ნიშნის შესაბამისად. ეს ორივე მაჩვენებელი თავის მხრივ განსაზღვრავს სისტემური ანალიზის პროცესში პერსონალის ჩართულობის ხარისხს, ყოველივე ეს კი, მოითხოვს მართვის კონვერგენციული მოდელის შექმნის აუცილებლობას "RMG"-ის კომპანიებში, რომელიც მართვის სხვადასხვა მიმართულების ერთიანი სისტემაა და ახასიათებს ეტაპობრიობა, რომელიც მუდმივ კონვერგენციაში იმყოფება კომპანიის სტრატეგიულ მართვასთან. ჩვენი მოსაზრებით, სისტემური ანალიზი უნდა მოიცავდეს შემდეგ თანმიმდევრულ ეტაპებს (იხ. ნახ. 2.4).

პირველ ეტაპზე (1-1), "RMG"-ის კომპანიების სამეწარმეო საქმიანობა უნდა განიხილებოდეს როგორც ურთიერთდაკავშირებული ელემენტისაგან შემდგარი სისტემა, სახელდობრ: საკომუნიკაციო სისტემა, რესურსები, წარმოების პროცესი, მზა პროდუქცია და გასაღების ობიექტი - ბაზარი. ამ ელემენტების სისტემაში სტრატეგიული მენეჯმენტი უნდა ასრულებდეს კორექტირების როლს, სისტემის მთავარი მიზანია მინიმალური დანახარჯებით მაქსიმალური მოგების მიღება,

აღნიშნულიდან გამომდინარე, ამ ეტაპის სისტემური ანალიზის ამოცანას წარმოადგენს ყველა კერძო ფაქტორის ორგანიზაციული და ფინანსური შეფასება;

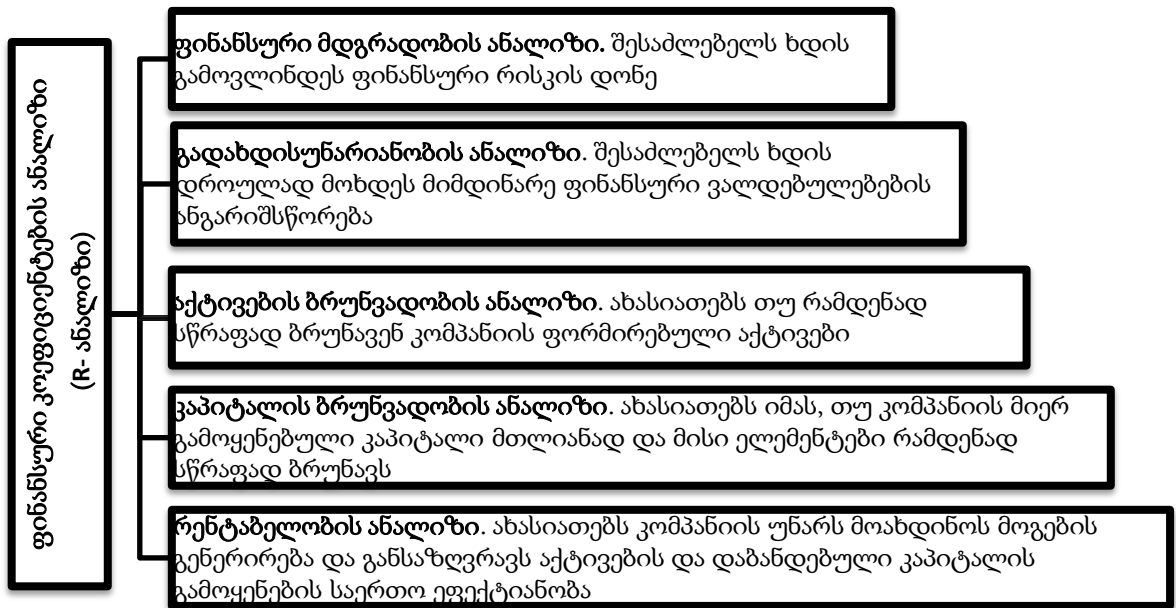


ნახ. 2.4. სისტემური ანალიზის განვითარების კონვერგენციული მოდელი

მეორე ეტაპზე (2-2) შეირჩევა სინთეზურ და ანალიზურ მაჩვენებელთა სისტემა. კორპორაციული მართვის ოპტიმიზაციის პროცესში ასეთი მიდგომა ხელს უწყობს კომპანიის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური საქმიანობის ხარისხობრივი მაჩვენებლების გამოვლენას;

მესამე ეტაპზე (3-3) შემუშავდება სისტემური ანალიზის ჩატარების ზოგადი ბლოკ-სქემა მთავარი კომპონენტის ფუნქციების, ურთიერთკავშირის და ქვესისტემათა ელემენტების თანადაქვემდებარების განსაზღვრით;

მეოთხე ეტაპზე (4-4) საფინანსო ინფორმაციების მოდელის საფუძველზე კომპლექსური ორგანიზაციულ-ეკონომიკური საქმიანობის ანალიზის საერთო ბლოკ-სქემა დგება, რომელიც მოიცავს კომპანიის საწარმოო საქმიანობისა და საფინანსო ინფორმაციის ანალიზს. ამასთანავე მნიშვნელოვანია, ფორმალური თანმიმდევრობის დაცვა რამეთუ სისტემური ანალიზის მეთოდის გამოყენებით შესაძლებელი იქნება კორპორაციის სტრატეგიული განვითარების ეკონომიკური და ორგანიზაციული პოლიტიკის ფორმირების მნიშვნელოვანი მახასიათებლების გამოვლენა. ამასთან, ანალიზის თანმიმდევრობა კარგად ავლენს მოსალოდნელ ფინანსურ თუ სხვა სახეობის რისკებს და ამცირებს დროის დანახარჯებს. იხილეთ ფინანსური ანალიტიკური სისტემიდან "RMG"-ის კომპანიების ფინანსური კოეფიციენტების ანალიზის (R - ანალიზს) სქემა (იხ. ნახ. 2.5);



ნახ. 2.5. ფინანსური კოეფიციენტების ანალიზის შემადგენელი ელემენტები "RMG"-ის კომპანიების მაგალითზე

მეხუთე ეტაპზე (5-5), იგება სისტემის მოდელი იმ ინფორმაციის საფუძველზე, რომელიც მიიღება წინა ეტაპებზე. მოდელში აისახება კონკრეტული მონაცემები საწარმოს ცალკეული ერთეულების შესახებ და მიიღება მოდელის პარამეტრები რაოდენობრივ გამოსახულებაში;

მეექვსე ეტაპზე (6-6), ხორციელდება სამეწარმეო შედეგების ობიექტური შეფასება, რეზერვების (მადნის, საწარმოო და ფინანსური) კომპლექსური გამოვლენა წარმოების ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით. კომპლექსურ ანალიზში მთავარია სისტემურობა, ცალკეული ნაწილების დაკავშირება და დაკავშირებული ბლოკების ანალიზი, შესაბამისად, ცალკეული ბლოკების მიხედვით დასკვნების გამოტანა.

კომპლექსური ანალიზის ჩატარების საფუძველზე შესაძლებელია საკვლევი ობიექტის მოგების და რენტაბელობის, საკუთარი და მოზიდული საშუალებების ეფექტიანობის, ლიკვიდურობისა და ფინანსური მდგომარეობის მაჩვენებლების, კაპიტალის და ფულადი სახსრების მოძრაობის დინამიკის ანალიზი [12; 24]. ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ანალიზის ეს მეთოდი ძირითადად სამი მიმართულებით მიმდინარეობს: კოეფიციენტების; მაჩვენებლების სტრუქტურის; ტრენდული ანალიზის ფორმით.

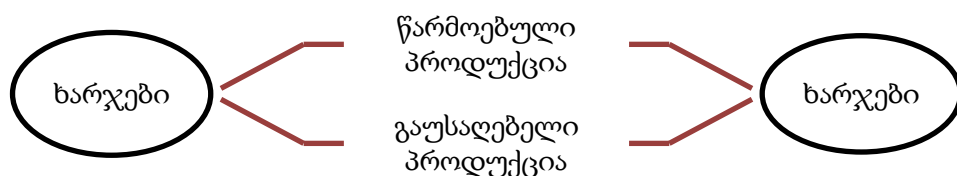
1. კოეფიციენტების მაჩვენებლების ანალიზი საშუალებას იძლევა დახასიათებულ იქნას ფინანსური მდგომარეობა შეფარდებითი მაჩვენებლების გამოყენების საფუძველზე. ანალიზის ჩატარების პრინციპებია: მაჩვენებელთა

ლოგიკური შერჩევა; მაჩვენებელთა გაანგარიშების სიმარტივე; მაჩვენებელთა ინტერპრეტაციის სისწორე; მაჩვენებლებისა და კოეფიციენტების გამოყენება სამეწარმეო საქმიანობისათვის. კოეფიციენტების ანალიზის მეშვეობით განისაზღვრება ფინანსურ მაჩვენებელთა ურთიერთკავშირი.

2. სტრუქტურული მაჩვენებლების ანალიზი საშუალებას იძლევა ჩავატაროთ ეკონომიკური მაჩვენებლების შედარებითი ანალიზი, გამოვავლინოთ ამ მაჩვენებლებს შორის შინაგანი დამოკიდებულება და ურთიერთგანპირობებულობა, რომელიც მეტი კონკრეტული დასკვნების და შესაბამისი ღონისძიებების დამუშავების შესაძლებლობას იძლევა.

3. ტრენდული ანალიზის საშუალებით დგინდება ფინანსური მაჩვენებლების ცვლილების (დინამიკის) ტენდენცია ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში.

ზემოთ აღნიშნულ ანალიტიკურ შეფასებასთან ერთად, განსაკუთრებით "RMG"-ის კომპანიების შემთხვევაში, აუცილებელია, ანალიზი განხორციელდეს გამოკითხვის მეთოდის საფუძველზეც, რამეთუ ასეთი მიდგომა საშუალებას იძლევა ისეთი გარემოების გამოვლენისა, რომელიც გარკვეული მიზეზების გამო, რჩება კორპორაციული სტრატეგიული მართვის ანალიტიკური შეფასების მიღმა, რის გამოც არ ხდება მისი ზუსტი ფინანსური შეფასება, ეს საკითხებია: რამდენად სწრაფად და ნაკლები დანახარჯებით შეუძლია კორპორაციას ახალი გასაღების ბაზარზე გადართვა? წარმოებული პროდუქციის რა პროცენტი რჩება გაუსაღებელი და რა ფინანსურ ზარალთანაა ის დაკავშირებული? ამ უკანასკნელთან დაკავშირებით წარმოიქმნება დივერგენციული პრობლემების თანმიმდევრული კორელაციური ციკლი (იხ. ნახ. 2.6).



ნახ. 2.6. "RMG"-ის კომპანიების დივერგენციული პრობლემების თანმიმდევრული კორელაციური ციკლი

დივერგენციული პრობლემების კორელაციური ციკლი განმსაზღვრელია და, ამასთან, მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული სამთო-მომპოვებელი კომპანიის ფინანსურ მდგრადობაზე, ორივე კი, სხვა ფაქტორებთან (წიაღისეულის კონდიცია,

ინტელექტუალური კაპიტალი და ა.შ.) ერთად განსაზღვრავენ კონკურენტუნარიანობას. მაშასადამე „RMG“-ის კომპანიების კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება ამ ფაქტორებით და მრავალი მიზეზობრივ-შედეგობრივი პროცესით. თუმცა არ შეიძლება არ ვაღიაროთ, რომ ფინანსური მდგრადობის მაჩვენებელი ყველაზე კარგად ასახავს კომპანიის რეალურ სურათს. ამ დებულების გამყარების მიზნით გავაანალიზოთ "RMG"-ის კომპანიების 2009-2012 წლები, რომელიც ნათლად ასახავს ამ კომპანიების რეალურ მდგომარეობას და იკვეთება შემდეგი (იხ. ცხ. 2.8).

ცხ. 2.8. "RMG"-ის კომპანიების ფინანსური მდგრადობის აბსოლუტური მაჩვენებლები

	მაჩვენებლები	სს "RMG COPPER"		შპს "RMG GOLD"	
		2009	2012	2009	2012
1	ძირითადი საშუალებები (ბრუნვისგარეშე აქტივები) და არამატერიალური აქტივები	53,777,282	74,870,014	61,886,921	85,575,323
2	მიმდინარე აქტივები ანუ საბრუნავი საშუალებები	96,636,465	163,060,730	98,136,027	152,052,289
	მ, შ				
	ა) მარაგები	75,323,674	9,181,745	80,001,904	144,094,291
	ბ) ფულადი საშუალებები, დებიტორული დავალიანებები და სხვა მოკლევადიანი აქტივები	21,312,791	153,878,985	18,134,123	7,957,998
3	საკუთარი კაპიტალი	45,062,295	84,193,092	74,675,335	308,700,170
4	გრძელვადიანი ვალდებულებები	16,759,000	20,958,130	61,403,462	62,393,406
5	მოკლევადიანი სესხები	38,367,185	4,141,754	13,255,016	12,470,599
6	მოკლევადიანი ვალდებულებები	46,957,591	17,060,898	74,184,901	75,377,549
7	საკუთარი საბრუნავი საშუალებები (3+4-1) ან	8,044,013	30,281,208	74,191,876	285,518,253
8	მარაგების ფორმირების ნორმალური წყაროების საერთო სიდიდე (7+5+6)	93,368,789	51,483,860	148,390,048	373,366,401

სს „RMG COPPER“. 2009 წელს სრულდება უტოლობა:  $8,044,013 < 75,323,674 < 93,368,789$  ამ მეთოდიკით კომპანია ნორმალური მდგრადობის მქონედ ითვლება. ხოლო 2012 წელს:  $30,281,208 > 9,181,745$ , ამ მდგომარეობით კომპანია აბსოლუტურად მდგრადია. რაც შეეხება შპს „RMG GOLD“, იგივე წლებში სრულდება უტოლობა: 2009 წელი:  $74,191,876 < 80,001,904 < 148,390,048$ . ამ მეთოდიკით კომპანია ნორმალური მდგრადობის მქონედ ითვლება. ხოლო 2012 წელს:  $285,518,253 > 144,094,291$ , ამ მდგომარეობით საწარმო აბსოლუტურად მდგრადია.

ამრიგად, კონკურენტუნარიანობა არ არის რაიმე განყენებული პროცესი, მასში მთავარი მონაწილეა ინტელექტუალური კაპიტალი - პერსონალი, რომელიც ადგენს მის მიზეზობრივ-შედეგობრივ შინაარსს, წარმოშობის საფუძვლებს, რომელიც შიგა

და გარე ფაქტორების შესაბამისად ყალიბდება და ამ ფაქტორების ძირითადი განმსაზღვრელია ფინანსური მდგრადობა - მდგომარეობა, რომელიც უზრუნველყოფს კომპანიის განვითარებას მოგებისა და კაპიტალის ზრდის საფუძველზე, გადახდისუნარიანობის და კრედიტუნარიანობის შენარჩუნების პირობებში [98].

ზემოთ აღნიშნულის საფუძველზე დგება სს „RMG Copper“-ის და შპს „RMG Gold“-ის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური სტრატეგიული მართვის ანალიტიკური შეფასების თანმიმდევრობის სისტემის შედგენის აუცილებლობა, რომელიც უნდა მოიცავდეს: 1. ანგარიშების ანალიტიკური კრიტერიუმების; 2. კორპორაციის სტრუქტურის; 3. წარმოების ორგანიზაციულ; 4. ფინანსების მართვის ანალიტიკურ შეფასებას.

1. სს „RMG Copper“-ის და შპს „RMG Gold“-ის ძირითადი ანგარიშების ანალიტიკური შეფასების კრიტერიუმებად გვევლინება: ა) ანგარიშების ფორმა; ბ) წარმოდგენის რეგლამენტი; გ) შეფასების სქემა.

2. კორპორაციის სტრუქტურის შეფასება. კორპორაციული სტრატეგიული მართვის ანალიტიკური შეფასების საფუძველზე ხშირად ვლინდება უკვე არსებული სტრუქტურის მოუქნელობა, რამეთუ გარემო და პრიორიტეტები იცვლება, იცვლება მეთოდები და ტექნოლოგიები, მენეჯმენტში მართვის უნარები წლიდან წლამდე უმჯობესდება. ეს ყველაფერი ორგანიზაციულ სტრუქტურებშიც შესაბამისი ცვლილებების განხორციელებას საჭიროებს. ამ გარემოების გაუთვალისწინებლობა გამოიწვევს სისტემური ანალიზის პროცესში (იხ. ნახ. 2.4) პერსონალის ჩართულობის ხარისხის შემცირებას, რამაც შესაძლებელია სისტემის კონვერგენციული პრინციპი დაარღვიოს.

ჩვენს მიერ სს „RMG Copper“-ის და შპს „RMG Gold“-ის ჩატარებული კვლევის საფუძველზე გამოვლენილია კორპორაციის სტრუქტურის შეფასების აუცილებლობის ძირითადი მიზეზები, კერძოდ:

ა) ყველაზე მნიშვნელოვანი ნიშანი, რომელიც ცხადად უჩვენებს, რომ სტრუქტურას სერიოზული განახლება სჭირდება, არის ის რომ იერარქიულად სტრუქტურის ქვედა რგოლებიდან წამოსული ინიციატივა მცირდება, რაც მიანიშნებს იმაზე, რომ ადამიანები ერიდებიან პასუხისმგებლობის აღებას ახალი პროექტების წამოწყებასა და განხორციელებაზე, ეს გარემოება ნათლად მიუთითებს,

რომ მნიშვნელოვან ამოცანებზე პასუხისმგებლობები ნათლად დელეგირებული არ არის და შესაბამისად სტრუქტურას ამ კუთხით არსებითი გადახედვა სჭირდება.

ბ) სტრუქტურის ცვლილების საჭიროებებზე ნათლად მიუთითებს ის გარემოებაც, როცა ორგანიზაციის ხელმძღვანელს სულ უფრო ხშირად უჩნდება ისეთი ამოცანები და დავალებები, რომლებიც არ იცის ვის უნდა დაავალოს განსახორციელებლად, ან ვისაც ავალებს ცხადად ხედავს, რომ მას მის დავალებაზე სამუშაოდ საკმარისი დრო ან რესურსები არ გააჩნია. ამ შემთხვევაში შეიძლება ფინანსური საჯარიმო სანქციების წარმოშობის საშიშროება შეიქმნას.

გ) სტრუქტურის გადახედვის საჭიროება სულ უფრო მწვავედ დგება მაშინაც, როდესაც კომპანიაში დავალებული საქმის უარყოფა ხდება იმ მიზეზით, რომ ეს მას არ ეხება და ცდილობენ ერთმანეთს გადააბრალონ არასასურველი შედეგები, რაც იმას ნიშნავს, რომ დებულებები, უფლება-მოვალეობები ბევრი მიმდინარე ცვლილებების გამო აირია. ამ შემთხვევაში შესაძლებელია კომპანიის სტრუქტურებზე ფინანსების არასწორი გადანაწილება მოხდეს.

დ) სტრუქტურის კონტროლის აუცილებლობა. რაც უფრო მეტად რთულდება გადაწყვეტილებების მიღება, მათ შორის კომპანიის მნიშვნელოვან საკითხებზე - "ტოპმენეჯმენტის" წევრები სულ უფრო მიუწვდომლები ხდებიან, მათთან ბევრი საკითხი ფერხდება, მათ შორის კრიტიკული არა მარტო კომპანიის განვითარებისთვის, არამედ მიმდინარე ოპერაციების შეუფერხებელი წარმოებისთვის. ამ გარემოებამ შეიძლება გამოიწვიოს ფინანსების უკონტროლო ხარჯვა.

ე) სტრუქტურის აქტუალურობის განსაზღვრის აუცილებლობა. არააქტუალურ, თანამედროვე მოთხოვნების შეუსაბამო სტრუქტურაზე მეტყველებს ის გარემოება, რომ ბევრი გამოუყენებელი შესაძლებლობა რჩება კორპორაციის ყურადღების მიღმა. ამ შემთხვევაში ფინანსური მენეჯმენტი დაგვიანებით და არაეფექტურად მოქმედებს.

3. წარმოების ორგანიზაციულ-ეკონომიკური შეფასება. როგორც ცნობილია კორპორაციის საწარმოო პროცესები სტრატეგიული მართვის ანალიტიკური შეფასება მოიცავს მმართველობის ყველა საფეხურს, ყველა საწარმოო (ოპერაციულ) ქვედანაყოფს. იგი მოიცავს მასში შემავალი ერთეულების, საამქროების, ბრიგადების საქმიანობის ანალიზის ჩატარებას. ამ ანალიზის შედეგი ძირითადად განკუთვნილია შიგა მომხმარებლისთვის (კომპანიის მესაკუთრე, მენეჯერები). ამ



ანალიზის მიზნობრივი დანიშნულებაა წარმოების ეფექტიანობის ოპტიმიზაციის შიგა რეზერვების ძიება, მათ შორის მთავარია ფინანსების მობილიზაცია და კომპანიის მოგების მაჩვენებლის ზრდა. ანალიზის ეს მხარე თავისი არსით ტექნიკურ-ეკონომიკური და ამასთან ფინანსური ხასიათისაა, რაც მომავალში კომპანიის სტრატეგიული მართვის ერთ-ერთი საფუძველი ხდება [63].

4. ფინანსების მართვის ანალიტიკური შეფასება. კორპორაციის სტრატეგიული მართვის ანალიტიკური შეფასების მნიშვნელოვანი საფუძველია ფინანსური ანგარიშგება (ინფორმაცია). ფინანსური ანალიზით შეიძლება შეფასდეს მენეჯერთა საქმიანობა, მათი წარმატება და შეცდომები. ფინანსური დოკუმენტები პირველნი იუწყებიან კორპორაციის ფუნქციონირების პროცესში მოსალოდნელ სიძნელებებზე და რისკზე.

"RMG"-ის სამეწარმეო საქმიანობის შედეგების შეფასება ძირითადად მოგება-ზარალის ანგარიშგების საფუძველზე ხორციელდება, ხოლო რესურსების გამოყენების ეფექტიანობა განისაზღვრება ბალანსისა და მოგების ანგარიშგების საფუძველზე. ყოველივე ამის ანალიტიკური შეფასება ნათელ სურათს იძლევა მის შესაძლებლობებზე. მაგრამ, თუ სტრატეგიული მართვის ანალიტიკური შეფასება ხორციელდება კრედიტორის პოზიციიდან, მაშინ აქ განხილულ უნდა იქნას ორი ვალდებულება, სახელდობრ: სესხად აღებული თანხის დაბრუნება მოცემულ ვადაში და ხელშეკრულებით გათვალისწინებული პროცენტის გადახდა. ხოლო, თუ კორპორაციის სტრატეგიული მართვის ანალიტიკური შეფასება ხორციელდება აქციონერის პოზიციიდან, მაშინ იგი ხორციელდება აქციების ფასისა და ამ აქციების შესაბამისი დივიდენდების ზრდის და შემცირების მიზეზების ანალიზით. ამ ორი მიმართულებით "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული მართვის ანალიტიკური შეფასების აუცილებლობა გამომდინარეობს იქიდან, რომ ეს ორი კატეგორია გარკვეულ რისკს სწევს. კრედიტორი იმიტომ, რომ შეიძლება ვერ დაიბრუნოს გაცემული თანხა, აქციონერი იმიტომ, რომ შესაძლებელია დივიდენდი და აქციის საბაზრო ფასი მოსალოდნელზე ნაკლები აღმოჩნდეს. შედეგი: აქციების გასხვისება.

ამრიგად, კომპანიის საქმიანობაში იკვეთება სტრატეგიული მიზნის ფორმირების ორი ძირითადი პოლიტიკა: ა) პოზიციური სტრატეგია და ბ) ფინანსური სტრატეგია.

ფინანსური სტრატეგიის მიზნები საჭიროა იმისათვის, რომ არსებული საფინანსო გარემოს ცვალებადობის პირობებში შევინარჩუნოთ კომპანიის ქმედითუნარიანობა. პოზიციური სტრატეგია ლოგიკური თანმიმდევრობით უზრუნველყოფს იმ ღონისძიებათა დასახვას, რომელიც გააძლიერებს კომპანიის პოზიციებს ბიზნესში. ფინანსური მიზნები ძირითადად ფოკუსირებულია ისეთ მაჩვენებლებზე, როგორცაა: შემოსავლების ზრდა, ინვესტიციებიდან ამონაგები, ფულადი ნაკადების მოძრაობა, სტრატეგიული მიზნები ძირითადად კომპანიის კონკურენტუნარიანობას ეყრდნობა და ფაქტიურად ითვალისწინებს არა მხოლოდ საფინანსო ქცევას, არამედ იგი უპირველეს ყოვლისა, ორიენტირებულია კომპანიის გრძელვადიან მდგარადობასა და კონკურენტუნარიანობაზე. ეს სტრატეგია წარმოადგენს ქცევების და მენეჯერული ღონისძიებების ერთობლიობას (ერთიანი კონცეფცია), რომელიც გამოიყენება მიზნების მისაღწევად (იხ. ნახ. 2.7).



ნახ. 2.7. "RMG"-ის კომპანიების კონცეფციის კონცეპტუალური სქემა

წარმოდგენილი სქემებიდან აშკარა ხდება, რომ კორპორაციული მართვის კონცეფცია არის მიზნების და ღონისძიებების ერთობლიობა, რომელიც ამჟღავნებს კომპანიის პოლიტიკის არსს.

კომპანიების ფინანსური მდგომარეობის ანალიზი დაკავშირებულია სხვადასხვა მაჩვენებლებთან და გულისხმობს როგორც მაჩვენებლების გამოთვლას, ასევე მათი მნიშვნელობების შედარებას სხვადასხვა პერიოდების მიხედვით. ასეთი ფორმის დოკუმენტაციას შედარებითი ფინანსური დოკუმენტაცია ეწოდება.

როგორც ცნობილია, კორპორაცია რთული ორგანიზმია და შედგება პარტნიორული ჯგუფებისგან. ამდენად, მიგვაჩნია, რომ ამ კუთხითაც უნდა მოხდეს

კორპორაციის მართვის ანალიტიკური შეფასება და ეს გამომდინარეობს იმ გარემოებიდანაც, რომ პარტნიორ ჯგუფებთან მთავარი დამაკავშირებელია ფინანსური ოპერაციები, რომელსაც ახორციელებს ამ კომპანიების პერსონალი, მათი უფლებამოსილების ფარგლებში, რაც განსაზღვრავს მათ კომპანიებში, მათ ხარისხობრივ ჩართულობას (იხ. ნახ. 2.4) კონვერგენციული სისტემური ანალიზის პროცესში.

შესაბამისად, ამ პოზიციიდან გამომდინარე, ჩვენს მიერ განხორციელდა საქართველოს სამთო-მომპოვებელი დარგის კომპანიების სს „RMG Copper“-ის და შპს „RMG Gold“-ის პარტნიორი ორგანიზაციების შესწავლა მათი, სამეურნეო საქმიანობაში ჩართულობის, დაინტერესების და მოთხოვნის შესაბამისად (იხ. ცხ. 2.9).

კორპორაციის ფინანსურ მდგრადობაში იგულისხმება მისი შესაძლებლობა დააფინანსოს საქმიანობის ყველა მიმართულება; ის ხასიათდება ფინანსური უზრუნველყოფით, რომელიც საჭიროა კომპანიის ნორმალური ფუნქციონირებისათვის, ფინანსური რესურსების მიზნობრივი განთავსებით და ეფექტიანი გამოყენებით, ფინანსური ურთიერთობით სხვა იურიდიულ და ფიზიკურ პირებთან, გადახდისუნარიანობით და ფინანსური მდგრადობით.

ცხ. 2.9. კორპორაციის ძირითადი პარტნიორი ჯგუფების ანალიტიკური შეფასება

პარტნიორი ჯგუფი	პარტნიორი ჯგუფის შენატანი	მოთხოვნები	ფინანსური ანალიზი
აქციონერები	საკუთარი კაპიტალი	დივიდენდები	ფინანსური მდგომარეობა
ინვესტორები	ნასესხები	პროცენტები	გადახდისუნარიანობა
მსესხებლები, ბანკი	კაპიტალი	პროცენტები	კრედიტუნარიანობა
მმართველები	ცოდნის კაპიტალი	შრომის ანაზღაურება და ზეგანაკვეთური შემოსავალი	კომპანიის მოღვაწეობის ყველა მხარე
კორპორაციის თანამშრომლები	საწარმოო ტექნიკის ეფექტიანი გამოყენება	ხელფასი, პრემიები, სოციალური პირობები	კომპანიის ფინანსური მდგომარეობა
პარტნიორი მომწოდებლები	წარმოების უწყვეტობის და ეფექტიანობის უზრუნველყოფა	სახელშეკრულებო ფასი	გადახდისუნარიანობა
მყიდველი კომპანია	რეალიზაცია	სახელშეკრულებო ან საბაზრო ფასი	კორპორაციის ფინანსური შედეგები
საგადასახადო ორგანოები	საზოგადოების მომსახურება	გადასახადების დროული გადახდა	კორპორაციის ფინანსური შედეგები
აუდიტი	ინტერესების დაცვა	გადასახადების დროული გადახდა	კომპანიის ფინანსური მდგომარეობა

კომპანიის ფინანსურ მდგრადობაზე და, შესაბამისად, რისკის წარმოქმნაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ ისეთი შიგა ფაქტორები, როგორცაა აქტივების მდგრადობა, ფინანსური რესურსების შემადგენლობა და თანაფარდობა, თუმცა არანაკლები გავლენის მოხდენა შეუძლია ისეთ გარე ფაქტორებსაც, როგორცაა: სახელმწიფოს საგადასახადო და საკრედიტო პოლიტიკა, ფინანსური ბაზრის განვითარების შესაძლებლობა, სადაზღვევო საქმიანობის სტანდარტები, სავალუტო კურსის პოლიტიკა და საგარეო ეკონომიკურ ურთიერთობათა განვითარების ხარისხი, ამდენად, დგება რისკ-ფაქტორების ანალიზის აუცილებლობის საკითხი.

ამრიგად, კომპანიის სტრატეგიული მართვის ანალიტიკური შეფასებისას, აუცილებელია განისაზღვროს ფინანსური მდგრადობა, გადახდისუნარიანობა, საქმიანი აქტივობა და რენტაბელობა. შესაბამისად, ფინანსური სტრატეგიის შეფასება, როგორც სტრატეგიული მართვის ანალიტიკური შეფასების ძირითადი მაჩვენებლისა უნდა განხორციელდეს კონვერგენციული მოდელის სისტემური ანალიზის ფარგლებში (იხ. ნახ. 2.4.), კომპეტენტური პერსონალის მიერ, შემდეგი პარამეტრებით:

1. კომპანიის ფინანსური სტრატეგიის შესაბამისობა მის საბაზისო სტრატეგიასთან. ასეთი შეფასების პროცესში ვლინდება ამ სტრატეგიის რეალიზაციის მიზნებისა და ეტაპების შეთანხმებულობის ხარისხი. დგინდება: რა ხარისხით იქნება კომპანიის სტრატეგია მხარდაჭერილი მისი ფინანსური სტრატეგიით;

2. კომპანიის ფინანსური სტრატეგიის შეთანხმებულობა ფინანსური გარემოს ცვლილებებთან. ამ შეფასების პროცესში ირკვევა: რამდენად შეესაბამება კორპორაციის შემუშავებული ფინანსური სტრატეგია ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების პროგნოზულ მაჩვენებელს და ფინანსური ბაზრების კონიუნქტურის ცვლილებებს;

3. კომპანიის ფინანსური სტრატეგიის შეთანხმებულობა მის შიგა რესურსულ პოტენციალთან. ასეთი შეფასება იძლევა საშუალებას განისაზღვროს რამდენად არის ფინანსური სტრატეგიის მიმართულებები და ფორმები ურთიერთდაკავშირებული და კავშირშია თუ არა ფინანსური რესურსების ფორმირების შესაძლებლობებთან, ფინანსური მენეჯმენტის კვალიფიკაციასთან, ფინანსური საქმიანობის მართვის

ორგანიზაციულ სტრუქტურასთან, ფინანსური მენეჯმენტის ორგანიზაციულ კულტურასთან და შიგა ფინანსური პოტენციალის სხვა პარამეტრებთან;

4. ფინანსური სტრატეგიის პარამეტრების შიგა ბალანსი. ასეთი სახეობის შეფასება შეისწავლის კომპანიის მიზნების და მომავალი ფინანსური საქმიანობის მიზნობრივი სტრატეგიული ნორმატივების ურთიერთშეთანხმებულობას, ანუ თუ რამდენად რეალურად ასახავენ მოცემული მიზნები და ნორმატივები ფინანსური საქმიანობის ცალკეული ასპექტების მიხედვით ფინანსური პოლიტიკის შინაარსს;

5. ფინანსური სტრატეგიის რეალიზაციისას განიხილავენ კომპანიის პოტენციურ შესაძლებლობებს საჭირო მოცულობის ფინანსური რესურსების ფორმირებაში, ყველა შესაძლებელი წყაროებიდან და ყველანაირი ფორმით. ამასთან განიხილება რამდენად სწორად არის შერჩეული საინვესტიციო პროექტები ტექნოლოგიურად განსახორციელებლად და როგორია შერჩეული ფინანსური სტრატეგიის რეალიზაციის ორგანიზაციულ-ტექნიკური შესაძლებლობები;

6. ფინანსური სტრატეგიის რეალიზაციასთან დაკავშირებული რისკების დონის შეფასება. ამ შეფასების პროცესში ირკვევა რამდენად პროგნოზირებულია ფინანსური რისკები, რომელიც დაკავშირებულია კომპანიის საქმიანობასთან;

7. კორპორაციის სტრატეგიის რეალიზაციის ეკონომიკური ეფექტიანობა. ფინანსური სტრატეგიის ეკონომიკური ეფექტურობის შეფასება ხორციელდება ზემოთ განხილული ძირითადი ფინანსური კოეფიციენტებისა და დადგენილი მიზნობრივი სტრატეგიული ნორმატივების პროგნოზული გათვლების საფუძველზე და მათი დონეების საბაზისო მაჩვენებლების შედარებით, რომელიც ამასთანავე სს „RMG Copper“-ის და შპს „RMG Gold“-ის კომპანიების და, შესაბამისად, სამთო-მომპოვებელი დარგის კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელია (იხ. ცხ. 2.10).

ცხ. 2.10. სამთო-მომპოვებელი დარგის კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი კრიტერიუმები

კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელები	კრიტერიუმები
ოპერაციული ეფექტიანობა	მოგება
სტრატეგიული პოზიციონირება	ბაზრის წილი
კომპანიის შემოქმედებითი უნარი	განვითარება

როგორც ცხრილი 2.10-დან ჩანს კონკურენტუნარიანობა, არ არის რაიმე განყენებული განსაზღვრება, ან პროცესი, მას გააჩნია მიზეზობრივ-შედეგობრივი

შინაარსი, წარმოშობის საფუძვლები, რომელიც შიგა და გარე ფაქტორების შესაბამისად ყალიბდება.

კვლევის შედეგად გამოიკვეთა, რომ საქართველოს სამთო-მომპოვებელი დარგის კომპანიების სს „RMG Copper“-ის და შპს „RMG Gold“-ის ფინანსური მართვის და მათი მსოფლიო ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის გამოსავლენად, სხვა მაჩვენებლებთან ერთად (იხ. ცხ. 2.11; 2.12), აუცილებელია ამ კომპანიების ისეთი მაჩვენებლების განსაზღვრა როგორცაა: 1. საწარმოს ქონებრივი მდგომარეობის მაჩვენებლების შეფასება; 2. ლიკვიდურობის და გადახდისუნარიანობის მაჩვენებლების ანალიზი; 3. ფინანსური მდგრადობის მაჩვენებლების ანალიზი.

განვიხილოთ თითოეული მათგანის არსი:

1. ქონებრივი მდგომარეობის მაჩვენებლების ანალიზის აუცილებლობა, რომელიც იწყება ზოგადი შეფასებით და დგინდება ქონების ცვლილების მაჩვენებლები. საანალიზოდ აღებულია სს "RMG Copper"-ის და შპს "RMG Gold"-ის 2009-2012 წლების მაჩვენებლები.

ცხ. 2.11. სს "RMG Copper"-ის ქონებრივი მდგომარეობის მაჩვენებლები (მლნ. ლარი)

მაჩვენებლები	2009	2010	2011	2012	ცვლილება წინა წელთან შედარებით		
					2010	2011	2012
აქტივების ჯამი	75861932	69518872	78650930	78950930	-6343060	9132058	300000
ძირითადი საშუალებები	52733858	54076716	60582465	60983465	1342858	6505749	401000
არამატერიალური აქტივები	194214	268031	292896	292998	73817	24865	102
საბრუნავი საშუალებები (ფონდები)	22933860	15174125	17775569	17985569	-7759735	2601444	210000

ცხ. 2.12. შპს "RMG Gold"-ის ქონებრივი მდგომარეობის მაჩვენებლები (მლნ. ლარი)

მაჩვენებლები	2009	2010	2011	2012	ცვლილება წინა წელთან შედარებით		
					2010	2011	2012
აქტივების ჯამი	98136027	170365778	202250912	202952712	72229751	31885134	701800
ძირითადი საშუალებები	61421029	65228794	81129776	81928479	3807765	15900982	798703
არამატერიალური აქტივები	465892	489577	513057	513907	23685	23480	850
საბრუნავი საშუალებები	36249106	104647407	120608079	120907077	68398301	15960672	298998

არსებული მონაცემების ანალიზის საფუძველზე დადგინდა, რომ სს „RMG Copper“-ს ქონება საერთო მაჩვენებლით ზრდის ტენდენციით ხასიათდება, მაგრამ

ზრდის ტემპი დაბალია და, არის პერიოდები, როცა შემცირების ტენდენციებსაც ავლენს. რაც შეეხება შპს „RMG Gold“-ს, დაფიქსირდა ძირითადი საშუალებების და არამატერიალური აქტივების შესამჩნევი ზრდა.

გამოკვლევამ ასევე გამოავლინა, რომ სს „RMG Copper“-ის ძირითადი საშუალებების შემადგენლობაში აქტიური ნაწილის ხვედრითი წილის მდგრადობა სასურველი ტენდენციის მატარებელია. მდგრადობა ახასიათებს შპს „RMG Gold“-ის ძირითადი საშუალებების კატეგორიასაც, თუ არ ჩავთვლით 2012 წლის მეორე კვარტალს, როცა მოხდა ამორტიზირებული მანქანა-დანადგარების რეალიზაცია, და 2012 წლის ბოლოს ახლის შექმნა, ამასთან, შპს „RMG Gold“-ში ძირითადი საშუალებების საერთო ოდენობაში ყველაზე დიდი ხვედრითი წილით გამოირჩევა მანქანა-დანადგარები, რომლებიც უშუალოდ მონაწილეობენ წარმოების პროცესში, ანუ ყველაზე უფრო აქტიურ ნაწილს წარმოადგენენ. და მართლაც, სამთომომპოვებელი დარგის კომპანიებში ქონებრივ მდგომარეობაში არსებული ხარისხობრივი ცვლილებების და მათი პროგრესიულობის ხარისხის კრიტერიუმებად ითვლება ძირითადი საშუალებების აქტიური ნაწილის ხვედრითი წილის მაჩვენებლები, ძირითადი საშუალებების ვარგისიანობა და ცვეთის კოეფიციენტები, რომლებიც პროდუქციის ხარისხის მაჩვენებლებთან ერთად ქმნიან კორპორაციის კონკურენტუნარიანობის ოპტიმიზაციის საფუძველს.

შპს „RMG Gold“-ის ფაქტობრივი მასალების შესწავლის საფუძველზე დადგინდა: მიუხედავად იმისა, რომ ადგილი ჰქონდა საწარმოო ძირითადი საშუალებების შექმნას და ამავე დროს ეს პროცესი ზრდის ტენდენციით მიმდინარეობდა, განახლების მაჩვენებელმა 2010 წელს, მხოლოდ 0.29%-ი შეადგინა, ხოლო 2012 წელს - 0.05%-ი. რაც შეეხება სს „RMG Copper“-ს შესაბამისად იკვეთება შემდეგი მაჩვენებლები: 2010 წ. - 0.21, 2012 წ. - 0.12.

ამრიგად, სს „RMG Copper“-ის და შპს „RMG Gold“-ის ფაქტობრივი მასალების შესწავლის საფუძველზე დადგინდა, რომ ამ კომპანიების ეკონომიკური პოტენციალი ძირითადად საწარმოს ძირითადი საშუალებების ოპტიმალური სტრუქტურის უზრუნველყოფის საფუძველზე კი არ იზრდება, არამედ მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია რეალიზებული პროდუქციის რაოდენობაზე და მისი მსოფლიო ფასის ჩამოყალიბებაზე.

2. ლიკვიდურობის და გადახდისუნარიანობის მაჩვენებლების ანალიზი წარმოაჩენს კომპანიის კონკურენტუნარიანობის შესაძლებლობას. ლიკვიდურობის ანალიზის პროცესში განასხვავებენ აქტივების, ბალანსისა და კომპანიის ლიკვიდურობას, რომლებიც ქმნიან კომპანიის ლიკვიდურობის სრულ სურათს.

კვლევის საფუძველზე დადგინდა: "RMG"-ის კომპანიების ლიკვიდურობის ხარისხის განმსაზღვრელი კრიტერიუმები (იხ. ცხ. 2.13).

ცხ. 2.13. ლიკვიდურობის განმსაზღვრელი კრიტერიუმები

ლიკვიდურობის ხარისხის მაჩვენებლები	კომპანიის ფულადი საშუალებები
<b>აქტივები:</b>	
<b>A1</b> - მაღალლიკვიდური აქტივები	სს „RMG Copper“-ის და შპს „RMG Gold“-ის კომპანიის ფულადი საშუალებები და მოკლევადიანი ფინანსური დაბანდებები (ფასიანი ქაღალდები);
<b>A2</b> - სწრაფად რეალიზებადი აქტივები	დებიტორული დავალიანება, რომლის დაფარვის ვადა 12 თვეს არ აღემატება;
<b>A3</b> - ნელა რეალიზებადი აქტივები	მარაგები, დაუმთავრებელი წარმოება, გადახდილი დღგ, დებიტორული დავალიანება რომლის დაფარვის ვადა აღემატება 12 თვეს;
<b>A4</b> - ძნელად რეალიზებადი აქტივები	გრძელვადიანი აქტივები - ძირითადი საშუალებები, არამატერიალური აქტივები (ლიცენზია, პატენტი) დაუმთავრებელი მშენებლობა (ცენტრალური საოფისე ნაგებობა).
<b>ვალდებულებები:</b>	
<b>L1</b> - მყისიერი ვალდებულებები	კრედიტორული დავალიანებები და ბანკის მოკლევადიანი კრედიტები, რომელთა გადახდის ვადა დადგა და მასზე მოთხოვნაა;
<b>L2</b> - მოკლევადიანი ვალდებულებები	მოკლევადიანი სესხები და სხვა ვალდებულებები;
<b>L3</b> - გრძელვადიანი ვალდებულებები	ბანკის გრძელვადიანი სესხები, ვალდებულებები ფინანსური იჯარიდან, გრძელვადიანი თამასუქები, გასანაღდებელი ობლიგაციები;
<b>L4</b> - მუდმივი პასივები	საკუთარი კაპიტალი, რომელიც მუდმივად კომპანიის განკარგულებაშია.

სს „RMG Copper“-ის და შპს „RMG Gold“-ის ლიკვიდურობის მაჩვენებლის ანალიზი (იხ. ცხ. 2.14; 2.15).



ცხ. 2.14. სს „RMG Copper“-ის ლიკვიდურობის მაჩვენებლის ანალიზი (ლარი)

მაჩვენებლები	2009	2010	2011	2012	ცვლილება წინა წელთან შედარებით		
					2010	2011	2012
ფულადი საშუალებები	19946485	17179918	19662733	19962733	-2766567	2482815	300000
სწრაფად რეალიზებადი აქტივები	21974481	21989918	23642835	23943846	15437	1652917	301011
რეალიზებადი აქტივები	21985484	20199918	22982931	22999935	-1785566	2783013	17004
ძნელად რეალიზებადი აქტივები	11955482	10149118	12362433	12973434	-1806364	2213315	611001
სასწრაფო ვალდებულებები	46858591	14516672	11922699	11022799	-32341919	-2593973	-899900
სულმოკლევადიანი ვალდებულებები	46957591	18716876	17962899	17060898	-28240715	-753977	-902001
გრძელვადიანი ვალდებულებები	16759000	20258000	20448030	20958130	3499000	190030	510100
საკუთარი კაპიტალი	45062295	65569986	84103091	84193092	20507691	18533105	90,001
აბსოლიტური ლიკვიდობის კოეფიციენტი	0.4257	0.9179	1.0947	1.17	0.4922	0.1768	0.0753
მიმდინარე ლიკვიდურობის კოეფიციენტი	1.3610	3.1720	3.6903	3.9206	1.811	0.5183	0.2303

ცხ. 2.15. შპს „RMG Gold“-ის ლიკვიდურობის მაჩვენებლის ანალიზი (ლარი)

მაჩვენებლები	2009	2010	2011	2012	ცვლილება წინა წელთან შედარებით		
					2010	2011	2012
ფულადი საშუალებები	1914620	19243902	7856699	7957699	17329282	-11387203	101000
სწრაფად რეალიზებადი აქტივები	39081902	55594999	72896051	72999051	16513096	17301052	103000
რეალიზებადი აქტივები	36095704	60162916	71897092	71997093	24067212	11734176	100001
ძნელად რეალიზებადი აქტივები	21043800	35363959	49597070	49997210	14320159	14233111	400140
სასწრაფო ვალდებულებები	13158372	12645870	5727266	-990337	-512502	-6918604	-6717603
მოკლევადიანი ვალდებულებები	74184901	12647880	16229105	16880000	-61537021	3581225	650895
გრძელვადიანი ვალდებულებები	61403462	7893819	1941339	1991349	-53509643	-5952480	50010
საკუთარი კაპიტალი	74675335	74533992	74600992	74901994	-141343	67000	301002
აბსოლიტური ლიკვიდობის კოეფიციენტი	0.025	1.520	0.484	0.929	1.225	-1.036	0.445
მიმდინარე ლიკვიდურობის კოეფიციენტი	1.035	10.673	9.405	18.465	8.37	-1.268	9.060

კომპანიის ბალანსის ლიკვიდურობა, რომელიც მართვის ანალიტიკური შეფასების ერთ-ერთ მთავარ ობიექტს წარმოადგენს და არის კომპანიის სტრატეგიული გეგმის რეალური სურათის ამსახველი, განისაზღვრება აქტივებისა და ვალდებულებების თანაფარდობით. სადაც სს „RMG Copper“-ის შპს „RMG Gold“-ის ბალანსის ლიკვიდურობის ხარისხის მაჩვენებლების ანალიზიდან გამომდინარეობს თუ აქტივები მეტია ან ტოლია პასივების, მაშინ ბალანსი ლიკვიდურია (იხ. ცხ. 2.16; 2.17).

