

სამეთვალყურეო საბჭოს სტრუქტურა

ერთ და ორდონიანი სამეთვალყურეო საბჭო

ტერმინი „კორპორაციული მართვა“ ბოლო დროს ფართოდ გამოიყენება თანამედროვე კორპორაციულ პრაქტიკაში. ტერმინის პოპულარული გამოყენება უკავშირდება დირექტორთა და მენეჯერთა ფუნქციების აღნიშვნას, განსაკუთრებით დიდ კორპორაციებში (მათ შორის, მენეჯმენტის სტრუქტურაში).



მნიშვნელოვანია გვასხოდეს, რომ კორპორაციული მართვის მთავარი ამოცანა ნებისმიერ თანამედროვე კომპანიაში არის ხარჯების შემცირება ისე, რომ ამაღლდეს ნაყოფიერება და მართვის ეფექტურობა. შესაბამისად, კორპორაციებმა უნდა მოახდინონ კორპორაციული ძალაუფლების დაყოფა და დაბალანსება აქციონერთა კრებას, დირექტორთა საბჭოს და მენეჯერებს შორის. ამგვარად კორპორაციული მართვა უნდა შეეხოს კორპორაციულ დაინტერესებულ მხარეებს შორის ძალაუფლებისა და ინტერესების დაბალანსებას. ფაქტობრივად კორპორაციული მართვის ძირითადი ამოცანაა **კორპორაციული ეფექტურობის ამაღლება**.¹

როგორც წესი, კორპორაციული მართვა ეხება ურთიერთობებსა და პასუხისმგებლობებს სამეთვალყურეო საბჭოს, მენეჯმენტს, აქციონერებსა და სხვა შესაბამის დაინტერესებულ მხარეებს შორის სამართლებრივი და მარეგულირებელი სისტემის ფარგლებში.

ძირითადი განმასხვავებელი ნიშანი ქვეყნებს შორის კორპორაციული მართვის კუთხით არის საბჭოს სტრუქტურა. ძირითადად საბჭოს სტრუქტურის ორი ტიპი არსებობს: **ერთდონიანი** და **ორდონიანი**.

პირველ შემთხვევაში მხოლოდ ერთი საბჭოა პასუხისმგებელი შესასრულებელი მიზნების დასახვასა

და მონიტორინგზე; მეორე შემთხვევაში ეს ამოცანები განაწილებულია ორ საბჭოს შორის. საბჭოს ორდონიანი სტრუქტურა ძირეულად განსხვავდება ერთდონიანისგან. ეს სისტემა ერთდონიანი საბჭოს მსგავსად ფუნქციონირებს იმ განსხვავებით, რომ მენეჯმენტი მიეკუთვნება ცალკე საბჭოს. **ერთ-და ორდონიანი საბჭოს სტრუქტურების ამოცანაა ზედამხედველობის ფუნქციის მართვის ფუნქციისგან გამოჯვანა**.²

თუმცა, ასე ბევრი მსგავსება არსებობს ერთ და ორდონიან საბჭოებს შორის. ერთდონიანი საბჭო და სამეთვალყურეო საბჭო (ორდონიანი სისტემის შემთხვევაში) ჩვეულებრივ ნიშნავენ მართვის ორგანოს წევრებს: **მენეჯერთა ჯგუფს**, რომელსაც ერთდონიანი საბჭო გადასცემს უფლებამოსილებას ერთდონიან სისტემაში, ხოლო დირექტორატს ორდონიანი სისტემის შემთხვევაში. ორივე ორგანოს ჩვეულებრივ დაკისრებული აქვს პასუხისმგებლობა ფინანსური ანგარიშგების და კონტროლის სისტემების სათანადო ფუნქციონირებისა და კანონთან შესაბამისობის უზრუნველყოფაზე.

ჩვეულებრივ, ერთდონიან დირექტორთა საბჭოს და სამეთვალყურეო საბჭოს (ორდონიან სისტემაში) აქციონერები ირჩევენ (ზოგიერთ ქვეყანაში, მაგალითად, გერმანია, თანამშრომლებს შეუძ-

ლიათ სამეთვალყურეო საბჭოს რამდენიმე წევრის არჩევა).

