

სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

ხელნაწერის უფლებით

ნანა მაისურაძე

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

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის
მოსაპოვებლად წარმოდგენილი

დ ი ს ე რ ტ ა ც ი ი ს მ ა ც ნ ე

თბილისი 2015

**დისერტაცია შესრულებულია სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტზე**

**მეცნიერი
ხელმძღვანელი**

ზურაბ ლიპარტია

ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის პროფესორი, საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის ნამდვილი წევრი

ექსპერტები:

ირმა დიხამინჯია

ეკონომიკის დოქტორი, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის ასოცირებული პროფესორი
ხათუნა ბარბაქაძე

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

რეცენზენტები:

ნინო ხარებავა

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

გიორგი ცაავა

ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნეს-ინჟინერინგის ფაკულტეტის სრული პროფესორი, საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის ნამდვილი წევრი

დისერტაციის დაცვა შედგება 2015 წლის 12 ივნისს, 15:00 საათზე სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოს სხდომაზე. მისამართი: ქ. თბილისი, ანა პოლიტკოვსკაიას ქ. #9, მე-6 სართული, საპრეზენტაციო ოთახი.

სადისერტაციო საბჭოს სწავლული
მდივანი, ეკონომიკის დოქტორი,
სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი

მადონა გელაშვილი

I ნაშრომის საერთო დახასიათება

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

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

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

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

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

ამასთანავე, ხაზგასასმელია, რომ საქართველოში სამთო-მომპოვებელი დარგის (კორპორაციის) მენეჯმენტის სისტემაში სტრატეგიული მართვის სრულყოფის მიმართულება ნაკლებად არის შესწავლილი. მიუხედავად იმისა, რომ სამთო-მომპოვებელი დარგის ტექნოლოგიურ-ეკონომიკური მართვის მიმართულებით გარკვეული კვლევებია ჩატარებული, კერძოდ კვლევის შედეგები ასახულ იქნა შემდეგ სადისერტაციო ნაშრომებში: 1) დ. თევზაძე - „მადნეულის საბადოს სპილენძისა და ბარიტ-მრავალბირთვიანი მწვანე მადნეულის დაქანვითი მადნეულის ფლოტაციური ტექნოლოგიის ინტენსიფიკაცია“. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი. თბ., 1999.; 2) დ. კალანდაძე - „მადნეულის სპილენძ-კოლჩედანიანი საბადოს კარიერული წესით დამუშავების ზეგავლენა ბოლნისის მადნიანი რაიონის ჰიდროეკოგეოქიმიურ მდგომარეობაზე“. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი., თბ., 2004. 3) გ. ლობჯანიძე - „საქართველოს სამთო მრეწველობის განვითარების პერსპექტივები“. სოციალურ-ეკონომიკური და რეგიონული პრობლემების ინსტიტუტი. თბ., 2003. 4) გ. უფლისაშვილი - „სამრეწველო საწარმოთა ეკონომიკური მართვის პრობლემები და მათი გადაჭრის გზები (ქუთაისის საწარმოთა მაგალითზე)“. საქართველოს ეკონომიკისა და სოციალური პრობლემების სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტი. თბ., 2002 და სხვ.

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

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

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

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

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

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

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

ზემოთ მოყვანილი მიზნიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე, მეცნიერული კვლევის ჩატარების მეთოდოლოგიური ასპექტების გამოყენება უზრუნველყოფს სამეწარმეო სფეროს ეკონომიკური სუბიექტების საქმიანობის (ჩვენს შემთხვევაში "RMG"-ის კომპანიების) მთავარი სტრატეგიული მიზნების მიღწევის სწორი ორიენტირის გამოვლენას, ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მექანიზმის ძირითადი ელემენტების დადგენას, რითაც შესაძლებელი იქნება კორპორაციის ფუნქციონირების ისეთი კონკრეტული სტრატეგიული ამოცანების გადაწყვეტა, როგორცაა: კორპორაციის საბაზრო ღირებულების მაქსიმიზაცია; პერსონალის მართვის ოპტიმიზაცია; კორპორაციის ფინანსური სტაბილურობის შენარჩუნება და გაკოტრების რისკის მინიმიზაცია.

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

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

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

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

დასაცვად წარმოდგენილი ძირითადი დებულებები. კორპორაციის სტრატეგიული მართვის პოლიტიკამ, დარგის თავისებურებებიდან განპირობებული, განსაზღვრა მეცნიერული კვლევის მიმართულებები, რომელმაც მოითხოვა შემდეგი დებულებების განხილვის აუცილებლობა:

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

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

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

4. კომპანიის ფინანსური მდგრადობის უზრუნველყოფის მიზნით აუცილებელია მართვის მექანიზმის ანალიტიკური შეფასება, საკვლევი კომპანიების კრედიტუნარიანობის, გადახდისუნარიანობის აღდგენის

კოეფიციენტის და სხვა ძირითადი მაჩვენებლების ანალიზი, რისკების დიაგნოსტიკა და გაკოტრების საწინააღმდეგოდ პრევენციული ზომების გატარება და ამ პროცესში პერსონალის როლის მნიშვნელობის განსაზღვრა.

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

6. სამთო-მომპოვებელი დარგის სპეციფიკიდან გამომდინარე შემუშავდა ადამიანური რესურსის მართვის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური უზრუნველყოფის და წახალისების სტრატეგია, რომლის ერთ-ერთი განმსაზღვრელია ადამიანური რესურსის დამოკიდებულება კომპანიისა და საზოგადოებრივი ფასეულობების მიმართ, რაც ასევე, მნიშვნელოვან ფაქტორად განიხილება კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის უზრუნველყოფის სისტემაში.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

შესავალი

თავი I. კორპორაციის სტრატეგიული მართვის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები

1.1. კორპორაციული მართვის თეორიული წანამძღვრები

1.2. კორპორაციის სტრატეგიული მართვის მეთოდოლოგიური მიდგომები

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

2.1. კორპორაციის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის ტრანსფორმაციაზე მოქმედი ფაქტორების დახასიათება

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

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

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

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

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

დასკვნა

ბიბლიოგრაფია

დანართები

II დისერტაციის ძირითადი შინაარსი

შესავალში დასაბუთებულია საკვლევი თემის აქტუალურობა, პრობლემის დამუშავების ხარისხი, დასახულია კვლევის მიზანი და ამოცანები, გამოკვეთილია კვლევის ობიექტი და საგანი, გაანალიზებულია თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები და შესწავლილია ინფორმაციული ბაზა, ფორმირებულია დასაცავად გასატანი ძირითადი დებულებები, წარმოდგენილია კვლევის შედეგები და მეცნიერული სიახლეები, ახსნილია ნაშრომის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა.

პირველ თავში - **"კორპორაციის სტრატეგიული მართვის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები"** განხილულია მართვის თეორიები და მათი განვითარების ეტაპები, სტრატეგიული მართვის ფუნქციური სისტემა, მისი პრაქტიკაში გამოყენების შესაძლებლობები და შესაძლო შედეგები.

XX ს-ის 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.

ცნობილი ამერიკელი მეცნიერის ი. ანსოფის აზრით, სტრატეგიული მართვა უნდა განვიხილოთ როგორც ორი ურთიერთშემავსებელი ქვესისტემის ერთობლიობა: სტრატეგიული პოზიციის შერჩევა და ოპერაციული 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 არარსებობის შემთხვევაში იგი რჩება მხოლოდ ფანტაზიად (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 ბიზნესი, პერსონალის სრული პოტენციალის გამოყენების საფუძველზე. ამ მიდგომამ საფუძველი ჩაუყარა სტრატეგიული მართვის ოთხ თანმიმდევრულ ეტაპს, სახელდობრ: საბაზისო ფინანსური დაგეგმვა (ბიუჯეტირება); დაგეგმვა პროგნოზირების საფუძველზე; სტრატეგიული დაგეგმვა (გარემოზე ორიენტირებული დაგეგმვა) და სტრატეგიული მენეჯმენტი.

ამრიგად, კორპორაციული სტრატეგიული მართვის კონცეფციებიდან გამომდინარე გამოიკვეთა, რომ სტრატეგიული მართვა ორიენტირებულია შემდეგი პრობლემების გადაჭრაზე: რა მდგომარეობაში იმყოფება კომპანიის ორგანიზაციული მართვის სისტემა საკვლევი დროის პერიოდში? რა მდგომარეობაში იქნება იგივე კომპანიის ორგანიზაციული მართვის სისტემა გრძელვადიან პერიოდში შემდეგ? რა საშუალებებით უნდა მიაღწიოს კომპანიის მენეჯმენტმა იმ სასურველ მდგომარეობას, რომელიც მას საშუალებას მისცემს ადგილი შეინარჩუნოს კონკურენტულ გარემოში?

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

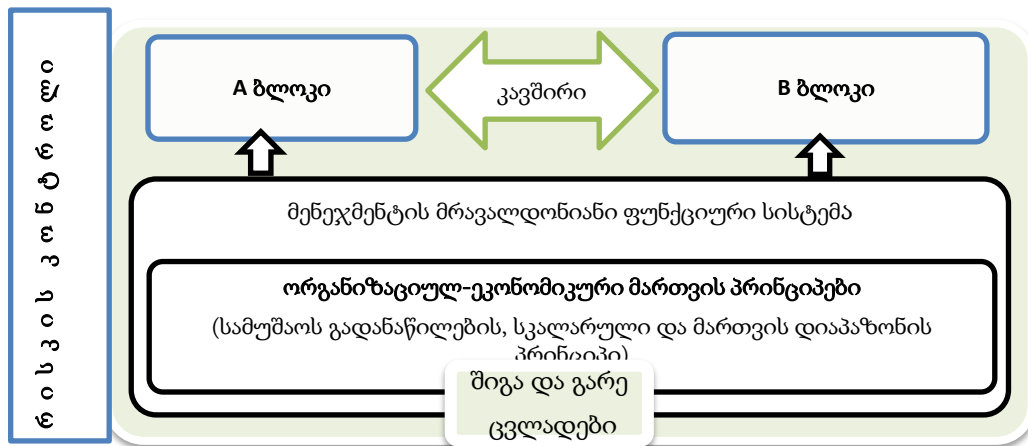
კორპორაციული მართვის ოპტიმიზაციაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ისეთი ორგანიზაციული ფორმა, როგორცაა პერსონალის მოტივაცია. კორპორაციის მართვის ორგანიზაციულ სფეროში პერსონალის

მოტივაციის თეორია არის ერთ-ერთი მთავარი გარემოება, რომელსაც სწავლობდა მართვის ქცევითი სკოლა. ამ თეორიის მიმდევრებს შორის გამოყოფენ მასლოუს, მაკკელნდს და გერცბერგს.

მოტივაციის თეორიების სიღრმისეული ანალიზის საფუძველზე გამოიკვეთა, რომ სტიმულირების სისტემით, რომელიც წარმოადგენს ურთიერთდამოკიდებულ და ურთიერთშემავსებელ სტიმულთა ერთობლიობას, იწვევს ადამიანის საქმიანობის აქტივიზაციას დასახული მიზნის მისაღწევად და, შესაბამისად, მოტივაცია დამოკიდებული ხდება თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს ან ინიციატივების სანაცვლოდ ფინანსური უზრუნველყოფის მოთხოვნებზე, მოლოდინებზე და აღქმაზე, რომელშიც ყველა ასპექტით მონაწილეობს შიგა და გარე ცვლადები. ხოლო, ამ ფაქტორების არსებობამ და კონკურენციის ზრდამ გამოკვეთა კორპორაციული მართვის ისეთი მექანიზმი, რომელიც ორიენტირებულია კომპანიის შიგა და გარე ცვლილებების სწრაფ რეაგირებაზე, ბაზარზე კომპანიის გრძელვადიანი კონკურენტული პოზიციების მოპოვებასა და გამყარებაზე. ამ მიზნის მისაღწევად სტრატეგიის შემუშავება ხდება ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მოთხოვნების საფუძველზე, რაც ამაღლებს მენეჯმენტის ამოცანას ყველა მიმართულებით.

კორპორაციული სტრატეგიული მართვის ოპტიმიზაციის ერთ-ერთი ხელშემწყობი ინსტრუმენტია კონტროლი. კონტროლი ორგანიზაციული მმართველობითი მრავალდონიანი სისტემის მთავარი მექანიზმია, სადაც მთავარი მოთამაშეა პერსონალი და ის შეიძლება იყოს წმინდა ორგანიზაციული ან/და ფინანსური.

ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის პრინციპების ერთობლიობა შიგა და გარე ცვლადების ფაქტორთა გათვალისწინებით ქმნის კორპორაციის მართვის მრავალდონიანი ფუნქციური სისტემის ჩამოყალიბების საფუძველს (იხ. ნახ. 1).



ნახ. 1. 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), რომელიც მოიცავს:

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

ნახ. 2. A ბლოკი - მენეჯმენტის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ფუნქციების სქემა

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

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

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

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

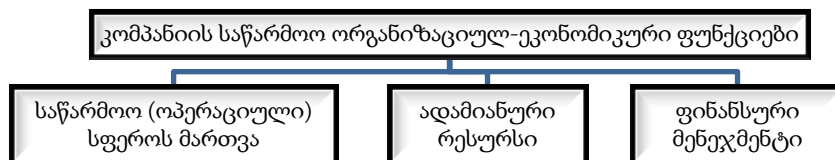
5. კორპორაციის ფინანსური საქმიანობის დაგეგმვის განხორციელებას მისი ძირითადი მიმართულებების მიხედვით. ამ ფუნქციის განხორციელება უკავშირება ყოველი მიმდინარე გეგმების სისტემის დამუშავებას და ხორციელდება სხვადასხვა სტრუქტურული ქვედანაყოფების მიხედვით და მთლიანად კომპანიის მიხედვით. ასეთი დაგეგმვის საფუძველია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

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

7. სამეცნიერო კვლევების ფინანსურ უზრუნველყოფას. დგინდება პრიორიტეტები საკვლევო ობიექტისა და მისი ფინანსური უზრუნველყოფის ეფექტიანობის შესაძლებლობა.