ცხ. 2.16. სს „RMG Copper“-ის ბალანსის ლიკვიდურობის მაჩვენებლები

თანაფარდობა	2009	2010	2011
$A_1 \geq L_1$	19,946,485 < 46,858,591	17,179,918 > 14,516,672	19,662,733 > 11,922,699
$A_2 \geq L_2$	21,974,481 < 46,957,591	21,989,918 > 18,716,876	23,642,835 > 17,962,899
$A_3 \geq L_3$	21,985,484 > 16,759,000	20,199,918 < 20,258,000	22,982,931 > 20,448,030
$A_4 \leq L_4$	11,955,482 < 45,062,295	10,149,118 < 65,569,986	12,362,433 < 84,103,091

ცხ. 2.17. შპს „RMG Gold“-ის ბალანსის ლიკვიდურობის მაჩვენებლები

თანაფარდობა	2009	2010	2011
$A_1 \geq L_1$	1,914,620 < 13,158,372	19,243,902 > 12,645,870	7,856,699 > 5,727,266
$A_2 \geq L_2$	21,974,481 < 74,184,901	21,989,918 > 12,647,880	72,896,051 > 16,229,105
$A_3 \geq L_3$	36,095,704 < 61,403,462	60,162,916 > 7,893,819	71,897,092 > 1,941,339
$A_4 \leq L_4$	21,043,800 < 74,675,335	35,363,959 < 74,533,992	49,597,070 < 74,600,992

ამრიგად, სს „RMG Copper“-ის და შპს „RMG Gold“-ის კომპანიების ფაქტობრივი მონაცემების შესწავლა-ანალიზის საფუძველზე დადგინდა, რომ კომპანიებს გააჩნია ლიკვიდური ბალანსი.

კორპორაციის კონკურენტუნარიანობის განსაზღვრისათვის დიდი მნიშვნელობა ენიჭება კომპანიის ბალანსის პერსპექტიული ლიკვიდურობის მაჩვენებელს ( $A_3 - L_3$ ), მაგრამ საყურადღებოა, რომ ეს მაჩვენებელი პირობითია, რამდენადაც აქტივების ლიკვიდურობა და ვალდებულებათა ხანგრძლივობა დამოკიდებულია სხვადასხვა ფინანსურ პროცესებზე და ამასთან იგი ბუღალტრული ბალანსით მხოლოდ მიახლოებით განისაზღვრება.

დოკუმენტური მასალის შესწავლის საფუძველზე გამოიკვეთა, რომ (გადახდისუნარიანობის მაჩვენებლების ანალიზის საფუძველზე) პერიოდი, რომლის განმავლობაშიც კომპანიამ თავისი გადახდისუნარიანობა უნდა აღადგინოს ექვს თვეს შეადგენს. ეს მიღებული ნორმაა, მიუხედავად იმისა, რომელ დარგს

მიეკუთვნება კომპანია. გადახდისუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტი გაიანგარიშება შემდეგი ფორმულით:

$$K = \frac{Kb + 0.5(Kb - Kd)}{Kn} \quad (2.1.)$$

სადაც,  $K$  არის გადახდისუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტი,  $Kb$  - მიმდინარე ლიკვიდობის კოეფიციენტის ფაქტიური მნიშვნელობა საანგარიშო პერიოდის ბოლოსათვის,  $Kd$  - მიმდინარე ლიკვიდურობის კოეფიციენტის ფაქტიური მნიშვნელობა საანგარიშო პერიოდის დასაწყისისთვის, ხოლო  $Kn$  - მიმდინარე ლიკვიდურობის კოეფიციენტის ნორმატიული მნიშვნელობა.

სხვადასხვა მკვლევარის პრაქტიკულმა დაკვირვებამ [56; 57] დაადასტურა, რომ თუ გადახდისუნარიანობის კოეფიციენტი ერთზე მეტია მაშინ კომპანია მოცემულ პერიოდში გადახდისუნარიანია. ამ დებულების და ჩვენი გათვლების საფუძველზე დადგინდა, რომ კომპანიები სს „RMG Copper“-ი და შპს „RMG Gold“-ი, თავისი პოტენციალით მაღალლიკვიდურ საწარმოებს მიეკუთვნება და, შესაბამისად, ხასიათდება გადახდისუნარიანობის აღდგენის მაღალი მაჩვენებლით (იხ. ცხ. 2.18), რაც ასევე მიუთითებს ამ კომპანიების კონკურენტუნარიანობაზე.

ცხ. 2.18. სს „RMG Copper“-ის და შპს „RMG Gold“-ის გადახდისუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტები

საანალიზო საწარმოები	მიმდინარე ლიკვიდურობის კოეფიციენტი						გადახდისუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტი		
	2010		2011		2012		2010	2011	2012
	დასაწყისში	ბოლოს	დასაწყისში	ბოლოს	დასაწყისში	ბოლოს			
შპს RMG GOLD	1.035	10.673	10.673	9.405	9.405	9.060	7.746	4.385	4.44
სს RMG COPPER	1.3610	3.1720	3.1720	3.6903	3.6903	3.920	2.03	1.97	2.01

3. კომპანიის ფინანსური მდგრადობის მაჩვენებლის ანალიზი წარმოაჩენს ფინანსური რესურსების მდგომარეობის, გამოყენების და განაწილების სურათს, რომლებიც წარმოადგენენ საწარმოს მოგების და პოტენციალის ერთგვარ ინდიკატორს.

კომპანიის ფინანსურ მდგრადობაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ ისეთი შიგა ფაქტორები როგორცაა, აქტივების მდგრადობა, ფინანსური რესურსების შემადგენლობა და თანაფარდობა. თუმცა, არანაკლები გავლენის მოხდენა შეუძლია

გარე ფაქტორებსაც, როგორცაა: სახელმწიფოს საგადასახადო და საკრედიტო პოლიტიკა, ფინანსური ბაზრის განვითარების შესაძლებლობა, სადაზღვევო საქმიანობის სტანდარტები, სავალუტო კურსის პოლიტიკა და საგარეო ეკონომიკურ ურთიერთობათა განვითარების ხარისხი.

შესაბამისად, სს „RMG Copper“-ის და შპს „RMG Gold“-ის ფინანსური საქმიანობის ანალიზის საფუძველზე გამოიკვეთა, რომ ამ კომპანიების ფინანსური სტაბილურობა მოქცეულია სასურველ პარამეტრებში. ზოგადად ცნობილია, რომ არსებობს სამი ტიპის მდგრადობის არეალი, სახელდობრ: მდგრადი, ნორმალურად მდგრადი და არამდგრადი ფინანსური მდგომარეობა.

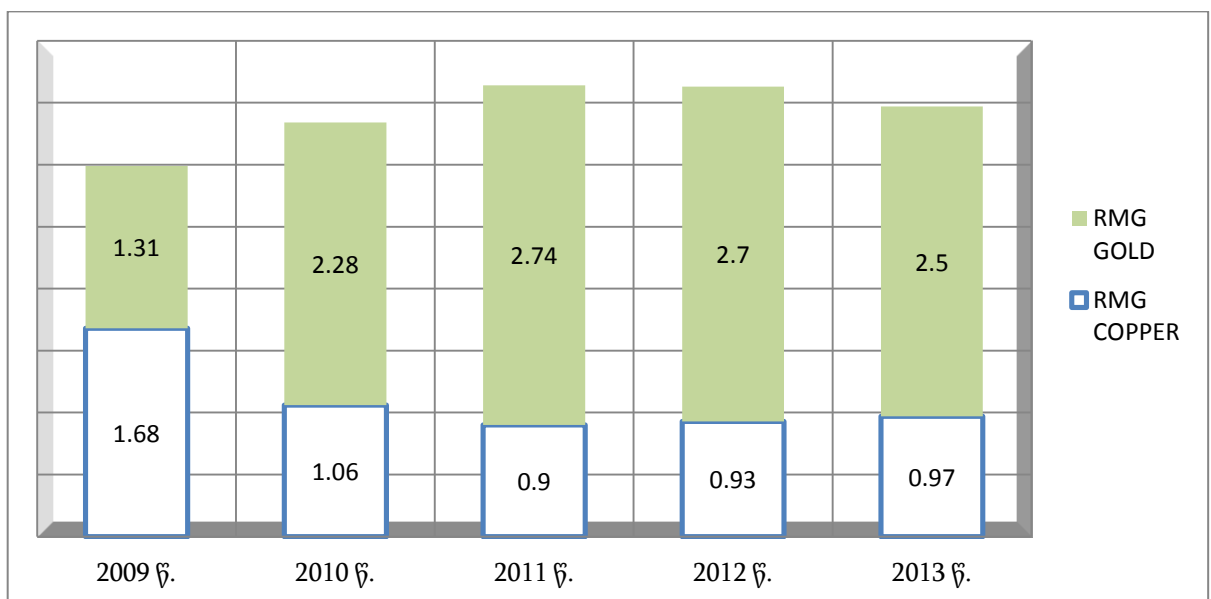
მდგრადი და ნორმალურად მდგრადი ფინანსური მდგომარეობის დროს სს „RMG Copper“-ის და შპს „RMG Gold“-ის მარაგებისა და დანახარჯების უზრუნველყოფა ხდება საკუთარი საბრუნავი სახსრებით (მდგრადობის დროს ეს მაჩვენებელი მნიშვნელოვნად მაღალია, მაგრამ არ გამორიცხავს დანახარჯების ნასესხები წყაროებით დაფარვას) და ნასესხები წყაროებით; არამდგრადი ფინანსური მდგომარეობის დროს მარაგებისა და დანახარჯების დაფარვა ხდება არა მხოლოდ დაფარვის ნორმალური წყაროების, არამედ საკუთარი საბრუნავი საშუალებების, მოკლევადიანი და გრძელვადიანი ნასესხების ხარჯზეც, ამ დროს რისკის ალბათობა იზრდება, რაც მოითხოვს რისკის გამოვლენის მეთოდების ამოქმედებას.

საქმიანობის შეფასებიდან გამომდინარე შპს „RMG Gold“-ის გადახდისუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტი 2010 წელს 7.746 ლარი შეადგინა; 2011 – 4.385; 2012 წელს - 2012, ხოლო სს „RMG Copper“-ს მისი გადახდისუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტის დინამიკის მაჩვენებელმა შეადგინა: 2010 წელს 2.03 ლარი; 2011 – 1.97; 2012 წელს - 2.01. ამ კომპანიის დაბალი გადახდისუნარიანობა გამოწვეულია იმ გარემოებით, რომ მისი წარმოება დაკავშირებულია სპილენძის მოპოვება-გადამუშავებასთან, რომლის მსოფლიო ფასი მერყევა, შემცირების ტენდენციით, რის გამოც იზრდება მიმდინარე ხარჯების დონე პროდუქციის საერთო მოპოვებაში და რეალიზაციაში, რაც შესაბამისად, ზრდის ფინანსურ ვალდებულებებს. ანალიზი უჩვენებს, რომ სპილენძზე ფასის შემცირებისას ერთდროულად ერთვება ეკონომიკური და ბაზრის კრიზისული ფაქტორები, რომელიც ამწვავებს კომპანიის პოზიციებს მსოფლიო ბაზარზე. ეკონომიკური ეფექტი ვლინდება კომპანიის რეალური შემოსავლის დონის

შემცირებით, ხოლო ბაზრის - კომპანიის საბაზრო წილის შემცირებით. თუმცა აღსანიშნავია, რომ 2014 წელს დაფიქსირდა სპილენძზე მოთხოვნის ზრდა რამაც ფასის აწევა განაპირობა<sup>2</sup>.

ფინანსური მდგრადობის სხვა კოეფიციენტებს შორის ერთ-ერთი ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანია ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტი, რომელიც საკუთარი კაპიტალის კონცენტრაციის შეზღუდვით სიდიდეა და გვიჩვენებს თუ რამდენჯერ აღემატება აქტივები საკუთარ კაპიტალს. ამ მაჩვენებლის ზრდა ნასესხები სახსრების ზრდაზე და არასასურველ ფინანსურ გარემოზე მიუთითებს, შესაბამისად, პროდუქციის რეალიზაციის შემცირებაზე და კორპორაციული მართვის დაქვეითებაზე მიგვანიშნებს.

"RMG"-ის კომპანიების სამეწარმეო საქმიანობის მდგომარეობის და ფინანსური უსაფრთხოების შეფასების დიაგნოსტიკური მეთოდის გამოყენებით განისაზღვრა ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტი. შესაბამისად გამოვლინდა, რომ სს "RMG Copper"-ის ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტი 2009 წელს 1.68 შეადგენდა; 2010-1.06; 2011 წელს - 0.9; 2012 - 0.93; ხოლო, შპს "RMG Gold"-ის: 2009 წელს 1.31 შეადგინა; 2010-2.28; 2011 წელს - 2.7; 2012 - 2.7. (იხ. ნახ. 2.8.). თუ ამ კოეფიციენტის მნიშვნელობა ერთამდე დაეცა, ეს ნიშნავს, რომ ქონებას სრულად აფინანსებენ მესაკუთრეები.



ნახ. 2.8. "RMG"-ის კომპანიების ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტის დინამიკა

<sup>2</sup> <http://www.metalbulletin.com>

ეკონომიკური ლიტერატურის ანალიზიდან იკვეთება, რომ თანამედროვე ეტაპზე კომპანიები მართვის სტაბილიზაციის სტრატეგიული მექანიზმების ისეთ ფორმებს ირჩევენ, რომლებიც მიმართულია ბიზნესის სამ სტრატეგიაში: ინოვაციური, განახლების და მუდმივი სრულყოფის სტრატეგია, რაც თავის მხრივ წარმოადგენს მათი ფინანსური სტაბილიზაციის საფუძველს.

თანამედროვე კონკურენციულ გარემოში ინოვაციური სტრატეგია მიმართულია იმ შესაძლებლობების შექმნაზე, რომლებიც შეუმჩნეველი დარჩათ კონკურენტებს [20]. მას ახასიათებს ახალი გადაწყვეტილებების დანერგვა, რომელიც რადიკალურად განსხვავდება ბაზარზე არსებულისაგან. მაგრამ, ასეთი გადაწყვეტილება დაკავშირებულია დიდ რისკთან, რამეთუ ის ჯერ არ არის აპრობირებული ბაზარზე [55].

კომპანიები განახლების სტრატეგიის გამოყენებით ცდილობენ შეამცირონ შეცდომების დაშვების რისკი. მისთვის დამახასიათებელია ორგანიზაციულ დონეზე არსებული სტრატეგიის შეცვლა, ისე, რომ არ გასცდეს კომპანიის მისიას, მაგრამ, მაღალი ფინანსური შედეგებისა და ბაზრის წილის შემთხვევაში, ცდილობენ მხოლოდ არსებული ძირითადი სტრატეგიის გაფართოვებას, მისი ყველა ეკონომიკური პარამეტრების შენარჩუნებით. ამ სტრატეგიასთან დაკავშირებულია რისკის შედარებით დაბალი ხარისხი, რამეთუ ეს სტრატეგია გარკვეულწილად უკვე აპრობირებულია და მორგებულია შიგა და გარე ცვლადების მიმართ.

მუდმივი სრულყოფის სტრატეგია გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როცა კომპანიას არ სურს, ან არ შეუძლია გამოიყენოს ინოვაციური, ან განახლების სტრატეგია. მუდმივი სრულყოფის სტრატეგია არ იწვევს დიდ ცვლილებებს კორპორაციის ბიზნესში, კონკურენტული მიზნების თვალსაზრისით. ეს სტრატეგია იყენებს კონკურენციის ნაკლებად აგრესიულ მეთოდებს. მუდმივი სრულყოფის სტრატეგიისათვის დამახასიათებელია მცირე ცვლილებები მოქმედ საბაზრო გადაწყვეტილებებში და ხასიათდება არსებული ოპერაციების დიდი მოცულობით, ამასთან უმნიშვნელო ცვლილებებით.

კვლევები უჩვენებს, რომ საქართველოს სამთო-მომპოვებელი დარგის კომპანიები - სს „RMG Copper“-ი და შპს „RMG Gold“-ი, ძირითადად მუდმივი სრულყოფის სტრატეგიის კურსის პოლიტიკას ახორციელებენ, ეს გამოწვეულია ორი მიზეზით: პირველი - მოცემული კომპანიები უფრო ხიან რისკს, და მეორე - მათი

საბაზრო წილი განსაზღვრულია და ახალი შესაძლებლობების შექმნის შემთხვევაში (ახალი პროექტები) არ შეცვლიან არსებულ ეკონომიკურ პოლიტიკას, რამეთუ უფროსიან რისკის მაჩვენებლის ზრდას, რომელიც დამახასიათებელია ბუნებრივი რესურსების ბაზრისათვის, განსაკუთრებით მაშინ როცა ხდება ბაზრის გეოგრაფიული მდებარეობის ცვლილება.

როგორც ცნობილია, რისკი იზომება როგორც დანაკარგების გარკვეული დონის ალბათობა, და მოიცავს: ა) დასაშვებ, ბ) კრიტიკულ; გ) საფრთხის მომცველ რისკებს.

დასაშვებ რისკად შეიძლება მივიღოთ მოგების დაკარგვის ან შემცირების საშიშროება ამა თუ იმ სამეწარმეო საქმიანობიდან.

კრიტიკული რისკი დაკავშირებულია არა მხოლოდ მოგების დაკარგვასთან, არამედ სავარაუდო გამომუშავების სრულად არ მიღებასთან, როდესაც ფინანსური ხარჯების დაფარვა გვიხდება საკუთარი კაპიტალით. ამ დროს კომპანია მოქმედებს მოგების ნულოვანი წერტილის ქვემოთ.

საფრთხის მომცველი რისკი, რომელიც იწვევს ორგანიზაციის გაკოტრებას, ინვესტორების და მეწარმის პირადი ქონების დაკარგვასაც.

შპს „RMG Gold“-ის და სს „RMG Copper“-ის სამეწარმეო საქმიანობის კვლევის დროს დადგინდა, რომ მოცემული კომპანიების რისკი ძირითადად ვლინდება ორი მახასიათებლით: მოხდენის ალბათობა (დადგომის შესაძლებლობა) და მოახდინოს გავლენა, რისკის დადგომის შემთხვევაში. მაშასადამე აშკარაა, რომ რაც უფრო მეტი ცოდნა და ინფორმაცია გააჩნია მენეჯმენტს რისკის შესახებ, მით უფრო მეტი საშუალებაა რისკის მართვისათვის. ამდენად, რისკის მართვის პროცესი რაც უფრო ეფექტურად არის ორგანიზებული, მით უფრო ეფექტურია მისი აღმოფხვრის შესაძლებლობა, რომელშიც მნიშვნელოვან როლს ასრულებს პერსონალის პასუხისმგებლობის დონე და კვალიფიკაცია, რომელიც ვლინდება რისკის გამოვლენის და მართვის ორგანიზაციულ საქმიანობაში.

რისკის ორგანიზაციულ მართვაში ასევე, მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ხელმძღვანელი მენეჯერების უშუალო კონტაქტი ძირითად პერსონალთან, რამეთუ პერსონალთან პირდაპირი გასაუბრება საშუალებას იძლევა გამოვავლინოთ ის რისკები, რომლებიც დაკავშირებულია წარმოების მატერიალურ-ტექნიკურ უზრუნველყოფასთან, საწარმოო პროცესთან, პროდუქციის გადაზიდვასთან და რეალიზაციასთან. ამ მეთოდით შესაძლებელია რისკის შეფასება დინამიკაში და მისი

პროგნოზირება. თუმცა ასეთი სახეობის შეფასება სუბიექტურია, რადგან სხვადასხვა პირი სხვადასხვანაირად აცნობიერებს რისკს. მაგრამ, "RMG"-ის კომპანიების მენეჯმენტი, მიზნებისა და ამოცანებიდან გამომდინარე, პირველ რიგში ორიენტირებულია ისეთი მაღალი ალბათობისა და გავლენის რისკების გამოვლენაზე, რომლებიც დიდ საფრთხეს უქმნიან ფინანსურ სტაბილიზაციას. ამ მიზნით, იყენებენ რისკების პრიორიტეტების და პრობლემის გადაჭრის აუცილებლობის დაჯგუფების მეთოდს [17; 44; 53], რომლის მთავარი ამოცანაა მოახდინოს რისკების იდენტიფიკაცია, შეფასება და, შესაბამისად, საპასუხო ღონისძიებების გატარება (იხ. ცხ. 2.19).

ცხ. 2.19. რისკების დაჯგუფება პრიორიტეტების მიხედვით

რისკის მოხდენის მახასიათებლები		რისკის ორგანიზაციული მართვის მიმართულებები
<i>ალბათობა</i>	<i>მაღალი</i>	ყველა პოზიციიდან პრიორიტეტულია. ამ შემთხვევაში შესაძლებელია საწარმო გაკოტრების წინაშე აღმოჩნდეს
<i>გავლენა</i>	<i>მაღალი</i>	
<i>ალბათობა</i>	<i>მაღალი</i>	რისკის რიგითობის განსაზღვრა უნდა მოხდეს საქმიანობის უახლოესი და სამომავლო მიზნებიდან გამომდინარე
<i>გავლენა</i>	<i>დაბალი</i>	
<i>ალბათობა</i>	<i>დაბალი</i>	რისკის რიგითობის განსაზღვრა უნდა მოხდეს საქმიანობის უახლოესი და სამომავლო მიზნებიდან გამომდინარე
<i>გავლენა</i>	<i>მაღალი</i>	
<i>ალბათობა</i>	<i>დაბალი</i>	ნაკლებად პრიორიტეტულია (რისკი დაბალია და, შესაბამისად, დაბალია გაკოტრების ალბათობაც)
<i>გავლენა</i>	<i>დაბალი</i>	

მაგრამ, კორპორაციული მართვის სტაბილიზაციის სტრატეგიული მექანიზმების ანალიზი მოიცავს მოსალოდნელი რისკის გარემოს შეფასებას და იმ ძირითადი პარამეტრების განსაზღვრას, რომლის ფარგლებშიც მოუწევს რისკის მართვა და პროცესისათვის შესაბამისი ფორმატის განსაზღვრა. ცნობილია მოსალოდნელი რისკის შეფასების ძირითადი კრიტერიუმი: ა. რისკის მართვის შინაარსის განსაზღვრა; ბ. შიგა, და გ. გარე ფაქტორები; დ. რისკის კრიტერიუმების ჩამოყალიბება.

ა) რისკის მართვის შინაარსს განსაზღვრავს: "RMG"-ის კომპანიები, ისევე როგორც სხვა საგარეო ბაზარზე ორიენტირებული კომპანიების მენეჯმენტი [13; 118] უპირველეს ყოვლისა ახდენენ ფინანსური რისკების მართვის პრინციპების გამოვლენას, რამეთუ რისკების მართვის გაუმჯობესება ემყარება ფინანსური რისკების გამოვლენის ხარისხს, რაც თავის მხრივ, ემყარება იმ პრინციპებს, რომლებიც ავლენენ რისკის არსს, ამ გარემოებების და კრიტერიუმების საფუძველზე



შევადგინეთ პერსონალის მიერ ფინანსური რისკის მართვის ის ძირითადი პრინციპები, რომელიც თვისობრივად და მართვის შინაარსით, შეესაბამება შპს „RMG Gold“-ის და სს „RMG Copper“-ის სტრატეგიულ მიზნებს, კერძოდ (იხ. ნახ. 2.9):

პერსონალის მიერ რისკის მართვის პრინციპები	ფინანსური რისკის არსი
რისკის მიღების გააზრება	შეგნებული რისკი ფინანსური ოპერაციიდან მაღალი შემოსავლების მიღების იმედით
მიღებული რისკების მართვა	ფინანსური რისკის პორტფელის შემადგენლობაში შედიან ის რისკები, რომლებიც ექვემდებარება ნეიტრალიზებას მართვის პროცესში
ცალკეული რისკების მართვის დამოუკიდებლობა	ფინანსური რისკები ერთმანეთისაგან დამოუკიდებელია ანუ გარკვეული სახეობის რისკით მიღებული დანაკარგი სავალდებულო არაა განაპირობებდეს სარისკო შემთხვევის დადგომას სხვა ფინანსური რისკების მიხედვით
რისკის მართვის ეკონომიკური რაციონალურობა	ალტერნატივებიდან აირჩევა ისეთი გადაწყვეტილება, რომელიც უზრუნველყოფს ფინანსურ უსაფრთხოებას
კომპანიის ფინანსური ფილოსოფიის აღრიცხვა	ემყარება კომპანიის მფლობელების და მენეჯერების ფინანსურ მენტალიტეტს მათ სარისკო უპირატესობებთან მიმართებაში ანუ განსაზღვრავს რისკის აღების ალტერნატივობას
ფინანსური პოლიტიკის გათვალისწინება ფინანსური საქმიანობის ცალკეული ასპექტების მიხედვით	რისკების მართვა ცალკეული ფინანსური ოპერაციების მიხედვით ემყარება არჩეული ფინანსური პოლიტიკის კრიტერიუმებს ფინანსური საქმიანობის ცალკეული მიმართულების მიხედვით, რომელიც ფორმირდება კომპანიის საერთო ფინანსური სტრატეგიის დამუშავების პროცესში
მიღებული რისკების დონის შესაბამისობა ფინანსური ოპერაციების შემოსავლიანობის დონესთან	რისკის მართვის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ კომპანია თავისი ფინანსური საქმიანობის პროცესში ახორციელებს იმ რისკებს, რომელთა დონე არ აღემატება მოსალოდნელ შემოსავლებს
მიღებული რისკების დონის შესაბამისობა კომპანიის ფინანსურ შესაძლებლობასთან	კომპანიის დანაკარგების მოსალოდნელი დონე, რომელიც გამოწვეულია ამა თუ იმ ფინანსური რისკით, უნდა შეესაბამებოდეს კაპიტალის იმ დონეს, რომელიც უზრუნველყოფს რისკების შინაგან დაზღვევას
დროის ფაქტორის გათვალისწინება რისკების მართვაში	რაც უფრო დიდია ფინანსური ოპერაციის პერიოდი, მით უფრო ფართოა მისი თანხლები რისკების დიაპაზონი
რისკების მართვის ეკონომიკურობა	კომპანიის დანახარჯები არ უნდა აღემატებოდეს დამდგარი ფინანსური რისკის ნეიტრალიზაციას

ნახ. 2.9. ფინანსური რისკის მართვის პრინციპები

ბ) შიგა ფაქტორები, რომელიც გავლენას ახდენს სამეურნეო საქმიანობის რისკის მართვის ღონისძიებებზე - კომპანიის მმართველობა, სტრუქტურა, ფუნქციები და ანგარიშვალდებულებები; კომპანიის შესაძლებლობები რესურსებისა და ცოდნის თვალსაზრისით; საქმიანობის მიზნები, ამოცანები და მათ მისაღწევად არსებული სტრატეგია; ინფორმაციული სისტემები, ინფორმაციის მოძრაობა, მენეჯმენტის მიერ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი; ორგანიზაციის აქტები, სტანდარტები; სახელშეკრულებო ურთიერთობების ფორმა.

გ) გარე ფაქტორებს წარმოადგენს: ეკონომიკური, სოციალური, მარეგულირებელი, კულტურული და პოლიტიკური ფაქტორები, ასევე კომპანიის საქმიანობით დაინტერესებული გარე სუბიექტები.

ფინანსური მენეჯმენტი, როგორც კომპანიის სტრატეგიული მართვის მთავარი შემადგენელი ნაწილი ყველაზე უფრო მეტად განიცდის შიგა და გარე ფაქტორების ზემოქმედებას, ვინაიდან ეკონომიკურ საქმიანობაში რისკი აღირიცხება ფულადი დანაკარგის გამოსახულებით, ამდენად მისი დამოკიდებულება გარე და შიგა ფაქტორების მიმართ სპეციფიკურია და წარმოდგენილია [49; 99], შემდეგი დამოკიდებულებით (იხ. ნახ. 2.10).

ფინანსურ რისკების გენერირებადი ძირითადი ფაქტორები	
შიგა ფაქტორები	მთლიან კაპიტალში საკუთარი კაპიტალის დაბალი წილი
	მაღალლიკვიდური აქტივების არასაკმარისი ხვედრითი წილი
	საინვესტიციო აქტივების მაღალი დონე
	ფინანსური ნაკადების ცალკეული სახეობების ფორმირების დაბალუნარიანობა
	შიგა წყაროებიდან ფორმირებული საკუთარი ფინანსური რესურსების დაბალი ხვედრითი წილი
	საინფორმაციო ბაზის არასაკმარისობა
გარე ფაქტორები	ეკონომიკური დინამიკის ტემპების შემცირება
	ეკონომიკის სახელმწიფო რეგულირების პოლიტიკა
	ინფლანცია
	საპროცენტო განაკვეთების და უცხოური ვალუტის კურსების მაღალი რყევები
	ფინანსური ბაზრის ცალკეულ სეგმენტებში კონიუნქტურის ცვლილება

ნახ. 2.10. ფინანსურ რისკების გენერირებადი ძირითადი ფაქტორები

დ) რისკის კრიტერიუმები, რომლებიც შეიძლება იყოს ოპერაციული, ტექნიკური, ფინანსური, სამართლებრივი, სოციალური და გარემოს დაცვითი. ჩვეულებრივ კრიტერიუმი დამოკიდებულია დაწესებულების შიგა მარეგულირებელ კანონმდებლობაზე, მიზნებსა და ამოცანებზე, აგრეთვე შესაბამის დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესებზე და მოლოდინებზე. რისკის გარემოს ანალიზის შემდგომ ეტაპს, წარმოადგენს რისკის შეფასება.

სს "RMG Copper"-ის და შპს "RMG Gold"-ის საქმიანობის რისკ-მენეჯმენტის ანალიზის საფუძველზე გამოვლენილ იქნა რისკის კიდევ ერთი ფაქტორი: გაკოტრების მოლოდინი, დაკავშირებული ბუნებრივი რესურსის კონდიციის არასწორ გათვლასთან. რისკის ეს სახეობა ძირითადად დაკავშირებულია ბუნებრივი რესურსების მომპოვებელ კომპანიებთან, და დაკავშირებულია მადნის შემცველობის არასწორ გათვლებთან.

ზემოთ აღნიშნულის საილუსტრაციოდ ჩატარებულ იქნა კაზრეთის და საყდრისის საბადოების შედარებითი ანალიზი. კაზრეთის საბადოს დოკუმენტალური მასალის შესწავლის საფუძველზე (კონდიცია 1 ტონა მადანზე 1.7 გრ.) დადგინდა, რომ ერთი თვის განმავლობაში 3 კგ ოქროს შემცველობის დორე შენადნობის მოპოვებაზე იხარჯება 10800 ლარი, ხოლო 5 კგ-ზე 10950 ლარი, აღნიშნული მონაცემების საფუძველზე დანახარჯების წრფივი მოდელის გამოყენებით განისაზღვრა 1 კგ ოქროს შემცველობის დორე შენადნობის მოპოვებაზე გაწეული დანახარჯი, რომელმაც 10650 ლარი შეადგინა. იგივე მეთოდის გამოყენებით საყდრისის საბადოს შემთხვევაში (კონდიცია 1 ტონა მადანზე 1.2 გრ.). სადაც 3 კგ-ზე იხარჯება 10950 ლარი, ხოლო 5 კგ-ზე 25305 ლარი, გამოიკვეთა, რომ 1 კგ-ზე მთლიანი დანახარჯია 17760 ლარი. გათვლებით დადგინდა, რომ 7185 ლარით მეტი იხარჯება, რაც იწვევს ოქროს შემცველობის დორე შენადნობის ღირებულების ზრდას. შესაბამისად იქმნება რისკი კომპანიის საბაზრო ღირებულების შემცირებისა, რომლის თავიდან აცილების მიზნით აუცილებელი ხდება ისეთი ხარჯების შემცირება, რომელიც დაკავშირებულია შრომითი რესურსის ბიუჯეტთან, რაც სოციალური უკმაყოფილების მოტივაციის ზრდას გამოიწვევს.

"RMG"-ის კომპანიების ლიკვიდურობის, გადახდისუნარიანობის აღდგენის და სხვა ფინანსური კოეფიციენტების განსაზღვრით შესაძლებელია განვახორციელოთ გაკოტრების რისკის დიაგნოსტიკა ე. ალტმანის, რ. ტაფლერის და ვ. ბივერის მეთოდების გამოყენებით [70]. რისკის და, შესაბამისად, გაკოტრების გამოვლენის საინტერესო მიდგომა შემოგვთავაზა ვ. ბივერმა [70], რომელმაც გაკოტრებული და მოქმედი კომპანიების ურთიერთშედარების საფუძველზე შეიმუშავა მოდელი. მისი მიზანი იყო ეჩვენებინა რომელი კოეფიციენტები შეიძლება იქნას გამოყენებული გაკოტრების პროგნოზირებისათვის. ასევე საინტერესოა რ. ტაფლერის და ე. ალტმანის პროგნოზირების მოდელები<sup>3</sup>.

ე. ალტმანის მოდელის გამოყენებით ჩატარებული ანალიზით გამოვლინდა, "RMG"-ის კომპანიებს გაკოტრება უახლოეს წლებში არ ემუქრება (ეს, ასევე, განპირობებულია ოქროს და სპილენძის საპროგნოზო მარაგების მაჩვენებლებით) (იხ. ცხ. 2.20; 2.21).

<sup>3</sup> <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.138.2328&rep=rep1&type=pdf> European Accounting Review, Vol. 13, No. 3, 465 - 497, 2004.

ცხ. 2.20. შპს „RMG Gold“-ის და სს „RMG Copper“-ის კრედიტუნარიანობის მაჩვენებლები ალტმანის მოდელის მიხედვით

მაჩვენებლები	RMG GOLD 2009	RMG COPPER 2009
$K_1 = \frac{\text{მშენებლობის, მშენებლობის, მშენებლობის, მშენებლობის}}{\text{მშენებლობის მშენებლობის მშენებლობის}}$	0.19	0.16
$K_2 = \frac{\text{მშენებლობის მშენებლობის მშენებლობის}}{\text{მშენებლობის მშენებლობის მშენებლობის}}$	0.96	0.81
$K_3 = \frac{\text{მშენებლობის მშენებლობის}}{\text{მშენებლობის მშენებლობის}}$	1.2	1.11
$K_4 = \frac{\text{მშენებლობის მშენებლობის მშენებლობის}}{\text{მშენებლობის მშენებლობის მშენებლობის}}$	0	0
$K_5 = \frac{\text{მშენებლობის მშენებლობის მშენებლობის}}{\text{მშენებლობის მშენებლობის მშენებლობის}}$	0.36	0.3
$z = 3.3 \times K_1 + 1.0 \times K_2 + 0.6 \times K_3 + 1.4 \times K_4 + 1.2K_5$ . დიაპაზონი: $1.81 \leq Z \leq 2.675$		
გაკორტების საშუალო რისკი	$1.81 \leq 2.67 = 2.675$	$1.81 \leq 2.35 \leq 2.675$

ცხ. 2.21. შპს „RMG Gold“-ის და სს „RMG Copper“-ის კრედიტუნარიანობის მაჩვენებლები ალტმანის მოდელის მიხედვით

მაჩვენებლები	RMG GOLD 2013	RMG COPPER 2013
$K_1 = \frac{\text{მშენებლობის, მშენებლობის, მშენებლობის, მშენებლობის}}{\text{მშენებლობის მშენებლობის მშენებლობის}}$	0.09	0.14
$K_2 = \frac{\text{მშენებლობის მშენებლობის მშენებლობის}}{\text{მშენებლობის მშენებლობის მშენებლობის}}$	0.46	0.74
$K_3 = \frac{\text{მშენებლობის მშენებლობის}}{\text{მშენებლობის მშენებლობის}}$	4.2	3.8
$K_4 = \frac{\text{მშენებლობის მშენებლობის მშენებლობის}}{\text{მშენებლობის მშენებლობის მშენებლობის}}$	0.007	0.001
$K_5 = \frac{\text{მშენებლობის მშენებლობის მშენებლობის}}{\text{მშენებლობის მშენებლობის მშენებლობის}}$	0.6	0.22
$z = 3.3 \times K_1 + 1.0 \times K_2 + 0.6 \times K_3 + 1.4 \times K_4 + 1.2K_5$ დიაპაზონი: $Z \geq 3$		
გაკორტების დაბალი რისკი	$3.87 > 3$	$3.6 > 3$

წყარო ადაპტირებულია: European Accounting Review, Vol. 13, No. 3, 465 - 497, 2004.

ამრიგად, კორპორაციის ფინანსური რისკ-ფაქტორების ანალიზის შედეგად გამოიკვეთა:

1. შპს „RMG Gold“-ის რისკის დონე მნიშვნელოვნად დაბალია სს „RMG Copper“-ის მოსალოდნელი რისკის დონის მაჩვენებელთან;

2. "RMG"-ის კომპანიების რისკის დონის მაჩვენებელი 2013 წელს ფასდება როგორც დაბალი, ხოლო 2009 წლის მდგომარეობით მიეკუთვნებიან საშუალო რისკის დონის მატარებელი კომპანიების რიცხვს. შესაბამისად, არსებული მდგომარეობა განპირობებულია: ა) 2009 წელს ამ კომპანიების მიერ წარმოების გაფართოების მიზნით არ ხორციელდებოდა რეინვესტიცია (შესაბამისად, რეინვესტიციური მოგება ნულის ტოლია) და ბ) 2009 წელს მოზიდულ კაპიტალში მნიშვნელოვანი წილი ეკავა სასესხო კაპიტალს.

## 2.3. "RMG"-ის კომპანიების პერსონალის საქმიანობისა და სოციალური პასუხისმგებლობის რეტროსპექტული ანალიზი

თანამედროვე ეტაპზე კორპორაციული მართვის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ოპტიმიზაციის სფეროში კომპანიის პერსონალი გამოიკვეთა, როგორც მთავარი სტრატეგიული ფაქტორი და ამავე დროს როგორც კორპორაციის სოციალური პასუხისმგებლობის სისტემის შემადგენელი ელემენტი.

პერსონალის მართვასთან დაკავშირებული თეორიების შესწავლის საფუძველზე გამოიკვეთა მართვის ის სპეციფიკური მიდგომა, რომელიც განაპირობებს სს „RMG Copper“-ის და შპს „RMG Gold“-ის წარმატებულ საქმიანობას, ეს მიდგომებია:

1. სამუშაოს შესრულებაზე ორიენტირებული მართვა. სამუშაოს კარგად შესრულება ან ეფექტიანი მუშაობა გამიზნულია გავლენა მოახდინოს კორპორაციის საქმიანობის ისეთ სფეროებზე, როგორცაა ხარისხი და მოგება. ამ შემთხვევაში სამუშაოს შესრულებაზე ორიენტირებული პრაქტიკა მოიცავს: კვალიფიციური კადრების მოზიდვას მაღალი ანაზღაურების მოტივაციით და რელევანტურ ტრენინგს და მართვის განვითარების აქტივობებს შემდგომში მაღალი სახელფასო შეთავაზებით;

2. ვალდებულებაზე ორიენტირებული მართვა. პერსონალის თვითშეგნებითი გამოყენების ერთ-ერთი მთავარი საშუალებაა აქცენტის გადატანა ერთობლივი ვალდებულების მნიშვნელობაზე და, იმაზე რომ, შესრულებულ სამუშაოში იღებს ხელფასს;

3. ჩართულობაზე ორიენტირებული მართვა. ამ შემთხვევაში პერსონალის მართვის პრაქტიკის განმსაზღვრელია ისეთი ფაქტორები, როგორცაა გადაწყვეტილების თავისუფლად მიღება, ინფორმაციის წვდომა და წახალისება. მკაცრი ბიუროკრატიული მოდელისაგან განსხვავებით, რომელიც კონტროლს ემყარებოდა, ეს არის ვალდებულებასა და ჩართულობაზე დაფუძნებული მართვის ერთიანი სისტემა, რომლის მთავარი ჰიპოთეზის თანახმად, პიროვნება უფრო მეტად ჩაერთვება თავის საქმიანობაში, თუ მას ექნება უფლება თავად გააკონტროლოს და ბოლომდე გაითავისოს საკუთარი სამუშაო. ამ შემთხვევაში პიროვნული ფაქტორი მაშინ იძენს დადებითი ფაქტორის მნიშვნელობას თუ ის აკმაყოფილებს შემდეგ მოთხოვნებს: პასუხობს კორპორაციის მიზნებს; მისი გადაწყვეტილება აგებულია

ზუსტ ანალიზზე; ითვალისწინებს კორპორაციის ხელმძღვანელთა და თანამშრომელთა, ასევე პარტნიორი ეკონომიკური სუბიექტების მოთხოვნებს. ყოველივე ეს განსაზღვრავს ადამიანს როგორც ღირებულ რესურსს, გამოხატულს როგორც ინტელექტუალური კაპიტალი; სოციალური კაპიტალი; ორგანიზაციული კაპიტალი.

ადამიანური კაპიტალი ქმნის და განსაზღვრავს ადამიანის ფუნქციას ორგანიზაციულ-ეკონომიკურ მართვაში. რომელმაც უნდა უზრუნველყოს მინიმალური დროის დანახარჯებით და არსებული ფინანსური რესურსების პირობებში ისეთი საკითხების გადაჭრა როგორცაა: კადრების შერჩევის, ადმინისტრაციული საკითხების მოგვარების, ხელფასების გაცემის, თანამშრომელთა ურთიერთობების მოწესრიგების, სტრატეგიული აქტივების რეგულირების, რისკის გამოვლენის წესები (მეთოდი), რომელიც წარმოადგენს კორპორაციული მართვის ოპტიმიზაციის და სრულყოფის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საფუძველს. საკითხების ამგვარი დასმა ზრდის ადამიანური რესურსის მართვის დეპარტამენტის მნიშვნელობას.

ადამიანური რესურსის მართვის დეპარტამენტის, ზემოთ მოცემულ საკითხებთან დაკავშირებით, ფუნქციური დამოკიდებულების გამოვლენის მიზნით ჩატარდა გამოკითხვა. გამოკითხვის მეთოდის საფუძველზე დადგინდა (იხ. ცხ. 2.22), რომ ადამიანური რესურსის მართვის დეპარტამენტი კორპორაციულ მართვაში ყველაზე დიდ დროს და ფინანსებს ხარჯავს კადრების შერჩევაზე, მაგრამ არ მიიჩნევს მას კორპორაციული მართვის ოპტიმიზაციის მნიშვნელოვან ფაქტორად, რამეთუ გარკვეული დროის შემდეგ მათ მაინც სჭირდებათ გადამზადება. ტრენინგები, დეპარტამენტის მოსაზრებით, შედარებით ნაკლებ დროს საჭიროებს და დახარჯული ფინანსური რესურსების მაღალი უკუგებით ხასიათდება, ამდენად მას დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს. მნიშვნელოვან საკითხად დაასახელეს სტრატეგიული აქტივები, რაზედაც ფაქტიურად დროს არ ხარჯავენ. პერსონალის ურთიერთობის მოგვარებაზე ხარჯავენ ცოტა დროს, მაგრამ დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ. ხელფასების, ფინანსურ მოტივაციებზე და ბენეფიტების საკითხების მოგვარებაზე ხარჯავენ დიდ დროს და მნიშვნელოვან საკითხად მიიჩნევენ (იხ. ცხ. 2.22; კითხვარი 1).

ცხ. 2.22. ადამიანური რესურსის მართვის დეპარტამენტის ფუნქციური დამოკიდებულების მაჩვენებლები პერსონალის მართვის წესის მიმართ

საკითხი/პრობლემა	წელიწადში ყველაზე დიდ დროს მოითხოვს (%)	ყველაზე მნიშვნელოვანია (შეფ. უმაღლესი ქულა 30)	სხვა თანამშრომლების შეფასება დეპარტამენტის გადაწყვეტილებაზე (შეფ. უმაღლესი ქულა 30)
კადრების შერჩევა /რესურსების მოძიება	35	15	10
ადმინისტრაცია	25	2	10
გაცდენა	15	9	5
ხელფასები, ფინანსური მოტივაციები და ბენეფიტები	15	19	30
თანამშრომელთა ურთიერთობა	4	11	10
ტრენინგი და განვითარება	6	12	20
სტრატეგიული აქტივობები	0	11	20

ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის ოპტიმიზაციის ადამიანური ფაქტორების შეფასებისას აუცილებელია დადგინდეს პერსონალის ფუნქციის წვლილი და ხარისხი, რაც უზრუნველყოფს ეფექტიანობას კომპანიის როგორც სტრატეგიულ დონეზე, ისე მომსახურების თვალსაზრისითაც. მაგრამ, პერსონალი შედგება ცალკეული პიროვნებებისაგან, ხოლო თითოეული პერსონალის ფუნქციის შეფასების მთავარი კრიტერიუმი მართვაში ფინანსური მოტივაციის პოზიციიდან არის მისი დამოკიდებულება და უნარი იმოქმედოს რაციონალურად კორპორაციის არსებული ვითარების, სტრატეგიული გეგმისა და ფინანსური მართვის სისტემის ფარგლებში, რომელიც ქმნის მის მიმართ სხვა ადამიანის დამოკიდებულების ფაქტორთა ფორმას და, რომელიც თავის მხრივ, ირიბი განმსაზღვრელია პერსონალის ჩართულობისა კომპანიის საქმიანობის წარმატების პროცესში.

ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგად გამოიკვეთა, რომ ადამიანური რესურსის დეპარტამენტის ხელმძღვანელები და ზოგადად თანამშრომლები (კომპანია) თავიანთ კმაყოფილებას პერსონალის მიმართ შემდეგი ფაქტორების მიხედვით გამოხატავენ: ე. წ. "დამოკიდებულების ფაქტორები"; ღებულობენ თუ არა სამუშაო პროცესში ან ცვლილებების პერიოდში მათგან საჭირო დახმარებას (ინვესტორების, პარტნიორების და იაფი რესურსების მოძიება); სამუშაო პროცესში იღებენ თუ არა მათგან სასარგებლო რჩევებს (მართვის გაუმჯობესება); იღებდნენ თუ არა აუცილებელ მხარდაჭერას რთულ ვითარებაში ან რთულ ადამიანებთან ურთიერთობისას (არ ტოვებენ სამსახურს როცა კორპორაციას უჭირს, შემცირდა ხელფასები და გაუქმდა ფინანსური მოტივაციები); სწორად იყო გაგებული თუ არა

სამუშაოს ძირითადი პრინციპები და მიზნები; კარგად წარმოაჩენენ თუ არა კომპანიის სახეს.