სხვადასხვა ტიპის საბჭოს მომხრეები განსაზღვრავენ ერთდონიანი და ორდონიანი მოდელის უპირატესობებს. ერთდონიან სისტემაში ადგილი აქვს მჭიდრო კავშირს და ინფორმაციის უკეთეს მიმოქცევას, რამდენადაც ყველა დირექტორი (როგორც აღმასრულებელი, ისე არა-აღმასრულებელი), ერთ საბჭოში მოღვაწეობს; ორდონიანი სისტემის შემთხვევაში ადგილი აქვს უფრო მკაფიო და ოფიციალურ გაყოფას სამეთვალყურეო საბჭოსა და მათ შორის, ვინც „მეთვალყურეობის“ ქვეშ იმყოფება დირექტორატისა და სამეთვალყურეო საბჭოს ერთმანეთისგან განცალკევებული სტრუქტურის გამო.

მოწყობის ორივე ტიპი გამოცდილია პრაქტიკაში. ფაქტობრივად, ერთდონიანი საბჭო წარმოდგენილია ისეთ ქვეყნებში, როგორიცაა: **ამერიკის შეერთებული შტატები, ინგლისი და იტალია. მაშინ, როცა გერმანიაში, ჰოლანდიასა და ავსტრიაში მიღებულია ორდონიანი სისტემა**.

პირველი სისტემის შემთხვევაში, ყველა დირექტორი სამართლებრივად პასუხისმგებელია როგორც კომპანიის საქმიანობის მართვაზე, ისე, გენერალური დირექტორის მონიტორინგზე. მოდელში ეს შესაბამება ისეთ სიტუაციას, სადაც მენეჯმენტი ანგარიშვალდებულია

ერთი დირექტორის წინაშე. ორდონიანი საბჭოს შემთხვევაში მართვის და მონიტორინგის ფუნქციები გაყოფილია დირექტორატსა და სამეთვალყურეო საბჭოს შორის.

ამ სქემის ბუნებრივი ინტერპრეტაცია ისაა, რომ გენერალური დირექტორი ანგარიშვალდებული უნდა იყოს ორი სხვადასხვა ზემდგომი ორგანოს წინაშე.

როგორც აღვნიშნეთ, ორდონიანი საბჭო ჩვეულებრივ შედგება სამეთვალყურეო და დირექტორთა საბჭოებისგან. სამეთვალყურეო საბჭოს ფუნქციაა ზედამხედველობა და სტრატეგიულ დაგეგმვაზე პასუხისმგებლობა. ხოლო დირექტორთა საბჭოს კომპანიის მართვის პასუხისმგებლობა აკისრია.

ორდონიან მოდელს ბევრი გააჩნია, კერძოდ:

- იგულისხმება, რომ ორდონიანი მოდელი იძლევა პასუხისმგებლობების მკაფიო დაყოფას იმის საფუძველზე, რომ არააღმასრულებელი დირექტორები არ მოქმედებენ როგორც მონიტორინგის განმასრუცილებელი პირები და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების განმასრუცილებლები.

- სამეთვალყურეო საბჭო ფოკუსირებას ახდენს მონიტორინგზე და დამოუკიდებლობის შედარებით მაღალი ხარისხი მიიღწევა ძალაუფლების განცალკევების საშუალებით. უფრო მეტიც, სამეთვალყურეო საბჭოს შეუძლია შეასრულოს მედიატორის როლი აქციონერებსა და მენეჯმენტს შორის.