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

B ბლოკი - კორპორაციის ოპერაციული და ფინანსური მენეჯმენტის, როგორც კორპორაციის მართვის სპეციალური სფეროს საწარმოო ფუნქციებად (იხ. ნახ. 3), 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 რისკების მართვა: რისკების შემადგენლობის მართვა, რისკების პროფილაქტიკის მართვა და რისკების დაზღვევის მართვა.
8. ანტიკრიზისული ფინანსური მართვა: კორპორაციის ფინანსური მდგომარეობის მონიტორინგი; კრიზისული განვითარების ნიშნების ფართო დიაგნოსტიკა; კორპორაციის ფინანსური სტაბილიზაციის შიდა მექანიზმის შერჩევა და გამოყენება; საწარმოს გარე სანაციის ან/და რეორგანიზაციის ეფექტიანი ფორმების შერჩევა.

ნახ. 3. B ბლოკი საწარმოო ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ფუნქციების სქემა

1. კორპორაციის აქტივების მართვას. 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-ეკონომიკურ უზრუნველყოფას - კორპორაციის სოციალურ პასუხისმგებლობას. განიხილება: საკადრო პოლიტიკა, ინიციატივები კადრების ფორმირება - მაღალი ფინანსური მოტივაციის გარემოს შექმნით და სოციალური საკითხების მოგვარება; პერსონალის სუსტი მხარეების გამოვლენა და მათი დაძლევა შესაბამისი სასწავლო პროგრამების საშუალებით; ადამიანური რესურსის განვითარების მეთოდების სრულყოფა.

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

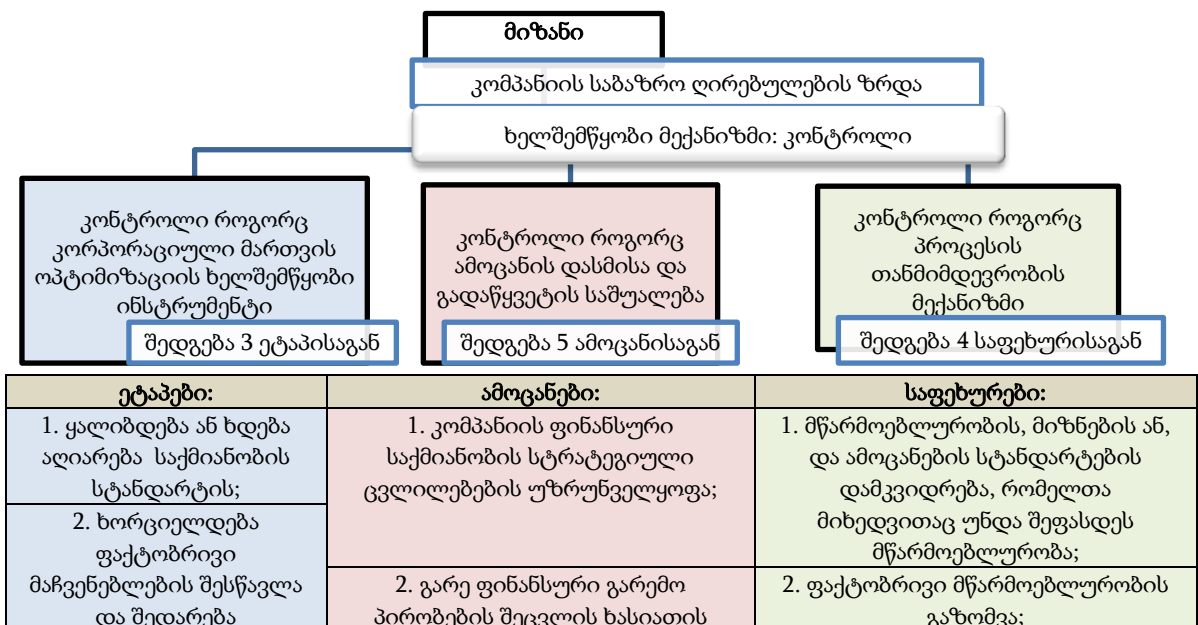
5. ფინანსური რისკების მართვას. ამ ფუნქციის განხორციელების პროცესში უპირველეს ყოვლისა ვლინდება კორპორაციის საქმიანობისთვის დამახასიათებელი ფინანსური რისკები, ხორციელდება მათი ღონის შეფასება და მათთან დაკავშირებული შესაძლო ფინანსური დანაკარგების მოცულობის დადგენა, როგორც ცალკეული ოპერაციების ჭრილში, ასევე მთლიანად სამეურნეო საქმიანობის მიხედვით, ტარდება ცალკეული ფინანსური რისკების მინიმიზაციის ღონისძიება.

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

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

8. ანტიკრიზისულ ფინანსურ მართვას. ეს არის კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის მუდმივი მონიტორინგი, რომლის მიზანია ფინანსური კრიზისის სიმპტომების გამოვლენა-დიაგნოსტიკა, ანტიკრიზისული მექანიზმის განსაზღვრა და, შესაბამისი, ღონისძიებების გატარება.

კვლევის საფუძველზე გამოვლენილია სტრატეგიული მართვის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური პრინციპები განპირობებული პერსონალის უნარ-ჩვევებით. ასევე, ფინანსური სტრატეგიის ადგილი და ფუნქციური როლი კომპანიის სტრატეგიულ განვითარებაში, რომელიც მოიცავს ფინანსური სტრატეგიის განხორციელების ეტაპებსა და ფინანსური სტრატეგიული მართვის სრულყოფის თანმდევ აუცილებელ კონტროლის მექანიზმს (იხ. ნახ. 4).



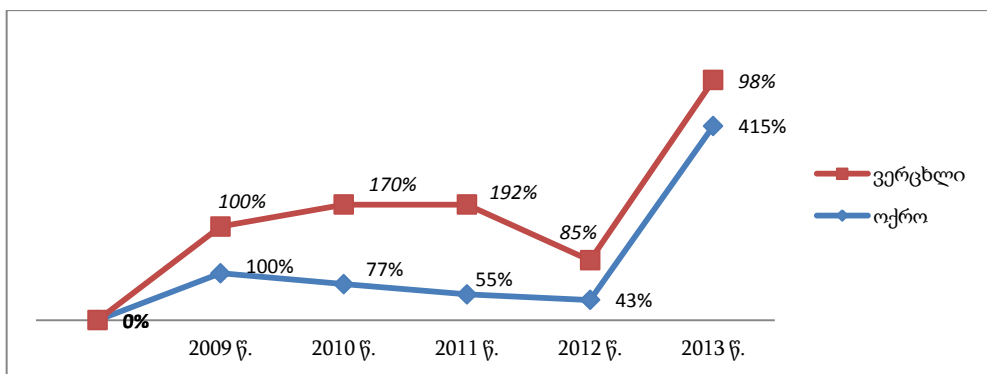
სტანდარტებთან;	დიაგნოსტიკა კომპანიის ფინანსური სტრატეგიის რეალიზაციის ყველა ეტაპზე;	3. ფაქტობრივ მწარმოებლურობასა და მწარმოებლურობის შერჩეულ სტანდარტებს შორის შედარებითი ანალიზის წარმოება;
3. ხორციელდება შესწორებები - საჭიროების შემთხვევაში.	3. კომპანიის ფინანსური სტრატეგიის რეალიზაციის მართვის მეთოდების 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. 4. კონტროლის ადგილი და როლი კომპანიების მიზნის რეალიზაციის პროცესში

შესაბამისად, კონტროლის სისტემისთვის დამახასიათებელია სამი ძირითადი მიმართულება: 1) კონტროლი როგორც კორპორაციული მართვის ოპტიმიზაციის ხელშემწყობი ინსტრუმენტი; 2) პერსონალის წინაშე ამოცანის დასმისა და გადაწყვეტის საშუალება; 3) პროცესის თანმიმდევრობის მექანიზმი, რომელიც მოწოდებულია შეაფასოს ყველა დონის პერსონალის საქმიანობა და მართვის ყველა დონის ოპტიმიზაციის ფუნქციური პროცესი, რომელიც ასრულებს მნიშვნელოვან როლს კორპორაციის კონკურენტუნარიანობის და ფინანსური მდგრადობის უზრუნველყოფის მართვის პროცესში.

მეორე თავში "კორპორაციის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური საქმიანობის ანალიზი და ეფექტიანობის შეფასება" განხილულია კორპორაციული მართვის ანალიტიკური შეფასება, პერსონალის მართვის ორგანიზაციული და ფინანსური მოტივაციები, კორპორაციის სოციალური პასუხისმგებლობის ოპტიმიზაციის გზები და მიდგომები. გამოვლენილია თანამედროვე ეტაპზე მსოფლიო მართვის პრაქტიკაში ადაპტირებული ინსტიტუციური, სტრუქტურული და ტექნოლოგიური ტრანსფორმაციით სამთომომპოვებელი დარგის კომპანიების სტრატეგიული მართვის უზრუნველყოფი მექანიზმის სრულყოფის აუცილებლობა.

საკვლევი ობიექტის "RMG"-ის კომპანიების საქმიანობის შეფასება-ანალიზის საფუძველზე გამოვლენილია დამოკიდებულება წარმოების მოცულობის დინამიკას (იხ. ნახ. 5), კომპანიების საერთო შემოსავლებს (იხ. ცხ. 1), სახელმწიფო ბიუჯეტში გადასახადებს (იხ. ცხ. 2) და ბუნებრივი რესურსების სარგებლობის მოსაკრებლებს (იხ. ცხ. 3) შორის, რაც "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიის განმსაზღვრელია და ასაბუთებს "RMG"-ის კომპანიების მაღალ მნიშვნელობას ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების საქმეში როგორც მაკრო, ასევე მიკრო დონეზე.



ნახ. 5. "RMG"-ის კომპანიების წარმოების მოცულობის დინამიკა 2009-2013 წწ

ცხ. 1. "RMG"-ის კომპანიების შემოსავლის გაერთიანებული მაჩვენებლები (მლნ. ლარი)

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

ცხ. 2. "RMG"-ის კომპანიების სახელმწიფო ბიუჯეტის გადასახადები
2009-2013 წწ (მლნ. ლარი)

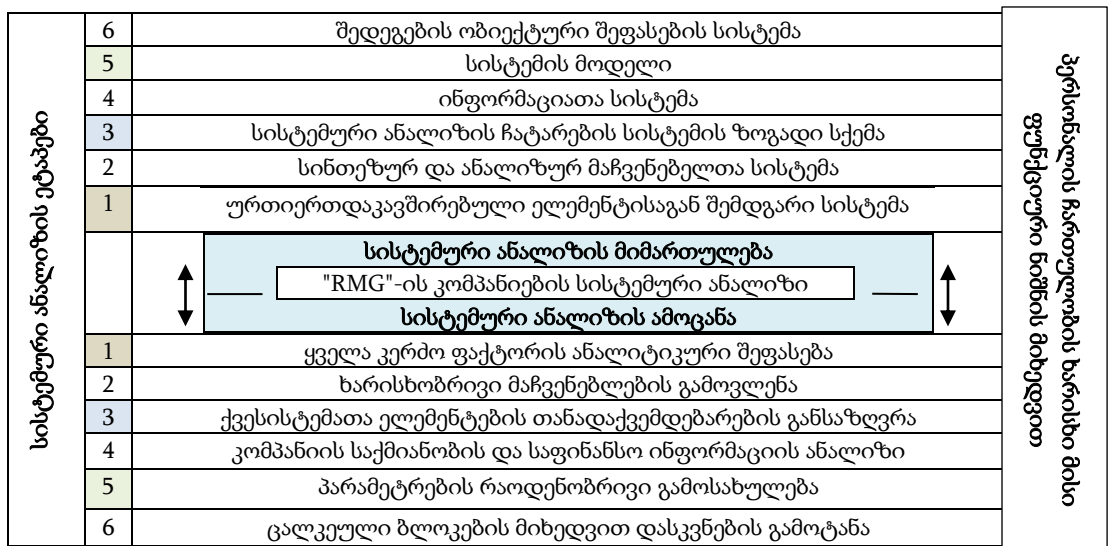
	2009	2010	2011	2012	2013	2009-2013
სახელმწიფოს მიერ მიღებული გადასახადები	36	29	133	142	21	361

ცხ. 3. "RMG"-ის კომპანიების მოსაკრებლები ბუნებრივი რესურსებით
სარგებლობისათვის 2009-2013 წწ

	2009 წ.	2010 წ.	2011 წ.	2012 წ.	2013 წ.
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%

კორპორაციული მართვის თეორიულ-კონცეფციურ და მეთოდოლოგიურ პრინციპებზე დაფუძნებული შეფასების საფუძველზე გამოვლენილია საქართველოს სამთო-მომპოვებელი დარგის კომპანიების მართვის სრულყოფის, სს "RMG Copper"-ის და შპს "RMG Gold"-ის სპეციფიკის გათვალისწინებით, სამთო-მომპოვებელი კომპანიების სტრატეგიის განმსაზღვრელი ოთხი ნიშანი, როგორცაა: პირობა, აუცილებლობა, მოთხოვნა და თანადროულობა.

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 სისტემა და ახასიათებს ეტაპობრიობა, რომელიც მუდმივ კონვერგენციაში იმყოფება კომპანიის სტრატეგიულ მართვასთან. შესაბამისად, ჩვენი მოსაზრებით, სისტემური ანალიზი უნდა მოიცავდეს შემდეგ თანმიმდევრულ ეტაპებს (იხ. ნახ. 6).



