ნანა მაისურაძე

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

გამომცემლობა „მერიდიანი"
თბილისი 2016

უაკ. (UDC) 005.9+347.72.032
მ-178

სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, მონოგრაფია, თბილისი 2016

მონოგრაფიაში განხილულია ქვემო ქართლის სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობა. "RMG"-ის კომპანიების მაგალითზე ნაჩვენებია კორპორაციული მენეჯმენტის სტრატეგიები. მენეჯმენტმა, როგორც კომპანიის საქმიანობის მართვის სისტემის მნიშვნელოვანმა ინსტრუმენტმა, განვითარების რამდენიმე ეტაპი გაიარა და საფუძველი ჩაუყარა მეცნიერული კვლევის ისეთ სფეროებს და მიმართულებებს, როგორიცაა: სტრატეგიული ანალიზი; ინვესტიციური მენეჯმენტი; რისკ-მენეჯმენტი; კომპანიის ანტიკრიზისული ფინანსური მენეჯმენტი. ასევე, შესწავლილ იქნა კორპორაციული მენეჯმენტის ისეთი კონცეფციები, როგორიცაა: მესაკუთრეთა ეკონომიკური ინტერესები; ფულის ნაკადები; დროითი ღირებულება; საოპერაციო და ფინანსური რისკები; კაპიტალის ღირებულება; ეფექტიანი ბაზარი; ფასწარმოქმნა; საარბიტრაჟო თეორია და სხვა. მოცემულ მონოგრაფიაში წარმოდგენილია კომპლექსური კვლევის აუცილებლობა, როგორც თანამედროვე გამოწვევების დაძლევის ძირითადი საფუძველი. სწორედ ამ მიმართულებით განხორციელდა კვლევა და საფუძველი ჩაეყარა ახალ მიმართულებას ორგანიზაციულ-ეკონომიკურ მენეჯმენტს.

მონოგრაფია გათვალისწინებულია არა მარტო ეკონომიკის სფეროთი დაინტერესებული მკვლევარებისათვის, არამედ ფართო საზოგადოებისათვის, ნაშრომი მნიშვნელოვან დახმარებას გაუწევს უმარლესი სასწავლებლის სტუდენტებს.

რედაქტორები: **ზურაბ ლიპარტია,** ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი, საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის ნამდვილი წევრი

ვაჟა კაკაბაძე, ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი, ინჟინერ-გეოლოგი, საქართველოს საინჟინრო აკადემიის წევრ-კორესპოდენტი, დამოუკიდებელი მკვლევარი, საერთაშორისო ჰუმანისტური მოძრაობა „Let's Help our Children"-ის პრეზიდენტი, მწერალი

რეცენზენტები: **გიორგი ცაავა,** ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი, სტუ-ის ბიზნეს-ინჟინერინგის ფაკულტეტის სრული პროფესორი, საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის ნამდვილი წევრი

ხათუნა ბარბაქაძე , ეკონომიკის დოქტორი, ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის ასოცირებული პროფესორი

ირმა დიბამინჯია , ეკონომიკის დოქტორი, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის ასოცირებული პროფესორი

ნინო ფარესაშვილი, ეკონომიკის დოქტორი, ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის ასოცირებული პროფესორი

© გამომცემლობა "მერიდიანი", 2016

© ნანა მაისურაძე

ISBN 978-9941-0-8871-1

მონოგრაფიის მეცნიერი რედაქტორისაგან

საქართველოს სახელმწიფოებრივი მშენებლობა და მსოფლიო ეკონომიკურ სივრცეში დამკვიდრება მოითხოვს სოციალურ-ეკონომიკური ამოცანების სწორად დასმას და მათ მიკროეკონომიკურ დონეზე გადაწყვეტას, რაშიც მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ კორპორაციები, შესაბამისად, კორპორაციული სტრატეგიული მართვის სრულყოფის მექანიზმის შესაძლებლობათა მეცნიერული კვლევა და მათი გამოყენების ობიექტური აუცილებლობის დასაბუთება როგორც წმინდა ემპირიულ, ისე, პროგნოზური გათვლების დონეზე განაპირობებს კორპორაციის წარმატებას. როგორც ცნობილია კორპორაციის საქმიანობის მართვის სრულყოფისათვის საფუძვლიანი კვლევები მეოცე საუკუნის მეორე ნახევრიდან დაიწყო, რამაც განაპირობა მართვის რეგულირების რაციონალური მიდგომები, რომელშიც განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს - ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვა, რომელიც მოიცავს: რისკების მინიმიზაციის სტრატეგიას და კორპორაციული მართვის სტრატეგიული მექანიზმის ადაპტაციას გარე და შიგა ცვლადებთან. ამასთან, მუდმივად ცვლად გარემოში კორპორაციული სისტემების ეფექტური მართვისთვის და წარმატებული ფუნქციონირებისთვის პრობლემატურია და მნიშვნელოვან კრიტიკულ წერტილს წარმოადგენს კორპორაციული ინფორმაციის (მმართველობითი, ფინანსური, იურიდიული, მარკეტინგული) და ინტელექტუალური რესურსების (ადმიანური, ტექნიკურ-ტექნოლოგიური და პროგრამულ-ინფორმაციული რესურსები) სრული ფლობა და, შესაბამისად, მათი ოპერატიული დამუშავება და გამოყენება. აღნიშნული პრობლემების გადასაჭრელად კი აუცილებელია კორპორაციის სხვადასხვა სახეობის მულტიფუნქციონალური ოპერაციების (ბიზნეს პროცესების) და ამ მულტიფუნქციონალური ოპერაციების შემსრულებლების (ანუ როლებისა და საკადრო რესურსების) სისტემური ანალიზი, მათი ცალკეული პრობლემების განხილვიდან გადაწყვეტილებათა

მიღებამდე და მენეჯმენტის ავტომატიზაციამდე დაყვანა, სწორედ ამ და სხვა გარემოებებმა განაპირობა კორპორაციის კვლევის კომპლექსური აუცილებლობა ანუ კვლევის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მიმართულების ჩამოყალიბება, რაც კარგადაა მოცემული წარმოდგენილ მონოგრაფიაში.

ვაჟა კაკაბაძე

სარჩევი

მონოგრაფიის მეცნიერი რედაქტორისაგან 5

Monoghrafy Synopsis 9

Main conclusions 38

პირველი თავი 41

კვლევის ობიექტი როგორც ქვემო ქართლის გეოლოგიური, გეოგრაფიული და სოციალურ–ეკონომიკური სივრცის შემადგენელი 41

1.1. ქვემო ქართლის გეოგრაფიული მდებარეობა, მისი დემოგრაფიული, სოციალურ-ეკონომიკური და ისტორიული აღწერილობა. 41

1.2. ქვემო ქართლის გეოლოგიურ-მინერალოგიური აღწერილობა 56

1.3. ქვემო ქართლის ბიზნესის სექტორი 65

1.4. ქვემო ქართლის რეგიონული მართვა 66

მეორე თავი 70

მართვის თანამედროვე სტრატეგიები საქართველოს მაგალითზე 70

2.1. რეგიონული მენეჯმენტიდან, კორპორაციული მენეჯმენტისაკენ 70

2.2. კორპორაციის სტრატეგიული მართვის მეთოდოლოგიური მიდგომები საქართველოს მაგალითზე 77

მესამე თავი 102

კორპორაციის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის განვითარების საფუძვლები 102

3.1. კორპორაციული მართვის განვითარების მოდელები 102

3.2. კორპორაციის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის ტრანსფორმაციაზე მოქმედი ფაქტორების დახასიათება 122

მეოთხე თავი 142

კორპორაციის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური საქმიანობის ანალიზი და ეფექტიანობის შეფასება - ,,RMG»-ის კომპანიების მაგალითზე 142

4.1. "RMG"-ის კომპანიების ორგანიზაციულ-ეკონომიკური საქმიანობის ანალიზი 142
4.2. ,,RMG"-ის კომპანიების კონკურენტუნარიანობის მენეჯმენტის ალგორითმი 174
4.3. "RMG"-ის კომპანიების პერსონალის საქმიანობისა და სოციალური პასუხისმგებლობის რეტროსპექტული ანალიზი 184
4.4. კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ანალიზის ასპექტები. 198
4.5. პერსონალის მართვის შედარებითი ანალიზი 208

მეხუთე თავი 215
"RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული მართვის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მექანიზმის სრულყოფის მიმართულებები 215
5.1. "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული მართვის სრულყოფის პრიორიტეტები 215
5.2. "RMG"-ის კომპანიების პერსონალის მართვის სრულყოფის ძირითადი მიმართულებები 239

ძირითადი დასკვნები 260
კითხვარების ფორმა 265

Monoghrafy Synopsis

The study begins with analysis of geological and geographical as well as socio-economic situation of the research object, followed by the analysis of regional management and then, the study of the object in both theoretical and practical terms.

From the 90s of XX century corporations started shift from strategic planning to strategic management as strategic management is not just a process of making of management decisions and their implementation, which ensures long-term development quality of organization but it is a definite action that ensures quick reaction to increasing changes of environment conjuncture.

In opinion of I. Ansoff strategic management shall be reviewed as unity of two subsystems that fill each other: selection of strategic position and operational management within real time scale, necessity of which is caused by the fact that strategic management in comparison to strategic planning is an active, oriented system, that includes strategy implementation process analysis, assessment and control, where an important role is played by personnel management. At the same time strategy implementation is an important element of strategic management because without mechanisms of implementation of strategic plan it is just a fantasy (transfers into virtual concept). According to I. Ansoff management system is characterized by evolutional development based on the company objectives, which easily adapts to permanently changeable world where managers try to act more rationally and manage their business on the basis of utilization of full potential of personnel. Such approach created four consecutive stages of strategic management, namely: Basic financial planning (budgeting), Planning of the basis of forecasting, Strategic planning, Strategic management.

Thus, based on corporate strategic management concepts we can make a following conclusion: strategic management is focused on solving of the following problems: What is the condition of company organizational management system during research period? In order to answer this question manager shall understand well the existing condition of the company before he makes de-

cisions regarding directions of activities. For this purpose he needs informational basis, which ensures process of making of strategic decisions based on analysis of present and future circumstances? What will be the condition of organizational management system of the same company after three, five and ten years?

One of the characteristics of the corporation organization management is centralization of rights – concentration of decision-making rights on the highest level of management and decentralization – transfer of decision-making rights to lower levels.

Such organizational form as motivation, plays an important role in optimization of corporation management. Motivation theory is one of the main circumstances in the organizational field of corporation management that was studied by management behavior school. Maslow, McClelland and Herzberg are the most distinguished followers of this theory.

After analysis of motivation theories it was revealed that stimulation system, which is unity of interdependent and inter-filling stimuli, causes activation of human activities for achievement of goals and increases quality of corporate management. Consequently, motivation depends on requesting, waiting and perceiving of salary by employees in exchange of performed work. Social-psychological and business importance; Financial support factor dominates in case of material stimulation. Consequently, motivation depends on expectations, perception and request of financial support in exchange of works and initiatives performed by the employee where internal and external variables participate with all aspects. Existence of these factors and increase of competition has revealed such mechanisms of corporate management that are focused on rapid response to internal and external changes of the company, obtaining and strengthening of long-term competitive positions on the market. For the purpose of achievement of this aim strategy is worked out based on organizational-economical demands, which increases tasks of management in all directions.

Control is one of the supportive tools of optimization of corporate strategic management. Control is one of the main mechanisms of multi-level system of organizational management and as a rule it is identified with power, commanding, punishment and revealing of existing defects. It can be organizational or/and financial.

Considering all above mentioned internal and external variables, unity of organizational management principles creates basis for development of multi-level functional system of management (Figure 1).

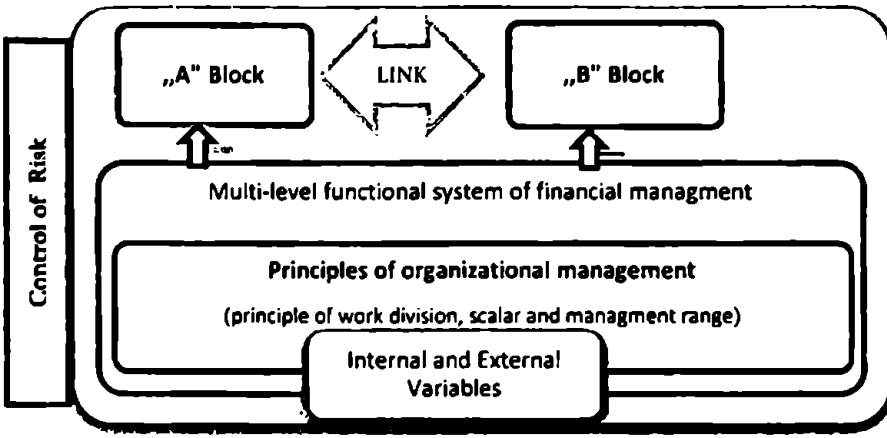


Figure 1. Cause-result functional link scheme of corporate management

According to the main functions of organizational-economical management is divided into multi-level functional groups, namely (figure 2):

Management Organizational-economic functions
1. Working out of Corporation strategy.
2. Creation of organizational structures that ensure taking of managerial decisions and implementation according to all aspects of financial activities.
3. Creation of effective informational, marketing and purchasing systems, that ensure substantiation of alternative options of managerial decisions.
4 Analysis of different aspects of financial activities of enterprise and investment project.
5. Carrying out of financial planning of enterprise according to its main directions.
6. Developing of operational system of implementation of adopted managerial resolutions in the field of financial activities.
7. Provide science research.
8. Carrying out of effective control over implementation of adopted managerial resolutions in the field of financial activities.

Figure 2. Block A of organizational functions of management

Concept of organizational-economic functions of management includes:

1. Working out of the company strategy. This function is implemented by companies based on common strategy of development and forecasts of financial market conjuncture - long-term forecasts of financial activity aims and target indicators is created.

2. Development of company strategy. This function is implemented based on general strategy of company development and financial market conjuncture forecasts. Long-term forecast of financial activity aims and target indicator systems is carried out.

3. Creation of organizational structure that ensures making of management decision and implementation according to all aspects of financial activities of the company.

4. Formation of efficient informational systems that ensure substantiation of alternative options of management decisions. Informational requirement form of financial management is divided in the company according to internal and external sources of information and they carry out permanent monitoring of financial condition and financial market conjuncture.

5. Implementation of analysis of different aspects of corporation financial activities. Expertise and analysis of separate financial operation is carried out - company financial activity generalizing results as a whole and separately in the light of directions.

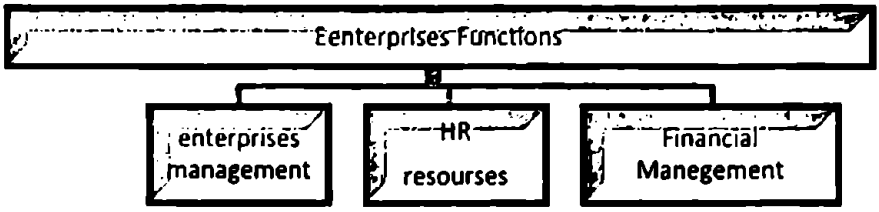
6. Carrying out of planning of corporation financial activities according to its main directions. Implementation of this function is related to processing of current plans systems, which is carried out according to different structural sub-divisions and according to a company as a whole. Financial strategy that is worked out at the company is basis for such planning, which requires specification at each level of its development.

7. Provide science research. Financial support of scientific researches; Priorities of research object and possibility of effectiveness of its financial support is determined.

8. Carrying out of effective control over implementation of adopted managerial resolutions in the field of financial activities. Financial management carries out this function via control of internal systems of organization. Internal system

control obligations are divided between the separate services and financial managers for the purpose of operative reaction.

Company organizational and financial management as a concept of functions of special field of corporate management includes (figure 3).



1 Asset management: management of current and non-current assets and optimization of assets composition.
2. Capital management: Management of own and borrowed capital and optimization of their structure.
3. Providing social-economical HR resources - Corporate social responsibility. Social-economical support of HR resources – social responsibility of corporation
4. Providing enterprise material-technical and financial Material-technical and financial support of enterprise
5. Management of investments: Management of real and financial investments.
6. Cash flow management : Cash flow management according to operational, investment and financial activities.
7. Financial risk management: risk composition management, risk prevention management and risk insurance management.
8. Anti-crisis financial management: Monitoring of financial condition of enterprise; Broad diagnostics of signs of crisis development; Selection and usage of internal mechanisms of financial stabilization of enterprise; Selection of effective forms of external sanctions of enterprise and reorganization.

Figure 3. B block organizational-economic functions of enterprise

1. Asset management: It is carried out on the basis of revealing and optimization of real demand on separate type of assets that accelerates turnover cycle of liquidity of separate types of current assets and selection of effective forms and sources of their financing.

2. Capital management: Companies determine common demand on the capi-

tal during implementation of this function for financing of company assets. Capital structure is optimized in order to use it more effectively; system of measures is worked out for refinancing of capital into assets that have more effective form.

3. Providing social-economical HR resources - Corporate social responsibility. Development of acting system of stimulation of implementation of managerial resolutions. Implementation of this function is related to motivation and sanction systems created for HR management that is based on financial aims and standards, also on the principles of implementation or non-implementation of plan tasks. Motivation theory is a starting point of this system.

4. Material-technical and financial support of enterprise. Reviews: mobilization of finances for production; product quality; high level of utilization of production capabilities; advantageous location of a company; ability of attraction of qualified HR resources; high quality of labor productivity; skills of rapid response to changeable market conditions;

5. Management of the financial risks. During the implementation of this function, first of all, some financial risks are revealed, financial basis level is evaluated, also financial loss is calculated as the separate operational section, including agricultural activities, some financial risk management is carried out.

6. Cash flow management: Financial risk related to the corporation activities is revealed during implementation of this function, which allows assessment of potential financial losses associated with the risk. System of measures is developed at this time for the purpose of minimization of separate financial risks.

7. Management of investments: Investing attractiveness of financial instruments is assessed and relatively more effective forms of investment financing is selected in this case.

8. Anti-crisis financial management: It is a permanent monitoring of financial condition of the company. Its aim is revealing the symptoms of financial crisis, determining of anti-crisis mechanisms and taking of relevant measures.

Organizational and decision-making principles of strategic management, conditioned by personnel skills, were revealed on the basis of research. Financial strategy implementation and includes necessary control mechanisms that is associated with improvement of financial strategic management, which is divided in the following way: Control as a tool that supports optimization of corporate manage-

ment; means of setting and solving of tasks; process succession mechanism that shall assess implementation of corporation aims (figure 4).

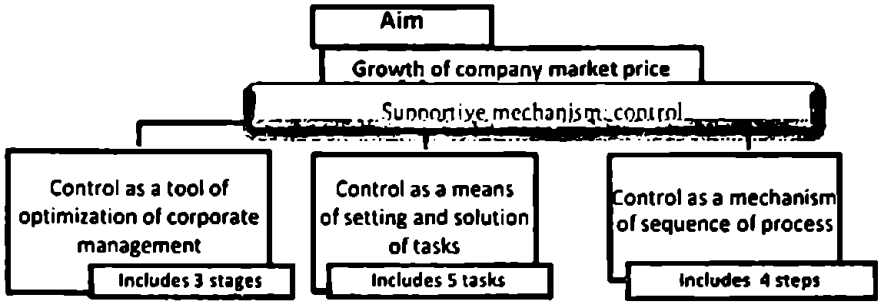


Figure 4. Place and role of control in the process of implementation of company aims

Consequently, control system has three main directions: 1) Control as a tool that supports optimization of corporate management; 2) Means of setting and solving of tasks to personnel; 3) process succession mechanism that shall assess activities and it is a functional process of optimization of all levels of management that plays an important role in the process of management of corporation competitiveness and financial sustainability.

"Analyze and effectiveness assessment of corporate organizational-economic management". Analytical assessment of corporate management, risk factors, and financial motivations of HR management and optimization of social responsibility of the company are analyzed. It includes assessment of macroeconomic tendencies of the country, socialeconomic environment from the position of state and private structures. Necessity for improvement of mechanisms that ensure financial system stability of mining industry via institutional, structural and technological transformation that is adapted in global management practice is revealed.

Dependence between dynamics of production volume (figure 5), common income of companies (table 1), taxes to state budget (table 2) and fees for usage of natural resources was revealed based on assessment-analysis of activities of re-

search object – RMG companies, which proves high importance of RMG companies for social-economical development of the state – both at macro and micro levels.

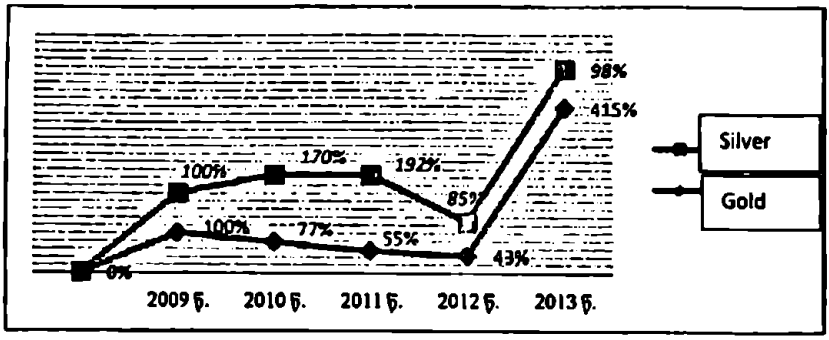


Figure 5. Dynamics of production volume "RMG" companies 2009-2013 years

Table 1. Volume of Production of RMG Companies' Combined income (million GEL)

Combined indicator	2009	2010	2011	2012	2013
ombined income	360,016, 620	393,085,271	401,931,020	312,940,925	299,957,499
Income dynamics (%)	100	109.5	111.9	87.1	83.6

Table 2. Income of RMG companies obtained from export; 2009-2013 years (million GEL)

	2009	2010	2011	2012	2013	2009-2013
State income	36	29	133	142	21	361

Four signs that define strategy of mining companies were revealed on the basis of theoretical-concept and methodological principles of corporate management by considering of specifics of mining industry companies of Georgia – JSC "RMG Copper" and LLC "RMG Gold". Namely: Condition, Necessity, Requirement, Simultaneity.

All these issues require creation of convergence model in RMG companies, which is a united system of different directions of management. It is characterized with phasing and is in permanent convergence with strategic management of the

company. In our opinion systemic analysis shall include the following successive stages (figure 6).

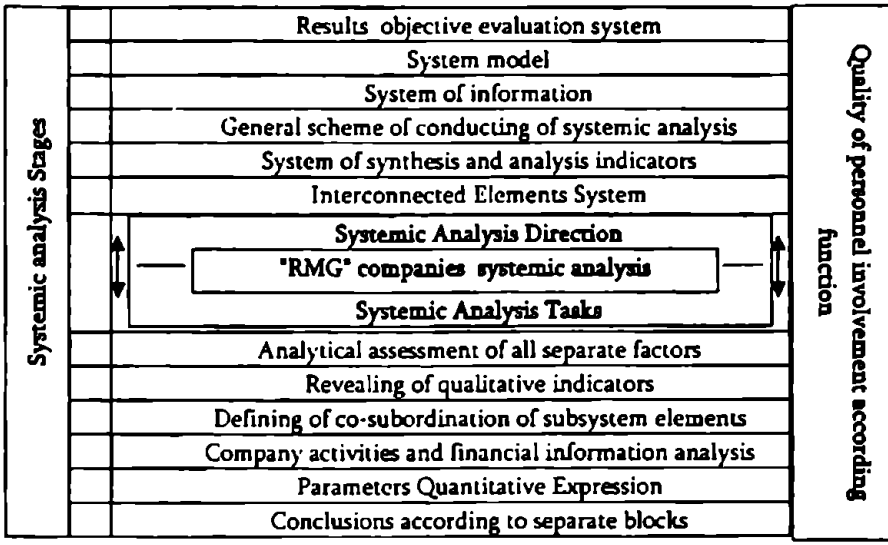


Figure 6. Convergence model development of the Systematic analysis

On the first level (1-1), the RMG enterprise management is to be discussed as the interconnected element system;

On the second level (2-2), synthetic indicator system is to be selected;

On the third level (3-3) general block-scheme of the systematic analysis is created and main component functioning and interconnection are defined, the subsystem elements exposure is taken into consideration.

At the fourth stage (4-4) common block scheme of complex economic activities is created on the basis of financial information model, which shall include analysis of company industrial activities and financial information, which includes RMG companies mainly use analysis of financial ratios (R analysis) from financial analytical system;

At the fifth stage (5-5) system model is created on the basis of information that was obtained from the previous stages.

At the sixth stage (6-6) fair assessment of production results is carried out

and reserves for increasing of production efficiency are revealed. According to investigators systematically, connection of separate parts and analysis of related blocks and making of conclusions according to separate blocks is important.

As it is known, corporation is a complex organism and consists of partner groups. Corporation management analytical assessment shall be carried out in this regards as well. It is also determined by the circumstances that financial operations are main connecting channel with the partner groups. Based on it we have studied partner organizations of RMG Copper and RMG Gold according to the level of their inclusion in economic activities, interest and requirements (table 3), where the company financial state and risk arousal are influenced by the internal actors, such as asset sustainability, financial resource ingredients and ratio, thus it can be influenced by such eternal actors, as: state tax and credit policy, financial market development opportunity, insurance activity standards, exchange rates and foreign economic relations development quality. Thus, the risk factor analysis is being necessary.

Table 3. Analytical assessment of main partner groups of corporation

Partner group	Partner group contribution	Requirements	Financial Analysis
Shareholders	Own capital	Dividends	Financial condition
Investors	Borrowed	Interests	Solvency
Borrowers, bank	Capital	percentage	Creditworthiness
Managers	Knowledge capital	Labor reimbursement and overtime income	All sides of company activities
Corporation employees	Efficient usage of production machines	Salary, bonuses, social conditions	Financial condition of company
Partner suppliers	Ensuring continuity and efficiency of production	Agreement price	Solvency
Customer (direct purchaser company)	Sale	Agreement or market price	Financial results of corporation
Tax agencies	Providing service to society	Timely payment of taxes	Financial results of corporation
Audit	Protection of interests	Timely payment of taxes	Financial condition of company

Its aim was showing of ratios that can be used for forecasting of bankruptcy. Forecast models of R. Taffler and E. Altman are interesting as well1. Analysis conducted according to E. Altman's model has shown that RMG companies won't be under the threat of bankruptcy in the nearest years (it is also defined by forecast indicators of gold and copper reserves (tables 4 and 5).

Table 4. Creditworthiness indicators of RMG Copper and RMG Gold by E. Altman's model

Indicators	RMG GOLD 2009	RMG COPPER 2009
$K_1 = \frac{Profit\ from\ percent\ before\ tax\ paying}{assets\ sum}$	0.19	0.16
$K_2 = \frac{Profit\ from\ realisation}{assets\ sum}$	0.96	0.81
$K_3 = \frac{Own\ kapitli}{debt\ capital}$	1.2	1.11
$K_4 = \frac{Reinvested\ earnings}{assets\ sum}$	0	0
$K_5 = \frac{own\ current\ resources}{assets\ sum}$	0 36	0.3
$z = 3.3 \times K_1 + 1.0 \times K_2 + 0.6 \times K_3 + 1.4 \times K_4 + 1.2K_5$. Range: $1.81 \leq Z \leq 2.675$		
Moderate risk of bankruptcy	$1.81 \leq 2.67 = 2.675$	$1.81 \leq 2.35 \leq 2.675$

Table 5. Creditworthiness indicators of RMG Gold and RMG Copper by E. Altman's model

Indicators	RMG GOLD 2013	RMG COPPER 2013
$K_1 = \frac{Profit\ from\ percent\ before\ tax\ paying}{assets\ sum}$	0 09	0.14
$K_2 = \frac{Profit\ from\ realisation}{assets\ sum}$	0.46	0.74
$K_3 = \frac{Own\ kapitli}{debt\ capital}$	4.2	3.8
$K_4 = \frac{Reinvested\ earnings}{assets\ sum}$	0.007	0.001
$K_5 = \frac{own\ current\ resources}{assets\ sum}$	0.6	0.22
$z = 3.3 \times K_1 + 1.0 \times K_2 + 0.6 \times K_3 + 1.4 \times K_4 + 1.2K_5$ Range: $Z \geq 3$		
Low risk of bankruptcy	3.87>3	3.6>3

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

As we know it's possible to forecast a bankruptcy risk by defining the ratio of liquidity and restoration of solvency. Ratio of restoration of solvency of RMG companies was revealed based on researches conducted by us (table 6).

Table 6. Solvency restoration rates of JSC RMG Copper and RMG Gold LLC

Enterprises analyses	Current liquidity ratio						Solvency restoration ratio		
	2010		2011		2012				
	In the beginning	In the end	In the begining	In the end	In the beginning	In the end	2010	2011	2012
RMG GOLD LLC	1.035	10.673	10.673	9.405	9.405	9.060	7.746	4.385	4.44
RMG COPPER JSC	1.3610	3.1720	3.1720	3.6903	3.6903	3.920	2.03	1.97	2.01

On the basis of analysis of financial activities of JSC RMG Copper and RMG Gold LLC it was revealed that financial stability of these companies is provided within sustainable parameters, which proves correct functioning of organizational-economical management mechanisms and proper activities of the personnel.

HR function contribution and level shall be defined during assessment of human factors of corporate management optimization, which ensures company efficiency both at strategic level and from the point of view of services as well. But HR resource consists of separate persons. Main criteria of assessment of function of each employee in management, considering the financial motivation is his attitude and skills of acting rationally within the frames of existing situation of corporation, strategic plan and financial management system that creates form of factors of attitude of other people towards him and is an indirect determiner of person's inclusion in the process of company's success (table 7).

Table 7. Indicators of functional attitude of HR management department towards the rule of HR management

Issue/problem	Requires the most time during the year (%)	Is the most important (highest point of assessment 30)	Assessment of other personnel in relation to the decisions of department (highest point of assessment 30)
Selection of personnel / searching of resources	35	15	10
Administration	25	2	10
Absences	15	9	5
Salaries, financial motivations and benefits	15	19	30
Relationship of employees	4	11	10
Training and development	6	12	20
Strategic activities	0	11	20

As a result of research conducted by us it was revealed that heads (directions) and employees (company) of HR department expressed their satisfaction with the human resources by means of following factors: So called "attitude factors": do they get assistance during work process or process of changes that shall be provided by human resources (finding of investors, partners and cheap resources); do they get useful advice from them during the work process (improvement of management); did they get necessary support from them during tough situations and in case of relationship with hard people (don't leave their jobs when corporation is in problems, when salaries are reduced or financial motivations are abolished); whether main principles and aims of work were understood correctly or not; whether they represent the company well or not.

Method that was used for revealing of "attitude factors" include: quantitative criteria; reaction of partner industry subjects and customers – external reaction; internal personnel satisfaction reaction – internal reaction.

In our opinion "attitude factor" towards each employee shall be revealed during corporate management optimization and process of achieving of aims

in order to define role of labor resources, which indirectly defines personnel's inclusion and attitude towards the company, the fact that they are necessary for the company, forms and levels of financial motivation in relation to them (table 8).

Table 8. "Attitude factor" table

Months	Quantitative criteria (during the year)			Reaction of external subjects in relation to the behavior of personnel		Reaction of internal subjects in relation to the behavior of personnel	
	Collegial characteristics (attitude towards the company)						
	Personnel's assistance	Personnel's advice	Personnel's support	Positive	Negative	Work that is performed well	Work that is performed badly
1	1			+		+ +	
2				+ +			-
eitc		2			-	+ +	

If the employee gets 0 point in quantitative assessment (collegial) it means that he is not creative or he is indifferent towards the company.

Reaction of external subjects considering the essence of personnel behavior is considered as a quantitative and qualitative side, which shows reaction of partner industry subjects and customers. If a negative attitude exceeds the positive or if they are equal (if number of minuses and pluses is equal in the table), this personnel doesn't represent interests of the company. But if positive attitude of partner industry subjects and customers exceeds negative attitude, this personnel may represent interests of a company.

Reaction of internal subjects is a satisfaction or dissatisfaction of personnel. In the first case the personnel is conflictual and creates problems to management. In the second case the person is sociable and doesn't create problems or tense situations within the personnel.

The monography has confirmed that management can't be only based on statistical recording and mathematical calculations. It shall include psychological criteria of management, which ensures rapid adaptation of management to the environment because it gets immediately involved in the process where other methods require time. I.e. the word "management" means unity of inter-related decisions in the entrepreneurial activities, which refers to usage of human and financial resources that we posses and where "attitude factor" plays an important role and is related to the competence of the personnel and policy of their financial motivation.

Aspects if analysis of corporate social responsibility. Corporate social responsibility is directly linked to the personnel management and international standards are used in this direction. Considering international criteria of corporate social responsibility we have conducted complex analysis of mining industry companies of Georgia: corporate social responsibility and problems of safe development strategies of JSC RMG Copper and RMG Gold LLC that ensures not only topicality of this issue but integration of these companies in modern social thinking from the social responsibility position of corporation. Corporate Social Responsibility – Characteristic monography methods were selected as a CSR methodology.

We have conducted confidential interviews during the research process. The aim of interviews was studying of opinions and attitudes of respondents in relation to the research subject. We gave a following question to respondents in 2013: "What shall be responsibility level or attitude of different subjects in relation to solving of ecological and social problems". Majority of managers of RMG companies think that first of all state structures shall work on solving of social and ecological problems of the state. They shall assume 60% of obligations, society – 30%, and 10% of obligations shall be assumed by business. Their opinion is based on the fact that the state and the society shall make the company (business) observe social obligations as the entrepreneur always tries to minimize expenses and avoid financial obligations. The result on interviewing of citizens was such: state-50%, society-10%, corporation - 40% (figure 7).

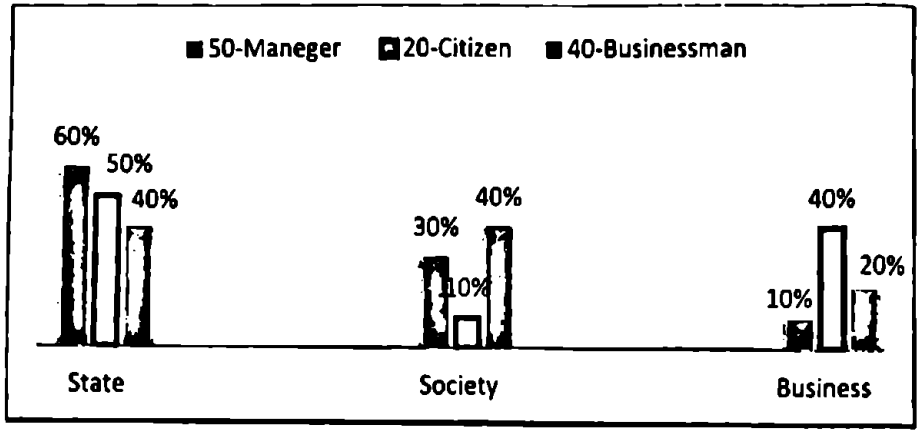


Figure 7. Indicators of ecological and social obligations for the year 2013 according to percentage of interviewed persons

Employees of partner organizations of JSC RMG Copper and RMG Gold LLC think that the obligations shall be divided equally between the state and society and they shall work out a policy on the basis of mutual agreement which will regulate this issue. Situation is the same in 6 months data of the year 2014. More attention was paid to ecological issues and the effective method of water purification has been started for the purpose of improvement of ecological environment.

Based on surveys and assessment it was revealed that RMG companies acknowledge their responsibilities to the society and work in this area but they don't have organized economic policy that would optimally solve the issue.

"Directions of improvement of organizational-economical management of RMG companies" Algorithm of improvement elements of corporation strategic development management is worked out based on specifics of the field, which will ensure competitiveness and financial sustainability of companies during a long-term period (figure 8) and organizational-economical sustainability, the components of the following algorithm are:

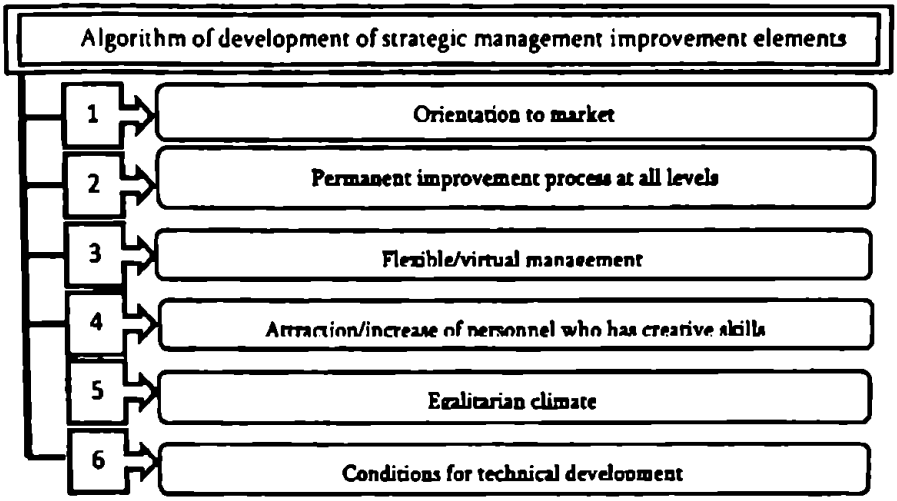


Figure 8. Algorithm of elements of strategic management of "RMG" companies

Mechanism of organizational-economical management of RMG companies includes following components:

1) Focus on markets. RMG companies are carrying out indirect export.

2) Permanent improvement process. It was revealed that they carry out: rapid reaction on market demands; policy of mobilization of permanent financial resources and control, which includes guaranty relationships.

3) Flexible and/or virtual management; It was found out that they have sold Sakdrisi investment project for a price that exceeds its real price.

4) Attraction and/or development of personnel with creative skills: As a result of research it was found our that 5% of employees of RMG top management have a scientific degree, majority of them have received education at higher educational institutions of Europe and USA, 10% of employees have a big experience and are highly qualified specialists.

5) Egalitarian (equal) climate. Good example of it is funds allocated for social packages. JSC RMG Copper spends approximately GEL 19 000 and "RMG Gold LLC spends GEL 13 000 per month, which is increased indicator compared to previous years. Besides, in order to develop good relationship between the employees they arrange entertainment meetings.

6) Technological development. Establishment of new technological methods is planned at laboratories and production of RMG companies, which will increase enterprise capacity from 1 700 tons to 3 200 000 tons annually according to experts' calculations.

Following main components of planning appear from improvement priorities of strategy planning of RMG companies: forming of relevant strategic aims of internal and external variables; assessment of strategic options; stage-by-stage implementation of aims and their control; and all these components are related to such principles of management as principles of making of organizational-economical resolutions where defining of place and functional role of financial strategy by management in a strategic development process of the company is dominant.

Considering peculiarities of financial activities of companies in organizational-economical management process of the RMG companies, strategic thinking level of financial management and company aims where elaboration and implementation of financial strategy plays an important role and ensures increasing of financial security level, optimization of directions of financial resources distribution according to the fields of economical activities promotes growth of market value of RMG companies during the strategic period. Optimization of financial security level – linked with the control that includes ensuring implementation of financial strategy up to the each dominant field of financial development, which allows revealing of such factors as company financial independence ratio.

Financial stabilization algorithm of RMG companies is suggested based on conducted analysis and dynamics of decrease of company financial independence ratio. It's guaranteed by existence of qualified personnel and includes the following stages:

1. Stopping of insolvency. Ensuring of solvency restoration ratio within the system of financial stabilization measures of RMG companies according to urgent financial liabilities of the company is an urgent task of this stage. Aim: Elimination of possible cases of bankruptcy. This stage is known as operative management mechanism and represents the measures system, which, on the one hand, aims at reduction of corporation's external and internal financial liabilities in the short period, on the other hand, those financial active growth, which aim at covering those kind of expenses.

2. Ensuring of financial equilibrium. Reasons of insolvency may remain, if financial independence ratio of RMG companies significantly exceeds one. This stage is known as tactical management mechanism, which is aimed at financial growth of unfavorable trends in the development of breakthrough in the formation of their own financial resources at the expense of growth.

3. Retaining of financial equilibrium. Retaining of financial equilibrium during a long term period is possible if RMG companies ensure long-term financial equilibrium during their economic development process and also in cases when increase of volume of obtained ores and permanent increase of company market price is observed in case of minor increase of main and turnover capital in conditions of capital-saving technological policy (Direction of improvement of production machinery and technologies).

Financial stabilization of RMG companies requires good order of financial control system. Ranging of characteristics of control activities is required for this purpose. It is confirmed that financial control system of RMG companies is based on inter-related successive indicators, namely:

1. Defining of object of controlling. It is carried out from the position of target orientation – Management resolution is an object of financial controlling according to main aspects of financial activities of the enterprise.

2. Defining of types and field of controlling. Main characteristics of separate types of financial controlling of enterprise is operational at RMG companies.

3. Formation of system of priorities of controlled indicators. Whole system of indicators is ranged in separate type of controlling according to significance. Relatively more important indicators are selected from controlled indicators of the first level priority system during such ranging process. Then second level priorities system is developed. Its indicators have factoring link with first level priority indicators. Third and subsequent level priorities systems are developed in the same way. RMG companies pay a great attention to development of system of priorities as they can be different for centers of separate responsibility and different directions of financial activities of the company, for different aspects of formation, distribution and usage of financial resources. Hierarchical coincidence of all controlled indicators shall be insured in the company as a whole together with their relevance with separate directions of financial activities.

4. Development of quantitative standards of control. After carrying out of ranging of controlled financial indicators, financial managers of RMG companies establish quantitative standards for each of them. Standards can be set in absolute and relative indicators. Target strategic regulations, indicators of current budget and plans, system of norms and regulations worked out by the state or enterprise etc. become standards;

5. Creation of monitoring system of indicators involved in financial controlling. Monitoring system is a basis of financial controlling and the most active part of its mechanism. Financial monitoring system is a mechanism of observation of important indicators of financial activities that is worked out at the enterprise, defining the value of deviation of factual results from envisaged ones and revealing the reasons of such deviation.

6. Making of system of algorithms of activities in order to prevent deviations. RMG companies have following priorities of control at this stage: control of financial strategy and aims, investment projects and company budgets.

Controlling system of RMG companies is in service of company safety and interests of investors. COSO model developed by international organizations shall be emphasized at RMG companies for protection of investors, according to which internal control system is a process that is carried out by the board of directors, executive management or employees and which is aimed for obtaining of additional guaranties of achievement of following aims of organizations: efficiency of business; financial accounting reliability; relevance with legislative-regulatory base.

Georgian mineral field RMG companies System Analysis of Entrepreneurial Activity has shown companies' strategic development those priorities, which supplies functioning of these companies, in the competitive environment and social responsibility growth. Thus, when the case concerns the company's corporative social responsibility, it's important to realize that we speak about activities, which are equally positive for companies, society and environment. That's why it is called triple start line. Considering corporative social responsibility, RMG companies are improving risk management and optimize strategic aims. At this time, social programs serve the interests of all participants, including investor interests in increasing profit. To find double optimization way, what is equally profitable for business and society, aims at corporative social responsibility project success in

social-economic field.

According to the social-economic problems of RMG companies and employment of labour resources of region, it's important to have such optimal approach of management as a landmark in the structural management, where social cases are actually discussed (figure 9) and where corporate and social responsibility policy will be on a high level. In such case, rational ways of personnel management is very important as a responsibility ensuring mechanism.

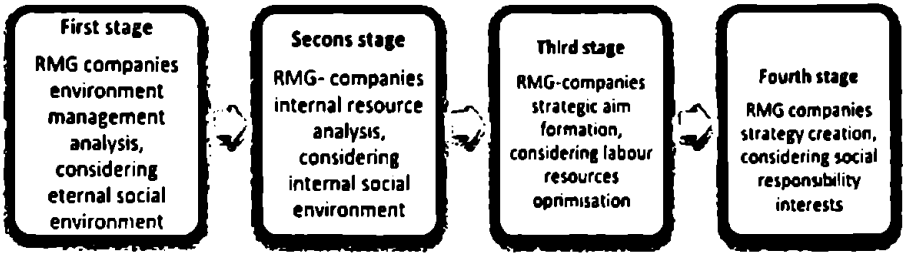


Figure 9. RMG companies strategic management process stages' scheme.

On the first stage – Basic environment factor study, considering social priorities, labour and natural resource possibilities are placed on the first place and expected high risks detection, which aims at the exact forecast of changes, taking part in the region, where RMG companies exercise their enterprise activities.

On the second step – existing and possible natural, labour and financial resources' analysis, to define exact weak and strong sides; RMG companies management evaluates its potential, shows its strong and weak sides – SWOT, defines human resources management policy, what makes possible to define right social-economic orientation.

According to the aforesaid, we have developed RMG companies' organizational human resource management scheme, all its dependent structures. It was highlighted, that labour resources guidance process is strictly connected to the life cycle, social cases, which include research and procedural analysis from the beginning up to the end.

On the third level – RMG companies must define such aims, that increase

their income (for example gold enrichment by the modern technologies will increase the level of processing quality of silver and copper and etc.)

On the fourth level – it is discussed to develop a new strategy in reaching goals, or refreshment considering corporative social responsibility. On this level RMG companies mainly discuss those new possibilities to reach goals.

For RMG company's ecological and social responsibility is one of the key issues in organizational-economic management strategy. According to the aforesaid, in RMG companies' future activity priorities, there is a project suggested by us, for activity growth (figure 10), in particular: economic stability protection – retained profit increase 0,5 % per year, environmental cases – 0,5% , Social responsibility – 0,5%.