- სამეთვალყურეო საბჭოს ჩვეულებრივ გააჩნია დაინტერესებული მხარეების წარმომადგენლობა და ეს ორდონიანი სტრუქტურის ერთ-ერთი ძირითადი უპირატესობაა: ისეთი დაინტერესებული მხარეები, როგორებიც არიან, თანამშრომლები, შეიძლება მონაწილეობდნენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

თუმცა, არსებობს სხვა პერსპექტივა. იმის საპირისპიროდ, თუ რა არის მიჩნეული ორდონიანი მოდელის უპირატესობად, რომლის განაწილება არ არის ისეთი მკაფიო, როგორც ეს ზემოთ იყო აღნიშნული. პრაქტიკაში ადვილი

არ არის სამეთვალყურეო საბჭოსა და მენეჯმენტის როლების გარკვევა, ან იმის დადგენა, თუ სად გადის ზღვარი ამ ორ ტრუქტურას შორის. კერძოდ, ნათელი არ არის ვინ განიხილება კომპანიის დირექტორად კანონიდან გამომდინარე. რაც უფრო მნიშვნელოვანია, **დირექტორის როლი შეიძლება ასევე ბუნდოვანი იყოს, რადგან გაურკვეველია თუ ვის წინაშეა ის ანგარიშვალდებული. გააჩნია თუ არა დირექტორს ფიდუციარული ვალდებულება კომპანიის წინაშე, როგორც ეს მეწარმეთა კანონითაა განსაზღვრული, თუ დაინტერესებული მხარეების წინაშე, რომლებსაც ის წარმოადგენს?** ამგვარად, ორდონიან მოდელში ანგარიშვალდებულება განზავებულია.

გამომდინარე აქედან, უპირატესობას ვანიჭებთ ერთდონიან საბჭოს, რომელშიც საბჭოსა და მენეჯმენტის შესაბამისი როლები განმარტებულია საბჭოს (და მენეჯმენტის) მიერ როგორც ფექტური ლიდერობის გონივრული განხორციელება. აღნიშნული უპირატესობა ემყარება იმ ფაქტს, რომ არ არსებობს როლების მკაფიო განაწილება, რომელიც ავტომატურად მომდინარეობს ორდონიანი მოდელიდან. იმის გათვალისწინებით, რომ ორდონიან მოდელს რიგი უპირატესობები გააჩნია, როგორ შეიძლება მათი რეალიზაცია ერთდონიან მოდელში?

კარგი კორპორაციული მართვა ყურადღებას ამახვილებს სამ ფაქტორზე: **არააღმასრულებელი დირექტორების დანიშვნა, დაინტერესებულ მხარეთა ჩართვა და სამმაგი შედეგის მიღწევა** (ეკონომიკური, სოციალური და გარემოსდაცვითი). თუ სანიმუშო კორპორაციული მართვის ეს პრინციპები გამოიყენება, ერთდონიანი მოდელის მეშვეობით ფაქტობრივად შეიძლება ორდონიან მოდელთან დაკავშირებული უპირატესობების მიღწევა. კერძოდ, **არააღმასრულებელი დირექტორების დანიშვნას შეუძლია ერთდონიანი სისტემის საბჭოს დამოუკიდებლობის გაძლიერება, სხვადასხვა კორპორაცი-**

ული მართვის კოდექსების სარეგულაციო მითითებების შესაბამისად.

დაინტერესებულ მხარეთა მიერ წამოყენებული პრობლემები შეიძლება მოგვარდეს საბჭოს მიერ, რომელიც პასუხისმგებელია დაინტერესებული მხარეების წინაშე და ახორციელებს სამმაგი შედეგის მისაღწევად საჭირო ამოცანებს.

დაინტერესებული მხარის წარმომადგენლების არარსებობა საბჭოში ასეთ შემთხვევაში შეიძლება ნაკლოვანებად არ ჩაითვალოს.

უპირატესი მოდელი ერთდონიანი სტრუქტურის მქონეა, კომპეტენტური, დაბალანსებული და დამოუკიდებელი საბჭოთი, რომელსაც ეკისრება ჩვეულებრივი ფიდუციარული და გონივრული ზრუნვის და გამოცდილების მოვალეობები მეწარმეთა კანონის შესაბამისად, თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ გარკვეულ შემთხვევებში ორდონიან მოდელს დადებითი მხარეები გააჩნია.³

კონტინენტურ ევროპაში, სადაც ორდონიან მართვის სისტემას ენიჭება უპირატესობა (მაგალითად, გერმანია და ჰოლანდია), სამეთვალყურეო საბჭო ფაქტობრივად დირექტორთა საბჭოს წარმოადგენს, ხოლო მენეჯმენტი (დირექტორატი) შედგება უმაღლესი აღმასრულებელი პირებისგან. დირექტორები და მენეჯმენტი სრულიად განცალკევებული არიან ერთმანეთისგან. საბჭოს თავმჯდომარე და გენერალური დირექტორი ასევე სრულიად გამოყოფილი არიან ერთმანეთისგან.