მეთოდი, რომლითაც მოხდა "დამოკიდებულების ფაქტორების" გამოვლენა, არის: რაოდენობრივი კრიტერიუმი; პარტნიორი მეურნე სუბიექტების ინტერესებიდან გამომდინარე (იხ. ნახ. 2.7) და მომხმარებელთა რეაქცია - გარე რეაქცია; შიგა თანამშრომელთა კმაყოფილების რეაქცია - შიგა რეაქცია.

ჩვენი მოსაზრებით, შრომითი რესურსების როლის განსაზღვრისათვის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის ოპტიმიზაციისა და მიზნის მიღწევის პროცესში აუცილებელია გამოვლინდეს თითოეული პერსონალის მიმართ "დამოკიდებულების (განწყობის) ფაქტორი", რომელიც ირიბად განსაზღვრავს მათ ჩართულობას და დამოკიდებულებას კომპანიის მიმართ და, შესაბამისად, მათ აუცილებლობას კომპანიისათვის, შემდგომში მათ მიმართ ფინანსური მოტივაციების ფორმებსა და დონეს (იხ. ცხ. 2.23; კითხვარი 1).

ცხ. 2.23. "დამოკიდებულების ფაქტორების" განმსაზღვრელი ცხრილი

თვეები	რაოდენობრივი კრიტერიუმები (წლის განმავლობაში)			გარე სუბიექტების რეაქცია პერსონალის ქცევაზე		შიგა სუბიექტების რეაქცია პერსონალის ქცევაზე	
	კოლეგიალური თვისებები (დამოკიდებულება კომპანიის მიმართ)			დადებითი	უარყოფითი	კარგად შესრულებ. სამუშაო	ცუდად შესრულებ. სამუშაო
	დახმარება პერსონალის მხრიდან	რჩევა პერსონალ. მხრიდან	მხარდაჭერა პერსონალ. მხრიდან				
	1			+		++	
				++			-
ა. შ.		2			-	++	

რაოდენობრივი შეფასებისას (კოლეგიალური) თუ პერსონალმა მიიღო ნული ქულა მაშინ ის არაკრეატიულია ან/და გულგრილობას ამჟღავნებს კომპანიის მიმართ.

გარე სუბიექტების რეაქცია პერსონალის ქცევის შეფასებისას, არსიდან გამომდინარე, გათვალისწინებულია როგორც რაოდენობრივი ასევე ხარისხობრივი მხარე, რომელიც გამოხატავს პარტნიორი მეურნე სუბიექტების და მომხმარებელთა რეაქციას, და თუ უარყოფითი დამოკიდებულება ჭარბობს დადებითს ან ერთმანეთის ტოლია (ცხ. 2.23 პლიუსების და მინუსების რაოდენობა ტოლია), მაშინ პერსონალი არ წარმოადგენს კომპანიის ინტერესებს, მაგრამ თუ პარტნიორი მეურნე



სუბიექტების და მომხმარებელთა დადებითი რეაქცია სჭარბობს უარყოფითს ეს პერსონალი შეიძლება წარმოადგენდეს კომპანიის სახეს.

შიგა სუბიექტების რეაქცია პერსონალის ქცევაზე, არის თანამშრომელთა უკმაყოფილების ან კმაყოფილების რეაქცია. პირველ შემთხვევაში პერსონალი კონფლიქტურია, რომელიც პრობლემებს უქმნის მენეჯმენტს. მეორე შემთხვევაში პიროვნება კომუნიკაბელურია და არ ქმნის კოლექტივში დამაბულ ვითარებას.

გამოკვლევამ დაადასტურა, რომ მართვა თავისი ბუნებიდან გამომდინარე, არ შეიძლება ცალსახად, მხოლოდ სტატისტიკურ აღრიცხვას ან მათემატიკურ გათვლებს დაექვემდებაროს, აუცილებლად უნდა მოიცავდეს მართვის ფსიქოლოგიურ კრიტერიუმებს, რომელიც უზრუნველყოფს მართვას გარემოსადმი სწრაფ ადაპტაციას, ვინაიდან ის დაუყოვნებლივ ერთვება იქ სადაც, მართვის სხვა მეთოდებს დრო სჭირდებათ. მაშასადამე, სამეწარმეო საქმიანობაში სიტყვა "მართვა" იმ ურთიერთდაკავშირებული გადაწყვეტილებების ერთობლიობას აღნიშნავს, რომელიც ჩვენს ხელთ არსებული ადამიანური და ფინანსური რესურსების გამოყენებას ეხება, სადაც "დამოკიდებულების (განწყობის) ფაქტორი" მნიშვნელოვან როლს ასრულებს.

ორგანიზაციულ-ეკონომიკურ მართვაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს პერსონალის კომპეტენციების და მათი ფინანსური წახალისების განსაზღვრა დასაქმებულებს შორის. რამეთუ, კომპეტენციას და ფინანსურ წახალისებას გააჩნია, როგორც წმინდა პიროვნული, ასევე სოციალური საფუძვლები, რომელიც მჟღავნდება განწყობის ფაქტორში და განსაზღვრავს ადამიანურ ფაქტორს მართვაში, შეფასებულს ფინანსური ხარჯებით. ე.ი. კომპეტენცია შეიძლება აღვწეროთ, როგორც: პროფესიული ცოდნის დონე; მომსახურების გაწევისთვის მზადყოფნა; ზოგადი უნარ-ჩვევები; ეფექტიანობა სამსახურში; დავალების შესრულების უნარი; მოქნილობა; ცოდნის გამოყენების უნარი; გამოცდილება; გამოსავლის მოძებნის უნარი რისკის დადგომის შემთხვევაში, რომელიც კომპანიის მიერ შეფასებულია როგორც მოგების მომტანი ფინანსური ხარჯი. "RMG"-ის კომპანიები ადამიანური რესურსის მართვის სრულყოფის ძირითად ორიენტირად მიიჩნევენ ცხრილი 2.24 მე-3 სვეტში მოცემულ დებულებებს.

ცხ. 2.24. "RMG"-ის კომპანიების პერსონალის მართვის ზოგადი პოლიტიკა

პერსონალის საქმიანი მდგომარეობა	გავლენა, "RMG"-ის კომპანიების განვითარების პერსპექტივა	
საკუთარი კადრების გაზრდა, მაღალკვალიფიციური კადრების მოზიდვა და შენარჩუნება	კადრების შერჩევა საჭიროების შესაბამისად, რომლებსაც შეეძლებათ მაღალ დონეზე შეასრულონ დაკისრებული სამუშაო, რაც უზრუნველყოფს კომპანიის ბაზარზე დამკვიდრებას და ინოვაციური პროექტების დანერგვას.	კომპანიის ზრდა
რაციონალური მენეჯმენტი	კომპანიის მოტივირებული კადრებით უზრუნველყოფა, რაც აუცილებელია კომპანიის არსებული და სამომავლო მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად.	მომავალზე ორიენტირებული
პერსონალის სამუშაოს და შრომის ორგანიზება	საინტერესო და მიმზიდველი სამუშაოს შეთავაზება, რაც მათ საქმის ხარისხიანად შესასრულებლად დამოუკიდებლობისა და მოქნილობის საშუალებას მისცემს. სამუშაოთი კმაყოფილების დონისა და მოქნილობის გაზრდა, რაც სტიმულია სამუშაოს გაუმჯობესებისა.	მდგრადობა
სწავლა-განვითარება	კომპეტენციის დონის ამაღლება, რაც საჭიროა ამა თუ იმ სამუშაოსათვის. დისკრეციული სწავლის ხელშეწყობა, როცა ადამიანს უჩნდება სურვილი, გაიღრმავოს ცოდნა და შეიძინოს ახალი უნარ-ჩვევები კომპანიის მიზნების განსახორციელებლად.	პერსპექტიული განვითარება
ცოდნისა და ინტელექტუალური კაპიტალის მენეჯმენტი	ცოდნის და ინფორმაციის სისტემატიურად გაზიარების, შენახვის შესაძლებლობების უზრუნველყოფა ინტელექტუალური (ქსელური ინფრასტრუქტურის) არხების გამოყენებით. ცოდნის არსებითი მარაგების დაგროვება და გამოყენება კომპანიის საქმიანობის სრულყოფისათვის.	ინტელექტუალური ზრდა
ჩართულობის ვალდებულების გრძნობისა და მოტივაციის ზრდა	ჩართულობის ვალდებულების გრძნობისა და მოტივაციის გაზრდა, რაც ხელს შეუწყობს დისკრეციულ ინიციატივებს, უზრუნველყოფს პერსონალის დადებით განწყობას და დაინტერესებას, რაც ბადაებს სურვილს იმუშაოს კომპანიის მიზნების მისაღწევად.	კორპორაციული მიზნების გათავისება
ფსიქოლოგიური შეთანხმება	დაბალანსებული შეთანხმება, რომელიც უზრუნველყოფს ჰარმონიულ ურთიერთობას დასაქმებულსა და კომპანიას შორის.	იმიჯის ზრდა, წარმატება
სამუშაოს შესრულებაზე ორიენტირებული მართვა	კომპანიის სამუშაო კულტურის განვითარება, რაც ხელს უწყობს მაღალ სტანდარტებს ისეთ სფეროში როგორცაა ხარისხი, მოგება - რაც, შესაბამისად, ზრდის ორგანიზაციის ფინანსურ კაპიტალს. დასაქმებულების დისკრეციული ქცევის ხელშეწყობა, რომელიც პირდაპირ ასოცირდება მაღალი დონის კორპორაციულ საქმიანობასთან, აქვე იგულისხმება სარისკო გადაწყვეტილებების მიღება, ნოვატორობა, ნდობის ჩამოყალიბება დასაქმებულსა და დამსაქმებელს შორის.	ხარისხის ზრდა
მმართველობის წახალისება	მოტივაციის და სამუშაოს ჩართულობის გაზრდა პერსონალის დაფასების გზით. ამ დროს მხედველობაში მიიღება პერსონალის მიერ კომპანიის განვითარებაში შეტანილი წვლილი.	ახალი შესაძლებლობების შექმნა
დასაქმებულთა შორის კავშირის დამყარება	კომპანიის დასაქმებულთა შორის ურთიერთობების დამყარების ხელშეწყობა, რაც ანვითარებს ვალდებულების გრძნობას და თანამშრომლობას.	მდგრადი მენეჯმენტი
სამუშაო ვითარება და ფასეულობები	ინტეგრირებულ ფასეულობათა სისტემის ჩამოყალიბება.	ხელსაყრელი სამუშაო ადგილი

მეცნიერ-ეკონომისტების თეორიული და პრაქტიკული გამოკვლევების [46; 60; 123; 124; 125] და ჩვენი უშუალო დაკვირვების საფუძველზე გამოიკვეთა პერსონალის მართვის შესაძლო გავლენის შედეგები "RMG"-ის კომპანიების განვითარების პერსპექტივაზე, რომელიც ხნის ამ კომპანიებში პერსონალის ჩართულობის დონეს, ვალდებულებების გრძნობას, უნარებს და ა.შ. (იხ. ცხ. 2.24), მოცემული ცხრილი იმავდროულად ასახავს ამ კომპანიების ადამიანური რესურსის მართვის ზოგად პოლიტიკას.

ცხრილი 2.24-ის და ადამიანური რესურსის ხელმძღვანელი როლის განმსაზღვრელი ნიშნების ანალიზი ადასტურებს, რომ მოტივაცია გამოხატული სხვადასხვა ფორმით თუ არსით, ყველგან მონაწილეობს, ამდენად ამ ფაქტორის ცალკე განხილვა აუცილებელია როგორც თეორიულ (იგულისხმება მოტივაციის თეორიები), ასევე პრაქტიკულ რაკურსში და მისადაგება კონკრეტულ კომპანიაზე - საქართველოს სამთო-მომპოვებელ "RMG"-ის კომპანიებზე.

შედეგები მიუთითებენ, რომ ზემოთ წარმოდგენილი ცხრილები 2.24 და 2.25 პირდაპირ დამოკიდებულებაშია პერსონალის "დამოკიდებულების ფაქტორების" მაჩვენებელთან (იხ. ცხ. 2.23) რესპოდენტების გამოკითხვის შედეგად დადგინდა, რომ მმართველობით რგოლში კოლეგიალური დამოკიდებულებით კომპანიის მიმართ, 200 თანამშრომლიდან, შეფასდა 198, აქედან 110 მიაკუთვნეს "დახმარების" კრიტერიუმის კატეგორიას (კრეატიული ადამიანები), ხოლო "რჩევის" და "მხარდამჭერის" კრიტერიუმები თანაბრად განაწილდა. რაც კომპანიაში პერსონალის ჩართულობის დადებით მაჩვენებელზე მიუთითებს.

გამოკითხული პარტნიორი კომპანიების 12 წარმომადგენელმა (გარე სუბიექტების რეაქციას კომპანიის პერსონალის ქცევაზე) "RMG"-ის კომპანიების 50 წარმომადგენელი ("RMG"-ის პერსონალი, ვისთანაც უშუალო კავშირი გააჩნიათ) შეაფასა დადებითად, რაც ნიშნავს, რომ მოცემული პერსონალი წარმოადგენდეს კომპანიის სახეს.

შიგა სუბიექტების რეაქცია პერსონალის ქცევაზე, არის თანამშრომელთა უკმაყოფილების ან კმაყოფილების რეაქცია. გამოიკითხა 100 თანამშრომელი და დადგინდა, რომ მმართველობით რგოლში დადებითი კოლეგიალური დამოკიდებულებით პერსონალის მიმართ, 200 თანამშრომლიდან, ხასიათდება 198. ის ვინც დადებით დამოკიდებულებას ამჟღავნებს პერსონალის მიმართ, ასეთივე

დამოკიდებულებას ამჟღავნებს კომპანიის მიმართაც, ამით დასტურდება რომ მართვა თავისი ბუნებიდან გამომდინარე, აუცილებლად უნდა მოიცავდეს მართვის ფსიქოლოგიურ კრიტერიუმებს.

ცხ. 2.25. მოტივაციის თეორიების არსი და მათი პრაქტიკული შეფასების ასპექტები ("RMG"-ის კომპანიების მაგალითზე)

თეორიის დასახელება	თეორიის არსი	"RMG"-ის კომპანიები პრაქტიკულ ხედვაში
1	2	3
სამართლიანობის თეორია (ადამსი)	თეორიის თანახმად ადამიანი ყველაზე კარგად მოტივირებულია გრძნობს თავს თუ მისდამი დამოკიდებულება არის ობიექტური. მოცემული თეორიის ლეიტმოტივია სამართლიანი დაჯილდოვების სისტემის უპირატესობა.	"RMG"-ის კომპანიები ახორციელებენ დაჯილდოვების სისტემას - "შესაბამისი ანაზღაურება შესაბამისი მუშაობისათვის", რაც პერსონალში აღვივებს სამართლიანობის განცდას, თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ იერარქიული თანამდებობრივი მდგომარეობის მიხედვით დიდია განსხვავება სახელფასო განაკვეთებში.
მოტივაციის ორფაქტორიანი თეორია (ჰერცბერგი)	თეორიის მიხედვით სამუშაო პროცესში გამოიყოფა კმაყოფილების ორი ჯგუფი: დამაკმაყოფილებელი მოტივატორები (შინაგანი მოტივატორი) და ჰიგიენური ფაქტორები (გარეგანი მოტივატორი). პირველ ჯგუფს მიეკუთვნება ისეთი მოთხოვნილებები როგორცაა აღიარება, განვითარება, დამოუკიდებლობა. ხოლო, მეორე ჯგუფში შედის: ხელფასი, შრომის უსაფრთხოება და შრომის პირობები.	მოტივაციის მოცემული კრიტერიუმები მოქმედებს "RMG"-ის კომპანიების შრომითი საქმიანობის ყველა დონეზე.
მიზნებზე დაფუძნებული მოტივაციის თეორია (ლათემი; ლოკი)	ამ თეორიის თანახმად დასაქმებულები მოქმედებენ კომპანიის მიზნების მიხედვით და ელიან შესაბამის უკუკავშირს, მოტივაცია კი მათზე სწორედ ამის მიხედვით ხორციელდება. ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია მიზნების სირთულე.	"RMG"-ის კომპანიები უპირატესობას ანიჭებენ პერსონალის მიერ ინდივიდუალური მიზნების დასახვას.
მოთხოვნილებათა იერარქიის თეორია (მასლოუ)	ადამიანის მოტივირებას იწვევს მოთხოვნილებათა იერარქია, რომელიც მოიცავს ფიზიოლოგიურ, უსაფრთხოებისა და დაცულობის, სოციალურ, აღიარებისა და დაფასების და თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებებს.	წინ დგას სოციალური მოთხოვნიები, შემდეგ ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოებისა და თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები.
მოლოდინის თეორია (ვრუმი, ჰორტერი, ლოუერი)	ამ თეორიის თანახმად დაქირავებულთა ძალისხმევა დავალების შესრულებისადმი დამოკიდებულია მათ მოლოდინზე - ჯილდოზე. ამ თეორიაში მნიშვნელოვანია სამი ფაქტორი: ძალისხმევამ შეიძლება გამოიწვიოს ქმედებები; ქმედებები იწვევს კონკრეტულ შედეგს და შედეგი იქნება ინდივიდუალური ღირებულების მქონე.	"RMG"-ის კომპანიებში მსგავსი მოტივაციის თეორია არ გამოიყენება, რამეთუ მას სჭირდება ძლიერი შიგა კონტროლი.

წყარო ადაპტირებულია: 1. **Armstrong M.** Handbook of Personnel Management Practice, 11<sup>th</sup> edition, uk, 2010;  
 2. **Luthans F., Jonathan P. Doh.** International Management: Culture, Strategy, and Behavior, 8th Edition, McGraw-Hill, 2012. P. 277; **Porter M.E.** Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance, The Free Tress, New York, 1985.

ფინანსების და პერსონალის მართვა, რომ ურთიერთდამოკიდებული პროცესია ეს პრაქტიკაში გამოვლინდა როცა 2014 წელს "RMG"-ის კომპანიებს მოუწიათ ფინანსური ხარჯების შემცირება, რომელიც განხორციელდა პერსონალზე ხარჯების შემცირების გზით. ეს პროცესი რომ ნაკლებ მტკივნეული და სამართლიანი ყოფილიყო, "RMG"-ის კომპანიების მენეჯმენტმა პირველ რიგში განახორციელა ადამიანური რესურსის ბიუჯეტის ანალიზი და პრიორიტეტების განსაზღვრა. განსაზღვრა საკადრო ბიუჯეტის სასურველი მოცულობა, რომელიც განახორციელა კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის შესწავლის საფუძველზე, შემცირებული შემოსავლებისა და აუცილებელი ხარჯების გათვალისწინებით. ანალიზის პროცესში გაერკვა პერსონალთან დაკავშირებული თითოეული ხარჯის არსსა და წარმომავლობაში, რამაც საშუალება მისცა განესაზღვრა პრიორიტეტულობა ანუ დაადგინა თუ რომელი ხარჯით მიადგებოდა კომპანიას ყველაზე ნაკლები ზიანი. მომდევნო ნაბიჯი იყო პერსონალის არაპირითადი ხარჯების მინიმიზაციის პოლიტიკის ეტაპობრივი განხორციელება: პირველ რიგში შემცირდა ტრენინგების ხარჯები, შემდგომში სამივლინებო და ბოლოს სოციალური დახმარებები. შემდგომ ეტაპად "RMG"-ის მენეჯმენტმა განსაზღვრა ბიზნეს-აქტივობისათვის და კომპანიის საქმიანობის ნორმალური ფუნქციონირებისათვის რამდენი და რა ტიპის პერსონალი ესაჭიროება და რა ფინანსური რეზერვი იყო საჭირო მათი უზრუნველყოფისათვის.

ამისთვის კომპანიებში გამოყენებულ იქნა ჩვენს მიერ შემოთავაზებული (2013 წელს შემუშავებული) მიდგომა, რომელიც გულისხმობს შრომითი რესურსის საქმისადმი დამოკიდებულების გამოვლენას [21], რომლის საფუძველზეც, "RMG"-ის ტოპმენეჯმენტმა პერსონალის კატეგორიებად დაყოფა მოახდინა, კერძოდ:

1. კონტრაქტორები. პირველ რიგში ამ ადამიანთა ჯგუფი გაანთავისუფლეს. მენეჯერთა პრაქტიკაში ისინი ცნობილები არიან როგორც დროებითი შრომითი რესურსები [21].

2. სასურველი თანამშრომლები. დატოვეს კომპანიაში, მაგრამ შეუმცირეს სახელფასო განაკვეთი.

3. საჭირო თანამშრომლები. პიროვნებასთან შეთანხმების საფუძველზე გადაიყვანეს სხვა თანამდებობაზე, ხელფასის განაკვეთის შენარჩუნებით.

4. მნიშვნელოვანი თანამშრომლები. კომპანიამ ეს პერსონალი გამოიყენა კრიზისული ვითარებიდან გამოსასვლელად და ჩართეს ანტიკრიზისულ მოქმედებაში.

პერსონალის კატეგორიებად დაყოფა ასევე მნიშვნელოვანია ანაზღაურების სისტემის სრულყოფისათვის, ამ მიზნით გამოიყენება ხელფასის ოდენობის განსაზღვრის ტრადიციული ალგორითმი:

1. შესრულებული სამუშაოს აღწერა;
2. თანამდებობრივი კლასიფიკაცია;
3. შრომის ბაზრის ანალიზი;
4. სამუშაო ადგილის ფასის დადგენა;
5. ხელფასის დადგენა.

ანაზღაურების სისტემის ალგორითმის გაანალიზებისას გამოვლინდა მისი დადებითი და მოქმედების ხელშემშლელი მხარეები, კერძოდ დადებითია:

1. პერსონალის შრომის სტიმულირების საფუძველს ქმნის;
2. ამცირებს კადრების დენადობას, რამეთუ აგებულია სამართლიანობის (შესრულებული და მნიშვნელოვანი საქმის შესრულების) პრინციპზე;
3. ზრდის პერსონალში კვალიფიკაციის ამალღების სურვილს - წარმოადგენს ერთგვარ მოტივაციას;
4. ხელს უწყობს გუნდური მუშაობის ეფექტიანობის ამალღებას და შესაბამისად გუნდურ პასუხისმგებლობას;
5. ქმნის ხელსაყრელ პირობას ახალი კვალიფიცირებული კადრების მოზიდვისათვის.

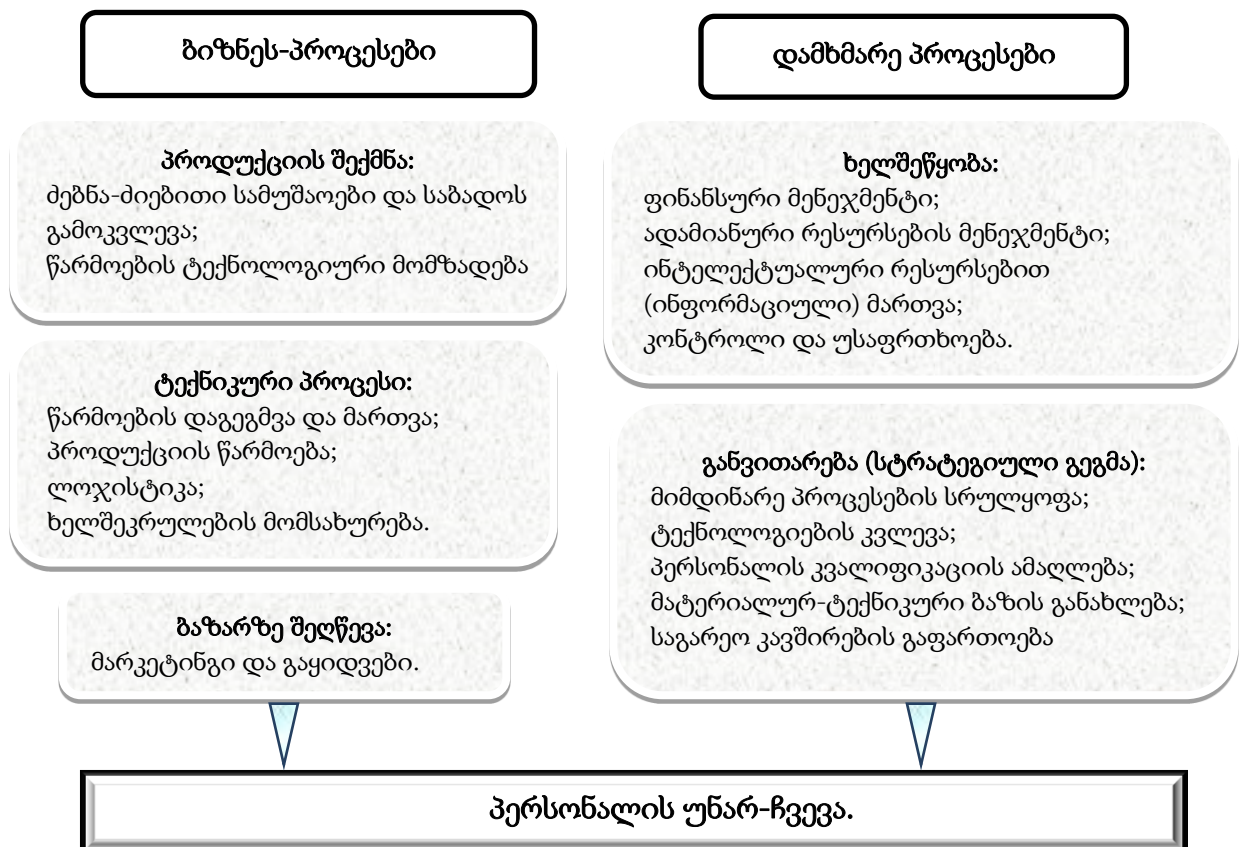
მოცემული ანაზღაურების სისტემის ალგორითმის ფუნქციონირების ხელშემშლელ გარემოებად ითვლება სისტემის აწყობის სირთულე და რეიტინგების მონაცემების შეგროვება, რომელიც მოითხოვს დამატებით დროს და, შესაბამისად, შრომით დანახარჯებს. მაგრამ, აღნიშნული სისტემით ხელფასის დანიშვნა მკაცრად პროპორციულად ხდება რანგების მიხედვით, ხოლო დანამატების მოდული ქმნის ძლიერ მასტიმულირებელ ეფექტს, რომელიც კარგად მოქმედებს შრომისნაყოფიერების ზრდაზე და კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის განვითარების ერთ-ერთი განმსაზღვრელია.

მაშასადამე, წარმოდგენილ ანაზღაურების სისტემის მიზანია სამართლიანად და ამავდროულად რაციონალურად იქნეს განაწილებული სახელფასო ფონდი თითოეულ პერსონალზე, მათი მართვის დონეების, ე.ი. ვალდებულებების მიხედვით, რომელშიც მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ანაზღაურების სისტემის შემდეგი შემადგენელი პირობები:

1. დადგენილი ხელფასი გამოშვებულ დროზე;
2. კანონით გათვალისწინებული კომპენსაციები არანამუშევარ დროზე;
3. დანამატები, პრემიები და ბონუსები.

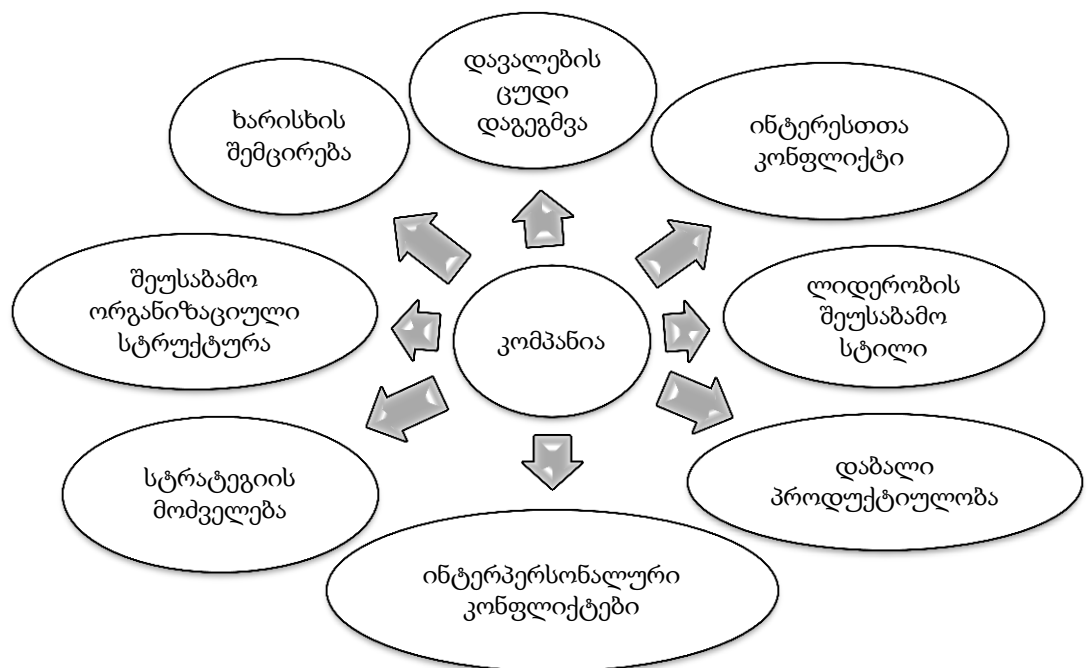
ამ სისტემით შესაძლებელია განისაზღვროს თანამდებობრივი იერარქიული მრავალფუნქციური სტრუქტურა, თავისი კომპეტენციებით და მოვალეობებით, როგორც რისკის მართვის, ასევე ბიზნეს-პროცესების დაგეგმვისა და გადაფასების თვალსაზრისით.

ბიზნეს-პროცესი ეს არის ლოგიკურად დაკავშირებული ქმედებების ერთობლიობა, რომელიც იყოფა: ბიზნეს-პროცესებად, დამხმარე პროცესებად და მოიცავს ადამიანური რესურსის უნარ-ჩვევაზე დაფუძნებულ საფეხურებს (იხ. ნახ. 2.11), რომელიც მოქცეულია ორგანიზაციულ სისტემაში [117, გვ., 78].



ნახ. 2.11. "RMG"-ის კომპანიის ბიზნეს-პროცესების კლასიფიკაციის სქემა

გამოკვლევამ აჩვენა, რომ "RMG"-ის კომპანიების ბიზნეს-პროცესები და სტრატეგიული მართვის ადაპტირება სამეწარმეო პრაქტიკაში წარმოშობს ორ მთავარ დილემას "რა ვაკეთოთ?" და "როგორ ვაკეთოთ?". "რა ვაკეთოთ"-ს განსაზღვრავს ბაზარი და კომპანიის ფუნქციური სტრუქტურა, ხოლო კომპანიის პროცესული სტრუქტურა განსაზღვრავს იმას, თუ "როგორ ვაკეთოთ". ამ მართვის ორ განუყოფელ მხარეზე, არასასურველ გავლენას ახდენს შემდეგი ნეგატიური ფაქტორები: არასაკმარისი მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა, დაბალი საწარმოო ტექნოლოგია, შეუსაბამო ორგანიზაციული სტრუქტურა, კონფლიქტი კომპანიაში, დავალების არასწორი დაგეგმვა და ა.შ. და ყოველივე ეს მოითხოვს არსებითი ცვლილებების განხორციელებას მართვის ყველა მიმართულებით (იხ. ნახ. 2.12), რომელიც გადაწყვეტილების მიღების თანმიმდევრული ციკლის შექმნის საფუძველს ქმნის. მოცემული ციკლის ანალიზი ააშკარავებს პერსონალის კვალიფიკაციის აუცილებლობის დონეს, მართვის აუცილებლობას და ავლენს ურთიერთდამოკიდებულებას ფინანსურ მენეჯმენტთან როგორც პროცესის ზუსტად, დროულად და ხარისხიანად აღსრულების ფაქტორს.



ნახ. 2.12. "RMG"-ის კომპანიებში ცვლილებების გამომწვევი მიზეზების მახასიათებლები

**კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ანალიზის ასპექტები.** პერსონალის მართვასთან პირდაპირ კავშირშია კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა, რომელიც რეგულირდება საერთაშორისო სტანდარტებით,



რომლებიც შეეხება თანამშრომლებთან ურთიერთობას, კორპორაციულ ეთიკას, გარემოს დაცვას, მაგრამ კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა (CSR - Corporate Social Responsibility) შედარებით ახალი ცნებაა "კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა არის კომპანიების ვალდებულება სახელმწიფოს მიმართ და სურვილი აწარმოონ ბიზნეს საქმიანობა ეთიკურ პრინციპებზე დაყრდნობით, ისე რომ წვლილი შეიტანონ მდგრად ეკონომიკურ განვითარებაში მათ მიერ დაქირავებული თანამშრომლების და მათი ოჯახების, აგრეთვე ადგილობრივი მოსახლეობის და მთელი საზოგადოების ცხოვრების გაუმჯობესებაში" [67, გვ. 22]. აქვე აღვნიშნავთ, რომ ევროკომისია თავის დოკუმენტებში ამ ცნების საკმაოდ ფართო გააზრებას გვთავაზობს და მიიჩნევს: "კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა, არსებითად, არის კონცეფცია, რომელიც ასახავს კომპანიების კეთილ ნებას წვლილი შეიტანონ საზოგადოების ცხოვრების გაუმჯობესებაში და გარემოს დაცვაში" [67, გვ. 23].

სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ინსტიტუტის (ISO) კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის სამუშაო ჯგუფის განმარტების თანახმად სოციალური პასუხისმგებლობა არის ორგანიზაციის პასუხისმგებლობა იმ ზეგავლენაზე, რომელსაც ორგანიზაცია თავისი გადაწყვეტილებებით და საქმიანობით ახდენს საზოგადოებასა და ბუნებრივ გარემოზე<sup>4</sup>. ეს პასუხისმგებლობა ინტეგრირებულია მთელ ორგანიზაციაში, მისი სტრუქტურებისა და საქმიანობის ყველა რგოლსა და ყველა დონეზე და აისახება გამჭვირვალე, ეთიკურ ბიზნეს საქმიანობაში, რომელიც შეესაბამება მდგრადი განვითარების პრინციპებს და საზოგადოების კეთილდღეობას, დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესების გათვალისწინებით, მოქმედი კანონმდებლობის და საერთაშორისო ნორმების დაცვით.

მაგალითად, ამერიკის შეერთებული შტატების წამყვანი კორპორაციების გაერთიანება "ბიზნესი სოციალური პასუხისმგებლობისათვის" შემდეგ განსაზღვრებას გვთავაზობს: "კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა ნიშნავს კომერციული წარმატების მიღწევას იმ მეთოდებით, რომელიც ეფუძნება ეთიკურ ნორმებს, ადამიანთა, საზოგადოებისა და გარემოს პატივისცემას" <sup>5</sup>.

<sup>4</sup> ISO26000 სამუშაო ჯგუფი სოციალურ პასუხისმგებლობაზე, 2007. გვ. 137.

<sup>5</sup> Business for Social Responsibility (BSR) <https://www.bsr.org>

საინტერესოა, ბრიტანეთის ყოფილი ფინანსთა მინისტრის გორდონ ბრაუნის<sup>6</sup> (2007 წლიდან ბრიტანეთის პრემიერ-მინისტრი) მოსაზრება: "დღეს კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა შორს გასცდა გასული ეპოქის კორპორაციული ფილანთროპიას, რომელიც ძირითადად მოიაზრებდა საქველმოქმედო საქმიანობაზე თანხის გაღებას ფინანსური წლის ბოლოს. სოციალური პასუხისმგებლობა წარმოადგენს კომპანიის მუდმივ პასუხისმგებლობას გარემოზე, უკეთესი სამუშაო ადგილების შექმნაზე, საზოგადოების ინტერესების გათვალისწინებაზე და იმის გაცნობიერებას ეფუძნება, რომ კომპანიის იმიჯი დამოკიდებულია არა მხოლოდ პროდუქციის ფასსა და ხარისხზე, არამედ იმაზეც, თუ როგორ ურთიერთქმედებს კომპანია თავის თანამშრომლებთან, საზოგადოებასთან და გარემოსთან" [67, გვ. 16]. რუსეთის მენეჯერთა ასოციაციის განმარტებით, ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა - ეს არის ბიზნესის ნებაყოფლობითი შენატანი საზოგადოების განვითარების სოციალურ, ეკონომიკურ და ეკოლოგიურ სექტორში, რომელიც უშუალოდ უკავშირდება კომპანიის ძირითად საქმიანობას და სცილდება კანონით განსაზღვრულ მინიმუმს [111].

ზემოთ მოყვანილი შეხედულებებისა და სხვადასხვა გამოკვლევების საფუძველზე ყალიბდება სოციალური პასუხისმგებლობის ყველაზე უფრო მისაღები გააზრება, რომელიც მოიცავს შემდეგ კომპონენტებს: კომპანიის კორპორაციული ეთიკა; თანამშრომლებთან ურთიერთობის პოლიტიკა; სოციალური პოლიტიკა საზოგადოებასთან მიმართებით; კომპანიის პოლიტიკა გარემოს დაცვის სფეროში; კორპორაციული მართვის პრინციპები და მიდგომები (რაც დაინტერესებულ მხარეებთან დიალოგს მოიცავს); ადამიანის უფლებათა დაცვა თანამშრომლებთან, მომწოდებლებთან და მომხმარებლებთან ურთიერთობისას და ყველა ეს მიდგომები რეგულირდება ფინანსური მენეჯმენტის ბერკეტებით.

კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის საერთაშორისო კრიტერიუმების გათვალისწინებით ჩვენს მიერ ჩატარებულ იქნა საქართველოს სამთო-მომპოვებელი დარგის კომპანიების კომპლექსური ანალიზი: სს "RMG Copper"-ის და შპს "RMG Gold"-ის კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა და უსაფრთხო განვითარების სტრატეგიების პრობლემები, რომელიც აქტუალურს ხდის

---

<sup>6</sup> Corporate Social Responsibility: UK Government Update, Department of Trade and Industry, 2004. [www.csr.gov.uk](http://www.csr.gov.uk)

არა მარტო თემას, არამედ ამ კომპანიების ინტეგრირებას თანამედროვე საზოგადოებრივ აზროვნებაში კორპორაციის სოციალური პასუხისმგებლობის პოზიციიდან.

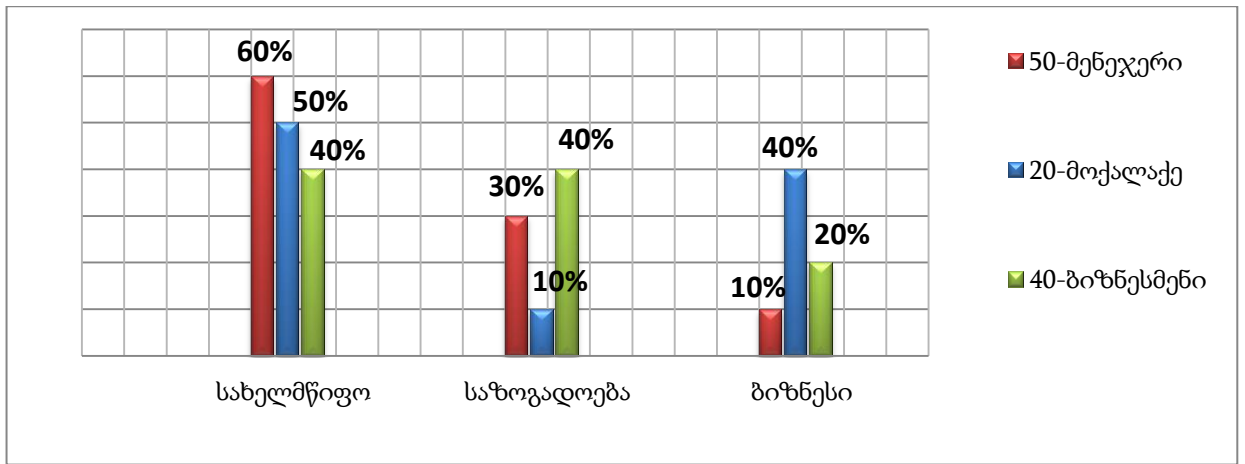
ქართველი და უცხოელი მეცნიერების შრომების [4; 76] შესწავლისა და შედარებისას გამოიკვეთა, რომ სხვადასხვა ქვეყნებში სოციალური პასუხისმგებლობის განსხვავებულ მიდგომებს იყენებენ. საქართველოში "Corporate Social Responsibility" (CSR) გააზრების განსხვავებული მიდგომების გარდა არსებობს ტერმინოლოგიური სირთულეებიც, სახელდობრ: ტერმინი "კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა" ვერ გადმოსცემს ზუსტად ინგლისური ტერმინის "Corporate Social Responsibility"-ის მნიშვნელობას, ვინაიდან ქართულ ენაზე "სოციალური პასუხისმგებლობა" შესაძლოა უფრო სოციალური პრობლემების გადაჭრისკენ მიმართულ ინიციატივებად იყოს აღქმული და, შესაბამისად, ძალზე დავიწროვდეს ცნების მნიშვნელობა. მაგრამ, რადგანაც ტერმინი "სოციალური პასუხისმგებლობა" უკვე მეტ-ნაკლებად დამკვიდრებულია ქართულ რეალობაში, გაუგებრობის თავიდან აცილების მიზნით, მართებულად მიგვაჩნია აღნიშნული ტერმინის გამოყენება [21; 61].

კვლევის მიზნიდან და საკვლევი ობიექტის სპეციფიკიდან გამომდინარე, შემოთავაზებულ იქნა CSR-ის კვლევის კონკრეტული მიმართულების პრიორიტეტები, სახელდობრ: საკვლევი ობიექტების ტოპმენეჯმენტის ინფორმირებულობის ხარისხის და ცნობიერების დონის გაზომვა CSR-ის რაობის, განხორციელების ფორმების და მიმართულებების შესახებ; CSR-ის მიმართ რესპოდენტთა დამოკიდებულების შესწავლა; სამთო-მომპოველი დარგის კომპანიების "RMG"-ის სოციალური პასუხისმგებლობის განვითარების ხელშემწყობი და ხელშემშლელი ფაქტორების იდენტიფიცირება; "RMG"-ის კომპანიების მიერ სოციალური პასუხისმგებლობის ფარგლებში განხორციელებული აქტივობების მასშტაბის, პრიორიტეტული მიმართულებების ანალიზი [49].

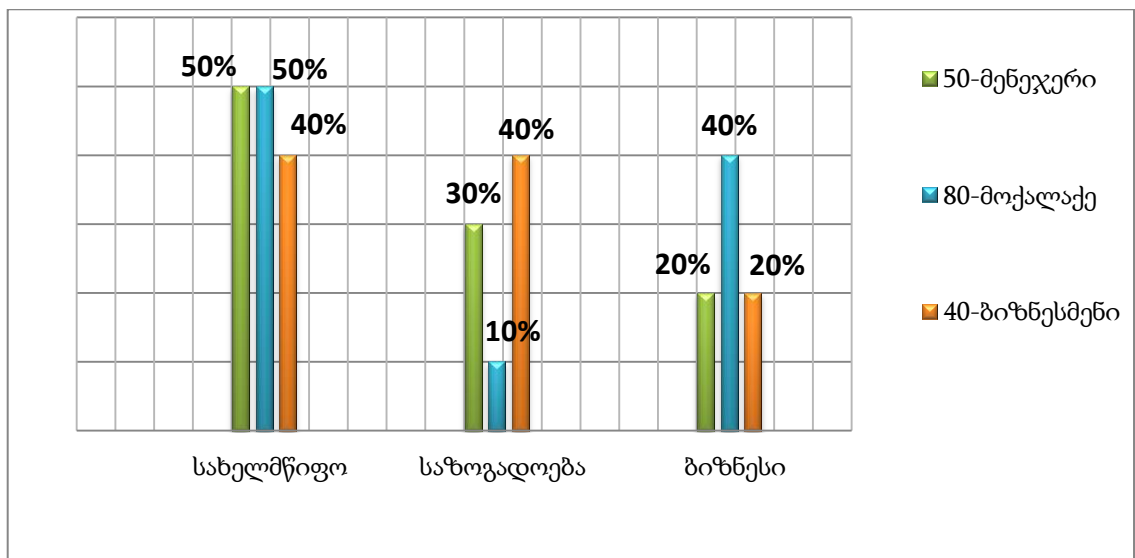
ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევის მეთოდოლოგიად შერჩეულ იქნა თვისობრივი კვლევის მეთოდები. კვლევის პროცესში განვახორციელეთ კონფიდენციალური ინტერვიუები, რომლის მიზანი იყო კვლევის საკითხებთან დაკავშირებით რესპოდენტთა მოსაზრებების და დამოკიდებულებების შესწავლა. 2013 წელს ჩატარდა 110 ინტერვიუ, 50 წარმოადგენდა "RMG"-ის კომპანიების პასუხისმგებელ

პირს და 20 ადგილობრივ მაცხოვრებელს, 40 მომსახურების სფეროში დასაქმებული ბიზნესმენი იყო, რომლებიც მუშაობენ "RMG"-ის პარტნიორ ორგანიზაციებში. კითხვაზე: "თუ როგორი უნდა იყოს, სხვადასხვა სუბიექტების პასუხისმგებლობის ხარისხი ან დამოკიდებულება ეკოლოგიური და სოციალური პრობლემების მოგვარებაზე". "RMG"-ის მენეჯერების უმრავლესობამ მიიჩნია, რომ პირველ რიგში ყველაზე მეტად სახელმწიფო სტრუქტურები არიან ვალდებულნი იზრუნონ ქვეყნის ეკოლოგიური და სოციალური პრობლემების მოგვარებაზე და მათ უნდა იტვირთონ ვალდებულების 60%, საზოგადოებამ - 30 ხოლო, ბიზნესმა - 10. მათი ეს შეხედულება იქიდან გამომდინარეობს, რომ სახელმწიფომ და საზოგადოებამ უნდა აიძულოს საწარმო დაიცვას სოციალური ვალდებულებები, რამეთუ მეწარმე ყოველთვის ცდილობს თავისი ხარჯების მინიმიზაციას და გაურბის ფინანსურ ვალდებულებებს. იგივე კითხვაზე, მოქალაქეების გამოკითხვის შედეგი ასეთია: სახელმწიფო - 50%, საზოგადოება - 10%, კორპორაცია - 40%. საქართველოს სამთომომპოველი დარგის კომპანიების სს "RMG Copper"-ი და შპს "RMG Gold"-ი პარტნიორ ორგანიზაციებში დასაქმებულებს მიაჩნიათ, რომ საზოგადოებამ და სახელმწიფომ თანაბრად უნდა გადაინაწილონ ვალდებულებები და ურთიერთშეთანხმების საფუძველზე შეიმუშაონ ისეთი ფინანსური პოლიტიკა, რომელიც დაარეგულირებს აღნიშნულ საკითხს. ანალოგიური სურათია 2014 წლის ექვსი თვის მონაცემებით. 2014 წელს ჩატარებული გამოკითხვებიდან 50 წარმოადგენდა "RMG"-ის კომპანიების პასუხისმგებელ პირს 80 ჩვეულებრივ მოქალაქეს, ხოლო 40 "RMG"-ის პარტნიორ ორგანიზაციებში მომუშავე ბიზნესმენს.