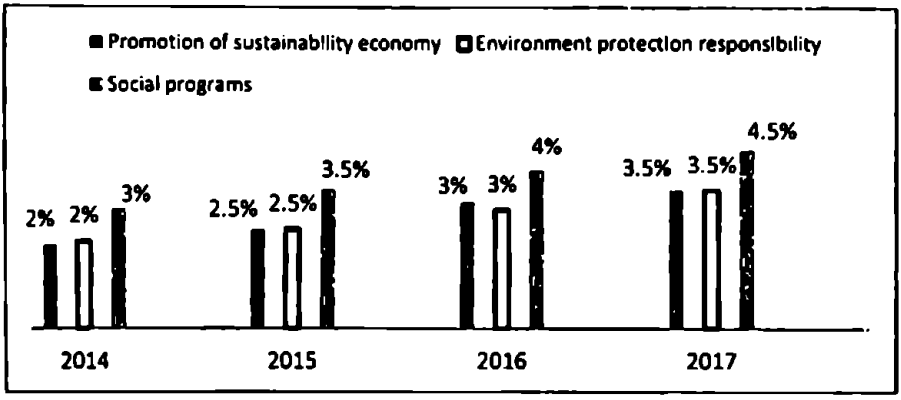


Figure 10. Future draft project of corporate social responsibility and safety

On the basis of analysis it was revealed that such factors as impact of financial management and strategy formation shall be considered during process of forming of social direction development model of RMG companies and we shall also consider that social responsibility is based on such intangible assets as ethics, morale and human rights, social interests that promote integration of company interests with the interests of society, which increases company's motivation to participate in employment, social and ecological safety increase programs. It raises company's image that ensures positive attitude of society and the state. Considering the above mentioned issues we suggest future project of growth of company's

social responsibility activities, CSR and strategic plan of safe development to RMG companies, which shall become component of improvement of financial policy of the company.

Consequently, Personnel shall be divided into categories for the purpose of avoidance of conflict situations. It is also important for improvement of remuneration system. Traditional algorithm of determining of salary is used for this purpose: Description of performed works; classification according to job positions, labor market analysis; Determining of price of work-place; Determining of a salary. We have offered hierarchical multi-functional pyramid of division of job-position classification to RMG companies for establishment of this system, which defines management levels and also leads a convergence model of system analysis and reflects job-position condition, relevant functions, qualification level, which can be used for remuneration system and for social-economical analysis. This pyramid shows personnel employed at a job-position of definite category, their hierarchical position in RMG companies structure and also what kinds of decisions are made by them and what kind of responsibility they bear on organizational-economical management process (figure 11).

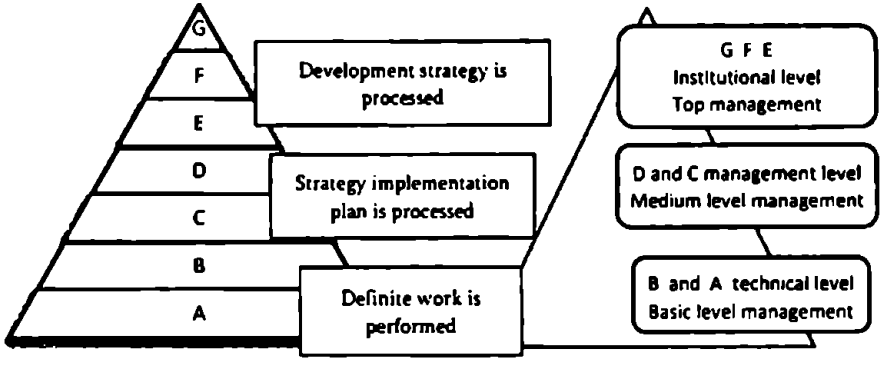


Figure 11. Multi-functional pyramid of convergence model of system analysis (functional analysis)

Personnel's job positional and functional gradation is based on the following organizational-economical principles:

G – This category includes a supervision board, which isn't a company personnel but they develop company concept, get dividends and carry out management according to owned shares;

F - Personnel of this category develops organizational-economical policy according to concept of RMG companies, makes strategies. This hierarchical level includes directorate.

E - Personnel of this category makes strategic decisions and acts within their category and at the same time they deepen horizontal links with the managers of relevant level and heads of department. Personnel of this category require professionalism, higher education and special skills.

Personnel of E and F category have high salary due to big volume of works and stressed character of their work. Personnel of this category participate in creation of company development strategy. Managers of this level spend most of their time – about 55% - on meetings and consultations. They spend the remaining time on working on documents and control of company policy implementation.

D - Personnel of this category makes tactical decisions considering organizational-economical policy of the company. They are focused on making management more capable and they use different mechanisms of management for this purpose, including control. This category includes such managers who require professionalism, higher education, three-year experience from employees. Representatives of this category include: heads of service of department, chief accountant.

C - Personnel of this category uses process decisions, coordination of usage of means and adjustment of tasks given by senior manager's with organizational-economical policy of the company for the purpose of achievement of aims. Personnel of this category require professionalism and higher education according to specialty. This category includes heads of groups, office managers, engineers, programmers, lawyers, economists. Medium level managers (C and D) of RMG companies represent these personnel, who play intermediary role between the higher and basic level personnel. Top managers make decisions based on information provided by them, which are delivered to basic level managers through medium level managers. Medium level managers spent most of their time in relation with top and basic level managers. They are responsible for activity of whole organization

and participate in making of plans of implementation of company strategy.

B - Personnel of this category uses operative decisions for fulfillment of a definite task and use existing methods. This category includes such personnel as technicians, assistants, and secretaries and requires definite qualification knowledge but higher education isn't necessary.

A - Personnel of this category makes an initial decision and uses existing means for fulfillment of tasks. This category includes such personnel as workers, cleaners etc. RMG companies personnel of this level (A and B) are related with mom-management personnel. They shall fulfill industrial tasks within definite competence. They are responsible for usage of allocated resources and ensure fulfillment of definite works.

It's important to divide existing positions into categories for development of fair reimbursement system, which is a main component of improvement of business process and functioning of organizational-economical activities. Besides, it defines duties of the personnel:

1. Focusing on definite elements of work (i.e. tendency acquired by the personnel when they try to do only that work, which is within their duties and get reimbursement for and is waiting for relevant motivation). This group includes personnel of A and B categories;

2. Focusing on several elements of work (personnel's obligation to perform own duties and be distinguished by initiatives, for which they get reimbursement and wait for motivation). This group includes personnel of B and C categories; such attitude towards work increases stimuli of employees and quality of performed works.

3. Focusing on several elements of work and on future plans (personnel's obligation to perform own duties and be distinguished by initiatives and control, for which they get reimbursement and wait for motivation). This group includes personnel of C and D categories; such attitude towards work increases potential of the company and quality of performed works.

4. Focusing on several elements of work, on anticipated changes, on future plans and policy(personnel's obligation to perform own duties and be distinguished by initiatives, creativity and control, for which they get reimbursement and wait for motivation). This group includes personnel of D, E and F categories; such at-

titude towards work increases market value of the company.

Thus, as organizational-economical management of personnel of RMG companies is related to existence of effective system of stimulation, which is also a basis of attraction and retaining of qualified personnel, using of stimulation system shall become an inseparable part of organizational-economical management of RMG companies. Besides, it shall correspond to values of these companies and are necessary for achievement of strategic aims.

We shall review following circumstances for the purpose of improvement of personnel management – assessment of effective activities of the personnel in large companies, especially in mining companies is a more complicated process compared to ordinary firms as scope of their activities goes beyond their cultural, territorial and economic policy borders. So, aims of large companies can be same in different countries but results of personnel activities and management can be assessed in a different way. Besides, personnel management and financial management are inter-related and filling factors in the process of implementation of corporate aims where financial motivation policy and risk revealing organizational methods play an active part.

So, we suggest specific project plan of risk management of RMG companies (figure 12), namely:

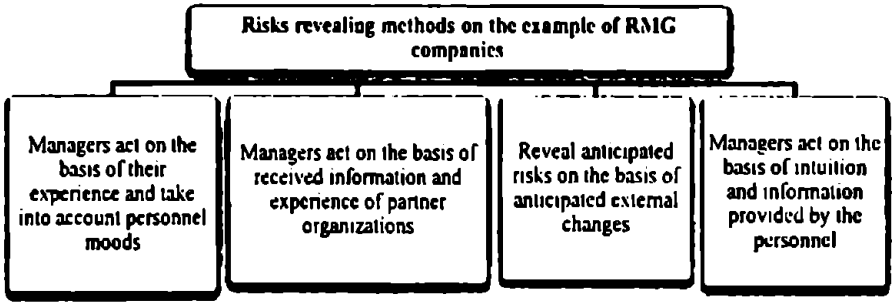


Figure 12. Draft risk management plan on the example of RMG companies

Suggested project plan ensures risk management of RMG companies for effective fulfillment of their tasks, such as: development of such general direc-

tions of activities that allows conducting of financial activities in an controlled and purposeful manner; improvement of economic processes that are related to marketing activities; promotion of usage of existing property and resources; protection of assets; development of human resources and base of institutional knowledge; optimization of operations.

Based on conducted research it was revealed that risk management responsibility is divided according to obligations of economic activities during the process of economic activities. But personnel has indifferent attitude towards revealing of risks. Consequently, in our opinion bonus motivation shall be introduced for personnel, which will impose following obligations on each employee of RMG Gold LLC and JSC RMG Cooper: Studying of existing risk management process; revealing of inefficient control measures and submission of information about them; submission of report regarding losses; cooperation with the management in case of investigation of different cases of risks.

We think that creation of independent structure will be more efficient that will study anticipated risks (both from organizational and economical point of view). Creation of such structural unit is a prerequisite for successful risk-management. It will have following obligations: development of management policies of anticipated or emerged risks and updating it permanently; documenting of risk management policy; coordination of risk management and internal control measures; collection of information related to risk management, making of reports and its submission to the management. Besides, in our opinion strategic plan of risk management and risk minimization shall be elaborated for sustainable economic development of RMG companies and ensuring of successful activities. For this purpose it's necessary to determine sequence of management processes and defining of level of personnel inclusion on the basis motivation. Thus, algorithm according to ISO31000 is recommended for RMG Gold LLC and JSC RMG Cooper mining companies (figure 13), where risk identification and skills of sequential planning of risk measures by personnel plays an important role in management process. As for monitoring as a self-controlling system of personnel increases intellectual property understanding skills and reduces possibility of increase of informational risks.

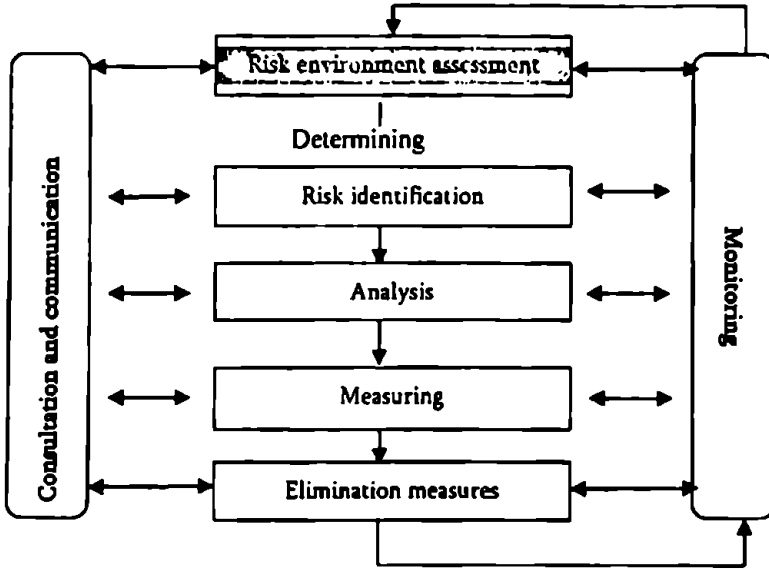


Figure 13. Algorithm scheme of risk management process

Risk defining criteria in suggested algorithm is a chain of uninterrupted and sequential coordinated activities and universal form of risk reduction where personnel are the main players who act within the laws of the state.

Thus, provisions, recommendations and formulation suggested in our report correspond to international regulations and legislative base of the country. RMG companies' main social security goals are defined by the decree:

a) 53 of the Georgian government, issued on the 10th and 20th of March 2010 year;

b) 39 of the Minister of Health, Labour and Social protection of Georgia, issued on the 4th April of 1997;

c) 259/n of the Minister of Health, Labour and Social protection of Georgia, issued on the 17th September 2002;

d) 80/n and 346/n of the Minister of Health, Labour and Social protection of Georgia, issued on the 7th April and 25th December of 2003.

These and other normative acts define not only social cases and its implementation security, but also ecological aspects.

According to the RMG companies' social direction development model formation process, it's necessary to consider such facts, which supply company's interests integration with the social interests, which on its part increase company's motivation to participate in employment, social and ecological security growth program.

Scientific innovation: This scientific work is a first complex scientific attempt of surveying of corporate management characteristics of RMG mining industry companies – JSC "RMG Copper" and LLC "RMG Gold" and mechanisms of their improvement. Analytical assessment of existing condition of company strategic management, revealing of their competitiveness, risk assessment, defining of role of human resources in the management, analytical assessment of corporate social responsibility was carried out during the research process. Practical opportunities of improvement of mechanisms of strategic management were revealed on the example of JSC "RMG Copper" and LLC "RMG Gold".

Scientific novelties must be summarized in the following way:

1. Multifunctional signs of strategic management attitude towards internal and external changes and organizational- economical management principles of RMG companies have been studied.

2. Systematic analysis of the convergence model and management analytical analysis coherent system have been studied according to the RMG companies' mining sector features.

3. Functional dependence indicators of HR management department of RMG companies, HR management rule and personnel inter-assessment form has been worked out, which defines inclusion of labor resources in company optimization.

4. Instrument of assessment of attitude factor of defining of roles of "RMG" company personnel is suggested: quantitative criteria that are based on collegial characteristics; Reaction of external subjects, is defined by attitude of external subject towards the personnel; Reaction of internal subjects on behavior of the personnel – includes assessment of works implemented well or badly etc.

5. Suggested draft plan of corporate social responsibility and safe development of "RMG" companies of mining industry of Georgia.

6. Methodological-practical recommendations are suggested for ensuring improvement of corporation strategic management mechanism to "RMG" companies.

Main conclusions

Conclusions are made on the basis on conducted research and consecutive analysis. Definite recommendations and offers are suggested. Their implementation will improve efficiency of strategic management of companies employed in the field of mining business, namely:

1. Basis of corporate management include all organizational issues, factors, principles and criteria that create favorable business environment within which coordination of capabilities and analysis of management systematization is carried out that are related to internal and external variables. It promotes rationalization of organizational-economical activities and revealing a need for selection of effective mechanism of strategic management.

2. Based on cause-result functional links of corporate management, two main special functions of corporate management: organizational (block A) and production operational (block B) functions create a multi-level functional system of management. Functional system becomes basis of convergence model development of systemic analysis that is an efficient tool of strategic management and ensures preparation, adoption and implementation of strategic management decisions.

3. Development of financial strategy of RMG companies is based on such main principles of strategic management system as: a) Openness; b) Composition; c) Orientation; d) Main (indication of dominant field of development that allow identification of priority directions of financial activities); e) Flexibility; f) Choice (search of alternative options); g) Technological progress; h) Existence of threats; i) Professionalism; k) Provision. Based on strategic development aims and position of RMG companies, the company management uses algorithm principles of adoption of strategic resolutions that ensures financial sustainability of companies.

4. Assessment of financial strategies of RMG companies includes following parameters: a) Compliance of corporation financial strategy with its market corporate strategy and correspondence with changes of external financial environment. b) Correspondence of financial strategy of company with internal potential; c) Balancing of financial strategy parameters; d) Implementation of financial strategy; e) Level of predictive financial risks. Risk management strategic plan shall be worked out and forming of scheme of sequence of risk minimization measures is needed for sustainable economic development and successful business of companies.

5. Urgent character and need for elaboration of financial strategy of company stabilization is caused by the following factors:

a) Intensiveness of changes of external financial factors;

b) Transfer to new life cycle of company;

c) Dramatic changes of aims of operative activities of the company that are related to new commercial opportunities. Implementation of financial strategy shall be considered as successful, if all strategic aims are achieved according to all dominant fields of financial development of the company.

6. Strategic policy of financial stabilization is one of the main parts of corporate management measures. Its aim is support of company's financial equilibrium during long-term period. In case of strict competition it's impossible to ensure successful implementation of company's objectives without systemic analysis because competitiveness is quantitative complex of economical characteristics where separation of main signs is very difficult.

7. Bankruptcy forecasting models are the best means of revealing of threat but none of the models can ensure security of a company, especially for those companies that are involved in mining business because risks are high. On the basis of financial analysis of JSC RMG Copper and RMG Gold LLC companies of Georgian mining industry it was revealed that increase of expenses in 2012 -2013 was caused by physical wear and tear of mining equipment, incorrect ore management, and unforeseen construction expenses. In our opinion JSC RMG Copper and RMG Gold LLC companies shall systematically use bankruptcy diagnosis models for forecasting of indicators of financial condition of companies.

8. Future perspectives of efficient functioning of RMG companies are related to complex use of mineral raw materials and re-evaluation of company ore base, apart from strategic management.

9. Efficient usage of human (intellectual capital) and financial resources in corporate management is achieved by implementation of following priority directions: a) Optimization of method of selection of qualified personnel; b) Improvement of methods of revealing of problems and determining priority ranking of tasks of HR management department; c) Rationalization of methods of determining of personnel's role; d) Exact selection of financial sustainability assessment indicators; e) Optimization of methods of selection of reliable and useful information

needed for analysis of assessment of financial sustainability; f) Precise assessment of proprietary condition of corporation; g) Exact definition of liquidity and solvency; h) Exact assessment of business activities and profitability indicator.

10. Corporate social responsibility is based on such immaterial values as ethics, morale and human rights, society interests, which promotes integration of company interests with the interests of the society, which on its part increases motivation of the company to participate in employment, social and ecological safety programs. It improves company's image, which ensures benevolence of state and society.

11. Global level of JSC RMG Copper and RMG Gold LLC companies is one of the parts of their strategic management that reveals quality of inclusion in foreign trade;

12) Following recommendations and system of measures suggested based on studying of business environment and organizational-business activities of RMG companies shall ensure:

a) Strategic management of companies shall be focused on raising quality of obtained ore and improvement of management coordination;

b) Effective centralized communication network shall be established for improvement of management system.

c) Georgian state shall promote development of mining industry by means of different tools and mechanisms.

Thus, collecting of all directions of activities of enterprise in united strategy plays an important role in improvement of strategic financial management of RMG companies. It includes following important components, such as: complex usage of raw materials; increasing of economic efficiency of ore enrichment; Increasing of global quality of companies; rapid reaction to market and other changes; Improvement and development of communications; Control of business processes; Rational management of personnel; Increase of importance of corporate responsibility; Improvement of financial management mechanisms.

Implementation of recommendations and measures indicated in the thesis will improve strategic financial management of companies employed in mining industry of Georgia and ensure optimization of their competitiveness, working out of sustainable financial development strategy and their establishment is entrepreneurial-business practice of the state.

პირველი თავი

კვლევის ობიექტი როგორც ქვემო ქართლის გეოლოგიური, გეოგრაფიული და სოციალურ–ეკონომიკური სივრცის შემადგენელი

საკვლევი ობიექტი „RMG"-ის კომპანიები განლაგებულია ქვემო ქართლის ბოლნისის ადმინისტრაციულ რაიონში, ამდენად აუცილებლად მიგვაჩნია ამ რეგიონის აღწერა, იმ მოსაზრებით, რომ დავასაბუთოთ „RMG"-ის კომპანიების მნიშვნელობა ამ რეგიონის განვითარების საქმეში.

1.1. ქვემო ქართლის გეოგრაფიული მდებარეობა, მისი დემოგრაფიული, სოციალურ-ეკონომიკური და ისტორიული აღწერილობა

ქვემო ქართლის მხარე მხარე აღმოსავლეთ საქართველოში, მოიცავს ისტორიულ-გეოგრაფიული პროვინციების ქვემო ქართლის და თრიალეთის ტერიტორიებს. რეგიონის საერთაშორისო კოდია: GE-KK. ქვემო ქართლის მხარეში შედის საქართველოს კანონმდებლობით განსაზღვრული შემდეგი ადმინისტრაციულ-ტერიტორიული ერთეულები:

ქალაქი რუსთავი: ქალაქ რუსთავის ტერიტორია შეადგენს 6060 ჰექტარს. ფიზიკურ და იურიდიულ პირთა საკუთრებაში გადაცემული მიწების ფართობი შეადგენს 435.68 ჰა-ს. მათ შორის: არასასოფლო-სამეურნეო მიწა - 165.68 ჰა. სასოფლო-სამეურნეო მიწა - 270.00 ჰა. გარდა ამისა, საქართველოს მთავრობის 1992 წლის 18 იანვრის #48 დადგენილების შესაბამისად მიწის რეფორმის ფონდში ქალაქ რუსთავის მოსახლეობას მარნეულისა და გარდაბნის რაიონებიდან გამოყოფილი აქვს - 1647.47 ჰა. ხოლო კოლექტიური მებაღეობისათვის - 1060.44 ჰა. სულ მიწის რეფორმის ფონდში და კოლექტიური მებაღეობისათვის გადმოცემული ფართობი შეადგენს 2707.91 ჰექტარს, რომელიც მდებარეობს ქალაქ რუსთავის ადმინისტრაციულ საზღვრებს გარეთ.

ქ. რუსთავის მოსახლეობის რაოდენობა 2013 წლის ექსპერტული გამოკვლევის შედეგად დადგინდა, რომ: 116186 მაცხოვრებელია, მათ შორის: ქალი - 61168, ხოლო კაცი - 55246, პენსიონერი - 14350; ოჯახების

რაოდენობა - 33971, მათ შორის დასაქმებულთა რაოდენობა - 29840, ხოლო, უმუშევართა რაოდენობა - 24495.

ეთნიკურ უმცირესობათა რაოდენობა 2013 წლის ექსპერტული გამოკვლევის შედეგად დადგინდა:

ცხრილი 1. 1. ეთნიკურ უმცირესობათა რაოდენობა 2013 წელი

აფხაზი	44	აზერბაიჯანი	5003
ოსი	1420	უკრაინელი	395
სომეხი	2819	გერმანელი	84
რუსი	3572	ებრაელი	38
ბერძენი	256	ბელორუსი	30
ქისტი	15	პოლონელი	33
იეზიდი	303	მოლდოველი	27
ასირიელი	85	თათარი	30
ქურთი	84	უზბეკი	10
ლეკი	11	შვედი	14

ქ. რუსთავში ინდუსტრიული ორგანიზაციებიდან ფუნქციონირებს შემდეგი მსხვილი ორგანიზაციები: ს\ს "რუსთავის მეტალურგიული ქარხანა" – გაგარინის #12; ს\ს "რუსთავცემენტი" – მშენებელთა #70; ს\ს "ყაზბეგი" – მშვიდობის #6; ს\ს "კავკასიანპეტკომპანი" – მშვიდობის #12; ს\ს "ენერჯი ინვესტი" – მშვიდობის #2; ს\ს "სარინი" – ჯავახიშვილის #9; ს\ს "გორგასალი" – მშენებელთა #66; შ.პ.ს "პროგრესი" – მშვიდობის #6; შ.პ.ს "დელტა-კონტაქტი" – გაგარინის #12.

ინდუსტრიულ საწარმოებში დასაქმებულთა რაოდენობა შეადგენს - 9923 ადამიანს, მათ შორის: მსხვილ საწარმოებში - 8757 შრომითი რესურსი; საშუალო საწარმოებში - 593; მცირე საწარმოებში - 573.

მარნეულის რაიონი: მარნეულის რაიონში 2006 წლის მონაცემით მოსახლეობის საერთო რაოდენობაა – 117900 ადამიანი, მათ შორის: ქალია – 66900, ხოლო კაცი – 51000, პენსიონერთა რაოდენობაა – 14 845 კაცი. შრომისუნარიანი მოსახლეობის რაოდენობა რაიონში შეადგენს – 74800 ადამიანს. რაიონის შემადგენლობაში შედის 18 საკრებულო.

მრეწველობაში დასაქმებულია – 1554 ადამიანი, სოფლის მეურნეობაში – 37069, ტრანსპორტში – 180, კავშირგაბმულობაში – 105, მშენებლობაში – 1565, ვაჭრობაში – 3565, ხოლო საყოფაცხოვრებო მომსახურებაში – 1250 ადამიანი.

ეთნიკური უმცირესობა შეადგენს 49500 ადამიანს, მათ შორის: ქართველი – 39300, სომეხი – 9000, ბერძენი – 600 , სხვადასხვა ეროვნება – 600 ადამიანი.

მთლიანად რაიონის მიწის ფართობი შეადგენს – 95148 ჰა; აქედან: სასოფლო სამეურნეო სავარგული ფართობია – 56398 ჰა, სახნავია – 23198 ჰა, სათიბია – 23198 ჰა, ხოლო საძოვარია – 31800 ჰა.

ეკონომიკის ინდუსტრიული დარგებიდან რაიონში განვითარების დიდი პერსპექტივა აქვს სოფლის მეურნეობის პროდუქტების გადამამუშავებელ ქარხნებს, როგორც სატომატე პასტის წარმოებისათვის ისე შაქრის ჭარხლის წარმოებისათვის ასევე პერსპექტიულია ეთერზეთოვანი და თამბაქოს კულტურების მოყვანა, რომლის ისტორიული გამოცდილება რაიონის მოსახლეობას გააჩნია.

სოფლის მეურნეობის დარგიდან განვითარებულია მსხვილფეხა პირუტყვის ფერმერული მეურნეობა.

რაიონში მზარდი ტემპებით ფუნქციონირებს ვაჭრობის სფერო, იზრდება სავაჭრო ობიექტების და ბაზრობების რაოდენობა. აღნიშნულ ფაქტს ხელს უწყობს რაიონის გეოგრაფიული მდებარეობა, რომელიც სამ რესპუბლიკას აერთიანებს.

სასარგებლო წიაღისეულიდან გავრცელებულია – ბაზალტი და სადახლოს მარმარილო, რომელზედაც დიდი მოთხოვნილებაა, როგორც ქვეყნის შიგნით ასევე მის ფარგლებს გარეთაც.

რაიონის ფართობია – 95 148 ჰა. აქედან სასოფლო სამეურნეო სავარგულებს უკავია – 68 000 ჰა, რაიონში სახნავი ფართობია – 23 198 ჰა, სათიბი ფართობია – 1400 ჰა. ხოლო საძოვრის ფართობია – 31 800 ჰა, მწირი მიწის რაოდენობაა – 14739 ჰა.

გარდაბნის რაიონი: რაიონში მოსახლეობის საერთო რაოდენობაა – 110810 ადამიანი, მათ შორის: ქალია - 57267, ხოლო კაცი კი 53543. პენსიონერთა რაოდენობაა – 15237 ადამიანი. შრომისუნარიანი მოსახლეობის რაოდენობაა – 57285, ხოლო დასაქმებულთა – 5217,

უმუშევართა რაოდენობა კი შეადგენს – 10207 ადამიანს.

ეთნიკური უმცირესობიდან: 0,7% სომეხია, 0,7% რუსი, 0,4% ოსი სხვა ერების წარმომადგენელთა რაოდენობა შეადგენს 0,4% -ს, ხოლო ქართველებისა და აზერბაიჯანლების რაოდენობა 50/50 - % - ს შეადგენს.

გარდაბნის რაიონში 23 საკრებულოა, აქედან 8 თემის საკრებულო, 2 სადაბო საკრებულო და დანარჩენი 13 სოფლის საკრებულოა.

რაიონის ფართობია – 160900 ჰა. მათ შორის სასოფლო-სამეურნეო სავარგულების ფართობია – 66899 ჰა. რაიონში სახნავის ფართობია – 37035 ჰა, ხოლო სათიბის ფართობი – 2193 ჰა. საძოვრების ფართობია – 22183 ჰა, მწირი მიწის ფართობი კი – 17070 ჰა.

რაიონში წარმოებული სასოფლო სამეურნეო პროდუქცია ძირითადად მიეწოდება ადგილობრივ ბაზარს საშუალოდ წელიწადში 70022 ტონა, აქედან: ხორბალი 6900 ტ, ქერი 1210 ტ, შვრია 55 ტ, სიმინდი 11500ტ, ლობიო 10 ტ, მზესუმზირა 967 ტ, კართოფილი 45 ტ, ბოსტნეული 46780 ტ, ვაშლი 210 ტ, მსხალი 176 ტ, კომში 98 ტ, ქლიავი 224 ტ, ბალი-ალუბალი 121 ტ, გარგარი 56 ტ, ყურძენი 1670 ტ.

გარადაბნის რაიონისთვის სოფლის მეურნეობის განვითარების პრიორიტეტულ მიმართულებად იყო და მიმდინარე პერიოდისთვის რჩება ბოსტნეულის წარმოება, მარცვლეული კულტურების მოყვანა და მეფრინველეობა.

დმანისის რაიონი: მოსახლეობის რაოდენობაა - 29868 ადამიანი, მათგან ქართველი – 10603, აზერბაიჯანელი - 18716, ბერძენი - 218, უკრაინელი, 57. რუსი - 99, სომეხი - 147, ოსია - 12, ხოლო აფხაზი - 9. პენსიონერთა რაოდენობაა - 5331 ადამიანი, შრომისუნარიანი მოსახლეობის რაოდენობა -18180 შეადგენს, დასაქმებულია - 1276 და უმუშევართა რაოდენობაა - 8120 ადამიანი.

რაიონის ფართობი 1190 კვ. კმ, სასოფლო-სამეურნეო სავარგულის ფართობი 85946 ჰა, სახნავის 12667 ჰა, საძოვრის 59134 ჰა, სათიბი 13184 ჰა, ხოლო მწირი მიწის ფართობი 8146 ჰა.

დმანისის რაიონში შრომისუნარიანი მოსახლეობის როდენობაა 18180 ადამიანი;

მოსახლეობის ეთნიკური შემადგენლობა შემდეგნაირად გამოიყურება: აზერბაიჯანელი - 18716, ბერძენი - 218, რუსი - 156, სომეხი - 147, ოსი - 12,

აფხაზი - 9, უკრაინელი - 7.

წალკის რაიონი: წალკის რაიონში მოსახლეობის საერთო რაოდენობაა – 24500 ადამიანი. მათ შორის: ქართველი – 9780, სომეხი – 10736, ბერძენი – 2140, აზერბაიჯანელი – 1784, სხვა ეროვნების – 60. შრომის უნარიანი მოსახლეობის რაოდენობა – 12400, მათგან დასაქმებული – 10500 შეადგენს, უმუშევარია – 1900. მოსახლეობის დიდი უმრავლესობა დასაქმებულია სოფლის მეურნეობაში და მესაქონლეობაში.

რაიონის საერთო ფართობია – 1053 კვ. კმ, სასოფლო-სამეურნეო სავარგულები შეადგენს – 61899 ჰა, მათ შორის: სახნავია – 17811 ჰა, სათიბია – 13121 ჰა, ხოლო საძოვარი კი – 30967 ჰა.

სოფლის მეურნეობის წარმოების მოცულობა საშუალოდ წლიურად შეადგენს 24 მლნ. ლარს ნაციონალურ ბაზარს მიეწოდება შემდეგი რაოდენობისა და თანხის სასოფლო-სამეურნეო პროდუქცია: კარტოფილი 9,3 მლნ. ლარის, რძის პროდუქტები 5,3 მლნ. ლარის, სხვა პროდუქცია 6,5 მლნ. ლარის. სასარგებლო წიაღისეულიდან მოიპოვება: ვულკანური წიდა, პერლიტი, ბაზალტი, გრანიტი, სამშენებლო და ბალასტის ხრეში, სააგურე თიხა და ტორფი.

თეთრიწყაროს რაიონი: თეთრიწყაროს რაიონის მოსახლეობის რაოდენობაა 25354 ადამიანი, მათ შორის: კაცი 12079, ქალი - 13275, პენსიონერთა რაოდენობა - 4924.

ეროვნული შემადგენლობა: ქართველი 18769, სომეხი 2632, აზერბაიჯანელი - 1641, ბერძენი - 1281, რუსი - 689, ოსი - 205, აფხაზი - 16, უკრაინელი - 14, ხოლო სხვა ეროვნებისა წარმომადგენელი 107 ადამიანს შეადგენს.

თეთრიწყაროს რაიონის ფართობია 117446 ჰა, აქედან სასოფლო-სამეურნეო სავარგულების ფართობი - 50571 ჰა. მათ შორის: სახნავი - 18528 ჰა, სათიბი - 6478 ჰა, საძოვარი - 25549 ჰა, ნასვენი და აუთვისებელი - 196 ჰა სავარგულები, ხოლო მწირი მიწის ფართობია 6370 ჰა.

რაიონში წამყვან დარგს წარმოადგენს სოფლის მეურნეობა. ძირითადად იწარმოება ხორცი, რძე, მარცვლეული მ.შ. ხორბალი, ქერი, სიმინდი, კარტოფლი და ბოსტნეული.

ამჟამად ქვემო ქართლის ხელმძღვანელობას მხარის სოციალურ – ეკონომიური განვითარებისათვის განსაზღვრული აქვს რამოდენიმე

პრიორიტეტი, კერძოდ: მრეწველობის; სოფლის მეურნეობის; ტექნიკური და სოციალური ინფრასტრუქტურის; ტურიზმის განვითარება.

ბოლნისის რაიონი: ბოლნისის მუნიციპალიტეტში შედის ქ. ბოლნისი და 14 ტერიტორიული ორგანო: კაზრეთი, თამარისი, ნახიდური, ტალავერი, მამხუტი, რაჭისუბანი, რატევანი, ქვემო ბოლნისი, ბოლნისი, აკაურთა, დარბაზი, ტანძია, ქვეში და დისველი. მუნიციპალიტეტის მოსახლეობის რაოდენობა, კვლევის დროს თემების რწმუნებულებისგან აღებული მონაცემებით შეადგენს – 84,177 ადამიანს. მათ შორის: ქალაქის – 12,560, სოფლის – 71,617; მოსახლეობის სიმჭიდროვე: 104.67 კაცი/კვ.კმ. ბოლნისის მუნიციპალიტეტის მოსახლეობის 39,944 (47.45%) მამაკაცია, ხოლო 44,233 (52.55%) ქალი. მუნიციპალიტეტში ცხოვრობენ ქართველები, სომხები, აზერბაიჯანელები, რუსები და სხვა ეროვნების წარმომადგენლები. მუნიციპალიტეტის მოსახლეობა ასაკის მიხედვით შემდეგნაირად არის გადანაწილებული: 0-5 წწ. – 6.32%; 6-18 წწ - 12.10%; 19-65 წწ 69,32%; 65 წლის ზემოთ - 12.27%. სარწმუნოების მიხედვით ბოლნისის მუნიციპალიტეტის მოსახლეობის უდიდესი ნაწილი მაჰმადიანია, შემდეგ მოდის მართლმადიდებელი ქრისტიანები, ხოლო დანარჩენი მოსახლეობა ძირითადად არის სომხურ-გრიგორიანელი.

კულტურული მემკვიდრეობის ძეგლები: ბოლნისის მუნიციპალიტეტი ძალზე მდიდარია ისტორიული და არქიტექტურული ძეგლებით. ბოლნისის მუნიციპალიტეტის ტერიტორიაზე მდებარეობს 120-ზე მეტი ისტორიულ-არქიტექტურული ძეგლი. მათგან რამდენიმე მსოფლიო საგანძურშია შეტანილი (ბოლნისის სიონი, წუღრუღაშენი). ბოლნისის სიონი ერთ-ერთი უდიდესი ბაზილიკათაგანია საქართველოში. განეკუთვნება IV საუკუნის მიწურულს. მოპირკეთებულია ლამაზი ფირუზისფერ-მომწვანო ტუფის სუფთად გათლილი კვადრებით. ჩრდილოეთით ერთ-ერთი შესასვლელის თავზე მოთავსებული წარწერის მიხედვით. ტაძარი ცნობილია უძველესი ასომთავრული წარწერით და საოცარი ბარელიეფებით, რომელთაგან ყველაზე ცნობილია „ბოლნური ჯვარი". ბოლნისის სიონი გართულებულია დამატებითი მოცულობებით: ჩრდილოეთით მთელ სიგრძეზე შენობას ღია თაღოვანი გალერეა გასდევს. წუღრუღაშენის ჯვარ-გუმბათოვანი ეკლესია აგებულია მეფე ლაშა- გიორგის მიერ XIII საუკუნეში. ამ ტაძარს უმაღლესი ყელი აქვს, რომლის მსგავსი საქართველოში არ მოიძებნება. გამოირჩევა

თავისი ფასადების დეკორით. წულრუღაშენი თავისი გეგმით ბეთანია-ქვათახევ-ფიტარეთის ჯგუფს მიეკუთვნება, მაგრამ შედარებით პატარაა და გუმბათის ყელიც ძლიერ აზიდული პროპორციებისა აქვს. ნაგებობა გარედან აღმოსავლეთიდან დასავლეთისაკენ წაგრძელებულ სამკუთხედშია მოქცეული. სოფელ ქვეშში, ველზე ამოზიდულ, თითქმის ყოველი მხრიდან მიუვალ მაღალ კლდეზე აშენებულია შუა საუკუნეების ციხე-სიმაგრე. კლდის თხემი მთლიანად შემოზღუდულია მძლავრი გალავნით. ციხის ერთ-ერთი შესასვლელში კლდეში გაჭრილია გვირაბი. ციხე განეკუთვნება გვიან ფეოდალურ ხანას. იგი აშენებულია ადრეული ფეოდალური ხანის (სავარაუდოდ VII ს.) ეკლესიების ნაშთებზე. მუნიციპალიტეტში მდებარეობს ვანათი, რომელიც ძლიერ დანგრეულია. აშენებულია V-VI სს. შედგება სამი მარტივი წაგრძელებული დარბაზისაგან. საყურადღებოა აკაურთის ეკლესიაც. მშენელოვანია აგრეთვე ხუროთმოძღვრული ძეგლი აკვანება, რომელიც VI-VII სს. აგებული. ქ. ბოლნისში მდებარეობს ბოლნისის მხარეთმცოდნეობის მუზეუმი, ხოლო სოფელ ტანძიაში ორბელიანთა ნასახლარზე ფუნქციონირებს სულხან-საბა ორბელიანი სახელობის ლიტერატურული მუზეუმი, სოფელ ბოლნისში არის ღაზარო აღაიანის ლიტერატურული მუზეუმი.

ინფრასტრუქტურა: ბოლნისის მუნიციპალიტეტის ტერიტორია სრულად არის მოქცეული მობილური კავშირგაბმულობის კომპანიების „მაგთიკომის", „ჯეოსელის", „ბილაინის" დაფარვის ზონაში. ქ. ბოლნისში ასევე ფუნქციონირებს კავშირგაბმულობის კომპანია „სილქნეთი". ინტერნეტ კავშირს უზრუნველყოფენ შემდეგი ინტერნეტ პროვაიდერები: „სილქნეთი" (ADSL და DIAL-UP), „Caucasus Online", "მაგთიკომი" „ჯეოსელი". ქ. ბოლნისი, მთლიანად გაზიფიცირებულია, ასევე სოფლები: რატევანი, რაჭისუბანი, ხატისოფელი, ვანათი, სამტრედო, ქვეში, დაბა თამარისი და დაბა კაზრეთი, რომლებსაც ბუნებრივ აირს აწვდის სს. „იტერა". ბუნებრივი აირით არ არის უზრუნველყოფილი შემდეგი თემები: დისველი, აკაურთა, დარბაზი, მამხუთი, ნახიდური (სოფ. ნახიდურის გარდა), ტალავერი, ტანძია, ქვ. ბოლნისი, ქვეში (სოფ. ქვეშის გარდა). ელექტროფიკაციის კუთხით ბოლნისის მუნიციპალიტეტი მთლიანად არის ელექტროფიცირებული. ელექტროენერგიის მიწოდებას უზრუნველყოფს „ENERGOPRO Georgia". მუნიციპალიტეტის ცენტრალური და შიდა საუბნო გზების სიგრძე - 287,1

კმ-ია, აქედან 140.8 კმ ცენტრალური და 146.3 კმ შიდა საუბნო გზაა.

ბოლნისის რაიონი ადგილობრივი შესაძლებლობების გაზრდა და რეგიონული თანამშრომლობის გაღრმავება კლიმატის ცვლილებასთან ადაპტირებისა და ბიომრავალფეროვნების დაცვის მიზნით საქართველოსა და სამხრეთ კავკასიაში 26 სასმელი წყლით უზრუნველყოფილია ქალაქი ბოლნისი და ყველა სოფელი გარდა შემდეგი სოფლებისა: სენები, ხიდისყური, ზვარეთი, სავანეთი, პატარა დარბაზი, სადაც მოსახლეობა სასმელ წყალს იღებს სოფლებში არსებული წყაროებიდან და ჭებიდან. სასმელი წყლით უზრუნველყოფილ ოჯახებს წყალი მიეწოდებათ ცენტრალური გაყვანილობით ბუნებრივ წყაროებთან არსებული შემკრები რეზერვუარებიდან. ქალაქ ბოლნისის მოსახლეობის 52%, დაბა კაზრეთის 70% და ტანძიის 60%, უზრუნველყოფილია საკანალიზაციო სისტემით.

ჯანდაცვა და განათლება: ქალაქ ბოლნისში ფუნქციონირებს 1 საავადმყოფო და 1 პოლიკლინიკა (15 კაბინეტით). ყველა თემში არის ამბულატორია. მუნიციპალიტეტში ფუნქციონირებს უფასო სასწრაფო-სამედიცინო სამსახური. ადგილობრივი შესაძლებლობების გაზრდა და რეგიონული თანამშრომლობის გაღრმავება კლიმატის ცვლილებასთან ადაპტირებისა და ბიომრავალფეროვნების დაცვის მიზნით საქართველოსა და სამხრეთ კავკასიაში 25 ბოლნისის მუნიციპალიტეტის ტერიტორიაზე ფუნქციონირებს 34 საჯარო სკოლა, რომელთაგან 30–ში სწავლება ხორციელდება დაწყებით-საბაზო-საშუალო (I-IX-XII კლასი) საფეხურზე, ხოლო 4-ში – დაწყებით-საბაზო (I-IX კლასი) საფეხურზე. აღნიშნული სკოლებიდან 6 მდებარეობს ქ. ბოლნისის ტერიტორიაზე. მუნიციპალიტეტის ტერიტორიაზე ფუნქციონირებს 2 არასახელმწიფო (კერძო) საგანმანათლებლო დაწესებულება კერძო სკოლა სპს „დავითიანი-მარინა გორშკოვა“ და იოანე ბოლნელის სახელობის სასულიერო სკოლა, სოხუმის ეკონომიკისა და სამართლის ინსტიტუტის, ბოლნისის ფილიალი. მუნიციპალიტეტის ტერიტორიაზე ასევე ფუნქციონირებს 12 სკოლამდელი (საბავშვო ბაღი და ბაგა-ბაღი) სასწავლო-სააღმზრდელო დაწესებულება. ქ. ბოლნისში ფუნქციონირებს სასპორტო სკოლა, სადაც მოზარდები ვარჯიშობენ სპორტის 6 სახეობაში: ფეხბურთი, ფრენბურთი, კალათბურთი, ჭადრაკი, მკლავჭიდი და ჭიდაობა (თავისუფალი, ბერძნულ-რომაული), აგრეთვე ძიუდოს და კარატეს სკოლები. ქ. ბოლნისში არის ბოლნისის

მუნიციპალიტეტის თეატრი, თოჯინების თეატრი, ბავშვთა თეატრი, ხატვის, ძერწვის და ხეზე კვეთის წრეები; ქორეოგრაფიული სტუდიები. ბოლნისის მუნიციპალიტეტში ყველა თემში არის საჯარო სკოლა. 6 თემში ფუნქციონირებს საბავშვო ბაღი. მუნიციპალიტეტის ტერიტორიაზე ფუნქციონირებს 10 ბიბლიოთეკა.

სოფლის მეურნეობა: ბოლნისის მუნიციპალიტეტის სოფლის მეურნეობის განვითარების სამსახურის მიერ მოწოდებული მონაცემების 2014 წლის მდგომარეობით, მუნიციპალიტეტში სასოფლო-სამეურნეო სავარგულების მთლიანი ფართობი შეადგენს 28,795.8 ჰა. აქედან პრივატიზებულია 8,067.4 ჰა. 2014 წლის მდგომარეობით. მუნიციპალიტეტში სასოფლო-სამეურნეო კულტურებიდან გავრცელებულია – ხორბალი, ქერი, სიმინდი, ლობიო, მზესუმზირა, კარტოფილი, ბოსტნეული, ვაშლი, მსხალი, კომში, ქლიავი, ბალი, ალუბალი, ატამი, კაკალი, ვაზი. მუნიციპალიტეტში კარგად არის განვითარებული მსხვილფეხა რქოსანი პირუტყვის მოშენება, მეღორეობა, მეცხვარეობა, მეფუტკრეობა და მეფრინველეობა. მუნიციპალიტეტის ტერიტორიაზე ასრებული სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწები პრაქტიკულად სრულად არის ათვისებული. აღსანიშნავია, რომ მიწების მოსავლიანობა წინა წლებთან შედარებით შემცირებულია, რაც გამოწვეულია აგრონომიული კალენდრის დარღვევით, საირიგაციო და სადრენაჟო სისტემების ნაწილის მწყობრიდან გამოსვლით და თესლბრუნვის მორიგეობის დაუცველობით. ადგილობრივი შესაძლებლობების გაზრდა და რეგიონული თანამშრომლობის გაღრმავება კლიმატის ცვლილებასთან ადაპტირებისა და ბიომრავალფეროვნების დაცვისმიზნითსაქართველოსადასამხრეთკავკასიაში15მუნიციპალიტეტის პირუტყვის სულადობის გარკვეული ნაწილის გამოსაკვებად ზაფხულში დმანისის მუნიციპალიტეტის საზაფხულო საძოვრებია გამოყენებული. ბოლნისის მუნიციპალიტეტის საზღვრებში არსებული საზაფხულო საძოვრები მინიმალურადაც ვერ აკმაყოფილებს ადგილზე დარჩენილ პირუტყვს. საძოვრების დატვირთვის კოეფიციენტი საკმაოდ მაღალია - 0,2 ჰა ერთ სულზე, ნაცვლად ნორმით გათვალისწინებული 1,5 - 2 ჰექტარისა, ანუ დატვირთვის ნორმა თითქმის 10-ჯერ არის გაზრდილი, რაც იწვევს საძოვრების გადატვირთვას. გადაძოვების ხარისხი იმდენად მაღალია, რომ აგვისტოს თვეში ცალკეულ ფართობებზე ფაქტიურად ბალახის საფარი

აღარ არსებობს. ეს ფაქტორი, მნიშვნელოვნად აზიანებს ნიადაგის საფარს და ხელს უწყობს ეროზიული პროცესების დაწყებას.