იმ ქვეყნებში, რომლებიც ერთდონიანი მართვის სისტემას ირჩევენ, რომელსაც ზედამხედველობას უწევს აუდიტის კომიტეტი (მაგ., აშშ, ბრიტანეთი და თანამეგობრობის სხვა ქვეყნები), კვლავ სადავო საკითხს წარმოადგენს საბჭოს თავმჯდომარე და გენერალური დირექტორი შეიძლება თუ არა იყოს ერთი ადამიანი. ავსტრალიაში ლისტინგში შემავალ კომპანიებს ჰყავთ ცალკე საბჭოს თავმჯდომარე და ცალკე გენერალური დირექტორი, მაგრამ ამერიკის შეერთებულ შტა-

ტებში საკმაოდ ხშირად საბჭოს თავმჯდომარე და გენერალური დირექტორი ერთი და იგივე პიროვნებაა. ბრიტანული ტრადიციული იდეა იმაში მდგომარეობს, რომ ორი პოსტი უმჯობესია განცალკევებული იყოს, რათა აღიკვეთოს ზედმეტი ძალაუფლების თავმოყრა ერთი ადამიანის ხელში. გაყოფის მხარდაჭერის საფუძველი არის ის, რომ გაყოფას შეუძლია კონტროლის და დაბალანსების მექანიზმის უზრუნველყოფა მაშინ, როცა საპირისპირო პოზიცია აღნიშნავს, რომ ძალაუფლების კონცენტრაცია შეიძლება განაპირობებდეს კომპანიის გაცილებით უკეთესად ფუნქციონირებას. კვლევების თანახმად, ერთი ადამიანის ხელმძღვანელობა შეიძლება უმჯობესი იყოს გარკვეული პერიოდის განმავლობაში მაინც. ასევე არსებობს მტკიცებულება, რომ ორი პოსტის გაყოფა, თუ ფაქტიზი და მგრძნობიარე კავშირი ამ ორ პოსტს შორის კარგად იმართება, შეიძლება უზრუნველყოფდეს კომპანიის გრძელვადიან წარმატებულ ფუნქციონირებას.

კორპორაციული მართვის სისტემამ უნდა უზრუნველყოს კომპანიის სტრატეგიული ხელმძღვანელობა, საბჭოს მიერ კომპანიის მენეჯმენტის საქმიანობის ეფექტური მონიტორინგი და საბჭოს ანგარიშვალდებულება კომპანიისა და აქციონერთა წინაშე. საბჭოს სტრუქტურა და პროცედურები

განსხვავდება როგორც ეთგო-ს (ეკონომიკური თანამშრომლობის და განვითარების ორგანიზაცია) ქვეყნების შიგნით, ისე, აღნიშნულ ქვეყნებს შორის. კორპორაციული მართვის ეთგო-ს პრინციპები იძლევა მითითებებს, რომელთა გამოყენება ორივე მოდელისთვის შეიძლება. კორპორაციული მართვის ეთგო-ს პრინციპების თანახმად, „სამეთვალყურეო საბჭო“ შედგება საბჭოს არააღმასრულებელი წევრებისგან, ხოლო, დირექტორატი შედგება მთლიანად აღმასრულებლებისგან. სხვა ქვეყნებს აქვთ „ერთდონიანი“ საბჭოები, რომლებიც აერთიანებენ აღმასრულებელ და არააღმასრულებელ წევრებს. ზოგიერთ ქვეყანაში ასევე არსებობს დამატებითი სავალდებულო ორგანო აუდიტის მიზნებისთვის. პრინციპები საკმარისად ზოგადია, რათა გამოყენებულ იქნეს ნებისმიერი სტრუქტურის საბჭოსთვის, რომელსაც აკისრია კომპანიის მართვა და მენეჯმენტის მონიტორინგი.⁴