ნახ. 6. სისტემური ანალიზის განვითარების კონვერგენციული მოდელი

პირველ ეტაპზე (1-1), "RMG"-ის კომპანიების სამეწარმეო საქმიანობა უნდა განიხილებოდეს როგორც ურთიერთდაკავშირებული ელემენტისაგან შემდგარი სისტემა;

მეორე ეტაპზე (2-2) შეირჩევა სინთეზურ და ანალიზურ მაჩვენებელთა სისტემა;

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

მეოთხე ეტაპზე (4-4) საფინანსო ინფორმაციების მოდელის საფუძველზე კომპლექსური ორგანიზაციულ-ეკონომიკური საქმიანობის ანალიზის საერთო ბლოკ-სქემა დგება, რომელიც მოიცავს "RMG"-ის კომპანიების საწარმოო საქმიანობისა და ფინანსური კოეფიციენტების ინფორმაციულ ანალიზს - R ანალიზს;

მეხუთე ეტაპზე (5-5), იგება სისტემის მოდელი იმ ინფორმაციის საფუძველზე, რომელიც მიიღება წინა ეტაპებზე;

მექვესე 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.

გამოკვლევის შედეგი ადასტურებს, რომ აუცილებელია კორპორაციული მართვის ყველა მიმართულების ანალიტიკური შეფასება. შესაბამისად, ჩვენს მიერ განხორციელდა საქართველოს სამთო-მომპოვებელი დარგის კომპანიების სს „RMG Copper“-ის და შპს „RMG Gold“-ის პარტნიორი ორგანიზაციების შესწავლა მათი, ეკონომიკურ საქმიანობაში ჩართულობის, დაინტერესების და მოთხოვნის შესაბამისად (იხ. ცხ. 4), სადაც, კომპანიის ფინანსურ მდგრადობაზე და, შესაბამისად, რისკის წარმოქმნაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ ისეთი შიგა ფაქტორები, როგორცაა აქტივების მდგრადობა, ფინანსური რესურსების შემადგენლობა და თანაფარდობა, თუმცა არანაკლები გავლენის მოხდენა შეუძლია ისეთ გარე ფაქტორებსაც, როგორცაა: სახელმწიფოს საგადასახადო და საკრედიტო პოლიტიკა, ფინანსური ბაზრის განვითარების შესაძლებლობა, სადაზღვევო საქმიანობის სტანდარტები, სავალუტო კურსის პოლიტიკა და საგარეო ეკონომიკურ ურთიერთობათა განვითარების ხარისხი. ამდენად, დგება რისკ-ფაქტორების ანალიზის აუცილებლობის საკითხი.

ცხ. 4. 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	გადახდის უნარიანობა
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

"RMG"-ის კომპანიების ლიკვიდურობის, გადახდისუნარიანობის აღდგენის და სხვა ფინანსური კოეფიციენტების განსაზღვრით ჩვენს მიერ განხორციელდა გაკოტრების რისკის დიაგნოსტიკა. კერძოდ, ე. ალტმანის¹, მოდელის გამოყენებით ჩატარებული ანალიზით გამოვლინდა, რომ "RMG"-ის კომპანიებს გაკოტრება არ ემუქრება (იხ. ცხ. 5 და ცხ. 6). შესაბამისად, ზემოთ აღნიშნული მტკიცების საფუძველია ისიც, რომ კომპანიებს მინერალური რესურსების საპროგნოზო მარაგების მაჩვენებლებით გრძელვადიანი პოტენციალი გააჩნიათ.

ცხ. 5. სს „RMG Copper“-ის და შპს „RMG Gold“-ის კრედიტუნარიანობის მაჩვენებლები ალტმანის მოდელის მიხედვით

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.

მაჩვენებლები	RMG GOLD 2009	RMG COPPER 2009
$K_1 = \frac{\text{შესაძლებელია, მშენებელი. მშ მშ. მშენებელი}}{\text{შესაძლებელია მშენებელი}}$	0.19	0.16
$K_2 = \frac{\text{შესაძლებელია მშენებელი}}{\text{შესაძლებელია მშენებელი}}$	0.96	0.81
$K_3 = \frac{\text{შესაძლებელია მშენებელი}}{\text{შესაძლებელია მშენებელი}}$	1.2	1.11
$K_4 = \frac{\text{შესაძლებელია მშენებელი}}{\text{შესაძლებელია მშენებელი}}$	0	0
$K_5 = \frac{\text{შესაძლებელია მშენებელი}}{\text{შესაძლებელია მშენებელი}}$	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	$1.81 \leq 2.67 = 2.675$	$1.81 \leq 2.35 \leq 2.675$

ცხ. 6. სს „RMG Copper“-ის და შპს „RMG Gold“-ის კრედიტუნარიანობის მაჩვენებლები ალტმანის მოდელის მიხედვით

მაჩვენებლები	RMG GOLD 2013	RMG COPPER 2013
$K_1 = \frac{\text{შესაძლებელია, მშენებელი. მშ მშ. მშენებელი}}{\text{შესაძლებელია მშენებელი}}$	0.09	0.14
$K_2 = \frac{\text{შესაძლებელია მშენებელი}}{\text{შესაძლებელია მშენებელი}}$	0.46	0.74
$K_3 = \frac{\text{შესაძლებელია მშენებელი}}{\text{შესაძლებელია მშენებელი}}$	4.2	3.8
$K_4 = \frac{\text{შესაძლებელია მშენებელი}}{\text{შესაძლებელია მშენებელი}}$	0.007	0.001
$K_5 = \frac{\text{შესაძლებელია მშენებელი}}{\text{შესაძლებელია მშენებელი}}$	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: $Z \geq 3$		
გაკოტრების დაბალი რისკი	$3.87 > 3$	$3.6 > 3$

როგორც ცნობილია, ლიკვიდურობის და გადახდისუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტების განსაზღვრით შესაძლებელია გაკოტრების რისკის დიაგნოსტიკა. ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევით გამოვლინდა "RMG"-ის კომპანიების გადახდისუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტები (იხ. ცხ. 7).

ცხ. 7. სს „RMG Copper“-ის და შპს „RMG Gold“-ის გადახდისუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტები

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

შესაბამისად, სს „RMG Copper“-ის და შპს „RMG Gold“-ის ფინანსური საქმიანობის ანალიზის საფუძველზე გამოიკვეთა, რომ ამ კომპანიების ფინანსური სტაბილურობა მოქცეულია მდგრად (სასურველ) პარამეტრებში, რაც ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის მექანიზმის სწორი ფუნქციონირებისა და პერსონალის ეფექტიანი საქმიანობის დამადასტურებელია.

ცნობილია, რომ კორპორაციის პერსონალი შედგება ცალკეული პიროვნებებისაგან, ხოლო თითოეული ადამიანის 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 შრომითი რესურსის ჩართულობისა, კომპანიის საქმიანობის წარმატების პროცესში (იხ. ცხ. 8).

ცხ. 8. ადამიანური რესურსის მართვის დეპარტამენტის ფუნქციური დამოკიდებულების მაჩვენებლები პერსონალის მართვის წესის მიმართ

საკითხი/პრობლემა	წელიწადში ყველაზე დიდ დროს მოითხოვს (თანამშრომელთა %)	ყველაზე მნიშვნელოვანია (შეფასებულია უმაღლესი ქულა 30)	სხვა თანამშრომლების შეფასება დეპარტამენტის გადაწყვეტილებაზე (შეფასება 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

ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგად გამოიკვეთა, რომ ადამიანური რესურსის დეპარტამენტის (მიმართულებების) ხელმძღვანელები და ზოგადად თანამშრომლები (კომპანია) თავიანთ კმაყოფილებას პერსონალის მიმართ შემდეგი ფაქტორების მიხედვით გამოხატავდნენ (ე. წ. "დამოკიდებულების ფაქტორები"): ღებულობენ თუ არა სამუშაოს პროცესში ან ცვლილებების პერიოდში მათგან საჭირო დახმარებას (ინვესტიციების, 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 წარმოაჩინენ 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 შეფასებით, შრომითი რესურსის როლის განსაზღვრისათვის ორგანიზაციულ-ეკონომიკურ 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. 9).

ცხ. 9. "დამოკიდებულების ფაქტორების" განმსაზღვრელი ცხრილი

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

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

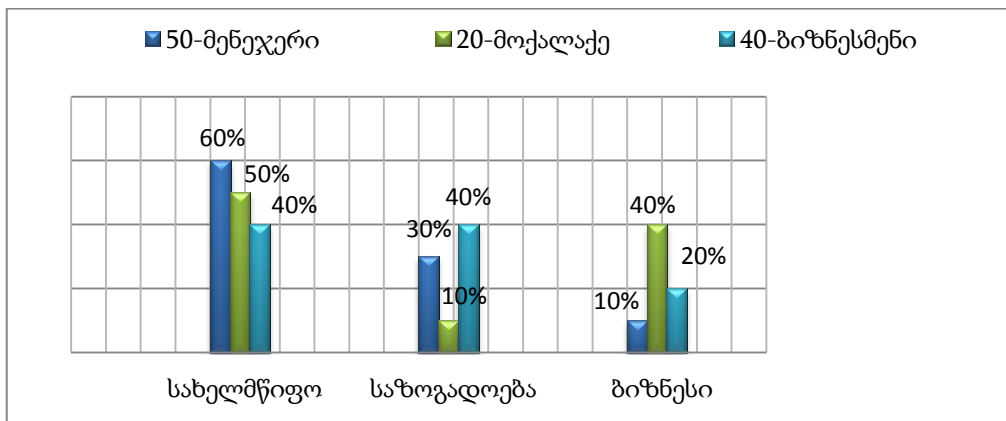
გარე სუბიექტების რეაქცია, პერსონალის ქცევის შეფასების არსიდან გამომდინარე, გათვალისწინებულია როგორც რაოდენობრივი ისე ხარისხობრივი მხარე, რომელიც გამოხატავს პარტნიორი მეურნე სუბიექტების და მომხმარებელთა რეაქციას და, თუ უარყოფითი დამოკიდებულება სჭარბობს დადებითს ან ერთმანეთის ტოლია (ცხრილში პლუსების და მინუსების რაოდენობა ტოლია), მაშინ ეს პერსონალი არ წარმოადგენს კომპანიის ინტერესებს, მაგრამ თუ პარტნიორი მეურნე სუბიექტების დადებითი რეაქცია სჭარბობს უარყოფითს, ეს პერსონალი წარმოადგენდეს კომპანიის სახეს.

შიგა სუბიექტების რეაქცია შრომითი რესურსის ქცევაზე არის თანამშრომელთა უკმაყოფილობის ან კმაყოფილების რეაქცია. პირველ შემთხვევაში სუბიექტი კონფლიქტურია და პრობლემებს უქმნის მენეჯმენტს. მეორე შემთხვევაში - კომუნიკაბელურია და არ ქმნის კოლექტივში დაძაბულ ვითარებას.

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

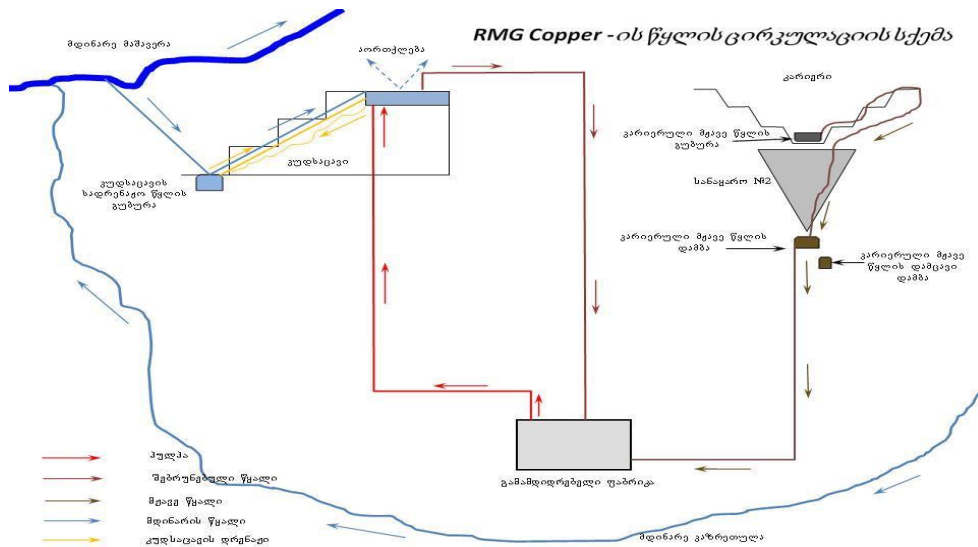
კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ანალიზის ასპექტები. პერსონალის მართვასთან პირდაპირ კავშირშია კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა, რომელიც რეგულირდება საერთაშორისო სტანდარტებით. კორპორაციის სოციალური პასუხისმგებლობის საერთაშორისო კრიტერიუმების გათვალისწინებით ჩვენს მიერ ჩატარებულ იქნა საქართველოს 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. Corporate Social Responsibility - CSR-ის კვლევის მეთოდოლოგიად შერჩეულ იქნა თვისებრივი კვლევის მეთოდები.

კვლევის პროცესში განვახორციელეთ კონფიდენციალური ინტერვიუები, რომლის მიზანი იყო კვლევის საკითხებთან დაკავშირებით რესპოდენტთა მოსაზრებების და დამოკიდებულებების შესწავლა. 2013 წელს გამოკითხული რესპოდენტიდან კითხვაზე: "თუ როგორი უნდა იყოს, სხვადასხვა სუბიექტების პასუხისმგებლობის ხარისხი ან დამოკიდებულება ეკოლოგიური და სოციალური პრობლემების მოგვარებაზე?" "RMG"-ის კომპანიების მენეჯერების უმრავლესობას მიაჩნია, რომ პირველ რიგში ყველაზე მეტად სახელმწიფო სტრუქტურები არიან ვალდებულნი იზრუნონ ქვეყნის ეკოლოგიური და სოციალური პრობლემების მოგვარებაზე. მათ უნდა იტვირთონ ვალდებულების 60%, საზოგადოებამ - 30, ხოლო, ბიზნესმა 10. მათი ეს შეხედულება იქიდან გამომდინარეობს, რომ სახელმწიფომ და საზოგადოებამ უნდა აიძულოს კომპანია (ბიზნესი) დაიცვას სოციალური ვალდებულებები, რამეთუ მეწარმე ყოველთვის ცდილობს თავისი ხარჯების მინიმიზაციას და, შესაბამისად, გაურბის ფინანსურ ვალდებულებებს. იგივე კითხვაზე, მოქალაქეების გამოკითხვის შედეგი ასეთია: სახელმწიფო - 50%, საზოგადოება - 10%, კორპორაცია - 40% (იხ. ნახ. 7).