სასოფლო მოსახლეობა: ბოლნისის რაიონში, ისევე როგორც საქართველოს რაიონების უმრავლესობაში, სოფლის მოსახლეობა მთელი მოსახლეობის უმეტეს ნაწილს შეადგენს. 2014 წლის სასოფლო-სამეურნეო აღწერის შედეგებით, რაიონის მთელი მოსახლეობის დაახლოებით 74% სოფლად ცხოვრობს.

მრეწველობა: ბოლნისის მუნიციპალიტეტში რეგისტრირებულია დაახლოებით 2500 სამეწარმეო სუბიექტი, მათგან 50-ზე მეტი სამრეწველო დანიშნულებისაა. სამრეწველო საწარმოები, ისევე, როგორც მთლიანად საქართველოში, ძირითადად მცირე და საშუალო საწარმოთა კატეგორიას ადგილობრივი შესაძლებლობების გაზრდა და რეგიონული თანამშრომლობის გაღრმავება კლიმატის ცვლილებასთან ადაპტირებისა და ბიომრავალფეროვნების დაცვის მიზნით საქართველოსა და სამხრეთ კავკასიაში 24 განეკუთვნება, თუმცა შედარებით ნაკლებია მცირე საწარმოთა წილი. რაიონის დასაქმების სტრუქტურაში შედარებით მაღალია დიდ საწარმოებში დასაქმებულთა რიცხვი. ბოლნისის მუნიციპალიტეტში ეკონომიკის წამყვანი დარგებია: ფერადი, იშვიათი და ძვირფასი ლითონების მადნების მოპოვება, სამშენებლო ქვის მოპოვება, ღორღისა და ქვიშის მოპოვება, დეკორატიული და სამშენებლო ქვის ჭრა, დამუშავება და მოპირკეთება, რძის გადამუშავება. მუნიციპალიტეტს საკმაოდ დიდი პოტენციალი გააჩნია მრეწველობის განვითარებისათვის. ეკონომიკური ეფექტიანობა მნიშვნელოვნად გაიზრდება, თუ დაისმება საკითხი მოქმედ საწარმოებში ტექნოლოგიური ციკლების დასრულებისა და არსებული საწარმოო პოტენციალის სრულად გამოყენების შესახებ. ასე მაგალითად, სს „მადნეულის“ სამთოგამამდიდრებელ კომბინატში დღეისათვის მადნების გადამუშავება კონცენტრატების დონეზე ხდება, ტექნოლოგიური ციკლის დამთავრების, ე.ი. მისგან სასარგებლო კომპონენტების მიღების გარეშე. სასურველი იქნებოდა ადგილზე გამდიდრების სრული ციკლის განხორციელება. ამ საქმეში უმნიშვნელოვანესი როლი უნდა შეასრულოს რუსთავის მეტალურგიულმა კომბინატმა, რომლი საწარმოო სიმძლავრეები შესაძლებელია ნაწილობრივ რეორგანიზებული იქნეს ფერადი ლითონების მილების წარმოებისთვის. რაიონის კიდევ ერთი უმსხვილესი სამრეწველო

საწარმოა შპს კვარციტი. კომპანია გრიფული გამოტუტვის მეთოდის გამოყენებით, ბვირფასი ლითონების ამოკრეფას ოქროს შემცველი მეორადი კაჟოვანი მადნის გადამუშავების გზით ახორციელებს. შპს კვარციტში 810 ადამიანია დასაქმებული. ბოლნისი რაიონს შეუძლია წამყვანი ადგილი დაიკავოს სამთოსამადნო მრეწველობაში კავკასიის მასშტაბით. ამის საშუალებას იძლევა არსებული ფერადი და კეთილშობილი ლითონების, ქიმიური და კერამიკული ნედლეულის, სამშენებლო და მოსაპირკეთებელი მასალების საბადოები, რომელთა მხოლოდ მცირე ნაწილია შესწავლილი და კიდევ უფრო მცირე ნაწილი - ათვისებული. მუნიციპალიტეტში კარგად არის განვითარებული ვაჭრობის სფერო, მრავლადაა ხვადასხვა სახეობის საცალო და საბითუმო ვაჭრობის და მომსახურების ობიექტები. შეიძლება დავასკვნათ, რომ ბოლნისის რაიონი ერთ-ერთია იმ მცირეთანაგან შორის, სადაც რეალურად შესაძლებელია სოფლის-მეურნეობის წილის შემცირება დასაქმების კუთხით.

ძირითადი პრობლემები: ბოლნისის მუნიციპალიტეტში ჩატარებულმა გამოკითხვამ აჩვენა, რომ მუნიციპალიტეტის ერთ-ერთ მთავარ პრობლემას კვლავ გარემოს დაბინძურება წარმოადგენს. მდინარე მაშავერას დაბინძურება მძიმე მეტალებით; აგრეთვე მადნეულის და კვარციტის კომბინატების მიერ მადნის მოპოვების სამუშაოების დროს განხორციელებული აფეთქებებისას ჰაერში დიდი რაოდენობით გაიფრქვევა მტვრის მასა. აღსანიშნავია, ასევე, გარემოს დაბინძურება უკანონო ნაგავსაყრელებით, რომლებიც განლაგებულია პრაქტიკულად ყველა სოფლის ტერიტორიაზე არსებულ ხევებში და წვიმის დროს ჩაირეცხება ადგილობრივ მდინარეებში. შესაბამისად, ადგილი აქვს ჰაერის, ნიადაგის და წყლის მნიშვნელოვან დაბინძურებას. დისველში, ბვ. ქვეშში, აკაურთაში, მამხუთში, ქვემო არქევანში, ტალავერში და ტანძიაში ქარსაფარი ზოლების არარსებობის გამო მნიშვნელოვნად ზიანდება ნათესი ფართობები. ქ. ბოლნისში, სოფლებში: რაჭისუბანი, ბოლნისი, სამწევრისი, მდინარეების ადიდების შედეგად ირეცხება მდინარის ნაპირი და იტბორება სავარგულები. რისკის ქვეშ არის მოქცეული დაახლოებით 110 ჰა-მდე სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწა. მუნიციპალიტეტის ტერიტორიაზე დაზიანებულია სარწყავი წყლის სისტემები, რაც დიდ ზარალს აყენებს სოფლის მეურნეობის პროდუქციის წარმოებას. ადგილობრივი შესაძლებლობების

გაზრდა და რეგიონული თანამშრომლობის გაღრმავება კლიმატის ცვლილებასთან ადაპტირებისა და ბიომრავალფეროვნების დაცვის მიზნით საქართველოსა და სამხრეთ კავკასიაში 28 მუნიციპალიტეტის შიდა გზების ინფრასტრუქტურა საჭიროებს რეაბილიტაციას. განსაკუთრებით ცუდი მდგომარეობაა სოფლებში: ბექთაქარი, სენები, ძებენარიანი, ფოცხვერიანი, გეტა, აკაურთა, დარბაზი, წიფორი, ხახალაჯვარი, ჭრეში, მამხუთი, ქვ. არქევანი, ზემო არქევანი, ხატავეთი, ვანათი და სამტრედო. მუნიციპალიტეტში ნიადაგის დაცვითი ღონისძიებები არ ხორციელდება. არ ხდება საძოვრების გაუმჯობესება (სასუქების შეტანა, ბალახების შეთესვა, კულტურული საძოვრების მოწყობა, სარეველა ბალახების საწინააღმდეგო ღონისძიებების გატარება, ინერტული მასალებისაგან გაწმენდა და სხვა.) უგულებელყოფილია საძოვრების ნაკვეთმორიგეობის პრაქტიკა. ახლა იგი მთლიანად მწყემსებზეა მინდობილი და ისინი იშვიათად თუ მიმართავენ ასეთ პრაქტიკას, ისიც რეჟიმის დარღვევით, რის გამოც, საძოვრები ხანგრძლივ დატვირთვას ვერ უძლებს და მალე გამოდის მწყობრიდან, რაც თავისთავად უარყოფით გავლენას ახდენს ნიადაგის სტრუქტურაზე – იწვევს მის დეგრადაციას.

მრეწველობის განვითარება. საქართველოში დაწყებულმა პოლიტიკურმა ცვლილებებმა, ქვეყნის ხელისუფლება დააყენა იმ აუცილებლობისწინაშე,რომსაჭიროიყოუსწრაფესადაგანხორციელებულიყო ყოვლისმომცველიდაფართომასშტაბიანირეფორმებიქვეყნისპოლიტიკური და ეკონომიკური მართვის ყველა დარგსა და სფეროში. რეფორმების ჩატარების აუცილებლობა, უწინარეს ყოვლისა, შეეხო ქვეყნისათვის უმთავრეს და უმნიშვნელოვანეს დარგს - ეკონომიკას. განვლილი ხუთი წლის ანალიზი ცხადად მოწმობს, რომ როგორც მთლიანად ქვეყნის, ასევე ქვემო ქართლის ეკონომიკა 2002 წლამდე პერიოდთან შედარებით გარკვეული სტაბილიზაციისა და აღმავლობის გზაზე დადგა, წინასწარი მონაცემებით 2009 წლის განმავლობაში ქვემო ქართლში წარმოებული იქნა თითქმის 2,4-ჯერ მეტი სამრეწველო პროდუქცია, ვიდრე 2002 წელს. 2009 წელს მხარის მასშტაბით შესრულებული იქნა 2.3-ჯერ მეტი სამშენებლო და სამშენებლო-სარემონტო სამუშაოები, ვიდრე ეს იყო 2002 წელსა და მის წინა პერიოდში, ხოლო 2011 წელს ამ მაჩვენებელმა 1.5-ჯერ გადაამეტა. მნიშნელოვანი მატებაა ტრანსპორტის, კავშირგაბმულობის, ვაჭრობისა,

სოფლის მეურნეობის, მრეწველობის და სოციალური ინფრასტრუქტურის სფეროებში.

მრეწველობის დარგებიდან განსაკუთრებით დიდი ყურადღება მომავალში უნდა მიექცეს მძიმე და მომპოვებელი მრეწველობის დარგებს, კერძოდ: ქ. რუსთავში უნდა დამთავრდეს მეტალურგიული კომბინატი რათა შესაძლებელი გახდეს ამ დარგის აღორძინება, რადგანაც ეს არის ერთადერთი ქარხანა, რომლის პროდუქციაზეც ძალიან დიდი მოთხოვნილებაა, როგორც ქვეყნის შიგნით ასევე მეზობელ სახელმწიფოებში; განვითარების კარგი პერსპექტივა აქვს ს/ს "აზოტს". შესაძლებელია მისი ტექნიკური გადაიარაღება და ახალი წარმოებების ამოქმედება, მათ შორის კაპროლაქტამის ნედლეულისა და კარბამიდის სასუქების მწარმობელი ქარხნების ამოქმედება.

ქვემო ქართლის მხარეს შეუძლია წამყვანი ადგილი დაიკავოს საქართველოს სამთომადნო მრეწველობაში. რეგიონში ამჟამად ცნობილია ფერადი, შავი და კეთილშობილი ლითონების, ქიმიური და კერამიკული ნედლეულის, სამშენებლო და მოსაპირკეთებელი მასალების, ჰიდრომინერალური და სანვავი რესურსების 200-ზე მეტი საბადო და მადანგამოვლინება, რომელთაგან 75 შესწავლილია.

რეგიონში ამჟამად სამთამადნო მრეწველობა ძირითადად ორიენტირებულია ფერადი და კეთილშობილი ლითონებისა და სამშენებლო მასალების მოპოვებაზე, რაც განპირობებულია აღნიშნული სახეობის სასარგებლო წიაღისეულის შესწავლის შედარებით მაღალი დონით და პროდუქციაზე საბაზრო მოთხოვნილების არსებობით. ჩვენი აზრით, ეკონომიკური ეფექტი მნიშვნელოვნად გაიზრდება, თუ დაისმება საკითხი მოქმედ საწარმოებში ტექნოლოგიური ციკლების დასრულებისა და არსებული საწარმოო პოტენციალის სრული გამოყენების შესახებ. როგორც უკვე აღვნიშნეთ და აუცილებელია გავმეორდეთ, ბოლნისის რაიონში მდებარე ს/ს "მადნეულის" სამთო-გამამდიდრებელი კომბინატში, დღეისათვის მადნების დამუშავება კონცენტრატების დონეზე ხდება, ტექნოლოგიური ციკლის დამთავრების, ე.ი. მისგან სასარგებლო კომპონენტების (სპილენძი, ტყვია, თუთია, ბარიტი, ოქრო, ვერცხლი, კადმიუმი, გოგირდი, სელენი, ტელური, ინდიუმი, გერმანიუმი, თალიუმი, გალიუმი, მეორადი კვარციტები, რიოლითები,

მეტასომატური ქანები, სანაკეთი ქვები) მიღების გარეშე. სასურველი იქნებოდა ადგილზე გამდიდრების სრული ციკლის ჩატარება. ვფიქრობთ, ამ საქმეში უმნიშვნელოვანესი როლი შეიძლება შეასრულოს რუსთავის მეტალურგიულმა ქარხანამაც, რომლის საწარმოო სიმძლავრეების ნაწილი შეიძლება რეორგანიზებული იქნეს ფერადი, კეთილშობილი და იშვიათი ლითონების მიღებაზე.

ზემოთ აღნიშნულის გარდა, ქვემო ქართლის მხარეში გვაქვს მთელი რიგი სარეზერვო ობიექტები სპილენძისა და პოლიმეტალური საბადოებით, რომელთა შესწავლა გარკვეულ დონემდეა მიყვანილი, მაგალითად ქვაისის საბადო, რომლის კონცენტრატი 1992 წლამდე იგზავნებოდა გადასამუშავებლად ქ. ვლადიკავკაზის ქარხანა "ელექტროცინკში".

ქვემო ქართლის ეკონომიკის განვითარებაში მნიშვნელოვანი როლი შეიძლება შეასრულოს სამშენებლო კერამიკის (დარბაზისა და ფიტარეთის კაოლინის საბადოები), მინის ტარის (ადულარიანი მეტასომატიტები) და საფაიფურე (ბექთაქარის კვარციტები) ნედლეულის ათვისებამ და რეგიონში კერამიკული და მინის ტარის წარმოების განვითარებამ.

მაღალი ეკონომიკური ეფექტი შეუძლია მოგვცეს ლითოგრაფიული ქვის საბადოების (ალგეთი, გომარეთი, ახკალაფა) ათვისებამ. ალგეთის ლითოგრაფიული ქვის მომხმარებლები არიან ყოფილი სსრკ-ს სხვადასხვა დანიშნულების საწარმოო ორგანიზაციები. ლითოგრაფიული ქვა გამოიყენება ზემაღალი წნევის ტექნიკაში, ზემტკიცე ნივთიერებათა სინთეზში, ზემაღალი წნევის კონტეინერების წარმოებაში, პოლიგრაფიაში და სხვა დანიშნულებით. აღსანიშნავია, რომ გომარეთისა და ახკალაფას საბადოების პოტენციალი დღეისათვის დასადგენია, ხოლო ალგეთის საბადო ერთ-ერთი უდიდესია კავკასიაში.

ქვემო ქართლის კვარციანი პორფირიტების (სამშვილდეს, კლდეისის წყლის და ირიგას საბადოები) ფიზიკურ ტექნიკური თვისებები საშვალებას იძლევა მასზე 30% ცეცხლგამძლე თიხის დამატებით დამზადებული იქნეს მჟავაგამძლე მასალა. მჟავაგამძლე მასალის ძირითადი მომხმარებელი იყო რუსეთისა და სხვა ყოფილი სსრკ-ს რესპუბლიკების მრეწველობა, რომლებიც ამჟამად განიცდიდნენ ამ მასალის დეფიციტს.

ორგანული სასუქებისა და მეცხოველეობისათვის საკვების დეფიციტის დაძლევის მიზნით, შეიძლება წარმატებით იქნეს გამოყენებული

რეგიონის ტორფის საბადოები (ასეთი 10-ზე მეტია). საჭიროა მხოლოდ მცირე მოცულობის გეოლოგიური, ლაბორატორიული და სამრეწველო შეფასებითი სამუშაოების ჩატარება.

ნედლეულის მნიშვნელოვან სახეობად მიგვაჩნია რეგიონის თიხა-თაბაშირის (გაჯის) საბადოები. გაჯის საწარმოების არსებული სიმძლავრეების სრული დატვირთვის შემთხვევაში, იგი რეგიონის შემოსავალის ზრდის წყარო იქნება.

ქვემო ქართლის მხარისათვის სტრატეგიული მნიშვნელობის რესურსია რეგიონში არსებული სამშენებლო და მოსაპირკეთებელი ქვები. მათი მარაგი საკმარისად დიდია აქ არის რესურსის ისეთი უიშვიათესი სახეობები, როგორიცაა ბოლნისის ტუფი ე.წ "მზიური ტუფი" და სადახლოს მარმალიროსებრი კირქვა, აღნიშნულმა მასალებმა შეიძლება უდიდესი როლი შეასრულოს რეგიონის ეკონომიკურ განვითარებაში.

ქვემო ქართლის მხარე მდიდარია რეგიონის მსუბუქი შემვსები ქანებით (დმანისისა და წალკის რაიონების ვულკანური წიდის საბადოები), ყორე-ღორღისა და ხრეშ-ქვიშის მასალით, რომლებიც არამარტო დააკმაყოფილებენ რეგიონის მოთხოვნებს, არამედ შეიძლება გატანილ იქნეს მის ფარგლებს გარეთაც.

პერსპექტიულ დარგად მარნეულში და ბოლნისის რაიონში სათანადო ინვესტიციის არსებობის პირობებში მიგვაჩნია აგრეთვე მინი ცემენტის ქარხნის ფუნქციონირება, რადგან ამ პროდუქციის გამოშვებისათვის საჭირო კომპონენტები რაიონში არსებობს.

ენერგეტიკა. როგორც გარდაბნის რაიონისთვის, ასევე მთელი საქართველოსთვის მნიშვნელოვან ობიექტს წარმოადგენს ს.ს ,,თბილსრესი", მასზე მოდიოდა ქვეყანაში წარმოებული მთელი ელ. ენერგიის დიდი ნაწილი - 70 % .

ს.ს. „თბილსრესის" გადაიარაღების განხორციელების შემთხვევაში საქართველოს ელექტროსისტემაში გაცემული იქნება 6,4 მლრდ. კვტ. სთ. ელ. ენერგია, საერთო ჯამური დადგმული სიმძლავრით 1332 მგვტ. პირობითი სათბობის ხვედრითი ხარჯით 344 გრ. კვტ. სთ, რომლის დროს წლის განმავლობაში მოხმარებული იქნება -1921 მლნ. ბუნებრივი აირი და 1 კვტ. სთ. გაცემული ელ. ენერგიის თვითღირებულება დაჯდება 2,41 ცენტი.

მხარეს გააჩნია ჰიდროენერგიის, სათბობისა და განახლებადი ენერგიის

წყაროების – მზის, ქარის და გეოთერმული წყლების პოტენციალური მარაგები. უკანასკნელი ათწლეულის მანძილზე მხარის, ისევე როგორც ქვეყნის სათბობ-ენერგეტიკული კომპლექსის განვითარებაში წარმოიშვა გარკვეული რაოდენობრივი და თვისობრივი ცვლილებანი. დისბალანსი ელექტროენერგიის გამომუშავების ტემპებსა და ელექტროენერგიაზე მოთხოვნას შორის თანდათან იზრდებოდა, რაც დღემდე უარყოფით გავლენას ახდენდა მხარის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების პროცესებზე. ამიტომ, დღეისათვის დიდი მნიშვნელობა უნდა მიენიჭოს მცირე ჰიდროენერგეტიკული რესურსებისა და განახლებადი ენერგიის წყაროების ათვისებას, რაც ქვემო ქართლის მხარეს საკმარისი რაოდენობით გააჩნია.

ისეთ მაღალგანვითარებულ ქვეყნებში, როგორიც საფრანგეთი, შვეიცარია, ნორვეგია და ავსტრიაა, წარმატებით ხორციელდება მცირე ჰიდროელექტროსადგურების ქსელის მშენებლობის პროგრამა. მჰეს-ის მშენებლობას არ სჭირდება ათასობით ჰექტარი მიწების დატბორვა, მათი მუშაობა არ ქმნის გარემოს დაცვის პრობლემებს, მშენებლობა შეიძლება წარიმართოს ტიპიური უნიფიცირებული პროექტებით, ისინი შეიძლება დამონტაჟდეს არსებულ ირიგაციულ დანადგარებზე და სხვა.

1.2. ქვემო ქართლის გეოლოგიურ-მინერალოგიური აღწერილობა

ბოლნისის მადნიანი რაიონი უძველესი დროიდან იქცევდა სასარგებლო წიაღისეულის მაძიებელთა ყურადღებას. ის საქართველოს უძველესი მეტალურგიული ცენტრია, რასაც ადასტურებს მეტალის სადნობი ღუმელების ნაშთები და ძველი წერილობითი წყაროები. ჩვ.წ.–მდე III-II ათასწლეულებში ბოლნისის მადნიანი რაიონი 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. XIX საუკუნის ბოლოსა და XX საუკუნის

დასაწყისში საკმაოდ დიდ მასშტაბებში მუშავდებოდა აგრეთვე თეთრი წყაროს ჯგუფის მანგანუმის მადნები. უძველესი დროიდანვე წარმოებდა სამშენებლო ქვების დამუშავება. XVII-XVIII საუკუნეების წერილობით წყაროებში გვხვდება სამხრეთ-აღმოსავლეთ საქართველოს სასარგებლო წიაღისეულის დეტალური აღწერები. ბოლნისის მადნიანი რაიონის ეტაპობრივი გეოლოგიური შესწავლა მეოცე საუკუნის პირველ ნახევარში დაიწყო. მეორე მსოფლიო ომამდე განხორციელებული გეოლოგიური კვლევების საფუძველზე დადგინდა ბოლნისის მადნიან რაიონში გავრცელებული გეოლოგიური ფორმაციების ლითოლოგიურ-პეტროგრაფიული შედგენილობა, მათი სტრატიგრაფია და შეიქმნა პირველი მსხვილმასშტაბიანი სქემატური გეოლოგიური რუკები. რაიონის სათანადო გეოლოგიური შესწავლა ძირითადად მადნეულის სპილენძის საბადოს აღმოჩენის შემდეგ დაიწყო. 1956-1959 წლებში რაიონში საქართველოს მეცნიერებათა აკადემიის გეოლოგიის ინსტიტუტის ექსპედიციამ და მაშავერას გეოლოგიურმა პარტიამ ჩაატარა 1:50000 მასშტაბის გეოლოგიურ-აგეგმვითი სამუშაოები, რომლის მიხედვითაც 1967 წელს გამოიცა მონოგრაფია „სამხ.-აღმოსავლეთ საქართველოს გეოლოგიური აგებულება და მეტალოგენია". ეს ნაშრომი საფუძვლად დაედო მომდევნო პერიოდში ჩატარებულ გეოლოგიურ-საძიებო სამუშაოებს.

1967–1975 წლებში საკავშირო-აეროგეოლოგიურმა ცენტრმა ჩაატარა რაიონის მსხვილმასშტაბიანი (1:25000) აეროფოტოგეოლოგიური აგეგმვა, რაც საფუძვლად დაედო მინერალურინედლეულისსაკავშირო ინსტიტუტის მიერ 1975-1976 წლებში ჩატარებულ აეროგამასპექტრულ აგეგმვას. 1970-1977 და შემდევნო წლებში ბოლნისის მადნიან რაიონში და მის ზოგიერთ უბანზე ჩატარდა გეოლოგიური კვლევები, რომლებიც მიზნად ისახავდა ცარცული ვულკანოგენურ-დანალექი ფორმაციის სტრუქტურულ-ფაციალურ შესწავლას, სტრუქტურულ-მორფოლოგიურ აგეგმვას, პალეოვულკანურ რეკონსტრუქციებს, პროგნოზულ-მეტალოგენური რუკების შედგენას (ბ. გოგიშვილი, თ. ზულიაშვილი და სხვა 1972; კეკელია და სხვა 1976, 1985; ვ. გელეიშვილი, ჯ. სალია, ვ. კაკაბაძე და სხვა 1978; მ. აფხაზავა, ვ. გუგუშვილი, ნ. ძოწენიძე 1981; ნ. ყურბანოვი და სხვა 1984; თ. ზულიაშვილი, მ. აფხაზავა 1986; თ. ზულიაშვილი, მ. აფხაზავა, ბ. სუდოვი, ვ. კაკაბაძე და სხვა 1989;), საბადოების გეოლოგიურ-სტრუქტურულ და გეოლოგიურ-ტექნოლოგიურ

კვლევებს. ბოლნისის მადნიან რაიონში საქართველოს მეცნიერებათა აკადემიის გეოლოგიის ინსტიტუტის თანამშრომლის რ. ღამბაშიძის მიერ (1979) ჩატარებული ლითოლოგიურ-სტრატიგრაფიული კვლევების შეჯამებისა და ანალიზის შედეგად ზედა ცარცული (K2) ვულკანოგენურ-დანალექი ფორმაცია დანაწილებულ იქნა წყებებად და ქვეწყებებად. მის მიერ შედგენილი ლითოლოგიურ-სტრატიგრაფიული სქემა მომავალში საფუძვლად დაედო აქ ჩატარებულ გეოლოგიურ აგეგმვებს. 1975-1978 წლებში რაიონის 1400 კმ2 ფართობზე ჩატარდა სტრუქტურულ-ფაციალური კვლევები. შედეგად შეიქმნა 1:50000 მასშტაბის შედარებით დაზუსტებული სტრუქტურულ-გეოლოგიური საფუძველი პროგნოზულ-მეტალოგენური რუკებისთვის. 1982-1985 წლებში მ. ფრუიძის, ა. ხაბელაშვილის და სხვა (1986) მიერ გამოსაცემად მომზადდა ბოლნისის მადნიანი რაიონის 1:50000 მასშტაბის გეოლოგიური და სასარგებლო ნამარხების რუკების ექვსი (კ–39–89–ა, ბ, ვ, გ და კ–38–90–ა, ვ) ნომენკლატურული ფურცელი 2400 კმ2 ფართობზე. 1955-1977 წლებში, გეოლოგიურ-აგეგმვითი სამუშაოების გვერდით, საქართველოს გეოლოგიური სამმართველო რაიონში ინტენსიურ ძებნა-ძიებით სამუშაოებს ატარებდა. რის შედეგადაც აღმოჩენილ იქნა რიგი ოქროსშემცველი სპილენძ-ბარიტ-პოლიმეტალური საბადოები 10 (დავით-გარეჯი, წითელი სოფელი, ქვემო ბოლნისი, საყდრისი) და ამჟამადაც შეუფასებელი მადანგამოვლინებები. 1966-1973 წლებში ბოლნისის მადნიან რაიონში იშვიათი ელემენტების მინერალოგიის, გეოქიმიის და კრისტალოგრაფიის საკავშირო ინსტიტუტის N1 გეოლოგიურ-გეოქიმიური ექსპედიციის N44 პარტიის მიერ ჩატარდა 1:50000, 1:25000 და 1:10000 მასშტაბის საძიებო გეოქიმიური სამუშაოები, რის შედეგადაც გამოიყო მთელი რიგი პერსპექტიული რღვევითი სტრუქტურები და უბნები, რომლების შეფასება დღესაც მიმდინარეობს. 1964-1967 წლებში რაიონში საქართველოს გეოლოგიური სამმართველოს ცენტრალური პარტიის [დ. ჯავახაძე და სხვები 1968] მიერ ჩატარებულ იქნა საძიებო გეოქიმიური სამუშაოები. ჩატარდა 1:50000, 1:25000 და 1:10000 მასშტაბის გეოქიმიური სამუშაოები. შედეგად გამოიყო მნიშვნელოვანი გეოქიმიური ანომალიები, რომელთა შეფასებაც მხოლოდ ნაწილობრივ მოხერხდა. 1977-1980 წლებში პირველად განზოგადდა ბოლნისის რაიონში ჩატარებული ძებნა-ძიებითი სამუშაოების შედეგები და შეიქმნა 1:50000 მასშტაბის პროგნოზულ-

მეტალოგენური რუკები [41]. 1982 წელს დამთავრდა შემაჯამებელი გეოლოგიური ანგარიში [39; 52], რომელშიც განზოგადებულია 1972-1982 წლებში ჩატარებული გეოლოგიურ-გეოფიზიკური და ძებნა-ძიებითი სამუშაოები. ჩატარებული სამუშაოს დეტალური ანალიზის საფუძველზე დადგინდა მეორადი კვარციტებისა და სპილენძ-პოლიმეტალური ძარღვული მადნების პერსპექტიულობა საწარმოო ხასიათის ოქროს შემცველობაზე. 1978-1982 წლებში ბ. ვამაძის, გ. კორინთელის და სხვა. (1982) მიერ ბოლნისის მადნიანი რაიონის 500 კმ2 ფართობზე ჩატარდა ძებნითი სამუშაოები ოქროს საბადოების გამოვლენის მიზნით და გამოვლინდა ხუთი პერსპექტიული უბანი, რომელთა შეფასება დღესაც მიმდინარეობს. ბოლნისის მადნიანი ველის ჰიდროთერმულად შეცვლილი ქანების სისტემური შესწავლა 50-იანი წლების ბოლო პერიოდიდან დაიწყო ბ. გოგიშვილის მიერ. 50-იანი წლების მეორე ნახევარში ბოლნისის მადნიანი ველის ფარგლებში ჰიდროთერმული არგილიზიტები პირველად გამოვლინდა და აღიწერა ბნელი ხევის ტყვია-თუთიის ძარღვული ტიპის საბადოზე. თ. გოგიშვილმა (1967) წითელ სოფლის და ქვემო ბოლნისის საბადოების ჰიდროთერმულად შეცვლილი ქანების შესწავლისას გამოავლინა და აღწერა მეორადი 11 კვარციტების მაღალტემპერატურული ანდალუზიტიანი და ანდალუზიტ-პიროფილიტიანი ფაციესი. 1978-1982 წლებში თ. გოგიშვილის, გ. მელითაურის და სხვების (1982) მიერ ჩატარდა ბოლნისის მადნიანი კვანძის მეტასომატური ფაციესების შესწავლა და კარტირება, რის შედეგადაც შეიქმნა 1:50000 მასშტაბის მეტასომატური ფაციესების რუკა. ამავე დროს ბოლნისის ცალკეული გამადნებული უბნებისა და საბადოებისთვის შეიქმნა 1:10000 მასშტაბის რუკები. 1976-1990 წლებში ჩატარდა სამუშაოები ოქროს გამადნების ლოკალიზაციის კანონზომიერებების დადგენის, მადანმეტასომატურ სვეტში ოქროს ადგილის გარკვევის და ოქროს მატარებელი უბნების პროგნოზირების თვალსაზრისით. 1981 წელს ბოლნისის მადნიანი ველის ფარგლებში პირველად გამოიყო ჰიდროთერმულ არგილიზიტებთან დაკავშირებული ოქრო-ვერცხლისწყლის მადნიანი ფორმაცია. 1996–1998 წლებში რაიონში ი. რატმანის და სხვების მიერ, ჰიდროთერმულად შეცვლილი ქანების (მეტასომატიტების) კარტირებაზე და მათ პეტროლოგიურ-გეოქიმიურ შესწავლილობაზე დაყრდნობით, ჩატარდა სამუშაოები გამადნების

რაოდენობრივი პროგნოზირების მიზნით. სამუშაო ჩატარდა მადნეულის საბადოზე, ხოლო აპრობირებული იყო საყდრისის და დავით-გარეჯის საბადოებზე. ამის საფუძველზე შემუშავდა ოქროს და ფერადი ლითონების რაოდენობრივი პროგნოზირების მეთოდი პროგნოზული რესურსების სათანადო შეფასებით. ბოლო წლებში მადნეულის სპილენძ-ოქროს საბადოს შესწავლას ახდენდა მრავალი მკვლევარი, რომელთა ნაშრომები ლიტერატურის სიაში იქნება მოცემული. შემუშავდა საბადოს წარმოშობის სინგენეტური ტიპის წარმოდგენები ა. მაღალაშვილის, რ. მიგინეიშვილისა და ნ. ფოფხაძის მიერ. მადნეულის საბადოს გეოლოგიური რუკის ბოლო რედაქცია ეკუთვნის რ. მიგინეიშვილს (2007). 1994 წლიდან საწარმო „კვარციტი" ახდენს მადნეულის საბადოს დასაწყობებული ოქროს შემცველი კვარციტების გადამუშავებას ოქროს მდორე შენადნობის მიღების მიზნით.

რაიონის გეოლოგიური აგებულება: რაიონი მდებარეობს ბოლნისის ვულკანო-ტექტონიკური დეპრესიის ფარგლებში. იგი განვითარებულია ალპურისწინა კრისტალურ ფუნდამენტზე. რაიონს აგებს ლოქის და ხრამის მასივებზე გაშიშვლებული ქვედა პალეოზოური გრანიტ-მეტამორფული კომპლექსი, ზედა პალეოზოური მჟავე ვულკანიტები, მასივებზე ტრანსგრესიულად განლაგებული მეზოზოური (MZ) დანალექი და ვულკანოგენურ-დანალექი წყებები, პალეოგენური (E) და პლიოცენური (N2) ვულკანოგენურ-დანალექი წარმონაქმნები, ხმელეთის ეფუზიური წარმონაქმნები და ფხვიერი მეოთხეული (Q) ნალექები, რომელთაც ფართო გავრცელება აქვთ რაიონში.

გეოტექტონიკური პოზიცია: მადნეულის საბადო მდებარეობს სამხრეთ საქართველოში. გეოტექტონიკური დანაწილების სქემის მიხედვით საბადო მდებარეობს ართვინ-ბოლნისის ზონაში, კერძოდ ბოლნისის ქვეზონის მადნეული-ფოლადაურის ბლოკში. ართვინ-ბოლნისის ზონას ჩრდილოეთით ესაზღვრება აჭარა-თრიალეთის ზონა, ხოლო სამხრეთით ბაიბურთ- ყარაბაღის ზონა. დასავლეთით მას თურქეთის პონტიდები აგრძელებს, აღმოსავლეთით კი მტკვრის დეპრესიის ნეოგენურ-მეოთხეული (N-Q) დანალექი საფარის ქვეშ ექცევა. ართვინ-ბოლნისის ზონის ჩრდილო და სამხრეთ დაბოლოებებზე გაიდევნება სამხრეთული მიმართების შესხლეტვები.

მადნეულის საბადოს ადგილ-მდებარეობის რუკა: აბრევიატურები:

S - სკვითური პლატფორმა; GCS - კავკასიონის ნაკერი ზონა; T - სამხრეთ კავკასია; AT - შავი ზღვის სამხრეთ სანაპირო-აჭარა-თრიალეთის ზონა; AB - ართვინ-ბოლნისის ზონა; P - პონტიდები; BK - ბაიბურთ-ყარაბაღის ზონა; NALCS - ჩრდილო ანატოლია-მცირე კავკასიის ნაკერი ზონა; AI - ანატოლია-ირანის პლატფორმა ართვინ-ბოლნისის ზონა ჩამოყალიბდა ევრაზიის კონტინენტის აქტიური კიდის სტრუქტურის ფარგლებში. იგი შედგება ჰერცინული ფუნდამენტისგან, რომელიც მოიცავს პრეკამბრიულ (PЄ) და პალეოზოურ (PZ) გრანიტ-გნეისებს და პლაგიოგრანიტებს. ფუნდამენტს თავზე ადევს კარბონული (C) ვულკანურ-დანალექი ქანები. ართვინ-ბოლნისის ბელტის ჩრდილოეთით მდებარე აჭარა-თრიალეთის ზონა რკალსუკანა პირობებშია ჩამოყალიბებული, ხოლო ბაიბურთ-ყარაბაღის ზონის ზედაიურულ-ცარცული (J3-K) წამონაქმნები რკალის წინაში. საკვლევი რაიონის ფარგლებში სტრუქტურული და სტრატიგრაფიული უთანხმოებების საფუძველზე გამოიყოფა სამი სტრუქტურული სართული: სენომანურ-კონიაკური (k1-k3), სანტონურ-მაასტრიხტული (k4-k6) და პალეოგენ-ნეოგენური (E-N).

მადნების მინერალოგია: მადნეულის სპილენძ-ოქროს საბადოს ფარგლებში გავრცელებული მადნეული მინერალები: ქალკოპირიტი-სპილენძშემცველი მადნების მთავარი მინერალია. გამოყოფენ ორი გენერაციის ქალკოპირიტს. პირველი გენერაციის ქალკოპირიტი გვხვდება სფალერიტში უწვრილესი ემულსიური ჩანაწინწკლების სახით, ხოლო მეორე გენერაციის ქალკოპირიტი შეადგენს კომერციული მადნის ძირითად მასას. ის აცემენტებს სხვა სულფიდებსა და კვარცს; ზოგჯერ სიცარიელეებში კარგად ჩამოყალიბებულ კრისტალებს ქმნის. ხანდახან მისი მსხვილი კრისტალური ინდივიდები დაფარულია კოველინისა და ბორნიტის თხელი აპკით. ქალკოპირიტისათვის დამახასიათებელია მასში ტელურის შემცველი მინერალების მრავალრიცხოვანი წვრილი გამონაყოფების არსებობა. პირიტი – ქალკოპირიტთან ერთად მადნის შემადგენელი ერთ-ერთი მთავარი მინერალია. პირიტებს შორის გამოიყოფა მსხვილკრისტალური (პირველი გენერაციის), სამუალოკრისტალური (მეორე გენერაციის) და მეტაკოლოიდური პირიტი, რომელიც თანდათანობით გადადის სრულკრისტალურ აგრეგატში. ე. კახაძის მონაცემებით (1963) პირველი გენერაციის პირიტისთვის დამახასიათებელია ბრავოიტისა და

სულვანიტის ჩანაწინწკლები. მეორე გენერაციის პირიტი წარმოიქმნა სფალერიტის შემდეგ. ხშირად იგი იკვეთება ქალკოპირიტითა და კვარცით. პირიტს ხშირად ზონალური აგებულება ახასიათებს. მეტაკოლოიდური პირიტი თავისი მორფოლოგიური თავისებურებებით მელნიკოვიტ-პირიტის მსგავსია. სფალერიტი ძირითადად კონცენტრირებულია საბადოს ზედა ჰორიზონტებზე და წარმოდგენილია თანაბარმარცვლოვანი აგრეგატებით. სფალერიტს ყოველთვის კვეთს ქალკოპირიტის ძარღვაკები. უმეტეს შემთხვევაში გვხვდება ბარიტთან, პირიტთან და გალენიტთან ასოციაციაში. ძირითადად იგი ღია ფერისაა (კლეიოფანი), ზოგჯერ მუქი ფერის სფალერიტიც (მარმატიტი) გვხვდება. 47 მქრქალი მადანი - ხშირად გვხვდება წვრილი ძარღვაკების ფორმით ქალკოპირიტში. იგი იშვიათად სფალერიტსა და კვარცს ანაცვლებს. გალენიტი – საბადოს ზედა ნაწილში გვხვდება. იგი შეიცავს ვერცხლს იზომორფული მინარევის ფორმით. ბარიტი – არის მადნის ერთ-ერთი მთავარი შემადგენელი მინერალი. იგი გვხვდება ქერცლოვანი აგრეგატების ფორმით. ძირითადად რძისფერი თეთრია. კვარცი – ასევე მადნის ძირითად შემადგენელ მინერალთაგანია. კვარცი და ბარიტი მადნის შემადგენელი ძირითადი ძარღვული მინერალებია. გვხვდება კვარცის სხვადასხვა ნაირსახეობა (მსხვილ –, საშუალო – და წვრილმარცვლოვანი), ამორფული და ფარულკრისტალური, იაშმის მსგავსი. კვარცი თან ახლავს მინერალიზაციის თითქმის მთელ პროცესს დაწყებული მეორადი კვარციტების ფორმირებით გაგრძელებული მთელი მადანწარმომქმნელი პროცესების განმავლობაში. ოქრო-მადნეულის საბადოზე არის ორი გენერაციის. პირველი გენერაციის ოქრო ძირითად სულფიდებთანაა კავშირში, მეორე გენერაციის ოქრო კი ჩამოყალიბებულია ძირითადი სულფიდების შემდეგ და მჭიდრო კავშირშია იშვიათ-მეტალთა ჯგუფის მინერალებთან (სულფობისმუტიდები და ტელურიდები) და 1-2 მმ. სისქის მოლურჯო-მონაცრისფრო კვარცის ძარღვაკებთან, რომლებიც ფართო გავრცელებით სარგებლობენ სილიციუმით მდიდარ სხეულებში – ე.წ. „მეორად კვარციტებში“. ოქროს მინერალიზაციის ძირითად ნაწილს სწორედ მეორე გენერაციის ოქრო წარმოადგენს. ხალასი ვერცხლი – გვხვდება წვრილი იზომეტრული გამონაყოფების სახით. ძირითადი შემადგენელი მინერალების გარდა გვხვდება შედარებით იშვიათი ელემენტები: კალავერიტი - AuTe2, რომელიც პირველად ქალკოპირიტში

იქნა ნანახი წვრილი იზომეტრული გამონაყოფების სახით (0.03 - 0.05 მმ.); ბურნონიტი–CuPbSbS3 ასევე გვხვდება ქალკოპირიტში მცირერაოდენობით, წვეთის ფორმის გამონაყოფების ფორმით (0.01 0.001 მმ. დიამეტრში); ტეტრადიმიტი – Bi2Te2S გვხვდება ქალკოპირიტში; აიკინიტი – PbCuBiS3 გვხვდება ქალკოპირიტთან, პირიტთან, მჟრქალ მადანთან და იშვიათად გალენიტთან მჭიდრო ასოციაციაში; ემპლექტიტი – CuBiS2; ენარგიტი – Cu-3AsS4; ბრავოიტი – (Fe, Ni)S2; ალიასკაიტი – (Ag, Cu)2 PbBi4S8 და ბისმუტინი – Bi2S ქალკოპირიტთან ასოციაციაში გვხვდებიან; დისკრაზიტი – Ag3Sb ხშირად 48 გვხვდება პირიტთან, მჟრქალ მადანთან და ქალკოპირიტთან ასოციაციაში; სულვანიტი – Cu3VS4 დადგენილია ე. კახაძის მიერ (1962) მსხვილკრისტალურ პირიტთან ასოციაციაში. მინერალი მელანტერიტი საბადოზე, კერძოდ კარიერის ჩრდილო-დასავლეთ ნაწილში, სავარაუდოდ ზედა „მეორადი კვარციტისა" და ტუფების სასაზღვრო ზოლში და ბარიტულ ქვიშასთან ახლოს, 2000 წელს პირველად იქნა აღმოჩენილი მინერალი მელანტერიტი (FeSO4 * 7H2O), რომელიც განისაზღვრა კავკასიის მინერალური ნედლეულის ინსტიტუტის და ჟენევის უნივერსიტეტის ლაბორატორიებში რენტგენოსტრუქტურული ანალიზის მეთოდით.

მინერალურ–ნედლეულის რესურსები და მათი როლი ქვეყნის ეკონომიკაში. სასარგებლო წიაღისეული ამოწურვადი და არაგანახლებადი ბუნებრივი რესურსია, რომლის მოპოვებას და გადამუშავებას ახდენს მინერალურ-სამთო-სამრეწველო დარგი.

ბუნებრივი რესურსების მოპოვებას და წარმოების ყველა პროცესის განხორციელების ერთ-ერთი ფაქტორია შრომასა და კაპიტალთან ამ რესურსების შეერთების გზით, ეკონომიკის და უპირველესად საწარმოო ძალების განვითარება. თანამედროვე სამყარო ხასიათდება ბუნებრივი რესურსების სულ უფრო ფართო გამოყენებით მატერიალური დოვლათის საწარმოებლად და ადამიანის სხვადასხვაგვარი ცხოვრებისეული მოთხოვნილების სრულად დასაკმაყოფილებლად. მოთხოვნათა მრავალფეროვნება წარმოქნის სამ ფუნდამენტურ კითხვას ნებისმიერი ეკონომიკის წინაშე: რა, როგორ და ვისთვის ვაწარმოოთ? მინერალურ-სანედლეულო კომპლექსისთვის ამ საკითხების გადაწყვეტა გულისხმობს მინერალური ნედლეულის, მინერალურ-სანედლეულო რესურსების და სასარგებლო წიაღისეული საბადოების სახეობათა, რაოდენობის და

ხარისხის განსაზღვრას. წიაღთ სარგებლობა ხასიათდება ეკონომიკურ და ნორმატიულ-სამართლებრივ ურთიერთობათა რთული სისტემით. წიაღის შესახებ საქართველოს კანონის თანახმად საქართველოს სახმელეთო ტერიტორიაზე, მის ტერიტორიულ წყლებში, კონტინენტურ შელფსა და განსაკუთრებულ ეკონომიკურ ზონაში არსებული წიაღი საქართველოს ეროვნული სიმდიდრეა და მას იცავს სახელმწიფო. წიაღის ის უბნები, რომლებიც გაცემულია ან შეიძლება გაიცეს სარგებლობისთვის, წარმოადგენენ წიაღით სარგებლობის ობიექტებს. ამრიგად აღიარებულია ბუნერვივი რესურსების, როგორც სახელმწიფოებრივი საკუთრების სტატუსი და ამავე დროს, ამ რესურსების დამუშავებით მიღებული შემოსავალი შეიძლება ეკუთვნოდეს კერძო პირს. ბუნებით სარგებლობისგან შემოსავალი ორ ნაწილად იყოფა: ის რაც მოცემულია ბუნების მიერ რენტის ფორმით - უნდა ეკუთვნოდეს საზოგადოებას, ხოლო ის რაც მიღებულია წარმოების შედეგად -მოსარგებლეს. მინერალურ სანედლეულო კომპლექსი არის სასარგებლო წიაღისეულის ერთი ან რამდენიმე სახეობის მინერალურ-სანედლეულო ბაზათა ერთობლიობა შესაბამის საწარმოო სტრუქტურებთან ერთად, რომლებიც ახორციელებენ სასარგებლო წიაღსეულის ძებნა-ძიებით სამუშაოებს, მათ მოპოვებას, გამდიდრებას, მეტალურგიულ, ქიმიურ ან სხვა სახეობის გადამუშავებას. მინერალურ-სანედლეულო ბაზა არ არის სასრგებლო წიაღისეულის დაძიებული და წინასწარ შეფასებული მარაგების ერთობლიობა. სასარგებლო წიაღისეულის მარაგი არის გეოლოგიურ-საძიებო სამუშაოების შედეგად, აგრეთვე, სასარგებლო წიაღისეულის საბადოს დამუშავების პროცესში დადგენილი სასარგებლო წიაღისეულის რაოდენობა, რომელიც მოიპოვება ან მოპოვებული იქნება მოცემულ ეკონომიკურ პირობებში არსებული ან ახლო მომავალში შემუშავებული ტექნოლოგიებით.