ერთდონიან საბჭოსთან შედარებით ორდონიანი საბჭო გენერალური დირექტორისგან მოითხოვს ნაკლებად აგრესიულ შესასრულებელ მიზნებს, მაგრამ ახორციელებს უფრო მეტ მონიტორინგს. იმის მიუხედავად, რომ გენერალური დირექტორის მონიტორინგი დირექტორთა საბჭოს მოვალეობების მნიშვნელოვანი ნაწილია, სა-

ყოველთაოდ აღიარებულია, რომ მონიტორინგთან ერთად დირექტორები ასევე ფუნდამენტურ როლს ასრულებენ იმ კომპანიისთვის რეკომენდაციების გაწევაში, სტრატეგიის შემუშავებაში და მიზნების დადგენაში, რომელსაც ემსახურებიან. აქ ისმის მნიშვნელოვანი კითხვა: არის თუ არა ეს როლები კონფლიქტში ერთმანეთთან და თუ ასეა, როგორ უნდა შეიქმნას საბჭოს სტრუქტურა ისე, რომ მაქსიმალურად ამაღლდეს მისი ეფექტურობა ორივე აღნიშნული ამოცანის განხორციელებისას?⁵

კორპორაციულ სტრატეგიასთან ერთად, საბჭო ძირითადად პასუხისმგებელია მენეჯერთა ფუნქციონირების მონიტორინგზე, აქციონერებისთვის ადეკვატური უკუგების მიღებაზე, ინტერესთა კონფლიქტის პრევენციისა და კორპორაციაზე კონკურენტული მოთხოვნების დასაბალანსებაზე. იმისათვის, რომ საბჭოებმა ეფექტურად შეასრულონ თავიანთი პასუხისმგებლობები, მათ უნდა შეეძლოთ ობიექტური და დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებების მიღება. საბჭოს კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი პასუხისმგებლობაა იმ სისტემების ზედამხედველობა, რომლებიც უზრუნველყოფენ, რომ კორპორაცია ასრულებდეს მოქმედ კანონებს, მათ შორის საგადასახადო, კონკურენციის, შრომის, გარემოსდაცვით, თანაბარი შესაძლებლობების, ჯანდაცვის და უსაფრთხოების კანონებს. ზოგიერთ ქვეყანაში კომპანიები საჭიროდ მიიჩნევენ საბჭოს პასუხისმგებლობების და ასევე მენეჯმენტის მოვალეობების მკაფიოდ განსაზღვრას. საბჭო არა მარტო ანგარიშვალდებულია კომპანიის და მისი აქციონერების წინაშე, არამედ მოვალეა მოქმედებდეს მათ საუკეთესო ინტერესებში. ამასთან, საბჭოებმა უნდა გაითვალისწინონ და სამართლიანად მოექცნენ სხვა დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესებს, მათ შორის, თანამშრომლების, კრედიტორების, მომხმარებლების, მომწოდებლების და ადგილობრივი საზოგადოების ინტერესებს. ამ კონტექსტში მნიშვნელოვანია



გარემოსდაცვითი და სოციალური სტანდარტების შესრულება.

ახლა განვიხილოთ გერმანიის კორპორაციული ორდონიანი საბჭოს სტრუქტურა:

კერძო კორპორაციებს, სადაც ხუთასი ან მეტი თანამშრომელია დასაქმებული და საჯარო კორპორაციებს, რომლებიც ორგანიზებული არიან გერმანული კანონმდებლობის შესაბამისად, მოეთხოვებათ ორდონიანი საბჭოს არსებობა. ეს სტრუქტურა საზღვარგარეთ ფუნქციებს ანიჭებს ერთდონიან საბჭოს (სამეთვალყურეო საბჭოს) და მენეჯმენტის ფუნქციებს ანიჭებს ორდონიან საბჭოს (დირექტორატს).