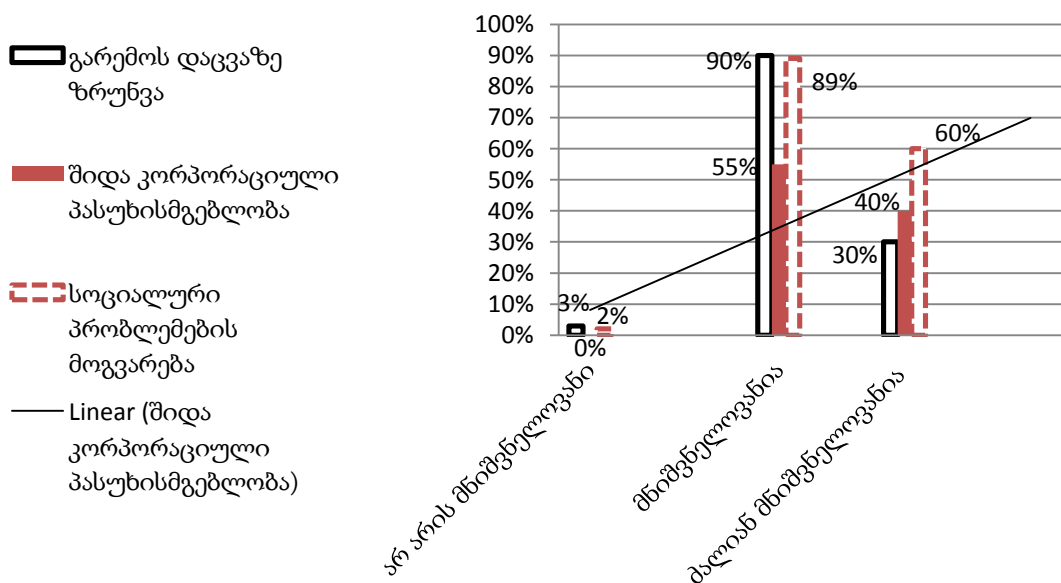
ჩატარებული გამოკითხვისა და წარმოდგენილი გრაფიკების საფუძველზე დადგინდა, რომ "RMG"-ის კომპანიები აცნობიერებენ საკუთარ პასუხისმგებლობას საზოგადოების წინაშე და გარკვეულწილად, ახორციელებს კიდევ მას, მაგრამ არ აქვთ შეიმუშავებული ისეთი ფინანსური პოლიტიკა, რომელიც ერთხელ და სამუდამოდ მოაგვარებს აღნიშნულ საკითხს (იხ. ნახ. 2.13; 2.14; 2.15).



ნახ. 2.13. 2013 წლის ეკოლოგიურ და სოციალურ ვალდებულებათა განაწილების მაჩვენებლების სქემა გამოკითხულთა პროცენტული მაჩვენებლების მიხედვით



ნახ. 2.14. 2014 წლის 6 თვის ეკოლოგიურ და სოციალურ ვალდებულებათა განაწილების მაჩვენებლების დიაგრამა



ნახ. 2.15. "RMG"-ის კომპანიების მიერ სოციალური პასუხისმგებლობის განხორციელების მნიშვნელობა ცალკეული მიმართულებების მიხედვით (2014 წ. 6 თვე)

"RMG"-ის კომპანიების თანამშრომლების ერთი ნაწილი ბიზნესის ფუნქციად, სოციალურ საკითხებთან ერთად, აგრეთვე გარემოს დაცვასაც მოიაზრებს, ამასთან აღნიშნავენ, რომ კორპორაცია იხდის სახელმწიფოს მიერ დადგენილ ეკოლოგიურ გადასახადს და ეს პასუხისმგებლობა სრულდება. აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით საგულისხმოა ის გარემოებაც, რომ კაცობრიობის განვითარებასთან ერთად, სულ უფრო ნათლად იკვეთება ეკოლოგიის კავშირი ქვეყნის დემოგრაფიულ განვითარებასთან, რამეთუ ეკოლოგიური ფაქტორი გავლენას ახდენს მოსახლეობის გამრავლების ორივე ელემენტზე შობადობა და მოკვდაობა [50], რაც თავის მხრივ განსაზღვრავს შრომითი რესურსის რიცხოვნებას და, შესაბამისად, შრომითი რესურსის ბაზარზე მის ღირებულებას, რაც თავისმხრივ აისახება კომპანიის დანახარჯებზე. ასევე აღსანიშნავია, ექსპერტების ანალიტიკური კვლევა, რომელიც დაკავშირებულია ეკოლოგიურ გაუარესებასა და დაბერების ზრდასთან, მათი გამოკვლევით დადგინდა, რომ ერთი წლით დაბერება იწვევს მშპ-ის წარმოების პოტენციალის თითქმის 2.5%-ით შემცირებას [58]. ე.ი. ეს ირიბად აისახება წარმოების პოტენციალზე და, შესაბამისად, კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობაზე.

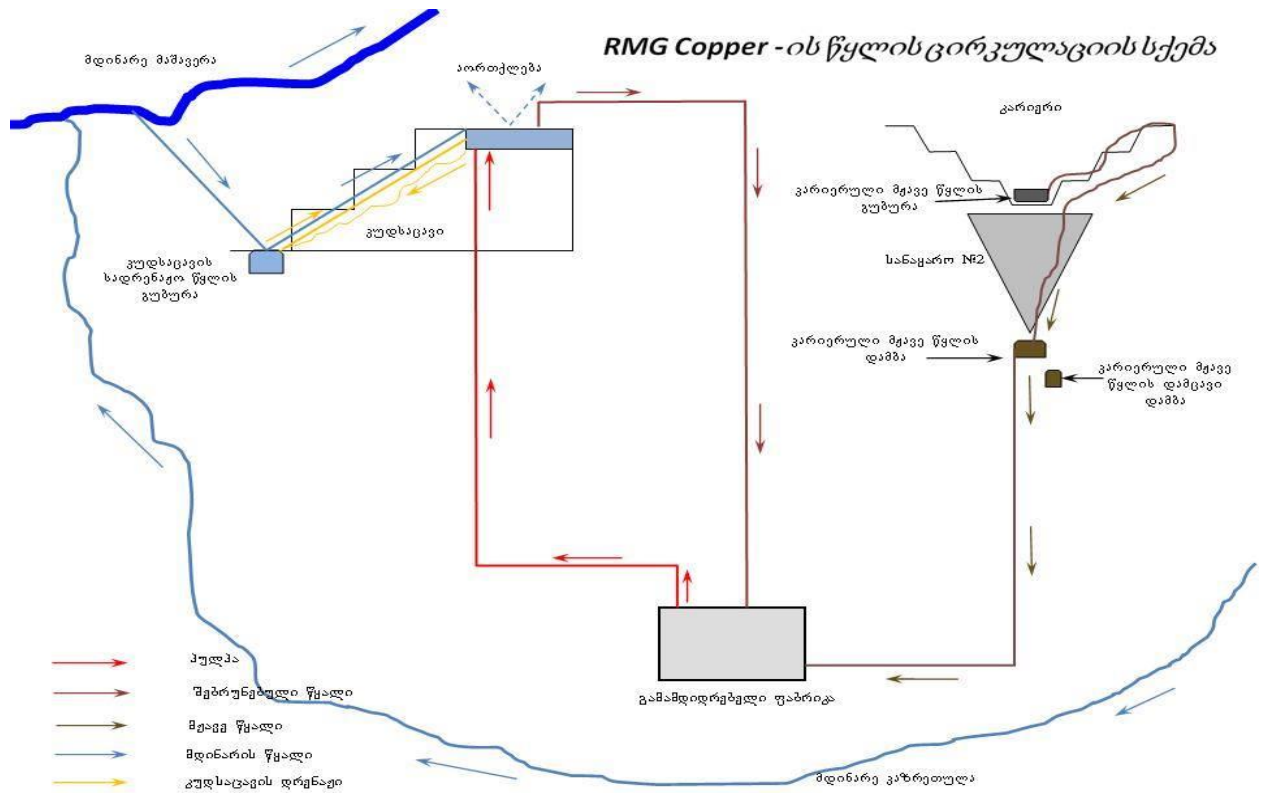
აღსანიშნავია, რომ "RMG"-ის კომპანიებმა 2010-2013 წლებში ეკოლოგიის მიმართულებით განახორციელეს შემდეგი სახეობის სამუშაოები: სს "RMG Copper": 2012 წელი - გარემოს დაცვისა და საკონსულტაციო ხარჯები - 15,000 ლარი; 2013 წელი - ეკოლოგიური უსაფრთხოების ზრდა - 10,000 ლარი; 2014 წელს მსგავსი ღონისძიებები არ განხორციელებულა. შპს "RMG Gold": 2012 წელი - გარემოს დაცვისა და საკონსულტაციო ხარჯები - 17,000 ლარი; 2013 წელი - ეკოლოგიური უსაფრთხოების ზრდა - 12,000 ლარი; 2014 წელს მსგავსი ღონისძიებები არ განხორციელებულა. რაც შეეხება გარემოს დაცვითი მიმართულებით სხვა განხორციელებულ კონკრეტულ ინიციატივებს, განხორციელდა დასუფთავების შაბათობები და გამწვანების აქციები. ეკოლოგიური გარემოს გაუმჯობესების მიზნით კომპანიებმა დანერგეს წყლის გაწმენდის ეფექტური მეთოდი (იხ. ნახ. 2.16; 2.17).

წყლის ცირკულაციის სქემა. გროვული გამოტუტვის მოედნები ამოგებულია წყალგაუმტარი, მაღალი სიმკვრივის პოლიეთილენის საგებით (HDPE), მოედნებზე განთავსებულია დამსხვრეული მადნის გროვები, რომლებზეც ხდება 0,06%

ნატრიუმის ციანიდის ხნარის დასხურება. ხსნარის საშუალებით გამოტუტული ოქროს მადანი საგებზე ჩაედინება მადნით დატვირთული ხსნარის გუბურაში, აქედან ხსნარი მიეწოდება აქტივირებული ნახშირის ფილტრს სადაც ხდება ოქროს ადსორბცია აქტივირებულ ნახშირზე. ნარჩენი წყალი გადადის კონცენტრირებული ციანიდის ხსნარის გუბურაში, სადაც ხდება ციანიდის დამატება და ისევ გროვებზე მიწოდება დასხურებისათვის. აქაც წყალი შეკრულ ციკლში მოძრაობს.

"RMG"-ის კომპანიები სოციალური საკითხებიდან, მაღალ საფეხურზე აყენებს ისეთ საკითხებს როგორებიცაა: პრემიები, თანამშრომლების და მათი ოჯახის წევრების ჯანმრთელობის დაზღვევა, დეკრეტული შვებულების ანაზღაურება, ამ უკანასკნელს "RMG"-ის კომპანიები ახორციელებენ მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოს შრომის კანონმდებლობა არ ავალდებულებს თანამშრომლების დეკრეტული შვებულების ანაზღაურებას. ამ მიმართულებით შპს "RMG Gold"-ის მიერ გაწეულმა ხარჯებმა: 2012 წელს, ჯამში, 203,443 ლარი შეადგინა. შემდგომ წლებში ეს მაჩვენებელი საშუალოდ 1.5%-ით გაიზარდა. რაც შეეხება სს "RMG Copper"-ს, მსგავსმა მაჩვენებელმა, 2012 წელს, 200,343 ლარი შეადგინა - იგივე ზრდის ტენდენციით.

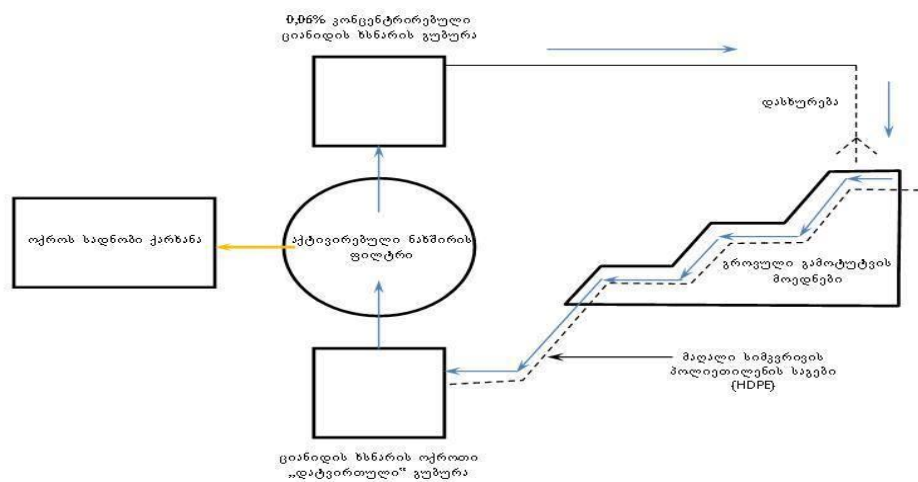
2014 წელს (I ნახევარი) CSR-ის შესახებ ინფორმირებულობის და ცნობიერების დონის განსაზღვრის მიზნით, ჩატარებული გამოკითხვით - დადგინდა, რომ უმრავლესობას (75%) მიაჩნია, რომ ქველმოქმედება და სოციალური პასუხისმგებლობა ორი ერთმანეთისგან განსხვავებული ცნებაა; ამ ორ ცნებას შორის სხვაობას ვერ ხედავს რესპოდენტთა 25%.



წყარო: სს "RMG Copper"-ის ჯანმრთელობის, შრომის უსაფრთხოებისა და გარემოს დაცვის სამსახური.

ნახ. 2.16. სს "RMG Copper"-ის საწარმოო ციკლში წყლის ცირკულაციის სქემა

**RMG Gold - ის წყლის ცირკულაციის სქემა**



წყარო: შპს "RMG Gold"-ის ჯანმრთელობის, შრომის უსაფრთხოებისა და გარემოს დაცვის სამსახური.

ნახ. 2.17. შპს "RMG Gold"-ის საწარმოო ციკლში წყლის ცირკულაციის სქემა



ამრიგად, კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის (CSR) საქმიანობა ჩვენს მიერ განხილულ იქნა მდგრადი განვითარების სამ ძირითად ასპექტში [75], კერძოდ: ფინანსური, ეკოლოგიური და სოციალური მდგრადობის ხელშეწყობის კონტექსტში. ამასთანავე, დადგინდა შიგა კორპორაციული პასუხისმგებლობა, ანუ ბიზნესკომპანიის პასუხისმგებლობა საკუთარი თანამშრომლების მიმართ, როგორც CSR-ის მნიშვნელოვანი მიმართულება. ცნობილია, რომ ამ მიმართულებით განხორციელებულ საქმიანობას, ეკონომიკური და სოციალური მდგრადობის მიღწევაში შეაქვს არსებითი წვლილი, თუმცა, ხშირად იგი დამოუკიდებელ მიმართულებად გამოიყოფა, რომელიც ასახავს საკუთარ თანამშრომლებთან კომპანიის ურთიერთობის პრინციპებს.

**თავი III. "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული მართვის  
ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მექანიზმის  
სრულყოფის მიმართულებები**

**3.1. "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული მართვის სრულყოფის  
პრიორიტეტები**

საქართველოს სამთო-მამდიდრებელი კომპლექსის და მისი სანედლეულო ბაზის შესწავლის საფუძველზე გამოვლენილ იქნა, რომ ამ დარგის, "RMG"-ის კომპანიების ორგანიზაციულ-ეკონომიკური საქმიანობის ეფექტიანი ფუნქციონირების სამომავლო პერსპექტივები უპირველესად უკავშირდება მინერალური ნედლეულის კომპლექსურ გამოყენებას, კომპანიის სამადნო ბაზის გაფართოებას და ეფექტიან სტრატეგიულ მართვას, რომლებიც უზრუნველყოფს კომპანიების საბაზრო ღირებულების ზრდას, რაც მოითხოვს მისი გლობალიზაციის ხარისხის ამაღლებას, რამეთუ ეს უკანასკნელი საგარეო ბაზარზე დამკვიდრების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანია ფაქტორია.

თანამედროვე მსოფლიოში კორპორაციების უმრავლესობა საქმიანობს სხვადასხვა ქვეყანაში ან გააჩნია წარმომადგენლობა, ან სხვადასხვა ქვეყნის პარტნიორი კომპანიების დახმარებით ახორციელებს თავის საქმიანობას და შემოსავალს იღებს საერთაშორისო ბაზარზე პროდუქციის რეალიზაციის შედეგად [2; 31]; შესაბამისად, "RMG"-ის კომპანიებისთვის აუცილებელია გლობალურობის ხარისხის ამაღლება, რომელიც სტრატეგიული მართვის ერთ-ერთ შემადგენილ ნაწილად გვევლინება [3; 32].

სამთო-მომპოვებელი დარგის "RMG"-ის კომპანიებისათვის გლობალურობის ხარისხის განსაზღვრის მიზნით, გამოყენებულ იქნა ტრანსნაციონალიზაციის ინდექსის (ტნი - TNI) პროცენტული მაჩვენებლის განმსაზღვრელი მეთოდი [77], რომელიც განისაზღვრება კომპანიის საზღვარგარეთული აქტივების (A) მთლიან აქტივებთან (A1), საზღვარგარეთული გაყიდვების (P) მთლიან გაყიდვებთან (P1) და საზღვარგარეთული პერსონალის (H) მთლიან პერსონალთან (H1) შეფარდებების საშუალო არითმეტიკულით:

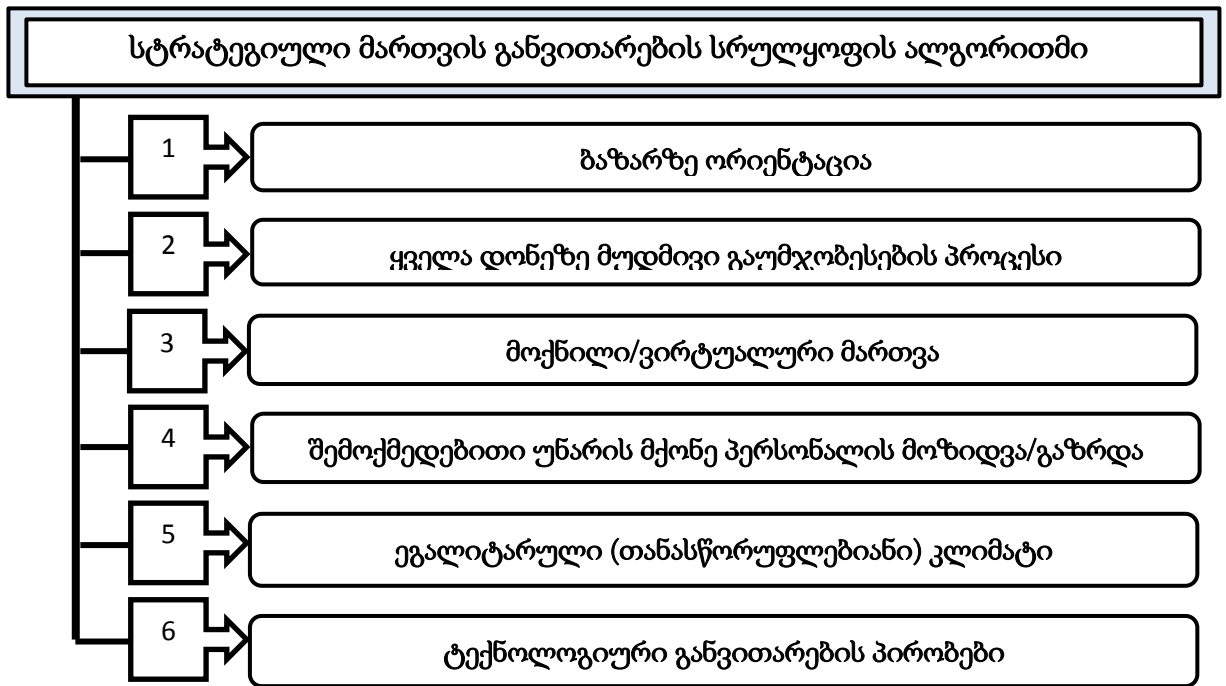
$$TNI = \frac{(A + P + H)/(A1 + P1 + H1)}{3} \times 100 \quad (3.1.)$$

შესაბამისად, "RMG"-ის კომპანიებისათვის 2014 წელს გლობალური ხარისხის ერთობლივმა მაჩვენებელმა 2.56% შეადგინა. მაგრამ, მასში შემავალი კომპანიების ცალ-ცალკე მაჩვენებლის დადგენა შეუძლებელი იყო საზღვარგარეთული აქტივებისა და პერსონალის ცალკეული მონაცემის არ არსებობის გამო.

როგორც ცნობილია, სამთო-მომპოვებელი დარგის კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია მადნის გამდიდრების ეკონომიკური ეფექტიანობის მაჩვენებელი. მადნის გამდიდრების ტექნოლოგიური სქემა მოიცავს სამ სტადიურ დამსხვრევას, ორ სტადიურ დაფქვას და კოლექტიურ-სელექციურ ფლოტაციას. მადნის კონცენტრატების ელემენტალური შემადგენლობის შესწავლის შედეგები გვიჩვენებს, რომ აღნიშნული პროდუქცია აკმაყოფილებს სტანდარტით გათვალისწინებულ მოთხოვნებს, მაგრამ თუ გამოვიყენებთ ახალ ტექნიკურ დანადგარებს, მაშინ, წელიწადში დაახლოებით 1.5-ჯერ მეტი გადამამუშავებელი მადნის მიღების შესაძლებლობა იქნება (სპილენძი, ვერცხლი და ოქრო).

"RMG"-ის კომპანიის წარმოებაში ახალი ტექნიკის დანერგვის პირობებში (მადნის მსხვრევის მოდელი - YG938E69, წარმადობა - 70-150 ტონა, ფლოტობლოკი ΦМ 3.2), მაშინ მოსალოდნელი ეკონომიკური ეფექტიანობა ამაღლდება დანახარჯი ბევრად ნაკლები იქნება (საპროგნოზო მონაცემებით კომპანიების ეკონომიკური ეფექტიანობა 1.5-ჯერ მაღალია არსებულზე), რაც უდაოდ აამაღლებს "RMG"-ის კომპანიების კონკურენტუნარიანობას. "RMG"-ის კომპანიების ამ ხარვეზის მოგვარება გაადვილებული იქნება თუ ქვეყნის ეკონომიკა ორიენტირებული იქნება ახალი ტექნოლოგიების სწრაფი დანერგვის პოლიტიკაზე.

ამრიგად, სამთო-მომპოვებელი დარგის კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ოპტიმიზაციის მიზნით აუცილებელია სტრატეგიული მართვის ყველა დონეზე და ყველა მიმართულების ოპტიმიზაცია, განსაკუთრებით კი აუცილებელია წარმატების მიღწევა ისეთ კომპონენტებში, რომელიც ხანგრძლივ პერიოდზე უზრუნველყოფს კომპანიების კონკურენტუნარიანობას [29; 82] და ფინანსურ მდგრადობას. შესაბამისად, სამთო-მომპოვებელი დარგის სპეციფიკიდან გამომდინარე შემოთავაზებულია "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული მართვის ელემენტების ალგორითმი (იხ. ნახ. 3.1).



ნახ. 3.1. "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული მართვის განვითარების ალგორითმი

განვიხილოთ თითოეული მათგანი "RMG"-ის კომპანიების პოზიციიდან:

1. ბაზარზე ორიენტაცია. გასათვალისწინებელია "RMG"-ის კომპანიების საგარეო ვაჭრობაში ექსპორტის განხორციელების არაპირდაპირი მეთოდის გამოყენება;

2. ყველა დონეზე მუდმივი გაუმჯობესების პროცესი. ეს პროცესი მოიცავს ბაზრის მოთხოვნებზე სწრაფ რეაგირებას, ფინანსური რესურსების მუდმივად მობილიზაციას და კონტროლის პოლიტიკის ფორმირებას;

3. მოქნილი ან/და ვირტუალური მართვა. "RMG"-ის კომპანიების ინტერესებიდან გამომდინარე, რამდენადაც საყდრისის საინვესტიციო პროექტის რეალური ღირებულება ზუსტად არ არის შეფასებული რიგი ხელშემშლელი ფაქტორების გამო, შესამუშავებელია წინადადებები მისი სამომავლოდ რეალიზაციისათვის.

4) შემოქმედებითი უნარის მქონე პერსონალის მოზიდვა ან/და გაზრდა. კვლევის შედეგიდან გამომდინარე "RMG"-ის კომპანიების ტოპმენეჯმენტში დასაქმებულთა 5% სამეცნიერო ხარისხის მქონეა (მათ უმრავლესობას განათლება მიღებული აქვს ევროპისა და აშშ-ს უმაღლესი განათლების სისტემაში), დასაქმებულთა 10% მაღალი კვალიფიკაციის სპეციალისტია, ამის მიუხედავად კომპანიაში უნდა განხორციელდეს ღონისძიებები შემოქმედებითი უნარის მქონე პერსონალის გამოსავლენად.

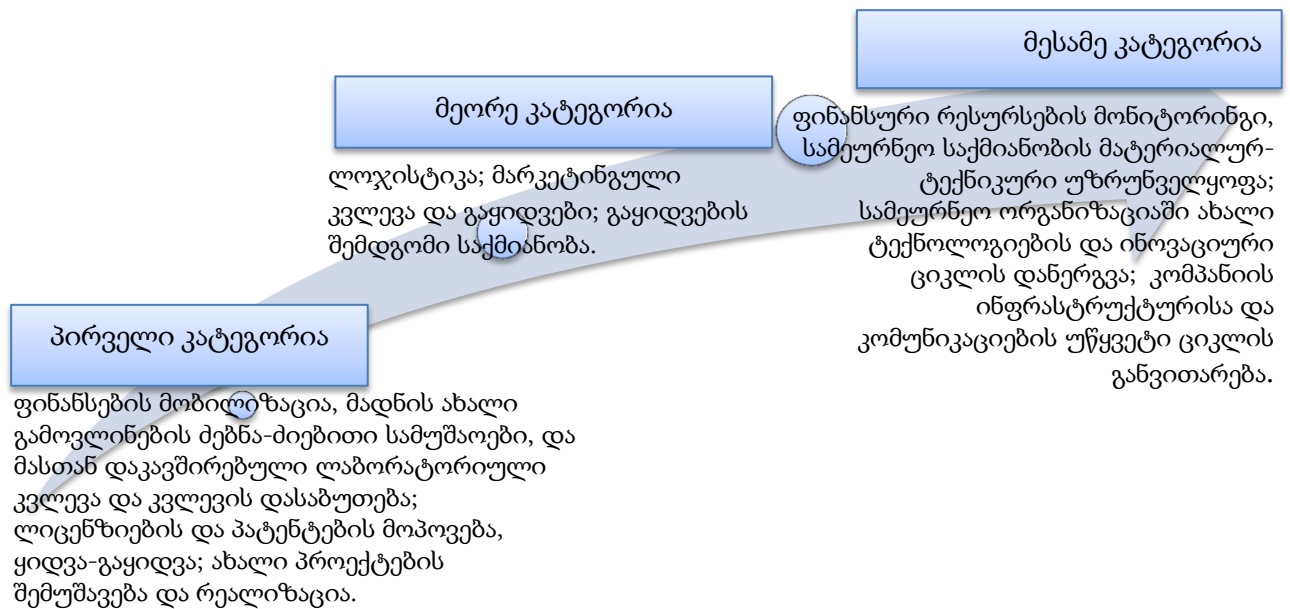
5) ეგალიტარული (თანასწორუფლებიანი) კლიმატი. "RMG"-ის კომპანიების თანასწორუფლებიანობის კლიმატის ფორმირების პოზიტიური მაგალითია სოციალური პაკეტების პირობებისათვის გაღებული თანხები. მიუხედავად აღნიშნულისა "RMG"-ის კომპანიებში ეგალიტარული კლიმატის გასაუმჯობესებლად უნდა გაიზარდოს მსგავსი ღონისძიებების დაფინანსება.

6) ტექნოლოგიური განვითარება. ამ მიმართულებით "RMG"-ის კომპანიების ლაბორატორიებში და წარმოებაში ახალი ტექნოლოგიური მეთოდების დანერგვით ექსპერტული გაანგარიშებით შესაძლებელი იქნება მოპოვებული მადნის წელიწადში 1 700 000 ტონიდან 3 200 000 ტონამდე გაზრდა.

ამრიგად, სამთო-მომპოვებელი დარგის "RMG"-ის კომპანიების მაგალითზე კონკურენტუნარიანობა ძირითადად განისაზღვრება: ბუნებრივი და ფინანსური რესურსების; კომპანიის შემოქმედებითი უნარით (შრომითი ინტელექტუალური კაპიტალის ეფექტიანი გამოყენებით). ამასთან გამოიკვეთა, რომ ყველა ამ ფაქტორის ზემოქმედება ასახვას პოულობს როგორც წარმოების მოცემული პერიოდის, ასევე მის მომავალ მოგებასა და დანახარჯებში. შესაბამისად, სამთო-მომპოვებელი დარგის კომპანიების მოგება და კონკურენტუნარიანობა, ძირითადად განისაზღვრება სამი ფაქტორით და მრავალი მიზეზობრივ-შედეგობრივი პროცესით. ამდენად, აშკარაა, რომ მწვავე კონკურენტულ გარემოში სამთო-მომპოვებელი დარგის, კერძოდ "RMG"-ის კომპანიების ეკონომიკური საქმიანობის უშუალო წარმართველმა - მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს, რომ "ოპერაციული ეფექტიანობა, დამატებული ღირებულების რეალიზაციის პროცესში, უზრუნველყოფს მოგებას, ხოლო, სტრატეგიული პოზიციონირება კი, აყალიბებს პროცესს, რომელიც უზრუნველყოფს და აფართოებს გასაღების ბაზარს წარმოებული პროდუქციისთვის. ამასთან, წარმოადგენს თვით ამ პროცესს და წარმოების ციკლის ერთ-ერთ სახეობას, სადაც შუამავალია ფინანსური რესურსი" [49]. რაც შეეხება სამეურნეო საქმიანობის შემოქმედებით უნარს იგი აისახება იმაში, თუ რამდენად რაციონალურად იყენებს მმართველი საწარმოს დანაზოგს, რომელიც, ამასთანავე ეკონომიკური საქმიანობის სასიცოცხლო ციკლის ანუ კონკურენტუნარიანობის მთავარი განმსაზღვრელია.

საქართველოს სამთამადნო კომპანიების სს „RMG Copper“-სა და შპს „RMG Gold“-ის სამეწარმეო საქმიანობის დოკუმენტაციის და ლიტერატურული წყაროების [8; 63;

66; 91; 118] შესწავლის საფუძველზე შემოთავაზებულ იქნა მოცემული კომპანიების საქმიანობის თანმიმდევრული განვითარების სქემა, რომელიც მოიცავს სამ კატეგორიას და უზრუნველყოფს კომპანიების სტრატეგიულ განვითარებას (იხ. ნახ. 3.2).



ნახ. 3.2. "RMG"-ის კომპანიების განვითარების თანმიმდევრული სქემა

კომპანიების შპს „RMG Gold“-ის და სს „RMG Copper“-ის კონკურენტუნარიანობის შეფასება და ანალიზი, შესაძლებელია ირიბი მეთოდითაც - ექსპორტის მაჩვენებლების [120] მიხედვით. საქართველოს სტატისტიკის დეპარტამენტის მონაცემებით 2010 წელს საქართველოს ექსპორტში დაუმუშავებელი ან ნახევრად დამუშავებული ოქრო პირველ ადგილზეა, კერძოდ, პირველ კვარტალში მან 205 მილიონი ლარი შეადგინა, რაც მთლიანი ექსპორტის 11.2%-ია. IV კვარტლის მონაცემებით მთლიანი ექსპორტის 15.2%-ია. ამავე მაჩვენებლის მიხედვით შესაძლებელია დადგინდეს რეალიზაციის ზრდის ტემპი, შესაბამისად, მოგების ზრდის ტემპი, და თუ მოგების ზრდის ტემპი წინ უსწრებს რეალიზაციიდან ამონაგების ზრდის ტემპს, მაშინ საწარმო რენტაბელურია, 2006 წელთან შედარებით 2010 წელს შპს „RMG GOLD“-ის რენტაბელობის ზრდის ტემპი გაიზარდა 2%-ით, ხოლო სს „RMG COPPER“-ის 1.5%-ით [121]. მართალია მომავალ წლებში (2011-2013 წ.წ.) შეიმჩნევა მისი შემცირების ტენდენცია, მაგრამ 1.5%-ზე

ქვემოთ არ ჩამოსულა და, ეს კლება ძირითადად დაკავშირებული იყო ბუნებრივი რესურსების შემცირებასთან, პერსონალის მართვაში ხარვეზების გაჩენის შედეგად.

შპს „RMG Gold“-ის და სს „RMG Copper“-ის კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრა ეკონომიკური ზრდის მდგრადობის კოეფიციენტის გამოთვლით, რომელიც გაიანგარიშება შემდეგი თანაფარდობით:  $Ek = Kp - Td/Mk$  (3.2), სადაც,  $Ek$  არის ეკონომიკური ზრდის მდგრადობის კოეფიციენტი,  $Kp$  - წმინდა მოგება,  $Td$  - გადახდილი დივიდენდები,  $Mk$  - საკუთარი კაპიტალი. მოცემული მიდგომით გამოიკვეთა, რომ სს „RMG Copper“-ის ეკონომიკური ზრდის მდგრადობის კოეფიციენტი 2012 წელს 0.49 შეადგინა, ხოლო 2013 - 0.53. შპს „RMG Gold“-ის იგივე კოეფიციენტი 2012 წელს 4.53-ს შეადგენდა, ხოლო 2013 - 4.21. ამ ორ კომპანიას შორის ასეთი განსხვავება გამოწვეულია იმით, რომ შპს „RMG Gold“-ის მოგება 2012 წელს 7-ჯერ აღემატებოდა სს „RMG Copper“-ის მოგებას, ხოლო 2013 წელს 8-ჯერ, რაც ძირითადად გამოწვეულია იმ გარემოებით, რომ სს „RMG Copper“-ის წარმოება დაკავშირებულია სპილენძის მოპოვებასთან და მსოფლიო ბაზარზე მას ბევრი კონკურენტი ჰყავს, რის გამოც იძულებულია დაბალ ფასში მოახდინოს სპილენძის კონცენტრატის შემცველი პროდუქციის რეალიზაცია, ხოლო შპს „RMG Gold“-ის წარმოება დაკავშირებულია ოქროსა და ვერცხლის მოპოვებასთან, მართალია კონკურენტების ნაკლებობას არც ეს კომპანია განიცდის, მაგრამ აღნიშნულ პროდუქციაზე მსოფლიო ბაზარზე მოთხოვნა მზარდი ტენდენციით ხასიათდება.

კომპანიის მდგრადი განვითარების ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია ფინანსური მდგრადობა (იხ. § 2.2.), რომლის შენარჩუნებას საფრთხეს უქმნის ისეთი ფაქტორები, რომლებიც არღვევენ საწარმოს ფინანსური რესურსების მყარ ბრუნვადობას, რაც კაპიტალის წრებრუნვისა და გაფართოვებული კვლავწარმოების მნიშვნელოვანი ელემენტია. აღნიშნული ფაქტორების რიცხვს პირველ რიგში, განეკუთვნება არასრულყოფილი ფინანსური დაგეგმვა. შემოსავლების და ხარჯების არასწორი დაგეგმვა გამოიწვევს არასტაბილურობას და წარმოების ხარჯების დაუსაბუთებელ ზრდას.

ფინანსური ხასიათის მეორე ფაქტორია მიმდინარე პერიოდში ფინანსების არამიზნობრივი მართვა, რომელიც იწვევს სამეურნეო საქმიანობის ფინანსური რესურსებით უზრუნველყოფის ტექნიკურ დარღვევებს, წარმოშობს საწარმოს

კრედიტორული და დებიტორული დავალიანების დიდ მოცულობებს ხანგრძლივი დროის მანძილზე.

წარუმატებლობის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ფინანსური ფაქტორია მისი საქმიანობის ფინანსური უზრუნველყოფის წყაროების ფორმირების არაოპტიმალური სტრატეგია. უპირველეს ყოვლისა ეს ეხება კომპანიის პასივების შემადგენლობაში საკუთარ და მოზიდულ სახსრებს შორის დამოკიდებულებას. პასივების სტრუქტურაში მიმდინარე საქმიანობის თვითდაფინანსების ზრდამ შეიძლება უარყოფითად იმოქმედოს კომპანიის მოქნილობაზე და წარმოების განვითარების დინამიკაზე. ამავე დროს გარე ფინანსური წყაროების გაზრდა იწვევს მიმდინარე ვალდებულებათა ზრდას და მოგების წარმართვას იმ მიზნებზე, რომლებიც უშუალოდ არ არიან დაკავშირებული წარმოების განვითარებასთან.

"RMG"-ის კომპანიების მდგრადი განვითარების მდგომარეობაზე ნეგატიურად შეიძლება იმოქმედოს გარე წყაროების არარაციონალურმა სტრუქტურამ. მათ შემადგენლობაში მოკლევადიან პასივებში სიჭარბე ხელს უწყობს ფინანსური მდგომარეობის მიმდინარე არამდგრადობის ზრდას, ზრდის ფინანსური ნაკადების სისტემაში ჩავარდნების ალბათობას, რასაც მოსდევს "RMG"-ის კომპანიებში შეფერხებები წარმოებასა და კაპიტალის ბრუნვაში. გრძელვადიანი პასივების სიჭარბე, განაპირობებს ფასების ზრდას მოზიდული რესურსების გამოყენებაზე. ხშირად "RMG"-ის კომპანიების წარუმატებლობის მნიშვნელოვანი ფინანსური ფაქტორია საბრუნავი სახსრების დაფინანსების შეუსაბამობა საწარმოო და ეკონომიკურ ამოცანებთან. იგი პირველ რიგში ვლინდება საბრუნავი სახსრების უკმარისობაში, რაც იწვევს წარმოების მასშტაბების შემცირებას და მისი რიტმულობის დარღვევას მოკლევადიანი კრედიტების ჭარბ გამოყენებას და წმინდა მოგების ნორმის შემცირებას.

შესაბამისად, ზემოთ აღნიშნულის აღმოსაფხვრელად "RMG"-ის კომპანიებს შევთავაზეთ ფინანსური სტრატეგიის შეფასების პოლიტიკის სრულყოფა, რომელიც ეტაპობრივ დიაგნოსტიკურ ღონისძიებებშია ასახული, კერძოდ:

პირველი ეტაპი - გადახდისუნარობის აღმოფხვრა. ამ ეტაპის ამოცანას წარმოადგენს გადახდისუნარიანობის აღდგენის უზრუნველყოფა მათი მიმდინარე ვალდებულებების მიხედვით, რათა თავიდან იქნას აცილებული გაკოტრების პროცედურების წარმოქმნა.



მეორე ეტაპი, კორპორაციის ფინანსური მდგრადობის აღდგენა. ფინანსური მდგრადობის აღდგენა შეიძლება მიღწეულ იქნას იმ შემთხვევაში, როცა საკუთარი ფინანსური რესურსების გენერირების დონე (დადებითი ფულადი ნაკადები) იქნება მეტი მოხმარებული ფინანსური რესურსების დონესთან შედარებით (უარყოფითი ფინანსური ნაკადები) მისი სიცოცხლისუნარიანობის პროცესში.

მესამე ეტაპი, ეკონომიკური წარმატების აღდგენა და ორგანიზაციულ-ეკონომიკური იმუნიტეტის სრულად ჩამოყალიბება. საერთო ფინანსური სტაბილიზაცია მიიღწევა მხოლოდ მაშინ, როცა კომპანია უზრუნველყოფს გამოყენებული კაპიტალის ღირებულების სტაბილურ შემცირებას და კომპანიის მთელი საბაზრო ღირებულების ზრდას. ეს ამოცანა მოითხოვს ეკონომიკური წარმატების მიღწევას ყველა ფუნქციური შემადგენლის მიხედვით სანაცირებელი კომპანიის ეკონომიკური განვითარების ტემპების დაჩქარების საფუძველზე.

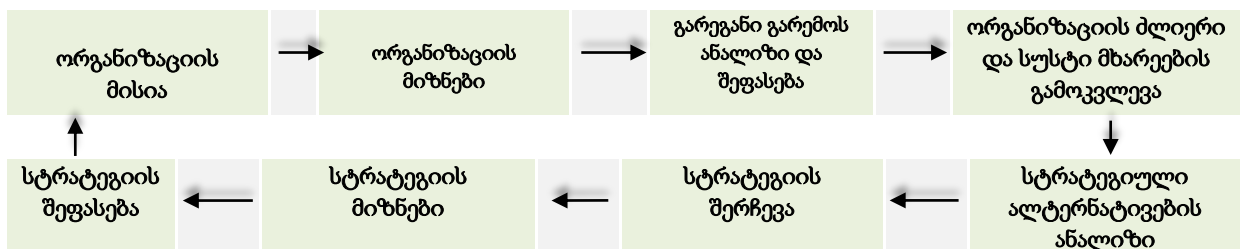
სამთო-მომპოვებელი დარგის კომპანიების სს "RMG Copper"-ის და შპს "RMG Gold"-ის ანალიზის საფუძველზე დადგინდა (იხ. ცხ. 2.7), რომ კონკურენტუნარიანობა ძირითადად განისაზღვრება ბუნებრივი და ფინანსური რესურსების, კომპანიის შემოქმედებითი უნარით (შრომითი ინტელექტუალური კაპიტალის ეფექტიანი გამოყენებით). ამასთან ამ ფაქტორების ზემოქმედება ასახვას პოულობს როგორც წარმოების მოცემული პერიოდის, ასევე მის მომავალ მოგებასა და დანახარჯებში. შესაბამისად, სამთო-მომპოვებელი დარგის კომპანიების, მოგება და კონკურენტუნარიანობა ძირითადად განისაზღვრება სამი ფაქტორით და მრავალი მიზეზობრივ-შედეგობრივი პროცესით.

შესაბამისად, მწვავე კონკურენტულ გარემოში სამთო-მომპოვებელი დარგის, კერძოდ "RMG"-ის კომპანიების, ეკონომიკური საქმიანობის უშუალო წარმართველმა მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს, რომ ოპერაციული ეფექტიანობა, დამატებული ღირებულების რეალიზაციის პროცესში, უზრუნველყოფს მოგებას, ხოლო, სტრატეგიული პოზიციონირება აყალიბებს პროცესს, რომელიც უზრუნველყოფს და აფართოებს გასაღების ბაზარს წარმოებული პროდუქციისთვის, ამასთან, წარმოადგენს თვით ამ პროცესს და წარმოების ციკლის ერთ-ერთ სახეობას, სადაც შუამავალია ფინანსური რესურსი. რაც შეეხება სამეურნეო საქმიანობის შემოქმედებით უნარს იგი აისახება იმაში, თუ რამდენად რაციონალურად იყენებს

მენეჯერი საწარმოს დანაზოგს, რომელიც ეკონომიკური საქმიანობის სასიცოცხლო ციკლის (კონკურენტუნარიანობის) მთავარი განმსაზღვრელია.

მაშასადამე, "RMG"-ის კომპანიების ეკონომიკურ უსაფრთხოებას - კონკურენტუნარიანობას განაპირობებს ერთის მხრივ, შიგა და გარე მიმდინარე ფინანსური ვალდებულებების შემცირება და მეორეს მხრივ, ფულადი აქტივების გადიდება, რაც უზრუნველყოფს მიმდინარე ვალდებულებების შესრულებას. შესაბამისად, "RMG"-ის კომპანიების ფინანსური მდგრადობა მისი ფინანსური რესურსების ისეთი მდგომარეობა, გამოყენება და განაწილებაა, რომელიც უზრუნველყოფს ამ კომპანიების განვითარებას მოგებისა და კაპიტალის ზრდის საფუძველზე, გადახდისუნარიანობის და კრედიტუნარიანობის შენარჩუნების პირობებში. ამასთან, აშკარაა რომ, კომპანია ახალი ცვლილებებისა და ფაქტორების მორგების პოლიტიკას ახორციელებს.

ამრიგად, გამოიკვეთა, კომპანიების მიზნებზე ორიენტირებული და ამასთან, მოქნილი სტრატეგიული გეგმის შემუშავების აუცილებლობა, საჭიროების შემთხვევაში შესაძლებელი იქნება მისი მოდიფიკაცია ან კორექტირება შეცვლილი გარემოებების შესაბამისად თითოეული ეტაპის მიხედვით პრიორიტეტების განსაზღვრა და საფრთხეების პროგნოზირება (იხ. ნახ. 3.3).



ნახ. 3.3. "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი

"RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული დაგეგმვის სრულყოფის პრიორიტეტებიდან იკვეთება დაგეგმვის შემდეგი კომპონენტები: გარე და შიგა ცვლადების შესაბამისი სტრატეგიული მიზნების ფორმირება; სტრატეგიული ალტერნატივების შეფასება; მიზნების ეტაპობრივი განხორციელება და კონტროლი; და, ყველა ეს კომპონენტი დაკავშირებულია მართვის ორგანიზაციულ და გადაწყვეტილების მიღების პრინციპებთან, სადაც დომინირებს მმართველი მენეჯერების მიერ ფინანსური სტრატეგიის ადგილის და ფუნქციური როლის

განსაზღვრა კომპანიის პერსონალის კვალიფიკაციისა და კომპეტენციის ფარგლებში, სტრატეგიული განვითარების პროცესში.

შესაბამისად, "RMG"-ის კომპანიების ფინანსური სტრატეგიის შემუშავება და დანერგვა კომპანიების ფინანსური საქმიანობის თავისებურებების და მისი ფინანსური მენეჯმენტის სტრატეგიული აზროვნების დონისა და კომპანიების მიზნის გათვალისწინებით, რომელშიც მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ფინანსური უსაფრთხოების დონის ამაღლება, რომელიც დაკავშირებულია ფინანსური რესურსების განაწილების მიმართულებების ოპტიმიზაციასთან სამეურნეო საქმიანობის სფეროების მიხედვით და, რომელიც ხელს შეუწყობს "RMG"-ის კომპანიების საბაზრო ღირებულების ზრდას სტრატეგიულ პერიოდში და ფინანსური უსაფრთხოების დონის ოპტიმიზაცია - დაკავშირებული კონტროლთან, რომელიც მოიცავს ფინანსური სტრატეგიის რეალიზაციის უზრუნველყოფას, ფინანსური განვითარების ყოველ დომინანტურ სფერომდე.

"RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული დაგეგმვის სრულყოფის პრიორიტეტებიდან ასევე იკვეთება ფასწარმოქმნის პოლიტიკის ფორმირების აუცილებლობა, როგორც დანახარჯების ასევე ბაზრის მოთხოვნის კუთხიდან, რომელიც თავისმხრივ "RMG"-ის კომპანიების ეკონომიკური პროცესების განვითარების დიაგნოსტიკას მოიცავს. ცნობილია, რომ კონკრეტულობის დონის, საკვლევი პროცესებისა და მოვლენის მსვლელობაზე ზემოქმედების ხასიათის მიხედვით განასხვავებენ და დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ პროგნოზირების ორ სახეობას, კერძოდ:

1) პროგნოზის პროცესი მოიცავს დროის რომელიმე მომენტისათვის ობიექტისგან ვითარების ტენდენციების ანალიზის საფუძველზე, ეკონომიკური ობიექტის მომავალი განვითარების ძირითადი მაჩვენებლის, მოვლენათა და პროცესთა განვითარების გზებისა და შედეგების განსაზღვრას.

სამთო-მომპოვებელი დარგის მიკროეკონომიკური სუბიექტის - "RMG"-ის კომპანიების მაგალითზე ეკონომიკური პროგნოზირების ძირითად ობიექტად გვევლინება წარმოებული პროდუქციის ხარისხი (ოქროს შემთხვევაში ფლოტაციის, ხოლო, სპილენძის შემთხვევაში გამდიდრების ხარისხი); მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ასპექტები, რომელიც დანახარჯების უშუალო შემცირებაზე ზემოქმედებს; წარმოების საწარმოო პოტენციალი და მისი გამოყენების

მრავალმხრივი ასპექტი; "RMG"-ის კომპანიების მართვისა და ორგანიზაციის სრულყოფა და განვითარება. მართვისა და პროგნოზირების ამოცანები განისაზღვრება "RMG"-ის კომპანიების წინაშე მდგარი მიზნების კომპლექსით: სტრატეგიული მიზნებით; საშუალოვადიანი მიზნებით და მოკლევადიანი, ოპერაციული მიზნებით. ხოლო, საშუალო და გრძელვადიანი პერიოდების პროგნოზირებისათვის, საკმარისად ობიექტურ საფუძველს ქმნის წარსული პერიოდების ტრენდების ექსტრაპოლაცია ნორმატიულ პროგნოზებთან შეთანაწყობით.

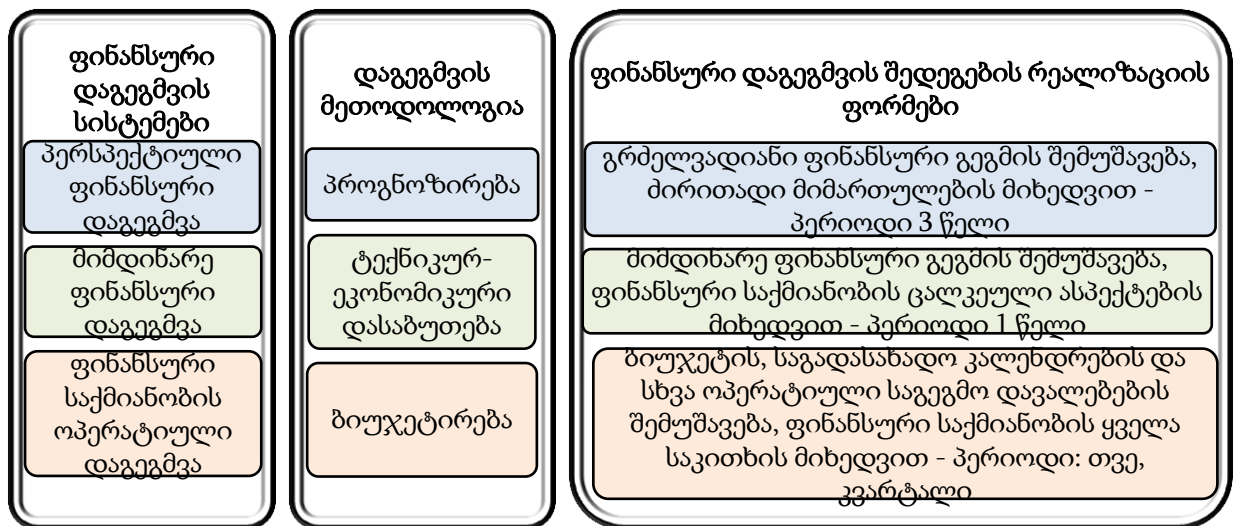
2) ფინანსური დაგეგმვის პროცესი, "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული დაგეგმვის და პროგნოზირების მთავარი ორგანული ნაწილია ფინანსური დაგეგმვა. ამ მიმართულებით დიდი ყურადღება ეთმობა ფუნქციას, რომელიც ახორციელებს შემოსავლებისა და ხარჯების დაბალანსების, საკმარისი ფულადი ნაკადის არსებობის, კომერციული სტატისტიკის, პერსონალისათვის მატერიალური წახალისების, ფიქსირებული აქტივების ამორტიზირების, ხარჯების დეტალიზების უზრუნველყოფის საკითხებს.

სტრატეგიული ფინანსური გეგმა მოიცავს შემდეგ განაყოფებს:

- ა) საქმიანობის მიზნებისა და ამოცანების გეგმა;
- ბ) მარკეტინგის გეგმას;
- გ) წარმოების გეგმას - პროდუქციის მოცულობას განსაზღვრავს ნატურალურ და ღირებულებით გამოსახულებაში;
- დ) ტექნოლოგიების განვითარების გეგმას;
- ე) შრომასა და კადრებთან დაკავშირებულ გეგმას;
- ვ) კაპიტალური მშენებლობის გეგმას;
- ზ) მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის გეგმას;
- თ) წარმოების დანახარჯებთან, მოგებასთან და რენტაბელობასთან დაკავშირებულ გეგმას;
- ი) ბუნების დაცვასთან და კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობასთან დაკავშირებულ გეგმას, რომელიც სტრატეგიული ფინანსური გეგმის ერთ-ერთი მთავარი შემადგენელი ნაწილია.
- კ) რისკების შეფასების და ეკონომიკური მდგრადი განვითარების შენარჩუნების გეგმას.

ამასთან, "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული დაგეგმვის მთავარი ორგანული ნაწილია ფინანსური გეგმის დაკავშირება ქვეყნის საფინანსო სისტემის ფუნქციონირების მთავარ მექანიზმთან, რომელიც განპირობებულია შემდეგი ფუნქციებით: დროში ეკონომიკური რესურსების გადაადგილების, რისკების მართვის და ვაჭრობის განხორციელებისათვის ანგარიშსწორებათა განხორციელების წესებით უზრუნველყოფის აუცილებლობით. იმისათვის, რომ აღნიშნული კავშირი დარღვევების გარეშე განხორციელდეს და ჩადგეს ეროვნული ეკონომიკის განვითარების სამსახურში აუცილებელია საბიუჯეტო-საგადასახადო სისტემის რაციონალური ტრანსფორმაცია ეკონომიკის ყველა სეგმენტში.

მაშასადამე, "RMG"-ის კომპანიების ფინანსური დაგეგმვა მოითხოვს სისტემიზაციას ეკონომიკის ყველა დონეზე, საქმიანობის და საფინანსო ინფორმაციის ანალიზს, რამეთუ ფინანსური დაგეგმვა ემყარება სამ ძირითად სისტემას რომლისთვისაც დამახასიათებელია განსაკუთრებული მეთოდური მიდგომები, შედეგების რეალიზაციის სპეციფიკური ფორმები, შესაბამისი განსაზღვრული პერიოდებით. ამასთან, ფინანსური დაგეგმვის ძირითადი სისტემები წარმოადგენენ კომპანიის მთლიანი ეკონომიკური ანალიზის საფუძველს (იხ. ნახ. 3.4).

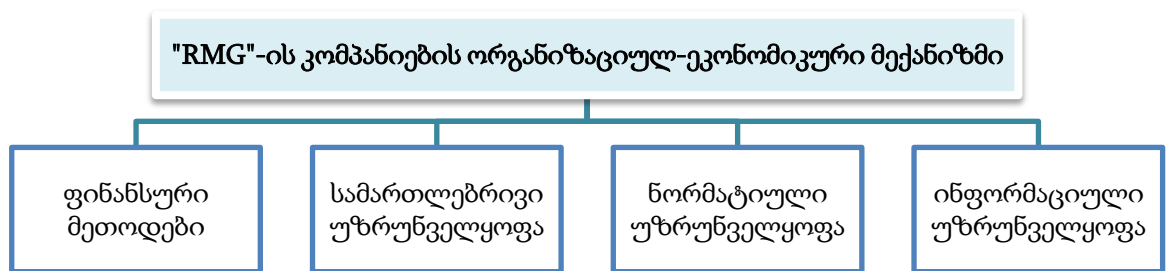


ნახ. 3.4. კომპანიის ფინანსური დაგეგმვის სრულყოფის ძირითადი მიმართულებები

"RMG"-ის კომპანიების დოკუმენტური მასალის შესწავლის საფუძველზე და მისი პოტენციალის გაზრდის მიზნით შემოთავაზებულია, რომ 2015 წლიდან გამოიყენონ მართვის მექანიზმის შემუშავება, რომელიც ითვალისწინებს საქმიანობის ბლოკებად დაყოფას, რაც უდაოდ გაზრდის მენეჯერების წვლილს საკუთარი სტრატეგიის შემუშავებაში და კომპანიის პერსონალს ისეთი ამოცანების

დასახვის საშუალებას მისცემს, რომელიც გაცილებით უკეთ და ზუსტად განსაზღვრავს საკუთარი ბიზნესის როლსა და შესაძლებლობას, რაც უდაოდ მყარი საფუძველი იქნება "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული დაგეგმვის პრიორიტეტების ზუსტი განსაზღვრისას.

"RMG"-ის კომპანიების განვითარების პრიორიტეტებიდან უპირატესობა ენიჭება იმ ძირითადი ორგანიზაციული და ფინანსური მექანიზმის ნაკრების ერთობლიობას, რომელიც უზრუნველყოფს კომპანიის საბაზრო ღირებულების ზრდას. შესაბამისად, სტრატეგიული ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის სრულყოფის მექანიზმიდან უპირატესობა ენიჭება ისეთ ფინანსურ მეთოდებს, რომლებიც ზემოქმედებს სამეურნეო პროცესზე და ფულადი რესურსების ფორმირებაში და გამოყენებაში ვლინდება. რაც შეეხება სამართლებრივ უზრუნველყოფას, "RMG"-ის კომპანიების ფინანსური მექანიზმის ფუნქციონირება ეფუძნება ყველა იმ საკანონმდებლო აქტებს, დადგენილებებს, ბრძანებებს და ა. შ., რომელიც გამოცემულია და მოქმედებს საქართველოს საკანონმდებლო სივრცეში, რაც თავის მხრივ უზრუნველყოფს კანონთან შესაბამის შიგა ფინანსური ნორმატიული დოკუმენტების ჩამოყალიბებას, ყოველივე ეს კი ფინანსური ინფორმაციის სამართლებრივი მართვის და გამოყენების საშუალებას იძლევა და შეიძლება მივიჩნიოთ როგორც შიგა, ასევე გარე ცვლადებად, რომლის მოპოვება და გადაცემა დამოკიდებულია შიგა საინფორმაციო სისტემის სრულყოფაზე (იხ. ნახ. 3.5).



ნახ. 3.5. ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მექანიზმის სტრუქტურა

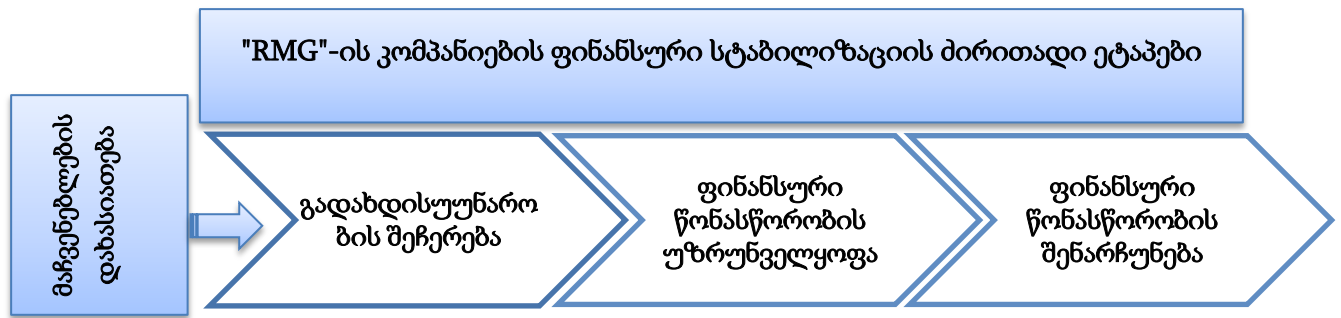
ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე, "RMG"-ის კომპანიებისათვის მიზანშეწონილია ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მექანიზმის შემდეგი სტრუქტურა, რომელიც მოიცავს მართვის იმ შიგა და გარე მექანიზმებს, რომელთა სრულყოფაზე ორიენტირებული უნდა იყოს საქართველოს სამთო-მომპოვებელი დარგი, კერძოდ, "RMG"-ის კომპანიები.

ამრიგად, "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული განვითარებისთვის შემოთავაზებულია სტრატეგიული დაგეგმვის ის ძირითადი მახასიათებლები, როგორც კომპანიების ფუნქციური ფორმა; ფუნქციური სტრატეგიული სისტემა; ფინანსური საქმიანობის განვითარება; გრძელვადიანი ფინანსური მიზნების ფორმირება; ფინანსური ეფექტიანი მიმართულებების შერჩევა; გარე ცვლადები ფინანსური საქმიანობის პროცესში ფინანსური გარემოს ადაპტაცია, რომლებიც უზრუნველყოფენ მათი განვითარების სტრატეგიის ეფექტიან ფუნქციონირებას.

"RMG"-ის კომპანიების ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის პროცესში კომპანიების ფინანსური საქმიანობის თავისებურებების და ფინანსური მენეჯმენტის სტრატეგიული აზროვნების დონისა და მიზნის გათვალისწინებით მნიშვნელოვანია ფინანსური სტრატეგიის შემუშავება და რეალიზაცია, რომელიც უზრუნველყოფს ფინანსური უსაფრთხოების დონის ამაღლებას, ფინანსური რესურსების განაწილების მიმართულებების ოპტიმიზაციას ეკონომიკური საქმიანობის სფეროების მიხედვით და ხელს უწყობს "RMG"-ის კომპანიების საბაზრო ღირებულების ზრდას სტრატეგიულ პერიოდში. ასევე, არსებითია ფინანსური უსაფრთხოების დონის ოპტიმიზაცია - დაკავშირებული კონტროლთან, რომელიც მოიცავს ფინანსური სტრატეგიის რეალიზაციის უზრუნველყოფას, ფინანსური განვითარების ყოველ დომინანტურ სფერომდე, რაც საშუალებას იძლევა ისეთი ფაქტორის გამოვლენისა როგორც კომპანიის ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტი.

ჩატარებული ანალიზის საფუძველზე ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტის შემცირების დინამიკის გათვალისწინებით შემოთავაზებულია "RMG"-ის კომპანიების ფინანსური სტაბილიზაციის ალგორითმი (იხ. ნახ. 3.6.), რომელიც მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

1. გადახდისუნარიანობის შეჩერება. ამ ეტაპის გადაუდებელი ამოცანაა "RMG"-ის კომპანიების ფინანსური სტაბილიზაციის ღონისძიებათა სისტემაში გადახდისუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტის უზრუნველყოფა კომპანიების გადაუდებელი ფინანსური ვალდებულებების მიხედვით, გაკოტრების შესაძლო შემთხვევების აღმოფხვრის მიზნით.



ნახ. 3.6. "RMG"-ის კომპანიების ფინანსური სტაბილიზაციის ალგორითმი

2. ფინანსური წონასწორობის უზრუნველყოფა. გადახდისუნარიანობის მიზეზები შეიძლება შენარჩუნდეს, თუკი "RMG"-ის კომპანიების ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტი მნიშვნელოვნად აღემატება ერთს.

3. ფინანსური წონასწორობის შენარჩუნება. ფინანსური წონასწორობის შენარჩუნება გრძელვადიან პერიოდში შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ, როცა "RMG"-ის კომპანიები უზრუნველყოფენ ხანგრძლივ ფინანსურ წონასწორობას მისი ეკონომიკური განვითარების პროცესში და მაშინ როცა კომპანიები კაპიტალდამზოგავი ტექნიკური პოლიტიკის პირობებში (წარმოების ტექნიკისა და ტექნოლოგიების სრულყოფის მიმართულება) ძირითადი და საბრუნავი კაპიტალის უმნიშვნელო ზრდით შესაძლებელი იქნება მოპოვებული მადნის მოცულობის ზრდა, რომელიც უზრუნველყოფს კომპანიების საბაზრო ღირებულების მუდმივ ზრდას.

"RMG"-ის კომპანიების ფინანსური სტაბილიზაციის უზრუნველყოფა განისაზღვრება შემდეგი შიგა მექანიზმით: ოპერატიული, ტაქტიკური, სტრატეგიული, რომლებიც წარმოადგენენ ფინანსური პოლიტიკის მთავარ შემადგენელ ნაწილს (იხ. ნახ. 3.7).

1. ოპერატიული მექანიზმი (გადახდისუნარიანობის შეჩერება) კორპორაციულ პრაქტიკაში წარმოადგენს იმ ღონისძიებათა სისტემას, რომელიც მიმართულია, ერთის მხრივ, კორპორაციის მიმდინარე შიგა და გარე ფინანსური ვალდებულებების სიდიდის შემცირებისაკენ მოკლევადიან პერიოდში, მეორეს მხრივ, იმ ფულადი აქტივების გადიდებისკენ, რომლებიც უზრუნველყოფს ამ ვალდებულებების დაფარვას. მექანიზმს საფუძვლად უდევს "ზედმეტის მოცილების" პრინციპი, რომელიც განსაზღვრავს, როგორც მისი მიმდინარე მოთხოვნების სიდიდის



შემცირების აუცილებლობას, ისე ცალკეული სახეობის ლიკვიდური აქტივების შემცირებასაც მათ ფულად ფორმაში სასწრაფოდ კონვერსიის მიზნით.

ფინანსური სტაბილიზაციის ეტაპები	"RMG"-ის კომპანიების ფინანსური სტაბილიზაციის შიგა ორგანიზაციული მექანიზმები და პოლიტიკა		
	1. ოპერატიული	2. ტაქტიკური	3. სტრატეგიული
1. გადახდისუნარიანობის შეჩერება	ლონისძიებების სისტემა, რომელიც ემყარება ვალდებულებების შემცირების პოლიტიკას	↓	↓
2. ფინანსური წონასწორობის უზრუნველყოფა	→	ლონისძიებების სისტემა, რომელიც ემყარება ფინანსური დამოუკიდებლობის პოლიტიკას	
3. ფინანსური წონასწორობის შენარჩუნება	→		ლონისძიებების სისტემა, რომელიც ემყარება კაპიტალდამზოგველ ტექნიკურ პოლიტიკას

ნახ. 3.7. "RMG"-ის კომპანიების ფინანსური სტაბილიზაციის შიგა ორგანიზაციული მექანიზმი

2. ტაქტიკური მექანიზმი (ფინანსური წონასწორობის უზრუნველყოფა) მიმართულია ფინანსური განვითარების არახელსაყრელი ტენდენციების გარდატეხაზე საკუთარი ფინანსური რესურსების ფორმირების ზრდაზე, რომელიც იძლევა საშუალებას მისი გამოყენების ყველა მიმართულებების განვითარებაზე, როგორცაა: საწესდებო კაპიტალის ზრდა აქციების დამატებითი ემისიით; დივიდენდური და კომპანიების სარეზერვო ფონდის ზრდა.

3. სტრატეგიული მექანიზმი (ფინანსური წონასწორობის შენარჩუნება) უზრუნველყოფს აუცილებელი ფინანსური პარამეტრების ოპტიმიზაციას, რომელიც ექვემდებარება კომპანიის მთლიანი ეკონომიკური ზრდის დაჩქარების მიზნებს.

ამკარაა, რომ "RMG"-ის კომპანიების ფინანსური სტაბილიზაცია ასევე მოითხოვს ფინანსური კონტროლის სისტემის გამართულობას, რისთვისაც აუცილებელია კონტროლის საქმიანობის მახასიათებლების რანჟირება. შესაბამისად, შემოთავაზებულია "RMG"-ის კომპანიების ფინანსური კონტროლის სისტემის ალგორითმი, რომელიც ეფუძნება ერთმანეთისგან გამომდინარე თანმიმდევრულ მაჩვენებლებს (იხ. ნახ. 3.8), კერძოდ:



- 1) კონტროლის ობიექტის განსაზღვრა
  - 2) კონტროლის სახეებისა და სფეროების განსაზღვრა
- 
- 3) კონტროლირებადი მაჩვენებლების პრიორიტეტების სისტემის ფორმირება
  - 4) კონტროლის რაოდენობრივი სტანდარტების სისტემის შემუშავება
- 
- 5) ფინანსურ კონტროლში ჩართული მაჩვენებლების მონიტორინგის სისტემის აგება
  - 6) მოქმედებათა ალგორითმების სისტემის აგება გადახრების თავიდან ასაცილებლად

ნახ. 3.8. "RMG"-ის კომპანიების ფინანსური კონტროლის სისტემის აგების ეტაპების თანმიმდევრობის ალგორითმი

1. კონტროლის ობიექტის განსაზღვრა. ხორციელდება მიზნობრივი ორიენტაციის პოზიციებიდან ფინანსური კონტროლის ობიექტია მმართველობითი გადაწყვეტილება კომპანიის ფინანსური საქმიანობის ძირითადი ასპექტების მიხედვით.

2. კონტროლის სახეებისა და სფეროების განსაზღვრა. "RMG"-ის კომპანიებში მოქმედებს ფინანსური კონტროლის სისტემის ცალკეული სახეების ძირითადი მახასიათებლები.

3. კონტროლირებადი მაჩვენებლების პრიორიტეტების სისტემის ფორმირება. მაჩვენებელთა მთელი სისტემა კონტროლის ცალკეული სახის სფეროში რანჟირდება მნიშვნელობის მიხედვით. ასეთი რანჟირების პროცესში თავდაპირველად პირველი დონის პრიორიტეტების სისტემაში კონტროლირებადი მაჩვენებლებიდან შეირჩევა შედარებით მნიშვნელოვანი მოცემული სახის კონტროლის მიხედვით. შემდეგ ყალიბდება მეორე დონის პრიორიტეტების სისტემა, რომლის მაჩვენებლები კავშირში იმყოფება პირველი დონის პრიორიტეტების მაჩვენებლებთან; ანალოგიურად ყალიბდება მესამე და მომდევნო დონეების პრიორიტეტების სისტემა. ამ ეტაპზე "RMG"-ის კომპანიები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ პრიორიტეტების სისტემის ჩამოყალიბებას, რამეთუ ისინი შეიძლება სხვადასხვა ხასიათისანი იყვნენ ცალკეული პასუხისმგებლობის ცენტრებისათვის, საწარმოს ფინანსური საქმიანობის სხვადასხვა მიმართულებებისათვის; ფინანსური რესურსების ფორმირების, განაწილებისა და გამოყენების სხვადასხვა

ასპექტებისათვის. ამავე დროს უზრუნველყოფილი უნდა იქნეს, როგორც ყველა კონტროლირებადი მაჩვენებლის იერარქიული თანხვედრა მთლიანად საწარმოში, ისე მათი შესაბამისობა ფინანსური საქმიანობის ცალკეულ მიმართულებებთან.

4. კონტროლის რაოდენობრივი სტანდარტების სისტემის შემუშავება. "RMG"-ის კომპანიების ფინანსური მენეჯერები მას შემდეგ, როცა მოახდენენ გასაკონტროლებელი ფინანსური მაჩვენებლების რანჟირებას, ადგენენ თითოეული მათგანისათვის რაოდენობრივ სტანდარტებს, რომლებიც შეიძლება დადგინდეს როგორც აბსოლუტურ, ისე შეფარდებით მაჩვენებლებში. სტანდარტებად გამოდის მიზნობრივი სტრატეგიული ნორმატივები, მიმდინარე გეგმებისა და ბიუჯეტების მაჩვენებლები, სახელმწიფოს ან საწარმოს მიერ შემუშავებული ნორმებისა და ნორმატივების სისტემა და ა.შ.

5. ფინანსურ კონტროლში ჩართული მაჩვენებლების მონიტორინგის სისტემის აგება. ფინანსური მონიტორინგის სისტემა წარმოადგენს საწარმოში შემუშავებულ მუდმივი დაკვირვების მექანიზმს ფინანსური საქმიანობის მნიშვნელოვან მაჩვენებლებზე, გათვალისწინებულიდან ფაქტობრივი შედეგების გადახრის სიდიდის განსაზღვრის და ამ გადახრის მიზეზების გამოვლენას.

6. მოქმედებათა ალგორითმის სისტემის აგება გადახრების თავიდან ასაცილებლად. "RMG"-ის კომპანიები ამ ეტაპზე გამოყოფენ შემდეგ პრიორიტეტებს: ფინანსური სტრატეგიის და მიზნების, ინვესტიციური პროექტების და კომპანიის ბიუჯეტის კონტროლს.

"RMG"-ის კომპანიების კონტროლის სისტემა ემსახურება კომპანიის უსაფრთხოების და, შესაბამისად, ინვესტორის ინტერესს. ინვესტორების დაცვის მიზნით, "RMG"-ის კომპანიებში გამოკვეთილ უნდა იყოს საერთაშორისო ორგანიზაციის მიერ შემუშავებული "COSO"-მოდელი, რომლის მიხედვით შიგა კონტროლის სისტემა წარმოადგენს პროცესს, რომელსაც ახორციელებენ დირექტორთა საბჭო, აღმასრულებელი მენეჯმენტი ან თანამშრომლები, რომელიც გამიზნულია იმისათვის, რომ მიღებული იქნეს დამატებითი გარანტია ორგანიზაციის შემდეგი მიზნების მიღწევაში, როგორცაა: საქმიანობის ეფექტურობა და ეფექტიანობა; ფინანსური ანგარიშგების სანდოობა; საკანონმდებლო და ნორმატიულ აქტებთან შესაბამისობა. ამ სამგანზომილებიანი

მოდელის პოპულარობა მდგომარეობს მისი მოდიფიცირების უნარში, რაც "RMG"-ის კომპანიებს საშუალებას აძლევს მოარგოს მოდელი თავის სპეციფიკას.

შესაბამისად, "COSO" მოდელის მიხედვით "RMG"-ის კომპანიები შიგა კონტროლის სისტემას ახორციელებენ ხუთი ელემენტის შეფასების მიხედვით, სახელდობრ:

1. კონტროლის გარემო. ეს ელემენტი შიგა კონტროლის სისტემის სხვა კომპონენტებს შორის ყველაზე მნიშვნელოვანია, რადგან იგი ფოკუსირებულია ადამიანურ ფაქტორებზე. კერძოდ: აღიარებული ღირებულებები, მენეჯმენტის სტილი, დამოკიდებულება როგორც შიგა, ისე გარე კონტროლისა და მონიტორინგის მექანიზმთან.

2. კონტროლი და ადმინისტრირება. ამ დროს ხორციელდება დეკლარირებული და ფაქტობრივად არსებული კონტროლის პროცედურების გამიჯვნა, რომლებიც, თავის მხრივ, შეიძლება დაიყოს პრევენციულ, აღმოჩენ და მაკორექტირებელ ღონისძიებებად.

3. რისკის მართვა. ხელს უწყობს მენეჯმენტს, დროულად აღმოაჩინოს, გაანალიზოს და შეიმუშაოს ადეკვატური კონტროლის ღონისძიებები ყველა იმ არსებითი საფრთხეების მიმართ, რომლებიც ხელს შეუშლის ორგანიზაციას კონკრეტული მიზნების მიღწევაში.

4. ინფორმაცია და კომუნიკაცია. რაც უფრო დროულად, სრულად და საიმედო გზებით მიეწოდება ადეკვატური ინფორმაცია სათანადო ადრესატს, მით უფრო მცირდება არასწორი მენეჯერული გადაწყვეტილებებისა და, შესაბამისად, გარკვეული ზარალის მიღების საფრთხე.

5. მონიტორინგი. "RMG"-ის კომპანიების დირექტორთა საბჭოსათვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია დარწმუნდეს, რომ ორგანიზაციის შიგა კონტროლის სისტემა ან რისკის მართვის ფუნქცია ადეკვატურია მის მიმდინარე და სტრატეგიულ მიზნებთან. ამ მიზნით მონიტორინგის ფუნქციას ანიჭებენ დამოუკიდებელ ორგანიზაციულ ერთეულს - შიგა აუდიტს ან გარედან მოწვეულ გარე აუდიტორს, რომლებიც "RMG"-ის კომპანიების დირექტორთა საბჭოს მითითებით ახორციელებენ ორგანიზაციაში შიგა კონტროლისა და რისკის მართვის არსებული სისტემების სუსტი წერტილების იდენტიფიკაციას და შესაბამის

ადრესატებს აწვდიან ადეკვატურ რეკომენდაციებს. მიღებული პრაქტიკის მიხედვით საბჭო წელიწადში ერთხელ იღებს ასეთ ანგარიშს.

აღსანიშნავია, რომ "COSO"-ს შიგა კონტროლის წარმოდგენილი ხუთ კომპონენტის სტრუქტურული მოდელი საკმაოდ წარმატებითაა აპრობირებული დღევანდელ პრაქტიკაში და მას წარმატებით იყენებენ ორგანიზაციები და აუდიტური ფირმები. ამასთან, ბოლო ათწლეულში რისკის ფაქტორის დომინირების გამო წარმოიშვა რისკზე დაფუძნებული კონტროლის ისეთი მოდელის ფორმირების აუცილებლობა, რომელიც ყველა სახეობის რისკის ფაქტორს გააკონტროლებდა. ამ მიზნით 2001 წელს "COSO"-ს დავალებით აუდიტორმა და საკონსულტაციო კომპანია Pricewaterhouse Coopers-მა შეიმუშავა 2004 წლის სექტემბერში გამოაქვეყნა ახალი გავრცობილი ე.წ. ERM - მოდელი, რომლითაც "COSO"-ს აქამდე არსებულ სამ მიზანს და ხუთ ელემენტს დაემატა ერთი მიზნობრივი (კერძოდ, სტრატეგიული მიზნების რეალიზაცია) და სამი შემდეგი კომპონენტი [18]:

1. მიზნის განსაზღვრა: სტრატეგიის განსაზღვრა, მზადყოფნა რისკის აღებაზე, რისკის მართვა;
2. მომავალი მოვლენების იდენტიფიცირება. სტრატეგიასა და მიზნებზე ზემოქმედი ფაქტორები, მეთოდოლოგია და ტექნიკის ჩამოყალიბება, მოვლენების ურთიერთკავშირი, რისკები და შანსები, მოვლენების კატეგორიზაცია;
3. რისკზე რეაქცია. რისკზე რეაგირების შესაძლო ღონისძიებების იდენტიფიკაცია და შეფასება.

ამ მოდელის თავისებურება ისიცაა, რომ მისი შემქმნელები სტრატეგიულ და ოპერატიულ ღონისძიებებს შესაბამის რისკთან აკავშირებენ. ეს ეხმარება ორგანიზაციას, რომ რისკის მართვა აღქმულ და შეფასებულ იქნეს კომპლექსურად, რაც მენეჯმენტს საშუალებას აძლევს წინასწარ, ადრეულ ეტაპზევე შეიმეცნოს რისკი, შანსი და მათი პოტენციალი. ამ თვისების გამო ახალ მოდელს შეიძლება ეწოდოს რისკზე ორიენტირებული კონტროლის მოდელი.

შიგა კონტროლის სისტემის მოდელის ობიექტურობის ამაღლების შემდეგი კონცეფციური პრობლემა შიგა კონტროლის სისტემის შეფასებითი საქმიანობის სტანდარტების შემუშავებაა. დღესდღეობით, ასეთ პრაქტიკას ორი არსებითი საერთაშორისო ორგანიზაციის მიერ მომზადებული სტანდარტები არეგულირებს.

ესენია: შიგა აუდიტის ინსტიტუტის (ფლორიდა, აშშ) მიერ 2004 წელს გამოქვეყნებული სტანდარტები და აუდიტისა და მარწმუნებელი საქმიანობის სტანდარტების საბჭოს (ამსს) მიერ მომზადებული ორი სტანდარტი, რომლებიც 2005 წლის იანვრიდან ამოქმედდა. ესენია: მასს 1000 - მარწმუნებელი გარიგების საერთაშორისო სტრუქტურული საფუძვლები; მასს 3000 - მარწმუნებელი გარიგებები გასული პერიოდების საფინანსო ინფორმაციისა, აუდიტისა და მიმოხილვის გარდა.

აუდიტორიული საქმიანობის სფეროში განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს შიგა აუდიტს, რომელიც მოიცავს საწარმოს შიგა კონტროლის სისტემის ეფექტიანობისა და სისრულის, ასევე მის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის შემოწმებას და შეფასებას.

აუდიტის საერთაშორისო სტანდარტებით (ასს) შიგა აუდიტის სამსახურის ფუნქციაა:

1. შემოწმდეს წარმოდგენილი ფინანსური და საწარმოო ინფორმაციის სანდოობა და სისრულე.

2. შემოწმდეს კონტროლის სისტემები, რომლებიც შექმნილია იმ წესების, გეგმების, პროცედურების კანონიერებისა და ინსტრუქციების დაცვის ზედამხედველობისათვის, რომლებმაც შეიძლება არსებული გავლენა იქონიოს ოპერაციებსა და ანგარიშგებაზე.

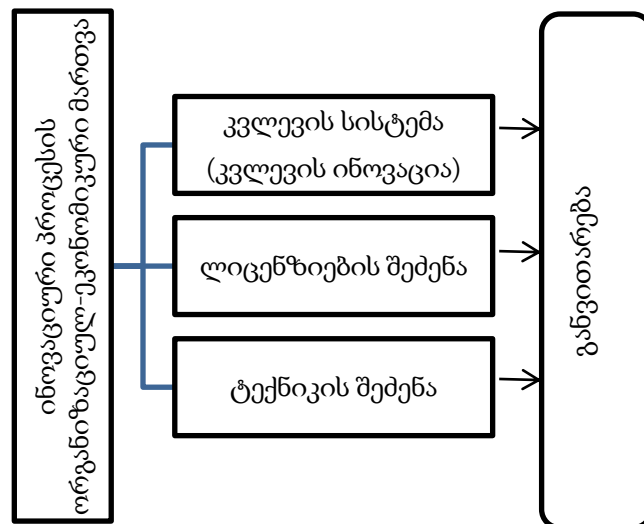
მაშასადამე, კონტროლი, როგორც მართვის აუცილებელი პირობა მენეჯერულ ღონისძიებათა და კონტროლის ქსელის განუყოფელი ნაწილია და მისი დამკვიდრება კორპორაციის სტრატეგიული მართვის სისტემაში აუცილებელია, კორპორაციის ინვესტორთა ინტერესების დაცვის მიზნით, რაც უდაოდ ამაღლებს დამატებით ინვესტიციების მოზიდვის და, შესაბამისად, ეროვნული ეკონომიკის პოტენციალის ამაღლების შესაძლებლობებს, მაგალითად უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის, როგორც ეროვნული ეკონომიკის აღწარმოების ერთ-ერთი ხელშემწყობი ფაქტორის გათვალისწინებით ავღნიშნავთ, რომ დღეის მდგომარეობით "RMG"-ის კომპანიებში მხოლოდ გეოლოგიურ-სადიებო სამუშაოებში (მათ შორის საყდრისის საბადოზე), უკვე განხორციელებულია 20 მლნ. დოლარის ოდენობის კაპიტალდაბანდება. ასევე, 20 მლნ. დოლარი მოხმარდა საყდრისის ტერიტორიაზე ახალი გადამამუშავებელი საწარმოს შექმნას, რომლის ფუნქციონირებაც საყდრისი-

ყაჩაღიანის მადნის გარეშე სრულიად არაპროდუქტიულია და მოკლე ხანში მისი დახურვა გარდაუვალი იქნებოდა<sup>7</sup>.

კვლევის შედეგები უჩვენებს, რომ "RMG"-ის კომპანიებში მიმდინარეობს ტექნოლოგიური და საინჟინრო-ეკონომიკური კვლევითი სამუშაოები, რის საფუძველზეც იკვეთება პერსპექტიული განვითარების პროექტი, რომელიც მიზნად ისახავს პირველად ქვეყნის ისტორიაში სუფთა (ე.წ. კათოდური) სპილენძის წარმოების დაფუძნებას, რაზედაც დამატებითი 2015 წელს 20-25 მლნ. დოლარის დამატებითი ინვესტიცია იქნება მიმართული.

ბოლნისში თანამედროვე ქიმიურ-ანალიტიკური ლაბორატორიის დაარსებამ და ინტენსიურმა გეოლოგიურ-სადაზვერვო სამუშაოებმა განაპირობა სრულიად ახალი ტიპის (პოლიმეტალური) მადნების საბადოს აღმოჩენა. აღნიშნული საბადოს მადანზე მორგებული წარმოების ამუშავებას წინ უსწრებს დაახლოებით ორ წლიანი სამეცნიერო-საინჟინრო სამუშაოები და ახალი კომპანიის შექმნა 2016 წლისთვის, რაც 40-50 მლნ. აშშ დოლარის დამატებით ინვესტიციას ითვალისწინებს.

ზემოაღნიშნულთან დაკავშირებით ჩვენს მიერ, "RMG"-ის კომპანიების მაგალითზე შემუშავებულ იქნა ინოვაციური განვითარების ბლოკსქემა (იხ. ნახ. 3.9.), რომელიც უდაოდ მოითხოვს ახალი ინვესტიციების მოზიდვას.



ნახ. 3.9. "RMG"-ის კომპანიების ინოვაციური განვითარების ბლოკ-სქემა

ახალი საინვესტიციო პროექტის შემუშავება მოითხოვს ისეთი ღონისძიებების გატარებას, რომელიც ხელს შეუწყობს "RMG"-ის კომპანიებს გამოვლენილი პრობლემების დაძლევაში, კერძოდ:

<sup>7</sup> "RMG"-ის სტრატეგიული განვითარებისა და მინერალური რესურსების დეპარტამენტი, 2014 წ.

- საყდრისის საბადოზე გამოიყო ხუთი უბანი, რომელთაგან დღეისთვის მხოლოდ ყაჩაღიანის უბანზეა (1 უბანი) დაფიქსირებული მადნის მარაგების და მასში ოქროს შემცველობის ეკონომიკურად და ტექნოლოგიურად გამართლებული მოცულობები - ამდენად აუცილებელია გაფართოვდეს საბადოს გამოვლენის ძებნა-ძიებითი სამუშაოები.
- საყდრისის საბადოს მეხუთე უბანზე მარაგები უკვე ათვისებულია, ხოლო მე-2, 3, 4 უბნებზე არსებულ ტექნოლოგიას დაქვემდებარებული მადნების რაოდენობა ძალზედ შეზღუდულია და მათი მოპოვება-გადამუშავება ეკონომიკურად გაუმართლებელია - საჭიროა ახალი ტექნოლოგიის დანერგვა.

ამ ეტაპზე ალტერნატიული საბადოს არარსებობის გამო საყდრისი-ყაჩაღიანის უბნიდან მადნის მოპოვების პროცესის შეფერხება ახლო მომავალში გამოიწვევს მთელი კომპანიის პარალიზებას, რაც მძიმე შედეგად აისახება როგორც რეგიონის, ასევე მთელი ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკურ გარემოზე და ამ პრობლემის გადაჭრა შესაძლებელია ახალი საინვესტიციო პროექტის შემუშავების შემთხვევაში, დამატებითი ფინანსური რესურსების მოზიდვის ხარჯზე, რომელიც ასევე უზრუნველყოფს "RMG"-ის კომპანიების ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის პრიორიტეტების განვითარებას (იხ.ნახ. 3.10).

<b>"RMG"-ის კომპანიების ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის პრიორიტეტები</b>			
<b>ფინანსური რესურსების ფორმირების სტრატეგია</b>	<b>ფინანსური რესურსების განაწილების სტრატეგია</b>	<b>ფინანსური უსაფრთხოების უზრუნველყოფის სტრატეგია</b>	<b>ეკონომიკური საქმიანობის მართვის ხარისხის ოპტიმიზაციის სტრატეგია</b>
მოგების მართვის პოლიტიკა	ფინანსური რესურსების განაწილების პოლიტიკა და სტრატეგია	საბრუნავი აქტივების მართვის პოლიტიკა	საადრინჯო პოლიტიკა
დივიდენდური პოლიტიკა		კაპიტალის სტრუქტურის მართვის პოლიტიკა	პერსონალის მართვის და სოციალურ-ეკონომიკური პოლიტიკა
ფინანსური სახსრების მოზიდვის პოლიტიკა	საინვესტიციო პოლიტიკა	რისკების მართვის პოლიტიკა	ინოვაციური პოლიტიკა
			ორგანიზაციულ გარდაქმნათა პოლიტიკა, ფინანსური მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის და ფინანსური მენეჯერების ორგანიზაციული კულტურის მიხედვით

ნახ. 3.10. ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის სტრატეგიული პრიორიტეტები

ამრიგად, საქართველოს სამთო-მომპოვებელი დარგის "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული განვითარების მართვის ფინანსური პოლიტიკის ძირითადი



ელემენტები მოქცეულია მოპოვებული მადნის - პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესების, ბაზარზე ადგილის შენარჩუნების, ფინანსური რესურსების გენერაციის, მართვის მაქსიმალური კოორდინაციის, კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის და ახალი შესაძლებლობების არეალში, შესაბამისად, ამ შემთხვევაშია შესაძლებელი კომპანიების საქმიანობის ოპტიმიზაცია და მისი საბაზრო ღირებულების მაქსიმიზაცია. რომელიც დამოკიდებულია ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის სწორი პოლიტიკის ჩამოყალიბებაზე.

### **3.2. "RMG"-ის კომპანიების პერსონალის მართვის სრულყოფის ძირითადი მიმართულებები**

საქართველოს სამთო-მომპოვებელი დარგის "RMG"-ის კომპანიების სამეწარმეო საქმიანობის სისტემური ანალიზის საფუძველზე შემუშავებულ იქნა კომპანიების სტრატეგიული განვითარების პრიორიტეტული მიმართულებები (იხ. § 3.1.), რაც უზრუნველყოფს ამ კომპანიების ფუნქციონირების კონკურენტულ გარემოს, პერსონალის მართვის მუდმივი სრულყოფისა და კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ზრდის პირობებში, რამეთუ კაპიტალური რესურსები მოიცავს პასუხისმგებლობის რისკს, რომელიც წარმოადგენს ფინანსური ზარალის რისკს, გამოწვეული პროდუქციის ხარისხზე, გამოყენებული ტექნოლოგიების ეკოლოგიურ უსაფრთხოებაზე საწარმოს სამოქალაქო პასუხისმგებლობით. შესაბამისად, "RMG"-ის კომპანიები აუმჯობესებენ კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის გათავისებით რისკის მართვას და სტრატეგიული მიზნების ოპტიმიზაციას ახდენენ, სადაც სოციალური პროგრამები ემსახურებიან ყველა მონაწილის ინტერესებს, მათ შორის ინვესტორის ინტერესს მოგების ზრდის მიმართ. ორმხრივი ოპტიმიზაციის გზის მოძიება, რაც ბიზნესისა და საზოგადოებისათვის თანაბრად სარგებლიანია, წარმოადგენს კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის პროექტების სოციალური წარმატების საფუძველს. აღნიშნულიდან გამომდინარე "RMG"-ის კომპანიებისათვის შეთავაზებულია კონკრეტული რეკომენდაციები ანალიზის შედეგად გამოვლენილი პრობლემების აღმოსაფხვრელად, სოციალური პროგრამების მიმართულებით სასურველია განხორციელდეს სოციალურ-ეკონომიკური პროგრამები როგორც რეგიონში, ასევე ქვეყნის მასშტაბით. კერძოდ,

"RMG"-ის კომპანიებისათვის ეკონომიკური მდგრადობის და განვითარების ხელშეწყობის მიზნით შემდეგი სახეობის პროგრამების განხორციელება: უპირატესობის მინიჭება ადგილობრივი პერსონალისთვის; წარმოების მოდერნიზაციის და ახალი ტექნოლოგიების შემუშავების ხელშეწყობა; წარმოების ხარისხის კონტროლი კომპანიის შიგა მექანიზმით. შემოთავაზებული პროგრამები აგებულია იმ ძირითადი მოტივების იდენტიფიცირებაზე, რომელიც მიმართულია კომპანიების წარმოების მოდიფიცირებაზე, ახალი ტექნოლოგიებით პროდუქციის ეკოლოგიურად სუფთა წარმოებაზე და დაბალი დანახარჯების მიღწევაზე; ადგილობრივი მუშახელის საკმარის კვალიფიკაციასა და პროფესიონალიზმზე.

როგორც ცნობილია, შიგა კორპორაციული პასუხისმგებლობა, სოციალური პასუხისმგებლობის მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენს და მას პასუხისმგებლობის განხორციელების მაღალი მაჩვენებელი ახასიათებს, რამეთუ პირდაპირ კავშირშია კომპანიის უშუალო ინტერესებთან.

აღსანიშნავია, რომ 2006-2012 წლებში სს "RMG Copper"-მა (ყოფილი სს „მადნეული“) და შპს "RMG Gold"-მა (ყოფილი შპს „კვარციტი“) 14 202 000 ლარის სოციალური პროექტები განახორციელეს. წელიწადში საშუალოდ მილიონიდან ორ მილიონ ლარამდე ხმარდება ქველმოქმედებას. განსაკუთრებული ყურადღება ენიჭება სპორტის, კერძოდ, საქართველოს რაგბის ეროვნული გუნდის მხარდაჭერას. თუმცა სასურველია და აუცილებელიცაა კომპანიებმა განსაკუთრებული ყურადღება დაუთმონ კულტურული, შემეცნებითი და საგანმანათლებლო პროექტების დაფინანსებას, ასევე კულტურული ძეგლების შენარჩუნებასა და აღდგენაზე ზრუნვას.