დასკვნა: ამრიგად, ქვემო ქართლის მხარის ბუნებრივი რესურსებისა და ბუნებათსარგებლობის მონაცემთა ანალიზი გვიჩვენებს, რომ მხარეს ამ მხრივ დიდი პოტენციალი გააჩნია და საჭიროდ მიგვაჩნია ამ მხრივ მუშაობა კიდევ გაგრძელდეს და სამინისტროებთან ერთად მის ათვისებაში. ამასთან, სამართლიანად მიგვაჩნია, რომ საქართველო ფლობდეს თავის ბუნებრივ წიაღისეულს და განკარგავდეს შემოსავალს.

1.3. ქვემო ქართლის ბიზნესის სექტორი

ბიზნესის რეგისტრის ოფიციალური მონაცემებით, რეგიონში აღირიცხება 31250 სუბიექტი, მათ შორის 237 საშუალო და 106 მსხვილი მოქმედი საწარმო. ქვემო ქართლში 2011 წელს ბიზნესსექტორში შექმნილმა დამატებულმა ღირებულებამ 625,7 მლნ ლარი, ხოლო ფიქსირებულ აქტივებში განხორციელებულმა ინვესტიციებმა 214,8 მლნ ლარი შეადგინა. 2012 წელს ბიზნესსექტორის ბრუნვამ შეადგინა 2302,4 მლნ ლარი, გამოშვებული პროდუქციის ღირებულებამ 1844,4 მლნ ლარი, ბიზნესსექტორში დაქირავებულთა რაოდენობამ - 32268 ადამიანი, ხოლო ბიზნესსექტორში დასაქმებულთა საშუალო თვიურმა ანაზღაურებამ 547,5 ლარი. რეგიონში ბიზნესსექტორის განვითარების ხელშემწყობი ფაქტორებია: მისი სტრატეგიული მდებარეობა - სიახლოვე ქ. თბილისთან, აგრეთვე მეზობელ აზერბაიჯანსა და სომხეთთან. 2000 წლებში რეგიონში, კერძოდ - ქ. რუსთავში ბიზნესის განვითარების ხელშეწყობის თვალსაზრისით, ჩამოყალიბდა მნიშვნელოვანი სექტორი - საავტომობილო ბაზრობა, რომელიც კლიენტებს კავკასიის რეგიონის სხვადასხვა ქვეყნიდან იზიდავს. აღნიშნული ბაზრობა ერთ-ერთი უმსხვილესი დამსაქმებელია რეგიონში. უკანასკნელ წლებში, ქვემო ქართლში აღინიშნება დადებითი ტენდენციები ეკონომიკის სხვადასხვა სექტორის განვითარების მხრივ. შეიმჩნევა მნიშვნელოვანი გაუმჯობესება, როგორც მრეწველობის, ისე მომსახურების სფეროში. გაჩნდა თანამედროვე ტიპის სავაჭრო ობიექტები და აგრარული ბაზრობები. ქვემო ქართლში შემავალ ყველა თვითმმართველ ერთეულში ფუნქციონირებს კომერციული ბანკების ფილიალები. ამასთან, რუსთავსა და მარნეულში საქართველოში მოქმედი თითქმის ყველა ბანკის ფილიალი და მომსახურების ცენტრი ფუნქციონირებს. წინა წლებთან შედარებით, გაიზარდა მხარეში მიკროსაფინანსო ორგანიზაციების წარმომადგენლობების რაოდენობა. თუმცა, ისევე როგორც მთლიანად ქვეყანაში, საპროცენტო განაკვეთები კრედიტსა და სესხზე, ქვემო ქართლშიც საკმაოდ მაღალია (მერყეობს 15%-დან 26%-მდე), ხოლო დედაქალაქის ბანკებთან შედარებით, მომსახურება მნიშვნელოვნად სუსტი. რეგიონში წარმოდგენილია (თუმცა, არათანაბრად) კონსალტინგური მომსახურების ორგანიზაციები. კერძო აუდიტორული ორგანიზაციები, ძირითადად, ქ. რუსთავში ფუნქციონირებს. რეგიონში მოქმედებს

ბიზნესის მხარდამჭერი რამდენიმე მნიშვნელოვანი არასამთავრობო ორგანიზაცია, რომელთა მიზანია ხელი შეუწყონ ადგილობრივი ეკონომიკის, ფერმერული მეურნეობის, მესაქონლეობისა და რწყვის თანამედროვე ტექნოლოგიების განვითარებას. დღეისათვის, რეგიონში შექმნილია რამდენიმე სოფლის სახლი და ფერმერთა მომსახურების ცენტრი. მცირე ბიზნესცენტრი ფუნქციონირებს აგრეთვე მარნეულში. სამომავლოდ, რეგიონის ბიზნესსექტორის განვითარებას მნიშვნელოვნად შეუწყობს ხელს თბილისი-რუსთავის ავტობანის მშენებლობა. რეგიონში ბიზნესსექტორის განვითარების შემაფერხებელი ფაქტორებია: სუსტი კომერციული და საბაზო ინფრასტრუქტურა, მოსახლეობის შემოსავლების სიმწირე, ინვესტიციების მცირე მოცულობა, ადგილობრივი სოციალური კაპიტალის განვითარების დაბალი დონე, მუშახელის ბაზარზე არსებული მდგომარეობა (კვალიფიკაცია), საბანკო კრედიტების (მ.შ. აგროსესხების) სიძვირე და რთული ხელმისაწვდომობა, ალტერნატიული კაპიტალის დაბალი შესაძლებლობები და ბიზნესის მხარდამჭერი ორგანიზაციების (ბიზნესინკუბატორების, საინვესტიციო თუ საკონსულტაციო ცენტრების, სალიზინგო კომპანიების და სხვა) ნაკლებობა, სისტემური ინფორმაციის ნაკლებობა ადგილობრივი ბიზნესის პოტენციალისა და სამიმწოდებლო ბაზის შესახებ, ადგილობრივი საბიუჯეტო რესურსების სიმწირე. გარდა ამისა, ექსპორტზე ორიენტირებული ბიზნესის შემაფერხელ გარემოებად ადგილობრივი მოსახლეობის ნაწილი განიხილავს „მაღალ საბაჟო გადასახადს" და „ჭარბ ბიუროკრატიულ პროცედურებს".

1.4. ქვემო ქართლის რეგიონული მართვა

ცნობილია, რომ სახელმწიფოს ერთ-ერთი ფუნდამენტური მახასიათებელია მისი ადმინისტრაციულ-ტერიტორიული აღნაგობა. უკვე, ძვ.წ. IV-IIIსს, საქართველოს მთელი სამეფო შვიდ სამხედრო-ადმინისტრაციულ ერთეულად საერისთავოდ დაიყო და საუკუნეთა განმავლობაში ისინი ქართული სახელმწიფო სხეულის კონსტრუქციას ქმნიდნენ.

საბჭოთა ხელისუფლების წლებში (1921-1991 წწ.) ფაქტობრივად შენარჩუნებულ იქნა ადმინისტრაციული დაყოფის ადრე არსებული სისტემა. 1991 წელს სახელმწიფოებრიობის აღდგენის შემდეგ, ქვეყნის

ტერიტორიული მოწყობის საკითხი არაერთხელ იდგა დღის წესრიგში, თუმცა ის დღემდე არ არის გადაწყვეტილი. ტერიტორიული მოწყობის გარეშე, ბუნებრივია, სახელმწიფოებრივი მმართველობა გართულებულია. აღსანიშნავია, რომ საქართველოში უკვე აქტიურად მიმდინარეობს რეგიონალიზის პროცესი. ამასთანავე, მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული, რომ საქართველოში, ტერიტორიული მთლიანობის აღდგენის გვერდით, დგას ფუნქციურ-ტერიტორიული ერთიანობის უზრუნველყოფის ამოცანა.

როგორც ქვეყნის მმართველობით სტრუქტურაში, ასევე საქართველოს განსახლების სისტემაშიც ყოველთვის აისახებოდა ბუნებრივ-კლიმატური, იდეურ-პოლიტიკური, სოციალურ-ეკონომიკური, სამხედრო-სტრატეგიული გარე და შიგა ფაქტორების დროში ცვალებადი კომბინაცია. ამის მაგალითად საკმარისია გავიხსენოთ იბერიის დედაქალაქის მცხეთიდან თბილისში გადმოტანა (V-VIს.ს. მიჯნა); ლეკიანობის თავიდან აცილების შედეგად, კახეთის 9 სოფლების მთის ხეობებიდან ბარად ჩამოსახლება; „ახალი ქალაქების" – რუსთავის, ჟინვალის, მადნეულის მშენებლობა, ეკომიგრანტების სოფლების ადმინისტრაციული წესით შექმნა; და, სულ ბოლოს, 2008 წლის საომარი მოქმედების შედეგად, შიდა ქართლში დევნილი მოსახლეობისათვის მყისიერად აღმოცენებული დასახლებები. უნდა ითქვას, რომ საქართველოს განსახლების სისტემის განვითარების პრაქტიკა „რეაქტიული" ხასიათისაა; ის, როგორც წესი, წარმოადგენს ახალი – მოსალოდნელი თუ მოულოდნელი – გამოწვევების მომდევნო პასუხს. გაცილებით უფრო შედეგიანი იქნებოდა განსახლების სისტემის განვითარების წინმსწრები, თანაც მიზანდასახული ხედვის, სტრატეგიისა თუ კონცეფციის შემუშავება და აპრობაცია.

საერთაშორისო ინტეგრაციის პირობებში საქართველოსთვის რეგიონული დაგეგმვის სასარგებლო მაგალითს წარმოადგენს შემდეგი შედეგები: ტერიტორიული დაგეგმვის გაგება, როგორც სახელმწიფო „დაკვეთა", მიმართული ბუნებრივი რესურსების რაციონალურ და ეკონომიურ გამოყენებაზე, ასევე რეგიონული განვითარების სოციალურ-ეკონომიკური უთანაბრობის აღმოფხვრაზე; ცენტრალური სახელმწიფო ორგანოს შექმნა ტერიტორიული დაგეგმვის ორგანიზაციისა და მართვის ფუნქციებით; ტერიტორიული დაგეგმვის საკანონმდებლო

ბაზის სრულყოფა. ამჟამად მოქმედებს და სასურველია მიღებულ იქნას: საკანონმდებლო-ნორმატიული ბაზა საქართველოს განსახლების სისტემის მდგრადი განვითარების სივრცით-ტერიტორიული მოწყობისა და ფუნქციურ-გეგმარებითი უზრუნველყოფის თანამედროვე კონცეპტუალური ხედვა ჩამოყალიბებულია საქართველოს კონსტიტუციის, საქართველოს კანონის „სივრცითი მოწყობისა და ქალაქთმშენებლობის საფუძვლების შესახებ" (2005 წ.), საქართველოს მიერ რატიფიცირებული მრავალმხრივი თუ ორმხრივი საერთაშორისო კონვენციებისა და ხელშეკრულებების, საქართველოს სხვა საკანონმდებლო-ნორმატიული აქტებით დადგენილი მოთხოვნების შესაბამისად და სივრცითი მოწყობის სფეროში საქართველოს მთავრობის პოლიტიკის გათვალისწინებით. აღსანიშნავია, რომ საქართველოს სამხრეთი რეგიონების განსახლების სისტემის განვითარება წარმოადგენს ჩვენი კანონმდებლობის ცალსახა მოთხოვნას. საქართველოს კონსტიტუციის მუხლი 31 ადგენს: „სახელმწიფო ზრუნავს ქვეყნის მთელი ტერიტორიის თანაბარი სოციალურ-ეკონომიკური განვითარებისათვის". მაღალმთიანი რეგიონების სოციალურ-ეკონომიკური პროგრესის უზრუნველსაყოფად კანონი ადგენს შეღავათებს. ამ კონსტიტუციური ნორმის კონტექსტში ავღნიშნავთ, რომ „სამხრეთის ღერძის" შემადგენელი ქვემო ქართლის, სამცხე-ჯავახეთის, და აჭარის ა.რ.-ის მუნიციპალიტეტებიდან თეთრიწყარო, წალკა, დმანისი, ნინოწმინდა, ახალქალაქი, ახალციხე, ადიგენი, ხულო და კიდევ სხვა მრავალი დასახლება წარმოადგენენ მაღალმთიანეთს, თანახმად საქართველოს კანონისა „მაღალმთიანი რეგიონების სოციალურ-ეკონომიკური და კულტურული განვითარების შესახებ" (1999 წ). ეს კანონი, საქართველოს კონსტიტუციის ზემოთხსენებული მუხლის შესაბამისად, ადგენს ამ რეგიონების განვითარების ძირითად მიმართულებებს. მიზნებს შორისაა: მაღალმთიანი რეგიონების მდგრადი განვითარების პოლიტიკის გატარება; მოსახლეობის სტიქიური მიგრაციის შეჩერება; დაცლილი და ნახევრადდაცლილი სოფლებისა და თემების აღორძინება და სხვა. აღსანიშნავია, რომ ზღვარი, რომელსაც კანონი უდგენს ამ რეგიონებს, საქართველოს რიგი რაიონებისთვის მცირდება 1000 მეტრამდე (გამონაკლის შემთხვევაში - 800 მეტრამდეც კი), ხოლო რაც შეეხება სამხრეთ საქართველოს მთიან რაიონებს, კერძოდ, კი სამცხე-ჯავახეთს, ის რჩება 1500 მეტრის პარამეტრში. კანონის

ყველა რეგიონზე თანაბარი გავრცელებისა და სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების მიზნით, მისაღები იქნება შესაბამისი ნორმატიული აქტი, რათა ამ დასახლებებს მიენიჭოს მაღალმთიანი დასახლების სტატუსი, აქედან გამომდინარე ყველა შეღავათით. საქართველოს სამხრეთი რეგიონების განვითარების კონტექსტში ყურადღებას იმსახურებს პრეზიდენტის განკარგულება „სამცხე-ჯავახეთის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების უზრუნველყოფის ღონისძიებათა“ 2002-2005 წლების გეგმის დამტკიცების შესახებ, რომელიც რეგიონში შექმნილი ეთნოპოლიტიკური ვითარების შერბილების მიზნით დღის წესრიგში აყენებს სოციალურ-ეკონომიკური მიზნობრივი პროგრამების შემუშავების საკითხს. სამწუხაროდ, განვლილ პერიოდში, მაღალმთიანი რეგიონების ეკონომიკის განვითარების ხელშემწყობი რაიმე კონკრეტული ქმედითი ღონისძიება არ გატარებულა, ძირითადად, ფინანსური უზრუნველყოფის არ არსებობის გამო. ასეთი დამოკიდებულება ცალკეული ტერიტორიული ერთეულების დეპრესიულ მდგომარეობას კიდევ უფრო აღრმავებს და ქვეყნის ტერიტორიულ ერთიანობას რეალურ საფრთხეს უქმნის. ამასთანავე, საქართველოს კანონმდებლობა, მაღალმთიანი რეგიონების გარდა, არ შეიცავს იმ რეგიონების განსაზღვრის კრიტერიუმებს, რომლებსაც ესაჭიროებათ განსაკუთრებული სახელმწიფო ხელშეწყობა (მაგალითად, კონფლიქტის ზონების მოსაზღვრე ტერიტორიები ან სტიქიური უბედურებით დაზარალებული ტერიტორიები). თუმცა, არ შეიძლება არ აღინიშნოს ამ მიმართულებით საქართველოში მიმდინარე დადებითი ძვრები. 2010 წელს გამტკიცდა რეგიონული განვითარების სტრატეგიული დოკუმენტი, რომელიც იურიდიულად სავალდებულო, სახელმძღვანელო დოკუმენტს წარმოადგენს ყველა სახელმწიფო უწყებისათვის და განსაზღვრავს სახელმწიფოს რეგიონული განვითარების პოლიტიკის ძირითად მიმართულებებს.

გამოკვლევამ დაადასტურა, რომ აუცილებელია რეგიონში შემავალმა ყველა ადმინისტრაციულმა ერთეულმა შეიმუშაოს: სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების ძირითადი მიზნები და ამოცანები; აგრეთვე, განხორციელებულია ინფრასტრუქტურული, დემოგრაფიული, ეკონომიკური, ლანდშაფტურ-ეკოლოგიური, და სხვა სისტემამაფორმირებელი მიმართულებები.

მეორე თავი

მართვის თანამედროვე სტრატეგიები საქართველოს მაგალითზე

2.1. რეგიონული მენეჯმენტიდან, კორპორაციული მენეჯმენტისაკენ

კვლევამ დაადასტურა, და ეს ასეც უნდა იყოს, კორპორაციული მართვა დამოკიდებულია მოცემულ ქვეყანაში არსებულ საკანონმდებლო ბაზაზე, ამასთან ადამიანური ფაქტორი და მისი ქცევის ნორმები შეუძლებელია განისაზღვროს მოცემულ ქვეყანაში არსებული სამართლებრივი ბაზისგან დამოუკიდებლად. აღნიშნულის გათვალისწინებით, საქართველოს სამართლებრივი ბაზის და სს „RMG Copper"-ის და შპს „RMG Gold"-ის წესდებებისა და დებულებების შესწავლის საფუძველზე, ჩვენს მიერ გამოვლენილ იქნა კორპორაციული მართვის ორგანიზაციული საქმიანობის უფლებები და მოვალეობები RMG ჯგუფის ფარგლებში, რომელშიც გამოვლენილია აქციონერების, დირექტორთა საბჭოს და დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესები, (იხ. ცხ. 2.1). ქვემოთ მოცემულ ცხრილში მინიშნება „კი" აღნიშნავს, რომ მოცემული განსაზღვრება მისაღებია, შეესაბამება საერთაშორისო ნორმებს და საქართველოში მოქმედებს, ხოლო მინიშნება „არა" აღნიშნავს, რომ ის არ მოქმედებს საქართველოს ნორმატიულ-საკანონმდებლო ბაზაში სათანადო ჩანაწერის არ არსებობის ან აკრძალვის გამო.

ცხ. 2.1. კორპორაციული ორგანიზაციული საქმიანობის და ადამიანური რესურსების ფუნქციის შეფასების კრიტერიუმების ჩარჩო

აქციონერთა უფლებები და აქციონერთა კრების უფლებამოვალეობულებები:	
ინვესტორის წილის შესახებ ჩანაწერი საჭიროებს თუ არა რეესტრს და აუცილებელია ეს განახორციელოს გარეშე დამოუკიდებელმა ორგანიზაციამ?	კი
წილის რეგისტრაცია საკუთრების უფლების დამადასტურებელია?	კი
შეუძლია აქციის მყიდველს მოითხოვოს ცვლილების შეტანა რეესტრში მისი უფლებების დადასტურების მიზნით?	კი

სავალდებულოა ყველა აქციის ღირებულების დაფარვა, მის გადაცემამდე?	კი
აქციონერთა კრება ერთადერთი უფლებამოსილი ორგანოა, რომელიც ირჩევს დირექტორთა საბჭოს და ათავისუფლებს მის წევრებს?	კი
დანიშნოს აუდიტი	კი
დაამტკიცოს აუდიტების ფულადი დაჯილდოება.	არა
მოითხოვოს დამატებითი ინფორმაცია აუდიტის ანგარიშზე	არა
აქციონერთა კრება უფლებამოსილია დაამტკიცოს აუდიტის მიერ ჩატარებული კომპანიის წლიური ანგარიში	კი
აქციონერთა კრება უფლებამოსილია თუ არა დაამტკიცოს დივიდენდები და განსაზღროს მისი გადახდის პერიოდულობა	კი
საჭიროა გარკვეული პირობების დაცვა დივიდენდების განაცხადის შესახებ?	არა
სავალდებულოა აქციის მფლობელთა შორის დივიდენდების განაწილება მათი წილობრივი პროპორციების მიხედვით?	კი
ლიკვიდაციიდან შემოსული შემოსავლები ნაწილდება თუ არა აქციის მფლობელთა შორის, მათი წილობრივი პროპორციების შესაბამისად?	კი
აქვს თუ არა უფლება აქციონერებს კრებაზე წარადგინონ ნდობით აღჭურვილი პირები?	კი
აუცილებელია აქციონერთა კრებაზე ქვორუმი? თუ გამომქვეყნებული აქციების 50+1%-ი მოდის კორპორაციის აქციონერებზე?	კი
აქციონერთა კრებაზე ჩვეულებრივი რეზოლუციის მისაღებად საჭიროა თუ არა უმრავლესობის თანხმობა?	არა
შეუძლიათ თუ არა აქციონერებს გააგზავნონ შეკითხვები დაგეგმილ კრებამდე და მიიღონ პასუხი მენეჯმენტისაგან და დირექტორთა საბჭოსაგან?	კი
რეგულირდება თუ არა აქციების ჯვარედინი ფლობა (აქციების ჯვარედინ ფლობას მაშინ აქვს ადგილი, როცა მოცემული კომპანია ფლობს სხვა კომპანიის აქციებს, რომელიც თავის მხრივ ასევე მისი აქციონერია)?	კი
ჯვარედინი აქციების არსებობის შემთხვევაში დადგენილია თუ არა აქციათა მაქსიმალური მაჩვენებელი, რომელიც კენჭისყრაში მონაწილეობის უფლებას განსაზღვრავს?	კი
წესდება თუ არა გარკვეული შეზღუდვები იმ გარიგებებზე, რომლებშიც მონაწილეობენ ის აქციონერები, რომლებიც ინტერესთა კონფლიქტში არიან მოცემული გარიგების პირობებთან?	კი
ვალდებულია თუ არა კორპორაცია შეატყობინოს აქციონერებს, ფასიანი ქაღალდების კომისიას, საფონდო ბირჟას და ანტიმონოპოლიურ სამსახურს, ერთი აქციონერის ხელში აქციების პაკეტის მნიშვნელოვანი ზრდის შესახებ?	კი
ითვალისწინებს თუ არა კანონი რაიმე სახეობის სანქციებს აუცილებელი ინფორმაციის დამალვის შესახებ?	კი
აქციონერების ინფორმირება და ხმის გამოყენების უფლებები:	

ინფორმირება კომპანიის წესდებაში ცვლილებების შეტანის, აქციების დამატებითი ნაწილის და კომპანიის შერწყმის, რეორგანიზაციის, საქმიანობის შეწყვეტის ან, და ნებაყოფლობითი ლიკვიდაციის შესახებ.	კი
ინფორმირება ყველა კლასის აქციებში მესწორების შეტანის სპეციალური უფლების შესახებ.	არა
არსებულ აქციონერებს ეძლევათ თუ არა უპირატესობა გამოვიდნენ ახალი აქციების გამოშვების ხელმოწერებად, მათი წილის ფლობის შესაბამისად?	კი
უფლებამოსილია თუ არა აქციონერი, რომელმაც მხარი არ დაუჭირა კორპორაციაში განსახორციელებელ ცვლილებებს, მიყიდოს აქციები კომპანიას არანაკლებ იმ ფასისა, რომელიც განისაზღვრა შეფასების დამოუკიდებელი ორგანოს მიერ?	კი
აუცილებელია აქციონერთა ყოველწლიური კრების ჩატარება სპეციალურად დანიშნულ დროს, კომპანიის ფინანსური წლის დამთავრებიდან?	კი
განსაზღვრულია თუ არა კანონის მიხედვით, რომ ყოველწლიური კრება მოწვეულ იქნას დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარის მიერ?	არა
აუცილებელია გამოშვებული ყველა აქციის მფლობელთა არანაკლებ 75%-ის დასწრება, ქვემოთ მოცემული საკითხების გადასაწყვეტად?	
კომპანიის წესდებაში მესწორებების შეტანის, რეორგანიზაციის, შერწყმის, კომპანიის საქმიანობის შეწყვეტის ან ნებაყოფლობითი ლიკვიდაციის შემთხვევაში.	არა
ნებაყოფლობითი გამოსყიდვის შემთხვევაში სატენდერო უფლებებზე უარის თქმის შემთხვევაში.	არა
ნებისმიერი გარიგებების განხორციელების შემთხვევაში, თუ გარიგება შეადგენს კომპანიის აქტივების 25%-ს.	არა
აუცილებელია თუ არა თანხმობა კვალიფიციური უმრავლესობის არანაკლებ 75%-სა, რომლებიც ფლობენ კომპანიის და ბრუნვაში არსებულ ხმის უფლების მქონე ყველა კლასის აქციებს, იმ შემოთავაზებულ შეზღუდვებზე, რომელიც იმოქმედებს ამ აქციების მფლობელებზე?	არა
გადაწყვეტილებების მიღების უფლებები და ზოგადი ვალდებულებები:	
დასჯადია აქციონერთა იმ რეზოლუციის გადადება, რომელიც ეხება აქციონერთა კრების მოწვევის წესის დარღვევას?	კი
აუცილებელია კომპანიამ აცნობოს აქციონერებს კრების ჩატარების თარიღი, 20 კალენდარული დღით ადრე?	კი
აქციონერთა კრების თარიღის გამოცხადებისთანავე, ხმის უფლების მინდობილობის ფორმა დაუყოვნებლივ უნდა გადაიგზავნოს?	არა
თუ ყველა დოკუმენტის მიღება მოითხოვს კრებაზე კვალიფიციური უმრავლესობის დასწრებას, საჭიროა თუ არა დაეგზავნოს აქციონერებს კრების დღის წესრიგი და სხვა განსახილველი დოკუმენტები?	არა

დირექტორთა საბჭოს ევალება თუ არა შეიმუშაოს აქციონერთა კრების დღის წესრიგი?	არა
აქციონერების პარიტეტულობა:	
კანონის შესაბამისად ნებისმიერი კლასიის აქციონერები ფლობენ თანაბარი ხმის უფლებას.	კი
ინვესტორებს უფლება აქვთ მოითხოვონ ინფორმაცია ხმის უფლების შესახებ, დაკავშირებული ნებისმიერ კლასის აქციასთან, სანამ შეისყიდიან მათ.	კი
კანონის თანახმად შეზღუდულია კომპანიის აქციონერთა კლასების განსაზღვრა (მინორიტარ და უცხოურ აქციონერებზე) ხმის უფლებებთან მიმართებაში და, ან აქციონერთა კრების პროცედურებთან დაკავშირებით?	არა
მოითხოვს თუ არა კანონი კომპანიისაგან გახსნას ის ინფორმაცია რომელსაც სავარაუდოდ შეუძლია გავლენა მოახდინოს საბირჟო კურსზე (ინსაიდერული გარიგებების თავიდან აცილების მიზნით)?	კი
კანონი ზღუდავს თუ არა იმ აქციების ყიდვა-გაყიდვას, რომა მყიდველი ან გამყიდველი ფლობს და იყენებს არასაჯარო ინფორმაციას?	კი
კანონის თანახმად, თუ აქციონერი, დირექტორი ან სხვა აღმასრულებელი პირი კომპანიასთან გარიგებაში მყოფ მესამე მხარესთან იმყოფება ინტერესთა კონფლიქტში; ეს უნდა ეცნობოს კომპანიას?	არა
კანონი ავლდებულებს კომპანიას აქციონერებისაგან ან სხვა პირისაგან აქტივების ყიდვის ან მათზე გაყიდვის შემთხვევაში, შეატყობინოს დირექტორთა საბჭოს თუ გარიგების თანხა ნაკლებია აქციების საერთო ღირებულების 5%-სა.	არა
თუ კომპანიის აქციონერი ან თანამდებობრივი პირი იმყოფება ინტერესთა კონფლიქტში კომპანიასთან, კრებაზე განსახილველი გარიგების მიზეზით, შეიძლება თუ არა, რომ მას კანონის ფარგლებში აეკრძალოს მონაწილეობა კენჭისყრაში?	კი
აქვთ თუ არა უფლება დირექტორებს, აღმასრულებელ პირებს და სხვა თანამშრომლებს კომპანიის აქციების ყიდვის?	კი
ავალებს თუ არა კანონი კომპანიას გახსნას ინფორმაცია დაკავალიანებების შესახებ აფილირებულ მხარეებზე?	არა
თუ გარიგება განხორციელდა არასამართლიან საბაზრო ფასებში, და ეს, გარიგებაში მონაწილე რომელიმე მხარემ გაასაჩივრა, კანონი ითვალისწინებს თუ არა ამ გარიგების გაუქმებას?	კი
კორპორაციის საქმიანობის გამჭვირვალობა:	
კორპორაცია განსაზღვრავს და ვალდებულია:	
წარმოადგინოს აუდიტების მიერ შემოწმებული ფინანსური ანგარიში?	კი
წარმოადგინოს საკუთარი კვარტალური ფინანსური ანგარიში?	არა
გაასაჯაროოს სამსახურებრივი სტაჟის მონაცემები დირექტორთა საბჭოს წევრებზე და სხვა მნიშვნელოვან პირებზე?	კი

გახსნას მონაცემები დირექტორთა საბჭოს იმ პირებზე, რომლებიც დაკავებულნი არიან სხვა კომპანიის დირექტორთა საბჭოში?	კი
გახსნას ინფორმაცია გარიგებებზე აფილირებულ მხარეებთან და კომპანიის აღმასრულებელ პირებთან?	კი
გასაჯაროს ინფორმაცია დამატებითი ანაზღაურების შესახებ?	არა
განისაზღვრება თუ არა დირექტორთა საბჭოს წევრების პრემირება აქციონერების მიერ?	კი
ხელმისაწვდომი გახადოს ბაზრის მონაწილეთათვის ფინანსური და მოსალოდნელი რისკების შესახებ ინფორმაცია.	არა
ხელმისაწვდომი გახადოს ინფორმაცია ისეთ საკითხებზე, რომელიც ეხება პერსონალს და დაინტერესებულ მხარეებს, რომელმაც შესაძლოა გავლენა მოახდინოს კომპანიის საქმიანობაზე (მაგ., კრედიტორის, პერსონალის, ხელმძღვანელების, ადგილობრივ მოსახლეობის და ა.შ. ურთიერთობაზე)?	კი
ხელმისაწვდომი გახადოს ინფორმაცია კორპორაციული მართვის სტრუქტურაზე და პოლიტიკაზე, მაგ., პასუხისმგებლობის განაწილებაზე აქციონერთა, დირექტორთა საბჭოსა და მენეჯმენტის წევრებს შორის?	არა
გასაჯაროს, ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების მოთხოვნის შესაბამისად შემუშავებული კორპორაციის ფინანსური და ოპერაციული მონაცემები?	კი
უზრუნველყოს ყოველწლიური ფინანსური შედეგების აუდიტის შეფასება დამოუკიდებელი აუდიტორის მიერ?	კი
განსაზღვრულია თუ არა კანონში აუდიტის დამოუკიდებლობის უზრუნველყოფის დამცავი კრიტერიუმები?	არა
კანონის თანახმად განსაზღვრულია თუ არა რა სიხშირით უნდა გაეგზავნოთ ინფორმაცია აქციონერებს, ფასიანი ქაღალდების კომისიას და საფონდო ბირჟას?	არა
კანონმდებლობის მოთხოვნით კომპანიამ უნდა გამოაქვეყნოს:	
აქციონერთა კრების ოქმი, აუდიტის მიერ დამოწმებული ფინანსური ანგარიშგება, კომპანიის წესდებაში შეტანილი ცვლილებები, განთავისუფლებული და ახლად არჩეული დირექტორების სახელები.	კი
ინფორმაცია საწარმოს გაკოტრების შესახებ?	კი
რომელი დოკუმენტები წარედგინება ან არა, აქციონერებს შემოწმებაზე?	
კორპორაციის წესდება და მსგავსი ხასიათის დოკუმენტები, ცვლილებები, ექსპერტთა დასკვნები, ფინანსური ანგარიშები და აუდიტორის ანგარიში.	კი
დირექტორთა საბჭოს სხდომის და ცალკეული კომიტეტის ოქმები.	არა
აქციონერთა სია, რომლებიც ფლობენ გამოშვებული აქციების 1%-ს და იმ აქციონერთა სია, რომლებსაც სრულად არ აქვთ გადახდილი აქციების ფასი?	არა
კომპანია ვალდებულია თუ არა მიაწოდოს მესამე მხარეს წლიური, კვარტალური ან ყოველთვიური ანგარიში, მათი მოთხოვნის შესაბამისად?	არა

დირექტორთა საბჭოს მოვალეობები:	
დირექტორთა საბჭო მოქმედებს კომპანიისა და აქციონერთა ინტერესების შესაბამისად. წინააღმდეგ შემთხვევაში აქციონერებს უფლება აქვთ აღძრან საქმე სასამართლოში.	კი
დირექტორთა საბჭოს პასუხისმგებლობა და უფლებები:	
აქვს თუ არა დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარეს ან ნებისმიერ სამ დირექტორს აქციონერთა კრების მოწვევის უფლება?	არა
კორპორაციის სტრატეგიის და საშოქმედო გეგმის დასახვა, რისკების მართვა, ბიუჯეტის განხილვა, კონტროლი კაპიტალდაბანდებებზე, კონტროლი, და ზედამხედველობა სამართალშემკვიდრეობაზე.	კი
აქციონერთა შორის ინტერესთა კონფლიქტების მართვა და კორპორაციის აქტივების ბოროტად გამოყენება?	არა
კორპორაციული სანგარიშგებო სისტემის და ფინანსური ანგარიშგების ერთიანობის უზრუნველყოფა, დამოუკიდებელი აუდიტის ჩათვლით?	არა
საწარმოო მართვის პრაქტიკის ეფექტიანობის მონიტორინგი?	არა
კონტროლი ინფორმაციის გახსნაზე და მის გაკვლაზე?	კი
კანონის თანახმად დირექტორთა საბჭო ვალდებულია თუ არა:	
აქციონერთა კრებაზე წარდგენამდე განიხილოს წლიური ანგარიში და წინასწარ მიანიშნოს კენჭისყრაზე დასაყენებელი საკითხები?	კი
საბჭოში შეიყვანოს არაალმასრულებელი და დამოუკიდებელი პირები და ცალკე შექმნას ფინანსური ანგარიშების კომიტეტი?	არა
განსაღვრავს თუ არა კანონი დირექტორთა საბჭოს დამოუკიდებლობას?	კი
შეზღუდულია თუ არა საბჭოში დირექტორთა ადგილების რაოდენობა, რომლის დაკავებაც შეუძლია ერთ პირს?	არა
დაინტერესებულ მხარეთა როლი:	
ასახულია თუ არა კანონში, როგორც დაინტერესებული მხარე, თანაშრომლების, მომწოდებლების და კრედიტორების უფლებები?	არა
მოიცავს თუ არა კანონი დარღვევების აღმოფხვრის მექანიზმებს, დაინტერესებულ მხარეთა უფლებების შელახვის პოზიციიდან?	კი
დაინტერესებულ მხარეებს, დირექტორთა საბჭოში წარმომადგენელთა დახმარებით შეუძლიათ თუ არა მონაწილეობა მიიღონ გადაწყვეტილების მიღებაში, და არსებობს თუ არა კომპანიის კაპიტალის ან მოგების სხვა მექანიზმებში პერსონალის მონაწილეობის სქემა?	კი

ყოველივე ზემოთ აღნიშნულის საფუძველზე საქართველოში ჩამოყალიბდა კორპორაციული მენეჯმენტის კონცეფციების და მოდელების შემდეგი სტრუქტურა (იხ. ნახ. 2.1.)

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. 2.1. კორპორაციული მენეჯმენტის კონცეფციების და მოდელების სტრუქტურა

ამრიგად გამოიკვეთა, რომ კორპორაციის ეკონომიკურ და სოციალურ სფეროებში სახელმწიფოს შემდეგი მნიშვნელოვანი ფუნქციები გააჩნია [18; 19]:

კორპორაციაში კანონის უზრუნველყოფა, რომლის გარეშეც შეუძლებელია ეკონომიკური საქმიანობის ნებისმიერი მიმართულების

განვითარება;

• კორპორაციის ყველა წევრის მიღებული კანონების გარანტირებული და უპირობო შესრულება;

კორპორაციის შრომითი რესურსებისათვის ნორმალური განვითარების მიზნით სასურველი სოციალური ინფრასტრუქტურის შექმნა.

2.2. კორპორაციის სტრატეგიული მართვის მეთოდოლოგიური მიდგომები საქართველოს მაგალითზე

კონკურენციის განმსაზღვრელი ფაქტორების ზრდამ შეცვალა კორპორაციული მართვის ადრე არსებული ფორმები და გამოიკვეთა მართვის ისეთი მექანიზმი, რომელიც ორიენტირებულია კომპანიის შიგა და გარე ცვლილებების სწრაფ რეაგირებაზე [50], 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;

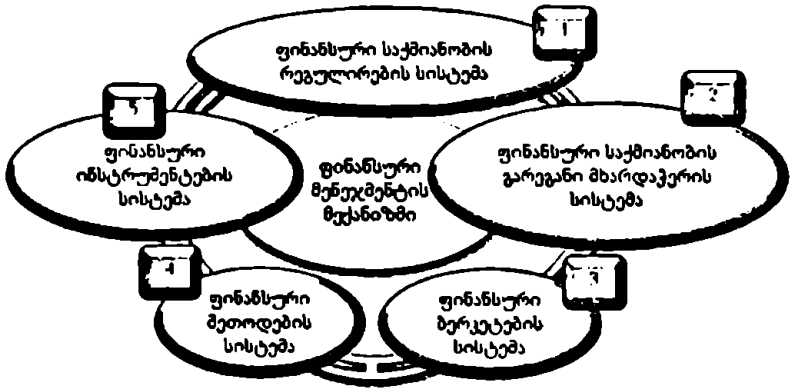
5. კომპანიის კონკურენტული სტრატეგიული პრობლემების გადაწყვეტა.

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. 2.2.).



ნახ. 2.2. ფინანსური მენეჯმენტის მექანიზმის სისტემა

1. კომპანიების ფინანსური საქმიანობის რეგულირების სისტემა მოიცავს ყველა იმ ელემენტს, რომელიც დამახასიათებელია მოცემული ქვეყნის ფინანსური საქმიანობის რეგულირების სამართლებრივი ბაზისთვის, ასევე იმ ფინანსური საქმიანობის ცალკეული ასპექტების რეგულირების შინაგან მექანიზმებს 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 ღიკვიდობის 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, როგორიცაა: 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, როგორიცაა: ტექნიკურ-ეკონომიკური გათვლების, საბალანსო, ეკონომიკურ-სტატისტიკური, ექსპერტული შეფასების,

ღირებულების დისკონტირების, დივერსიფიკაციის, აქტივების ამორტიზაციის და ჰეჯირების მეთოდები.

5. ფინანსური ინსტრუმენტების სისტემა შედგება შემდეგი კონკრეტული ვალდებულებებისაგან, 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 მექანიზმის შერჩევის აუცილებლობის გამოვლენა. 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, როგორიცაა ქმედითუნარიანი სარეალიზაციო ქსელის შექმნა. საინვესტიციო ბიზნესის კუთხით ძირითადი პრიორიტეტებია: მოგების სტაბილური ზრდა, ინვესტიცია და რეინვესტიცია, ბაზარზე პოზიციის შენარჩუნება, როგორც ქვეყნის შიგნით ასევე საზღვარგარეთ [18; 58].

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, ნანომასალები. 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. 2.2).

ცხ. 2.2. კორპორაციის ორგანიზაციული კულტურის განმსაზღვრელი ნიშნები

ორგანიზაციული კულტურის გამოვლენის დონეები	ორგანიზაციული კულტურის დონეები
არტეფაქტები	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.
აღიარებული ფასეულობები	
საბაზო წარმოდგენა	

9. ძალაუფლება და ლიდეროზა. იგი აუცილებელია პერსონალის წარმატებული მართვის განხორციელებისათვის. კორპორაციის ხელმძღვანელი, ორგანიზაციული მართვის პროცესში, საჭიროა ერთდროულად იყოს ეფექტიანი მმართველიც და ლიდერიც [18; 12; 20;].

კორპორაციის გარე ცვლადებს მიეკუთვნება:

1. პოლიტიკურ-სამართლებრივი ფაქტორი. მნიშვნელოვანია პოლიტიკური ფაქტორი, რომელიც შეიძება 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 [63].

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, როგორიცაა 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, როგორიცაა სამუშაოს გადანაწილების [66]; 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 როგორიცაა 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, მაკკელნდს და გერცბერგს.

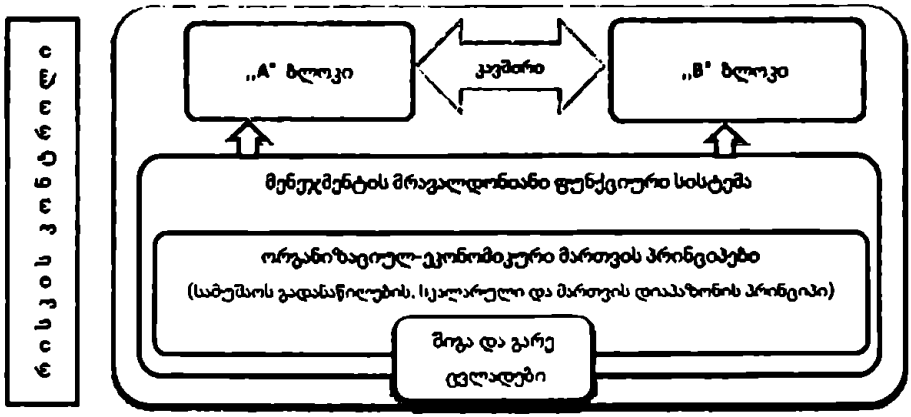
მოტივაციის თეორიების სიღრმისეული ანალიზის საფუძველზე გამოიკვეთა სტიმულირების სისტემა, რომელიც წარმოადგენს ურთიერთდამოკიდებულ და ურთიერთშემავსებელ სტიმულთა ერთობას, რომელთა მოქმედება იწვევს ადამიანის საქმიანობის აქტივიზაციას დასახული მიზნის მისაღწევად და ზრდის კორპორაციული ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის 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 [101; 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. 2.3).



ნახ. 2.3. 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. 2.4.), რომელიც მოიცავს:

1. კომპანიის სტრატეგიის შემუშავებას. ამ ფუნქციის რეალიზაციას კომპანიები განვითარების საერთო სტრატეგიიდან და ფინანსური ბაზრის კონიუნქტურის პროგნოზიდან გამომდინარე ახორციელებენ - ეკონომიკურ-ორგანიზაციული მენეჯმენტის ფარგლებში 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, ადამიანური რესურსების სრული ჩართვით.

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. მესყიდვების 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. 2.4. „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. ამასთან, ყალიბდება არსებული გარემოს შესაბამისი ინფორმაციული მართვის მოქნილი სისტემა.

4. კორპორაციის ფინანსური საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტების ანალიზის განხორციელებას, რომელიც მიმდინარეობს ცალკეული

ფინანსური ოპერაციის ექსპერტიზისა და ანალიზის კვალობაზე - კომპანიის ფინანსური საქმიანობის განმაზოგადებელი შედეგების მთლიანად და ცალცალკე მისი მიმართულებების ჭრილში ფასდება საინვესტიციო პროექტები და იგეგმება ახალი.

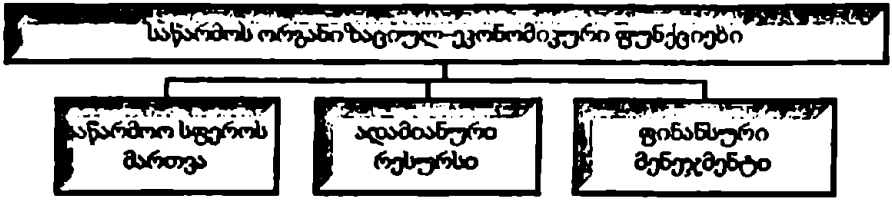
5. კორპორაციის ფინანსური საქმიანობის დაგეგმვის განხორციელებას მისი ძირითადი მიმართულებების მიხედვით. ამ ფუნქციის განხორციელება უკავშირება ყოველი მიმდინარე გეგმების სისტემის დამუშავებას და ხორციელდება სხვადასხვა სტრუქტურული ქვედანაყოფების მიხედვით და მთლიანად კომპანიის მიხედვით. ასეთი დაგეგმვის საფუძველია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

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 საკვლევი 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. ამ დროს ვლინდება ცალკეული პერსონალის კვალიფიკაციის დონე.

„B" ბლოკი - კორპორაციის ოპერაციული და ფინანსური მენეჯმენტის, როგორც კორპორაციის მართვის სპეციალური სფეროს საწარმოო ფუნქციებად (იხ. ნახ. 2.5), რომელიც მოიცავს:



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 მონიტორინგი; კრიზისული განვითარების ნიშნების ფართო დიაგნოსტიკა; კორპორაციის ფინანსური სტაბილიზაციის შიგა მექანიზმების შერჩევა და გამოყენება; კომპანიის გარე სანაციის ან/და რეორგანიზაციის ეფექტიანი ფორმების შერჩევა

ნახ. 2.5. „B" ბლოკი - საწარმოო ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ფუნქციების სქემა

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.

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 [79 ст., 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 ეკონომიკურ-ორგანიზაციული საქმიანობისათვის დამახასიათებელი ფინანსური რისკები, ხორციელდება მათი დონის შეფასება, დალაგება საფრთხეების შემცველობის შესაბამისად 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 მიზანია ფინანსური კრიზისის სიმპტომების გამოვლენა-დიაგნოსტიკა. ანტიკრიზისული მექანიზმის განსაზღვრა და, შესაბამისი, ღონისძიებების გატარება მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მენეჯმენტის ხარისხზე.