დირექტორატი პასუხისმგებელია საწარმოს მართვაზე. მისი წევრები ერთობლივად ანგარიშვალდებული არიან საწარმოს მართვაზე და დირექტორატის თავმჯდომარე ახდენს დირექტორატის საქმიანობის კოორდინაციას. მეორეს მხრივ, სამეთვალყურეო საბჭო ნიშნავს, ზედამხედველობას უწევს და რეკომენდაციებს აწვდის დირექტორატის წევრებს და უშუალოდ მონაწილეობს კომპანიისთვის ფუნდამენტური მნიშვნელობის საკითხების გადაჭრაში. სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარე ახორციელებს სამეთვალყურეო საბჭოს საქმიანობის კოორდინაციას. სამეთვალყურეო საბჭოს წევრების არჩევა ხდება აქციონერთა მიერ აქციონერთა საერთო კრებაზე. ერთობლივი განსაზღვრის პრინციპი ითვალისწინებს თანამშრომელთა სავალდებულო წარმომადგენლობას. ამგვარად, ფირმების ან კომპანიებისთვის, რომელთაც ხუთასზე ან ორიათას თანამშრომელზე მეტი ჰყავთ, თანამშრომლები ასევე წარმოდგენილი არიან სამეთვალყურეო საბჭოში, რომლის შემადგენლობის ერთი მესამედი, ან ნახევარი შესაბამისად თანამშრომელთა წარმომადგენლებს მოიცავს.

საბჭოს შემადგენლობაში თანამშრომელთა წარმოდგენა ყოველთვის როდი განიხილება როგორც მისასალმებელი გარემოება, რადგან, სამეთვალყურეო საბჭოში შემავალმა კომპანიის თანამშრომელმა შეიძლება შეაჩერონ ისეთი

გადაწყვეტილებების მიღება, რომლებიც შეიძლება შედიოდეს კომპანიის საუკეთესო ინტერესებში, მაგრამ არა თანამშრომელთა, როგორც ჯგუფის, ინტერესებში.⁶

აღნიშნული ორდონიანი სისტემის ორგანიზაცია მსგავსია აშშ-ში ამჟამად არსებული ერთდონიანი საბჭოსი. ძირითადი დაყოფა ხდება საზღვარგარეთ და მართვის ფუნქციებს შორის. ამერიკის შეერთებულ შტატებში დირექტორთა საბჭო შექმნილია მენეჯმენტის სახელმძღვანელოდ. მენეჯერულ ფუნქციებს ასრულებენ უმაღლესი აღმასრულებელი პირები, ან ზოგიერთ შემთხვევაში კორპორაციის უმაღლესი აღმასრულებელი პირებისგან შემდგარი კომიტეტები. გერმანული სამეთვალყურეო საბჭო ანალოგიურია აშშ დირექტორთა საბჭოსი, რადგან ის ასევე ახორციელებს მენეჯმენტის ზედამხედველობას.

თუმცა, გერმანული სამეთვალყურეო საბჭო ნაკლებად აკონტროლებს მენეჯმენტს და კორპორაციას, ვიდრე აშშ საბჭო. მაშინ, როცა, აშშ დირექტორთა საბჭო შეიძლება ჩაერიოს და მონაწილეობდეს კიდევ კომპანიის მართვაში, მას შეიძლება ასე არ იმოქმედოს. მას შეიძლება არ ჰქონდეს ნაკისრი მენეჯერული პასუხისმგებლობები. „გერმანული სამეთვალყურეო საბჭოს ძალაუფლება შემოიფარგლება გარკვეული ტიპის გარიგებებზე თანხმობის გაცემით, რომლებიც საჭიროებენ სამეთვალყურეო საბჭოს თანხმობას,“ მათ შორისაა: კორპორაციის მიერ კრედიტის გაცემა დირექტორატის წევრებზე და კორპორაციის ფინანსური ანგარიშგებების დამტკიცება, ან დაწუნება, მოგების განაწილება დივიდენდების სახით, ან რეზერვში მიმართვა. უფრო მეტიც, გერმანულმა სამეთვალყურეო საბჭომ შეიძლება არ გაათავისუფლოს დირექტორატის წევრები მათი უფლებამოსილების ვადის განმავლობაში, რაც ხშირად ხუთ წელს შეადგენს, გარდა სათანადო მიზეზის არსებობის შემთხვევისა. ასეთი მიზეზი შეიძლება იყოს ფიდიუცია-რული ვალდებულების მნიშვნელო-