ნახ. 7. 2013 წლის ეკოლოგიურ და სოციალურ ვალდებულებათა მაჩვენებლები გამოკითხულთა პროცენტული მაჩვენებლების მიხედვით

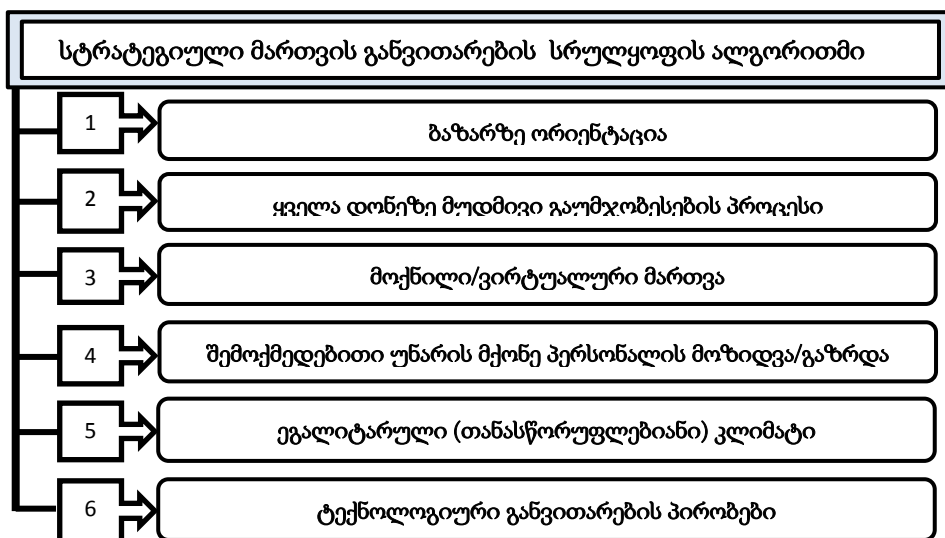
საქართველოს სამთო-მომპოველი დარგის კომპანიების სს "RMG Copper"-ი და შპს "RMG Gold"-ი პარტნიორ ორგანიზაციებში დასაქმებულებს მიაჩნიათ, რომ საზოგადოებამ და სახელმწიფომ თანაბრად უნდა გადაინაწილონ ვალდებულებები და ურთიერთშეთანხმების საფუძველზე შეიმუშაონ ისეთი პოლიტიკა, რომელიც დაარეგულირებს აღნიშნულ საკითხს. ანალოგიური სურათია 2014 წლის 6 თვის მონაცემებით, მხოლოდ იმ განსხვავებით, რომ ეკოლოგიურ საკითხებს მეტი ყურადღება დაეთმო და ეკოლოგიური გარემოს გაუმჯობესების მიზნით ამუშავდა წყლის გაწმენდის ეფექტური მეთოდი (იხ. ნახ. 8).



ნახ. 8. სს "RMG Copper"-ის საწარმოო ციკლში წყლის ცირკულაციის სქემა

ჩატარებული გამოკითხვისა და შეფასების საფუძველზე დადგინდა, რომ "RMG"-ის კომპანიები აცნობიერებენ საკუთარ პასუხისმგებლობას საზოგადოების წინაშე და გარკვეულწილად, ახორციელებს კიდევ მას, მაგრამ არ აქვთ შემუშავებული ისეთი ორგანიზაციულ-ეკონომიკური პოლიტიკა, რომელიც ოპტიმალურად მოაგვარებს აღნიშნულ საკითხს.

მესამე თავში - "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული მართვის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მექანიზმის სრულყოფის მიმართულებები" დარგის სპეციფიკიდან გამომდინარე შემოთავაზებულია კორპორაციის სტრატეგიული მართვის განვითარების სრულყოფის ელემენტების ალგორითმი (იხ. ნახ. 9), რომელიც გრძელვადიან პერიოდში უზრუნველყოფს კომპანიების კონკურენტუნარიანობასა და ორგანიზაციულ-ეკონომიკურ მდგრადობას. კერძოდ:



ნახ. 9. "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული მართვის განვითარების ალგორითმი

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

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

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

4) შემოქმედებითი უნარის მქონე პერსონალის მოზიდვა ან/და გაზრდა. კვლევის შედეგიდან გამომდინარე "RMG"-ის კომპანიების ტოპმენეჯმენტში დასაქმებულთა 5% სამეცნიერო ხარისხის მქონეა (მათ უმრავლესობას განათლება მიღებული აქვს ევროპისა და აშშ-ს უმაღლესი განათლების სისტემაში),

დასაქმებულთა 10% მაღალი კვალიფიკაციის სპეციალისტია, ამის მიუხედავად კომპანიაში უნდა განხორციელდეს ღონისძიებები შემოქმედებითი უნარის მქონე პერსონალის გამოსავლენად.

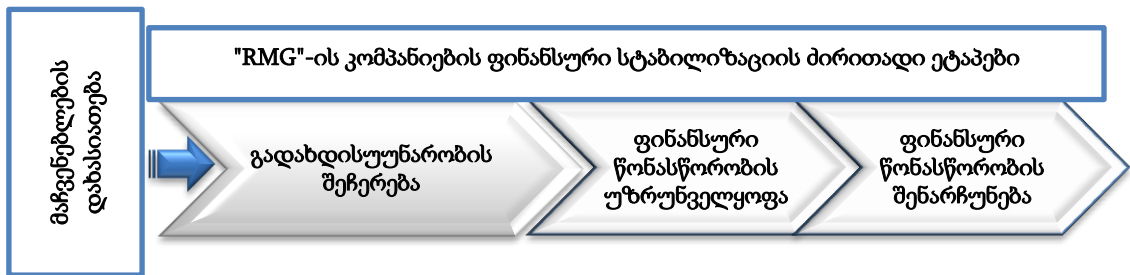
5) ეგალიტარული (თანასწორუფლებიანი) კლიმატი. "RMG"-ის კომპანიების თანასწორუფლებიანობის კლიმატის ფორმირების პოზიტიური მაგალითია სოციალური პაკეტების პირობებისათვის გაღებული თანხები. მიუხედავად აღნიშნულისა "RMG"-ის კომპანიებში ეგალიტარული კლიმატის გასაუმჯობესებლად უნდა გაიზარდოს მსგავსი ღონისძიებების დაფინანსება.

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

"RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული დაგეგმვის სრულყოფის პრიორიტეტებიდან იკვეთება დაგეგმვის შემდეგი ძირითადი კომპონენტები: გარე და შიგა ცვლადების შესაბამისი სტრატეგიული მიზნების ფორმირება; სტრატეგიული ალტერნატივების შეფასება; მიზნების ეტაპობრივი განხორციელება და კონტროლი; და, ყველა ეს კომპონენტი დაკავშირებული აქვთ მართვის ისეთ პრინციპთან, როგორცაა ორგანიზაციულ-ეკონომიკური გადაწყვეტილების მიღების პრინციპები, სადაც დომინირებს მენეჯერების მიერ ფინანსური სტრატეგიის ადგილის და ფუნქციური როლის განსაზღვრა, კომპანიის სტრატეგიული განვითარების პროცესში.

"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 როგორცაა კომპანიის ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტი.

ჩატარებული ანალიზის საფუძველზე ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტის შემცირების დინამიკის გათვალისწინებით შემოთავაზებულია "RMG"-ის კომპანიების ფინანსური სტაბილიზაციის ალგორითმი (იხ. ნახ. 10) რომელიც მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:



ნახ. 10. "RMG"-ის კომპანიების ფინანსური სტაბილიზაციის ალგორითმი

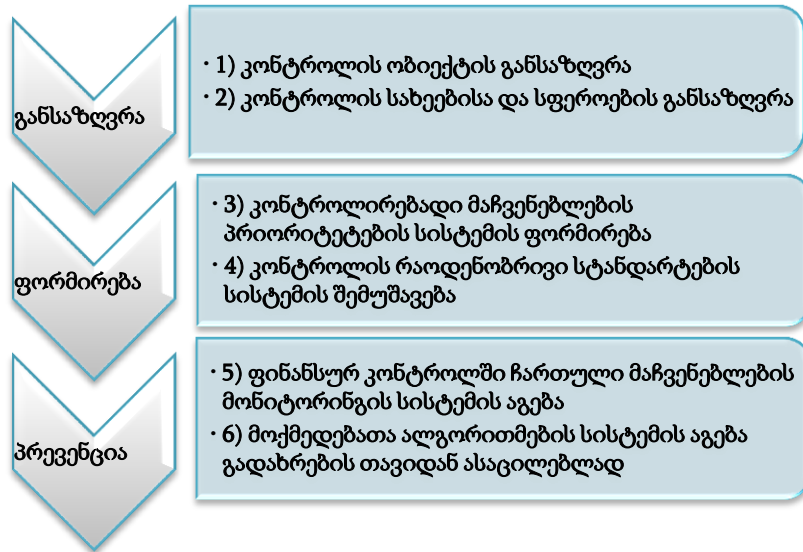
1. გადახდისუნარობის შეჩერება. ამ ეტაპის გადაუდებელი ამოცანაა "RMG"-ის კომპანიების ფინანსური სტაბილიზაციის ღონისძიებათა სისტემაში გადახდისუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტის უნარიანობის უზრუნველყოფა კომპანიების გადაუდებელი ფინანსური ვალდებულებების მიხედვით, გაკოტრების შესაძლო შემთხვევების აღმოფხვრის მიზნით.

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

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

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. 11), კერძოდ:



ნახ. 11. "RMG"-ის კომპანიების ფინანსური კონტროლის სისტემის ალგორითმი

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

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

3. კონტროლირებადი მაჩვენებლების პრიორიტეტების სისტემის ფორმირება. ამ ეტაპზე "RMG"-ის კომპანიებისთვის დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პრიორიტეტების სისტემის ჩამოყალიბებას, რამეთუ ისინი შეიძლება სხვადასხვა ხასიათისანი იყვნენ ცალკეული პასუხისმგებლობის ცენტრებისათვის, კომპანიის ფინანსური საქმიანობის სხვადასხვა მიმართულებებისათვის, ფინანსური რესურსების ფორმირების, განაწილებისა და გამოყენების სხვადასხვა ასპექტებისათვის. ამავ დროს უზრუნველყოფილი უნდა იქნეს როგორც ყველა კონტროლირებადი მაჩვენებლის იერარქიული თანხვედრა მთლიანად კომპანიაში, 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.

5. ფინანსურ კონტროლში ჩართული მაჩვენებლების მონიტორინგის სისტემის აგება. მონიტორინგის სისტემა შეადგენს ფინანსური კონტროლის საფუძველს, მისი მექანიზმის ყველაზე აქტიურ ნაწილს და წარმოადგენს კომპანიაში შემუშავებული მუდმივი დაკვირვების მექანიზმს ფინანსური საქმიანობის მნიშვნელოვან მაჩვენებლებზე, გათვალისწინებულიდან ფაქტობრივი შედეგების გადახრის სიდიდის განსაზღვრის და ამ გადახრის მიზეზების გამოსავლენად.

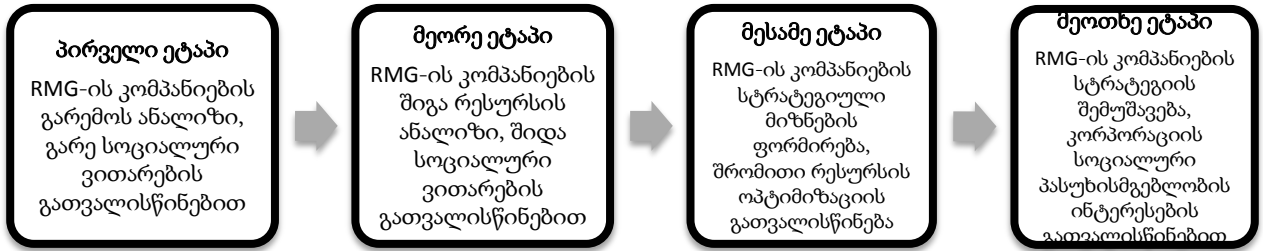
6. მოქმედებათა ალგორითმების სისტემის აგება გადახრების თავიდან ასაცილებლად. "RMG"-ის კომპანიებში უნდა გამოიყოს კონტროლის შემდეგ პრიორიტეტები: ფინანსური სტრატეგიის, მიზნების, ინვესტიციური პროექტებისა და ბიუჯეტის კონტროლის.

"RMG"-ის კომპანიების კონტროლის სისტემა თავისი არსით ემსახურება კომპანიის უსაფრთხოების და ინვესტორის ინტერესს. შესაბამისად, ინვესტორების დაცვის მიზნით "RMG"-ის კომპანიებში ადაპტირებულ უნდა იქნას საერთაშორისო კონტროლის ორგანიზაციის მიერ შემუშავებული კომპანიების „COSO-მოდელი“, რომლის მიხედვით შიგა კონტროლის სისტემა წარმოადგენს კონტროლის პროცესს, რომელსაც ახორციელებენ კომპანიის დირექტორთა საბჭო, აღმასრულებელი მენეჯმენტი ან თანამშრომლები და რომელიც გამიზნულია იმისათვის, რომ მიღებულ იქნეს დამატებითი გარანტია ორგანიზაციის შემდეგი მიზნების მიღწევაში, როგორცაა: საქმიანობის ეფექტიანობა; ფინანსური ანგარიშგების სანდოობა; საკანონმდებლო-ნორმატიულ ბაზასთან შესაბამისობა და სხვ.