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 სამუალებას იძლევა რისკთან დაკავშირებული შესაძლო ფინანსური დანაკარგების შეფასებისა, ამ დროს ყალიბდება ღონისძიებათა სისტემა ცალკეული ფინანსური რისკის მინიმიზაციის თვალსაზრისით.

ამრიგად, ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მენეჯმენტის 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 ორგანიზაციულ-ეკონომიკური სტრატეგიის ახალი მოქნილი მენეჯმენტის აუცილებლობის დანერგვას, რამეთუ კომპანიის სასიცოცხლო ციკლის ყოველი სტადიისათვის დამახასიათებელია ფინანსური რესურსების ფორმირებისა და გადანაწილების თავისებურებები;

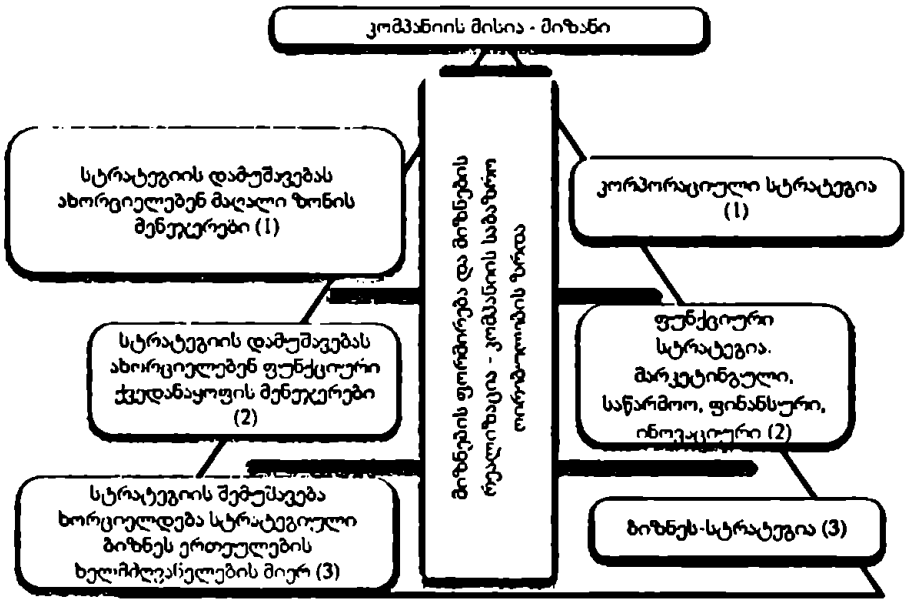
გ) კომპანიის ოპერატიული საქმიანობის მიზნების კარდინალური ცვლილება, რომელიც დაკავშირებულია ახალი კომერციული შესაძლებლობების აღმოცენებასთან.

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

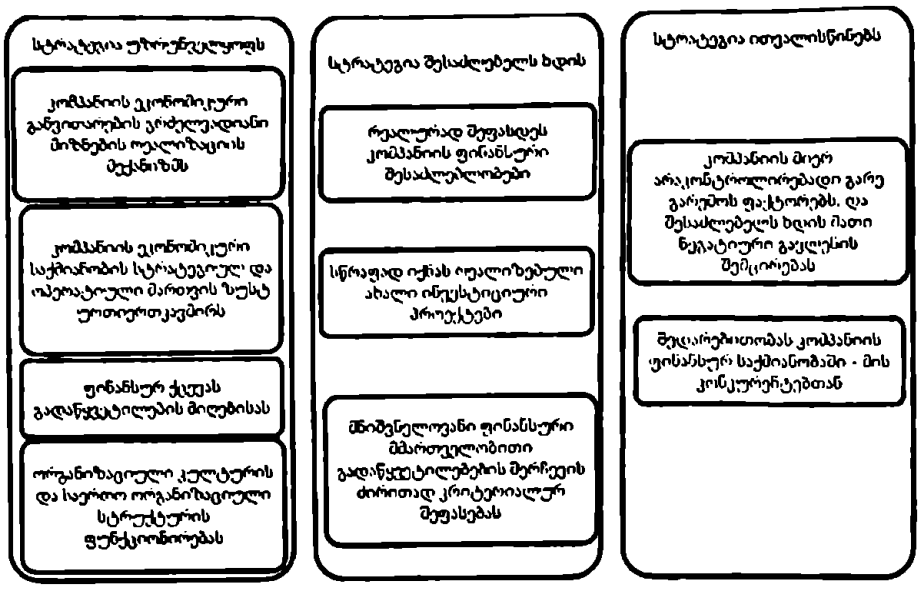
სტრატეგიის შემუშავება ხდება სტრატეგიული ბიზნეს ერთეულების ხელმძღვანელობით (იხ. ნახ. 2.6.).



ნახ. 2.6. 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. 2.7.).

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. 2.7. ორგანიზაციულ-ეკონომიკური სტრატეგიის ფუნქცია კომპანიის სტრატეგიული მართვის განვითარებაში

1. კომპანიები განიხილება როგორც განსაზღვრული სისტემა, რომელიც მთლიანად გახსნილია აქტიურ ურთიერთზემოქმედებისათვის გარე გარემოს ფაქტორებთან და, ამასთან, მოქმედებს კორპორაციის ორგანიზაციული კულტურის განმსაზღვრელ ნიშნის ფარგლებში (იხ. ცხ., 2.2.).

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 მინიმიზაციის გათვალისწინებით. მართვის ასეთი სტილი დამახასიათებელია სასიცოცხლო ციკლის სიმწიფეს მიღწეული კომპანიებისათვის [8; 18].

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 მენეჯმენტის თავისებურებებს. ამ პრობლემების დიაგნოსტიკისათვის გამოიყენება კომპანიის მმართველობითი გამოკვლევის მეთოდი, რომელიც ემყარება კომპანიების ცალკეული ფუნქციური ზონების შესწავლას, რომლებიც უზრუნველყოფენ ფინანსური საქმიანობის განვითარებას და კორპორაციის ორგანიზაციული ნიშნების სრულყოფას, მისი აღსრულების მიზნით (იხ. ცხ., 2.1.).

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 [97].

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 მესაკუთრეთა 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 მისედვით 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.

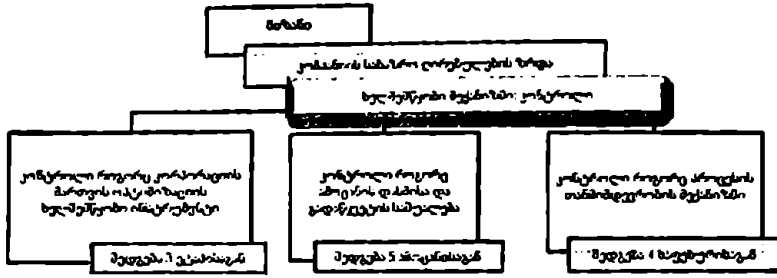
9. ორგანიზაციულ-ეკონომიკური სტრატეგიის რეალიზაციის უზრუნველყოფა. კომპანიის სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესში ადრე გამიზნული სტრატეგიული ღონისძიებების განხორციელებასთან ერთად მზადდება და რეალიზდება ახალი მმართველობითი გადაწყვეტილებები, რომლებიც განპირობებულია გარე ფინანსური გარემო ფაქტორების გაუთვალისწინებელი 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 ფორმალიზებულსახეს,რომელიცგანაპირობებსკომპანიებისსაქმიანობის ეფექტიან წარმართვას [30; 31], 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.

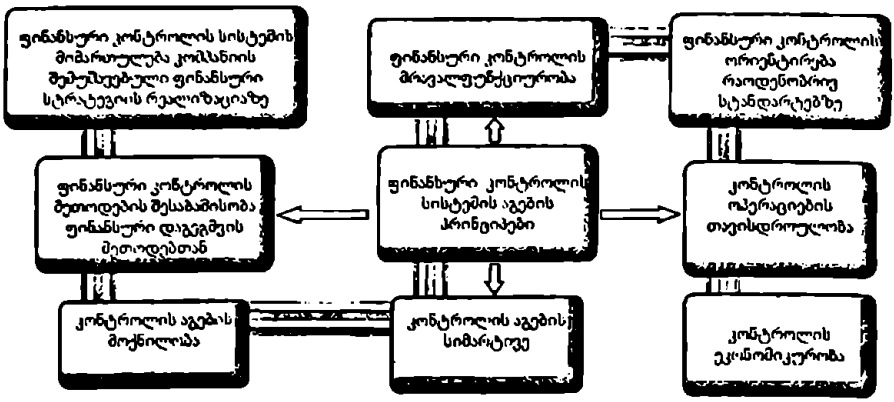
შესაბამისად, კონტროლის სისტემისთვის დამახასიათებელია სამი ძირითადი მიმართულება: კონტროლი როგორც კორპორაციული მართვის ოპტიმიზაციის ხელშემწყობი ინსტრუმენტი; პერსონალის წინაშე ამოცანის დასმისა და გადაწყვეტის საშუალება; კონტროლი როგორც პროცესის თანმიმდევრობის მექანიზმი [78 ст., 43], რომელიც მოწოდებულია შეაფასოს ყველა დონის პერსონალის საქმიანობა (იხ. ნახ. 2.8) და, არის მართვის ყველა დონის ოპტიმიზაციის ფუნქციური პროცესი, რომელიც მნიშვნელოვან როლს ასრულებს კორპორაციის კონკურენტუნარიანობის და ფინანსური მდგრადობის უზრუნველყოფის მართვის პროცესში.



ეტაპები:	ამოცანები:	საფეხურები:
1. ყალიბდება ან ხდება საქმიანობის სტანდარტის აღიარება;	1. კომპანიის ფინანსური საქმიანობის სტრატეგიული ცვლილებების უზრუნველყოფა;	1. მწარმოებლურობის, მიზნების ან/და ამოცანების სტანდარტების დამკვიდრება, რომელთა მიხედვითაც უნდა შეფასდეს მწარმოებლურობა;
2. ხორციელდება ფაქტობრივი მაჩვენებლების შესწავლა და შედარება სტანდარტებთან;	2. გარე ფინანსური გარემო პირობების შეცვლის ხასიათის დიაგნოსტიკა კომპანიის ფინანსური სტრატეგიის რეალიზაციის ყველა ეტაპზე;	2. ფაქტობრივი მწარმოებლურობის გაზომვა;
3. ხორციელდება შესწორებები - საჭიროების შემთხვევაში.		3. ფაქტობრივ მწარმოებლურობასა და მწარმოებლურობის შერჩეულ სტანდარტებს შორის შედარებითი ანალიზის ჩატარება;
	3. კომპანიის ფინანსური სტრატეგიის რეალიზაციის მართვის მეთოდების შერჩევა;	4. შედეგების შეფასება და შესწორებების შეტანა, თუ სტანდარტი არ იქნა მიღწეული.
	4. კომპანიის ფინანსური სტრატეგიის რეალიზაციის კონტროლის ეფექტიანი სისტემის აგება;	
	5. აუცილებლობის შემთხვევაში კომპანიის სტრატეგიული ფინანსური განვითარების პროგრამის კორექტირება.	

ნახ. 2.8. კონტროლის ადგილი და როლი კომპანიების მიზნის რეალიზაციის 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. 2.9.), სახელდობრ:



ნახ. 2.9. ფინანსური კონტროლის სისტემის აგების ძირითადი პრინციპების სქემა

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. კონტროლი როგორც ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მენეჯმენტის განუყოფელი ნაწილი, განიხილება მენეჯმენტის მიზეზ-შედეგობრივი ფუნქციური კავშირის ყველა ეტაპზე (იხ. ცხ., 2.3.);

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 მინიმიზებული 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: პირველი ეკონომიკურ-ფინანსური; მეორე პოლიტიკური; მესამე ხარისხის იმპერატივზე დანერგვას; მეოთხე - ადმინისტრაციულ კოორდინაციაზე 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, იაფი სოციალური პროგრამა), 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, ასევე, იმიჯის ამაღლების მიზნით ქმნიან მიმზიდველ სოციალურ პროგრამას. ამ სამი მიმართულებიდან, კომპანიების მენეჯმენტი საინვესტიციო პოლიტიკას განიხილავს როგორც კრიზისული ფინანსური მდგომარეობის გამოვლენის დიაგნოსტიკურ ფაქტორს და ფინანსური რესურსების მობილიზაციის და ფორმირების ერთ-ერთ მთავარ წყაროს, ხოლო მიმზიდველ სოციალურ პროგრამას როგორც ხელისუფლების კეთილგანწყობის მოპოვების საშუალებას. ხოლო, რაც შეეხება საგარეო ბაზარს აქ მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მსოფლიო ეკონომიკური პროცესები, მისი გლობალური ინტერესების გათვალისწინებით.

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.

მესამე თავი

კორპორაციის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის განვითარების საფუძვლები

3.1. კორპორაციული მართვის განვითარების მოდელები

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 [104].

მაქს ვებერის თეორიის თანახმად, ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის მიღწევა შესაძლებელია მართვის რაციონალიზაციის გზით. მან განსაზღვრა მართვის ორგანიზაციული ფორმა ბიუროკრატია, და ჩამოაყალიბა მისი ძირითადი ელემენტები [83].

მსოფლიოში მენეჯმენტის მეცნიერების განვითარების კვალდაკვალ გაიზარდა ინტერესი მართვის პროცესში მუშაკთა მონაწილეობის და ლიდერობის საკითხების შესწავლისადმი [11; 12]. ასე შეიქმნა მენეჯმენტის თეორიაში ადამიანური რესურსის კონცეფცია, რომლის ავტორებიც არიან

ა. მასლოუ და დ. მაკგრეგორი [67]. ამ კონცეფციის თანახმად მართვას აუმჯობესებს დავალებათა განაწილება მოტივაციის თეორიის მიხედვით, რითაც მუშაკს შესაძლებლობა ეძლევა სრულად გამოავლინოს თავისი პოტენციალი [96; 113]. 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 [116], რომ ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა 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 მიმზიდველ და წინააღმდეგობის გამწევ ძალად მიიჩნევდა;

სამაგიეროდ იგი თვლიდა, რომ ორივე, დამსაქმებელიც და დასაქმებულიც, იგებს ძალისხმევისგან წარმატებისა და კეთილდღეობის კუთხით [103, გვ. 101; 105, გვ. 65;], თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ფ. ტეილორი მენეჯმენტს არ განიხილავდა როგორც კომპლექსურ საქმიანობის და კონტროლის ერთიან ფუნქციას.

მეოცე საუკუნის ბოლოს მენეჯმენტში აქტიურად ინერგება 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, მოდელების აგებისა და გამოყენების მეშვეობით, სადაც ფინანსური მენეჯმენტი წარმოდგენილია, როგორს განპირობებელი [49].

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 [101, ст., 103].

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 [76], ვ. ბივერი [59] 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 [77].

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 [76].

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, როგორიცაა 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 [84, ст., 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 [81], კერძოდ:

პირველ ეტაპზე (1890 წ.) ჩამოყალიბდა კაპიტალის მოზიდვის და წყაროების განსაზღვრის მეთოდოლოგია. შემდგომში, მოგვარდა ისეთი საკითხები როგორიცაა: ფინანსური რესურსების გაზრდის შესაძლებლობათა შესწავლა გარე წყაროების ბარიერზე და კომპანიის საემისიო საქმიანობის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური საფუძვლების ფორმირება; მოხდა ფასიანი ქაღალდების რეიტინგული შეფასების სისტემის ფორმირება [82, ст., 23-25] და ფინანსური ბაზრის კონიუნქტურის ძირითადი ინდიკატორების სისტემის მდგრადობისა და დინამიკის შემუშავება [8, გვ. 2-4].

ამ პერიოდის უფრო ადრეულ ეტაპზე ჩამოყალიბდა მართვის

ფუძემდებლური 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 [85, ст., 18; 108, ст., 53].

შოტლანდიაში მრეწველი რ. ოუენი (1771-1858 წწ.) გახდა პირველი მენეჯერი მისსავე საკუთრებაში არსებულ ტექსტილის ფაბრიკაში. მან პირველმა გამოიკვლია დღემდე აქტუალური მენეჯმენტის საკვანძო საკითხები, როგორიცაა: 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. [85, ст., 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 ქ. 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 გამოკვლევის 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, როგორიცაა: კორპორაციის შეუფერხებელი ზრდის ფინანსური უზრუნველყოფის პრინციპებისა და მოდელების დასაბუთება; ფინანსური ბაზრის კონიუნქტურის ფუნდამენტური ანალიზის მეთოდების სისტემის სრულყოფა; ფინანსური მეცნიერების ახალი მიმართულების - ფინანსური ინჟინირიის ფორმირება; სტრატეგიული მართვის თეორიული დებულებების და მეთოდების კონკრეტიზაცია საწარმოს (ფირმის) ფინანსური სტრატეგიის შემუშავების პროცესში [16]. ამავე ეტაპზე ჩამოყალიბდა ისეთი მნიშვნელოვანი თეორია როგორიცაა: "თეორია Z". ამერიკელმა პროფესორმა უილიამ ოუჩიმ თავის ნაშრომში "თეორია Z" განავითარა დ. მაკ-გრეგორის იდეები, რომელიც დაფუძნებულია იმაზე, რომ ინდივიდუალური ძალისხმევის 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 რესტრუქტურიზაციის 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 იმუშავებს 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, როგორიცაა ფინანსური ანალიზი, ინვესტიციური მენეჯმენტი, რისკ-მენეჯმენტი, კომპანიის ანტიკრიზისული ფინანსური მენეჯმენტი და სხვა. 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:

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 ნებიემიერ 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.

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].

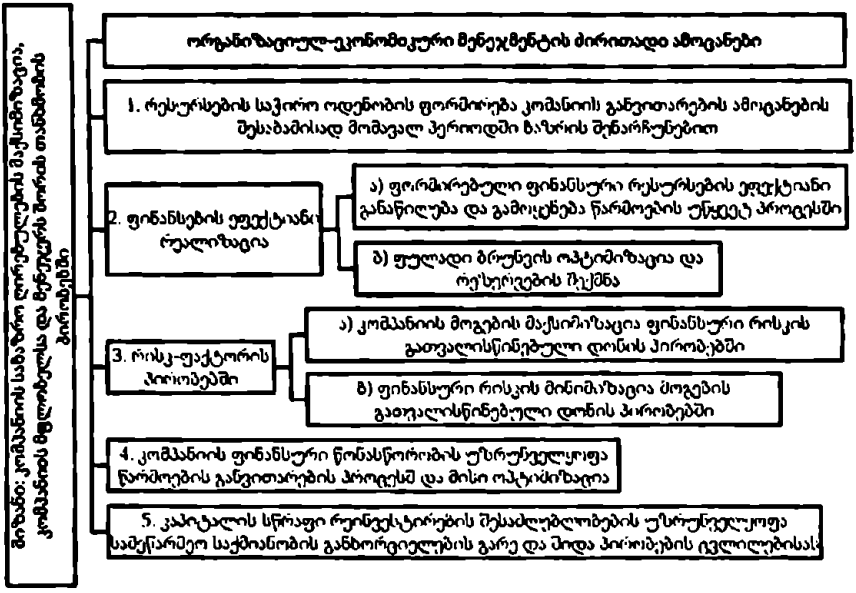
ი) სააგენტო ურთიერთობის თეორია (Agency Costs Conception)

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 [8, 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 წონასწორების აღდგენა [23].

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 [5, გვ. 18] იმ ძირითადი ამოცანების სისტემა, რომელიც მიმართულია ფინანსური მენეჯმენტის ძირითადი მიზნის - ორგანიზაციის საბაზრო ღირებულების მაქსიმიზაციაზე. ჩვენი მოსაზრებით თანამედროვე ცვლად გარემოში საბაზრო ღირებულების მაქსიმიზაცია შეუძლებელია ფინანსური სისტემის სრულყოფის გარეშე (იხ. ნახ., 2.2; იხ. ნახ., 3.1.).



ნახ. 3.1. ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მენეჯმენტის მთავარი მიზნის განხორციელების ამოცანათა სისტემა

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:

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.

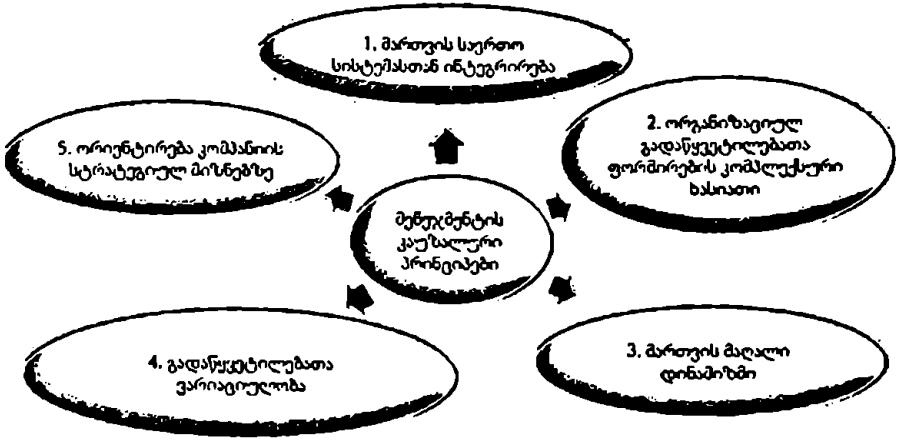
მეხუთე ამოცანა კაპიტალის სწრაფი რეინვესტირების შესაძლებლობების უზრუნველყოფა სამეწარმეო საქმიანობის განხორციელების გარე და შიგა პირობების ცვლილებისას. ცვალებადი ეკონომიკური პოლიტიკა ფინანსური და ბაზრების კონიუნქტურის ცვლილებები, კომპანიის განვითარების ახალი სტრატეგიული ამოცანების აღმოცენება, კაპიტალის უკუგების შემცირება საწარმოს ცალკეულ სექტორებში განაპირობებს მისი სწრაფი რეინვესტირების აუცილებლობას ახალ მაღალშემოსავლიან პროექტებში, რაც უზრუნველყოფს კომპანიის საბაზრო ღირებულების ზრდას და, შესაბამისად, კომპანიის ეკონომიკური პოლიტიკის უზრუნველყოფას, რაც ხდის მას სახელმწიფო პოლიტიკის შემადგენელ ნაწილად [37].

შესაბამისად, კვლევის შედეგებიდან გამომდინარეობს, რომ მწვავე კონკურენციის პირობებში სტრატეგიული სისტემური ანალიზის გარეშე შეუძლებელია კორპორაციის მიერ დასახული ამოცანების წარმატებით შესრულება, წარმოების სწორი წარმართვა [42; 44]. 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 [45].

ამრიგად, მეცნიერ ეკონომისტების თეორიული ნაშრომების შესწავლისა და მოპოვებული ფაქტობრივი მასალების საფუძველზე გამოვლინდა სტრატეგიული ანალიზის მნიშვნელოვანი როლი კომპანიების სტრატეგიულ განვითარებაში. ამასთანავე გასათვალისწინებელია ის, რომ ნებისმიერი კონცეფციისა თუ მოდელის პრაქტიკაში განხორციელება მოითხოვს იმ დარგის სპეციფიკის გათვალისწინებას, რომელშიც მუშაობს მოცემული 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. 3.2.).



ნახ. 3.2. კაუზალური მართვის ძირითადი პრინციპები

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 და, შესაბამისად, პოლიტიკაზე.

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, წინააღმდეგ შემთხვევაში ის ამოვარდება ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მენეჯმენტის საერთო სისტემიდან და გადაიქცევა რისკის წარმომქმნის ფაქტორად.

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 [93].

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, როგორიცაა სამეწარმეო (ბიზნეს) და კორპორაციული სამართალი, საბუღალტრო საქმე, აუდიტი, საჯარო ფინანსური კონტროლი, შრომის სამართალი და ა.შ. [33; 53]. 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, როგორიცაა 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» [68, p., 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 [91]. იაპონური მოდელისათვის დამახასიათებელია აქციის მფლობელთა მაღალი დონე და ძლიერი ფინანსური ქსელი შვილობილ კომპანიებთან [62, p., 19; 75, p., 102]. ამ მოდელში, ოთხი ძირითადი მოთამაშეა: ცენტრალური ბანკი (ძირითადი ინსაიდერი აქციონერი), ურთიერთდაკავშირებული კომპანია ან keiretsu2 (ძირითადი ინსაიდერი აქციონერი), მენეჯმენტი და მთავრობა. საყურადღებოა, რომ საქმიანი ურთიერთობა ამ მოთამაშეებს შორის ემსახურება ძირითადი პრინციპების დალაგებას, ვიდრე უფლებამოსილების ბალანსირებას, 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

2 http://whatis.techtarget.com/definition/heiretsu&prev=/

დაკვირვების საფუძველზე სააქციო კომპანიებისათვის შეთავაზებულია სამეთვალყურეო საბჭოს ის ფუნქციები, რომელიც პასუხობს საქართველოს საკანონმდებლო ბაზას [34; 35; 36] 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, ჰ. დრუკერის დებულება - «მენეჯმენტი აუცილებელია ყველა სანარმოსათვის» [89, ст., 15-17], რ. დაფტის - "მენეჯმენტი არის ორგანიზაციული რესურსების დაგეგმვის, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისა და კონტროლის გზით საწარმოს მიზნის მიღწევის ეფექტიანი საშუალება» [60, p., 30]; მ. მესკონის "მენეჯმენტი ეს არის დაგეგმვის, ორგანიზაციის, მოტივაციისა და

კონტროლის პროცესი, რომელიც აუცილებელია მიზნის ფორმირებისა და მიღწევისათვის» [66, p., 21]; ი. ბლანკის - "საწარმოს მართვის პროცესში საპასუხისმგებლო რგოლია ფინანსების მართვა" [8, 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.

3.2. კორპორაციის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის ტრანსფორმაციაზე მოქმედი ფაქტორების დახასიათება

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

სამთო-მომპოვებელი დარგი კრიზისულ მდგომარეობაში იმყოფება. 2012 წლისათავის 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 [46].

საქართველოში სამთო-მოპოვებითი მრეწველობის შემდგომი განვითარებისათვის დიდი პოტენციური შესაძლებლობებია და დარგის განვითარების ძირითად მიმართულებებად განიხილება: 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. რაც შეეხება უცხოური ინვესტიციების მოზიდვას ჩვენი მოსაზრებით საქართველომ უნდა გაიზიაროს საფრანგეთის მაგალითი და უცხოურ ინვესტიციებზე დააწესოს გაქრკვეული ქვოტა, რაც მნიშვნელოვნად გაზრდის ქვეყნის ეკონომიკურ უსაფრთხოებას.

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 [38].

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 [38].

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) კოორდინირებულდაეფექტიანფუნქციონირებასთან[2;22;24]. 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 თავისებურებათა გათვალისწინებით, მეცნიერულად დასაბუთებული სახელმწიფო დემოგრაფიული პოლიტიკის შემუშავება. 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 ეკონომიკისგანვითარებისეტაპებისმახასიათებლებს: 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. მაგრამ, ღვაწლმოსილ მეცნიერს გამორჩა შემდეგი გარემოება,

რომ საქართველოში კაპიტალიზმის მხოლოდ ჩანასახი თუ არსებობდა, რის გამოც შეუძლებელი იყო განვითარებულიყო მის მიერ ჩამოთვლილი ეკონომიკური თეორიები და, სწორად ამიტომაც, არასწორად განვითარდა საბაზრო ეკონომიკა და მიიღო დივერგენციული ტრანსფორმაციის[3] ფორმა.

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

---

3 დივერგენციული ტრანსფორმაცია - ტერმინის ავტორია ვაჟა კაკაბაძე.

შინაარსი და ახალ თვისობრიობაში გადასვლის პროცესი დამანგრეველი ფაქტორი გახადა, რამაც განაპირობა ქვეყნის ეკონომიკური კრიზისული მდგომარეობის ჩამოყალიბება [59]. აკადემიკოს, ნოდარ ჯითანავას 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 შიგა რეგიონთაშორისი კოოპერაციის (ინტეგრაციის) განვითარება. სწორად სახელმწიფოებრივად გააზრებულიმიდგომითგარედანინვესტიციებისმოზიდვისაუცილებლობა, 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.

ცნობილი მეცნიერ-ეკონომისტი რევაზ კაკულია სიღრმისეული ანალიზისა და შეფასების საფუძველზე გამოყოფს ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების შემაფერხებელ ისეთ პრობლემებს, როგორიცაა: სახელმწიფოს ბიუჯეტის დეფიციტის მაღალი ინფლაციური პროცესების გამწვავება; საკუთარი საინვესტიციო რესურსების არადამაკმაყოფილებელი მობილიზაცია და მთელი ყურადღების გადატანა დაფინანსების უცხოურ წყაროებზე; ფინანსური ბაზრის განვითარების დაბალი დონე; საგადასახადო კანონმდებლობის ხშირი ცვალებადობა და რეგიონებსა და თვითმმართველი ერთეულების ეკონომიკური და სოციალური განვითარების დონეთა გამოყენების უზრუნველსაყოფად ფინანსური რესურსების რეალური წყაროების მოპოვების არაეფექტურობა. ჩვენი მოსაზრებით ყველა ამ პრობლემის მოგვარება ხელს შეუწყობდა ქვეყანაში მაკრო დონეზე ფინანსური რესურსების ფორმირების, განაწილებისა და გამოყენების სრულყოფას, რაც თავის მხრივ უზრუნველყოფს ცალკეული კომპანიების სწორი ორგანოიზაციულ-ეკონომიკური სტრატეგიის ჩამოყალიბებას, რომელიც წარმოადგენს ორგანიზაციის საბაზისო სტრატეგიის უმნიშვნელოვანეს ნაწილს, რომლის რეალიაზაცია 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.

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 [30 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, როგორიცაა: ადამიანური რესურსის მენეჯმენტი, კორპორაციის სოციალური პასუხისმგებლობა და ბუნებრივი რესურსების რაციონალური გამოყენება. «RMG»-ის კომპანიების მიერ ოქროს წარმოება 2009 წლიდან 2013 წლამდე შემცირებულია. თუ

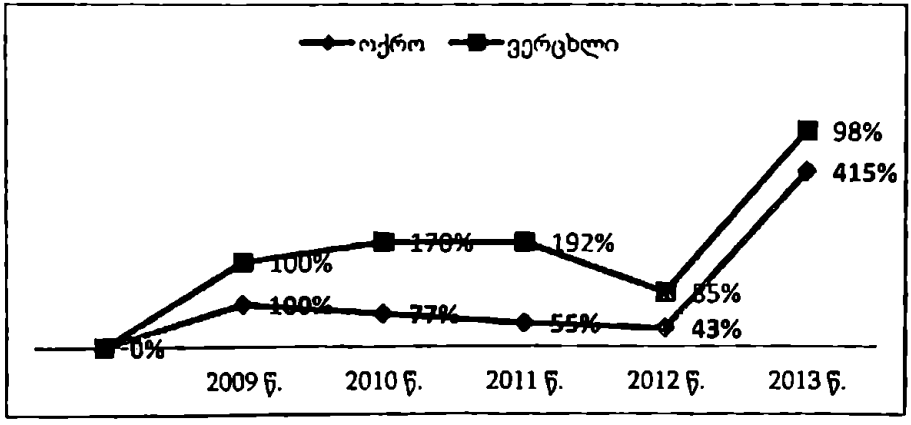
საბაზისო წლად ავიღებთ 2009 წელს, წარმოების შემცირების მოცულობამ 2010 წელს 23% შეადგინა, 2011 წელს 45%, 2012 წელს 57%, 2013 წელს კი - 59%. ვერცხლის წარმოება მნიშვნელოვნად გაზრდილია 2010-2011 წლებში. 2009 წელთან შედარებით კი შემცირებულია 2012 წელს 15%-ით და 2013 წელს 2%-ით (იხ. ცხ. 3.1.).

ცხ. 3.1. "RMG"-ის კომპანიების წარმოების მოცულობა 2009-2013 წწ

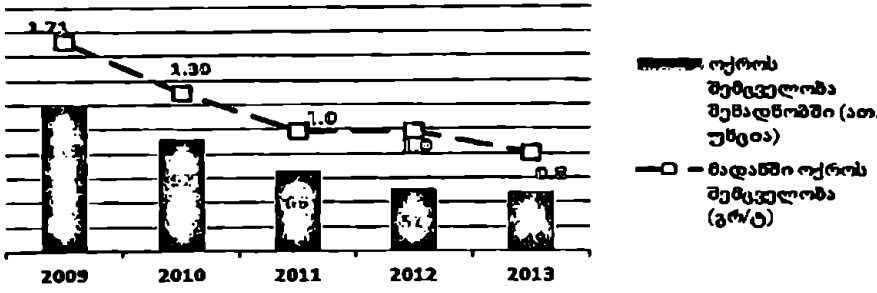
მაჩვენებლები	ზომ. ერთ.	2009	2010	2011	2012	2013
წარმოებული ოქრო	უნცია	100%	77%	55%	43%	41%
წარმოებული ვერცხლი	უნცია	100%	170%	192%	85%	98%

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. 3.3. და 3.4.).



ნახ. 3.3. "RMG"-ის კომპანიების წარმოების მოცულობა 2009-2013 წწ



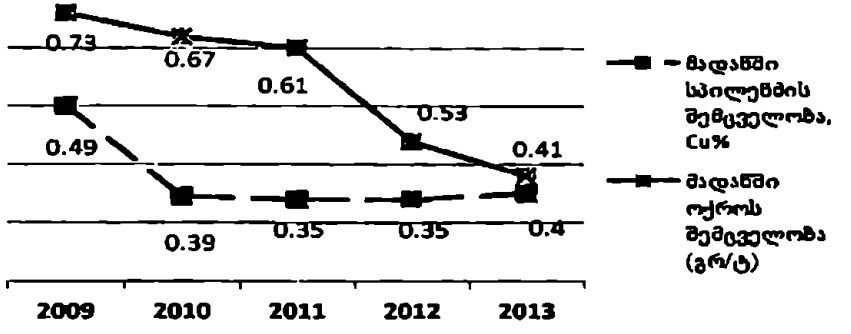
ნახ. 3.4. სს «RMG Copper»-ის მიერ წარმოებული პროდუქციის მოცულობა

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. 3.2).

ცხ. 3.2. "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. 3.5.) 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. 3.5. 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., 3.3.-3.4.).

ცხ. 3.3. "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. 3.4. "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-მომპოვებელი 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 [109, p., 23; 110]

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 გადამხდელები არიან 2009-2013 წლებში მათ მიერ გადახდილი გადასახადების მოცულობა 361 მლნ. ლარს უტოლდება (იხ. ცხ., 3.5.).

ცხ. 3.5. "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. 3.6).

ცხ. 3.6. "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, როგორიცაა: პროგრამის მიზან-ამოცანების კომპლექსურობა, სინქრონირება 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 [25; 31].

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 [80; 93; 94].

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 ნარმოება 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 [98].

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 [61, p., 39-56].

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 21st 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: პროდუქციის მუდმივი სრულყოფა; თანამედროვე ცოდნის გამოყენება და სისტემური ინოვაციური საქმიანობა.

პ. დრუკერის აზრით, იაპონიის წარმატება მეწარმეობრივ საქმიანობაში განპირობებული იყო სწორედ სოციალური ინოვაციის პრინციპების დამკვიდრებით, კერძოდ, ისეთი ინსტიტუტების განვითარებით, როგორიც 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 [89].

მეწარმეობის (ბიზნეს) პრაქტიკის ანალიზი მოწმობს, რომ ორგანიზაციულმა გარდაქმნამ შეიძლება გავლენა იქონიოს ორგანიზაციული ფუნქციონირების პრაქტიკულად ყველა ისეთ ასპექტზე, როგორიცაა: ორგანიზაციული სტრუქტურა; კულტურა; სტრატეგიები; კონტროლის სისტემები; ჯგუფების და ადამიანური რესურსის მართვის სისტემები. ასევე, ისეთ ორგანიზაციულ პროცესებზე, როგორებიცაა კომუნიკაცია, მოტივაცია და ხელმძღვანელობა, დაგეგმვა, ორგანიზება, კონტროლი [25; 29].

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: პრობლემის აღიარებას და 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 [32].

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. 3.7).

ცხ. 3.7. წარმატების საკვანძო ფაქტორები

ტექნოლოგიებზე დამოკიდებული	განხორციელებული სამეცნიერო კვლევების ხარისხი; წარმოების პროცესში ინოვაციების განხორციელება; ახალი საქონლის შემუშავების შესაძლებლობა; არსებული ტექნოლოგიების ფლობის ხარისხი.
კომპანიასთან დაკავშირებული	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.
პროდუქციის რეალიზაციასთან დაკავშირებული	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.

მარკეტინგთან დაკავშირებული	დისტრიბუციის განყოფილების თანამშრომელთა მაღალი კვალიფიკაცია; კლიენტებისათვის ტექნიკური მომსახურების შესაძლებლობა პროდუქციის შეძენის და გამოყენების პროცესში; მომხმარებელთა დაკვეთების ყურადღებით შესრულება; პროდუქციის სახეობების მრავალფეროვნება; გაყიდვების ხელოვნება; შეფუთვა/დიზაინი; მომხმარებლებისათვის გარანტიების უზრუნველყოფა.
პროფესიულ უნარ-ჩვევებთან დაკავშირებული	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.
ორგანიზაციულ შესაძლებლობებთან დაკავშირებული	საინფორმაციო სისტემის ხარისხი; ცვალებად საბაზრო ვითარებაზე სწრაფი რეაგირების უნარი; დიდი გამოცდილება და ნოუ-ჰაუ მენეჯმენტის სფეროში
წარმატების საკვანძო ფაქტორების სხვა სახეები	მომხმარებლებში ფირმის სასურველი იმიჯი და რეპუტაცია; საერთო დაბალი დანახარჯები; ხელსაყრელი ადგილმდებარეობა; კომუნიკაბელური და კეთილმოსურნე მომსახურე პერსონალი; ფინანსური ბაზრების გამოყენების შესაძლებლობა; პატენტების არსებობა.

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.

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 შეძენა 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 [47].

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 ერთდროულად გათვალისწინებას უნდა ემყარებოდეს [1; 5; 12]. არსებითი მნიშვნელობა მათი სინერგიული ეფექტის მიღებას ენიჭება. ეკონომიკის მდგრად და უსაფრთხო განვითარებაზე გადასასვლელად ფუნდამენტური სტრუქტურული დისპროპორციების აღმოფხვრა და განვითარება აქტიური სტრატეგიის განხორციელება არის საჭირო [55].

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 [7; 42; 43; 92].

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 სამთო-მომპოვებელი 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.

მეოთხე თავი

კორპორაციის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური საქმიანობის ანალიზი და ეფექტიანობის შეფასება - „RMG»-ის კომპანიების მაგალითზე

4.1. "RMG"-ის კომპანიების ორგანიზაციულ-ეკონომიკური საქმიანობის ანალიზი

კორპორაციული მართვის თეორიულ-კონცეფციური და მეთოდოლოგიური პრინციპებიდან გამომდინარე საქართველოს სამთო-მომპოვებელი დარგის კომპანიების სააქციო საზოგადოება (სს) «RMG Copper"-ის და შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს) "RMG Gold"-ის სპეფიციკის შესაბამისად 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;

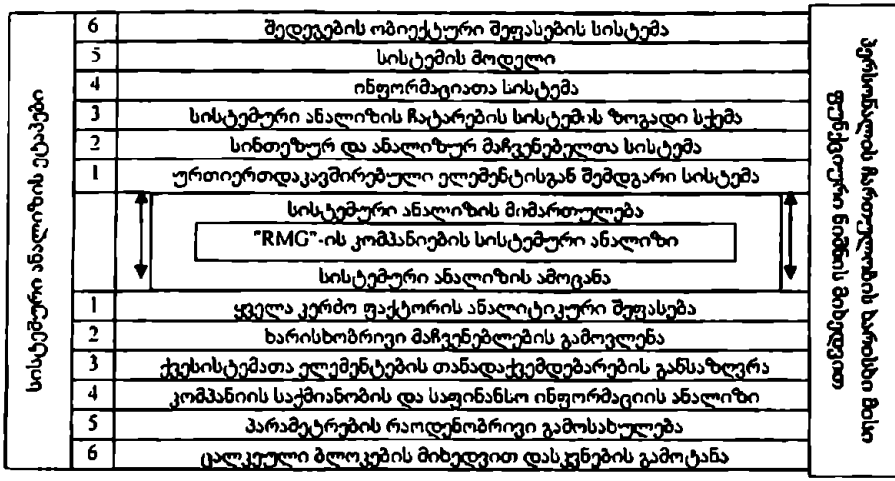
2) აუცილებლობა - ინფორმაცია "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული მართვის მთავარი შემადგენელია. მართვის სისტემის ინფორმაციით შევსების შემცირება ითხოვს გარე გარემოზე მგრძნობიარე ახალი ინფორმაციული სისტემის დაუყოვნებელ შექმნას.

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 და მოიცავს მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის „A" და „B" ბლოკების თანმიმდევრულ სკალური და მართვის დიაპაზონის პრინციპთა სისტემას (იხ. ცხ., 2.3.), ყოველივე ამან მიგვიყვანა შემდეგ მოსაზრებამდე, რომ სისტემური ანალიზი უნდა მოიცავდეს შემდეგ თანმიმდევრულ ეტაპებს (იხ. ნახ. 4.1.):



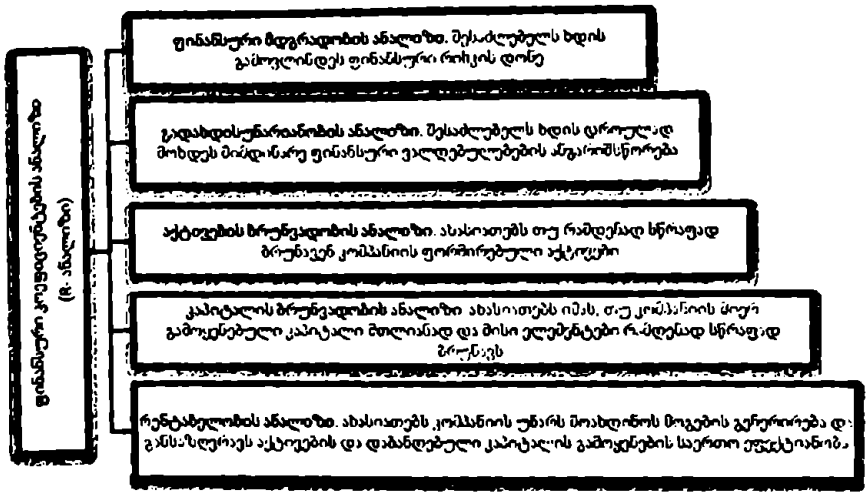
ნახ. 4.1. სისტემური ანალიზის განვითარების კონვერგენციული მოდელი

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 ორგანიზაციულ-ეკონომიკური სტრატეგიული მენეჯმენტი უნდა ასრულებდეს კორექტირების როლს დამატებული კონტროლი, სისტემის მთავარი მიზანია მინიმალური დანახარჯებით მაქსიმალური მოგების მიღება, აღნიშნულიდან გამომდინარე, ამ ეტაპის სისტემური ანალიზის ამოცანას წარმოადგენს ყველა კერძო ფაქტორის ორგანიზაციული და ფინანსური შეფასება;

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 და, ამასთან ფასდება კონტროლის ხარისხიც;

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 ანალიზსს. 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. 4.2.), რომელიც გამომდინარეობს კაუზალური მართვის ძირითადი პრინციპებიდან (იხ. ნახ., 3.2.);



ნახ. 4.2. 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.

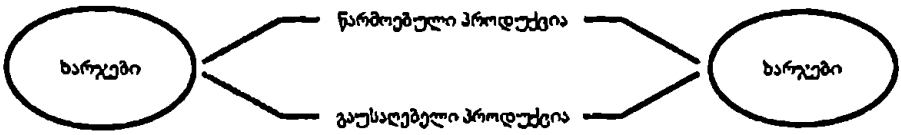
კომპლექსური ანალიზის ჩატარების საფუძველზე შესაძლებელია საკვლევი ობიექტის მოგების და რენტაბელობის, საკუთარი და მოზიდული საშუალებების ეფექტიანობის, ლიკვიდურობისა და ფინანსური მდგომარეობის მაჩვენებლების, კაპიტალის და ფულადი სახსრების მოძრაობის დინამიკის ანალიზი [9]. ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ანალიზის ეს 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? - ჩვენი მოსაზრებით "RMG"-ის კომპანიები ემორჩილებიან ბაზრის მსოფლიო განაწილების თამაშს და დამოუკიდებლად ბაზარზე შეღწევა გაუჭირდება, თუ არ იქნა მსოფლიო პოლიტიკური ლიდერების პოლიტიკური ნება; წარმოებული პროდუქციის რა პროცენტი რჩება გაუსაღებელი და რა ფინანსურ ზარალთანაა ის დაკავშირებული? ამ უკანასკნელთან დაკავშირებით წარმოიქმნება დივერგენციული პრობლემების თანმიმდევრული კორელაციური ციკლი (იხ. ნახ. 4.3.).



ნახ. 4.3. "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. 4.1.).

სრულდება უტოლობა: 8,044,01393,368,789 ამ მეთოდიკით კომპანია ნორმალური მდგრადობის მქონედ ითვლება. ხოლო 2012 წელს: 30,281,208ამ მდგომარეობით კომპანია აბსოლუტურად მდგრადია. რაც შეეხება შპს ,,RMG GOLD", იგივე წლებში სრულდება უტოლობა: 2009 წელი: 74,191,876148,390,048. ამ მეთოდიკით კომპანია ნორმალური მდგრადობის მქონედ ითვლება. ხოლო 2012 წელს: 285,518,253 ამ მდგომარეობით საწარმო აბსოლუტურად მდგრადია.

ამრიგად,კონკურენტუნარიანობაარარისრაიმეგანყენებულიპროცესი, 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 [87].