ვანი დარღვევის, ან კორპორაციის სათანადოდ მართვის უუნარობის დამტკიცება. აშშ საბჭო გაცილებით მეტად მოქნილია და შეიძლება ჩვეულებრივ ათავისუფლებდეს კორპორაციის აღმასრულებელ პირებს ნებისმიერი მიზეზის გამო. ამგვარად, აშშ საბჭო გაცილებით მეტად აკონტროლებს მენეჯმენტს, ვიდრე გერმანული სამეთვალყურეო საბჭო. ორივე საბჭო ძირითადად ასრულებს უფრო სამეთვალყურეო, ვიდრე მენეჯერულ ფუნქციას.

იტალიაში გავრცელებულია ერთდონიანი საბჭოები, მაგრამ ასევე აუცილებელია აუდიტორთა საბჭოს არსებობა. ბოლო წლების განმავლობაში კორპორაციული მდგომარეობა იტალიაში ბევრჯერ შეიცვალა. აუდიტორთა საბჭო შედგებოდა სულ მცირე სამი პირისგან, რომელთაგან თითოეული დამოუკიდებელი უნდა ყოფილიყო დირექტორებისა და თანამშრომლებისგან.

საბჭო მართვის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი სტრუქტურაა და უნდა შედგებოდეს კომპეტენტური, ეთიკური და ბიზნესისთვის ღირებული ადამიანებისგან.

როგორც წესი, საბჭო უნდა ასრულებდეს გარკვეულ ძირითად ფუნქციებს. მათ შორისაა:

1. კორპორაციული სტრატეგიის, ძირითადი სამოქმედო გეგმების, რისკის პოლიტიკის, წლიური ბიუჯეტის და ბიზნეს გეგმების განხილვა და წარმართვა;
2. კომპანიის მართვის პრაქტიკის და საჭიროებისამებრ ცვლილებების შეტანის ეფექტურობის მონიტორინგი;
3. ძირითადი აღმასრულებელი პირების შერჩევა, ანაზღაურება და აუცილებლობის შემთხვევაში, გათავისუფლება და ჩანაცვლების დაგეგმვაზე ზედამხედველობის განხორციელება. საბჭოს ორდონიან სისტემებში სამეთვალყურეო საბჭო ასევე პასუხისმგებელია დირექტორატის დანიშვნაზე, რომლის შემადგენლობაშიც ჩვეულებრივ შედის ძირითადი აღმასრულებელი პირების უმრავლესობა.
4. ძირითადი აღმასრულებელი პირების და საბჭოს წევრების ანაზღაურების შესაბამისობაში მოყვანა კომპა-



ნიის და მისი აქციონერების გრძელვადიან ინტერესებთან;

5. საბჭოს ოფიციალური და გამჭვირვალე ნომინაციის და არჩევის პროცესის უზრუნველყოფა;

6. მენეჯმენტის, საბჭოს წევრების და აქციონერების პოტენციური ინტერესთა კონფლიქტის, მათ შორის, კორპორაციული აქტივების არასწორი და დაკავშირებულ მხარეთა გარიგებების ბოროტად გამოყენების მონიტორინგი და მართვა;

7. 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 და კანონებსა და მოქმედ სტანდარტებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფა.

8. ინფორმაციის გამჟღავნების და კომუნიკაციების პროცესის ზედამ-

ხედველობა. საბჭოს და მენეჯმენტის ფუნქციები და პასუხისმგებლობები ინფორმაციის გამჟღავნებასა და კომუნიკაციებთან დაკავშირებით მკაფიოდ უნდა იყოს დადგენილი საბჭოს მიერ. ზოგიერთ კომპანიაში არსებობს საინვესტიციო ურთიერთობების ოფიცის თანამდებობა, რომელიც უშუალოდ ანგარიშვალდებულია საბჭოს წინაშე.