სს "RMG Copper"-სა და შპს "RMG Gold"-ის თანამშრომლების ჯანმრთელობა დაზღვეულია ხელშეკრულებით განსაზღვრული შესაბამისი პირობებით. სს "RMG Copper"-ის თანამშრომლებს ასევე აქვთ სიცოცხლისა და უბედური შემთხვევით გამოწვეული შრომის უუნარობის დაზღვევა სადაზღვევო პოლისის პირობების შესაბამისად. სადაზღვევო ბარათის ღირებულებას მთლიანად კომპანია ფარავს. გარდა ამისა, ყველა თანამშრომელს აქვს შესაძლებლობა თავისი სადაზღვევო პაკეტის ანალოგიური პირობებით დააზღვიოს საკუთარი ოჯახის წევრები.

სს "RMG Copper"-ის მიერ 2012-2014 წლებში სოციალურ პროექტებზე დახარჯული თანხა ჯამში შეადგენს 406 ათას ლარზე მეტს. აღნიშნული თანხიდან -

369 ათასი ლარი გასული 2.5 წლის განმავლობაში დაიხარჯა ბოლნისის რაიონში სხვადასხვა სახეობის სოციალური პროექტების, საქველმოქმედო ორგანიზაციების, ბოლნისის ეპარქიის, რეგიონში სხვადასხვა სპორტული და კულტურული ღონისძიებების დაფინანსებაში. დარჩენილი თანხა, რომელიც შეადგენს 36 559 30 ლარს, სს "RMG Copper"-მა რეგიონში სოციალურად დაუცველი ფიზიკური პირებისათვის გაწეულ მატერიალურ დახმარებაში დახარჯა. რაც შეეხება შპს "RMG Gold"-ს, 2012-2014 წლებში სხვადასხვა სახეობის საქველმოქმედო და სასპონსორო პროექტებში კომპანიამ 1,215,462.21 ლარი გაიღო. 1 128 541 ლარი ამავე პერიოდში მოხმარდა ქართული სპორტის (კერძოდ საქართველოს რაგბის ეროვნულ ნაკრებს და ბოლნისის სიონის საფეხბურთო კლუბს) განვითარებას, ასევე სხვადასხვა საქველმოქმედო ორგანიზაციების დაფინანსებას, როგორც არის: აუტიზმით დაავადებულთა ასოციაცია; მომავლის გზა; მოძრაობა ხელმისაწვდომი გარემოსათვის; მომავლის სახლი; ბოლნისის რაიონის რეაბილიტაციისა და განვითარების ხელშეწყობის ცენტრი; ფონდი „იანანა“ და სხვ.

2012-2014 წლებში, შპს "RMG Gold"-ის მიერ სოციალურად დაუცველ ფიზიკურ პირებზე გაცემული მატერიალური დახმარება 86,920.59 ლარს შეადგენს.

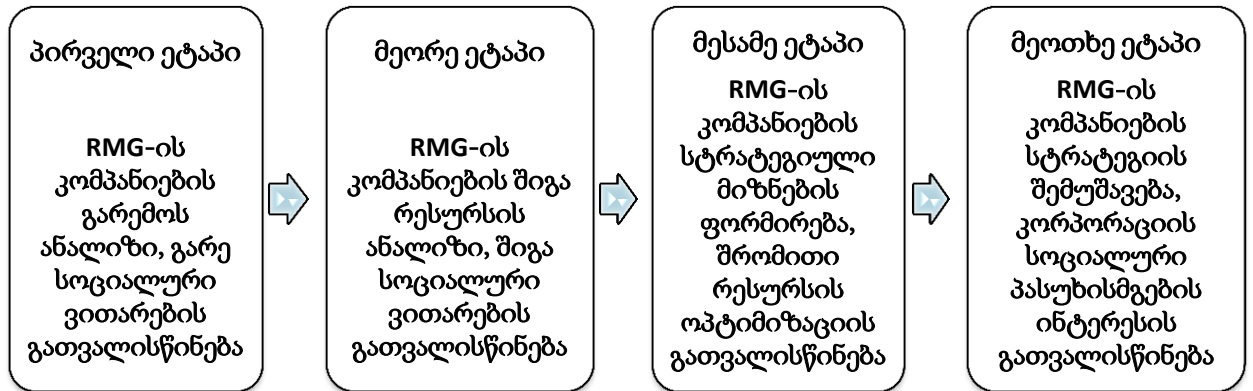
მთლიანობაში 2012-2014 წლებში სს "RMG Copper"-მა და "RMG Gold"-მა სოციალურ პროექტებში 1,622 მლნ. ლარი დახარჯა.

ამასთან მიგვაჩნია, რომ სოციალური პროექტების გაფართოების მიზნით, "RMG"-ის კომპანიებმა საზოგადოებასთან ურთიერთობის დასარეგულირებლად უნდა გაატარონ შემდეგი ღონისძიებები:

- გამჭვირვალობა და ნდობის ზრდა;
- წარმოებაში სოციალური საკითხების წინა პლანზე გადატანა;
- თანამშრომლების წახალისება ბიზნეს პროგრამებში სოციალური პასუხისმგებლობის მხარდაჭერისა და მასში მონაწილეობისათვის.

ამრიგად, "RMG"-ის კომპანიებს არსებული სოციალური-ეკონომიკური პრობლემებიდან და რეგიონის შრომითი რესურსის დასაქმებიდან გამომდინარე, სტრატეგიული მართვის ოპტიმიზაციის მექანიზმის ორიენტირად მიჩნეულ უნდა ჰქონდეთ მართვის ისეთი პროცესის ოპტიმალური მიდგომა, სადაც სოციალური საკითხები აქტუალურად განიხილება და კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის პოლიტიკა მაღალ დონეზე იქნება აყვანილი. ამ შემთხვევაში

დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პერსონალის მართვის რაციონალურ გზებს, როგორც პასუხისმგებლობის უზრუნველყოფელ მექანიზმს. შესაბამისად, "RMG"-ის კომპანიებისთვის შემოთავაზებულია სტრატეგიული მართვის პროცესის ოპტიმიზაციის ალგორითმი სოციალური ვითარების გათვალისწინებით (იხ. ნახ. 3.11), სადაც:



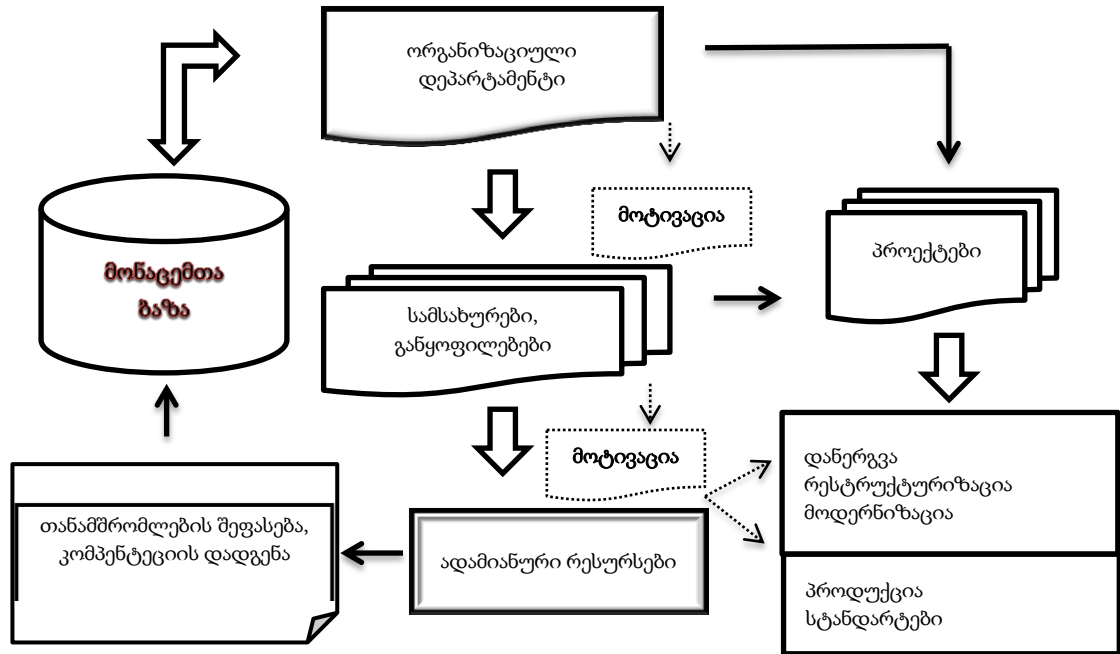
ნახ. 3.11. "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული მართვის პროცესის ალგორითმის სქემა, სოციალური ვითარების გათვალისწინებით

პირველ ეტაპზე - ძირითადი გარემო ფაქტორების შესწავლა სოციალური საკითხის პრიორიტეტის გათვალისწინებით, შრომითი და ბუნებრივი რესურსული შესაძლებლობების წინ წამოწევა და მოსალოდნელი მაღალი საფრთხეების გამოვლენა, რომლის მიზანია იმ ცვლილებების ზუსტი პროგნოზი, რომლებიც მიმდინარეობს იმ რეგიონში, სადაც "RMG"-ის კომპანიები ახორციელებენ თავის სამეწარმეო საქმიანობას. ამასთან, ეს ფაქტორები ირიბად დაკავშირებულია კავკასიის რეგიონში შემავალი სახელმწიფოების მარეგულირებელ და საბაზრო ფაქტორებთან. შესაბამისად, "RMG"-ის კომპანიებმა ერთდროულად უნდა გაითვალისწინოს რამდენიმე ქვეყნის მოქმედი გარე ცვლადი ფაქტორები;

მეორე ეტაპზე - არსებული და შესაძლო ბუნებრივი, შრომითი და ფინანსური რესურსების SWOT ანალიზი, რათა გამოვლინდეს სუსტი და ძლიერი მხარეები. შესაბამისად, "RMG"-ის კომპანიების მენეჯმენტი აფასებს საკუთარ პოტენციალს, ავლენს ძლიერ და სუსტ მხარეებს, განსაზღვრავს ადამიანური რესურსის მართვის პოლიტიკას, რაც სწორი სოციალურ-ეკონომიკური ორიენტირის დადგენის საშუალებას იძლევა;

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე, ჩვენს მიერ შემუშავებულ იქნა "RMG"-ის კომპანიების ორგანიზაციული ადამიანური რესურსის მართვის სქემა, მის

დაქვემდებარებულ ყველა სტრუქტურული ერთეულების ჩართულობით. სადაც, იკვეთება, რომ შრომითი რესურსის მართვის პროცესი მჭიდროდაა დაკავშირებული საქმიანობის სასიცოცხლო ციკლთან, სოციალურ საკითხებთან, რომელიც მოიცავს შემდეგ თანმიმდევრულ ეტაპებს (იხ. ნახ. 3.12).



ნახ. 3.12. "RMG"-ის კომპანიების ადამიანური რესურსის ორგანიზაციული მართვის სქემა

ინოვაციური სტანდარტი და სერვისი შესაძლებელია მოიცავდეს ახალი პროდუქციის შექმნას, ტექნოლოგიური პროცესის გაუმჯობესებას, ახალი დანადგარების დანერგვა-მოდერნიზაციას და ა. შ. ამ მიმართულებით კორპორაციაში საჭიროა განხორციელდეს სასიცოცხლო ციკლის საწყისი ეტაპის დამუშავება, რაც მოიცავს პროექტის განხორციელების ეფექტურობის კვლევას (მარკეტინგული, ფინანსური და ა.შ.), პროექტის შესრულების როგორც მატერიალური, ასევე დროითი მნიშვნელობის შეფასებასა და განსაზღვრას, ნორმების დადგენას და ა.შ.

მესამე ეტაპზე - "RMG"-ის კომპანიებმა უნდა განსაზღვრონ ისეთი მიზნები, რომელიც გაზრდის მათ მოგებიანობას. "RMG"-ის კომპანიებმა ოქროს გამდიდრების მოწინავე ტექნოლოგიის გამოყენებით შესაძლებელი იქნება სპილენძის და ვერცხლის გადამუშავების ხარისხის ამაღლება და სხვ.

მეოთხე ეტაპზე - განიხილება მიზნების მიღწევის ახალი სტრატეგიის შემუშავება ან/და განახლება კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის გათვალისწინებით. ამ ეტაპზე "RMG"-ის კომპანიები ძირითადად განსაზღვრავენ იმ

ახალ შესაძლებლობებს, რომლითაც უნდა მიაღწიონ მიზნებს, ამასთან განსაზღვრავენ გრძელვადიან კონკურენტულ უპირატესობებს.

ჩატარებული გამოკვლევის შედეგად დადგინდა, რომ CSR-ში ჩართული კომპანიების სარგებელი გაზომვას ექვემდებარება (იხ. § 2.3.), რომელიც ასახავს, თუ რა დადებით ეფექტს აღწევენ სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე კომპანიები, სახელდობრ:

- შემცირებული საოპერაციო ხარჯები;
- რისკის მენეჯმენტი;
- კორპორაციის რეპუტაცია;
- უფრო სრულყოფილი ბრენდის და იმიჯის რეპუტაცია;
- გაუმჯობესებული ურთიერთობები დაინტერესებულ მხარეებთან;
- გაყიდვების ზრდა და კლიენტების ერთგულება;
- თანამშრომლების მოზიდვისა და შენარჩუნების მეტი უნარი;
- რეკლამირება და სასარგებლო საქმიანობით შექმნილი მაღალი საზოგადოებრივი იმიჯი;
- მოზიდული სოციალური ინვესტიციები.

1972-დან 2000 წლამდე კომპანიების სოციალური პასუხისმგებლობის საქმიანობასა და ფინანსურ შედეგებს შორის კავშირის დადგენის მიზნით ასზე მეტი ემპირიული კვლევა ჩატარდა სხვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ [131]. ამ კვლევათა შედეგების უმრავლესობამ (68%) დადებითი ურთიერთკავშირი გამოავლინა, კორპორაციების წარმატებასა და სოციალური პასუხისმგებლობის ზრდას შორის. მაგალითად, ლონდონის ბიზნესის სკოლამ გამოაქვეყნა:

- სოციალურად ორიენტირებულ კომპანიებს სხვა კომპანიებთან შედარებით საშუალოდ 18 პროცენტით მაღალი მოგება აქვს<sup>8</sup>.

- ბოლო 15 წლის მანძილზე დაინტერესებული მხარეებთან თანამშრომლობის წარმატებული პრაქტიკის მქონე კომპანიებმა (Coca Cola, Procter & Gamble, Johnson & Johnson) დაადასტურეს, რომ ამ ინტერესების გათვალისწინებით ორჯერ უკეთეს შედეგს მიაღწიეს ვიდრე S&P 500-ით. მათი აქციონერების მთლიანი შემოსავალი ბოლო 15 წლის მანძილზე 43 პროცენტს შეადგენდა, მაშინ როცა S&P 500-ისა მხოლოდ 19 პროცენტს (Schmidt, 2000).

---

<sup>8</sup> Institute of Business Ethics, 2003.

- ჰარვარდის უნივერსიტეტის გამოკვლევების მიხედვით დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობაზე ორიენტირებული კომპანიები საკუთარ აქციონირებზე ფოკუსირებულ კომპანიებთან შედარებით ზრდის ტემპში ორჯერ და დაქირავებაში რვაჯერ მეტ აღმავლობას აჩვენებენ (Harvard University, 2000).

- კვლევებმა ასევე დაადასტურა, რომ კორპორაციები, რომელსაც საზოგადოებრივი ვალდებულება ეთიკის კოდექსით აქვთ განმტკიცებული, სხვა ფირმებთან შედარებით 2 და 3 - ჯერ უკეთესად მოქმედებენ (Business and Society Review, 1999).

ბევრი ექსპერტი იმასაც ამტკიცებს, რომ სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე კომპანიები ფინანსურ მახასიათებლებს მეტი ინვესტირების მოზიდვითაც აუმჯობესებენ. მაგალითად, 15 უმსხვილესი სოციალური ფონდიდან 9 - ინვესტირების მხრივ უმაღლეს კვარტალურ ჯგუფშია (Social investment forum [www.socialinvest.org](http://www.socialinvest.org)).

- ინვესტორების 86 პროცენტი თვლის, რომ სოციალური და გარემოსდაცვითი რისკების მართვა კომპანიის საბაზრო ღირებულების გრძელვადიანობას ამაღლებს<sup>9</sup>.

- აშშ-ში სოციალური ინვესტირების ფორუმის მიხედვით, ორ ტრილიონ აშშ დოლარზე მეტი თანხაა პორტფოლიოებში, რომელთა მართვისას ინვესტირებისათვის შერჩევა ეთიკასთან, გარემოსთან და CSR-თან მათი მიმართების გათვალისწინებით ხდება.

2005 წლის ნოემბერ-დეკემბერში პროექტის - "საქართველოში ბიზნესის კორპორაციული პასუხისმგებლობის გაცნობიერების ზრდა" - ფარგლებში ფონდ „კორიზონტმა“ Unocal Foundation-ის დახმარებით ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის კუთხით, კვლევა ჩაატარა, ამ კვლევამ ასევე მოიცვა "RMG"-ის კომპანიები. 2014 წელს ჩვენს მიერ მოხდა ამ მონაცემების შედარება სხვა გამოქვეყნებულ კვლევებთან და დადგინდა, რომ ცვლილებები უმნიშვნელოა. შედეგი ასეთია:

კომპანიათა დიდ უმრავლესობას (88.9%) აქვს თანამშრომელთა წახალისების სისტემები, მათ შორის მსხვილი კომპანიების 96.5%-ს და საშუალოების 82.8%-ს. ფულად პრემიას წახალისების მიზნით იყენებს ორგანიზაციათა 82.4%, ხელფასის მომატებას - 49.3%, დასაჩუქრებას - 41.3%. ფულად პრემიებს ერთნაირი სიხშირით

<sup>9</sup> CSR Europe/Taylor Nelson Sofres, 2001.

იყენებენ როგორც საშუალო, ისე მხვილი კომპანიებიც, ხელფასის მომატებას უფრო ხშირად მიმართავენ საშუალო კომპანიები, დასაჩუქრებას - მხვილი კომპანიები.

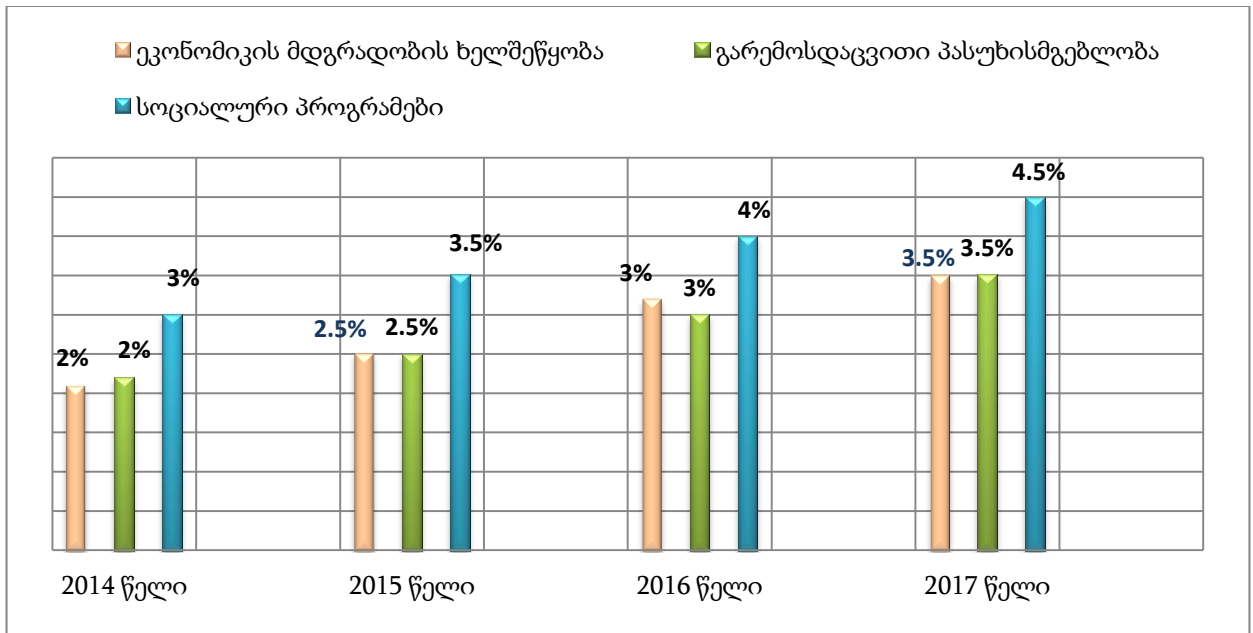
ასევე დადგინდა, რომ სოციალური/საზოგადოებრივი პროექტების განხორციელების ყველაზე გავრცელებული მიდგომა აღმოჩნდა ის, რომლის მიხედვითაც კომპანია თავად ახორციელებს ამ პროექტებს (68.3%), ბიზნესპარტნიორებთან ამ მიმართულებით თანამშრომლობა არც თუ იშვიათია (39.7%). კომპანიათა ნაწილი ამ კუთხით სახელმწიფო სტრუქტურებთან (19%) და ადგილობრივ მთავრობებთან (17.5%) ერთად მუშაობას ამჯობინებს, ხოლო არასამთავრობო ორგანიზაციებთან ერთად სოციალურ/ საზოგადოებრივი პროექტების განხორციელების გამოცდილება გამოკითხულთაგან 12.7% კომპანიას აქვს. რაც შეეხება სათემო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობას, ასეთი შემთხვევა მხოლოდ ერთი აღმოჩნდა. აღსანიშნავია, რომ მხვილი ბიზნესის წარმომადგენლებთან შედარებით სოციალურ/საზოგადოებრივ სფეროებში პროექტების განსახორციელებლად პარტნიორებს გაცილებით უკეთ პოულობენ. თუმცა, დღესდღეობით ორივე ტიპის ბიზნესს ურჩევნია ასეთი საქმიანობა მარტომ აწარმოოს.

"RMG"-ის კომპანიებისათვის ეკოლოგია და კორპორაციული სოციალურ პასუხისმგებლობა ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის სტრატეგიის ერთ-ერთი მთავარი შემადგენელი ნაწილია. აღნიშნულიდან გამომდინარე "RMG"-ის კომპანიების სამომავლო საქმიანობის პრიორიტეტებში პროექტის საფუძველზე ჩვენს მიერ შემოთავაზებულია ამ კომპანიების CSR-ის აქტივობის ზრდის პროექტი (იხ. ნახ. 3.13). კერძოდ: ეკონომიკური მდგრადობის ხელშეწყობა - გაუნაწილებელი მოგებიდან ყოველწლიურად 0,5%-ით ზრდა; გარემოს დაცვითი საკითხები - 0,5%; სოციალური პასუხისმგებლობა - 0,5%.

ამრიგად, "RMG"-ის კომპანიების სოციალური მიმართულების განვითარების მოდელის ფორმირების პროცესში აუცილებელია იმის გასათვალისწინება, რომ სოციალური პასუხისმგებლობა დამყარებულია ისეთ არამატერიალურ ფასეულობებზე როგორცაა ეთიკა, მორალი და ადამიანის უფლებები, საზოგადოების ინტერესები, რომლებიც უზრუნველყოფენ კომპანიის ინტერესების ინტეგრირებას საზოგადოების ინტერესებთან, რაც ზრდის კომპანიის მოტივაციებს მონაწილეობა მიიღოს დასაქმების, სოციალური და ეკოლოგიური უსაფრთხოების



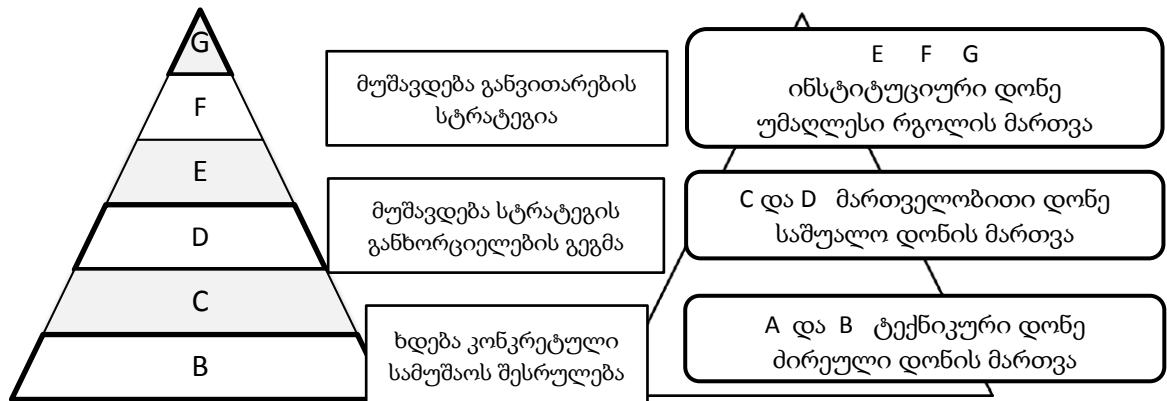
ზრდის პროგრამებში. შესაბამისად, ჩვენს მიერ "RMG"-ის კომპანიებისათვის შეთავაზებულია CSR-სა და უსაფრთხო განვითარების სტრატეგიული გეგმის და კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლობის აქტივობის ზრდის სამომავლო პროექტი, რომელიც უნდა გახდეს კომპანიების ფინანსური პოლიტიკის სრულყოფის შემადგენელი ნაწილი.



ნახ. 3.13. კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობისა და მდგრადი განვითარების პროექტი

ასევე, ჩვენი კვლევის პრობლემატიკიდან გამომდინარე გამოიკვეთა ის საკითხები, რომლებიც ყველაზე მეტად დაკავშირებულია "RMG"-ის კომპანიების პერსონალის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვასთან და, განსაკუთრებით, მატერიალური სტიმულირების ფორმების სრულყოფასთან. ამ მიზნით შემუშავდა თანამდებობრივი კლასიფიკაციის დაყოფის იერარქიული მრავალფუნქციური პირამიდა, რომელიც "RMG"-ის კომპანიების მართვის დონეების განმსაზღვრელი და სისტემური ანალიზის კონვერგენციული მოდელის წარმმართველი მექანიზმია. ასევე, ასახავს თანამდებობრივი მდგომარეობის შესაბამის ფუნქციებს, კვალიფიკაციის დონეს, რომელიც შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას როგორც ანაზღაურების სისტემისათვის, ისე სოციალურ-ეკონომიკური ანალიზისათვის. წარმოდგენილი პირამიდა ასახავს კონკრეტული კატეგორიის თანამდებობაზე დასაქმებულს რა ადგილი უჭირავს "RMG"-ის კომპანიების სტრუქტურაში იერარქიულად (დანართი 3; 4), რა ტიპის გადაწყვეტილებების მიღების უფლება-

მოსილება გააჩნია და რა დონის პასუხის-მგებლობა აქვთ კომპანიის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის პროცესში (იხ. ნახ. 3.14).



ნახ. 3.14. სისტემური ანალიზის კონვერგენციული მოდელის (ფუნქციური საქმიანობის) მრავალფუნქციური პირამიდა

სადაც, პერსონალის თანამდებობრივი და ფუნქციური გრადაცია აგებულია შემდეგ ორგანიზაციულ-ეკონომიკურ პრინციპებზე. კერძოდ:

G - ამ კატეგორიაში შედის სამეთვალყურეო საბჭო, რომელიც აყალიბებს კომპანიის განვითარების სტრატეგიას;

F - კატეგორიის პერსონალი (დირექტორატი) აყალიბებს "RMG"-ის კომპანიების კონცეფციის შესაბამისად ორგანიზაციულ-ეკონომიკურ პოლიტიკას, შეიმუშავებს სტრატეგიას;

E - კატეგორიის პერსონალი იღებს სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს და მოქმედებს თავისი კურატორობის ფარგლებში და ამასთან ჰორიზონტალურ კავშირებს აღრმავებენ შესაბამისი დონის მენეჯერებთან და დეპერტამენტის უფროსებთან. ამ კატეგორიის პერსონალი დასაქმებულისაგან მოითხოვს პროფესიონალიზმს, უმაღლეს განათლებას და განსაკუთრებული უნარების ქონას.

E და F კატეგორიის პერსონალს მათი სამუშაოს დიდი მოცულობისა და დამაბული ხასიათის გამო გააჩნიათ მაღალი ანაზღაურება. ამ კატეგორიის პერსონალი მონაწილეობს კომპანიის განვითარების სტრატეგიის შექმნაში. მართვის ამ დონის ხელმძღვანელები, თავიანთი სამუშაო დროის უდიდეს ნაწილს, დაახლოებით 55%-ს დაგეგმილ თათბირებსა და შეხვედრებს უთმობენ, ხოლო დარჩენილ დროს დოკუმენტებზე მუშაობას და კომპანიის პოლიტიკის განხორციელების კონტროლს უთმობენ;

D - კატეგორიის პერსონალი იღებს ტაქტიკურ გადაწყვეტილებებს კომპანიის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური პოლიტიკის გათვალისწინებით, მათი მიზანია მართვა გახადონ ქმედითუნარიანი რისთვისაც იყენებენ სხვადასხვა მართვის მექანიზმს, მათ შორის კონტროლს. ამ კატეგორიაში შედიან ისეთი მენეჯერები, რომლებიც მოითხოვენ დასაქმებულისაგან პროფესიონალიზმს, უმაღლეს განათლებას, სამ წლიან გამოცდილებას. ამ კატეგორიის წარმომადგენლები არიან: სამსახურის ან განყოფილების უფროსები, მთავარი ბუღალტერი.

C - კატეგორიის პერსონალი დასახული მიზნების მისაღწევად იყენებს პროცესუალურ გადაწყვეტილებებს, ახდენს მეთოდების შერჩევას, საშუალებათა გამოყენების კოორდინაციას და ზემდგომი ხელმძღვანელების დავალებების მისადაგებას კომპანიის ორგანიზაციულ-ეკონომიკურ პოლიტიკასთან. ამ კატეგორიის პერსონალი დასაქმებულებისაგან ითხოვს პროფესიონალიზმს, უმაღლეს განათლებას სპეციალობის მიხედვით. ამ კატეგორიაში შედიან ბრიგადის უფროსები, ოფისის მენეჯერები, ინჟინრები, პროგრამისტები, იურისტები, ეკონომისტები. ამ პერსონალს წარმოადგენს "RMG"-ის კომპანიების მართვის საშუალო (C და D) დონის ხელმძღვანელები, რომლებიც შუალედურ როლს ასრულებენ მართვის უმაღლესი და ძირეული დონის პერსონალს შორის. უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები ძირითადად მათგან მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე იღებენ გადაწყვეტილებას, რომელიც მართვის საშუალო დონის ხელმძღვანელების მეშვეობით დაიყვანება ძირეული დონის ხელმძღვანელებამდე. მართვის საშუალო დონის ხელმძღვანელები თავიანთ სამუშაო დროის დიდ ნაწილს უმაღლესი და ძირეული დონის ხელმძღვანელებთან ურთიერთობაში ატარებენ. მართვის ამ დონის ხელმძღვანელები პასუხს აგებენ მთელი ორგანიზაციის საქმიანობაზე და მონაწილეობენ კომპანიის სტრატეგიის განხორციელების გეგმის შედგენაში;

B - კატეგორიის პერსონალი კონკრენტული დავალების შესასრულებლად იყენებს ოპერატიულ გადაწყვეტილებას, ახდენს არსებული მეთოდების გამოყენებას. ამ კატეგორიაში განლაგებული პერსონალი იკავებს ისეთ თანამდებობებს როგორცაა ტექნიკოსი, მდივნები, ასისტენტები, საქმის მწარმოებლები, რომლებიც მოითხოვენ დასაქმებულებისაგან გარკვეული

კვალიფიკაციის ცოდნას, მაგრამ უმაღლესი განათლება აუცილებლობას არ წარმოადგენს;

A - კატეგორიის პერსონალი იღებს პირველად გადაწყვეტილებას, ახდენს არსებულ საშუალებათა გამოყენებას დაკისრებული სამუშაოს შესასრულებლად. ამ კატეგორიის პერსონალს უკავია ისეთი თანამდებობები როგორცაა: მუშები, დამლაგებლები, დარაჯები და ა.შ. ამასთან, "RMG"-ის კომპანიების მართვის ამ ძირეული რგოლის (A და B) პერსონალი უშუალო კავშირში არიან არამმართველობითი შრომით დაკავებულ პერსონალთან. მათი ძირითადი მოვალეობაა, განსაზღვრული კომპეტენციის ფარგლებში თვალყური ადევნონ საწარმოო დავალებების შესრულებას. ისინი ხშირად პასუხს აგებენ გამოყოფილი რესურსების გამოყენებაზე და უზრუნველყოფენ კონკრეტული სამუშაოს შესრულებას.

არსებული თანამდებობების კატეგორიებად კლასიფიკაცია წარმოადგენს აუცილებლობას ობიექტური ანაზღაურების სისტემის ჩამოსაყალიბებლად, რომელიც ბიზნეს-პროცესის სრულყოფის და ორგანიზაციულ-ეკონომიკური საქმიანობის ფუნქციონირების მთავარი შემადგენელია. ამასთან, განსაზღვრავს პერსონალის ვალდებულებებს. კვლევის შედეგად დადგინდა შემდეგი:

1. ფოკუსირება სამუშაოს მხოლოდ კონკრეტულ ელემენტებზე (იგულისხმება პერსონალის მიერ შეძენილი ტენდენცია გააკეთოს მხოლოდ ის, რისთვისაც მას უნაზღაურდება შრომა და ელის შესაბამის წახალისებას). ამ ჯგუფში ძირითადად შედის A და B კატეგორიის პერსონალი (იხ. ნახ. 3.14). სამუშაოს ასეთი მიდგომა ზრდის შესრულებული სამუშაოს ხარისხს. ხოლო, ამ კატეგორიის პერსონალის მოტივაციის ყველაზე ქმედითი საშუალებაა ფულადი პრემიები. სტიმულირების ეს თუნდაც არამრავალჯერადი ფორმა საკმარისია იმისათვის, რომ პერსონალში ჩამოყალიბდეს იმის მოლოდინი, რომ მათ მიერ სანიმუშოდ შესრულებული სამუშაო წახალისებული და აღიარებული იქნება. არსებითად ეს მოლოდინი სწორედ ისაა, რის მიღწევასაც ცდილობენ "RMG"-ის კომპანიების მენეჯერები სტიმულირების სისტემის ჩამოყალიბებისას.

2. ფოკუსირება სამუშაოს რამოდენიმე ელემენტზე (პერსონალის ვალდებულება გააკეთოს მასზე დაგიკსრებული სამუშაო და გამოირჩეოდეს ინციატივით, რისთვისაც მას უნაზღაურდება შრომა და ელის შესაბამის წახალისებას). ამ ჯგუფში

ძირითადად შედის B და C კატეგორიის პერსონალი (იხ. ნახ. 3.14). სამუშაოს მიმართ ასეთი დამოკიდებულება ზრდის ხელქვეითების სტიმულს და შესრულებული სამუშაოს ხარისხს.

3. ფოკუსირება სამუშაოს რამოდენიმე ელემენტზე და სამომავლო გეგმაზე (პერსონალის ვალდებულება გააკეთოს მასზე დაგიკსრებული სამუშაო, გამოირჩეოდეს ინიციატივით და კონტროლით, რისთვისაც მას უნაზღაურდება შრომა და ელის შესაბამის წახალისებას). ამ ჯგუფში ძირითადად შედიან C და D კატეგორიის პერსონალი (იხ. ნახ. 3.14). სამუშაოს მიმართ ასეთი დამოკიდებულება ზრდის კომპანიის საერთო პოტენციალს და შესრულებული სამუშაოს ხარისხს.

4. ფოკუსირება სამუშაოს რამოდენიმე ელემენტზე, მოსალოდნელ ცვლილებებზე, სამომავლო გეგმაზე და პოლიტიკაზე (პერსონალის ვალდებულება გააკეთოს მასზე დაგიკსრებული სამუშაო, გამოირჩეოდეს ინიციატივით, კრეატიულობით და კონტროლით, რისთვისაც მას უნაზღაურდება შრომა და ელის შესაბამის წახალისებას). ამ ჯგუფში ძირითადად შედიან D, E და F კატეგორიის პერსონალი (იხ. ნახ. 3.14). სამუშაოს მიმართ ასეთი დამოკიდებულება ზრდის კომპანიის საბაზრო ღირებულებას.

მამასადამე, რამდენადაც "RMG"-ის კომპანიების პერსონალის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვა დაკავშირებულია სტიმულირების ეფექტიანი სისტემის არსებობასთან. რაც თავის მხრივ საფუძველია მაღალკვალიფიციური კადრების მოზიდვისა და შენარჩუნებისა, აუცილებელია რომ სტიმულირების სისტემის გამოყენება "RMG"-ის კომპანიების პერსონალის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის განუყოფელი ნაწილი გახდეს. ამასთან, იგი უნდა ეხმიანებოდეს იმ ღირებულებებს, რომლებიც ამ კომპანიებს გააჩნიათ და საჭიროა სტრატეგიული მიზნების მიღწევისათვის.

თანამედროვე ეტაპზე, როდესაც საქართველოში, ბოლომდე არ არის მოწესრიგებული სტიმულირების პრაქტიკა, რამეთუ დღეს არსებული ბერკეტებით, მზარდი ინფლაციის პირობებში (2015 წ.), ფაქტობრივად შეუძლებელია პერსონალის მოტივაცია. ამდენად, ეს პრობლემა კომპლექსურ ჭრილშია გადასაწყვეტი, მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული ფაქტორების სიმრავლე, პერსონალის ხელფასიდან დაწყებული მისი სტიმულირებით დამთავრებული, განსაკუთრებით A, B და C კატეგორიის პერსონალისთვის. სახელდობრ: "RMG"-ის კომპანიების

დირექტორატის (F კატეგორია) მიერ გადახედილ უნდა იქნეს A, B და C კატეგორიის (იხ. ნახ. 3.14) პერსონალის სატარიფო განაკვეთები იმ მიმართულებით, რომ ამ პერსონალის ანაზღაურება და მოტივაცია განსაზღვრავს და აისახება წარმოებული პროდუქციის საბოლოო ხარისხზე.

ამრიგად, ჩატარებული კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე "RMG"-ის კომპანიების პერსონალის მენეჯმენტი მართვის სრულყოფის ძირითად საკითხებად განიხილება თანამდებობების კატეგორიებად დაყოფასთან დაკავშირებული შემდეგი მიმართულებები: საკადრო პოლიტიკა, ინიციატივიანი კადრების ფორმირება - მაღალი ფინანსური მოტივაციის გარემოს შექმნით; პერსონალის სუსტი მხარეების გამოვლენა და მათი დაძლევა შესაბამისი სასწავლო პროგრამების საშუალებით; პერსონალის განვითარების მეთოდების სრულყოფა. "RMG"-ის კომპანიებისთვის ყოველივე ზემოთაღნიშნულთან დაკავშირებით შეთავაზებულია:

1. საკადრო პოლიტიკა: ამჟამად "RMG"-ის კომპანიებში დასაქმებულია 1745 თანამშრომელი, საიდანაც მენეჯმენტის მაღალი და საშუალო რგოლები მხოლოდ 12% შეადგენს, დანარჩენი 88% კი წარმოების დაბალი რგოლის პერსონალითაა წარმოდგენილი. თანამშრომელთა 90% ადგილობრივი მოსახლეა. საერთო ჯამში პერსონალის რაოდენობა დიდია, რაც იწვევს დანახარჯების ზრდას, თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ მცირდება რეგიონში სოციალური დამაბულება და ქვეყნის მამტაბით საშუალებას ქმნის დასაქმების სოციალური სოლიდარობის სისტემის განვითარებისა. მაგრამ, ამასთან გასათვალისწინებელია ის გარემოებაც, რომ კომპანიის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის პროცესზე მოქმედი ფაქტორების ცვლილება იწვევს შიდა ცვლილებებს (იხ. ნახ. 2.12), რაც მენეჯმენტში პრობლემების გამოვლენისა და გადაწყვეტილების თანმიმდევრული სქემის შექმნის აუცილებლობას მოითხოვს (იხ. ნახ. 3.15).

ამასთან საყურადღებოა ის გარემოებაც (როგორც მართვის პროცესზე მოქმედი ერთ-ერთი ფაქტორი), რომ "RMG"-ის კომპანიების არსებული თანამდებობების კატეგორიებად დაყოფა წარმოადგენს ანაზღაურების სისტემის საფუძველს - "RMG"-ის კომპანიების საშტატო ერთეულების ძირითადი ნაწილი B (44%) და C (41%) კატეგორიებზე მოდის. სწორედ ამ კატეგორიის თანამშრომლები ქმნიან "RMG"-ის კომპანიების ძირითად პროდუქტს. F, E და D კატეგორიის თანამშრომლები

(მმართველობითი პერსონალი) დაახლოებით 7% შეადგენს. დანარჩენი კი A კატეგორიის - დამხმარე პერსონალზე მოდის (იხ. ნახ. 3.14).



წყარო ადაპტირებულია: Luthans F, Jonathan P. Doh, International Management: Culture, Strategy, and Behavior, seventh Edition, McGraw-Hill, 2009, P., 340

ნახ. 3.15. "RMG"-ის კომპანიების მენეჯმენტში პრობლემების გამოვლენისა და აღმოფხვრის, გადაწყვეტილებების მიღების თანმიმდევრული ციკლი

2. შრომითი რესურსების წახალისების სისტემის ფორმირება: "RMG"-ის კომპანიებში გარდა უკვე აღწერილი მოტივაციის სისტემის არსებობისა, ფუნქციონირებს პროფესიული კავშირის ორგანიზაცია (პროფკავშირი), რომელიც სოციალური პირობების გათვალისწინებით, მუშა-მოსამსახურეებს უწევს ფინანსურ დახმარებას და ატარებს სხვადასხვა სახეობის ღონისძიებებს. თავის მხრივ, კომპანია იღებს უშუალო მონაწილეობას თანამშრომლების სოციალური პირობების გაუმჯობესებაში, სათანადო პირობების შექმნასა და სხვადასხვა დახმარებებში. შპს "RMG Gold"-ის თანამშრომლები სარგებლობენ სამედიცინო დაზღვევით. აგრეთვე კარიერის ტერიტორიაზე არსებობს სამედიცინო სამსახური, რომელიც თანამშრომლებს ყოველდღიურად უწევს სამედიცინო დახმარებას და უზურუნველყოფს მათ შესაბამისი მედიკამენტებით. თანამშრომლები, რომლებიც მგზავრობენ ბოლნისიდან (დაბა კაზრეთამდე მანძილი 15 კმ.) დახმარების სახით იღებენ მგზავრობის კომპენსაციას. კარიერის ტერიტორიაზე მოქმედებს საზოგადოებრივი კვების ობიექტი.

3. პერსონალის სუსტი მხარეების გამოვლენა და მათი დაძლევა შესაბამისი სასწავლო პროგრამების საშუალებით: პერსონალის სუსტი მხარეების გამოვლენა ხდება მის მიერ შესრულებული სამუშაოს შესაბამისად, დავალების ცუდი

დაგეგმვის, კოლექტივში ქცევის, ლიდერობის შეუსაბამო სტილის გამომჟღავნებით და ა.შ. თვისებებით, რომელიც საბოლოო ჯამში ქმნის კომპანიაში ცვლილებების შეტანის აუცილებლობას (იხ. ცხ. 2.22). ამ ნეგატიური მხარეების აღმოფხვრის მიზნით, სხვა ღონისძიებების კვალობაზე "RMG"-ის კომპანიები ახორციელებენ თანამშრომლების კვალიფიკაციის ამაღლებას სხვადასხვა მიმართულებით, კერძოდ, ტრეინინგები ტარდება მენეჯმენტისათვის, ფინანსური, კადრების, მექანიკური, სამთო და სხვა განყოფილებებისათვის.

4. პერსონალის განვითარების მეთოდების სრულყოფა: "RMG"-ის კომპანიების პერსონალის მართვის სრულყოფის გაუმჯობესება მოითხოვს:

4.1. გუნდური მუშაობა. ჯგუფური მუშაობა შემოქმედებით უნარს აყალიბებს ადამიანში და ვალდებულების გრძნობას უღრმავებს დაკისრებული სამუშაოს მიმართ.

4.2. სამუშაოს შეცვლა. გულისხმობს პერსონალის გადამზადებას, ამგვარი როტაცია ხელს უწყობს პერსონალს იპოვოს თავისი ადგილი საქმიანობის ჯაჭვში.

4.3. სამუშაოს გაფართოვება. ეს არის მეთოდი, რომლის მეშვეობითაც ხდება სამუშაოს განვრცობა. ეს მეთოდი სამუშაოს ნაკლებად მონოტონურს ხდის, შესაძლებლობას აძლევს პერსონალს, რომ შეასრულონ უფრო მრავალფეროვანი ამოცანები, ასეთი პრინციპის გამოყენება სასურველია კომპანიის ოფისის მენეჯმენტის საქმიანობაში.

4.4. სამუშაოს "გამდიდრება". სამუშაო შეიძლება "გამდიდრდეს" პერსონალისათვის უფრო რთული და კომპლექსური დავალებების მიცემით და პასუხისმგებლობის დამატებით. ასეთ მიდგომა გამოიყენება დირექტორის მრჩევლების ან მოადგილეების მიმართ, რომლებიც ზოგიერთ შემთხვევაში ასრულებენ თავისი უფროსის სამუშაოს ნაწილს.

4.5. დელეგირება. "RMG"-ის კომპანიებმა ეს მიდგომა უნდა გამოიყენონ პერსონალის ცალკეული წევრის განვითარების მიზნით. დელეგირება ნიშნავს ამოცანათა ჯგუფის განსაზღვრას პიროვნებაზე.