ცხ. 4.1. «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	80,001904	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

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 ემყარებოდეს მიზეზ-შედეგობრივ ფუნქციურ კავშირს (იხ. ცხ., 2.3.) და მოიცავდეს: 1. ანგარიშგების ანალიტიკური კრიტერიუმების; 2. კორპორაციის სტრუქტურის; 3. წარმოების ორგანიზაციულ; 4. ფინანსების მართვის ანალიტიკურ შეფასებას.

1. სს „RMG Copper"-ის და შპს „RMG Gold"-ის ძირითადი ანგარიშგების ანალიტიკური შეფასების კრიტერიუმებად გვევლინება: ანგარიშგების ფორმა; წარმოდგენის რეგლამენტი და 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 სტრუქტურასსერიოზულიგანახლებასჭირდება,არისისრომიერარქიულად 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.

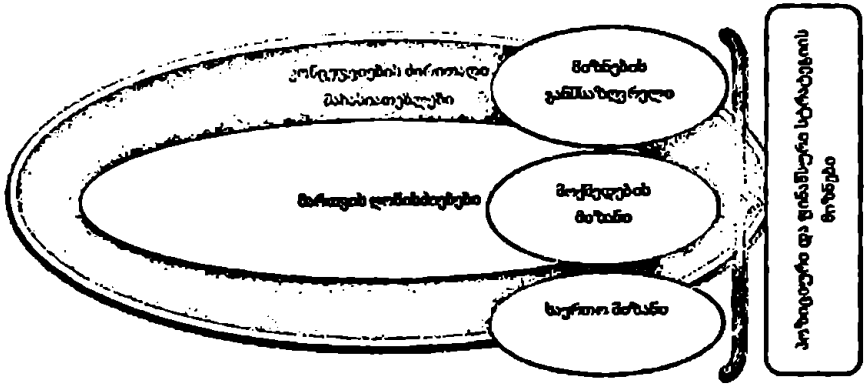
4. ფინანსების მართვის ანალიტიკური შეფასება. კორპორაციის სტრატეგიული მართვის ანალიტიკური შეფასების მნიშვნელოვანი საფუძველია ფინანსური ანგარიშგება (ინფორმაცია). ფინანსური ანალიზით შეიძლება შეფასდეს მენეჯერთა საქმიანობა, მათი წარმატება და შეცდომები. ფინანსური დოკუმენტები პირველნი იუწყებიან კორპორაციის ფუნქციონირების პროცესში მოსალოდნელ სიძნელეებზე 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 სორციელდება 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: პოზიციური სტრატეგია და ფინანსური სტრატეგია და ეს ორივე სტრატეგია ემყარება R-ანალიზს (იხ. ნა., 4.2.).

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, როგორიცაა: 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., 4.4.).



ნახ. 4.4. "RMG"-ის კომპანიების კონცეფციის კონცეპტუალური სქემა

წარმოდგენილი სქემებიდან აშკარა ხდება, რომ კორპორაციული მართვის კონცეფცია არის მიზნების და ღონისძიებების ერთობლიობა, რომელიც ამყარებს 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 კონვერგენციული სისტემური ანალიზის პროცესში (იხ. ნახ., 4.1.).

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., 4.2.).

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.

კომპანიის ფინანსურ მდგრადობაზე და, შესაბამისად, რისკის წარმოქმნაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ ისეთი შიგა ფაქტორები, როგორიცაა აქტივების მდგრადობა, ფინანსური რესურსების შემადგენლობა და თანაფარდობა, თუმცა არანაკლები გავლენის მოხდენა შეუძლია ისეთ გარე ფაქტორებსაც, როგორიცაა: 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 კონვერგეციული მოდელის სისტემური ანალიზის ფარგლებში (იხ. ნახ.,

4.1.), კომპეტენტური პერსონალის მიერ, შემდეგი პარამეტრებით:

ცხ. 4.2. 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

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. 4.3.).

ცხ. 4.3. სამთო-მომპოვებელი დარგის კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი კრიტერიუმები

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

როგორც ცხრილი 4.3.-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 როგორიცაა:

1. საწარმოს ქონებრივი მდგომარეობის მაჩვენებლების შეფასება;

2. ლიკვიდურობის და გადახდისუნარიანობის მაჩვენებლების ანალიზი;

3. ფინანსური მდგრადობის მაჩვენებლების ანალიზი (იხ. ცხ. 4.4; 4.5).

ცხ. 4.4. 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. 4.5. 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

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.

არსებული მონაცემების ანალიზის საფუძველზე დადგინდა, რომ სს „RMG Copper"-ის 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 შეძენა, 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, სამთო-მომპოვებელი 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 შეძენას 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. 4.6.).

ცხ. 4.6. ლიკვიდურობის განმსაზღვრელი კრიტერიუმები

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

სს „RMG Copper“-ის და შპს „RMG Gold”-ის ლიკვიდურობის მაჩვენებელის ანალიზი (იხ. ცხ., 4.7. და 4.8.).

ცხ. 4.7. სს „RMG Copper“-ის ლიკვიდურობის მაჩვენებელის ანალიზი (ლარი)

მაჩვენებლები	2009	2010	2011	2012	ცვლილება წინა წელთან შედარებით		
					2010	2011	2012
ფულადი საშუალებები	19946485	17179918	19662733	19962733	-2766567	2482815	300000
სწრაფად რეალიზე-ბადი აქტივები	21974481	21989918	23642835	23943846	15437	1652917	301011
რეალიზებადი აქტივები	21985484	20199918	22982931	22999935	-1785566	2783013	17004
ძნელად რეალიზე-ბადი აქტივები	11955482	10149118	12362433	12973434	-1806364	2213315	611001
სასწრაფო ვალდებულებები	46858591	14516672	11922699	11022799	-32341919	-2593973	-899900
სულ მოკლე ვადიანი 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
აბსოლუტური 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. 4.8. შპს ,,RMG Gold"-ის ლიკვიდურობის მაჩვენებელის ანალიზი (ლარი)

მაჩვენებლები	2009	2010	2011	2012	ცვლილება წინა წელთან შედარებით		
					2010	2011	2012
ფულადი სამუალებები	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	50 010
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., 4.9. და 4.10.).

ცხ. 4.9. სს „RMG Copper"-ის ბალანსის ლიკვიდურობის მაჩვენებლები

თანაფარდობა	2009	2010	2011
A1 ≥ L1	19,946,485<46,858,591	17,179,918>14,516,672	19,662,733>11,922,699
A2 ≥ L2	21,974,481<46,957,591	21,989,918>18,716,876	23,642,835>17,962,899
A3 ≥ L3	21,985,484>16,759,000	20,199,918<20,258,000	22,982,931>20,448,030
A4 ≤L4	11,955,482<45,062,295	10,149,118<65,569,986	12,362,433<84,103,091

ცხ. 4.10. შპს „RMG Gold"-ის ბალანსის ლიკვიდურობის მაჩვენებლები

თანაფარდობა	2009	2010	2011
A1 ≥ L1	1,914,620<13,158,372	19,243,902>12,645,870	7,856,699>5,727,266
A2 ≥ L2	21,974,481<74,184,901	21,989,918>12,647,880	72,896,051>16,229,105
A3 ≥ L3	36,095,704<61,403,462	60,162,916>7,893,819	71,897,092>1,941,339
A4 ≤L4	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 (A3 L3), 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:

$$K = \frac{Kb + 0.5(Kb - Kd)}{Kn} \qquad (4.1.)$$

სადაც, არის გადახდისუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტი, მიმდინარე ლიკვიდობის კოეფიციენტის ფაქტიური მნიშვნელობა საანგარიშო პერიოდის ბოლოსათვის, მიმდინარე ლიკვიდურობის კოეფიციენტის ფაქტიური მნიშვნელობა საანგარიშო პერიოდის დასაწყისისთვის, ხოლო მიმდინარე ლიკვიდურობის კოეფიციენტის ნორმატიული მნიშვნელობა.

სხვადასხვა მკვლევარის პრაქტიკულმა დაკვირვებამ [49; 50; 84; 88; 108; 111; 90] 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., 4.11.), რაც ასევე მიუთითებს ამ კომპანიების კონკურენტუნარიანობაზე.

ცხ. 4.11. სს „RMG Copper"-ის და შპს „RMG Gold"-ის გადახდისუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტები

საანალიზო საწარმოები	მიმდინარე ლიკვიდურობის კოეფიციენტი						გადახდისუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტი		
	2010		2011		2012				
	დასაწყისში	ბოლოს	დასაწყისში	ბოლოს	დასაწყისში	ბოლოს	2010	2011	2012
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 როგორიცაა, აქტივების მდგრადობა, ფინანსური რესურსების შემადგენლობა და თანაფარდობა. თუმცა, არანაკლები გავლენის მოხდენა შეუძლია გარე ფაქტორებსაც, როგორიცაა: 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.

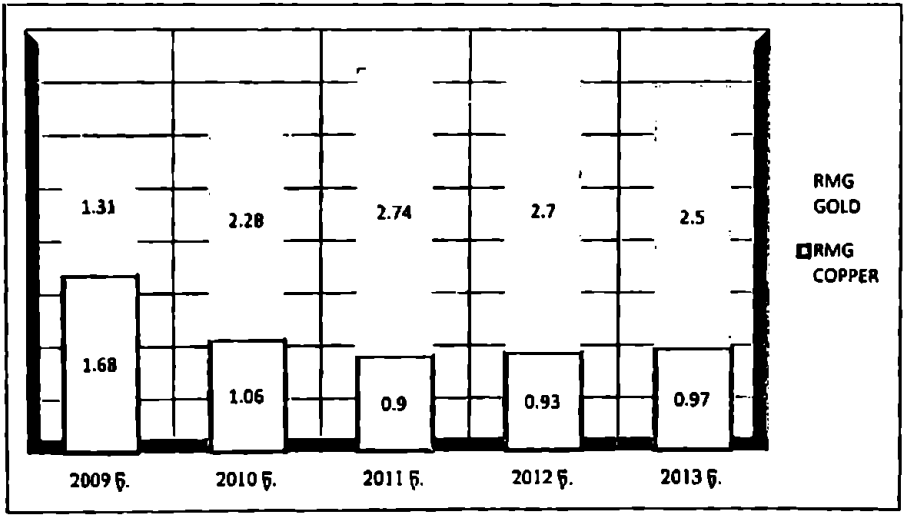
საქმიანობის შეფასებიდან გამომდინარე შპს „RMG Gold-ის" გადახდისუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტმა 2010 წელს 7.746 ლარი შეადგინა; 2011 – 4.385; 2012 წელს - 2012, ხოლო სს „RMG Copper"-ს მისი გადახდისუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტის დინამიკის მაჩვენებელმა შეადგინა: 2010 წელს 2.03 ლარი; 2011 – 1.97; 2012 წელს - 2.01. ამ კომპანიის

დაბალი გადახდისუნარიანობა გამოწვეულია იმ გარემოებით, რომ მისი წარმოება დაკავშირებულია სპილენძის მოპოვება-გადამუშავებასთან, რომლის მსოფლიო ფასი მერყეობა, 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 განაპირობა4.

ფინანსური მდგრადობის სხვა კოეფიციენტებს შორის ერთ-ერთი ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანია ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტი, რომელიც საკუთარი კაპიტალის კონცენტრაციის შებრუნებული 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., 4.5.). თუ ამ კოეფიციენტის მნიშვნელობა ერთამდე დაეცა, ეს ნიშნავს, რომ ქონებას სრულად აფინანსებენ მესაკუთრეები.

4 http://www.metalbulletin.com



ნახ. 4.5. «RMG»-ის კომპანიების ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტის დინამიკა

ეკონომიკური ლიტერატურის ანალიზიდან იკვეთება, რომ თანამედროვე ეტაპზე კომპანიები მართვის სტაბილიზაციის სტრატეგიული მექანიზმის 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 [48].

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 უფრთხიან რისკს, და მეორე - მათი საბაზრო წილი განსაზღვრულია და ახალი შესაძლებლობების შექმნის შემთხვევაში (ახალი პროექტები) არ შეცვლიან არსებულ ეკონომიკურ პოლიტიკას, რამეთუ უფრთხიან 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

გაპოტრებას, 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 რეალიზაციათან. 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 [14; 40; 47; 103; 101], რომლის მთავარი ამოცანაა მოახდინოს რისკების იდენტიფიკაცია, შეფასება და, შესაბამისად, საპასუხო ღონისძიებების გატარება (იხ. ცხ., 4.12.) და ეს პროცესი უნდა მიმდინარეობდეს „RMG»-ის კომპანისბის კონკურენტუნარიანობის განსაზღვრის კვალობაზე (იხ. ცხ., 4.3.)

ცხ. 4.12. რისკების დაჯგუფება პრიორიტეტების მიხედვით

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

მაგრამ, კორპორაციული მართვის სტაბილიზაციის სტრატეგიული მექანიზმების ანალიზი მოიცვას 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 [10; 107] 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., 4.6.):

პერსონალის მიერ რისკის მართვის პრინციპები	ფინანსური რისკის არსი
რისკის მიღების გააზრება	შეგნებული რისკი ფინანსური ოპერაციიდან მაღალი შემოსავლების მიღების იმედით
მიღებული რისკების მართვადობა	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 მიმართულებების 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 თანმხლები რისკების დიაპაზონი
რისკების მართვის ეკონომიკურობა	კომპანიის დანახარჯები არ უნდა აღემატებოდეს დამდგარი ფინანსური რისკის ნეიტრალიზაციას

ნახ. 4.6. 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 ფინანსური სისტემის შემადგენელი (იხ. ნახ., 2.2.) არის კომპანიის სტრატეგიული მართვის მთავარი შემადგენილი ნაწილი და 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 [88], შემდეგი დამოკიდებულებით (იხ. ნახ., 4.7.):

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

ნახ. 4.7. 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. ტაფფლერის 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 მოდელები5.

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., 4.13. და 4.14).

ცხ. 4.13. „RMG"-ის კომპანიების კრედიტუნარიანობის მაჩვენებლები ალტმანის მოდელის მიხედვით 2009

მაჩვენებლები	RMG GOLD 2009	RMG COPPER 2009
$K_1 = \frac{\text{მოგება, პროცენტ. და გად. გადახლამდე}}{\text{აქტივების ჯამი}}$	0.19	0.16
$K_2 = \frac{\text{მოგება რეალიზაციიდან}}{\text{აქტივების ჯამი}}$	0.96	0.81
$K_3 = \frac{\text{საკუთარი კაპიტალი}}{\text{მოზიდული კაპიტალი}}$	1.2	1.11
$K_4 = \frac{\text{რეინვესტირებული მოგება}}{\text{აქტივების ჯამი}}$	0	0
$K_5 = \frac{\text{საკუთარი საბრუნავი სახსრები}}{\text{აქტივების ჯამი}}$	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	$1.81 \leq Z \leq 2.675$	
გაკოტრების საშუალო რისკი	$1.81 \leq 2.67 = 2.675$	$1.81 \leq 2.35 \leq 2.675$

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.

5 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. 4.14. „RMG"-ის კომპანიების კრედიტუნარიანობის მაჩვენებლები ალტმანის მოდელის მიხედვით 2013

მაჩვენებლები	RMG GOLD 2013	RMG COPPER 2013
$K_1 = \frac{\text{მოგება პროცენტ დაგად გადახდამდე}}{\text{აქტივების ჯამი}}$	0.09	0.14
$K_2 = \frac{\text{მოგება რეალიზაციიდან}}{\text{აქტივების ჯამი}}$	0.46	0.74
$K_3 = \frac{\text{საკუთარი კაპიტალი}}{\text{მოზიდული კაპიტალი}}$	4.2	3.8
$K_4 = \frac{\text{რეინვესტირებული მოგება}}{\text{აქტივების ჯამი}}$	0.007	0.001
$K_5 = \frac{\text{საკუთარი საბრუნავი საშუალება}}{\text{აქტივების ჯამი}}$	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: $Z \geq 3$
ბაკოტერების დაბალი რისკი	3.87> 3	3.6> 3

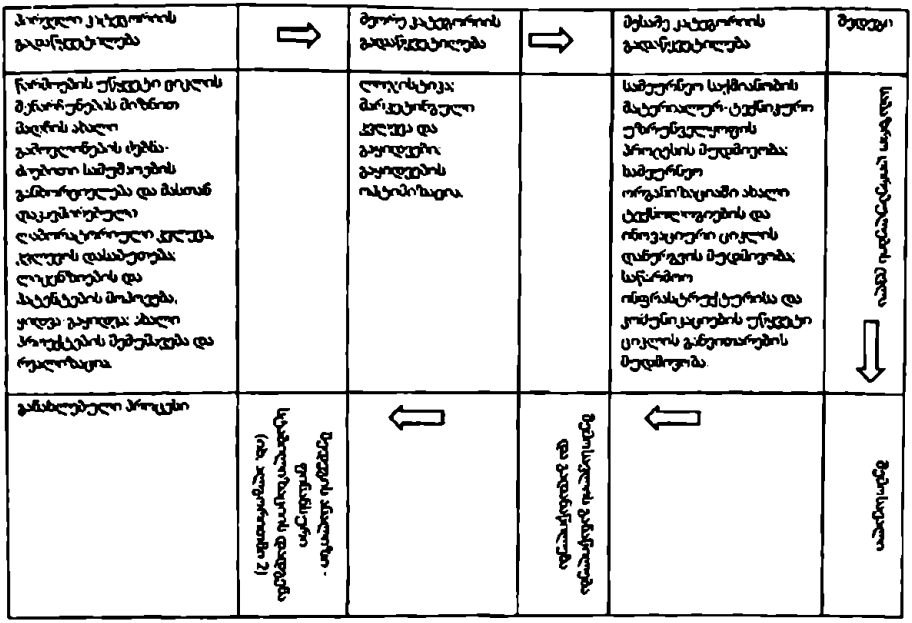
წყარო ადაპტირებულია: European Accounting Review, Vol. 13, No. 3, 465 - 497, 2004.

4.2. „RMG"-ის კომპანიების კონკურენტუნარიანობის მენეჯმენტის ალგორითმი

კონკურენციის ცნების ეკონომიკური ასპექტები მეცნიერების უმეტესობის მიერ ახსნილია როგორც მეტოქეობა უფრო მომგებიანი პირობების მისაღებად. სხვათა მოსაზრებით კონკურენცია პროცესია, რომელიც წარმოიშვება მაშინ როცა ორი ან მეტი პირი იბრძვის წარმატებისათვის და აღნიშნულის მიღწევა ყველასათვის არაა ხელმისაწვდომი [18]. ჩვენი აზრით, კონკურენცია ეს არის წარმოების მუდმივად განახლებადი ფაქტორი, რომლისთვისაც დამახასიათებელია აუცილებლობა, გამოხატული კაპიტალის, შრომითი რესურსის და პროცესის არსებობით. აუცილებლობა პროცესის დაწყების საფუძველია, და ამასთან მისი სასრულიც, ხოლო თავად პროცესის მიზანია - უპირატესობის მოპოვება. ამ მიმართულებით გამოკვლევამ დაადასტურა, რომ კონკურენტუნარიანობის შესახებ არსებულ გამოკვლევებში ყურადღება ძირითადად გამახვილებულია კონკურენტუნარიანობის ანალიზზე, ხოლო კონკურენტუნარიანობის წარმოშობის საფუძველი ანუ მისი ობიექტური

არსებობის აუცილებლობა უგულვებელყოფილია, რაც ხშირად იწვევს მოცემული საწარმოს გაჩერებას, მისი საწარმოო ფაქტორების სრული უზრუნველყოფის მიუხედავად. მაშასადამე, კონკურენტუნარიანობა როგორც ობიექტური რეალობა არა მხოლოდ პროცესია, არამედ მუდმივად განახლებადი წარმოების ფაქტორია ანუ გააჩნია შემოქმედებითობა და, განსაზღვრავს:საწარმოსეკონომიკურირესურსებისეფექტიანიგამოყენებიის შესაძლებლობას და შემოქმედებით უნარს ე.ი. კონკურენტუნარიანობა, განისაზღვრება მრავალი მიზეზ-შედეგობრივი პროცესით, რამეთუ იგი მოქმედებს კონკურენტულ გარემოში სადაც მრავალი კომპანია საქმიანობს, რომლებსაც კონკურენტუნარიანობის ოპტიმიზაციის საკუთარი სტრატეგია და ტაქტიკა გააჩნიათ. ამდენად მნიშვნელოვანი ხდება საწარმოს ეფექტიანობა, სტრატეგიული პოზიციონირება, გადახდისუნარიანობა და ფინანსური დამოუკიდებლობა - შესაბამისად, მწვავე კონკურენტულ გარემოში ეკონომიკური საქმიანობის უშუალო წარმმართველს - მენეჯერს უნდა ახსოვდეს, რომ ეფექტიანობა, დამატებული ღირებულების რეალიზაციის პროცესში, უზრუნველყოფს მოგებას. ხოლო, სტრატეგიული პოზიციონირება კი, აყალიბებს პროცესს, რომელიც უზრუნველყოფს გასაღების ბაზარს წარმოებული საქონლისათვის. ამასთან, წარმოადგენს თვით ამ პროცესს და წარმოების ციკლის ერთ-ერთ სახეობას. რაც შეეხება სამეურნეო საქმიანობის შემოქმედებით უნარს იგი აისახება იმაში, თუ რამდენად რაციონალურად იყენებს მენეჯერი საწარმოს დანაზოგს, რომელიც, ამასთანავე ეკონომიკური საქმიანობის სასიცოცხლო ციკლის ანუ კონკურენტუნარიანობის, როგორც მუდამ განახლებადი ფაქტორის მთავარი განმსაზღვრელია.

ქართველი და უცხოელი მეცნიერების შრომების და „RMG"-ის კომპანიების სამეწარმეო მენეჯმენტის შესწავლის საფუძველზე გამოვლენილია საქმიანობის ის სამი ძირითადი კატეგორია, რომელიც უზრუნველყოფს კონკურენტუნარიანობას, როგორც მუდმივად განახლებად ფაქტორს: კონკურენტუნარიანობის მუდმივად განახლებადი ფაქტორების ერთიანი ალგორითმი (იხ. ნახ., 4.8.)



ნახ. 4.8. კონკურენტუნარიანობის მუდმივად განახლებადი ფაქტორების ალგორითმი

ალგორითმი წარმოადგენს კონკურენციის მიზეზ-შედეგობრივ საფუძველს, ხოლო მისი განსაზღვრა შესაძლებელია სხვადასხვა მეთოდებით. მაგალითად, არჩევითობის პრინციპით, რომლის დროსაც ვადარებთ ერთიდაიგივე სამეურნეო საქმიანობის და პროდუქციის მწარმოებელ საკვლევ და კონკურენტი კომპანიების ანალოგიურ მაჩვენებლებს, მოცემული პროცესების კვალობაზე. მაგრამ, ჩვენს შემთხვევაში ვინაიდან შედარებისთვის „RMG ჯგუფის" მსგავსი ანალოგი საქართველოში არ გვაქვს, ამდენად ამ კვლევას პირობით ხასიათს ვანიჭებთ და მხოლოდ მათემატიკური პარამეტრებით ვკმაყოფილდებით, ხოლო კონკურენტად პირობითად ვასახელებთ „X"-ს კომპანიას.

კონკურენტუნარიანობის დადგენა არჩევითობის მეთოდით შეიძლება ფორმულით:

$$K = \frac{(Kr \times Ki)}{Ak}, \qquad (4.2)$$

სადაც, K არის კონკურენტუნარიანობა; Kr ოპერაციული ეფექტიანობის მაჩვენებელი; Ki სტრატეგიული პოზიციონირების კოეფიციენტი; Ak - საწარმოს შემოქმედებითი უნარი.

როგორც ცნობილია, ოპერაციული ეფექტიანობა გულისხმობს, მოცემული კომპანიის მიერ, კონკურენტ კომპანიასთან ან კომპანიებთან შედარებით მსგავსი სამეწარმეო საქმიანობის უკეთ შესრულებას, რაც მას (მოცემულ კომპანიას) დამატებული ღირებულების რეალიზაციის (შექმნის) პროცესში შემოსავლით უზრუნველყოფს. აღნიშნული მიუთითებს იმაზე, რომ ოპერაციული ეფექტიანობის ძირითად კრიტერიუმს წარმოადგენს მოგება. მაგრამ, ამავე დროს, აუცილებელია აღინიშნოს, რომ კონკურენტუნარიანობის დადგენა, სრულყოფილი კონკურენციის პირობებში, სხვადასხვა მასშტაბისა და სიმძლავრის კონკურენტი კომპანიების მოგების მოცულობის შედარებითი ანალიზი, არ იძლევა მათი ოპერაციული ეფექტიანობის განმსაზღვრელ სრულ სურათს. ამდენად, კონკურენტი კომპანიების შედარება ეკონომიკური საქმიანობის მიხედვით უნდა მოხდეს არა მათი მოგების მოცულობის, არამედ ეკონომიკური საქმიანობის „მოგებიანობის" მიხედვით, რამეთუ ეს ცნება სამეურნეო საქმიანობის პერსპექტიულობაზე მიუთითებს.

მოგებიანობის მაჩვენებლებში განვიხილავთ კომპანიის რენტაბელობას და პროდუქციის რეალიზაციის შესაძლებლობას, რომელიც განისაზღვრება რეალიზებული საქონლიდან მიღებული მოგების თანაფარდობით, ამ საქონლის წარმოებაზე და რეალიზაციაზე გაწეულ დანახარჯებთან. მაშასადამე, ოპერაციული ეფექტიანობის განსაზღვრისათვის, ვიყენებთ რეალიზებული პროდუქციის შემოსავლის და მის წარმოებასა და რეალიზაციაზე გაწეული დანახარჯების თანაფარდობის მეთოდს.

მაგრამ, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, კონკურენტუნარიანობის განსაზღვრისათვის და ამ მიზნით სწორი შედარებების გასაკეთებლად, ანუ კონკურენტის ეკონომიკური საქმიანობის სუსტი და ძლიერი მხარეების გამოსავლენად, ასევე სხვა ზუსტი მაჩვენებლების და მართვის ოპტიმალური მიმართულების დასადგენად დიდი მნიშვნელობა აქვს შერჩევითობის მეთოდს, ამიტომ იყენებენ ოპერაციული ეფექტიანობის არჩევითობის განმსაზღვრელ მაჩვენებლებს, რომელიც მოითხოვს კონკურენტი სუბიექტების არსებობის აუცილებლობას, რათა განხორციელდეს ამ

სუბიექტების კონკურენტუნარიანობის გამოვლენა, თანაბარი (მსგავსი) პარამეტრების საფუძველზე.

ნებისმიერი კორპორაციის კონკურენტუნარიანობის ზუსტი შეფასებისათვის აუცილებელია ოპერაციული ეფექტიანობის კოეფიციენტის დადგენა, რომელიც საკვლევი კომპანიის და კონკურენტი ოპერაციული ეფექტიანობის შეფარდებითი სიდიდეა. ხოლო, ოპერაციული ეფექტიანობის კოეფიციენტის დადგენის შემდეგ, ანალოგიური მიდგომით, აუცილებელია მეორე მაჩვენებლის, სტრატეგიული პოზიციონირების, განსაზღვრა და შეფასება, რაც ნიშნავს ისეთი საქმიანობის განხორციელებას, რომელიც უზრუნველყოფს მომხმარებლის ღირებულების უნიკალური გარემოს ჩამოყალიბებას, ე.ი. სტრატეგიული პოზიციონირება ქმნის, ინარჩუნებს და აფართოებს გასაღების ბაზარს და უზრუნველყოფს დამატებული ღირებულების წარმოშობის პროცესს. სტრატეგიული პოზიციონირების უმთავრესი შედეგი და განმსაზღვრელი კრიტერიუმია დაკავებული ბაზრის წილი, ხოლო ბაზრის წილი განისაზღვრება რეალიზებული პროდუქციიდან ამონაგების და ბაზრის მოცულობის თანაფარდობით.

ცნობილი დებულება: იმ კომპანიას რომელსაც ბაზარზე, სხვა კომპანიასთან შედარებით უფრო დიდი წილი გააჩნია, უფრო მაღალი კონკურენტუნარიანობა და ინოვაციური მმართველობითი სტილი ახასიათებს - სწორია. მაგრამ, ჩვენი აზრით ეს არ ნიშნავს იმას, რომ იმ კომპანიის სტრატეგიული პოზიციონირება უფრო დაბალია, რომელსაც შედარებით მცირე წილი გააჩნია ბაზარზე (ასეთი მიდგომა სამართლიანია იმ შემთხვევაშიც როცა საუბარია კომპანიის შემოქმედებით უნარზე), ვინაიდან სტრატეგიული პოზიციონირება ეს არის საქმიანობის ამსახველი პროცესი, რომლის შედეგი ვლინდება ბაზრის წილის ცვლილებით და არა სიდიდით, რამეთუ ცვლილება სამეურნეო საქმიანობის პერსპექტიულობაზე მიუთითებს. ამგვარი მიდგომა უნდა გავითვალისწინოთ კონკურენტი ფირმის მიმართაც და რეალური სურათის შესაქმნელად აუცილებელია, მისი ბაზრის წილის განსაზღვრა. როგორც ცნობილია კომპანიის წილის ცვლილება ბაზარზე განისაზღვრება საკვლევი და საბაზისო წლის ამონაგების და, შესაბამისად, ბაზრის მოცულობათა თანაფარდობის ნამრავლით, შესაბამისად იგივე მეთოდი გამოიყენება არჩევითობის შემთხვევაშიც. ხოლო, ამ მაჩვენებელთა თანაფარდობა ხსნის დამოკიდებულებას ბაზრის წილების ცვლილებასა და, შესაბამისად,

ამონაგებს შორის (საბაზისო და საკვლევი პერიოდების გათვალისწინებით), ტოლობა კი ურთიერთდამოკიდებულებას. ე.ი. სტრატეგიული პოზიციონირების მაჩვენებლების დამოკიდებულება და ამონაგების ინდექსების დამოკიდებულება ამჟღავნებენ დამოკიდებულების და ქცევის იდენტურობას, რაც საშუალებას იძლევა მოვახდინოთ შედარებები წილების მიხედვით.

საკვლევი კომპანიის კონკურენტუნარიანობის გამოვლენის მიზნით აუცილებელია გავითვალისწინოთ ამონაგების ცვლადი ბუნება, რისთვისაც საჭიროა სტრატეგიული პოზიციონირების კოეფიციენტის დადგენა, საკვლევი და კონკურენტი კომპანიების ამონაგების ინდექსის საფუძველზე, რომელიც შესაბამისად ტოლია მათი ამონაგების მოცულობის ცვლილებების ინდექსთა თანაფარდობის კვადრატული ფესვისა. ასევე, აუცილებელია კორპორაციის შემოქმედებითი უნარის გამოვლენა, რამეთუ ეს მაჩვენებელი მაღალი კონკურენტუნარიანობის პირობებში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ეს არის დანაზოგის რაციონალური გამოყენება, განთავსება იმ სამეწარმეო საქმიანობაში, რომელიც მომავალში შემოსავლით უზრუნველყოფს კომპანიას (იგულისხმება დანაზოგები, რომელიც დაკავშირებულია პატენტების შეძენა-დანერგვასთან, ლაბორატორიულ კვლევებთან და სარეკლამო საქმიანობასთან). საკვლევი და კონკურენტი კომპანიები მათ განსაზღვრავენ როგორც დანაზოგის ხარჯზე ამონაგების შეფარდებით, დანაზოგის მისაღები მეთოდის დანერგვის ხარჯთან. ხოლო, რაც უფრო დაბალი იქნება ეს მაჩვენებელი, მით უფრო მაღალი იქნება საკვლევი საწარმოს შემოქმედებითი უნარის წილი კონკურენციულ გარემოში.

ზემოთ მოყვანილი მსჯელობის საფუძველზე კონკურენტუნარიანობის განსაზღვრის ფორმულა არჩევითობის მეთოდით შეგვიძლია შემდეგნაირად გავშალოთ.

$$K = \left(\frac{r}{R} \times \sqrt{\frac{I}{I^S}} \right) : \frac{G}{H}, \qquad (4.3.)$$

სადაც, r არის საკვლევი კომპანიის ოპერაციული ეფექტიანობა, R კონკურენტი კომპანიის ოპერაციული ეფექტიანობა არჩევითობის მიხედვით, მათი თანაფარდობა ოპერაციული ეფექტიანობის კოეფიციენტის

ტოლია; G არის კონკურენტი კომპანიის შემოქმედებითი უნარი, H საკვლევი კომპანიის შემოქმედებითი უნარი, ეს მაჩვენებლები ამასთან ირიბად წარმოაჩენენ კომპანიის მართვის იმ შესაძლებლობას, რომელიც უკავშირდება კომპანიის ახალი შესაძლებლობების გამოვლენას და დანერგვას; მოცემულ თანაფარდობა არის სტრატეგიული პოზიციონირების კოეფიციენტი, სადაც I არის საკვლევი კომპანიის ამონაგების მოცულობის ცვლილების ინდექსი, ხოლო IS კონკურენტი კომპანიის ამონაგების მოცულობის ცვლილების ინდექსი არჩევითობის მიხედვით.

მოცემული თანაფარდობა ხსნის შემდეგს: რაც უფრო მაღალია მაჩვენებელი, მით უფრო მაღალია კომპანიის კონკურენტუნარიანობა. აშკარაა, რომ კორპორაცია საქმიანობს 0 ფარგლებში. ამასთან, იმ შემთხვევაში, თუ 0 კომპანიის კონკურენტუნარიანობა დაბალია (რაც უფრო უახლოვდება ნულს მით უფრო მცირდება კონკურენტუნარიანობა და როცა მაჩვენებელი ნულის ტოლია, ვამბობთ, რომ კორპორაციას აქვს ნულოვანი შესაძლებლობა კონკურენტულ გარემოში). თუ, კორპორაციის კონკურენტუნარიანობა იდენტურია კონკურენტი საწარმოების და, თუ მაშინ საკვლევი („RMG Copper"-ის) კომპანიის კონკურენტუნარიანობა უფრო მაღალია ვიდრე კონკურენტებისა, არჩევითობის მიხედვით.

კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი ერთიანი ალგორითმი, მოიცავს (იხ. ალგორითმი) საწარმოს ფინანსური სტაბილიზაციის ალგორითმის განმსაზღვრელ მაჩვენებლებს, ხოლო ფინანსური სტაბილიზაციის ალგორითმის ძირითადი კატალიზატორია საწარმოს ფინანსური დამოუკიდებლობის და გადახდისუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტი.

«RMG»-ის კომპანიების ანალიზის საფუძველზე შესაძლებელი გახდა ფინანსური სტაბილიზაციის ალგოროთმის აგება (იხ. ნახ., 4.9.)

		„RMG"-ის კომპანიების ფინანსური სტაბილიზაციის ძირითადი ეტაპები		
მაჩვენებლების დახასიათება	⇨	გადახდისუუნარიანობის შეჩერება	ფინანსური წონასწორობის უზრუნველყოფა	ფინანსური წონასწორობის შენარჩუნება
გაანგარიშების ფორმულა	⇨	$Kf = Kb + 0.5(Kb - Kd)/Kn$	$F_k = Fa/OK$	

ნახ. 4.9. «RMG»-ის კომპანიების ფინანსური სტაბილიზაციის ალგორითმი

1. გადახდისუუნარიანობის შეჩერება. კონკურენტუნარიანობის გარემოში გადაუდებელი ამოცანაა კომპანიების ფინანსური სტაბილიზაციის ღონისძიებათა სისტემაში გადახდისუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტის უნარიანობის უზრუნველყოფა კომპანიების გადაუდებელი ფინანსური ვალდებულებების მიხედვით. მიზანი: გაკოტრების შესაძლო შემთხვევების აღმოფხვრა.

«RMG»-ის კომპანიების შესწავლის საფუძველზე გამოიკვეთა, რომ პერიოდი, რომლის განმავლობაშიც კომპანიამ თავისი გადახდისუნარიანობა უნდა აღადგინოს, ექვს თვეს შეადგენს და, მართლაც, და ეს უნდა იყოს მიღებული ნორმა, მიუხედავად იმისა, რომელ დარგს მიეკუთვნება კომპანია.

გადახდისუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტი გაიანგარიშება შემდეგი ფორმულით:

$$Kf = \frac{Kb + 0.5(Kb - Kd)}{Kn}, \qquad (4.4.)$$

სადაც, არის გადახდისუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტი, მიმდინარე ლიკვიდობის კოეფიციენტის ფაქტიური მნიშვნელობა საანგარიშო პერიოდის ბოლოსათვის, მიმდინარე ლიკვიდურობის კოეფიციენტის ფაქტიური მნიშვნელობა საანგარიშო პერიოდის დასაწყისისთვის, ხოლო მიმდინარე ლიკვიდურობის კოეფიციენტის ნორმატიული მნიშვნელობა.

სხვადასხვა მკვლევარის პრაქტიკულმა დაკვირვებამ დაადასტურა, რომ თუ გადახდისუნარიანობის კოეფიციენტი ერთზე მეტია მაშინ საწარმო 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, რაც ასევე მიუთითებს ამ კომპანიების კონკურენტუნარიანობაზე (იხილეთ ქვეთავი 4.1.).

გადახდისუნარიანობის კოეფიციენტი: შპს «RMG Gold"- 2010 წელს 7.746 შეადგინა, 2011 წელს - 4.385 და 2012 წელს - 4.44. სს RMG Copper - 2010 წელს 2.03 შეადგინა, 2011 წელს - 1.97 და 2012 წელს - 2.01. (იხ. ცხ. 4.11;

4.12) მონაცემები ადასტურებს, რომ საწარმოები გადახდისუნარიანები არიან, რამეთუ კომპანიების გადახდისუნარიანობის კოეფიციენტი 1-ზე მეტია. მსგავსი სურათია 2013-2014 წლებში. ასევე აუცილებელა გაირკვეს კომპანიების გაკოტრების მაჩვენებელი. "RMG"-ის კომპანიები ამ მაჩვენებლის განსაზღვრისათვის იყენებენ რიჩარდ ტაფლერის პროგნოზირების მოდელს. ამ მოდელით დადგინდა, რომ სს „RMG Copper"-თვის ამ მაჩვენებელმა 2009-2012 წლების საშუალო - 0.7, ხოლო შპს „RMG Gold"-თვის - 0.9 შეადგინა. და, თუ ამ მაჩვენებლების მნიშვნელობა მეტია 0.3-ზე, მაშინ კომპანიებს განვითარების პოტენციალი გააჩნია. მაშასადამე, დადგინდა, რომ კომპანიის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი მოიცავს ისეთი ფინანსური მაჩვენებლების ანალიზის აუცილებლობას როგორიცაა ქონებრივი მდგომარეობის მაჩვენებელი, ლიკვიდობის და ფინანსების გადახდისუნარიანობის მაჩვენებელი, რომლებიც წარმოადგენენ კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის სტრატეგიულ ელემენტებს.

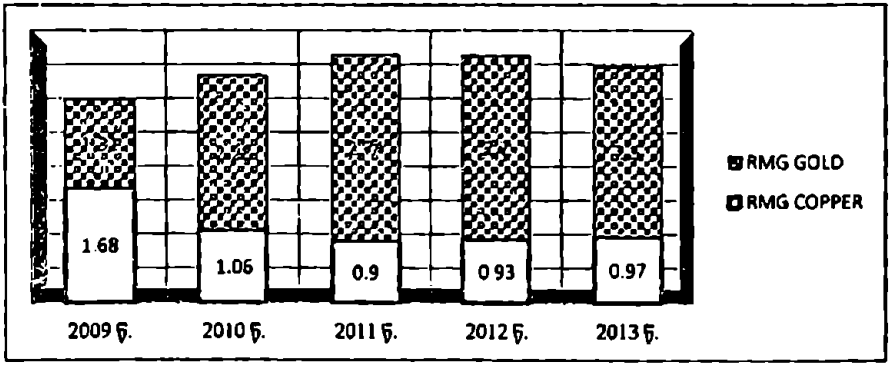
2. ფინანსური წონასწორობის უზრუნველყოფა. გადახდისუუნარობის მიზეზები შეიძლება დარჩეს, თუკი "RMG"-ის კომპანიების ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტი მნიშვნელოვნად აღემატება ერთს. ხოლო, ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტი იანგარიშება ფორმულით:

$$Fk=Fa/OK \qquad (4.5.)$$

სადაც, Fk არის ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტი, Fa - მთლიანი აქტივები, OK- საკუთარი კაპიტალი. ფინანსური მდგრადობის სხვა კოეფიციენტებს შორის ერთ-ერთი ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანია ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტი, რომელიც საკუთარი კაპიტალის კონცენტრაციის შებრუნებული 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. თუ ამ კოეფიციენტის მნიშვნელობა ერთამდე დაეცა, ეს ნიშნავს, რომ ქონებას სრულად აფინანსებენ მესაკუთრეები.

«RMG»-ის კომპანიების ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტის გამოთვლის საფუძველზე გამოვლინდა, რომ სს «RMG

Copper"-ის ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტი 2009 წელს 1.68 შეადგინა; 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. წარმოდგენილი გათვლებიდან ჩანს, რომ ამ კოეფიციენტის მნიშვნელობა ძირითადად სასურველ პარამეტრებშია (იხილეთ ქვეთავი 4.1.).



ნახ. 4.10. «RMG»-ის კომპანიების ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტი

3. ფინანსური წონასორების შენარჩუნება. ფინანსური წონასწორების შენარჩუნება გრძელვადიან პერიოდზე შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ, როცა კომპანიები უზრუნველყოფენ ხანგრძლივ ფინანსურ წონასწორობას მისი ეკონომიკური განვითარების პროცესში დამაშინ როცა კომპანიები კაპიტალდამზოგავი ტექნიკური პოლიტიკის პირობებში (წარმოების ტექნიკისა და ტექნოლოგიების სრულყოფის მიმართულება) ძირითადი და საბრუნავი კაპიტალის მცირე გადიდების პირობებში ხდება მოპოვებული მადნის მოცულობის ზრდა და კომპანიების საბაზრო ღირებულების მუდმივი ზრდა. ზემოთ მოყვანილ «RMG»-ის კომპანიების ფინანსური სტაბილიზაციის ეტაპებს შეესაბამება განსაზღრული შიდა მექანიზმები, რომლებიც იყოფა ოპერატიულ, ტაქტიკურ სტრატეგიულ მექანიზმებად და წარმოადგენენ ფინანსური პოლიტიკის მთავარ შემადგენელ ნაწილს.

4.3. "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, როგორიცაა 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, როგორიცაა 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 როგორიცაა: 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, 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. 4.15; კითხვარი 1).

ცხ. 4.15. 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 გამოხატავდნენ: 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 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. 4.16; კითხვარი 1).

ცხ. 4.16. "დამოკიდებულების ფაქტორების" განმსაზღვრელი ცხრილი

თვლები	რაოდენობრივი კრიტერიუმები (წლის განმავლობაში)			გარე სუბიექტების რეაქცია პერსონალის ქცევაზე		შიგა სუბიექტების რეაქცია პერსონალის ქცევაზე	
	კოლეგიალური თვისებები (დამოკიდებულება კომპანიის მიმართ)						
	დახმარება პერსონალის მხრიდან	რჩევა პერსონალის მხრიდან	მხარდაჭერა პერსონალის მხრიდან	დადებითი	უარყოფითი	კარგად წარმოაჩენენ საზოგადოების წინაშე	ცუდად წარმოაჩენენ საზოგადოების წინაშე
1	1			+		++	
2				++			
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, 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 დაძაბულ 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 4.17, მე-3 სვეტში მოცემულ დებულებებს.

ცხ. 4.17. "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 მერჩევა 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 ბადებს 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 როგორიცაა ხარისხი, მოგება - რაც, შესაბამისად, ზრდის ორგანიზაციის ფინანსურ კაპიტალს. დასაქმებულების დისკრეციული ქცევის ხელშეწყობა, რომელიც პირდაპირ ასოცირდება მაღალი დონის კორპორაციულ საქმიანობასთან, აქვე ოგულისხმება სარისკო გადაწყვეტილებების მიღება, ნოვატორობა, ნდობის ჩამოყალიბება დასაქმებულსა და დამსაქმებელს შორის.	ხარისხის ზრდა
მმართველობის ნახალისება	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

თეორიული და პრაქტიკული გამოკვლევების [112; 113; 114] 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., მოცემული ცხრილი იმავდროულად ასახავს ამ კომპანიების ადამიანური რესურსის მართვის ზოგად პოლიტიკას.

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 პირდაპირ დამოკიდებულებაშია პერსონალის «დამოკიდებულების ფაქტორების» მაჩვენებელთან, ამასთან რესპოდენტების გამოკითხვის შედეგად დადგინდა, რომ მმართველობით რგოლში კოლეგიალური დამოკიდებულებით კომპანიის მიმართ (200 თანამშრომლიდან, შეფასდა 198), არის 110 ანუ მიაეკუთვნა «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, რომლებიც აყალიბებენ მოცემული კომპანიების პრაქტიკული შეფასების ასპექტებს და ქმნიან ხელსაყრელ გარემოს ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მენეჯმენტის (იხ. ცხ., 2.2; 2.3; და ნახ., 2.1.).

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 არაძირითადი 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 (იხ. ცხ. 4.18).

ცხ. 4.18. 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 მოტივირებულად 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 როგორიცაა 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 მოთხოვნები, შემდეგ ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოებისა და თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები.
მოლოდინის თეორია (ვრუმი, პორტერი, 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, 11th 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.

ამისთვის კომპანიებში გამოყენებულ იქნა ჩვენს მიერ შემოთავაზებული (2013 წელს შემუშავებული) მიდგომა, რომელიც გულისხმობს შრომითი რესურსის საქმისადმი დამოკიდებულების გამოვლენას [19], 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 [19].