საბჭოს უნდა შეეძლოს ობიექტური და დამოუკიდებელი გადაწყვეტილების მიღება კორპორაციულ საკითხებთან დაკავშირებით. მენეჯმენტის საქმიანობის მონიტორინგის მოვალეობის შესასრულებლად, ინტერესთა კონფლიქტის პრევენციისთვის და კორპორაციის წინაშე არსებული კონკურენტული მოთხოვნების დასაბალანსებლად აუცილებელია საბჭოს შეეძლოს ობიექტური გადაწყვეტილების მიღება. პირველ შემთხვევაში, ეს ნიშნავს დამოუკიდებლობას და ობიექტურობას მენეჯმენტთან დაკავშირებით საბჭოს შემადგენლო-

ბისა და სტრუქტურისთვის, აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანი შედეგებით. საბჭოს დამოუკიდებლობა ასეთ შემთხვევებში ჩვეულებრივ მოითხოვს, რომ საბჭოს წევრთა საკმარისი რაოდენობა დამოუკიდებელი იყოს მენეჯმენტისგან. როგორც ჩვენებში, სადაც ერთდონიანი საბჭოებია წარმოდგენილი, საბჭოს ობიექტურობა და მენეჯმენტისგან მისი დამოუკიდებლობა შეიძლება გაძლიერდეს გენერალური დირექტორის და საბჭოს თავმჯდომარის როლების ერთმანეთისგან გამოყოფით, ან, თუ ეს როლები კომბინირებულია, წამყვანი არააღმასრულებელი დირექტორის არჩევით, რომელიც მოიწვევს, ან თავმჯდომარეობას გაუწევს გარე დირექტორთა სხდომებს. საბჭოს დამოუკიდებელ წევრებს შეუძლიათ მნიშვნელოვანი წვლილის შეტანა საბჭოს მიერ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. საბჭოს და მენეჯმენტის საქმიანობის ობიექტური შეფასება. ამასთან, მათ შეუძლიათ მნიშვნელოვანი როლის შესრულება ისეთ სფეროებში, სადაც მენეჯმენტის, კომპანიისა და აქციონერების ინტერესები შეიძლება განსხვავდებოდეს, მაგალითად, ისეთი საკითხების შემთხვევაში, როგორცაა აღმასრულებელი პირების ანაზღაურება, ჩანაცვლების დაგეგმვა, კორპორაციული კონტროლი, კომპანიის შთანთქმა, დიდი მოცულობის შესყიდვები და აუდიტის ფუნქცია. იმისათვის, რომ მათ შეასრულონ აღნიშნული გადაწყვეტი როლი, სასურველია, საბჭოებმა გამოაცხადონ ვის მიიჩნევენ დამოუკიდებლად და როგორია ამ გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმი.⁷

კორპორაციული მართვის ბევრი კოდექსი და მითითება მსოფლიოს მასშტაბით ხაზს უსვამს დაბალანსებული და დამოუკიდებელი საბჭოს არსებობის აუცილებლობას. კერძოდ, ერთდონიან სტრუქტურაზე გადასვლა სასარგებლო აღმოჩნდა ეფექტური საბჭოს დასაარსებლად.

ნინო ალაშია,
საერთაშორისო საფინანსო
კორპორაცია

1 International Review of Business Research Papers. ტომი. 1, ო. 2, ოქტ/ნოემბ. 2005, გვ. 84 -99.

2 Corporate Board Structure, Managerial Self-Dealing, and Common Agency. ვინიციუს კარასკო პირველი პროექტი: ივლისი, 2004. ეს პროექტი: ოქტომბერი, 2005

3 საერთაშორისო კორპორაციული მართვა, კრისტინ ა. მალინი, გვ. 298 - 300.

4 კორპორაციული მართვის ეთიკის პრინციპები, 2004 გვ. 58.

5 Corporate Board Structure, Managerial Self-Dealing and Common Agency, Vinicius Carrasco - First Draft: July, 2004. This Draft: October, 2005.

6 კორპორაციული მართვა, კრისტინ ა. მალინი, გვ. 163-164.

7 კორპორაციული მართვის ეთიკის პრინციპები, 2004 გვ. 59-61.



WHAT MATTERS TO YOU,
MATTERS TO US

www.bdo.ge