საქართველოს სამთო-მომპოვებელი დარგის "RMG"-ის კომპანიების სამეწარმეო საქმიანობის სისტემური ანალიზის საფუძველზე (იხ. თავი 2) იკვეთება კომპანიების სტრატეგიული განვითარების ის პრიორიტეტული მიმართულებები, რომელიც უზრუნველყოფს ამ კომპანიების ფუნქციონირებას კონკურენტულ გარემოსა და კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ზრდის პირობებში. შესაბამისად, "RMG"-ის კომპანიები კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის გათავისებით,

აუმჯობესებენ რისკის მართვას და სტრატეგიული მიზნების ოპტიმიზაციას ახდენენ, სადაც სოციალური პროგრამები ემსახურებიან ყველა მოწინააღმდეგის ინტერესებს, მათ შორის ინვესტორის ინტერესს მოგების ზრდის მიმართ. ორმხრივი ოპტიმიზაციის გზის მოძიება, რაც ბიზნესისა და საზოგადოებისათვის თანაბრად სარგებლიანია, წარმოადგენს კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის პროექტების სოციალურ-ეკონომიკური წარმატების საფუძველს.

ამრიგად, "RMG"-ის კომპანიებს არსებული სოციალური-ეკონომიკური პრობლემებიდან და რეგიონის შრომითი რესურსის დასაქმებიდან გამომდინარე, სტრატეგიული მართვის ოპტიმიზაციის მექანიზმის ორიენტირად მიჩნეულ უნდა ჰქონდეთ მართვის ისეთი პროცესის ოპტიმალური მიდგომა, სადაც სოციალური საკითხები აქტუალურად განიხილება და კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის პოლიტიკა მაღალ დონეზე იქნება აყვანილი. ამ შემთხვევაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პერსონალის მართვის რაციონალურ გზებს, როგორც პასუხისმგებლობის უზრუნველყოფელ მექანიზმს. შესაბამისად, "RMG"-ის კომპანიებისთვის შემოთავაზებულია სტრატეგიული მართვის პროცესის ოპტიმიზაციის ალგორითმი სოციალური ვითარების გათვალისწინებით (იხ. ნახ. 12), სადაც:

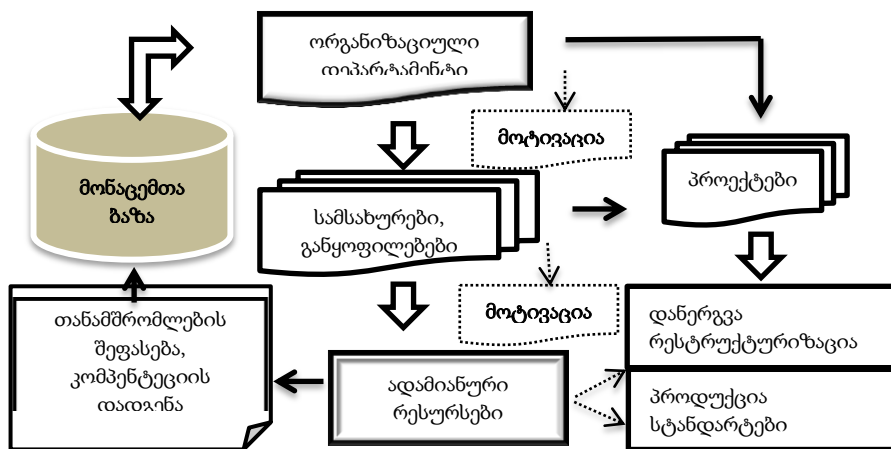


ნახ. 12. "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული მართვის პროცესის ალგორითმის სქემა, სოციალური ვითარების გათვალისწინებით

პირველ ეტაპზე განიხილება, 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;

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;

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. 13).

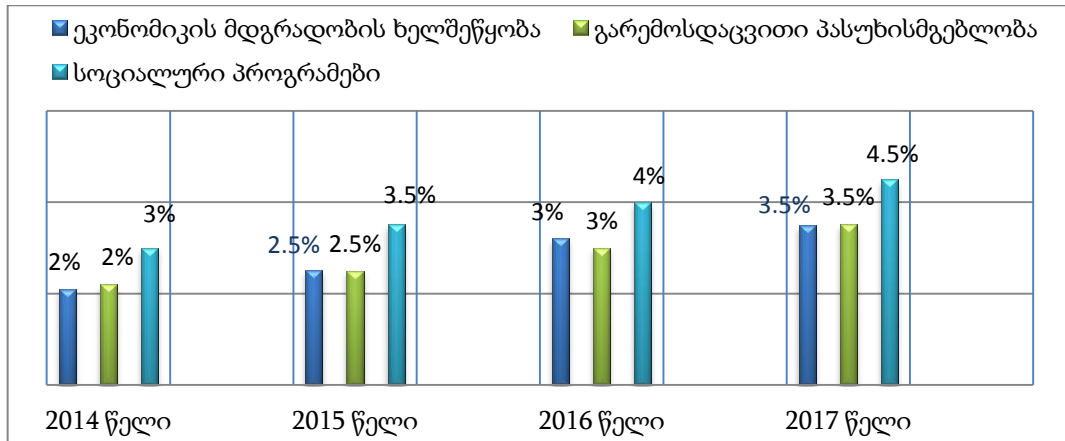


ნახ. 13. "RMG"-ის კომპანიების ადამიანური რესურსის ორგანიზაციული მართვის სქემა

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

მეოთხე ეტაპზე - განიხილება მიზნების მიღწევის ახალი სტრატეგიის შემუშავება ან/და განახლება კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის გათვალისწინებით. ამ ეტაპზე "RMG"-ის კომპანიები ძირითადად განსაზღვრავენ იმ ახალ შესაძლებლობებს, რომლითაც უნდა მიაღწიონ მიზანს.

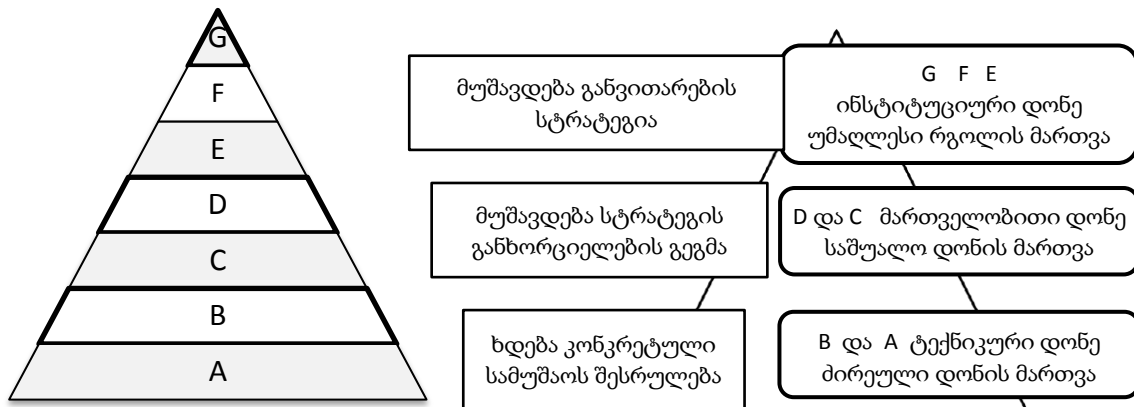
"RMG"-ის კომპანიებისათვის ეკოლოგია და კორპორაციის სოციალური პასუხისმგებლობა ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის სტრატეგიის ერთ-ერთი მთავარი შემადგენელი ნაწილია. აღნიშნულიდან გამომდინარე "RMG"-ის კომპანიების სამომავლო საქმიანობის პრიორიტეტებში პროექტის საფუძველზე ჩვენს მიერ შემოთავაზებულია ამ კომპანიების CSR-ის აქტივობის ზრდის პროექტი (იხ. ნახ. 14). კერძოდ, ეკონომიკური მდგრადობის ხელშეწყობა - გაუნაწილებელი მოგებიდან ყოველწლიურად 0,5%-ით ზრდა; გარემოს დაცვითი საკითხები - 0,5%; სოციალური პასუხისმგებლობა - 0,5%.



ნახ. 14. კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის და მდგრადი განვითარების პროექტი

ამრიგად, "RMG"-ის კომპანიების სოციალური მიმართულების განვითარების მოდელის ფორმირების პროცესში აუცილებელია იმის გასათვალისწინება რომ სოციალური პასუხისმგებლობა დამყარებულია ისეთ არამატერიალურ ფასეულობებზე როგორცაა ეთიკა, მორალი და ადამიანის უფლებები, საზოგადოების ინტერესები, რომლებიც უზრუნველყოფენ კომპანიის ინტერესების ინტეგრირებას საზოგადოების ინტერესებთან, რაც ზრდის კომპანიის მოტივაციებს მონაწილეობა მიიღოს დასაქმების, სოციალური და ეკოლოგიური უსაფრთხოების ზრდის პროგრამებში. შესაბამისად, ჩვენს მიერ "RMG"-ის კომპანიებისათვის შეთავაზებულია CSR-სა და უსაფრთხო განვითარების სტრატეგიული გეგმის და კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლობის აქტივობის ზრდის სამომავლო პროექტი, რომელიც უნდა გახდეს კომპანიების ფინანსური პოლიტიკის სრულყოფის შემადგენელი ნაწილი.

შესაბამისად, "RMG"-ის კომპანიების ოპტიმალური სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების მოდელის შემუშავების აუცილებლობა მოითხოვს მიზნობრივი ფუნქციური და ინსტიტუციონალური სოციალური სისტემების ფორმირებას, ამავე დროს აუცილებლობას წარმოადგენს კომპანიის სოციალურ-შრომითი (მწარმოებლური) პოტენციალის გამოყენება, რაც დამოკიდებულია პერსონალის შემოქმედებითი ინიციატივის მიზანმიმართული და გეგმაზომიერი განვითარების ხელშეწყობი პირობების ფორმირებაზე. კერძოდ, იკვეთება ის საკითხები, რომლებიც ყველაზე მეტად დაკავშირებულია "RMG"-ის კომპანიების პერსონალის ორგანიზაციულ-ეკონომიკურ მართვასთან (იხ. ნახ. 2, A ბლოკი მენეჯმენტის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ფუნქციების სქემა) და, განსაკუთრებით, მატერიალური სტიმულირების ფორმების სრულყოფასთან. ნაშრომში შემოთავაზებულია თანამდებობრივი კლასიფიკაციის დაყოფის იერარქიული მრავალფუნქციური პირამიდა, რომელიც "RMG"-ის კომპანიების მართვის დონეების განმსაზღვრელი და სისტემური ანალიზის კონვერგენციული მოდელის წარმმართველი მექანიზმია, რომელიც ასახავს თანამდებობრივი მდგომარეობის შესაბამის ფუნქციებს, კვალიფიკაციის დონეს, რომლის გამოყენებაც შესაძლებელია როგორც ანაზღაურების სისტემისთვის, ისე სოციალურ-ეკონომიკური ანალიზისთვის. წარმოდგენილი პირამიდა, ასევე ასახავს კონკრეტული კატეგორიის თანამდებობაზე დასაქმებულს რა ადგილი უჭირავს "RMG"-ის კომპანიების სტრუქტურაში იერარქიულად, რა ტიპის გადაწყვეტილებების მიღების უფლება-მოსილება გააჩნია და რა დონის პასუხისმგებლობა აქვთ კომპანიის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მართვის პროცესში (იხ. ნახ. 15), სადაც პერსონალის თანამდებობრივი და ფუნქციური გრადაცია აგებულია შემდეგ ორგანიზაციულ-ეკონომიკურ პრინციპებზე, კერძოდ:



ნახ. 15. სისტემური ანალიზის კონვერგენციული მოდელის (ფუნქციური საქმიანობის) მრავალფუნქციური პირამიდა

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 მოქმედებენ თავისი კურატორობის ფარგლებში და ამასთან ჰორიზონტალურ კავშირებს აღრმავებენ შესაბამისი დონის მენეჯერებთან;

E და F - 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. 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 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;

B - კატეგორიის პერსონალი კონკრეტული დავალების შესასრულებლად იყენებს ოპერატიულ გადაწყვეტილებას, ახდენს არსებული მეთოდების გამოყენებას. ამ კატეგორიაში განლაგებული პერსონალი იკავებს ისეთ თანამდებობებს როგორცაა ტექნიკოსი, მდივნები, ასისტენტები, საქმის მწარმოებლები;

A - კატეგორიის პერსონალი იღებს პირველად გადაწყვეტილებას, ახდენს არსებულ საშუალებათა გამოყენებას დაკისრებული სამუშაოს შესასრულებლად. ამ კატეგორიის პერსონალს უკავია ისეთი თანამდებობები როგორცაა: მუშები, დამლაგებლები, დარაჯები და ა.შ. ამასთან, "RMG"-ის კომპანიების მართვის ამ ძირეული რგოლის (A და B) პერსონალი უშუალო კავშირში არიან არამმართველობითი შრომით დაკავებულ პერსონალთან.

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. კერძოდ, იკვეთება შემდეგი:

1. ფოკუსირება სამუშაოს მხოლოდ კონკრეტულ ელემენტებზე (იგულისხმება პერსონალის მიერ შექმნილი ტენდენცია გააკეთოს მხოლოდ ის, რისთვისაც მას უნაზღაურდება შრომა და ელის შესაბამის წახალისებას). ამ ჯგუფში ძირითადად შედის A და B კატეგორიის პერსონალი.

2. ფოკუსირება სამუშაოს რამოდენიმე ელემენტზე (პერსონალის ვალდებულება გააკეთოს მასზე დაგიკსრებული სამუშაო და გამოირჩეოდეს ინციატივით, რისთვისაც მას უნაზღაურდება შრომა და ელის შესაბამის წახალისებას). ამ ჯგუფში ძირითადად შედის B, და C კატეგორიის პერსონალი. სამუშაოს მიმართ ასეთი დამოკიდებულება ზრდის ხელქვეითების სტიმულს და შესრულებული სამუშაოს ხარისხს.

3. ფოკუსირება სამუშაოს რამოდენიმე ელემენტზე და სამომავლო გეგმაზე (პერსონალის ვალდებულება გააკეთოს მასზე დაკვირვებული სამუშაო, გამოირჩეოდეს ინციატივით 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 დაგვირგობილი სამუშაო, გამოირჩეოდეს ინციატივით, კრეატიულობით 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.