4.6. სასწავლო ვიზიტები. კარგად დაგეგმილი ვიზიტები სტიმულია სამუშაოს პოზიტიური ცვლილებებისთვის. ამ მიზნით "RMG"-ის კომპანიებმა მოახდინეს თავისი თანამშრომლების ვიზიტი პარტნიორ ორგანიზაციებში (რუსეთი, უკრაინა), თუმცა მიგვაჩნია, რომ სამთამადნო საქმიანობის ისეთი დიდი გამოცდლების მქონე

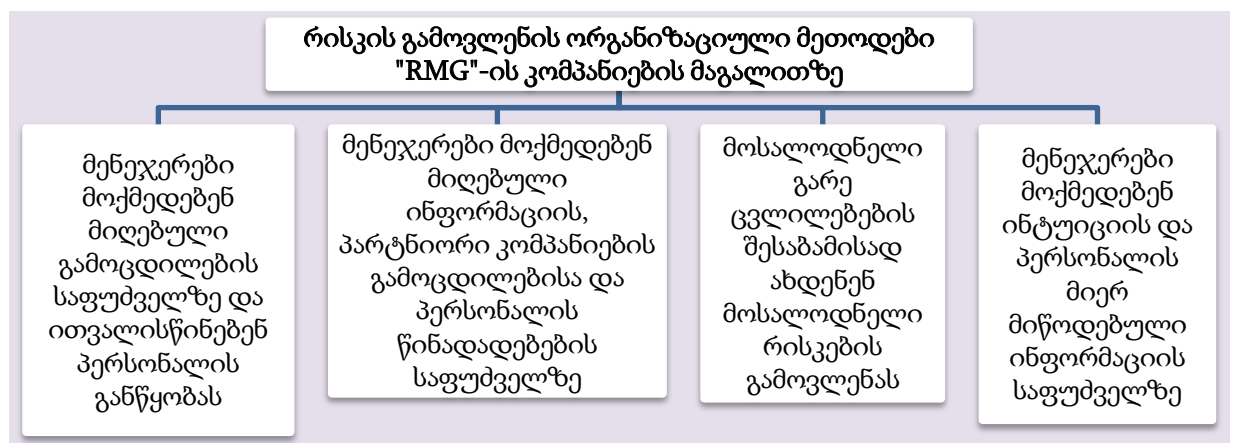


ქვეყანაში ვიზიტი როგორც კანადა კარგ გამოცდილებას შესძენდა "RMG"-ის პერსონალს.

4.7. სასწავლო პროგრამები. "RMG"-ის კომპანიებმა სასწავლო პროგრამები უნდა განახორციელონ როგორც მუშაობის პროცესში ასევე პროცესის გარეთ. შუალედური მენეჯერების ჯგუფს შეიძლება საწარმოო პროცესიდან მოცდენის გარეშე ჩაუტარდეთ ტრენინგები კორპორაციული მართვისა და კომუნიკაციების სფეროში. ამ მიზნით კომპანიის მენეჯმენტმა უნდა გაითვალისწინოს ხარჯები ბიუჯეტში.

ამრიგად, პერსონალის მართვის სრულყოფის კუთხით აუცილებელია განვიხილოთ შემდეგი გარემოება, რომ მსხვილ კომპანიებში და განსაკუთრებით სამთო-მომპოვებელი დარგის კომპანიებში პერსონალის ეფექტიანი საქმიანობის შეფასება კიდევ უფრო რთულ პროცესს წარმოადგენს, ვიდრე ჩვეულებრივ ფირმებში, რადგან მათი საქმიანობის მასშტაბი სცდება მათ ტერიტორიული, კულტურული და ეკონომიკური პოლიტიკის საზღვრებს. შესაბამისად, ქვეყნების მიხედვით მსხვილი კომპანიების მიზნები შესაძლოა ერთნაირი იყოს, მაგრამ პერსონალის საქმიანობის და მართვის შედეგები განსხვავებულად შეფასდეს. ამასთანავე, საგულისხმოა, რომ პერსონალის მართვა და ფინანსური მენეჯმენტი ურთიერთდამოკიდებული და, ამასთან, შემავსებელი ფაქტორებია, კორპორაციული მიზნების განხორციელების პროცესში, რომელშიც აქტიურად მონაწილეობს ფინანსური მოტივაციის პოლიტიკა და რისკის გამოვლენის ორგანიზაციული მეთოდები.

შესაბამისად, ჩვენს მიერ შემოთავაზებულია "RMG"-ის კომპანიების რისკის მართვის სპეციფიკური გეგმის პროექტი (იხ. ნახ. 3.16), კერძოდ:



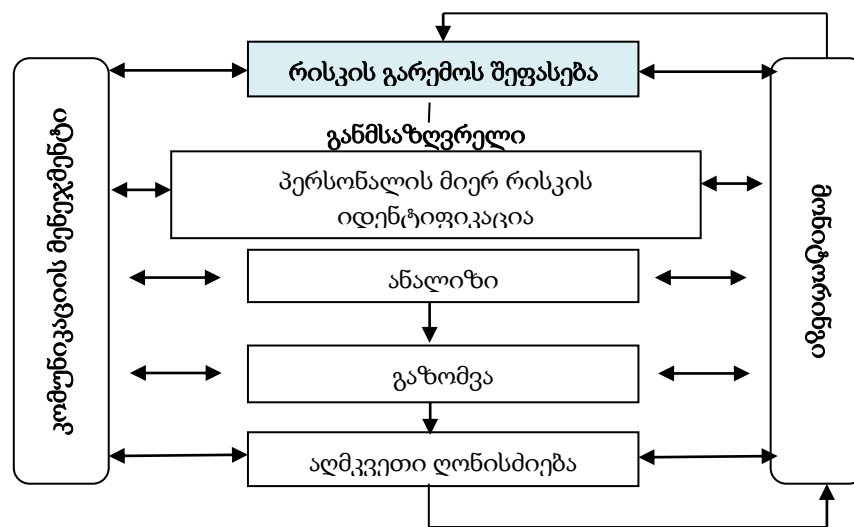
ნახ. 3.16. რისკების მართვის პროექტი "RMG"-ის კომპანიების მაგალითზე

წარმოდგენილი გეგმის პროექტი "RMG"-ის კომპანიების რისკ-მენეჯმენტს უზრუნველყოფს მათ მიერ დასმული ისეთი ამოცანების ეფექტურად შესრულებაში, როგორცაა: საქმიანობის ისეთი ზოგადი მიმართულებების ჩამოყალიბება, რომელიც საშუალებას იძლევა ფინანსური საქმიანობის მიზანმიმართული და კონტროლირებადი ფორმით წარმართვა; მარკეტინგულ საქმიანობასთან დაკავშირებული მმართველობითი სამეურნეო პროცესების გაუმჯობესება; არსებული ქონებისა და რესურსების გამოყენების ხელშეწყობა; აქტივების დაცვა; ადამიანური რესურსისა და ინსტიტუციონალური ცოდნის ბაზის განვითარება; ოპერაციების ოპტიმიზაცია.

ჩატარებული კვლევის საფუძველზე გამოიკვეთა, რომ ეკონომიკური საქმიანობის პროცესში რისკის მართვის პასუხისმგებლობა ნაწილდება ეკონომიკური საქმიანობის ვალდებულებების მიხედვით, სადაც შპს „RMG Gold“-ის და სს „RMG Copper“-ის მთავარ მენეჯერებს ევალებათ: ა) მოსალოდნელი ან უკვე წარმოშობილი რისკის მიმართ სტრატეგიული მიდგომის განსაზღვრა და რისკის მისაღები დონის გამოვლენა; ბ) რისკის მართვის შესაბამისი გარემოს ჩამოყალიბება; გ) მაღალი საშიშროების მუხტის მატარებელი რისკების განსაზღვრა; დ) სამეწარმეო საქმიანობის მართვა კრიზისულ ვითარებაში. სადაც მის დაქვემდებარებაში მყოფ პერსონალს ევალება მოსალოდნელი რისკის და შესაძლო შედეგების გაცნობიერება. მაგრამ, როგორც ცნობილია, პერსონალის დამოკიდებულება რისკების გამოვლენის მიმართ - ინდიფერენტულია. შესაბამისად, მიგვაჩნია, რომ პრემიალური მოტივაციის ფორმის შემოღება პერსონალისათვის, რომელიც შპს „RMG Gold“-ის და სს „RMG Copper“-ის თითოეულ პერსონალს დაავალდებულებს: არსებული რისკის მართვის პროცესის გაცნობას; გამოვლენას და ინფორმაციის წარდგენას არაეფექტიანი კონტროლის ღონისძიებების შესახებ; ანგარიშის წარდგენას დანაკარგების შესახებ; მენეჯმენტთან თანამშრომლობას რისკის სხვადასხვა შემთხვევების გამოძიებასთან დაკავშირებით.

ამასთანავე, უფრო ეფექტიანი იქნება თუ შეიქმნება დამოუკიდებელი სტრუქტურა, რომელიც შეისწავლის მოსალოდნელ რისკს (როგორც ორგანიზაციულ, ასევე ფინანსური კუთხით), ასეთი სტრუქტურული ერთეულის შექმნა, საფუძველია წარმატებული რისკ-მენეჯმენტის წინაპირობისა, რომელსაც დაევალება: მოსალოდნელი და დამდგარი რისკის მართვის პოლიტიკის შემუშავება

და მისი მუდმივი განახლება; რისკის მართვის პოლიტიკის დოკუმენტირება; რისკის მართვისა და შიგა კონტროლის ღონისძიებების კოორდინირება; რისკის მართვასთან დაკავშირებული ინფორმაციის შეგროვება, ანგარიშის მომზადება და წარდგენა მენეჯმენტისთვის. ამასთან, ჩვენი მოსაზრებით, "RMG"-ის კომპანიების მდგრადი ეკონომიკური განვითარებისათვის და წარმატებული საქმიანობის უზრუნველყოფის მიზნით აუცილებელია შემუშავდეს რისკ-მენეჯმენტის სტრატეგიული გეგმა და რისკის მინიმიზაციის ღონისძიებები რისთვისაც აუცილებელია მართვის პროცესების თანმიმდევრობის დადგენა და მასში მოტივაციის საფუძველზე, პერსონალის ჩართულობის ღონის განსაზღვრა. შესაბამისად, რეკომენდირებულია საქართველოს სამთო-მომპოვებელი დარგის შპს „RMG Gold“-ის და სს „RMG Copper“-ის კომპანიებისათვის რისკის მართვის პროცესის ალგორითმი ISO31000-ის მიხედვით (იხ. ნახ. 3.17). სადაც, მართვის პროცესში, მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია პერსონალის მიერ რისკის იდენტიფიკაციის და რისკის ორგანიზაციულად თანმიმდევრულ ღონისძიებათა დაგეგმვის უნარს. ხოლო მონიტორინგის, როგორც პერსონალის თვითკონტროლის სისტემის გამოყენება აამაღლებს ინტელექტუალური საკუთრების შეგნების უნარს და შეამცირებს საინფორმაციო რისკების ზრდის შესაძლებლობას.



ნახ. 3.17. რისკის მართვის პროცესის ალგორითმის სქემა

შემოთავაზებულ ალგორითმში მოცემული რისკის განმსაზღვრელი კრიტერიუმები წარმოადგენს კოორდინირებული და თანმიმდევრული უწყვეტი ქმედებების ჯაჭვს და რისკის შემცირების უნივერსალურ ფორმას, სადაც მთავარი მოთამაშეა პერსონალი, რომელიც მოქმედებს მოცემული ქვეყნის კანონების

ფარგლებში. შესაბამისად, ჩვენს მიერ წარმოდგენილ კვლევაში შემოთავაზებული დებულებები, რეკომენდაციები და ფორმულირება ეხმიანება ქვეყანაში მოქმედ საკანონმდებლო ბაზას, კერძოდ:

"RMG"-ის კომპანიების შრომითი რესურსის ინტერესები დაცულია შიდა ნორმატიული აქტებით, რომელიც გამომდინარებს საქართველოს სამოქალაქო კოდექსის და საქართველოს შრომის კოდექსის ძირითადი პრინციპებიდან, ხოლო, სოციალური უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ძირითადი მიმართულებები განსაზღვრულია საქართველოს მთავრობის 2006 წლის 10 და 20 მარტის №53 დადგენილებებით; საქართველოს მთავრობის 2006 წლის 16 მაისის, №95 დადგენილებით, საქართველოს სოციალური დაცვის, შრომისა და დასაქმების მინისტრის 1997 წლის 4 აპრილის №39 ბრძანებით; საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის მინისტრის 2002 წლის 17 სექტემბრის №259/ნ ბრძანებით; საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის მინისტრის 2003 წლის 7 აპრილის №80/ნ და 25 დეკემბრის №346/ნ, ბრძანებებით. ზემოთ აღნიშნული ნორმატიული აქტები განსაზღვრავენ არა მარტო სოციალურ საკითხებს, წარმოების უსაფრთხოებას, არამედ ისეთ ეკოლოგიურ საკითხებს როგორცაა ვერცხლისწყლის ორთქლის ჰაერის დინებით გადატანის თავიდან ასაცილებელ, ტუტის კონცენტრაციის რეგულირების ღონისძიებებს.

მაშასადამე, "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული მართვის მიმართულების განვითარების მოდელის ფორმირების პროცესში საჭიროა ისეთი ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის ფაქტორების გათვალისწინება, რომელიც ხელს უწყობს კომპანიის ინტერესების ინტეგრირებას საზოგადოების ინტერესებთან, რომელიც თავის მხრივ ზრდის კომპანიის მოტივაციებს მონაწილეობა მიიღოს ქვეყნის დასაქმების, სოციალურ და ეკოლოგიური უსაფრთხოების ზრდის პროგრამებში.

## დასკვნა

თეორიული მასალების, პრაქტიკული გამოკვლევების, საკვლევი ობიექტის საქართველოს სამთო-მომპოვებელი დარგის "RMG"-ის კომპანიების დოკუმენტური მასალის შესწავლის, გამოკვლევების თანმდევი შედეგების განზოგადებისა და ანალიზის საფუძველზე გამოვლინდა კორპორაციის სტრატეგიული მართვის მექანიზმის სრულყოფის აუცილებლობა, რამდენადაც კვალიფიციური სტრატეგიული მენეჯმენტი ზრდის კორპორაციის საქმიანობის ადაპტაციას საბაზრო პირობებისადმი, ხელსუწყობს კომპანიის ფინანსური მდგრადობის, გაკოტრების ალბათობის მინიმიზაციის და ქვეყანაში ბიზნესის განვითარების უზრუნველყოფას.

ჩატარებული კვლევისა და თანმდევი შედეგების ანალიზის საფუძველზე გაკეთებულია დასკვნები, შემოთავაზებულია კონკრეტული რეკომენდაციები და წინადადებები, რომელთა პრაქტიკული რეალიზაცია გააუმჯობესებს სამთო-მომპოვებელ მრეწველობაში დასაქმებული კომპანიების სტრატეგიული მართვის ეფექტიანობას, კერძოდ:

1. კორპორაციული მართვის საფუძველს მწვავე კონკურენციის პირობებში წარმოადგენს შიგა და გარე ცვლადებთან დაკავშირებული ყველა ის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მხარეები, ფაქტორები, პრინციპები თუ კრიტერიუმები, რომელებიც ქმნიან საქმიანობის ხელსაყრელ გარემოს რომლის ფარგლებშიც ხდება შესაძლებლობების კოორდინაცია და მართვის სისტემატიზაციის ანალიზი, რაც ხელს უწყობს სტრატეგიული მენეჯმენტის ეფექტური მექანიზმის შერჩევის აუცილებლობის გამოვლენას და შესაბამისად კორპორაციის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური საქმიანობის რაციონალიზაციას უზრუნველყოფს.

2. კორპორაციული მართვის მიზეზობრივ-შედეგობრივი ფუნქციური კავშირიდან გამომდინარე კორპორაციული მენეჯმენტის ორი ძირითადი: საორგანიზაციო (ბლოკი A) და საწარმოო (ოპერატიული) (ბლოკი B) ფუნქცია, აყალიბებენ მართვის მრავალდონიან ფუნქციურ სისტემას, რომელიც ხდება სისტემური ანალიზის განვითარების კონვერგენციული მოდელის საფუძველი, რომელიც სტრატეგიულ მართვაში მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტის როლს

ასრულებს და უზრუნველყოფს სტრატეგიული მმართველობითი გადაწყვეტილებების მომზადებას, მიღებასა და რეალიზაციის მართვას.

3. "RMG"-ის კომპანიების განვითარების სტრატეგიის შემუშავება ეფუძნება ორგანიზაციულ-ეკონომიკური - სტრატეგიული მართვის სისტემის ისეთ ძირითად პრინციპებს, როგორცაა: ა) გახსნილობა; ბ) შემადგენლობა; გ) ორიენტაცია; დ) ძირითადითობა; ე) მოქნილობა; ვ) არჩევანი; ზ) ტექნოლოგიური პროგრესი; თ) საფრთხის არსებობა; ი) პროფესიონალიზმი; კ) უზრუნველყოფა. "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული განვითარების მიზნებიდან და პოზიციიდან გამომდინარე, კომპანიის მენეჯმენტი სასურველი შედეგის მისაღწევად იყენებს სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების ალგორითმულ პრინციპს, რომელიც უზრუნველყოფს კომპანიების ფინანსურ მდგრადობას.

4. ფინანსური სტრატეგიის შეფასება, მოიცავს შემდეგ პარამეტრებს: ა) კორპორაციის ფინანსური სტრატეგიის შეთანხმებულობა მის საბაზრო კორპორაციულ სტრატეგიასთან და შესაბამისობა გარე ფინანსური გარემოს ცვლილებებთან; ბ) კომპანიის ფინანსური სტრატეგიის შესაბამისობა შიგა პოტენციალთან; გ) ფინანსური სტრატეგიის პარამეტრების დაბალანსება; დ) ფინანსური სტრატეგიის რეალიზება; ე) პროგნოზირებადი ფინანსური რისკების დონე. შესაბამისად, კომპანიების მდგრადი ეკონომიკური განვითარების და წარმატებული საქმიანობის უზრუნველყოფის მიზნით აუცილებელია შემუშავდეს რისკის მართვის სტრატეგიული გეგმა და რისკის მინიმიზაციის ღონისძიებების მართვის პროცესების თანმიმდევრობის სქემა.

5. კომპანიების სტაბილიზაციის ფინანსური სტრატეგიის შემუშავების აქტუალობა და აუცილებლობა განპირობებულია შემდეგი ფაქტორებით:

ა) გარე ფინანსური გარემო ფაქტორების ცვლილებების ინტენსივობით;

ბ) კომპანიის ახალ სასიცოცხლო ციკლზე გადასვლით;

გ) კომპანიის ოპერატიული საქმიანობის მიზნების კარდინალური ცვლილებებით, რომელიც დაკავშირებულია ახალ კომერციულ შესაძლებლობებთან. შესაბამისად, ფინანსური სტრატეგიის რეალიზაციის მართვა უნდა ჩაითვალოს წარმატებულად, თუკი კომპანიის ფინანსური განვითარების თითოეული დომინანტური სფეროს მიხედვით მიღწეულია ყველა ძირითადი სტრატეგიული მიზანი.

6. ფინანსური სტაბილიზაციის სტრატეგიული პოლიტიკა არის კორპორაციული მართვის ღონისძიებათა სისტემის ერთ-ერთი მთავარი შემადგენელი ნაწილი, რომელიც მიმართულია კომპანიის ფინანსური წონასწორობის მხარდაჭერაზე გრძელვადიან პერიოდში. შესაბამისად, მწვავე კონკურენციის პირობებში სისტემური ანალიზის გარეშე შეუძლებელია კომპანიის მიერ დასახული ამოცანების წარმატებით შესრულება, რამეთუ კონკურენტუნარიანობა ეკონომიკურ მახასიათებელთა რაოდენობრივი კომპლექსია, რომელშიც რთულია ძირითადი ნიშნის გამოყოფა.

7. გაკოტრების დიაგნოსტიკის მოდელები წარმოადგენს საფრთხის გამომჟღავნების კარგ საშუალებას, მაგრამ ვერც ერთი მოდელი ვერ უზრუნველყოფს კორპორაციის უსაფრთხოებას, განსაკუთრებით, ისეთი კომპანიების, რომლებიც დასაქმებული არიან სამთო-მომპოვებელ დარგში, რადგან რისკი მაღალია. მაგალითად, საქართველოს სამთო-მომპოვებელი დარგის სს „RMG Copper“-ის და შპს „RMG Gold“-ის კომპანიების ფინანსური ანალიზის საფუძველზე დადგინდა, რომ 2010-2013 წლებში ხარჯების ზრდა გამოწვეული იყო სამთო-მომპოვებელი დანადგარების ფიზიკური ცვეთით, მადნის მოპოვების არასწორი მენეჯმენტით, გაუთვალისწინებელი სამშენებლო ხარჯებით. შესაბამისად, სს „RMG Copper“-ის და შპს „RMG Gold“-ის კომპანიებმა უნდა მოახდინონ გაკოტრების დიაგნოსტიკის მოდელების სისტემატური გამოყენება კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის მაჩვენებლების პროგნოზირებისათვის.

8. "RMG"-ის კომპანიების ეფექტიანი ფუნქციონირების სამომავლო პერსპექტივები, გარდა გააზრებული სტრატეგიული მართვისა, უკავშირდება ოპერატიული საქმიანობის დახვეწას, როგორცაა მინერალური ნედლეულის კომპლექსური გამოყენება და კომპანიის სამადნო ბაზის გადაფასება.

9. კორპორაციულ მართვაში ადამიანური (ინტელექტუალური კაპიტალის) და ფინანსური რესურსების ეფექტიანი გამოყენება მიიღწევა შემდეგი პრიორიტეტული მიმართულებების განხორციელებით: ა) კვალიფიციური კადრების შერჩევის მეთოდის ოპტიმიზაცია; ბ) ადამიანური რესურსის მართვის დეპარტამენტის წინაშე მდგარი ამოცანების პრიორიტეტულობის განსაზღვრის და პრობლემების გამოვლენის მეთოდების სრულყოფა; გ) პერსონალის როლის განსაზღვრის მეთოდის რაციონალიზაცია; დ) ფინანსური მდგრადობის შეფასების მაჩვენებლის ზუსტი

შერჩევა; ე) ფინანსური მდგრადობის შეფასების ანალიზისათვის უტყუარი და საჭირო ინფორმაციის შერჩევის მეთოდის ოპტიმიზაცია; ვ) კორპორაციის ქონებრივი მდგომარეობის ზუსტი შეფასება; ზ) ლიკვიდურობისა და გადახდისუნარიანობის ზუსტი განსაზღვრა; თ) საქმიანი აქტივობის და მოგებიანობის მაჩვენებლების უტყუარი შეფასება.

10. კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა დამყარებულია ისეთ არამატერიალურ ფასეულობებზე, როგორცაა ეთიკა, მორალი და ადამიანის უფლებები, საზოგადოების ინტერესები, რაც ხელს უწყობს კომპანიის ინტერესების ინტეგრირებას საზოგადოების ინტერესებთან, რომელიც თავის მხრივ ზრდის კომპანიის მოტივაციებს მონაწილეობა მიიღოს დასაქმების, სოციალური და ეკოლოგიური უსაფრთხოების ზრდის პროგრამებში, რაც ამაღლებს კომპანიის იმიჯს, რომელიც უზრუნველყოფს საზოგადოების და სახელმწიფოს კეთილგანწყობას.

11. სს „RMG Copper“-ის და შპს „RMG Gold“-ის კომპანიების გლობალურობის ხარისხი მათი სტრატეგიული მართვის ერთ-ერთი შემადგენილი ნაწილია, რომელიც ავლენს ჩართულობის ხარისხს საგარეო ვაჭრობაში.

12. ბიზნესგარემოსა და "RMG"-ის კომპანიების ორგანიზაციულ-ეკონომიკური საქმიანობის შესწავლის საფუძველზე შემოთავაზებულმა რეკომენდაციებმა და ღონისძიებათა სისტემამ უნდა უზრუნველყოს:

ა) კომპანიების სტრატეგიული მართვა ორიენტირებული უნდა იყოს მოპოვებული მადნის ხარისხის ამაღლებაზე და მართვის კოორდინაციის გაუმჯობესებაზე;

ბ) მართვის სისტემის გასაუმჯობესებლად აუცილებელია ეფექტიანი ცენტრალიზებული კომუნიკაციური ქსელის ჩამოყალიბება;

გ) საქართველოს სახელმწიფომ სხვადასხვა ბერკეტებითა და მექანიზმით ხელი უნდა შეუწყოს ქვეყნის სამთო-მომპოვებელი დარგის შემდეგომ განვითარებას.

ამრიგად, "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული მართვის სრულყოფაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ამ კომპანიების საქმიანობის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მიმართულებების ერთიან სტრატეგიაში მოქცევა, რომლებშიც მნიშვნელოვანია ისეთი კომპონენტები როგორცაა: ნედლეულის კომპლექსური გამოყენება; მადნების გამდიდრების ეკონომიკური ეფექტიანობის ამაღლება;



კომპანიების გლობალური ხარისხის ზრდა; ბაზრის და სხვა ზემომქმედი ცვლილებების მიმართ სწრაფი რეაგირება; კომუნიკაციების სრულყოფა და განვითარების უზრუნველყოფა; ბიზნეს-პროცესების კონტროლი; პერსონალის რაციონალური მართვა; კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის მნიშვნელობის ზრდა; ფინანსური მენეჯმენტის მექანიზმების სრულყოფა.

შესაბამისად, სადისერტაციო ნაშრომში საქართველოს სამთო-მომპოვებელ დარგში დასაქმებული კომპანიებისთვის სტრატეგიული მართვის მექანიზმის სრულყოფისთვის ჩამოყალიბებული რეკომენდაციებისა და ღონისძიებების პრაქტიკული რეალიზაცია გააუმჯობესებს და უზრუნველყოფს მათი კონკურენტუნარიანობის ოპტიმიზაციას, მდგრადი ფინანსური სტაბილიზაციისა და სტრატეგიული განვითარების ორგანიზაციუ-ეკონომიკური მექანიზმის ბიზნეს პრაქტიკაში ეფექტიან რეალიზაცია-დამკვიდრებას.

## ბიბლიოგრაფია

1. აბესაძე რ., სარჩიმელია რ., არევაძე ნ., მელაშვილი მ. ეკონომიკური განვითარების და პროგნოზირების პრობლემები. მონოგრაფია. „უნივერსალი“, თბ. 2004. გვ. 219.
2. აბრალავა ა. ტრანსნაციონალური კომპანიების როლი გლობალიზაციის პროცესში. ჟურ.: "ეკონომიკა", №5-6, თბ., 2003.
3. ადამია ნ. სამეთვალყურეო საბჭოს სტრუქტურა. ჟურ.: "ბიზნესი და კანონმდებლობა", №19-20, თბ., 2010. გვ.18-19.
4. ასათიანი რ. მსოფლიო ეკონომიკური განვითარების ეტაპები და საქართველოს ეკონომიკური პოლიტიკა. საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის შრომების კრებული, ტ. 11, გამ.: „სიახლე“, თბ., 2013. გვ. 116-136.
5. ბარათაშვილი ე. საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური გრძელვადიანი სტრატეგიული დაგეგმვის საკითხებისათვის. საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის კრებული, 11, გამ.: „სიახლე“, თბ., 2013. გვ. 241-267.
6. ბარბაქაძე ხ. „საინვესტიციო პროცესის კორპორაციული მართვა“. ჟურნალი „საქართველოს ეკონომიკა“ №9; თბ. 2008. გვ. 99-102.
7. ბასარია ვ. ბასარია რ., გადასახადი: სიკეთე თუ უკეთურება? მონოგრაფია. გამ.: საქ. ფინანსთა სამინისტროსთან არსებული ფინანსების სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტი, თბ., 2003.
8. ბასარია ვ., ბასარია რ., "საზოგადოებრივი მენტალიტეტი და ეკონომიკური განვითარების პრობლემები საქართველოში". საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენციის - "თანამედროვე ეკონომიკური განვითარების აქტუალური პრობლემები" მასალების კრებული, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, თბ., 6-7 ივნისი, 2014. გვ. 16-26.
9. ბასილაია კ., ლიპარტია ზ. ფინანსური ბაზრის ინსტიტუტების განვითარება პოსტკრიზისული ეკონომიკის პირობებში. სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენციის მასალები. თბ., 2011. გვ. 425-430.
10. ბიწაძე ს. კორპორაციული მართვა და საქართველო. ჟურ.: "ბიზნესი და კანონმდებლობა", №19-20, თბ., 2010.
11. ბლანკი ი. ა. ფინანსური მენეჯმენტის საფუძვლები. თარგმანი ლ. ქოქიაურის მიერ, გამ.: საქ. ტექ. უნივერსიტეტი, თბ., მეორე გამოცემა. 2013. გვ. 600.
12. ბურდული ფრ. ეკონომიკური საქმიანობის ანალიზის აქტუალური საკითხები. მონოგრაფია. გამ.: „თსუ“, თბ., 2000.
13. გელაშვილი მ., საგარეო ვაჭრობა და მისი განვითარების ტენდენციები საქართველოში. საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია "თანამედროვე ეკონომიკური განვითარების აქტუალური პრობლემები", სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, 6-7 ივნისი, თბ., 2014. გვ. 35-42.
14. დიხამინჯია ი. ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა. სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, გამ.: შპს „სოლეი“, თბ., 2012.
15. დიხამინჯია ი., კოკაია ქ. ლიდერობა, როგორც ეფექტიანი მენეჯმენტის ინსტრუმენტი. თსუ-ს საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია "საერთაშორისო ბიზნესის თანამედროვე პრობლემები და განვითარების ტენდენციები", გამ.: „უნივერსალი“, თბ., 6-7 აპრილი, 2012. გვ. 195-198.
16. დიხამინჯია ი., ლანჩავა ე. ორგანიზაციულ ცვლილებებთან წინააღმდეგობის მიზეზები. საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია

- "თანამედროვე ეკონომიკური განვითარების აქტუალური პრობლემები, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, 6-7 ივნისი, თბ., 2014. გვ. 190-193.
17. **ელიავა ლ.** საბანკო კრიზისების პროგნოზირება. მონოგრაფია. სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, თბ., 2013. გვ. 402.
  18. **ზარანდია ც.** მმართველობითი გადაწყვეტილებების შეფასებისა და ანალიზის ზოგიერთი ასპექტი. სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია "პოსტკრიზისული ეკონომიკის მდგრადი განვითარების უზრუნველყოფის მექანიზმები", სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, თბ., 18-19 ნოემბერი, 2011. გვ. 413-415.
  19. **თაკალანძე ლ.** ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა და ეთიკა. გამ.: „ინოვაცია“ თბ., 2006. გვ. 120.
  20. **თაკალანძე ლ., თაკალანძე ლ.** მმართველობითი გადაწყვეტილებების ოპტიმიზაცია, როგორც კონკურენტუნარიანობის ფაქტორი. სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია "პოსტკრიზისული ეკონომიკის მდგრადი განვითარების უზრუნველყოფის მექანიზმები", სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, თბ., 18-19 ნოემბერი, 2011. გვ. 270-274.
  21. **კაკაბაძე ვ.** ბიზნეს-ადმინისტრირება (სრულყოფის თორმეტი საფეხური). მონოგრაფია. გამ.: „მერიდიანი“, თბ., 2012.
  22. **კაკულია ნ.** თანამედროვე ეკონომიკური სისტემების მდგრადობის პრობლემები - ეკონომიკის ციკლორობა. საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია "ეკონომიკისა და ეკონომიკური მეცნიერების განვითარების აქტუალური პრობლემები", თსუ, პ.გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტი, თბ., 27-28 ივნისი, 2014. გვ. 176-179.
  23. **კაკულია რ.** "ფინანსური სისტემის განვითარების პრობლემები საქართველოში". საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის შრომების კრებული, გამ.: „სიახლე“, თბ., ტომი 10, 2012. გვ. 87-103.
  24. **ლიპარტია ზ.** "საწარმოს (კორპორაციის) ლიკვიდობისა და ფონდების მართვის შეფასების საკითხისათვის". ივ.ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი, ინოვაციების ცენტრის საუნივერსიტეტო-შორისო პრაქტიკული კონფერენციის "მსოფლიო ფინანსური კრიზისი და საქართველო", კრებული; გამ.: უნვერსალი, თბ., 2009.
  25. **ლიპარტია ზ.** "კორპორაციის საგადასახადო დაგეგმვის სრულყოფის ზოგიერთი ასპექტები". ჟურ.: "გადასახადები" #10, 2012. გვ. 26-39.
  26. **ლიპარტია ზ.** კორპორაციის ფინანსური მენეჯმენტის სრულყოფის მეთოდოლოგიურ-პრაქტიკული ასპექტები. თსუ, პ.გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტის საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია "ეკონომიკისა და ეკონომიკური მეცნიერების განვითარების აქტუალური პრობლემები", 27-28 ივნისი, თბ., 2014. გვ. 246-249.
  27. **ლიპარტია ზ.** თანამედროვე კორპორაციების სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების პრიორიტეტული მიმართულებები. თსუ-ს პ. გუგუშვილი სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტის საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია „პოსტკომუნისტური ქვეყნის ეკონომიკების აქტუალური პრობლემები თანამედროვე ეტაპზე“. თბ., 28-29 ივნისი, 2013. გვ. 370-374.
  28. **ლიპარტია ზ., ხარებავა ნ., ლანჩავა ე.** "ეკონომიკური ორგანიზაციის საწარმოს მართვის სრულყოფის საკითხები პიტერ დრუკერის ეფექტიანი მენეჯმენტის პრინციპების კონტექსტში". სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი ტ. III. ეკონომიკურ მეცნიერებათა სერია, თბ., 2010. გვ. 107.

29. **ლორთქიფანიძე რ.** ბაზრის კონკურენტუნარიანობის დონეზე მოქმედი ფაქტორები. საქართველოს ეკონომიკის ტრანსფორმაციის თავისებურებები და პერსპექტივები. საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის შრომების კრებული 11, გამ.: "სიახლე", თბ., 2013. გვ., 338-352.
30. **მაისურაძე ნ.**, კორპორაციული სტრატეგიული მართვის ანალიტიკური შეფასება, სს „RMG Copper“-ის და შპს „RMG Gold“-ის მაგალითზე. ჟურ.: „*ეკონომიკა*“, #11-12, 2013.
31. **მაისურაძე ნ.** "ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა და კორპორაციის უსაფრთხო განვითარების სტრატეგიები (საქართველოს სამთო-მომპოველი დარგის (RMG) კომპანიებში)". თსუ-ს პ.გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტის საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია "ეკონომიკისა და ეკონომიკური მეცნიერების განვითარების აქტუალური პრობლემები", თბ., 27-28 ივნისი, 2014. გვ. 528-531.
32. **მაისურაძე ნ.** "სტრატეგიული დაგეგმვის როლი და მნიშვნელობა კორპორაციის მართვის სისტემაში". თბ., ჟურ.: „*ეკონომიკა*“, №3-4, 2014. გვ. 124-133.
33. **მეგრელიშვილი ვ.** "ცვლილებებზე რეაგირების კომუნიკაციური მოდელი (3+2) ეტაპი". ჟურ.: „*ეკონომიკა*“ №6 (10), თბ., 2011.
34. **მესხია ი.** საერთაშორისო ფინანსები. თსუ., თბ. "უნივერსალი", 2012. გვ. 531.
35. **მესხია ი.** საქართველოს ეკონომიკური უსაფრთხოების კონცეფციის მეთოდოლოგიური უზრუნველყოფის საკითხები. საქართველოს მეცნიერებათა აკადემიის პ. გუგუშვილის სახ. ეკონომიკის ინსტიტუტის შრომათა კრებული, ტ. III, 2003.
36. **ოთინაშვილი რ.** ეკონომიკური უსაფრთხოების სახელმწიფო სტრატეგია, საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი, "ბიულეტენი" #73, თბ., 2002.
37. **პაპასკირი რ.** კომპანიის ფინანსური მენეჯერი: სტატუსი, უფლებები, მოვალეობები, გლობალიზაციის გამოწვევები. ჟურ.: „*ახალი ეკონომისტი*“, თბ., #2(21), 2011.
38. **საერთაშორისო საფინანსო კორპორაციის (IFC) და საკონსულტაციო პროგრამა** ევროპასა და ცენტრალურ აზიაში. კორპორაციული მართვის სახელმძღვანელო. თბ., 2010.
39. **საქართველოს კანონი მეწარმეთა შესახებ.** თბილისი, 1994 წელი, 28 ოქტომბერი, N557-ის., შემდგომი ცვლილებების გათვალისწინებით.
40. **საქართველოს საგადასახადო კოდექსი.** 2010 წლის 17 სექტემბერი. N 3591– IIIს.
41. **საქართველოს შრომის კოდექსი.** თბ., 2013.
42. **სილაგაძე ა.** ეკონომიკური პოლიტიკა და ბიზნეს პროცესების მართვა. მონოგრაფია. თბ., 2011.
43. **სს "RMG Copper"-ის კომპანიების ყოველწლიური ანგარიში 2013.**
44. **ფარესაშვილი ნ.** რისკი როგორც ორგანიზაციული საქმიანობის თანამედროვე პროცესი. სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, პოსტკრიზისული ეკონომიკის მდგრადი განვითარების უზრუნველყოფის მექანიზმები, თბ., 18-19 ნოემბერი, 2011. გვ. 312-317.
45. **ფეტელავა ს.** კონკურენციის თეორია და ანტიმონოპოლიური რეგულირება საქართველოში. მონოგრაფია. გამ.: „უნივერსალი“, თბ., 2007. გვ. 376.
46. **ქუთათელაძე რ., ლიპარტია ზ.** საქართველოში ბიზნესის უსაფრთხო და მდგრადი განვითარების უზრუნველყოფის მეთოდოლოგიურ-პრაქტიკული ასპექტები. ჟურნ.: „*ეკონომიკა*“ #7-8, თბ., 2011. გვ. 7-15.

47. **ქუთათელაძე რ., ლიპარტია ზ.** ბიზნეს პროცესების რეინჟინირინგის მექანიზმში სერვისული ორგანიზაციების პროდუქტების გამოყენების საკითხისათვის, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ჟურნ.: „ბიზნეს ინჟინერინგი“; (Business-Engineering). თბ., №3, 2013. გვ. 9-18.
48. **შუბლაძე გ., მღებრიშვილი გ., წოწოლაური ფ.** მენეჯმენტის საფუძვლები. გამ.: "უნივერსალი", თბ., 2008. გვ. 195.
49. **ჩინჩალაძე მ., დარსაველიძე ნ., მაისურაძე ნ.** სამეურნეო საქმიანობის მართვის ორგანიზაცია. გამ.: „მერიდიანი“, თბ., 2013.
50. **ჩიქავა ლ.** დემოგრაფიული კრიზისი საქართველოში და მისი გაღრმავების თავიდან აცილების ღონისძიებათა სისტემა. საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის შრომების კრებული, ტ. 11, გამ.: „სიახლე“, თბ., 2013. გვ. 7-47.
51. **ჩოხელი ე.** სტრატეგიული ანალიზის თანამედროვე მეთოდებისა და ინსტრუმენტების შესახებ. სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია "თანამედროვე ეკონომიკური განვითარების აქტუალური პრობლემები, თბ., 6-7 ივნისი, 2014. გვ. 215-218.
52. **ჩომახიძე დ.** სამრეწველო პოლიტიკის კონცეპტუალური და მეთოდოლოგიური ასპექტები. საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის შრომების კრებული, 11, გამ.: „სიახლე“, თბ., 2013. გვ. 425-453.
53. **ტომპსონი ა.ა. უმც., სტრიკლენდი ა.ჯ.** სტრატეგიული მენეჯმენტი: კონცეფციები და ბიზნეს სიტუაციები, მე-13 გამოცემა, თარგ. ინგლისურიდან, შ. რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა, თბ., 2009.
54. **ცაავა გ.** ფინანსური ინჟინერია . თბ., გამ.: "უნივერსალი", 2013. გვ. 665.
55. **ცაავა გ. აბრამია თ., ცაავა დ.** რისკოლოგია: ფინანსური და საბანკო საკრედიტო რისკების მენეჯმენტი. , გამ.: „აფხაზეთის მეცნიერებთ აკადემია“, 2007. გვ. 567.
56. **ცაავა გ. ბიწაძე ბ., ლიპარტია ზ.,** ფინანსური მენეჯმენტი. ივ. ჯავახიშვილის თსუ-ს სოხუმის ფილიალი, 2006. გვ. 992.
57. **ძიმცეიშვილი ნ. , ბაქრაძე გ.** მმართველობითი აღრიცხვა (ფინანსური ინფორმაცია მმართველებისთვის) სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი. თბ., 2012. გვ. 202.
58. **ჭითანავა ნ.** საქართველოს ეკონომიკის მეტამორფოზები და პერსპექტივები, მონოგრაფია. გამ.: "ივერონი" 2012. გვ. 216.
59. **ჭითანავა ნ.** საქართველოს ეკონომიკის ტრანსფორმაციის თავისებურებები და პერსპექტივები. საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის შრომების კრებული, 11, გამ.: „სიახლე“, თბ., 2013. გვ. 100-103.
60. **ჯალალონია დ., პაპასკუა ი.** ბუღალტრული აღრიცხვისა და აუდიტის მდგომარეობა საქართველოში: პრობლემები და პერსპექტივა. საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია "თანამედროვე ეკონომიკური განვითარების აქტუალური პრობლემები, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, 6-7 ივნისი, თბ., 2014. გვ. 178-183.
61. **ჯიბუტი მ.** საქართველოს თანამედროვე სოციალური და ეკონომიკური გამოწვევები და მათი დაძლევის სანიმუშო პროგრამის მონახაზი. საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის შრომების კრებული, 11, გამ.: „სიახლე“, თბ., 2013. გვ.137-157.
62. **ჯონსონი გარეტ რ., ჯორჯი ჯენიფერ მ.** თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები, ქართული გამოცემა, ზ. ჟვანიას სახ. საზოგადოებრივ ურთიერთობათა ინსტიტუტი (GIPA), თბ., 2006.

63. **ხარებავა ნ.** საწარმოო ფირმის ფინანსური სტრატეგიული მიზნების ფორმირების ალგორითმი, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის შრომები ტ. IX, გამ.: "მერიდიანი", 2011.
64. **ხარებავა ნ.** ფირმის მთლიანი დანახარჯების სტრატეგიული ანალიზი, ჟურ.: გადასახადები №19-20, 2008.
65. **ხარებავა ნ.** "ფირმის ფინანსური სტრატეგია", ხარებავა რ. ფირმის ეკონომიკური სტრატეგიები. თავი XIV, გვ. 405-442.
66. **ხარებავა რ.** ფირმის ეკონომიკური სტრატეგიები. სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი გამ.: "უნივერსალი", თბ., 2012.
67. **ხოფერია ლ.** კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის სახელმძღვანელო. საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი. გამ.: "პეტიტი". თბ., 2012. გვ. 447.
68. **Allen, F.** "Corporate Governance in Emerging Markets," *Oxford Review of Economic Policy* 21, 2005.
69. **Armstrong M., Long P.** The Reality of Strategies HRM, Institute of Personnel and Development, London, 1994.
70. **Beaver W. H.** Financial Ratios as Predictors of Failure, Empirical Research in Accounting, Selected Studies, Journal of Accounting Research, Supplement, vol. 4, 1966. pp. 71-111. [http://mpr.aub.uni-muenchen.de/44379/1/MPRA\\_paper\\_44379.pdf](http://mpr.aub.uni-muenchen.de/44379/1/MPRA_paper_44379.pdf)
71. **Daft R. L.** New Era of Management. Vanderbilt University. Y., Inc., 2010.
72. **Drucker P.F.** Manager for the Future: the 1990s and beyond. – N.Y., 1992.
73. **EWMI East-West Management Institute Program.** The Corporate Governance Model of Japan: Shareholders are not Rulers, Franklin Allen University of Pennsylvania and Mengxin, Zhao Bentley College May 13, 2007.
74. **Maisuradze N.** Identifying the ways of competitiveness optimization. The Sixth international conference – "Modern Challenges of education", Gori state university, Georgia, November 15-16, 2013. P 259-262.
75. **Margolis, J.D. and Walsh, J.P.** Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. Administrative Science Quarterly, 2004.
76. **Mayo E.** The early sociology of management and organizations. Routledge, London 2003.
77. **Mascon M. H., Albert M., Khedouri F.** Management. Harper and row, Publishers, New York, 2007.
78. **McGregor D.M.** The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill, New York, Third edition 2006.
79. **OECD Bulletin,** 2009. P. 137.
80. **Ouchi W.** Theory "Z": How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Addison-Wesley, Reading, MA. 1981.
81. **O. Stephen A. Ross, Randolph W. Westfield, Bradford D Jordan.** Fundamentals of corporate finance, 2000.
82. **Richard M. Hodgetts and Luthans F.** International Management: Culture, Strategy and Behavior, McGraw-Hill, Fifth edition, 2002, P. 59.
83. **Porter M.E.** Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance, The Free Press, New York, 1985.
84. **Thomson R.** Managing People. Third edition 2002.
85. **The Universe of the Largest Transnational Corporations,** UNITED NATIONS, New York and Geneva, 2007.
86. **Three Models of Corporate Governance from Developed Capital Markets.** Corporate Governance - Three Models of Corporate Governance, 2005.
87. **Ансофф И.** Стратегический Менеджмент. Пер.с англ. Классическое Изд.: "СПб", Питер, 2009.

88. **Ансофф И.** Новая Корпоративная Стратегия, Изд.: " Питер", Санкт-Петербург, 2009.
89. **Беляцкий Н.П., Белеско С.Е., Пойш П.** Управление персоналом. -Мн.: Интрпрессербис, Экоперспектива, 2003.
90. **Бертерь Дж.** Основы концепции работы персонала в организации. М., 2008.
91. **Берулава Г.** О Роли неформальных и формальных институтов в регулировании межфирменных отношений. Тбилиски государственный университет им. Ив. Джавахишвили, Институт Экономики им. П. Гугушвили, международная научно-практическое конференция Актуальные проблемы экономики в посткоммунистических странах, Тб., 28-29 Июнь, 2013. с.18-20.
92. **Бригхэм Ю; Хьюстон Дж.** Финансовый менеджмент. Экспресс-курс, IV изд./Пер. с англ. С-Пб. Питер, 2011. с. 541.
93. **Буренин А. Н.** Рынок ценных бумаг и производимых финансовых инструментов. М.: НТО им С. И. Вавилова, 2009.
94. **Вебер М.** История хозяйства. Очерки всеобщей социальной и экономической истории. Пг.: „Наука и школа“, М., 2001. 240 с.
95. **Веснин В.Р.** Управление персоналом. Теория и практика М.: Проспект, 2009.
96. **Виханский О.С., Чаумов А. И.** Менеджмент: человек, старерегия, организация, процесс. М.: Гардарики, 2008.
97. **Градov А.П.** Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. 1999. 495 с.
98. **Десслер Г.** Управление персоналом. пер. с англ. / Г. Десслер. -М.: "Издательство БИНОМ", 2007.
99. **Дранко О. И.** Модель финансового прогнозирования и сценарии внутренних инвестиции. Жур.: "Проблемы управления". Институт Проблемы управления РАН им. В. А. Трапезникова, М., 2007. с. 62- 64.
100. **Друкер П. Ф.** Задачи менеджмента в XXI веке. Москва-Санкт-Петербург-Киев, 2007. 386 с.
101. **Карташова Л.В.** Управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2005.
102. **Коно Т.** Стратегия и структура японских корпораций. М.: Прогресс, 1987. 384 с.
103. **Копылов А.В., Ломовцева О.А., Харебава Р. П.** Формирование и оценка стратегических ресурсов предприятий. Монография. изд. "Перемена", Волгоград, 2002. 99 с.
104. **Корпоративные финансы Учебник для вузов /** под. ред. М.В. Романовского, А. И. Вострокнутовой. Стандарт третьего поколения. СПб. Питер. 2011. 592 с.
105. **Липартия З. Ш.** Стратегическое планирование в механизме устойчивого функционирования корпорации. Сухумский Государственный Университет. Международная научно-практическая конференция - "Механизмы устойчивого развития в посткризисной экономики". Тбилиси, 18-19 Ноябрь, 2011. ст. 299-307.
106. **Маисурадзе Н., Какабадзе В.** О Возможности Конвергенции Финансовой Политики (Кавказский Регион). Сухумский Государственный Университет. Международная научно-практическая конференция - "Механизмы устойчивого развития в посткризисной экономики". Тбилиси, 18-19 Ноябрь, 2011. ст. 230-237.
107. **Маслоу А.** Мотивация и личность. 3-е изд. СПб.: Питер, 2008. с. 352.
108. **Монди Уэйн Р., Роберт М. Ноу., Шейн Р. Премо.** Управление персоналом. Пер. с англ. СПб.: "Нева", 2004.
109. **Папава Г.** Методология познания качеств реалий смешанной рыночной экономики и паралогизмы. Стокгольм, СА&СС Прес, 2009. с. 344.
110. **Портер М.** Конкуренция. - М.: Международные отношения. Изд. "Вильямс", Санкт-Петербург 2003.
111. **Рогачева О. В.** Корпоративная культура и внутрифирменная социальная политика, Жур.: "Исследования Социальной Политики", т. 3, № 3, Москва., 2005.
112. **Синявец Т.Д.** Контроль системы управления персоналом организации: Теория и механизмы. М.: Изд. центр "Информ-Знание", 2011.