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 ამაღლების სურვილს წარმოადგენს ერთგვარ მოტივაციას;

4. ხელს უწყობს გუნდური მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლებას 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-

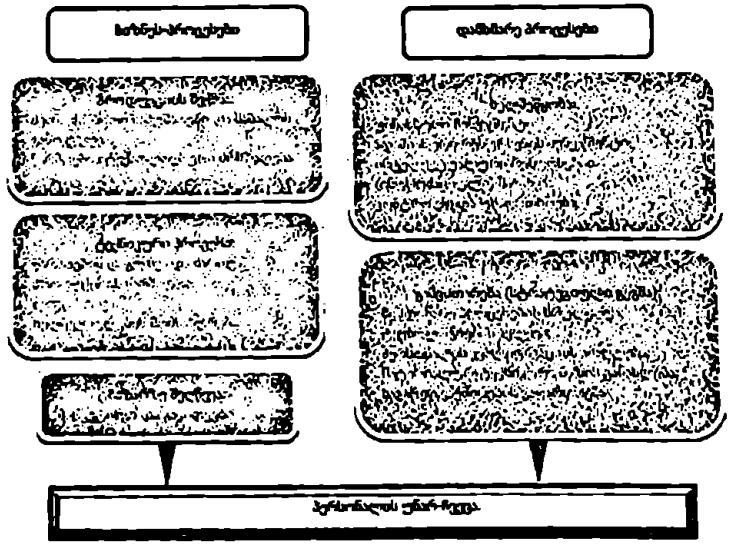
ერთი განმსაზღვრელია.

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.

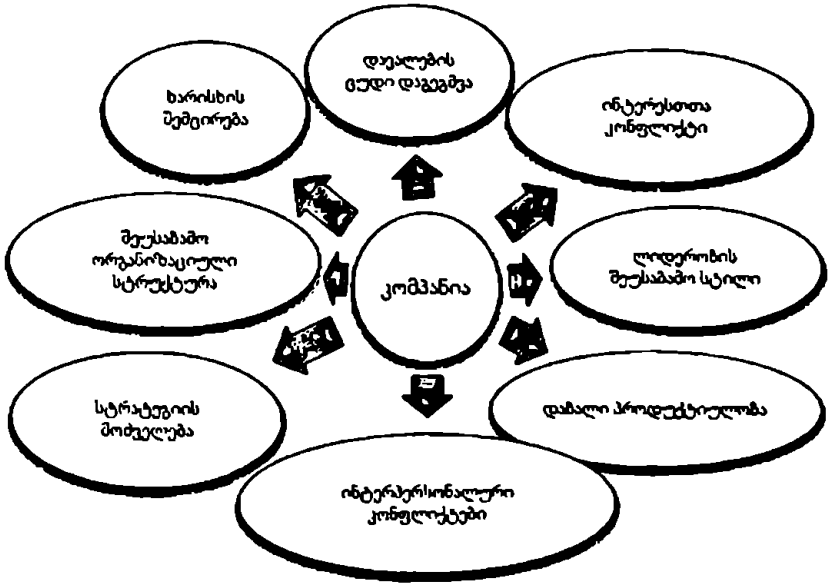
ამ სისტემით შესაძლებელია განისაზღვროს თანამდებობრივი იერარქიული მრავალფუნქციური სტრუქტურა, თავისი კომპეტენციებით და მოვალეობებით, როგორც რისკის მართვის, ასევე ბიზნეს-პროცესების დაგეგმვისა და გადაფასების თვალსაზრისით.

ბიზნეს-პროცესი ეს არის ლოგიკურად დაკავშირებული ქმედებების ერთობლიობა, რომელიც იყოფა: ბიზნეს-პროცესებად, დამხმარე პროცესებად და მოიცავს ადამიანური რესურსის უნარ-ჩვევაზე დაფუძნებულ საფეხურებს (იხ. ნახ., 4.11.), რომელიც მოქცეულია ორგანიზაციულ სისტემაში [106, ст., 78].



ნახ. 4.11. "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. 4.12), რომელიც გადაწყვეტილების მიღების თანმიმდევრული ციკლის შექმნის საფუძველს ქმნის. მოცემული ციკლის ანალიზი ააშკარავებს პერსონალის კვალიფიკაციის აუცილებლობის დონეს, მართვის აუცილებლობას და ავლენს ურთიერთდამოკიდებულებას ფინანსურ მენეჯმენთან როგორც პროცესის ზუსტად, დროულად და ხარისხიანად აღსრულების ფაქტორს.



ნახ. 4.12. "RMG"-ის კომპანიებში ცვლილებების გამომწვევი მიზეზების მახასიათებლები

4.4. 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» [56, 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» [56, 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. ეს პასუხისმგებლობა ინტეგრირებულია მთელ ორგანიზაციაში, მისი სტრუქტურებისა და საქმიანობისყველარგოლსადაყველადონეზედააისახებაგამჭვირვალე, ეთიკურ ბიზნეს საქმიანობაში, რომელიც შეესაბამება მდგრადი განვითარების პრინციპებს და საზოგადოების კეთილდღეობას, დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესების გათვალისწინებით, მოქმედი კანონმდებლობის და საერთაშორისო ნორმების დაცვით.

6 ISO26000 სამუშაო ჯგუფი სოციალურ პასუხისმგებლობაზე, 2007. გვ. 137.

მაგალითად, ამერიკის შეერთებული შტატების წამყვანი კორპორაციების გაერთიანება "ბიზნესი სოციალური პასუხის-მგებლობისათვის" შემდეგ განსაზღვრებას გვთავაზობს: "კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა ნიშნავს კომერციული წარმატების მიღწევას იმ მეთოდებით, რომელიც ეფუძნება ეთიკურ ნორმებს, ადამიანთა, საზოგადოებისა და გარემოს პატივისცემას"[7]. საინტერესოა, ბრიტანეთის ყოფილი ფინანსთა მინისტრის გორდონ ბრაუნის[8] (2007 წლიდან ბრიტანეთის პრემიერ-მინისტრი) მოსაზრება: "დღეს კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა შორს გასცდა გასული ეპოქის კორპორაციულ 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" [56, 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 [100].

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

7 Business for Social Responsibility (BSR) https://www.bsr.org

8 Corporate Social Responsibility: UK Government Update, Department of Trade and Industry, 2004. www.csr.gov.uk

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-მომპოველი დარგის კომპანიების კომპლექსური ანალიზი: სს "RMG Copper"-ის და შპს "RMG Gold"-ის კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა და უსაფრთხო განვითარების სტრატეგიების პრობლემები, რომელიც აქტუალურს ხდის არა მარტო თემას, არამედ ამ კომპანიების ინტეგრირებას თანამედროვე საზოგადოებრივ აზროვნებაში კორპორაციის სოციალური პასუხისმგებლობის პოზიციიდან.

ქართველი და უცხოელი მეცნიერების შრომების [43; 23; 65; 81] 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].

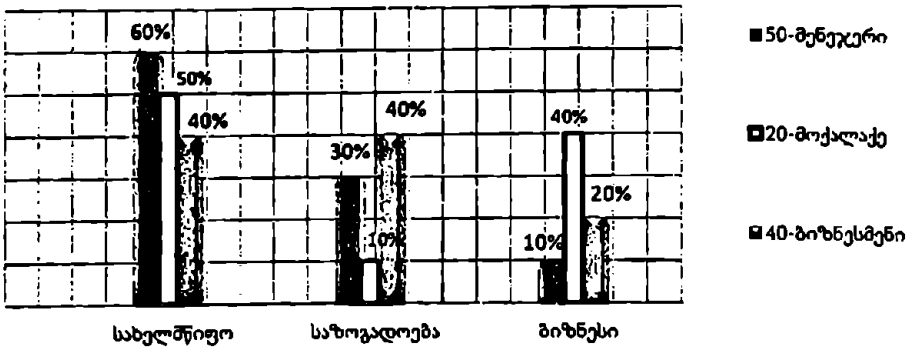
კვლევის მიზნიდან და საკვლევი ობიექტის სპეციფიკიდან გამომდინარე, შემოთავაზებულ იქნა CSR-ის კვლევის კონკრეტული მიმართულების პრიორიტეტები, სახელდობრ: საკვლევი ობიექტების ტოპმენეჯმენტის ინფორმირებულობის ხარისხის და ცნობიერების დონის გაზომვა CSR-ის რაობის, განხორციელების

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].

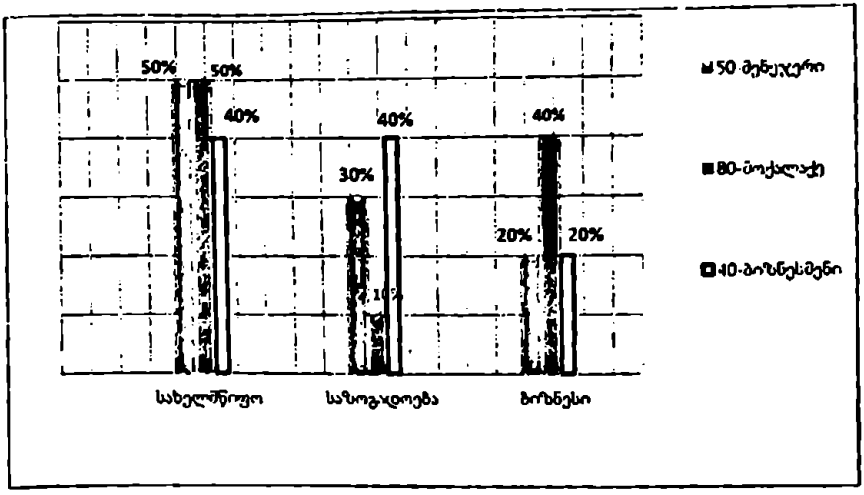
ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევის მეთოდოლოგიად შერჩეულ იქნა თვისობრივი კვლევის მეთოდები. კვლევის პროცესში განვახორციელეთ კონფიდენციალური ინტერვიუები, რომლის მიზანი იყო კვლევის საკითხებთან დაკავშირებით რესპოდენტთა მოსაზრებების და დამოკიდებულებების შესწავლა. 2013 წელს ჩატარდა 110 ინტერვიუ, 50 წარმოადგენდა «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 სამთო-მომპოველი 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 გამოკითხულებიდან 50 წარმოადგენდა «RMG»-ის კომპანიების პასუხისმგებელ პირს 80 ჩვეულებრივ მოქალაქეს, ხოლო 40 «RMG»-ის პარტნიორ ორგანიზაციებში მომუშავე ბიზნესმენს.

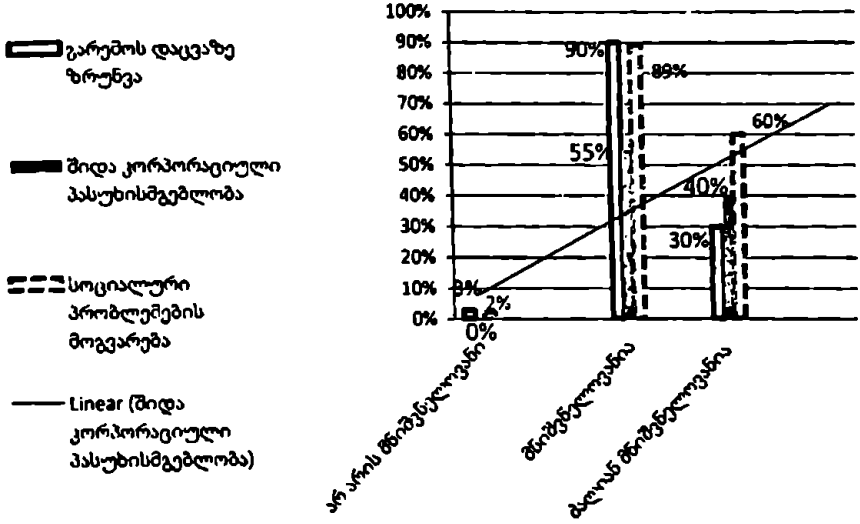
ჩატარებული გამოკითხვისა და წარმოდგენილი გრაფიკების საფუძველზე დადგინდა, რომ "RMG"-ის კომპანიები აცნობიერებენ საკუთარ პასუხისმგებლობას საზოგადოების წინაშე და გარკვეულწილად, ახორციელებს კიდეც მას, მაგრამ არ აქვთ შემუშავებული ისეთი ფინანსური პოლიტიკა, რომელიც ერთხელ და სამუდამოდ მოაგვარებს აღნიშნულ საკითხს (იხ. ნახ., 4.13; 4.14; და 4.15.).



ნახ. 4.13. 2013 წლის ეკოლოგიურ და სოციალურ ვალდებულებათა განაწილების მაჩვენებლების სქემა გამოკითხულთა პროცენტული მაჩვენებლების მიხედვით



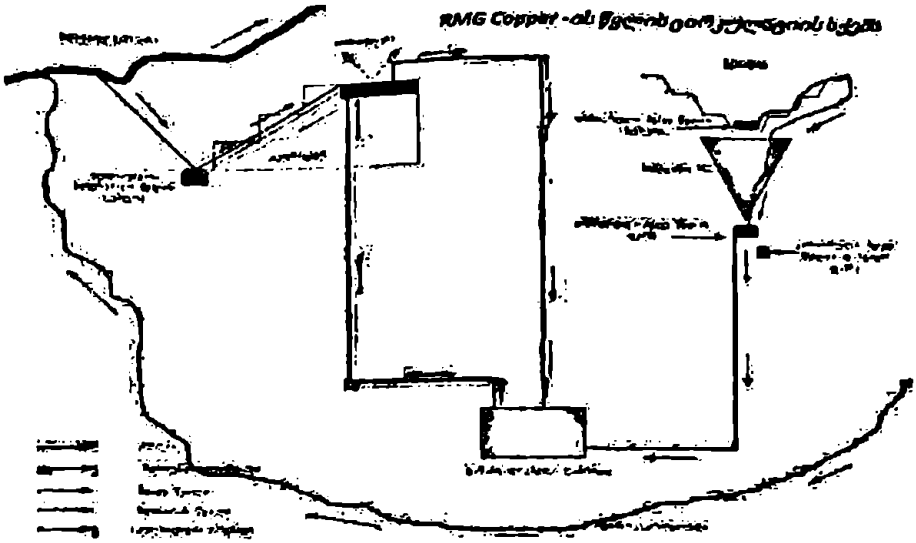
ნახ. 4.14. 2014 წლის 6 თვის ეკოლოგიურ და სოციალურ ვალდებულებათა განაწილების მაჩვენებლების დიაგრამა



ნახ. 4.15. «RMG»-ის კომპანიების მიერ სოციალური პასუხისმგებლობის განხორციელების მნიშვნელობა ცალკეული მიმართულებების მიხედვით (2014 წ. 6 თვე)

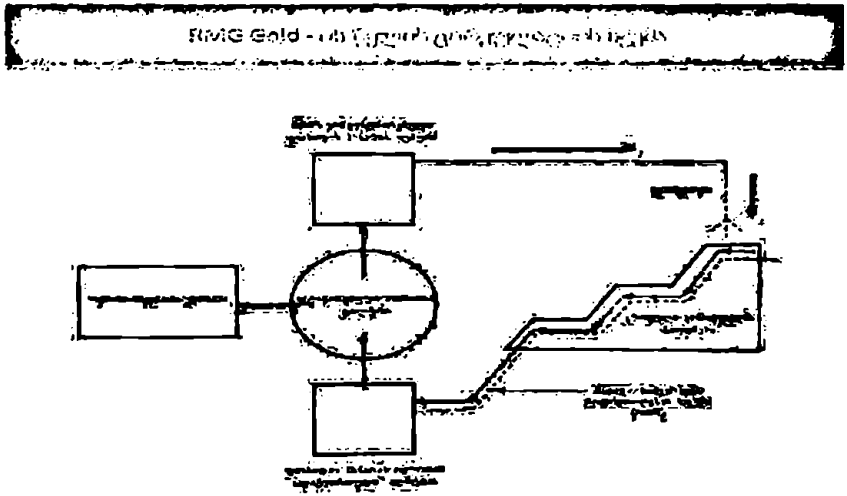
"RMG"-ის კომპანიების თანამშრომლების ერთი ნაწილი ბიზნესის ფუნქციად, სოციალურ საკითხებთან ერთად, აგრეთვე გარემოს დაცვასაც მოიაზრებს, ამასთან აღნიშნავენ, რომ კორპორაცია იხდის სახელმწიფოს მიერ დადგენილ ეკოლოგიურ გადასახადს და ეს პასუხისმგებლობა სრულდება. აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით საგულისხმოა ის გარემოებაც, 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, 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 [51]. 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., 4.16 და 4.17).



ნახ. 4.16. სს "RMG Copper"-ის საწარმოო ციკლში წყლის ცირკულაციის სქემა

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



ნახ. 4.17. შპს "RMG Gold"-ის საწარმოო ციკლში წყლის ცირკულაციის სქემა

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

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

ჩვენი მოსაზრებით კორპორაცია, რომელსაც სურს დაიცვას ეკოლოგიური გარემო უნდა განახორციელოს შემდეგი ღონისძიებანი:

1. მოახდინონ აღიარება იმ გარემოებისა, რომ გარემოს მართვა შედის უმაღლეს პრიორიტეტთა ჩამონათვალში;

2. მოახდინონ შიგა (კორპორაციის) და გარე (საზოგადოების) დაინტერესებულ მხარეებს შორის კავშირ-ურთიერთობათა დამყარება;

3. მოახდინონ ორგანიზაციის საქმიანობასთან, დაკავშირებულ კანონიერ მოთხოვნათა ეკოლოგიური ასპექტების განსაზღვრა და წარმოების პროცესში გატარება;

4. განახორციელონ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის და თანამშრომელთა მხრივ გარემოს დაცვის სფეროში მოვალეობების ჩამოყალიბება, ანგარიშ-ვალდებულებათა და პასუხისმგებლობათა მიხედვით;

5. გარემოს დაცვის დაგეგმვის წახალისება, წარმოების პროცესის მთელი ციკლის განმავლობაში;

6. მოახდინონ შედეგიანობის დაგეგმილი დონის მიღწევის პროცესების გასაჯაროება;

7. შედეგიანობის დაგეგმილი დონის მისაღწევად აუცილებელ ფინანსური რესურსთა უზრუნველყოფა;

8. მოქმედება ქვეყნის ეკოლოგიური პოლიტიკიდან გამომდინარე;

9. ეკოლოგიური გარემოს მართვის სისტემის ანალიზისთვის, მართვის პროცესების შემუშავება და სისტემის გაუმჯობესება;

კორპორაციამ უნდა იხელმძღვანელოს საერთაშორისო სტანდარტთა გამოყენებით, სახელდობრ:

1. 144 1. ISO 14001-96 სტანდარტის გამოყენება სერტიფიკაცია/ რეგისტრაციის სამუშაოთა შესასრულებლად ან საკუთარი გარემოს მართვის სისტემის წარმოსაჩენი განაცხადისთვის.

2. ISO 14001-96 საერთაშორისო სტანდარტის ან მისი ნაწილების გამოყენება გარემოს მართვის სისტემის შესაქმნელად ან/და გასაუმჯობესებლად. ეს სტანდარტი არაა მოწოდებული სერტიფიკაცია/რეგისტრაციისთვის.

3. ISO 14001-96 სტანდარტის გამოყენება სახელმძღვანელო მითითებების სახით ან ამ სტანდარტის გამოყენებით ტექნიკურ პირობათაფორმითმეორემხარეებისგამოსაყენებლადხელშეკრულების დადებისას, რაც მოხერხებულია საქმიან ურთიერთობებში.

4. ISO-ს მონათესავე დოკუმენტთა გამოყენება. აქ არჩევანი დამოკიდებული იქნება ისეთ ფაქტორებზე, როგორიცაა:

ა) კორპორაციის პოლიტიკა;

ბ) კორპორაციის მზადყოფნის დონე: განხორციელებულია თუ

არა სისტემატური ადმინისტრაციული მმართველობა, რომელმაც შეიძლება ხელი შეუწყოს გარემოს მართვის სისტემის სისტემატური მართვის შემოღებას;

გ) შესაძლო ნაკლოვანებანი და ღირსებანი, რომლებზეც ისეთი ფაქტორები ახდენენ ზეგავლენას, როგორიცაა: კორპორაციის მდგომარეობა ბაზარზე, მისი რეპუტაცია და გარე კავშირები;

დ) კორპორაციის მასშტაბი.

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.

4.5. პერსონალის მართვის შედარებითი ანალიზი

განვითარებულ ქვეყნებში ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მენეჯმენტი დაყვანილია ორგანიზაციულ და, შემდგომ, ცალკეული პერსონალის მოქმედების ალგორითმამდე კულტურული თავისებურებების გათვალისწინებით. საქართველოში ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მენეჯმენტი უფრო ცალკეული პირის გადაწყვეტილების მიღებაზეა დამოკიდებული, რაც განპირობებულია პიროვნული ძალაუფლების აღიარებიდან, ასევე, ხშირია ისეთი ხასიათის მენეჯმენტის ფორმების გამოყენება, რომლებიც არ ესადაგებიან ეროვნული კულტურის თავისებურებებს, რის შედეგადაც მათი ეფექტიანობა დაბალია. საქართველოსთვის, როგორც ტრადიციების დამცველი ქვეყნისათვის უფრო ახლოსაა პერსონალის მენეჯმენტის აღმოსავლური მეთოდები. რაც შეეხება ევროპულ ქვეყნებს, იქ იკვეთება მაკიაველის მიზნის მიღწევის მეთოდები,

პლუს შრომის შედეგების სწრაფი შეფასება. შედარებისათვის მოგვყავს იაპონური და ამერიკული მოდელების ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მენეჯმენტის სპეციფიკური თავისებურებანი, რაც საშუალებას იძლევა შედარების აღმოსავლეთის და დასავლეთის ქვეყნების მენეჯმენტის მახასიათებლების (ცხ., 4.19).

ცხ. 4.19. იაპონიისა და აშშ-ს ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მენეჯმენტის მახასიათებლები

იაპონია	აშშ
ორგანიზაციაში, მმართველური გადაწყვეტილებების მიღება ხდება ყველა მმართველი პერსონალის ერთსულოვნების საფუძველზე	გადაწყვეტილების მიღების ინდივიდუალური ხასიათი
კოლექტიური პასუხისმგებლობა	ინივიდუალური პასუხსმგებლობა
ორგანიზაციის ინდივიდუალობის გათვალისწინებით მოქნილი მენეჯმენტი	მკაცრად ფორმალიზებული მართვის სტრუქტურა
კონტროლის არაფორმალური ორგანიზაცია	კონტროლის მკვეთრად ფორმალიზებული სტრუქტურა
ღია კონტროლი	დახურული კონტროლი და შეფასება
შრომის სტატისტიკური შეფასება და შედეგებიდან გამომდინარე სამსახურებრივი დანინაურება	შრომის შედეგების სწრაფი შეფასება და დაჩქარებული სამსახურებრივი დანინაურება
ხელმძღვანელის ძირითადი თვისება - მოქმედებათა კოორდინაციის და კონტროლის განხორციელების უნარი	ხელმძღვანელის ძირითადი თვისება - პროფესიონალიზმი, ინიციატივა და მოგების მოტანის უნარი
ჯგუფზე ორიენტირებული მართვა	პიროვნებაზე ორიენტირებული მართვა
მართვის შეფასება-კოლექტივში ჰარმონიის მიღწევით და კოლექტიური შედეგით	მართვის შეფასება - ინდივიდუალური შედეგის მიხედვით
დაქვემდებარებულებთან არაფორმალური ურთიერთობები	დაქვემდებარებულებთან ფორმალური ურთიერთობები
სამსახურებრივი დაწინაურება გამომყონებლობის უნარის და მუშაობის სტაჟის მიხედვით	სამსახურებრივი დაწინაურება განისაზღვრება ინდივიდუალური შედეგებით
უნივერსალური ტიპის ხელმძღვანელების მომზადება	ვიწროდ სპეციალიზირებული ხელმძღვანელების მომზადება
შრომის ანაზრაურება მუშაობის მაჩვენებლების და სამუშაო სტაჟის მიხედვით	შრომის ანაზღაურება ინდივიდუალური მიღწევების მიხედით
ორგანიზაციაში ხელმძღვანელის და მომუშავეების გრძელვადიანი დასაქმება - საშუალოდ 4 წელი	სამუშაოზე დაჭირავება მცირე ვადით - საშუალოდ 1 წელი

როგორც ზემოთ მოცემული ცხრილიდან ჩანს იაპონური მენეჯმენტი მკვეთრად განსხვავდება ამერიკულისგან და ხშირ შემთხვევაში მისი საპირისპიროც კი არის. ჩვენი მოსაზრებით სწორედ ამ თავისებურებებმა შეაძლებინა იაპონიას მცირე რესურსების პირობებშიც კი, რომ გამხდარიყო მსოფლიო ლიდერი. აშშ-ში გადაწყვეტილებათა მიღების მექანიზმი გამოირჩევა მრავალსაფეხურიანობით და ავტორიტარულობით, ხოლო იაპონიაში იერარქიის საფეხურების რაოდენობა გაცილებით ნაკლებია და გადაწყვეტილებები მიიღება კოლექტიურად, ყველას აზრის გათვალისწინებით ვისაც კი ეხება ორგანიზაციაში მიმდინარე საწარმოო პროცესი. ეს ორი ქვეყანა მკვეთრად განსხვავდება ერთმანეთისგან ორგანიზაციული კულტურითაც. აშშ-ს ორგანიზაციული კულტურა მიმართულია თანამშრომელთა კონკურენციაზე, მკაფიო თანამდებობრივ ინსტრუქციებზე, თანამდებობების მკაცრ ჯგუფურ კლასიფიკაციაზე, სოციალურ სტატუსებს შორის დიდ განსხვავებებზე თანამდებობიდან გამომდინარე და ყოველივედან გამომდინარე კორპორაციული პასუხისმგებლობა. რაც ჩვენი მოსაზრებით, აფერხებს თანამშრომლების ურთიერთდახმარების შესაძლებლობების რეალიზებას და შეუძლებელს ხდის ხელმძღვანელობის კრიტიკას. ორგანიზაციული კულტურა იაპონიაში უმთავრესად გამოირჩევა მუშაობის გუნდური ხასიათით, თანამშრომლობით, არ არის უფლებების და მოვალეობების მკაცრი განაწილება (შეზღუდვის თვალსაზრისით), შრომის ანაზღაურებებს შორის განსხვავებები არ არის დიდი, თანამდებობა არ იძლევა პრივილეგიებს ან განსაკუთრებულ უფლებებს. იაპონიის ორგანიზაციებში მმართველურ გადაწყვეტილებებში მონაწილეობას ღებულობს თანამშრომელთა დაახლოებით 55%, ხოლო აშშ-ში 15%. იაპონიაში პირადი და ორგანიზაციული ინტერესების თანხვედრა აღინიშნება თანამშრომელთა 90%-ში, ხოლო აშშ-ში თანამშრომელთა 11%-ში. გარდა აღნიშნულისა იაპონიის კომპანიებში მენეჯმენტის სისტემა ორიენტირებულია პერსონალის მაქსიმალური გარანტიების შექმნაზე, შრომაში ჩართულობის მაღალი ხარისხის შენარჩუნების რაკუსში, კომპანიებისადმი ერთგულების მაღალი მაჩვენებლების მიღწევაზე, თანამშრომლური და დადებითი ორგანიზაციული კლიმატის შექმნაზე, სტატუსური უთანასწორობის მინიმიზაციაზე და შრომითი კმაყოფილების მაჩვენებლის ამაღლებაზე.

უახლესი ტექნოლოგიების ათვისების თვალსაზრისით იაპონია მთელ მსოფლიოში გამორჩეული ქვეყანაა, მაგრამ, მიუხედავად მაღალი რობოტიზაციისა, ადამიანურ ფაქტორს, ამ პროცესში, როგორც ზედმეტ რესურს არ განიხილავენ საერთოდ. მხოლოდ ასეთ, ფსიქოლოგიურად უსაფრთხო პირობებში ხდება შესაძლებელი ადამიანური რესურსების პოტენციალის მაქსიმალური გამოყენება კომპანიების გაძლიერებისა და განვითარებისთვის. ეს ყოველივე მეტყველებს ადამიანური ფაქტორის დიდი მნიშვნელობის გაცნობიერების სასარგებლოდ და სწორედ ამის საფუძველზე გახდა შესაძლებელი ის, რომ იაპონია დღემდე ინარჩუნებს ლიდერის პოზიციებს მსოფლიოს ეკონომიკაში და აღწევს წარმატებას ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის მხრივ. აშშ-ს ორგანიზაციები უფრო მეტ ყურადღებას უთმობენ ტექნოლოგიების განვითარებას და ნაკლებ მნიშვნელობას ანიჭებენ პერსონალის პოტენციალის მაქსიმალურ რეალიზებას. ეს არის მათი მართვის ადმინისტრაციული სტილის თავისებურება და, ჩვენი მოსაზრებით ნაკლი, რამეთუ, თანამედროვე განვითარებული ქვეყნები ტექნოლოგიური განვითარების თვალსაზრისით დიდად უკვე აღარ განსხვავდებიან ერთმანეთისგან, როგორც ეს გასულ საუკუნეში იყო, როდესაც აშშ ლიდერობდა მსოფლიოში; ახლა დამიანური რესურსების მენეჯერულ უნარზეა დამოკიდებული კომპანიის წარმატება. მენეჯმენტის ამერიკული მოდელი თანდათან კარგავს თავის მიმზიდველობას და სულ უფრო მეტი ქვეყნები ცდილობენ, რომ მართვისა და შრომის ორგანიზაციის მოდელებში შეიტანონ იაპონური მოდელის ელემენტები. ხოლო რაც შეეხება საქართველოს, აქ მენეჯმენტმა გარკვეული პროგრესის მიაღწია, მაგრამ, ჯერ კიდევ არ იციან რომელი მოდელი აირჩიონ იაპონური თუ აშშ-ს.

ზემოთ აღნიშნულთან დაკავშირებით აუცილებელია აღინიშნოს, რომ რაიმე მოდელის (აშშ-ს თუ იაპონიის და ა.შ.) არჩევის პროცესამდე აუცილებელია კორპორაციებმა დასაწყისში განახორციელონ შემდეგი მიმართულების კვლევა:

1. ორგანიზაციული დაგეგმვის რაციონალურობის შესაბამისობა არჩეულ მოდელთან;

2. ლიდერობის ინსტიტუტის ადაპტაციის შესაძლებლობა კომპანიაში და მისი ადგილი არჩეულ მოდელში;

3. შრომითი განწყობების დამოკიდებულება კომპანიის პოლიტიკასთან და მენეჯმენტის მოდელთან;

4. მომუშავეთა პიროვნული თვისებების გამომჟღავნება და დამოკიდებულება არჩეულ მენეჯმენტის მოდელთან;

5. ქმედითი შრომითი მოტივაციის შექმნა და მისადაგება მენეჯმენტის მოდელთან;

6. დაწინაურების ეფექტური ბერკეტების გამოვლენა;

7. კადრების შენარჩუნების და შერჩევის ქმედითი ღონისძიებების გამოვლენა.

ზემოთ ჩამოთვლილი პირობების მოვლენის და მათი კომპლექსური გააზრება არჩეული მენეჯმენტის ქცევის მოდელის ფარგლებში მნიშვნელოვნად შეამცირებს შიდა და გარე მოსალოდნელ რისკს.

როგორც ცნობილია მენეჯმენტის პროცესში გამოიყოფა ორი მიმართულება, პროცესი რომელიც მიმდინარეობს ინდივიდის დონეზე და, მეორე თანმდევი პროცესი, რომლიც ორგანიზაციის დონეზე მიმდინარეობს. ორივე ერთად ქმნიან კომპლექსურ წარმოდგენას მონეჯმენტის ფუნქციონირების შესახებ (იხ. ცხ., 4.20.).

ცხ. 4.20. მენეჯმენტის ორფუნქციური მოდელი

პერსონალი	ორგანიზაცია
ინდივიდუალური თავისებურებები	ფორმალური და არაფორმალური სოციალური სისტემები
აღქმის სუბიექტურობა და ობიექტურობა	
პიროვნების მთლიანობითი ბუნება კომპანიაში და მის ფარგლებს გარეთ	ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ ინტერესთა საერთოობა
მოტივირებული ქცევა - ეგზოგენური ფაქტორებიდან გამომდინარე	
თანამონაწილეობისკენ სწრაფვა	ეთიკური პრინციპები
პიროვნების ღირებულება	

ცხრილში სისტემატიზირებულია მენეჯმენტის ფუნქციური მოდელის ორივე დონის ბაზისური მახასიათებლები:

ინდივიდუალური თავისებურებანი. ადამიანებს მკვეთრად განასხვავებს ერთმანეთისგან მათი გენეტიკური განსაზღვრულობა და ინდივიდუალური გამოცდილება. ინდივიდუალური განსხვავებების

არსებობა განაპირობებს იმ ფაქტს, რომ მომუშავეების ყველაზე უფრო ეფექტიანი შრომა მიიღწევა მაშინ, როდესაც მენეჯერი ყოველი მათგანისთვის იყენებს სპეციფიკურ მიდგომის მეთოდებს.

აღქმის სუბიექტურობა და ობიექტურობა. ადმიანი როგორც შრომითი რესურსი ანუ საწარმოო პროცესის ინდივიდი სხვა ინდივიდისაგან განსხვავებულად აღიქვამს ერთი და იგივე საწარმოო პროცესს და განსხვავებულად ახდენს ინტერპრეტაციის იმ მექანიზმების, რომლებიც კომპანიაში მენეჯერის მიერ ჩამოყალიბდა. ამდენად მენეჯერები, რომლებიც სამსახურში ღებულობენ ადამიანებს, საქმე აქვთ მთლიან პიროვნებებთან, რამეთუ, ადამიანის პირადი ცხოვრება არ შეიძლება იყოს სრულებით მოცილებული შრომის პროცესისგან. ორგანიზაციული ქცევა გულისხმობს, რომ ორგანიზაციის ადმინისტრაციას ესაჭიროება არა უბრალოდ კვალიფიციური მომუშავეები, არამედ განვითარებული პიროვნებები, ამ გარემოებას აღმოსავლეთ ქვეყნების (იაპონია, ჩინეთი) მენეჯმენტში მნიშვნელოვან ყურადღებას აქცევენ, დასავლეთში ამ ქცევას ობიექტურ თვისებად კომპანიისათვის არ მიიჩნევენ.

მოტივირებული ქცევა. ადამიანის მოტივები არ არის ისეთები, როგორებადაც ჩვენ მათ ვთვლით, ისინი წარმოადგენენ იმას, რაც სურთ თავად ადამიანებს. მომუშავეების მოტივაცია ყოველი კომპანიის აუცილებელი ატრიბუტია. რაც არ უნდა ტექნოლოგიებს ფლობდეს იგი, მათი ეფექტიანი გამოყენება შეუძლებელია წინასწარ მოტივირებული ადამიანების გარეშე და როგორც უკვე ზემოთ აღვნიშნეთ ეს მიდგომა იაპონიაში მაღალ დონეზეა აყვანილი.

თანამონაწილეობისკენ სწრაფვა. ბევრი პერსონალი აქტიურად ისწრაფის გამოიყენოს საკუთარი ნიჭი და იდეები კომპანიის წარმატებისთვის, სურს გაუზიაროს თანამშრომლებს პირადი გამოცდილება და ამით მოიპოვოს პატივისცემა. ამ შემთხვევაში კომპანიის მთავარი მენეჯერი უნდა ცდილობდეს, რომ ასეთ თანამშრომელს შეუქმნან მაქსიმალური ხელშეწყობის პირობები, რაც მომავალში თვით ამ კომპანიისათვის მომგებიანი იქნება.

პიროვნების ღირებულება. კომპანიის თანამშრომლებს სურთ, რომ ხელმძღვანელობა მის მიმართ იყოს ყურადღებიანი და მისი პატივისმცემელი, და ეს ქმნის სამუშაოს კმაყოფილების გარემოს, ხოლო,

სამუშაოთი კმაყოფილება წარმოადგენს მომუშავის განწყობისეულ მდგომარეობას, და შეიცავს პიროვნების მთლიანობის, მოტივირებული ქცევის გარემოს.

მაშასადამე, მენეჯმენტის ფუნქციური მოდელის ორ დონიანი ბაზისური მახასიათებლების მსგავსების მიუხედავად (იხ. ცხ., 4.20), აღმოსავლური და დასავლური მენეჯმენტი (იხ. ცხ.,4.19.) ერთმანეთისაგან განსხვადება და, შესაბამისად, ქმნიან განსხვავებულ ორგანიზაციულ-ეკონომიკურ მენეჯმენტს, რაც საფუძველს ქმნის მენეჯმენტის გარკვეულ ტიპს, საქართველოში და კერძოდ ჩვენს მიერ საკვლევ კომპანიაში ცალსახად ჩამოყალიბებული მენეჯმენტის მოდელი არ არსებობს და ვერც ვიტყვით შერეული ხასიათისაა, ის უფრო უფორმო და გარემოებითი ხასიათისაა.

მეხუთე თავი

"RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული მართვის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მექანიზმის სრულყოფის მიმართულებები

5.1. "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 საბომავლო 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 დაქვეითების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანია ფაქტორია.

თანამედროვე მსოფლიოში კორპორაციების უმრავლესობა საქმიანობას სხვადასხვა ქვეყანაში ან გააჩნია წარმომადგენლობა, ან სხვადასხვა ქვეყნის პარტნიორი კომპანიების დახმარებით აბორციელებს თავის საქმიანობას და შემოსავალს იღებს საერთაშორისო ბაზარზე პროდუქციის რეალიზაციის შედეგად [2; 27]; შესაბამისად, "RMG"-ის კომპანიებისათვის აუცილებელია გლობალურობის ხარისხის ამაღლება, რომელიც სტრატეგიული ხარისხის ერთ-ერთ შემადგენელ ნაწილად გვევლინება [3; 28].

სამთო-მომპოვებელი დარგის «RMG»-ის კომპანიებისათვის გლობალურობის ხარისხის განსაზღვრის მიზნით, გამოყენებულ იქნა ტრანსნაციონალიზაციის ინდექსის (ტნი - TNI) პროდუქტული მაჩვენებლის გამოსათვლელი მეთოდი [ნნ, რომელიც გამოსახულება კომპანიის საზღვარგარეთული აქტივების (A) მთლიან აქტივებთან (A1), საზღვარგარეთული გაყიდვების (P) მთლიან გაყიდვებთან (P1) და საზღვარგარეთული პერსონალის (H) მთლიან პერსონალთან (H1) შეფარდებების საშუალო არითმეტიკულად.

$$TNI = \frac{(A + P + H)/(A1 + P1 + H1)}{3} \times 100 \qquad (5.1.)$$

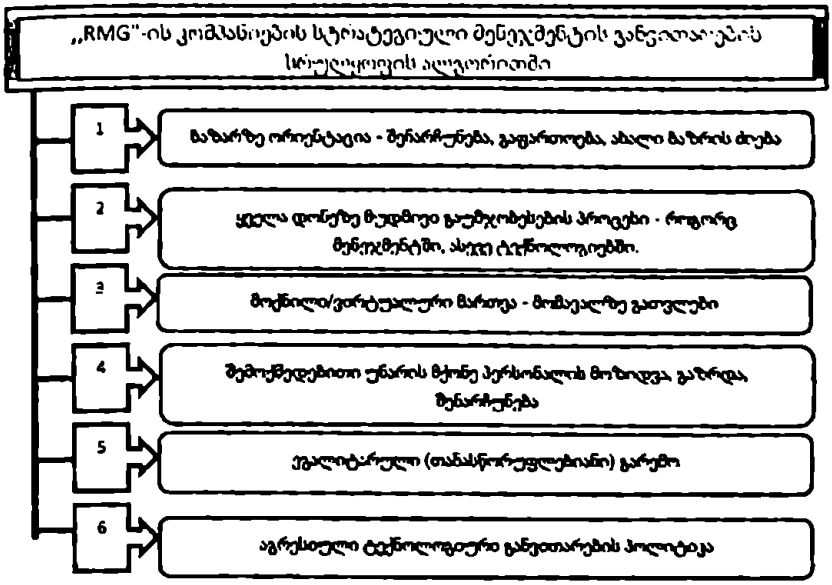
შესაბამისად, «RMG»-ის კომპანიებისათვის 2014 წელს გლობალური ხარისხის ერთობლივმა მაჩვენებელმა 2.56% შეადგინა. მაგრამ, მასში შემავალი კომპანიების ცალ-ცალკე მაჩვენებლის დადგენა შეუძლებელი იყო საზღვარგარეთული აქტივებისა და პერსონალის ცალკეული მონაცემის არ არსებობის გამო.

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 ФМ 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 დადგინდა, რომ 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 [71] და ფინანსურ მდგრადობას. კონკურენტუნარიანობის ალგორითმის ყველა პრინციპების დაცვით (იხ. ნახ.. 4.8.). ყოველივე ამის გათვალისწინებით ჩვენს მიერ შედგენილია "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული მართვის ელემენტების ალგორითმი (იხ. ნახ. 5.1).



ნახ. 5.1."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 გამომდიანრე "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.

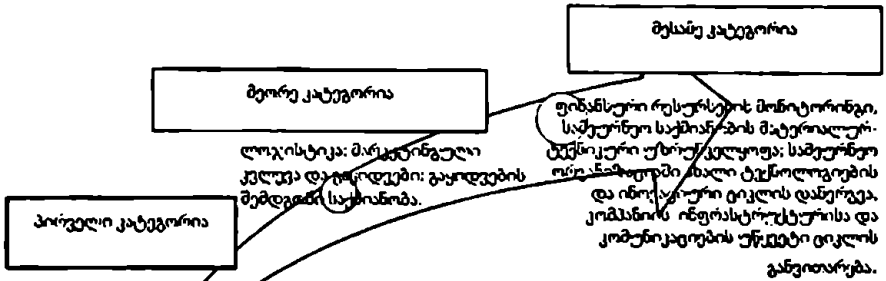
5) ეგალიტარული (თანასწორუფლებიანი) კლიმატი. «RMG»-ის კომპანიების თანასწორუფლებიანობის კლიმატის ფორმირების პოზიტიური მაგალითია სოციალური პაკეტების პირობებისათვის გაღებული თანხები. მიუხედავად აღნიშნულისა «RMG»-ის კომპანიებში ეგალიტარული კლიმატის გასაუმჯობესებლად უნდა გაიზარდოს მსგავსი ღონისძიებების დაფინანსება.

6) აგრესიული ტექნოლოგიური პოლიტიკა. ამ მიმართულებით "RMG"-ის კომპანიების ლაბორატორიებში და წარმოებაში ახალი ტექნოლოგიური მეთოდების დანერგვით ექსპერტული გაანგარიშებით შესაპლებელი 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-მომპოვებული დარგის, კერძოდ «RMG»-ის კომპანიების ეკონომიკური

საქმიანობის უშუალო წარმმართველმა - 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 შეამავალია ფინანსური რესურსი". 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 [5; 80; 107] შესწავლის და შემუშავებული კონვერგენციული მოდელის (იხ. ნახ., 4.1.) საფუძველზე შედგენილ იქნა მოცემული კომპანიების საქმიანობისის თანმიმდევრული განვითარების სქემა, რომელიც მოიცავს სამ კატეგორიას და უზრუნველყოფს კომპანიების სტრატეგიულ განკითარებას (იხ. ნახ., 5.2).



ნახ. 5.2. «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 [109] 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. 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:, სადაც, არის ეკონომიკური ზრდის მდგრადობის კოეფიციენტი, - წმინდა მოგება, - გადახდილი დივიდენდები, - 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, რომლის შენარჩუნებასაც 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 გადახდისუუნარობის 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 სანაცირებული კომპანიის ეკონომიკური განვითარების ტემპების დაჩქარების საფუძველზე.

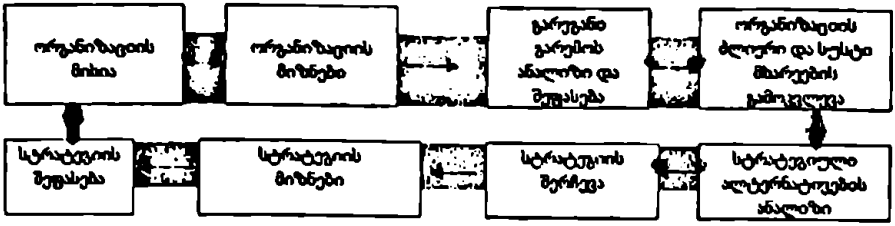
სამთო-მომპოვებელი დარგის კომპანიების სს "RMG Copper"-ის და შპს "RMG Gold"-ის ანალიზის საფუძველზე დადგინდა, რომ კონკურენტუნარიანობა ძირითადად განისაზღვრება ბუნებრივი და ფინანსური რესურსების, კომპანიის შემოქმედებითი უნარით (შრომითი ინტელექტუალური კაპიტალის ეფექტიანი გამოყენებით). ამასთან ამ ფაქტორების 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-მომპოვებული დარგის, კერძოდ «RMG»-ის კომპანიების, ეკონომიკური საქმიანობის უშუალო წარმმართველმა 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. 5.3).



ნახ. 5.3. «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;

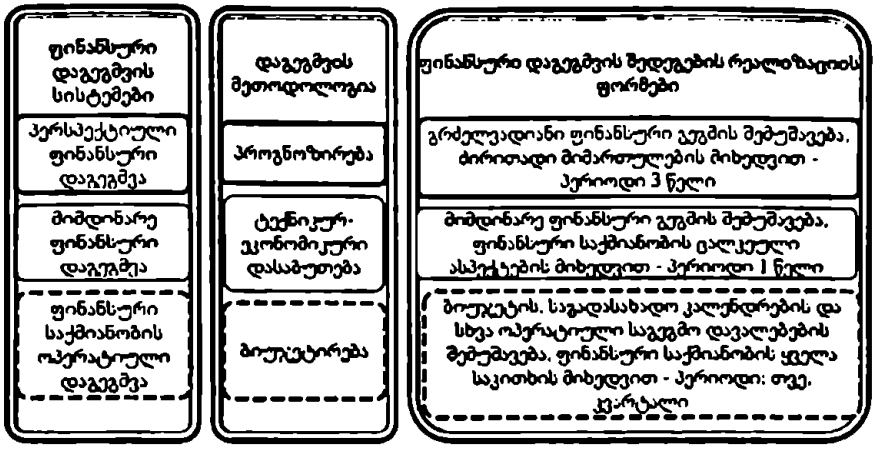
ი) ბუნების დაცვასთან და კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობასთან დაკავშირებულ გეგმას, რომელიც სტრატეგიული ფინანსური გეგმის ერთ-ერთი მთავარი შემადგენელი ნაწილია.