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

ამრიგად, ჩატარებული კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე "RMG"-ის კომპანიების პერსონალის მენეჯმენტი მართვის სრულყოფის ძირითად საკითხებად იკვეთება თანამდებობების კატეგორიებად დაყოფასთან დაკავშირებული შემდეგი მიმართულებები: საკადრო პოლიტიკა, ინციატივიანი 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. დასაქმებულ თანამშრომელთა რაციონალური დანაწილება ფუნქციური უნარის და მმართველობითი რგოლების მიხედვით, რაც ადგილობრივი მოსახლეთა მაქსიმალური დასაქმების საშუალებას იძლევა. 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 მოსახლეობაა.

2. შრომითი რესურსების წახალისების სისტემის ფორმირება: სისტემა აგებულია მოტივაციის საფუძველზე რაც გულისხმობს: ფინანსურ დახმარებას, უფასო სამედიცინო დაზღვევას, აგრეთვე კარიერის ტერიტორიაზე არსებობს სამედიცინო სამსახური, რომელიც თანამშრომლებს ყოველდღიურად უწყევს სამედიცინო დახმარებას და უზურუნველყოფს მათ შესაბამისი მედიკამენტებით. თანამშრომლები, რომლებიც მგზავრობენ ბოლნისიდან (დაბა კაზრეთამდე - მანძილი 15 კმ.) დახმარების სახით იღებენ მგზავრობის კომპენსაციას. კარიერის ტერიტორიაზე მოქმედებს საზოგადოებრივი კვების ობიექტი.

3. პერსონალის სუსტი მხარეების გამოვლენა და მათი დაძლევა სასწავლო პროგრამების საშუალებით: პერსონალის სუსტი მხარეების გამოვლენა ხდება მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შესაბამისად ან/და კოლექტივში ქცევის 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, ტრენინგები 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 მუშაობის გაფართოებას.

4.2. სამუშაოს შეცვლა, რა. გულისხმობს პერსონალის გადამზადებას.

4.3. სამუშაოს გაფართოება. ეს არის მეთოდი, რომლის მეშვეობითაც ხდება სამუშაოს განვრცობა.

4.4. სამუშაოს „გამდიდრება“. სამუშაო შეიძლება "გამდიდრდეს" პერსონალისათვის უფრო რთული და კომპლექსური დავალებების მიცემით და პასუხისმგებლობის დამატებით.

4.5. დელეგირება. "RMG"-ის კომპანიებმა ეს მიდგომა უნდა გამოიყენონ პერსონალის ცალკეული წევრის განვითარების მიზნით.

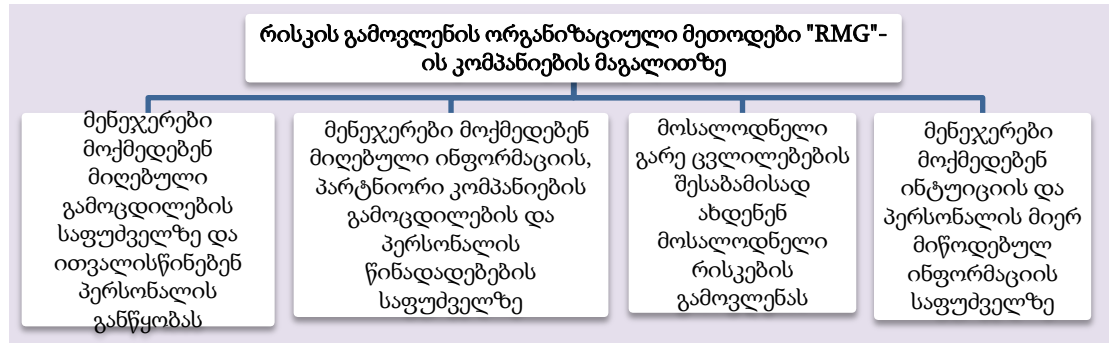
4.6. სასწავლო ვიზიტების გააქტიურება, გამოცდილების ამაღლების მიზნით. - "RMG"-ის კომპანიები იყენებენ თავისი თანამშრომლების ვიზიტს პარტნიორ ორგანიზაციებში: ყაზახეთი, რუსეთი, უკრაინა.

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

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, საფულისხმოა, რომ პერსონალის მართვა და ფინანსური მენეჯმენტი ურთიერთდამოკიდებული და, ამასთან, შემავსებელი ფაქტორებია, კორპორაციული მიზნების განხორციელების პროცესში, რომელშიც აქტიურად მონაწილეობს ფინანსური მოტივაციის პოლიტიკა და რისკის გამოვლენის ორგანიზაციული მეთოდები.

შესაბამისად, ჩვენს მიერ შემოთავაზებულია "RMG"-ის კომპანიების რისკის მართვის სპეციფიკური გეგმის პროექტი (იხ. ნახ. 16), კერძოდ:



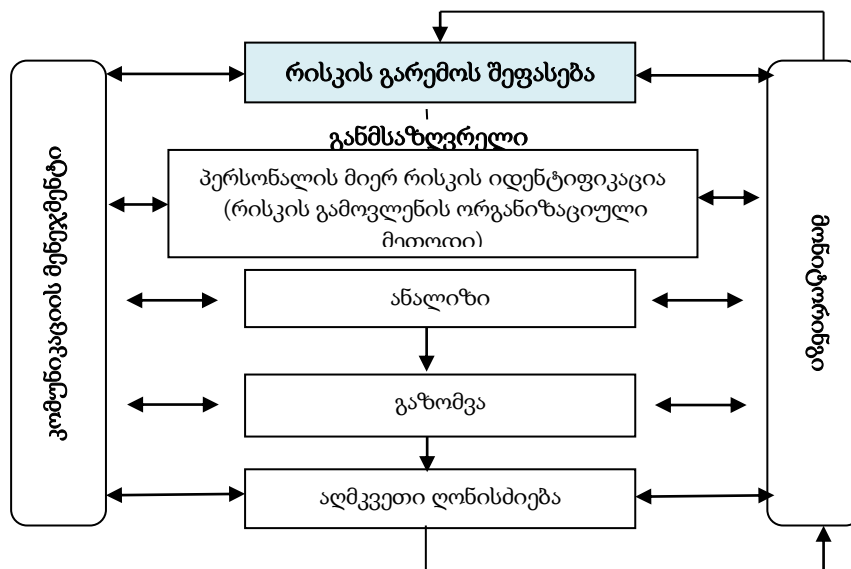
ნახ. 16. რისკების მართვის პროექტი "RMG"-ის კომპანიების მაგალითზე

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

ჩატარებული კვლევის საფუძველზე გამოიკვეთა, რომ ეკონომიკური საქმიანობის პროცესში რისკის მართვის პასუხისმგებლობა ნაწილდება ეკონომიკური საქმიანობის ვალდებულებების მიხედვით, 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.

ამრიგად, ჩვენი მოსაზრებით, "RMG"-ის კომპანიების მდგრადი ეკონომიკური განვითარებისათვის და წარმატებული საქმიანობის უზრუნველყოფის მიზნით აუცილებელია შემუშავდეს რისკ-მენეჯმენტის სტრატეგიული გეგმა და რისკის მინიმიზაციის ღონისძიებები რისთვისაც აუცილებელია მართვის პროცესების თანმიმდევრობის დადგენა და მასში მოტივაციის საფუძველზე, პერსონალის ჩართულობის ღონის განსაზღვრა. შესაბამისად, რეკომენდირებულია საქართველოს სამთო-მომპოვებელი დარგის შპს „RMG Gold“-ის და სს „RMG Copper“-ის კომპანიებისათვის რისკის მართვის პროცესის ალგორითმი ISO31000-ის მიხედვით (იხ. ნახ. 17). სადაც, მართვის პროცესში, მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია პერსონალის მიერ რისკის იდენტიფიკაციის და რისკის ორგანიზაციულად თანმიმდევრულ ღონისძიებათა დაგეგმვის უნარს. ხოლო მონიტორინგის, როგორც პერსონალის თვითკონტროლის სისტემის გამოყენება აამაღლებს ინტელექტუალური საკუთრების შეგნების უნარს და შეამცირებს საინფორმაციო რისკების ზრდის შესაძლებლობას.



ნახ. 17. რისკის მართვის პროცესის ალგორითმის სქემა

შემოთავაზებულ ალგორითმში (იხ. ნახ. 17) მოცემული რისკის განმსაზღვრელი კრიტერიუმები წარმოადგენს კოორდინირებული და თანმიმდევრული უწყვეტი ქმედებების ჯაჭვს და რისკის შემცირების უნივერსალურ ფორმას, სადაც მთავარი მოთამაშეა პერსონალი, რომელიც მოქმედებს მოცემული ქვეყნის კანონმდებლობის ფარგლებში. შესაბამისად, ჩვენს მიერ წარმოდგენილ კვლევაში შემოთავაზებული დებულებები, რეკომენდაციები და ფორმულირება ეხმიანება საერთაშორისო ნორმებს და ქვეყანაში მოქმედ საკანონმდებლო ბაზას, კერძოდ:

ა) "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;

ბ) საქართველოს მთავრობის 2006 წლის 16 მაისის, №95 დადგენილებით, საქართველოს სოციალური დაცვის, შრომისა და დასაქმების მინისტრის 1997 წლის 4 აპრილის №39 ბრძანებით;

გ) საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის მინისტრის 2002 წლის 17 სექტემბრის №259/ნ ბრძანებით;

დ) საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის მინისტრის 2003 წლის 7 აპრილის №80/ნ და 25 დეკემბრის №346/ნ, ბრძანებებით.

ზემოთ აღნიშნული ნორმატიულ-საკანონმდებლო აქტები განსაზღვრავენ არა მარტო სოციალურ საკითხებს, წარმოების უსაფრთხოებას, არამედ ისეთ ეკოლოგიურ საკითხებს როგორცაა ვერცხლისწყლის ორთქლის ჰაერის დინებით გადატანის თავიდან ასაცილებელ, ტუტის კონცენტრაციის რეგულირების ღონისძიებებს.

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

III. 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, რომლებიც 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 ორგანიზაციულ-ეკონომიკური (ბლოკი A) და საწარმოო ოპერაციული (ბლოკი B) ფუნქცია, აყალიბებენ მართვის მრავალდონიან ფუნქციურ სისტემას, რომელიც ხდება სისტემური ანალიზის განვითარების კონვერგენციული მოდელის საფუძველი, რომელიც სტრატეგიულ მართვაში მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტის როლს ასრულებს და უზრუნველყოფს სტრატეგიული მმართველობითი გადაწყვეტილებების მომზადებას, მიღებასა და რეალიზაციის მართვას.

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

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

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

ა) გარე ფინანსური გარემო ფაქტორების ცვლილებების ინტენსივობით;

ბ) კომპანიის ახალ სასიცოცხლო ციკლზე გადასვლით;

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

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

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

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

9. კორპორაციულ მართვაში ადამიანური (ინტელექტუალური კაპიტალის) და ფინანსური რესურსების ეფექტიანი გამოყენება მიიღწევა შემდეგი პრიორიტეტული მიმართულებების განხორციელებით: ა) კვალიფიციური კადრების შერჩევის მეთოდის ოპტიმიზაცია; ბ) ადამიანური რესურსის მართვის

დეპარტამენტის წინაშე მდგარი ამოცანების პრიორიტეტულობის განსაზღვრის და პრობლემების გამოვლენის მეთოდების სრულყოფა; გ) პერსონალის როლის განსაზღვრის მეთოდის რაციონალიზაცია; დ) ფინანსური მდგრადობის შეფასების მაჩვენებლის ზუსტი შერჩევა; ე) ფინანსური მდგრადობის შეფასების ანალიზისათვის უტყუარი და საჭირო ინფორმაციის შერჩევის მეთოდის ოპტიმიზაცია; ვ) კორპორაციის ქონებრივი მდგომარეობის ზუსტი შეფასება; ზ) ლიკვიდურობისა და გადახდისუნარიანობის ზუსტი განსაზღვრა; თ) საქმიანი აქტივობის და მოგებიანობის მაჩვენებლების უტყუარი შეფასება.

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

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

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

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

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

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

ამრიგად, "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული მართვის სრულყოფაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ამ კომპანიების საქმიანობის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მიმართულებების ერთიან სტრატეგიაში მოქცევა, რომლებშიც მნიშვნელოვანია ისეთი კომპონენტები როგორცაა: ნედლეულის კომპლექსური გამოყენება; მადნების გამდიდრების ეკონომიკური ეფექტიანობის ამაღლება; კომპანიების გლობალური ხარისხის ზრდა; ბაზრის და სხვა ზემომქმედი ცვლილებების მიმართ სწრაფი რეაგირება; კომუნიკაციების სრულყოფა და განვითარების უზრუნველყოფა; ბიზნეს-პროცესების კონტროლი; პერსონალის რაციონალური მართვა; კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის მნიშვნელობის ზრდა; ფინანსური მენეჯმენტის მექანიზმის სრულყოფა.

სადისერტაციო ნაშრომში ჩამოყალიბებული რეკომენდაციებისა და ღონისძიებების პრაქტიკული რეალიზაცია, ჩვენი შეფასებით გააუმჯობესებს საქართველოს სამთო-მომპოვებელ დარგში დასაქმებული კომპანიების სტრატეგიული მართვის მექანიზმის სრულყოფას, რაც უზრუნველყოფს კონკურენტუნარიანობის ოპტიმიზაციას, მდგრადი ფინანსური განვითარების სტრატეგიების შემუშავებასა და რეალიზაციას, ქვეყანაში ბიზნეს საქმიანობის შემდგომ განვითარებას.

ავტორის მიერ ნაშრომის ძირითადი შედეგები გამოქვეყნებულია ადგილობრივ და საერთაშორისო სამეცნიერო რეფერირებად და რეცენზირებად ჟურნალებში.

1. მონოგრაფია - ჩინჩალაძე მ., დარსაველიძე ნ., მაისურაძე ნ. სამეურნეო საქმიანობის მართვის ორგანიზაცია. გამ.: „მერიდიანი“, თბ., 2013. გვ.186.