113. **Тейлор Ф. У.** "Административно-техническая организация промышленных предприятий". Изд.: "СПб", М., 1992.
114. **Торрингтон Д., Холл JL., Тэйлор С.** Управление человеческими ресурсами. М.: Дело и Сервис, 2004.
115. **Файоль А.** Общее и промышленное управление. Перевод на русский язык: Б. В. Бабина-Кореня. М.: 2001. [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>
116. **Файоль А., Эмерсон Г., Тэйлор Ф., Форд Г.** Управление – это наука и искусство / Пер. с англ. - М.: Республика. 1992.
117. **Хаммер М.** Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер., Дж. Чампи. СПб.: Изд-во С-Петербур. 1997.
118. **Шарп У., Александр Г., Бейлт Дж.** Инвестиции: Пер. С англ. Из.: „Инфра-М", М.: 1998. 1028 с.
119. **Шейл П.** Руководство по развитию персонала. СПб.: Петер, 2004.
120. [http://www.geostat.ge/cms/site\\_images/files/georgian/bop/External%20 Trade January-March-2010-GEO.pdf](http://www.geostat.ge/cms/site_images/files/georgian/bop/External%20Trade%20January-March-2010-GEO.pdf) (უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 20.09.13).
121. [http://www.geostat.ge/?action=page&p\\_id=643&lang=geo](http://www.geostat.ge/?action=page&p_id=643&lang=geo) (უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 20.09.13).
122. <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm> (უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 30.10.2013).
123. <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm> (უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 20.10.2013).
124. <http://www.pragmatist.ru/motivaciya-truda/teoriya-spravedlivosti-s-adamsa.html> (უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 09.12.2013).
125. <http://www.fannie-freddie-overhaul-will-translate-into-higher-mortgage-rates> (უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 15.12.2013).
126. <http://www.emergingmarketsesg.net/esg/wp-content/uploads/2011/01/Three-Models-of-Corporate-Governance-January-2009.pdf> (უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 27.02.2013).
127. [http://ru.org//Мэйо\\_Джордж\\_Элтон](http://ru.org//Мэйо_Джордж_Элтон) (უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 25.04.2014).
128. <http://econpapers.repec.org/article/tafeuract/default13.htm> (უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 12.09.2014).
129. <http://www.businessdictionary.com/definition/reorganization.html> (უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 02.10.2014).
130. <http://www.highbeam.com/doc/1G1-16396674.html> (უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 20.06.2014).
131. <http://www.ibe.org.uk>



**კითხვარი 1:** ადამიანური რესურსის მართვის დეპარტამენტის ფუნქციური დამოკიდებულების მაჩვენებლები პერსონალის მართვის წესის მიმართ (იხ. ცხ.2.22)

**მენეჯმენტის კვლევა - გამოკითხვის კითხვარი**

**დოქტორანტი:** ნანა მათურაძე

**სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი**

საკითხი/პრობლემა	წელიწადში ყველაზე დიდ დროს მოითხოვს (%)		ყველაზე მნიშვნელოვანია (შეფ.უმაღლესი ქულა 30)		პერსონალი შეფასება დეპარტამენტის გადაწყვეტილებაზე (შეფ.უმაღ.ქულა 30, საშუალო არითმეტიკული)
კადრების შერჩევა/რესურსების მოძიება	სამუშაო დროის 100%-დან	35	დამოკიდებულება	15	10
ადმინისტრაცია		25		2	10
გაცდენა		15		9	5
ხელფასები და ბენეფიტები		15		19	30
თანამშრომელთა ურთიერთობა		4		11	10
ტრენინგი და განვითარება		6		12	20
სტრატეგიული აქტივობები		0		11	20
რესპოდენტები:		ადამიანური რესურსის მართვის დეპარტამენტი		სულ გამოიკითხა 150 თანამშრომელი	

**მენეჯმენტის კვლევა - გამოკითხვის კითხვარი**

**დოქტორანტი:** ნანა მათურაძე

**სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი**

<b>კითხვარის მიზანი:</b>	დამოკიდებულების (განწყობის) ფაქტორის გამოვლენა.	
<b>კომპანიის დასახელება:</b>	RMG ჯგუფის კომპანიები	
<b>დარგი:</b>	სამთო-მომპოვებელი	
<b>რესპოდენტის სახელი და გვარი:</b>		
<b>რესპოდენტის შეფასება X პერსონალის.</b>		
<b>კითხვარის შინაარსი:</b>	კომპანიის მიმართ პერსონალის კოლეგიალური დამოკიდებულების დადგენა	
გამოიკითხა 100 რესპოდენტი,	შეფასდა 200 თანამშრომელი	
<b>დახმარება</b>	110	} რაოდენობა
<b>რჩევა</b>	44	
<b>მხარდაჭერა</b>	44	

**მენეჯმენტის კვლევა - გამოკითხვის კითხვარი**

**დოქტორანტი: ნანა მათურაძე**

**სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი**

<b>კითხვარის მიზანი:</b>	დამოკიდებულების (განწყობის) ფაქტორის გამოვლენა.		
<b>კომპანიის დასახელება:</b>	RMG ჯგუფის კომპანიები		
<b>დარგი:</b>	სამთო-მომპოვებელი		
<b>რესპოდენტი: - პარტნიორი კომპანია:</b>	რესპოდენტის შეფასება X პერსონალის.		
<b>კითხვარის შინაარსი:</b>	პერსონალი კომპანიის სახე		
გამოკითხვა 12 რესპოდენტი, შეფასდა 50 თანამშრომელი			
<b>დადებითი</b>	50	}	რაოდენობა
<b>უარყოფითი</b>	0		

**მენეჯმენტის კვლევა - გამოკითხვის კითხვარი**

**დოქტორანტი: ნანა მათურაძე**

**სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი**

<b>კითხვარის მიზანი:</b>	დამოკიდებულების (განწყობის) ფაქტორის გამოვლენა.		
<b>კომპანიის დასახელება:</b>	RMG ჯგუფის კომპანიები		
<b>დარგი:</b>	სამთო-მომპოვებელი		
<b>რესპოდენტი: - პარტნიორი კომპანია:</b>	რესპოდენტის შეფასება X პერსონალის.		
<b>კითხვარის შინაარსი:</b>	შიგა სუბიექტის რეაქცია X პერსონალის მიმართ		
გამოკითხვა 100 რესპოდენტი, შეფასდა 200 თანამშრომელი			
<b>დადებითი</b>	198	}	რაოდენობა
<b>უარყოფითი</b>	2		

**კითხვარი 2:**

„კორპორაციული ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის პრაქტიკა საქართველოში“

პროექტი მოიცავს ქართულ კომპანიებში კორპორაციული მართვის პრაქტიკის შესწავლისა და კორპორაციული მართვის ეფექტურობის ამაღლების მექანიზმების მოძიების საკითხებს.

მოცემული გამოკვლევის შედეგები გამოქვეყნებულ იქნება დისერტაციაში, ხოლო კომპანიებისაგან მიღებული ყველა მონაცემის კონფიდენციალურობა მკაცრად იქნება დაცული. დასკვნით ნაწილში შევა გამოკვლევის მონაწილე ყველა ორგანიზაციის მხოლოდ განზოგადოებული მონაცემები.

ორგანიზაციის სრული დასახელება	
[საორგანიზაციო-სამართლებრივი ფორმა]	
ორგანიზაციის ხელმძღვანელი	
[გვარი, სახელი, თანამდებობა]	
ტელეფონი/ფაქსი (კოდის მითითებით)	
ელექტრონული ფოსტის მისამართი	
ვებ-გვერდის მისამართი ინტერნეტში	
ანკეტის შევსებაზე პასუხისმგებელი თანამშრომელი	
[გვარი, სახელი, თანამდებობა]	
ტელეფონი (კოდის მითითებით),	
ელექტრონული ფოსტის მისამართი]	

**1. ზოგადი ინფორმაცია ორგანიზაციის შესახებ**

**1.1. ორგანიზაციის შექმნის წელი (მიუთითეთ):**

**1.2. საორგანიზაციო-სამართლებრივი ფორმა: (გთხოვთ აირჩიოთ პასუხის ერთი ვარიანტი)**

- ლსს დსს შპს სს

**1.3. არის თუ არა თქვენი კომპანია ჰოლდინგური სტრუქტურის ნაწილი? (გთხოვთ შეარჩიოთ პასუხის ერთი ვარიანტი)**

- კომპანია შედის ჰოლდინგური სტრუქტურის შემადგენლობაში და არის კორპორაციული ცენტრი
- კომპანია შედის ჰოლდინგური სტრუქტურის შემადგენლობაში და არის შვილობილი (დამოკიდებული) ორგანიზაცია
- კომპანია არ შედის ჰოლდინგური სტრუქტურის შემადგენლობაში

**1.4. ორგანიზაციის დარგობრივი მიკუთვნება (გთხოვთ აირჩიოთ საქმიანობის ძრითადი სფერო)**

- საწვავ-ენერგეტიკული სასარგებლო წიაღისეულის მოპოვება
- სხვა სასარგებლო წიაღისეულის მოპოვება, საწვავ-ენერგეტიკულის გარდა
- ელექტროენერჯის, აირის წარმოება, განაწილება
- მეტალურგიული წარმოება და მზა ლითონის ნაწარმის წარმოება
- სამომხმარებლო საქონლის წარმოება
- მშენებლობა
- ფინანსური სექტორი
- კავშირგაბმულობა და ტელეკომუნიკაციები
- ტრანსპორტი
- პროფესიული მომსახურება
- ვაჭრობა და სერვისი
- დარგთაშორისი ჰოლდინგი
- სხვა( მიუთითეთ)\_\_\_\_\_

**1.5. აირჩიეთ ორგანოები, რომლებიც ახორციელებენ თქვენი ორგანიზაციის მართვას (გთხოვთ აირჩიოთ ყველა შესატყვისი პასუხი)**

- პრეზიდენტი
- დირექტორი/გენერალური დირექტორი
- აქციონერთა საერთო კრება
- წევრთა საერთო კრება
- დირექტორთა საბჭო
- სამეთვალყურეო საბჭო
- გამგეობა
- ქვედანაყოფი (თანამდებობის პირი)
- სხვა( მიუთითეთ)\_\_\_\_\_ ან
- აღმასრულებელი ორგანოს ფუნქციები გადაცემულია მმართველი კომპანიისთვის

**1.6. სახელმწიფოს მონაწილეობის წილი თქვენი ორგანიზაციის სააქციო კაპიტალში: (გთხოვთ აირჩიოთ პასუხის ერთი ვარიანტი)**

- სახელმწიფოს მონაწილეობის გარეშე
- 5% ნაკლები
- 5% – 10% მინუს 1 აქცია
- 10% - 20% მინუს 1 აქცია
- 20% - 50%
- 50%+1 აქცია და მეტი
- კომპანია სახელმწიფოს 100%-ანი მონაწილეობით

**1.7. არარეზიდენტების (საბოლოო ბენეფიციარების) მონაწილეობის წილი თქვენი ორგანიზაციის სააქციო კაპიტალში:(გთხოვთ აირჩიოთ ერთი პასუხი)**

- უცხოური კაპიტალის მონაწილეობის გარეშე
- 5% ნაკლები
- 5% – 10% მინუს 1 აქცია
- 10% - 20% მინუს 1 აქცია
- 20% - 50%
- 50%+1 აქცია და მეტი

კომპანია უცხოური კაპიტალის 100%-ანი მონაწილეობით

**1.8. შედის თუ არა კომპანიის აქციონერთა შემადგენლობაში პირდაპირი ინვესტიციების ფონდი (ფონდები) ?**

- არ შედის
- 5% ნაკლები
- 5% – 10% მინუს 1 აქცია
- 10% - 20% მინუს 1 აქცია
- 20% - 50%
- 50%+1 აქცია და მეტი
- კომპანია 100%-ით ეკუთვნის პირდაპირი ინვესტიციების ფონდს

**1.9. შედიან თუ არა კომპანიის აქციონერთა შემადგენლობაში ინსტიტუციონალური ინვესტორები (საპენსიო ფონდები, სადაზღვევო კომპანიები, საინვესტიციო კომპანიები, ურთიერთი და საქველმოქმედო ფონდები)?**

- არ შედის
- 5% ნაკლები
- 5% – 10% მინუს 1 აქცია
- 10% - 20% მინუს 1 აქცია
- 20% - 50%
- 50%+1 აქცია და მეტი
- კომპანია 100%-ით ეკუთვნის ინსტიტუციონალურ ინვესტორებს

**1.10. მიუთითეთ, როგორ შეიცვალა თქვენი კომპანიის საქმიანობის განმსაზღვრელი მაჩვენებლები 2011 წლიდან 2013 წლამდე პერიოდში. (გთხოვთ მიუთითოთ ერთი პასუხი შესაბამის სვეტში)**

მაჩვენებელი	2012 წელს 2011 წელთან მიმართებაში, %-ში		გეგმები 2013 წლისათვის 2012 წელთან მიმართებაში, %-ში	
	შემცირდა, %	გაიზარდა, %	შემცირდა, %	გაიზარდა, %
გაყიდვების მოცულობა				
პერსონალის რიცხოვნობა				

**1.11. არის თუ არა თქვენი კომპანია წარმოდგენილი საფონდო ბირჟებზე?**

(გთხოვთ აირჩიოთ პასუხების ყველა შესაფერისი ვარიანტი)

- დიახ, საზღვარგარეთის ბირჟებზე (მიუთითეთ, რომელზე) \_\_\_\_\_
- არა, ჩვენი ორგანიზაცია არ მონაწილეობს
- მიჭირს პასუხის გაცემა

**1.12. გარე დაფინანსების რა წყაროები იქნება პრიორიტეტული თქვენი კომპანიისთვის უახლოესი 3 წლის განმავლობაში? (გთხოვთ აირჩიოთ პასუხების ყველა შესაფერისი ვარიანტი)**

- პირდაპირი ინვესტიციები
- ფასიანი ქაღალდების (IPO, SPO) საჯაროდ განთავსება
- ფასიანი ქაღალდების დახურული (კერძო) განთავსება

- საბანკო კრედიტები, სესხები
- სახელმწიფო კრედიტი
- სასესხო დაფინანსება
- საპროექტო დაფინანსება (კერძო სექტორი)
- სახელმწიფო დაფინანსება
- ლიზინგი
- ფრანჩაიზინგი
- გასვლა დასავლეთის ფინანსურ ბაზრებზე (სადეპოზიტო ხელწერილები)
- სხვა( მიუთითეთ) \_\_\_\_\_
- კომპანია გეგმავს განვითარებას ნხოლოდ საკუთარი ხარჯებით
- მიჭირს პასუხის გაცემა

**2. ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურა**

**2.1. ა. რომელი მართვის ორგანო/სტრუქტურული ქვედანაყოფია დაკავებული კორპორაციული მართვის საკითხებით? (გთხოვთ აირჩიოთ პასუხების ყველა შესაფერისი ვარიანტი)**

- დირექტორთა საბჭო/ სამეთვალყურეო საბჭო
- აქციონერთა კრება
- მმართველი კომპანია
- კორპორაციული/საორგანიზაციო მართვის/განვითარების დეპარტამენტი
- საზოგადოებასთან ურთიერთობების დეპარტამენტი (განყოფილება)
- ინვესტორებთან ურთიერთობების დეპარტამენტი
- კორპორაციული მდივანი
- სხვა( მიუთითეთ) \_\_\_\_\_
- ამ საკითხებით დასაქმებული სტრუქტურები არ არის
- მიჭირს პასუხის გაცემა

**ბ. თუ ასეთი სტრუქტურა არსებობს, გთხოვთ მიუთითოთ, ქვემოთ ჩამოთვლილი ფუნქციებიდან რომელი შედის მის კომპეტენციაში? (გთხოვთ აირჩიოთ პასუხების ყველა შესაფერისი ვარიანტი)**

- შიგა სტანდარტებისა და წესების შემუშავება კორპორაციული მართვის დარგში
- კორპორაციული მართვის დარგში შიგა სტანდარტებისა და წესების ცნობება კომპანიის თანამშრომლებისთვის და თანამდებობის პირებისთვის, მათი განმარტება
- კორპორაციული მართვის დარგში კომპანიაში მიღებული სტანდარტებისა და წესების დაცვის კონტროლი
- ორგანიზაციის კორპორაციული განვითარების მიმართულებების განსაზღვრა
- კორპორაციული და საორგანიზაციო განვითარების დარგში გამოყენებითი პროექტების რეალიზება
- ურთიერთობა აქციონერებთან
- ურთიერთობა ინვესტორებთან
- კორპორაციული კონფლიქტების გადაწყვეტა
- სხვა( მიუთითეთ) \_\_\_\_\_
- მიჭირს პასუხის გაცემა

**2.2. არის თუ არა თქვენს ორგანიზაციაში დირექტორთა საბჭო?**

- დიახ
- არა  $\implies$  თუ შეიძლება გადადით 2.6 კითხვაზე

**2.3. მიუთითეთ, რა სიხშირით ტარდება ორგანიზაციის დირექტორთა საბჭოს სხდომები? (გთხოვთ აირჩიოთ პასუხის ერთი ვარიანტი)**

- უფრო ხშირად, ვიდრე ეს დადგენილია შიგა სტანდარტებით
- დადგენილი შიგა სტანდარტების შესაბამისად
- უფრო იშვიათად, ვიდრე ამას მოითხოვს დადგენილი შიგა სტანდარტები
- სიტუაციის მიხედვით, შიგა სტანდარტებში მკაფიო მოთხოვნები გაწერილი არ არის
- მიჭირს პასუხის გაცემა

**2.4. გთხოვთ მიუთითოთ, რა საკითხების გადაწყვეტაში თამაშობს ყველაზე უფრო აქტიურ როლს დირექტორთა საბჭო?(გთხოვთ აირჩიოთ პასუხების ყველა შესაფერისი ვარიანტი)**

- სტრატეგიული დაგეგმვა და საორგანიზაციო განვითარება
- ბიზნეს-პროცესების ოპტიმიზირება
- კომპანიის ფინანსური პოლიტიკა
- რისკების მართვა
- შიგა კონტროლი და აუდიტი
- მსხვილი გარიგებების და დაინტერესებულ მხარეებთან გარიგებების კონტროლი
- სტრუქტურული ცვლილებების ინტერესების ბალანსის დაცვა
- ურთიერთობები ინვესტორებთან
- ინფორმაციის გამჟღავნება და გამჭვირვალობა
- მდგრადი განვითარება და კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა
- მენეჯმენტის შეფასება და ანაზღაურება
- მონაცვლეობის დაგეგმვა
- სხვა( მიუთითეთ) \_\_\_\_\_
- მიჭირს პასუხის გაცემა

**2.5. ა. როგორია დამოუკიდებელი დირექტორების წილი დირექტორთა საბჭოს შემადგენლობაში? (გთხოვთ აირჩიოთ პასუხის ერთი ვარიანტი)**

- დამოუკიდებელი დირექტორები არ არიან
- 25% ნაკლები
- 25%-დან 30%-მდე
- 31%-დან 50%-მდე
- 50% მეტი
- მიჭირს პასუხის გაცემა

**ბ. თუ თქვენი კომპანიის დირექტორთა საბჭოს შემადგენლობაში არის დამოუკიდებელი დირექტორები, ქვემოთ ჩამოთვლილი ფუნქციებიდან რომლებს ასრულებენ ისინი? (გთხოვთ აირჩიოთ პასუხების ყველა შესაფერისი ვარიანტი)**

- საჯაროდ წარმოდგენა, კომპანიის იმიჯის ამაღლება
- კომპანიისადმი აქციონერთა და ინვესტორთა ნდობის გაძლიერება
- დირექტორთა საბჭოს საქმიანობის რეგულარული შეფასება და მათ მიერ რეკომენდაციების შესრულების კონტროლი
- მინორიტარიების ინტერესების დაცვა
- ფინანსური ანგარიშგების უტყუარობის კონტროლის განხორციელება
- კორპორაციული კონფლიქტების გადაწყვეტა
- ტოპ-მენეჯერების საქმიანობის პროფესიული მხარდაჭერა და მათი კონსულტირება

სხვა( მიუთითეთ)\_\_\_\_\_

მიჭირს პასუხის გაცემა

**2.6. მიუთითეთ, ქვემოთ ჩამოთვლილი მოვალეობებიდან რომლებს იყენებენ თქვენი ორგანიზაციის მინორიტარიები (აქციონერები, რომლებიც არ ფლობენ აქციათა საკონტროლო პაკეტს) (გთხოვთ აირჩიოთ პასუხების ყველა შესაფერისი ვარიანტი)**

შეუძლიათ საკითხების შეტანა აქციონერთა წლიური საერთო კრების დღის წესრიგში

შეუძლიათ კანდიდატების წაყენება დირექტორთა საბჭოში და სარევიზიო კომისიაში

შეუძლიათ გაეცნონ საბუღალტრო აღრიცხვის დოკუმენტებს და კომპანიის კოლექციალური აღმასრულებელი ორგანოს სხდომების ოქმებს

შეუძლიათ მოითხოვონ საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობის შემოწმების ჩატარება

შეუძლიათ მოითხოვონ აქციონერთა რიგგარეშე კრების ჩატარება

სხვა( მიუთითეთ)\_\_\_\_\_

თქვენს ორგანიზაციაში არ არის მინორიტარიები

მიჭირს პასუხის გაცემა

**2.7. გთხოვთ მიუთითოთ, რომელი სტრუქტურაა დაკავებული რისკების მართვით თქვენს ორგანიზაციაში? (გთხოვთ აირჩიოთ პასუხების ყველა შესაფერისი ვარიანტი)**

რისკების მართვის ცალკე სტრუქტურული ქვედანაყოფი

აღმასრულებელ ორგანოსთან არსებული რისკების კომიტეტი

დირექტორთა საბჭოსთან არსებული რისკების კომიტეტი

შიგა კონტროლისა და აუდიტის სამსახური

ანალიტიკური სამსახური

ყოველი ქვედანაყოფი თავისი საქმიანობის ჩარჩოებში

სხვა( მიუთითეთ)\_\_\_\_\_

მოცემული სახის საქმიანობა ორგანიზაციაში არ ხორციელდება

მიჭირს პასუხის გაცემა

**2.8. გთხოვთ მიუთითოთ, რომელი სტრუქტურა დასაქმებული შიგა კონტროლით/აუდიტით? (გთხოვთ აირჩიოთ პასუხების ყველა შესაფერისი ვარიანტი)**

ცალკე სტრუქტურული ქვედანაყოფი, რომელიც დასაქმებულია შიგა კონტროლით/შიგა აუდიტით

დირექტორთა საბჭოსთან არსებული შიგა კონტროლის კომიტეტი

მოწვეული გარე სპეციალისტები, ექსპერტები

ყოველი ქვედანაყოფი თავისი საქმიანობის ჩარჩოებში

სხვა( მიუთითეთ)\_\_\_\_\_

მოცემული სახის საქმიანობა ორგანიზაციაში არ ხორციელდება

მიჭირს პასუხის გაცემა

**2.9. მართვის ორგანოების საქმიანობასთან დაკავშირებულ რა ბარიერებს აწყდება ორგანიზაცია კორპორაციული მართვის კუთხით? (აღწერეთ მოკლედ)**

**3. კორპორაციული ქცევის ნორმები და ინფორმაციის გასაზოგადოება**



**3.1. ქვემოთ ჩამოთვლილი დოკუმენტებიდან რომელი მოქმედებს თქვენს ორგანიზაციაში? (გთხოვთ აირჩიოთ პასუხების ყველა შესაფერისი ვარიანტი)**

- წესდება
- კორპორაციული მართვის კოდექსი
- მართვის ორგანოებს შორის უფლებამოსილებების გამოჯვანის განმსაზღვრელი დოკუმენტები
- ორგანიზაციის ცალკე სტრუქტურული ქვედანაყოფების საქმიანობის მარეგულირებელი რეგლამენტი
- რეგლამენტები/ინსტრუქციები, რომლებიც აფიქსირებენ მოთხოვნებს კონკრეტული ბიზნეს-პროექტების შესრულების მიმართ
- სხვა( მიუთითეთ) \_\_\_\_\_
- მიჭირს პასუხის გაცემა

**3.2. ქვემოთ ჩამოთვლილი შიგა კორპორაციული ნორმების განხორციელების პრაქტიკიდან რომელი მოქმედებს თქვენს კომპანიაში?(გთხოვთ აირჩიოთ პასუხების ყველა შესაფერისი ვარიანტი)**

- მოქმედებს კონტროლის მექანიზმები, არსებობს პასუხისმგებლობა თანამშრომლების მიერ შიგა დოკუმენტების მოთხოვნების დაცვაზე
- რეგულარულად ტარდება ტრენინგები თანამშრომლებისთვის შიგა დოკუმენტების გასაცნობად
- არსებობს თანამშრომლების წერილობითი ვალდებულებების პრაქტიკა შიგა დოკუმენტების დაცვასთან დაკავშირებით
- არსებობს ყველა თანამშრომლისთვის შიგა დოკუმენტების მოთხოვნათა ცნობების პრაქტიკა
- რეგულარულად ხორციელდება შიგა დოკუმენტების შინაარსის გადახედვა
- ყველა შიგა დოკუმენტი განთავსდება ინტერნეტ-საიტზე
- სხვა( მიუთითეთ) \_\_\_\_\_
- არაფერი არ ტარდება
- მიჭირს პასუხის გაცემა

**3.3. რაზე ახდენს ორიენტირებას კომპანია შიგა კორპორატიული სტანდარტებისა და ნორმების შემუშავებისას?(გთხოვთ აირჩიოთ პასუხის ერთი ყველაზე შესაფერისი ვარიანტი)**

- მსოფლიო გამოცდილებაზე და მოწინავე პრაქტიკის სტანდარტებზე, რომლებიც შემუშავებულია საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ
- მოწინავე რუსული კომპანიების გამოცდილებაზე
- თქვენს კომპანიაში ჩამოყალიბებულ პრაქტიკებზე, რომლებიც განმტკიცებულია შიგა დოკუმენტებში
- სხვა( მიუთითეთ) \_\_\_\_\_

**3.4. რომელი დოკუმენტი განამტკიცებს კორპორაციული მართვის სტანდარტებს თქვენს ორგანიზაციაში?(გთხოვთ აირჩიოთ პასუხების ყველა შესაფერისი ვარიანტი)**

- წესდება  ეთიკის კოდექსი
- კორპორაციული ქცევის კოდექსი
- სხვა ( მიუთითეთ დოკუმენტის დასახელება) \_\_\_\_\_
- ასეთი დოკუმენტი არ არის  მიჭირს პასუხის გაცემა

**3.5. ინფორმაციის გასაზოგადოების ქვემოთ ჩამოთვლილი ფორმებიდან რომელი ხორციელდება თქვენს კომპანიაში? (გთხოვთ აირჩიოთ პასუხების ყველა შესაფერისი ვარიანტი)**

- პირველივე მოთხოვნის თანახმად დაინტერესებული პირებისთვის სრული ინფორმაციის მიწოდება კომპანიის საქმიანობის შესახებ
- კომპანია მონაწილეობას ღებულობს კორპორაციული მართვის რეიტინგებში, რომლებსაც ატარებენ დამოუკიდებელი ორგანიზაციები
- კომპანია მონაწილეობას ღებულობს ფინანსური სტაბილურობისა და გამჭვირვალობის რეიტინგებში, რომლებსაც ატარებენ დამოუკიდებელი ორგანიზაციები
- ინფორმაცია კომპანიის საქმიანობის შესახებ ხელმისაწვდომია საიტზე, ყოველ შემთხვევაში, რუსულის გარდა ერთერთ საერთაშორისო საქმიან ენაზე
- სტრუქტურული დოკუმენტები (მუშაკები, კრედიტორები, კლიენტები, ადგილობრივი საზოგადოება და ა.შ.) მონაწილეობას ღებულობენ კომპანიის ფინანსური და არაფინანსური ანგარიშების მომზადებაში
- კომპანია ამყარებს დიალოგს მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებთან
- სხვა (მიუთითეთ) \_\_\_\_\_
- მიჭირს პასუხის გაცემა

**3.6. გთხოვთ მიუთითოთ, ქვემოთ ჩამოთვლილი დამატებითი მონაცემებიდან რომლები შეიძლება წარედგინოს თქვენი კომპანიის აქციონერებს? (გთხოვთ აირჩიოთ პასუხების ყველა შესაფერისი ვარიანტი)**

- კომპანიის სტრატეგია, პოლიტიკა კომპანიის მართვის დარგში
- საანგარიშო წელს განხორციელებული მსხვილი ფინანსური გარიგებების ჩამონათვალი
- მონაცემები პირის შესახებ, რომელსაც უკავია კომპანიის მართვის ერთპიროვნული ორგანოს თანამდებობა
- მონაცემები კომპანიის მართვის კოლეგიალური ორგანოს შესახებ
- იმ პირის ანაზღაურების განსაზღვრის კრიტერიუმები და ანაზღაურების სიდიდე, რომელსაც უკავია კომპანიის მართვის ერთპიროვნული ორგანოს თანამდებობა, და აგრეთვე მართვის კოლეგიალური ორგანოს წევრების ანაზღაურების განსაზღვრის კრიტერიუმები და ანაზღაურების სიდიდე
- ინფორმაცია კომპანიის ძირითადი მიღწევების შესახებ (ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა, პატენტები, სხვა ინოვაციები, მადლობები, ნომინაციები და სხვა)
- მონაცემები დოკუმენტის მოთხოვნათა დაცვის ხარისხის შესახებ, რომელიც კომპანიის კორპორაციული მართვის ნორმებს განამტკიცებს
- ანგარიში განცხადებული დივიდენდების გაცემის შესახებ
- სხვა არაფინანსური ინფორმაცია (მიუთითეთ) \_\_\_\_\_

**3.7. კორპორაციული ქცევისა და ინფორმაციის გასაზოგადოების ნორმების განხორციელებასთან დაკავშირებული რა ძირითადი ხელშემშლელი ფაქტორებია თქვენს კომპანიაში? (აღწერეთ მოკლედ)**

**4. კორპორაციული მართვის განხორციელება ორგანიზაციაში**

**4.1. სტრატეგიული დაგეგმვის რა ელემენტებია წარმოდგენილი თქვენს ორგანიზაციაში? (გთხოვთ აირჩიოთ პასუხების ყველა შესაფერისი ვარიანტი)**

- არსებობს კომპანიის საშუალოვადიანი განვითარების სტრატეგია
- არსებობს კომპანიის გრძელვადიანი განვითარების სტრატეგია

სტრატეგიული ალტერნატივების, მათ შორის ფინანსური მაჩვენებლების მოდელირება

ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებთან მიბმული KPI არსებობა

სხვა(მიუთითეთ)\_\_\_\_\_

მოცემული სახის საქმიანობა თქვენს ორგანიზაციაში გათვალისწინებული არ არის

**4.2. რისკების მართვის რა ელემენტები არსებობს თქვენს ორგანიზაციაში?**

(გთხოვთ აირჩიოთ პასუხების ყველა შესაფერისი ვარიანტი)

დამტკიცებულია კომპანიის სტრატეგია რისკების მართვის დარგში, არსებობს რისკების მართვის დარგში კომპანიის პოლიტიკის მარეგლამენტირებელი ცალკე დოკუმენტი

დანტკიცებულია კომპანიის რისკების ტიპოლოგია ან რუკა

ორგანიზაციაში შემუშავებულია რისკის საკვანძო მაჩვენებლები

ორგანიზაციაში წარმოებს რეალიზებული რისკების მონაცემთა ბაზა

რისკების დიაგნოსტიკისა და მართვისთვის მოიწვევა გარე კონსულტანტები, ექსპერტები

საქმიანობა რისკების მართვის დარგში ავტომატიზირებულია

სხვა(მიუთითეთ)\_\_\_\_\_

მოცემული სახის საქმიანობა თქვენს ორგანიზაციაში გათვალისწინებული არ არის

**4.3. შიდა აუდიტის რა ელემენტებია წარმოდგენილი თქვენს ორგანიზაციაში?**

(გთხოვთ აირჩიოთ პასუხების ყველა შესაფერისი ვარიანტი)

არსებობს კომპანიის პოლიტიკა შიდა აუდიტის დარგში, ამ პოლიტიკის მარეგლამენტირებელი ცალკე დოკუმენტი

შიდა აუდიტის ფუნქციები ცენტრალიზებულია

შიდა აუდიტის ჩასატარებლად მოიწვევა გარე კონსულტანტები, ექსპერტები

საქმიანობა შიდა აუდიტის დარგში ავტომატიზირებულია

სხვა(მიუთითეთ)\_\_\_\_\_

მოცემული სახის საქმიანობა თქვენს ორგანიზაციაში გათვალისწინებული არ არის

**4.4. პერსონალის მართვის რა ელემენტებია წარმოდგენილი თქვენს ორგანიზაციაში?**

(გთხოვთ აირჩიოთ პასუხების ყველა შესაფერისი ვარიანტი)

მენეჯმენტის ანაზღაურება დამოკიდებულია საქმიანობის შედეგებზე

საკადრო რეზერვის არსებობა ორგანიზაციაში

არამატერიალური სამოტივაციო პროგრამების არსებობა

სხვა(მიუთითეთ)\_\_\_\_\_

მოცემული სახის საქმიანობა თქვენს ორგანიზაციაში გათვალისწინებული არ არის

**4.5. კორპორაციული პასუხისმგებლობისა და მდგრადი განვითარების რა დოკუმენტებია შემუშავებული თქვენს ორგანიზაციაში? (გთხოვთ აირჩიოთ პასუხების ყველა შესაფერისი ვარიანტი)**

სოციალური ანგარიში და ანგარიში მდგრადი განვითარების შესახებ

დოკუმენტი, რომელიც აღწერს კომპანიის პოლიტიკას დაინტერესებულ პირებთან საქმიანი ურთიერთობების ეთიკის სფეროში

- დოკუმენტი, რომელიც კორპორაციული კონფლიქტების რეგულირებისა და გადაწყვეტის მექანიზმებს განამტკიცებს
- კოლექტიური ხელშეკრულება
- სხვა( მიუთითეთ) \_\_\_\_\_

**4.6. რა ღონისძიებები ხორციელდება კორპორაციული პასუხისმგებლობისა და მდგრადი განვითარების ჩარჩოებში? (გთხოვთ აირჩიოთ პასუხების ყველა შესაფერისი ვარიანტი)**

- ღონისძიებები გარემოს დაცვის დარგში
- ღონისძიებები შრომის დაცვისა და სამრეწველო უსაფრთხოების დარგში
- ღონისძიებები ენერგოეფექტურობის ამაღლების დარგში
- სოციალური პროექტები და პროგრამები კომპანიის მუშაკებისთვის
- სოციალური პროექტები და პროგრამები კომპანიის კლიენტებისთვის
- საქმიან პარტნიორებთან გამჭვირვალე ურთიერთობების დამყარებაზე მიმართული პროექტები
- ადგილობრივი საზოგადოებების განვითარებაზე მიმართული პროექტები, ქველმოქმედების ჩათვლით
- სხვა( მიუთითეთ) \_\_\_\_\_
- მსგავსი ღონისძიებები თქვენს ორგანიზაციაში არ ხორციელდება

**4.7. არსებობს თუ არა კორპორაციული პასუხისმგებლობისა და მდგრადი განვითარების პროგრამების ეფექტურობის შეფასების პრაქტიკა? (გთხოვთ აირჩიოთ პასუხის ერთი ვარიანტი)**

- დიახ
- არა
- მიჭირს პასუხის გაცემა

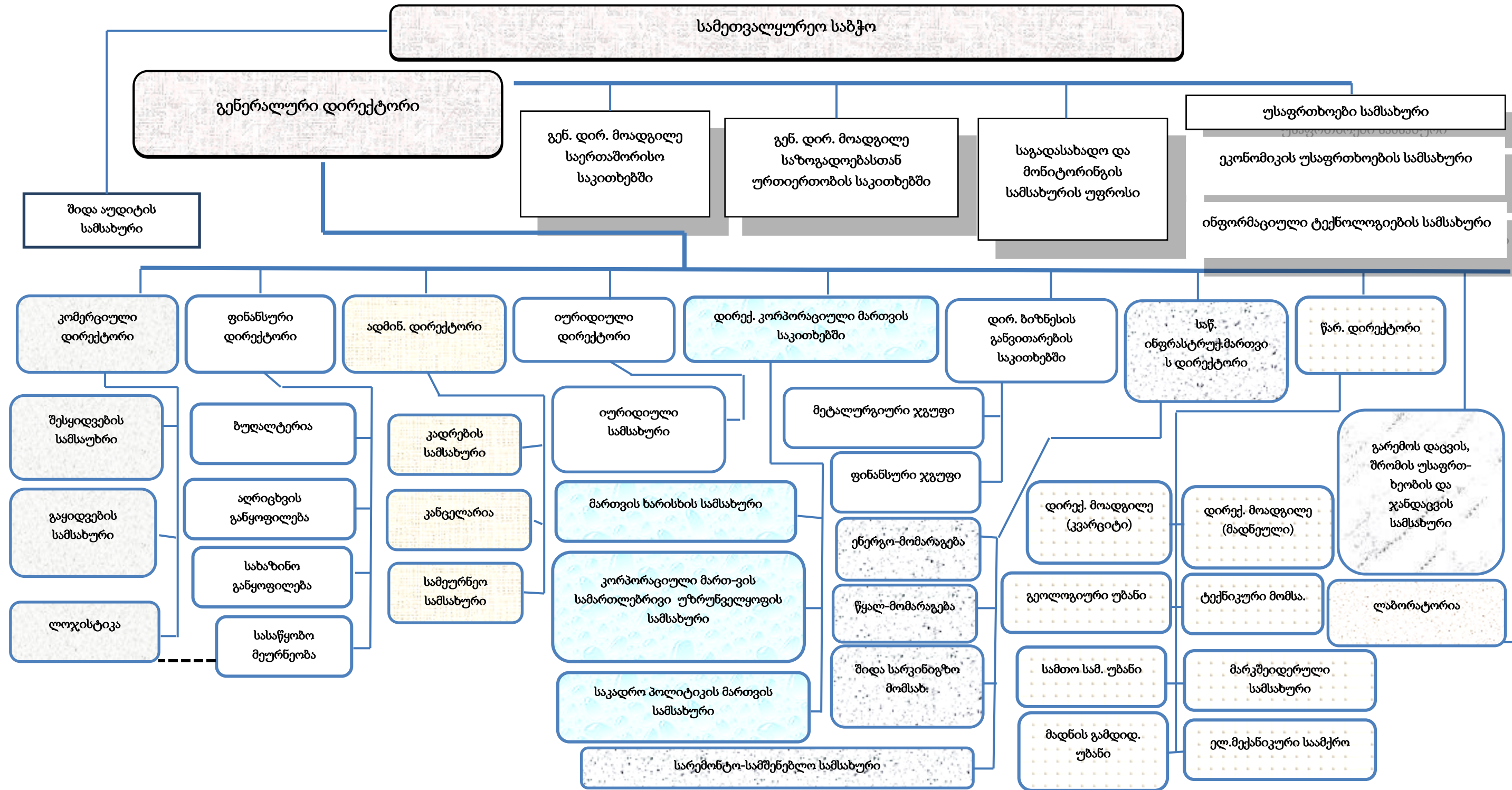
**4.8. გთხოვთ მოახდინოთ 2011-2013წწ. თქვენი ორგანიზაციის საქმიანობის ქვემოთ მიმართულებების რანჟირება პრიორიტეტულობის ხარისხის მიხედვით 1-დან 10-მდე, სადაც 1 - უმაღლესი პრიორიტეტია, ხოლო 10 - კი ყველაზე დაბალი**

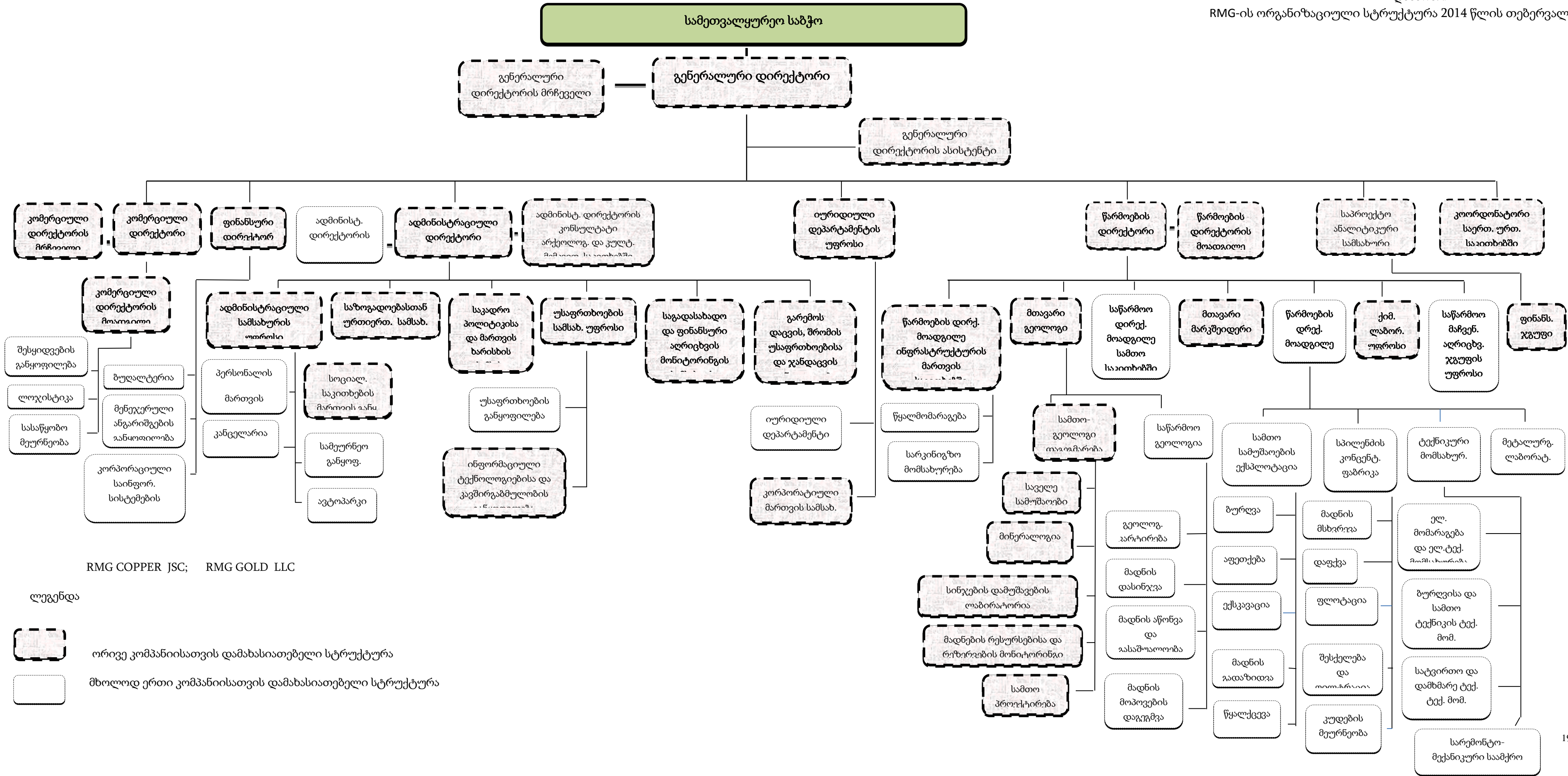
საქმიანობის მიმართულებები	2011	2012	2013
1. სტრატეგიული დაგეგმვა			
2. საორგანიზაციო განვითარება			
3. ბიზნეს-პროცესების ოპტიმიზირება			
4. რისკების მართვა			
5. შიდა კონტროლი და აუდიტი			
6. სტრუქტურული ცვლილებების ინტერესთა ბალანსის დაცვა			
7. ინფორმაციის გამჟღავნება, ფინანსური ანგარიშგების გამჭვირვალობა და უტყუარობა			
8. კორპორაციული დაფინანსება			
9. მდგრადი განვითარება და კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა			
10. პერსონალის მართვა			

**4.9. კორპორაციული მართვის სისტემის სრულყოფისათვის რა ახალი მიმართულებების/პროგრამების, ანგარიშების/დოკუმენტების მომზადება და რა მიმართულებებით განვითარება იგეგმება თქვენს ორგანიზაციაში ახლო მომავალში?**

(აღწერეთ მოკლედ) \_\_\_\_\_

ორგანიზაციული სტრუქტურა (2012 წელი 30 ნოემბერი)





RMG COPPER JSC; RMG GOLD LLC

- ლეგენდა
- ორივე კომპანიისათვის დამახასიათებელი სტრუქტურა
  - მხოლოდ ერთი კომპანიისათვის დამახასიათებელი სტრუქტურა