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., 5.4).

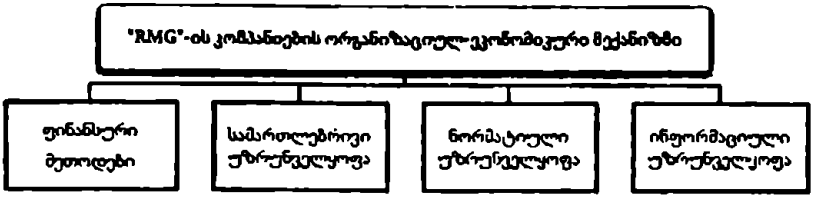


ნახ. 5.4. კომპანიის ფინანსური დაგეგმვის სრულყოფის ძირითადი მიმართულებები

"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., 5.5).



ნახ. 5.5. 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, როგორიცაა 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 როგორიცაა კომპანიის ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტი.

ჩატარებული ანალიზის საფუძველზე ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტის შემცირების დინამიკის გათვალისწინებით (განხილულია 4.2. ქვეთავში) შევიმუშავეთ "RMG"-ის კომპანიების ფინანსური სტაბილიზაციის ალგორითმი, რომელიც მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

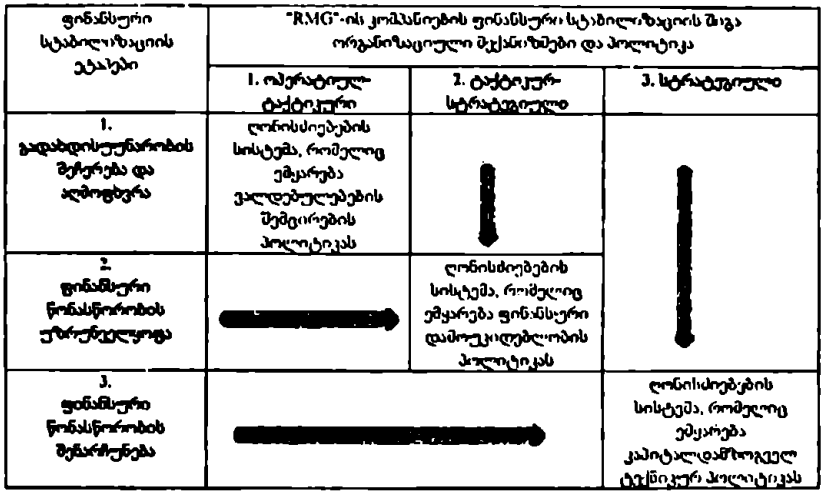
1. გადახდისუუნარობის შეჩერება. ამ ეტაპის გადაუდებელი ამოცანაა «RMG»-ის კომპანიების ფინანსური სტაბილიზაციის ღონისძიებათა სისტემაში გადახდისუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტის უზრუნველყოფა კომპანიების გადაუდებელი ფინანსური ვალდებულებების მიხედვით, გაკოტრების შესაძლო შემთხვევების აღმოფხვრის მიზნით.

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

3. ფინანსური წონასორების შენარჩუნება. ფინანსური წონასწორების 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. ცხ.: 4.6; 4.7; 4.8; 4.9; 4.10; 4.11; 4.12; 4.13; 4.14.) და დამოკიდებულია ფინანსური სტაბილიზაციის ალგოროთმის გამართულ ფუნქციონირებაზე (იხ. ნახ., 5.6.).



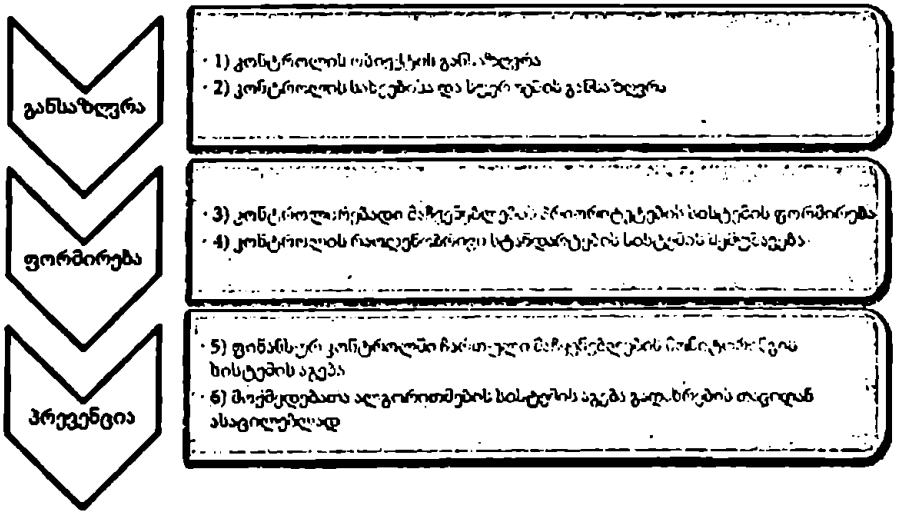
ნახ. 5.6. "RMG"-ის კომპანიების ფინანსური სტაბილიზაციის შიგა ორგანიზაციული მექანიზმი

1. ოპერატიულ-ტაქტიკური მექანიზმი (გადახდისუუნარობის შეჩერება) კორპორაციულ პრაქტიკაში წარმოადგენს იმ ღონისძიებათა სისტემას, რომელიც მიმართულია, ერთის მხრივ, კორპორაციის მიმდინარე შიგა და გარე ფინანსური ვალდებულებების სიდიდის შემცირებისაკენ მოკლევადიან პერიოდში, საშუალო ვადებზე გადაანგარიშებით და 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.

2. ტაქტიკურ-სტრატეგიული მექანიზმი (ფინანსური წონასწორობის უზრუნველყოფა) მიმართულია ფინანსური განვითარების არახელსაყრელი ტენდენციების გარდატეხაზე საკუთარი ფინანსური რესურსების ფორმირების ზრდაზე, რომელიც იძლევა საშუალებას მისი გამოყენების ყველა მიმართულებების განვითარებაზე, როგორიცაა: 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.

აშკარაა, 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., 5.7.), კერძოდ:



ნახ. 5.7. "RMG"-ის კომპანიების ფინანსური კონტროლის სისტემის აგების ეტაპების თანმიმდევრობის ალგორითმი

1. კონტროლის ობიექტის განსაზღვრა. ხორციელდება მიზნობრივი ორიენტაციიის 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, როგორიცაა: 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 მნიშვნელობანია, 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, აღმომჩენ 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 კომპონენტიანი სტრუქტურიზებული 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 შეიმუშავადა 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 [15]:

1. მიზნის განსაზღვრა: სტრატეგიის განსაზღვრა, მზადყოფნა რისკის აღებაზე, რისკის მადა;

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.

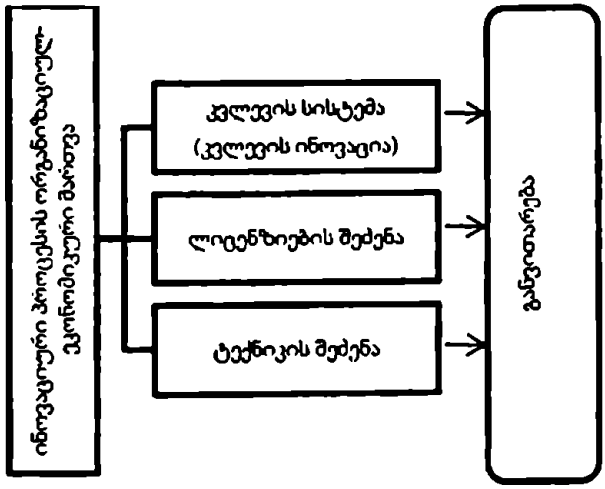
მაშასადამე, კონტროლი, როგორც მართვის აუცილებელი პირობა მენეჯერულ ღონისძიებათა და კონტროლის ქსელის განუყოფელი ნაწილია და მისი დამკვიდრება კორპორაციის სტრატეგიული მართვის სისტემაში აუცილებელია, კორპორაციის ინვესტორთა ინტერესების დაცვის მიზნით, რაც უდაოდ ამაღლებს დამატებით ინვესტიციების მოზიდვის და, შესაბამისად, 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-საძიებო 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.

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 გელოგიურ-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., 5.8.), რომელიც უდაოდ მოითხოვს ახალი ინვესტიციების მოზიდვას.



ნახ. 5.8. "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:

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 საყდრისიყაჩაღიანის 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. 5.9.).

<table>
<tr><td colspan="4">"RMG"-ის კომპანიების ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის პრიორიტეტები</td></tr>
<tr><td>ფინანსური რესურსების ფორმირების სტრატეგია</td><td>ფინანსური რესურსების განაწილების სტრატეგია</td><td>ფინანსური უსაფრთხოების უზრუნველყოფის სტრატეგია</td><td>ეკონომიკური საქმიანობის მართვის ხარისხის ოპტიმიზაციის სტრატეგია</td></tr>
<tr><td>მოგების მართვის პოლიტიკა</td><td rowspan="2">ფინანსური რესურსების განაწილების პოლიტიკა და სტრატეგია</td><td>საბრუნავი აქტივების მართვის პოლიტიკა</td><td>საალრიცხო პოლიტიკა</td></tr>
<tr><td>დივიდენდური პოლიტიკა</td><td rowspan="2">კაპიტალის სტრუქტურის მართვის პოლიტიკა</td><td rowspan="2">პერსონალის მართვის და სოციალურ-ეკონომიკური პოლიტიკა</td></tr>
<tr><td rowspan="2">ფინანსური სახსრების მოზიდვის პოლიტიკა</td><td rowspan="2">საინვესტიციო პოლიტიკა</td><td>ინოვაციური პოლიტიკა</td></tr>
<tr><td>რისკების მართვის პოლიტიკა</td><td rowspan="2">ორგანიზაციულ გარდაქმნათა პოლიტიკა, ფინანსური მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის და ფინანსური მენეჯერების ორგანიზაციული კულტურის მიხედვით</td></tr>
</table>

ნახ. 5.9. 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.

5.2. "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, 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, როგორიც არის: აუტიზმით დაავადებულთა ასოციაცია; მომავლის გზა; მოძრაობა ხელმისაწვდომი გარემოსათვის; მომავლის სახლი; ბოლნისის რაიონის რეაბილიტაციისა და განვითარების ხელშეწყობის ცენტრი; ფონდი „იავნანა" 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.

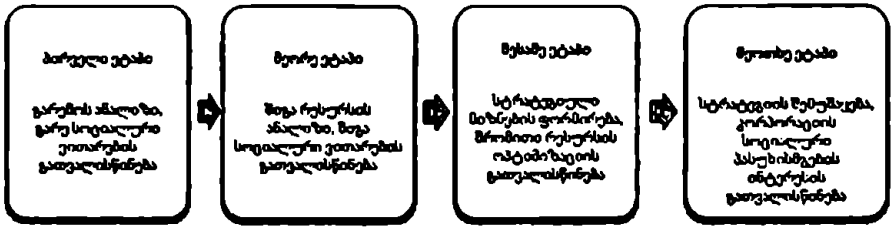
ამასთან მიგვაჩნია, რომ სოციალური პროექტების გაფართოების მიზნით, «RMG»-ის კომპანიებმა საზოგადოებასთან ურთიერთობის დასარეგულირებლად უნდა გაატარონ შემდეგი ღონისძიებები:

- გამჭვირვალობა და ნდობის ზრდა;
- წარმოებაში სოციალური საკითხების წინა პლანზე გადატანა;

თანამშრომლების ჩახალისება 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 უზრუნველმყოფელ მექანიზმს. შესაბამისად, «RMG»-ის კომპანიებისთვის შემოთავაზებულია სტრატეგიული მართვის პროცესის ოპტიმიზაციის ალგორითმი სოციალური ვითარების გათვალისწინებით (იხ. ნახ., 5.10.), სადაც:



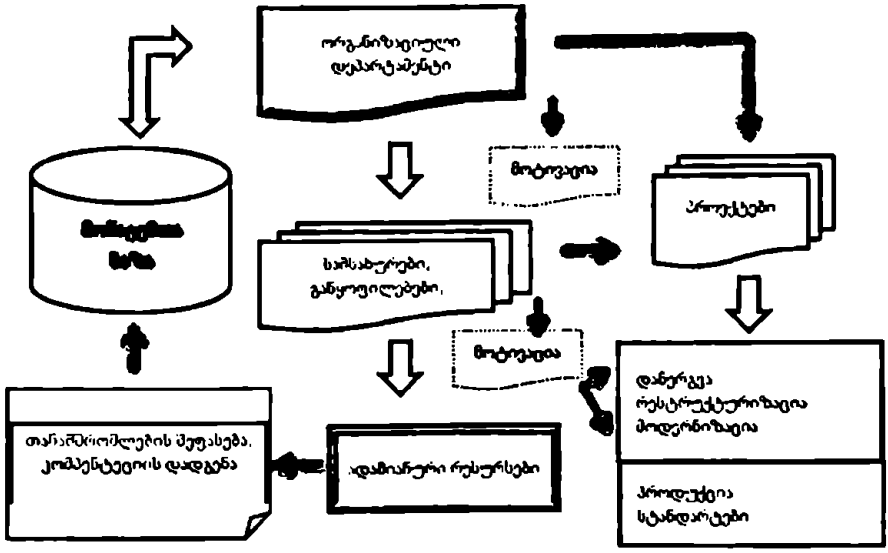
ნახ. 5.10. "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული მართვის პროცესის ალგორითმის სქემა, სოციალური ვითარების გათვალისწინებით

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. 5.11.).



ნახ. 5.11. "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 ტექნოლოგის 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, 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 შეძენილი 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 [120]. 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.

ბოლო 15 წლის მანძილზე დაინტერესებული მხარეებთან თანამშრომლობის წარმატებული პრაქტიკის მქონე კომპანიებმა (Coca Cola, Procter & Gamble, Jonhson & 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).

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 (Busines 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).

ინვესტორების 86 პროცენტი თვლის, რომ სოციალური და გარემოსდაცვითი რისკების მართვა კომპანიის საბაზრო ღირებულების გრძელვადიანობას ამაღლებს.

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 „ჰორიზონტმა" 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:

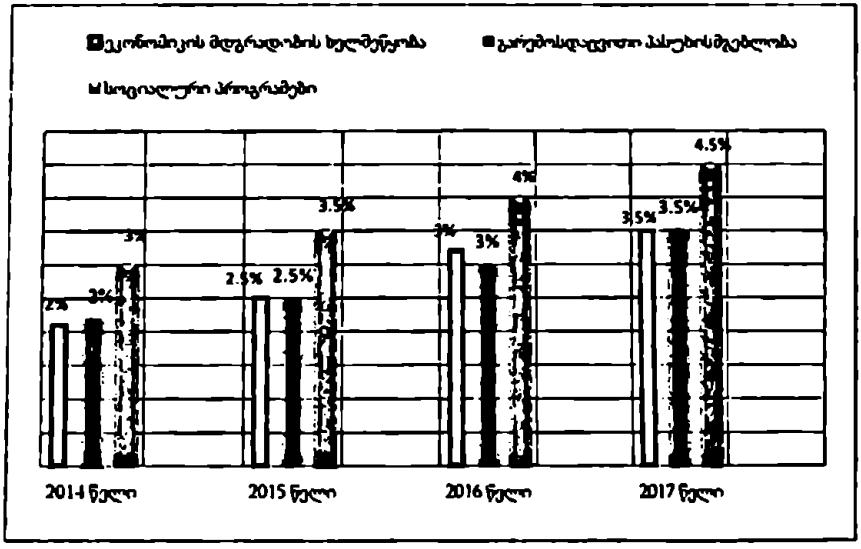
კომპანიათა დიდ უმრავლესობას (88.9%) აქვს თანამშრომელთა წახალისების სისტემები, მათ შორის მსხვილი კომპანიების 96.5%-ს და საშუალოების 82.8%-ს. ფულად პრემიას წახალისების მიზნით იყენებს ორგანიზაციათა 82.4%, ხელფასის მომატებას - 49.3%, დასაჩუქრებას - 41.3%. ფულად პრემიებს ერთნაირი სიხშირით იყენებენ როგორც საშუალო, ისე მსხვილი კომპანიებიც, ხელფასის მომატებას უფრო ხშირად მიმართავენ საშუალო კომპანიები, დასაჩუქრებას - მსხვილი 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 ორგანიზაციებან ერთად სოციალურ/ საზოგადოებრივი პროექტების განხორციელების გამოცდილება გამოკითხულთაგან 12.7% კომპანიას აქვს. რაც შეეხება სათემო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობას, ასეთი შემთხვევა მხოლოდ ერთი აღმოჩნდა. აღსანიშნავია, რომ მსხვილი 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

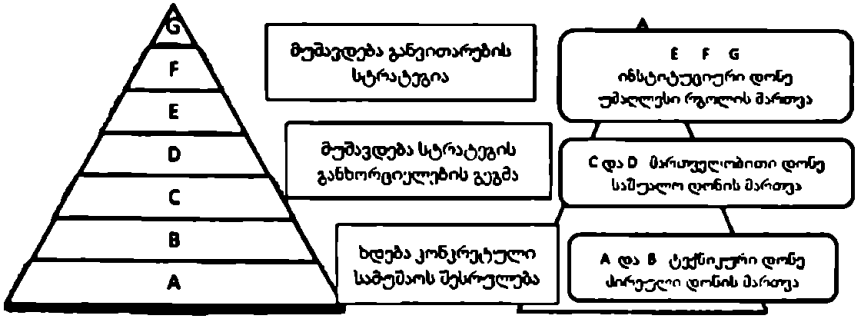
საქმიანობის პრიორიტეტებში პროექტის საფუძველზე ჩვენს მიერ შემოთავაზებულია ამ კომპანიების CSR-ის აქტივობის ზრდის პროექტი. კერძოდ: ეკონომიკური მდგრადობის ხელშეწყობა - გაუნაწილებელი მოგებიდან ყოველწლიურად 0,5%-ით ზრდა; გარემოს დაცვითი საკითხები - 0,5%; სოციალური პასუხისმგებლობა - 0,5%.

ამრიგად, "RMG"-ის კომპანიების სოციალური მიმართულების განვითარების მოდელის ფორმირების პროცესში აუცილებელია იმის გასათვალისწინება, რომ სოციალური პასუხისმგებლობა დამყარებულია ისეთ არამატერიალურ ფასეულობებზე როგორიცაა 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. 5.12. 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, რა ტიპის გადაწყვეტილებების მიღების უფლებამოსილება გააჩნია და რა დონის პასუხისმგებლობა აქვთ კომპანიის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის პროცესში (იხ. ნახ. 5.13.).



ნახ. 5.13. 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 დაძაბული 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 როგორიცაა 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 როგორიცაა: 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, განსაზღრული 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. 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 ინიციატივით, რისთვისაც მას უნაზღაურდება შრომა და ელის შესაბამის წახალისებას). ამ ჯგუფში ძირითადად შედის B და C კატეგორიის პერსონალი (იხ. ნახ. 5.13.). 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. 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, კრეატულობით და კონტროლით, რისთვისაც მას უნაზღაურდება შრომა და ელის შესაბამის წახალისებას). ამ ჯგუფში ძირითადად შედიან D, E და F კატეგორიის პერსონალი. სამუშაოს მიმართ ასეთი დამოკიდებულება ზრდის კომპანიის საბაზრო ღირებულებას.

მაშასადამე, რამდენადაც "RMG"-ის კომპანიების პერსონალის

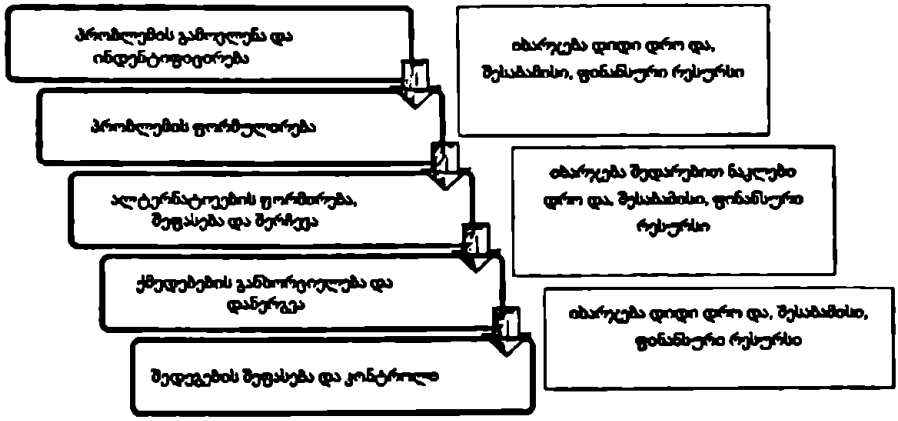
ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვა დაკავშირებულია სტიმულირების ეფექტიანი სისტემის არსებობასთან. რაც თავის მხრივ საფუძველია მაღალკვალიფიციური კადრების მოზიდვისა და შენარჩუნებისა, აუცილებელია რომ სტიმულირების სისტემის გამოყენება "RMG"-ის კომპანიების პერსონალის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის განუყოფელი ნაწილი 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 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 დაძაბულება და ქვეყნის მაშტაბით 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., 3.2. და ცხ., 4.3.), რაც მენეჯმენტში პრობლემების გამოვლენისა და გადაწყვეტილების თანმიმდევრული სქემის შექმნის აუცილებლობას მოითხოვს (იხ. ნახ., 5.14.).



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

ნახ. 5.14. "RMG"-ის კომპანიების მენეჯმენტში პრობლემების გამოვლენისა და აღმოფხვრის, გადაწყვეტილებების მიღების თანმიმდევრული ციკლი

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., 5.13.).

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 საზოგადეობრივი 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. 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 კომპანის 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.

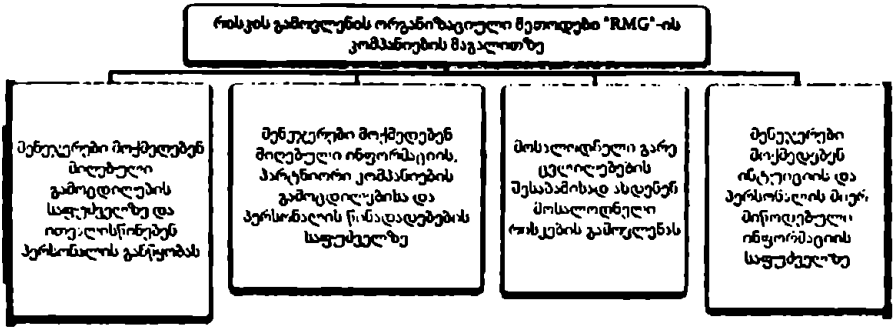
4.6. სასწავლო ვიზიტები. კარგად დაგეგმილი ვიზიტები სტიმულია სამუშაოს პოზიტიური ცვლილებებისთვის. ამ მიზნით «RMG"-ის კომპანიებმა მოახდინეს თავისი თანამშრომლების ვიზიტი პარტნიორ ორგანიზაციებში (რუსეთი, უკრაინა), თუმცა მიგვაჩნია, რომ სამთამადნო საქმიანობის ისეთი დიდი გამოცდლების მქონე ქვეყანაში ვიზიტი როგორიც კანადაა 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 ტრეინინგები 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, შემაფასებელი 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. 5.15.), კერძოდ:



ნახ. 5.15. რისკების მართვის პროექტი "RMG"-ის კომპანიების მაგალითზე

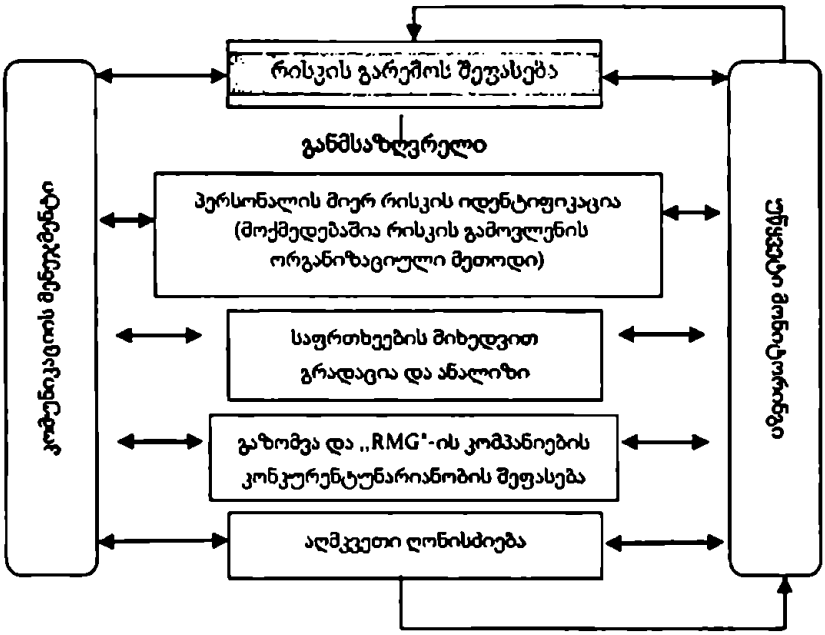
წარმოდგენილი გეგმის პროექტი "RMG"-ის კომპანიების რისკ-მენეჯმენტს უზრუნველყოფს მათ მიერ დასმული ისეთი ამოცანების ეფექტურად შესრულებაში, როგორიცაა: საქმიანობის ისეთი ზოგადი მიმართულებების ჩამოყალიბება, რომელიც საშუალებას იძლევა ფინანსური საქმიანობის მიზანმიმართული და კონტროლირებადი ფორმით წარმართვა; მარკეტინგულ 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 დონის 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. 5.16). 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. 5.16. 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 როგორიცაა 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.

ძირითადი დასკვნები

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, ხელს უწყობს 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, როგორიცაა: 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 სტაბილიზაცის ფინანსური სტრატეგიის შემუშავების აქტუალობა და აუცილებლობა განპირობებულია შემდეგი ფაქტორებით:

ა) გარე ფინანსური გარემო ფაქტორების ცვლილებების ინტენსიურობით;

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

შემადგენილი 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 გამომეღავნების 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, როგორიცაა 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, როგორიცაა 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 როგორიცაა: 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, წარმოდგენილ მონოგრაფიაში საქართველოს სამთო-მომპოვებელ დარგში დასაქმებული კომპანიებისთვის სტრატეგიული მართვის მექანიზმის სრულყოფისთვის ჩამოყალიბებული რეკომენდაციებისა და ღონისძიებების პრაქტიკული რეალიზაცია გააუმჯობესებს და უზრუნველყოფს მათი კონკურენტუნარიანობის ოპტიმიზაციას, მდგრადი ფინანასური სტაბილიზაციისა და სტრატეგიული განვითარების ორგანიზაციუ-ეკონომიკური მექანიზმის ბიზნეს პრაქტიკაში ეფექტიან რეალიზაცია-დამკვიდრებას.

კითხვარების ფორმა

(შემუშავებულია საერთაშორისო სტანდარტების მოთხოვნის შესაბამისად)

კითხვარი ადამიანური რესურსის მართვის დეპარტამენტის ფუნქციური დამოკიდებულების მაჩვენებლები პერსონალის მართვის წესის მიმართ

მენეჯმენტის კვლევა - გამოკითხვის კითხვარი
დამოუკიდებელი მკვლევარი: ნანა მაისურაძე

საკითხი/ პრობლემა	წელიწადში ყველაზე დიდ დროს მოითხოვს (%)		ყველაზე მნიშვნელოვანია (შეფ.უმაღლესი ქულა 30)		პერსონალი შეფასება დეპარტამენტის გადაწყვეტილებაზე (შეფ. უმაღ. ქულა 30, სამუალო არითმეტიკული)	
კადრების შერჩევა/ რესურსების მოძიება	სამუშაო დროის 100%-დან	35	დამოკიდებულება	15	დამოკიდებულება	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 გამოკითხა 150 თანამშრომელი	

მენეჯმენტის კვლევა - გამოკითხვის კითხვარი
დამოუკიდებელი მკვლევარი: ნანა მაისურაძე

კითხვარის მიზანი:	დამოკიდებულების (განწყობის) ფაქტორის გამოვლენა.
კომპანიის დასახელება:	RMG ჯგუფის კომპანიები
დარგი:	სამთო-მომპოვებელი
რესპოდენტის სახელი და გვარი:	
რესპოდენტის შეფასება X პერსონალის.	
კითხვარის შინაარსი:	კომპანიის მიმართ პერსონალის კოლეგიალური დამოკიდებულების დადგენა

გამოიკითხა 100 რესპოდენტი,	შეფასდა 200 თანამშრომელი	
დახმარება	110	რაოდენობა
რჩევა	44	
მხარდაჭერა	44	

მენეჯმენტის კვლევა - გამოკითხვის კითხვარი
დამოუკიდებელი მკვლევარი: ნანა მაისურაძე

კითხვარის მიზანი:	დამოკიდებულების (განწყობის) ფაქტორის გამოვლენა.
კომპანიის დასახელება:	RMG ჯგუფის კომპანიები
დარგი:	სამთო-მომპოვებელი
რესპოდენტი: - პარტნიორი კომპანია:	
რესპოდენტის შეფასება X პერსონალის.	
კითხვარის შინაარსი:	პერსონალი კომპანიის სახე

გამოიკითხა 12 რესპოდენტი,	შეფასდა 50 თანამშრომელი	
დადებითი	50	რაოდენობა
უარყოფითი	0	

მენეჯმენტის კვლევა - გამოკითხვის კითხვარი
დამოუკიდებელი მკვლევარი: ნანა მაისურაძე

კითხვარის მიზანი:	დამოკიდებულების (განწყობის) ფაქტორის გამოვლენა.	
კომპანიის დასახელება:	RMG ჯგუფის კომპანიები	
დარგი:	სამთო-მომპოვებელი	
რესპოდენტი: - პარტნიორი კომპანია:		
რესპოდენტის შეფასება X პერსონალის.		
კითხვარის შინაარსი:	შიგა სუბიექტის რეაქცია X პერსონალის მიმართ	
გამოიკითხა 100 რესპოდენტი,	შეფასდა 200 თანამშრომელი	
დადებითი	198	რაოდენობა
უარყოფითი	2	

ბიბლიოგრაფია

1. აბესაძე რ., სარჩიმელია რ., არეშაძე ნ., მელამედილი მ. ეკონომიკური განვითარების და პრობლემების 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. ბარბაქაძე ხ. „საინვესტიციო პროცესის კორპორაციული მართვა". ჟურნალი `საქართველოს ეკონომიკა" #9; თბ. 2008. გვ. 99-102.

5. 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.

6. ბასილაია კ., ლიპარტია ზ. ფინანსური ბაზრის ინსტიტუტების განვითარება პოსტკრიზისული ეკონომიკის პირობებში. სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენციის მასალები. თბ., 2011. გვ. 425-430.

7. ბიწაძე ს. კორპორაციული მართვა და საქართველო. ჟურ.: "ბიზნესი და კანონმდებლობა", #19-20, თბ., 2010.

8. ბლანკი ი. ა. ფინანსური მენეჯმენტის საფუძვლები. თარგმანი ლ. ქოქიაურის მიერ, გამ.: საქ. ტექ. უნივერსიტეტი, თბ., მეორე გამოცემა. 2013. გვ. 600.

9. ბურდული ფრ. ეკონომიკური საქმიანობის ანალიზის აქტუალური საკითხები. მონოგრაფია. გამ.: „თსუ", თბ., 2000.

10. 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.

11. დიხამინჯია ი. ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა. სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, გამ.: შპს „სოლეი", თბ., 2012.

12. 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.

13. 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.

14. ელიავა ლ. საბანკო კრიზისების პროგნოზირება. მონოგრაფია. სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, თბ., 2013. გვ. 402.

15. 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.

16. თაკალანძე ლ. ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა და ეთიკა. გამ.: „ინოვაცია" თბ., 2006. გვ. 120.

17. 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.

18. კაკაბაძე ვ. ინვესტიციები და პროექტების მართვა. გამ.: „მერიდიანი", თბ., 2011 წ.

19. კაკაბაძე ვ. ბიზნეს-ადმინისტრირება (სრულყოფის თეორმეტი საფეხური). მონოგრაფია. გამ.: „მერიდიანი", თბ., 2012.

20. კაკაბაძე ვ. IDENTIFYING THE WAYS OF COMPETITIVENESS OPTIMIZATION. საქართველო, თბილისი, ივანე ჯავახიშვილის სახ. თბ. სახელმწიფო უნივერსიტეტის პ. გუგუშვილის ეკ. ინსტიტუტი, საერთაშორისო კონფერენცია, 2013 წლის 28-29 ივნისი

21 კაკაბაძე ვ. EVALUATION OF ECONOMIC AND POLITICAL TRANSFORMATION AND THE STRATEGIC DILEMMA OF GEORGIA - YEARS 1942-2010 (first part). საქართველო, თბილისი, საერთაშორისო ფორუმი, 27 მაისი, 2015 წელი

22. კაკულია ნ. თანამედროვე ეკონომიკური სისტემების მდგრადობის პრობლემები - ეკონომიკის ციკლურობა. 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. 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.

24. 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.

25. ლიპარტია ზ., ხარებავა ნ., ლანჩავა ე. «ეკონომიკური ორგანიზაციის სანარმოს მართვის სრულყოფის საკითხები პიტერ დრუკერის ეფექტიანი მენეჯმენტის პრინციპების კონტექსტში». სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი ტ. III. ეკონომიკურ მეცნიერებათა სერია, თბ., 2010. გვ. 107.

26. მაისურაძე ნ., კორპორაციული სტრატეგიული მართვის ანალიტიკური შეფასება, სს ,,RMG Copper"-ის და შპს ,,RMG Gold"-ის მაგალითზე. ჟურ.: "ეკონომიკა", #11-12, 2013.

27. მაისურაძე ნ. «ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა და კორპორაციის უსაფრთხო განვითარების სტრატეგიები (საქართველოს სამთო-მომპოვებელი 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.

28. მაისურაძე ნ. "სტრატეგიული დაგეგმვის როლი და მნიშვნელობა კორპორაციის მართვის სისტემაში". თბ., ჟურ.: «ეკონომიკა», №3-4, 2014. გვ. 124-133.

29. მეგრელიშვილი კ. «ცვლილებებზე რეაგირების კომუნიკაციური მოდელი (3+2) ეტაპი». ჟურ.: ,,ეკონომიკა" №6 (10), თბ., 2011.

30. მესხია ი. საქართველოს ეკონომიკური უსაფრთხოების კონცეფციის მეთოდოლოგიური უზრუნველყოფის საკითხები. საქართველოს მეცნიერებათა აკადემიის პ. გუგუშვილის სახ. ეკონომიკის ინსტიტუტის შრომათა კრებული, ტ. III, 2003.

31. ოთინაშვილი რ. ეკონომიკური უსაფრთხოების სახელმწიფო სტრატეგია, საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი, «ბიულეტენი» #73, თბ., 2002.

32. პაპასკირი რ. კომპანიის ფინანსური მენეჯერი: სტატუსი, უფლებები, მოვალეობები, გლობალიზაციის გამოწვევები. ჟურ.: "ახალი ეკონომისტი", თბ.,#2(21), 2011.

33. საერთაშორისო საფინანსო კორპორაციის (IFC) და საკონსულტაციო პროგრამა ევროპასა და ცენტრალურ აზიაში. კორპორაციული მართვის სახელმძღვანელო. თბ., 2010.

34. საქართველოს კანონი მეწარმეთა შესახებ. თბილისი, 1994 წელი, 28 ოქტომბერი, N557-Iს., შემდგომი ცვლილებების გათვალისწინებით.

35. საქართველოს საგადასახადო კოდექსი. 2010 წლის 17 სექტემბერი. N 3591– IIს.

36. საქართველოს შრომის კოდექსი. თბ., 2013.

37. სილაგაძე ა. ეკონომიკური პოლიტიკა და ბიზნეს პროცესების მართვა. მონოგრაფია. თბ., 2011.

38. სს "RMG"-ის ყოველწლიური ანგარიში 2013-2014.

39. სპანდერაშვილი გ. ბოლნისის მადნიან რაიონში კომპლექსური გეოლოგიურ-გეოფიზიკური სამუშაოების ანგარიში 1972-1982 წ.წ. თბილისი, „საქგეოლოგია", 1982 წ.

40. 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.

41. ფანცულაია ვ., კალანდარიშვილი ი. და სხვა. ანგარიში თემაზე: ბოლნისის მადნიანი რაიონის ჩრდილო და სამხრეთ-აღმოსავლეთი პერიფერიის 1:50000 მასშტაბის პროგნოზულ-მეტალოგენიური რუკის შედგენა (1979-1980 წ.წ.) თბილისი, „საქგეოლოგია", 1980 წ.

42. ფეტელავა ს. კონკურენციის თეორია და ანტიმონოპოლიური რეგულირება საქართველოში. მონოგრაფია. გამ.: „უნივერსალი", თბ., 2007. გვ. 376.

43. 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.

44. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი გ., წონკოლაური ფ. მენეჯმენტის საფუძვლები. გამ.: «უნივერსალი», თბ., 2008. გვ. 195.

45. 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.

46. ჩომახიძე დ. სამრეწველო პოლიტიკის კონცეპტუალური და მეთოდოლოგიური ასპექტები. საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის შრომების კრებული, 11, გამ.: „სიახლე", თბ., 2013. გვ. 425-453.

47. 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.

48. ცაავა გ. აბრამია თ., ცაავა დ. რისკოლოგია: ფინანსური და საბანკო საკრედიტო რისკების მენეჯმენტი. , გამ.: „აფხაზეთის მეცნიერებათ აკადემია". 2007. გვ. 567.

49. ცაავა გ. ბიწაძე ბ., ლიპარტია ზ., ფინანსური მენეჯმენტი. ივ. ჯავახიშვილის თსუ-ს სოხუმის ფილიალი, 2006. გვ. 992.

50. ძიმცეიშვილი ნ. , ბაქრაძე გ. მმართველობითი აღრიცხვა (ფინანსური ინფორმაცია მმართველებისთვის) სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი. თბ., 2012. გვ. 202.

51. ჭითანავა ნ. საქართველოს ეკონომიკის მეტამორფოზები და პერსპექტივები, მონოგრაფია. გამ.: «ოვერონი» 2012. გვ. 216.

52. ჯავახაძე დ., ცერცვაძე ზ., და სხვა. ცენტრალური გეოქიმიური პარტიის ანგარიში, 1964-1967 წ.წ. თბილისი, „საქგეოლოგია", 1968 წ.

53. ჯალაღონია 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.

54. 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.

55. ჯონსონი გარეტ რ., ჯორჯი ჯენიფერ მ. თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები, ქართული გამოცემა, ზ. ჟვანიას სახ. საზოგადოებრივ ურთიერთობათა ინსტიტუტი (GIPA), თბ., 2006.

56. ხოფერია ლ. კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის სახელმძღვანელო. საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი. გამ.: «პეტიტი». თბ., 2012. გვ. 447.

57. Allen, F. "Corporate Governance in Emerging Markets." Oxford Review of Economic Policy 21, 2005.

58. Armstrong M., Long P. The Reality of Strategies HRM, Institute of Personnel and Development , London, 1994.

59. 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://mpra.ub.uni-muenchen.de/44379/1/MPRA_paper_44379.pdf

60. Daft R. L. New Era of Management. Vanderbilt Universiti. Y., Inc., 2010.

61. Drucker P.F. Manager for the Future: the 1990s and beyond. – N.Y., 1992.

62. 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.

63. Maisuradze N. Identifyig the ways of competitiveness optimization. The Sixth international conference – "Modern Challenges of education", Gori state university, Georgia, November 15-16, 2013. P 259-262.

64. Margolis, J.D. and Walsh, J.P. Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. Administrative Science Quarterly, 2004.

65. Mayo E. The early sociology of management and organizations. Routledge, London 2003.

66. Mascon M. H., Albert M., Khedouri F. Management. Harper and row, Publishers, New York, 2007.

67. McGregor D.M. The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill, New York, Third edition 2006.

68. OECD Bulletin, 2009. P. 137.

69. Ouchi W. Theory «Z»: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Addison-Wesley, Reading, MA. 1981.

70. O. Stephen A. Ross, Randolph W. Westfield, Bradford D Jordan. Fundamentals of corporate finance, 2000.

71. Richard M. Hodgetts and Luthans F. International Management: Culture, Strategy and Behavior, McGraw-Hill. Fifth edition, 2002, P. 59.

72. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance, The Free Tress, New York, 1985.

73. Thomson R. Managing People. Third edition 2002.

74. The Universe of the Largest Transnational Corporations, UNITED NATIONS, New York and Geneva, 2007.

75. Three Models of Corporate Governance from Developed Capital Markets. Corporate Governance - Three Models of Corporate Governance, 2005.

76. Ансофф И. Стратегический Менеджмент. Пер.с англ. Класическое Изд.:«СПб», Питер, 2009.

77. Ансофф И. Новая Корпоративная Стратегия, Изд.:» Питер», Санкт-Петербург, 2009.

78. Беляцкий Н.П., Белесько С.Е., Пойш П. Управление персоналом. -Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2003.

79. Бертерь Дж. Основы концепции работы персонала в организации. М., 2008.

80. Берулава Г. О Роли неформальных и формальных институтов в регулировании межфирменных отношений. Тбилиси гос. университет им. Ив. Джавахишвили, Институт Экономики им. П. Гугушвили, международная научно-практическое конференция Актуалние проблеми экономики в посткомунистических странах, Тб., 28-29 Июнь, 2013. с.18-20.

81. Бригхэм Ю; Хьюстон Дж. Финансовый менеджмент. Экспресс-курс. IV изд./Пер. с англ. С-Пб. Питер, 2011. с. 541.

82. Буренин А. Н. Рынок ценных бумаг и производных финансовых инструментов. М.: НТО им С. И. Вавилова, 2009.

83. Вебер М. История хозяйства. Очерки всеобщей социальной и экономической истории. Пг.: „Наука и школа», М., 2001. 240 с.

84. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика М.: Проспект, 2009.

85. Виханский О.С., Чаумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: Гардарики, 2008.

86. Градов А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. 1999. 495 с.

87. Десслер Г. Управление персоналом. пер. с англ. / Г. Десслер. -М.: «Издателство БИНОМ», 2007.

88. Дранко О. И. Модель финансового прогнозирования и сценарии внутренних инвестиций. Жур.: «Проблемы управления». Институт Проблемы управления РАН им. В. А. Трапезникова, М., 2007. с. 62- 64.

89. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва-Санкт-Петербург-Киев, 2007. 386 с.

90. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2005.

91. Коно Т. Стратегия и структура японских корпораций. М.: Прогресс, 1987. 384 с.

92. Копылов А.В., Ломовцева О.А., Харебава Р. П. Формирование и оценка стратегических ресурсов предприятий. Монография. изд. "Перемена", Волгоград, 2002. 99 с.

93. Корпоративные финансы Учебник для вузов / под. ред. М.В. Романовского, А. И. Вострокнутовой. Стандарт третьего поколения. СПБ. Питер. 2011. 592 с.

94. 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.

95. Мансурадзе 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.

96. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. СПб.: Питер, 2008. с. 352.

97. Монди Уэйн Р., Роберт М. Ноу., Шейн Р. Премо. Управление персоналом. Пер. с англ. СПБ.: «Нева», 2004.

98. Папава Г. Методология познания качеств реалий смешанной рыночной экономики и паралогизмы. Стокгольм, CA&CC Прес, 2009. с. 344.

99. Портер М. Конкуренция. - М.: Международные отношения. Изд. «Вильямс», Санкт-Петербург 2003.

100. Рогачева О. В. Корпоративная культура и внутрифирменная социальная политика. Жур.: «Исследования Социальной Политики», т. 3, № 3, Москва., 2005.

101. Спнявец Т.Д. Контроль системы управления персоналом организации: Теория и механизмы. М.: Изд. центр «Информ-Знание», 2011.

102. Тейлор Ф. У. «Административно-техническая организация промышленных предприятий». Изд.: "СПб"., М., 1992.

103. Торрингтон Д., Холл JL, Тэйлор С. Управление человеческими ресурсами. М.: Дело и Сервис, 2004.

104. 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

105. Файоль А., Эмерсон Г., Тэйлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искуство / Пер. с англ. - М.: Республика. 1992.

106. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер., ДЖ. Чампи. СПБ.: Изд-во С-Петерб. 1997.

107. Шарп У., Александр Г., Бейлт Дж. Инвестиции: Пер. С англ. Из.: „Инфра-М», М.: 1998. 1028 с.

108. Шейл П. Руководство по развитию персонала. СПБ.: Петер, 2004.

109. http://www.geostat.ge/cms/site_images/_files/georgian/bop/External%20 Trade_January-March-2010-GEO.pdf

110. http://www.geostat.ge/?action=page&p_id=643&lang=geo

111. http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm

112. http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm

113. http://www.pragmatist.ru/motivaciya-truda/teoriya-spravedlivosti-s-adamsa.html

114. http://www.fannie-freddie-overhaul-will-translate-into-higher-mortgage-rates

115. http://www.emergingmarketsesg.net/esg/wp-content/uploads/2011/01/Three-Models-of-Corporate-Governance-January-2009.pdf

116. http://ru.org//Мэйо,_Джордж_Элтон

117. http://econpapers.repec.org/article/tafeuract/default13.htm

118. http://www.businessdictionary.com/definition/reorganization.html

119. http://www.highbeam.com/doc/1G1-16396674.html

120. http://www.ibe.org.uk

121. RMG's Anual Reports 2014-15

ნანა მაისურაძე

კორპორაციის სტრატეგიული მართვის სრულყოფის მექანიზმი

(საქართველოს სამთო-მომპოვებელი

კომპანიების "RMG"-ის მაგალითზე)

NANA MAISURADZE

IMPRUVMENT MECHANISM OF CORPORATION STRATEGIC MANAGEMENT

(Georgian mining industry companies RMG)

გამომცემლობა „მერიდიანი"
ალ. ყაზბეგის გამზ. 47
E – mail: meridiani777@gmail.com ტ. 239-15-22