ავტორის გამოქვეყნებული სტატიები სადისერტაციო თემაზე:

1. მაისურაძე ნ., "ფინანსური კონვერგენციის შესაძლებლობები საქართველოს ეკონომიკურ ურთიერთობებში (კავკასიის რეგიონი)". სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, საერთაშორისო სამეცნიერო პრაქტიკული კონფერენცია "პოსტკრიზისული ეკონომიკის მდგრადი განვითარების უზრუნველყოფის მექანიზმები" მასალები, 18-19 ნოემბერი, 2011. თბილისი, (რუსულად); (თანაავტორი ვ. კაკაბაძე) გვ. 230-237.

2. მაისურაძე ნ., "ბიზნესი, ფილოსოფია, ეთიკა და რეალობა - ადამიანი". ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია "ეკონომიკისა და ბიზნესის განვითარების ტენდენციები თანამედროვე ეტაპზე" მასალები, 24-25 სექტემბერი, 2011. ბათუმი. გვ. 241-246.

3. მაისურაძე ნ., "ფინანსური პოლიტიკის კონვერგენციის შესაძლებლობები კავკასიის რეგიონში". VII საერთაშორისო სტუდენტური სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია "Научное сообщество студентов XXI столетия" მასალები, დეკემბერი 2012, ნოვოსიბირსკი, (რუსულად). გვ. 303-312.

4. მაისურაძე ნ., "კორპორაციული მენეჯმენტის იურიდიული და ეკონომიკური ასპექტები, პოსტ-კომუნისტურ ქვეყნებში". USG Alumni and Scholars Conference: "Integrity in Action: Education, Social Accountability and development" მასალები, 16-17 ნოემბერი, 2013, ერევანი. (რუსულად); გვ. 77-80.

5. მაისურაძე ნ., "კორპორაციული სტრატეგიული მართვის ანალიტიკური შეფასება, სს „RMG Copper“-ის და შპს „RMG Gold“-ის მაგალითზე". საერთ. რეფერირებადი და რეცენზირებადი ჟურ.: "ეკონომიკა", #11-12, 2013. თბილისი. გვ. 86-93.
6. მაისურაძე ნ., "ტურიზმის ორგანიზაციული მენეჯმენტის ძირითადი განმსაზღვრელები". თსუ-ის პ. გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტის საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია "პოსტკომუნისტური ქვეყნების ეკონომიკების აქტუალური პრობლემები თანამედროვე ეპაზზე" მასალები, 28-29 ივნისი, 2013, თბ., გვ. 535-538.
7. მაისურაძე ნ., "კონკურენტუნარიანობის ოპტიმიზაციის იდენტიფიცირების გზები". გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტი. მეექვსე საერთაშორისო კონფერენცია "განათლების თანამედროვე გამოწვევები" მასალები, 15-16 ნოემბერი, 2013. გორი, (ინგლისურად); გვ.259-262.
8. მაისურაძე ნ., "ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა და კორპორაციის უსაფრთხო განვითარების სტრატეგიები (საქართველოს სამთო-მომპოვებელი დარგის (RMG) კომპანიებში)". თსუ-ის პ. გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტის საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია "ეკონომიკისა და ეკონომიკური მეცნიერების განვითარების აქტუალური პრობლემები" მასალები, 27-28 ივნისი, 2014, თბილისი, გვ. 528-533.
9. მაისურაძე ნ., "სტრატეგიული დაგეგმვის როლი და მნიშვნელობა კორპორაციის მართვის სისტემაში". საერთ. რეფერირებადი და რეცენზირებადი ჟურ.: "ეკონომიკა", თბილისი, #3-4, 2014. გვ. 124-132.
10. მაისურაძე ნ., "RMG"-ის კომპანიების ბიზნეს-პროცესების მართვის ძირითადი განმსაზღვრელები". სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი და ბათუმის შ. რუსთაველის სახელობის სახელმწიფო უნივერსიტეტის I საერთაშორისო კონფერენცია "თანამედროვე მენეჯმენტის თეორია და პრაქტიკა" მასალები, 2014. ბათუმი, გვ. 349-353.
11. მაისურაძე ნ., "სტრატეგიული ფინანსური დაგეგმვისა და კონტროლინგის პრიორიტეტები სამთო-მომპოვებელი დარგის "RMG"-ის კომპანიების მაგალითზე". (თანაავტორი ზ. ლიპარტია) საერთ. რეფერირებადი და რეცენზირებადი ჟურ.: "გადასახადები", #10-11, 2014. თბილისი, გვ. 81-93.
12. მაისურაძე ნ., "კორპორაციული მართვის იურიდიული და ეკონომიკური ასპექტები პოსტ-კომუნისტურ ქვეყნებში". სამეცნიერო კონფერენცია "პოლიტიკური მეცნიერებები, საერთაშორისო ურთიერთობების და უსაფრთხოების საკითხები" მასალები, (ინგლისურად) Lucian Blaga University of SIBIU. 23-25 მაისი, 2014. ქ. სიბიუ, გვ. 252-257.
13. მაისურაძე ნ., "RMG"-ის კომპანიების სტრატეგიული ფინანსური დაგეგმვის პრიორიტეტები თანამედროვე კონკურენტულ გარემოში". თსუ-ის პ. გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტის სამეცნიერო შრომების კრებული VII, 2014, თბ., გვ. 503-510.

Sukhumi State University
Faculty of Economics and Business

Manuscript Copyright

Nana Maisuradze

**Improvement Mechanism of Strategic Management of Corporation
(on the example of RMG companies of Georgian mining industry)**

Presented for Acquisition Degree of Academic Doctor
of Business Administration

Dissertation Bulletin

Tbilisi 2015

Sukhumi State University
Faculty of Economics and Business

Manuscript Copyright

Nana Maisuradze

**Improvement Mechanism of Strategic Management of Corporation
(on the example of RMG companies of Georgian mining industry)**

Presented for Acquisition of Degree of Academic Doctor of
Business Administration

Thesis Herald

Tbilisi 2015

**The dissertation is prepared at the Faculty of Economics and Business,
Sukhumi State University**

Scientific supervisor **Zurab Lipartia**
Doctor of Economics
Full Professor of Sukhumi State University

Experts: **Irma Dikhaminjia** - Doctor of Economics
Associated Professor of Sukhumi State University
Khatuna Barbakadze - Doctor of Economics
Associated Professor of Tbilisi State University, Faculty of
Economics and Business

Reviewers: **Nino Kharebava** –Doctor of Economics Associated Professor
of Sukhumi State University
Giorgi Tsaava - Doctor of Economics
Professor of Georgian Technical University, Business
Engineering Faculty

**Defense of dissertation will take place on June 12 , 2015 at 15:00 at the session of Dissertation Council,
Faculty of Economics and Business, Sukhumi State University. Address: I Building, 9, Anna Politkovskaya
St., 6th floor, Presentation Room;**

Secretary of Dissertation Board:
PhD in Economics, Professor
of Sukhumi State University

Madona Gelashvili

I. General Reference

Actuality of Research. State construction of Georgia and settling in global economic space requires setting of social-economic objectives correctly and their solution on micro-economical level, where corporations (companies) play an important role. Consequently, scientific research of abilities of corporation strategic management improvement mechanisms and substantiation of necessity of their usage determines scientific significance at the level of empiric and virtual estimations.

Systemic research of strategic management of corporation activities have started from the second half of the twentieth century, which is related to economic globalization activation period. At the modern stage different approaches and directions of regulation of management have been developed between the scientists in the field of systemic thinking of strategic management of corporation, where the following items are very important: strategic financial management, risk minimization strategy and establishment of financial strategic mechanism of corporation management, which meets international standards and ensures development of strategies for obtaining, retaining and development corporation competitiveness and its establishment in entrepreneurial business practice.

Significance of the thesis is defined by importance of strategic management of the corporation at the modern stage, which is an important factor for growth of profit and settling of corporation in a strict competitive environment, which requires special scientific approach and theoretical and practical substantiation. Necessity of scientific research of corporation strategic management is defined by the following circumstances - the results of research can be also used as a landmark for defining of rational economic policy of the authority and government of Georgia and private sector.

Quality of dealing with problem. Strategic management as the field of important part of the company management system, has undergone several stages of development and has established such independent directions as: strategic analysis, investment management, risk management, company anti-crisis management. Following concepts of corporative strategic management were created: proprietor's economic interests, cash flow, the time value, operational and financial risks, capital value, effective market, arbitrage pricing theory etc, based on which systematization of main principles of strategic management have been carried out.

Corporation strategic management as a management indicator throughout the country is very important. Scientific works of the following foreign scientists are very urgent due to the influence of this factor: I. Ansoff, I. Blanc, U. Brigham, E. Houston, W. H. Beaver, P. F. Drucker, I.O. Dranco, A. Fayol, A. Strickland, A. Thompson, J. Huston and others. Following Georgian scientists have studied corporate strategic management issues: E. Baratashvili, Kh. Barbakadze, R. Basaria, K. Basilaia, G. Berulava, L. Chikava, N. Chitanava, R. Kharebava, Z. Lipartia, I. Meskhia, L. Chkava, G. Tsava, M. Gelashvili, I. Dikhaminjia, L. Eliava, L. Takalandze, R. Papaskiri, G. Shubladze, D. Jalagonia etc. are very important from theoretical-practical activities point of view and especially from corporation strategic financial management position point of view.

It is underlined that scientific researches regarding improvement of strategic management system of mining business (corporation) aren't sufficiently studied. Though, results of researches conducted in the field of technological-economical management of mining business have been reflected in the following theses: 1) D. Tevzadze – "Intensification of flotation technology of Madneuli copper and barite-multimetal hard concentrating ore" Tbilisi Technical University, Tbilisi 1999; 2) D. Kalandadze - "Impact of processing of Madneuli copper-sulphide ore by means of quarry method on hydro-eco-geo-chemical condition of Bolnisi ore region" Georgian Technical University, Tbilisi, 2004; 3) G. Lobzhanidze - "Perspectives of development of Georgian mining industry", Institute of the Economic-Social and Regional Problems, Tbilisi, 2003; 4) G. Uplisahvili "Problems of economic management of industrial enterprises and ways of solution (on the example of Kutaisi enterprises); Scientific Research Institute of the Economic and Social Problems of Georgia, Tbilisi 2002 and others.

Aim and objectives of research. Main aim of research is development of mechanisms of improvement of organizational-economical management within corporation strategic management system. Thus, following tasks are set in the thesis based on research aim:

1) Studying of theories, concepts and models related to the corporate management and assessment of peculiarities of modern corporate environment.

2) Defining of dependence of corporate organizational-economic activities with internal and external changes, analytical assessment of its condition on the example of "RMG" companies.

3) Assessment and analysis of RMG companies' financial sustainability, strategic planning and controlling system mechanism.

4) Substantiation of necessity of improvement of HR management and development of financial motivation on the example of "RMG" companies.

5) Analysis and evaluation of organizational-economic improvement policy of corporate social responsibility on the example of RMG companies.

6) Working out methodological and practical recommendations to development corporate strategic management for RMG companies.

Based on the above mentioned aims and objectives usage of methodological aspects of conducting of scientific research ensures revealing of correct landmarks of achievement of main and challenging strategic aims of activities of entrepreneurial economic subjects (in our case RMG companies) and legal-informational provision of main elements of organizational-economic mechanisms such as financial relations, methods, tools and management. It will allow solving of definite tasks of the corporation functioning such as maximization of market value; achievement of competitive advantages of corporation; growth of production and sales volume; profit maximization, minimization of expenses and ensuring of level needed for profitability of main business; financial stability of the corporation and minimization of bankruptcy risks.

Object of research: "RMG" companies of Georgian mining business are the object of research due to main aims and objectives of research. Such choice was made considering high quality participation of these companies in the process of development of economy of the state, that ensures growth of budget income and employment, development of international relations.

Subject of research: Subject of research is the improvement of strategic management mechanisms in the system of corporate organizational-economic management.

Theoretical-methodological grounds and informational base: Economic theories, models, publications of local and foreign scientists are theoretical-methodological basis of the research. Information of the Ministry of Finances of Georgia and National Statistics Office of Georgia, financial reports and other materials of the mining companies and author's research materials were used during the process.

Following approaches were used during research process: Abstraction, analogue, statistic observation, induction and deduction, system approach, comparative analysis methods, qualitative enquiries (expert assessment) etc. Methodological approach, which includes generalization, interpretation and usage of abstract theorem and scientific principles developed as a result of fundamental research of Georgian and foreign authors in the field of corporate management. Informational base of research – reports prepared by "RMG" companies, informational bulletins, conclusion of mining experts, results of independent researches.

Basic Provisions at Defence of the Thesis: Policy of strategic management of corporation determined by characteristics of the field, were required by scientific research necessity of discussion of following provisions:

1. It was revealed by analysis of corporate strategic management that changes take place in the management of corporate formations that is caused by transfer of mankind development into knowledge era.

2. In case of changes of internal and external factors that have influence over corporate management it's necessary to use analytical management, method of consecutive division of problems, development of systemic analysis model and making of analytical assessment system of strategic management.

3. Competition has multi-factor importance in case of severe competition. Thus, high pressure is made over strategic management of corporation, which defines and is linked to such concepts as solvency of the company, property sustainability, and increase of market value and opportunity of development of innovative technologies, labor and natural resources.

4. Analytical assessment of systemic financial management mechanisms, control of risks and taking of bankruptcy preventive measures is necessary for minimization of risks and ensuring of financial sustainability of the company. For this purpose it's necessary to determine creditworthiness indicator, solvency restoration index and other indicators of companies that are to be researched.

5. Strategic planning process of the company includes necessity of analysis of such organizational-economic indicators as: process of achievement of aims, management functions, strategic plan, and indicators of proprietary condition, liquidity and solvency. These indicators are considered to be strategic mechanisms of improvement of corporation management.

6. Motivation provision and encouragement strategy of HR management has been worked out based on specifics of mining industry. One of its main components is an attitude of personnel towards the company and social values, which is considered to be the most important factor in corporate social responsibility ensuring system.

Scientific innovation of research. 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.

Theoretical and practical importance of scientific work: Theoretical provisions provided in the thesis, author's opinions and analyses can become basis of research of other theoretical approaches of corporate strategic management. Conclusions and practical recommendation can be considered by mining industry managers during formation of strategic decisions during management process. Considering the essence of the thesis, it will be a help to students of high educational establishments of the relevant branch at study of professional skills.

Approbation of research results: Main provisions of thesis are provided in different scientific articles published by the author both in the printed in electronic forms. Approbation took place at sittings of relevant commission of Thesis Board of Economics and Business Faculty of Sukhumi University. Public discussion of the thesis took place at scientific-consultation Board of "RMG" (protocol #10, December 16, 2014 Tbilisi-Kazreti);

Structure and volume of thesis: Structure, content and volume of thesis is determined by aims of research. Scientific work is provided on 190 pages typed on the computer. It includes introduction, 3 chapters, 7 subchapters, conclusions, list of sources and annexes, used literature list in 131, including 54 foreign language literature and 4 attachments. It has the following structure:

Introduction

Chapter I. Theoretical and methodological basis of strategic management of corporation

1.1. Theoretical background of corporate management;

1.2. Methodological approach of corporate strategic management;

Chapter II. Analysis and efficiency assessment of corporate organizational-economic activities;

2.1. Characterizing of impact factors on transformation of organizational-economical management of corporation;

2.2. Analysis and assessment of organizational-economical activities of RMG companies;

2.3. Retrospective analysis of personnel activities and social responsibility of RMG companies;

Chapter 3. Directions of improvement of organizational-economical management of RMG companies;

3.1. Priorities of improvement of strategic management of RMG companies.

3.2. General improvement directions of personnel management to RMG companies.

Conclusion

Bibliography

Annexes

II Basic Content of Dissertation

The **introduction** gives arguments of the actuality of research problem, determines the aim and objectives of research and its practical importance, it also formulates basic results, scientific innovations and theoretical-methodological basics are analyzed and informational base of the given research.

Chapter I - "**Theoretical and methodological bases of corporate strategic management**" reviews management theories and stages of their development, strategic management functional system and opportunities of its usage in the practice and possible results;

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's a definite action that ensures quick reaction to increasing changes of environment conjuncture.

In opinion of a famous scientists 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 evolutionary 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 decisions 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).

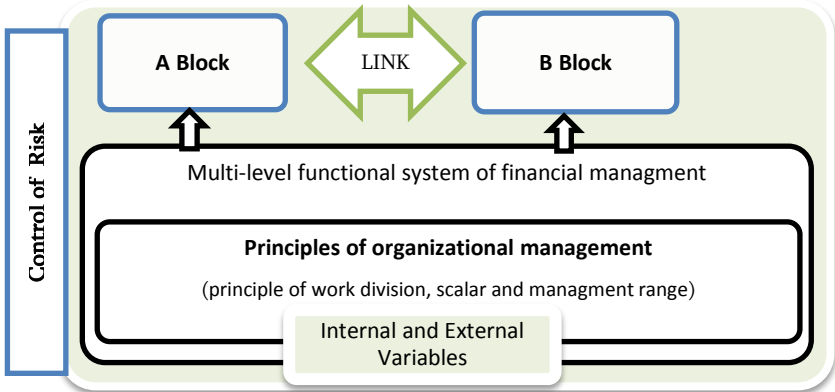


Figure 1. Cause-result functional link scheme of corporate management

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

Organizational-economic functions of management

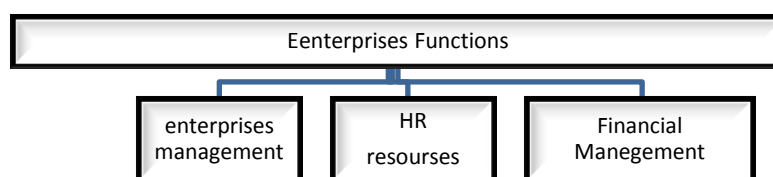
1. Working out of Corporation strategy.
2. Creation of organizational structures that ensure taking of managerial decisions and implementation according to all aspects of financial activities.
3. Creation of effective informational, marketing and purchasing systems, that ensure substantiation of alternative 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.

B. Company organizational and financial management as a concept of functions of special field of corporate management includes (see 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 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 capital 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;

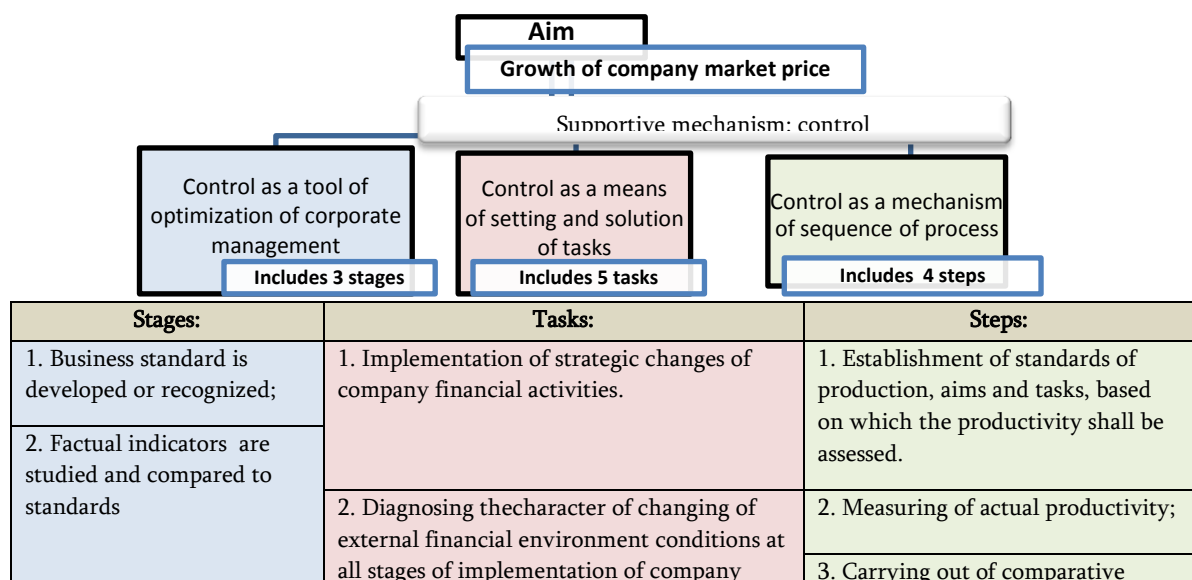
5. Management of the financial risks. During the implementation of this function, first of all, some financial risks are revealed, financial basis level is evaluated, also financial loss is calculated as the separate operational section, including agricultural activities, some financial risk management 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 management; means of setting and solving of tasks; process succession mechanism that shall assess implementation of corporation aims (see figure 4).



3. Corrections are made – in case of need.	financial strategy.	analysis between actual production and selected standards of production.
	3. Selection of methods of management of company financial strategy implementation;	4. Assessment of results and making of corrections if standards aren't achieved.
	4. Creation of effective system of control of implementation of company financial strategy.	
	5. Correction of enterprise strategic financial development program, if it is needed.	

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.

Chapter II. **"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 macro-economic tendencies of the country, social-economic 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 (see figure 5), common income of companies (see table 1), taxes to state budget (see table 2) and fees for usage of natural resources (see table 3) was revealed based on assessment-analysis of activities of research object – RMG companies, which proves high importance of RMG companies for social-economical development of the state – both at macro and micro levels.

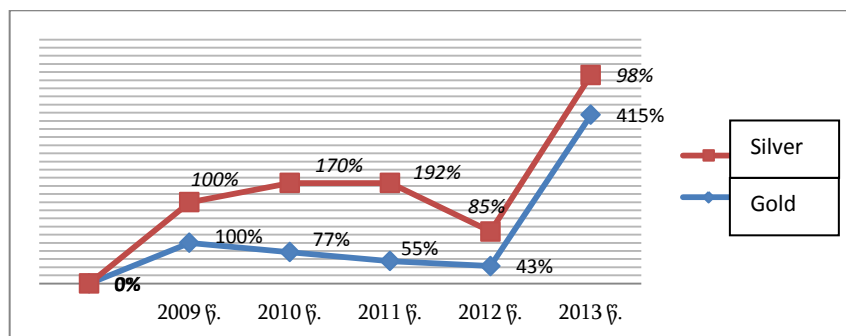


Figure 5. Dynamics of production volume "RMG" companies 2009-2013 years

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

Combined indicator	2009	2010	2011	2012	2013
Combined 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

Table 3. Fees of "RMG" companies for usage of natural resources 2009-2013 (million GEL)

	2009	2010	2011	2012	2013
Fee for usage of natural resources (local budget)	7,456,219	7,300,221	11,156,278	13,765,914	13,665,348
Regulation fee	-	-	1,964,753	6,605,234	6,606,278
Total: Fee for usage of natural resources and regulation fee	7,456,219	7,300,221	13,121,031	20,371,148	20,271,626

Correlation taxes/common income	10%	8%	10%	13%	14%
Correlation fees and regulation fee / common incine	2%	2%	3%	7%	7%

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 (see figure 6).

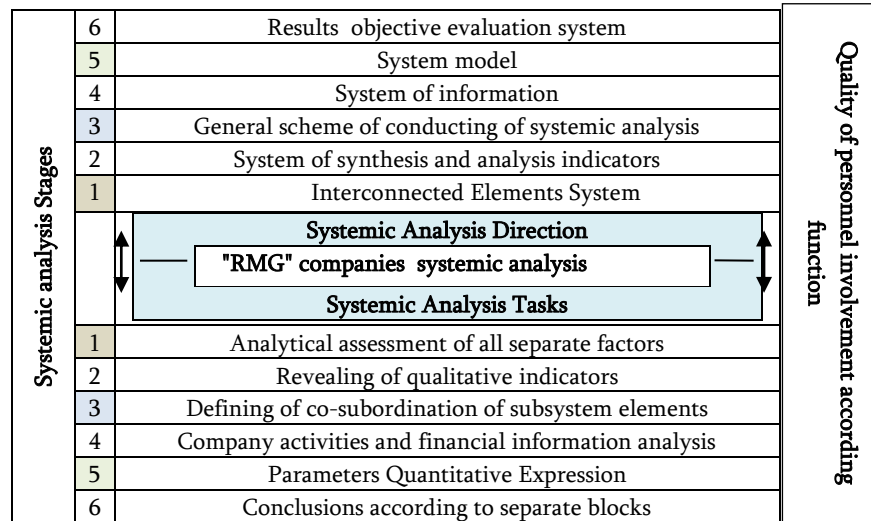


Figure 6. Convergence model development of the Systematic analysis

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 (see table 4), 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 4. 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 well². 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 (see tables 5 and 6).

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

Indicators	RMG GOLD 2009	RMG COPPER 2009
$K_1 = \frac{\text{Profit from percent before tax paying}}{\text{assets sum}}$	0.19	0.16
$K_2 = \frac{\text{Profit from realisation}}{\text{assets sum}}$	0.96	0.81
$K_3 = \frac{\text{Own kapitli}}{\text{debt capital}}$	1.2	1.11
$K_4 = \frac{\text{Reinvested earnings}}{\text{assets sum}}$	0	0
$K_5 = \frac{\text{own current resources}}{\text{assets sum}}$	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 6. Creditworthiness indicators of RMG Gold and RMG Copper by E. Altman's model

Indicators	RMG GOLD 2013	RMG COPPER 2013
$K_1 = \frac{\text{Profit from percent before tax paying}}{\text{assets sum}}$	0.09	0.14
$K_2 = \frac{\text{Profit from realisation}}{\text{assets sum}}$	0.46	0.74
$K_3 = \frac{\text{Own kapitli}}{\text{debt capital}}$	4.2	3.8
$K_4 = \frac{\text{Reinvested earnings}}{\text{assets sum}}$	0.007	0.001
$K_5 = \frac{\text{own current resources}}{\text{assets sum}}$	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	$3.87 > 3$	$3.6 > 3$

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 (see table 7).

Table 7. Solvency restoration rates of JSC RMG Copper and RMG Gold LLC

² 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.

Enterprises analyses	Current liquidity ratio						Solvency restoration ratio		
	2010		2011		2012		2010	2011	2012
	In the beginning	In the end	In the beginning	In the end	In the beginning	In the end			
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 (see table 8).

Table 8. 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 (see table 9).

Table 9. "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)			Positive	Negative	Work that is performed well	Work that is performed badly
	Personnel's assistance	Personnel's advice	Personnel's support				
	1			+		++	
				++			-
etc		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 research 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 possess and where "attitude factor" plays an important role and is related to the competence of the personnel and policy of their financial motivation.

Aspects of 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 research 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% (see figure 7).

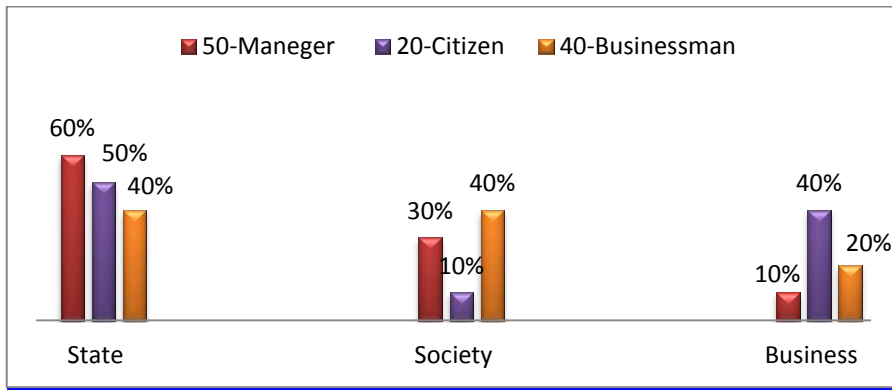


Figure 7. Indicators of ecological and social obligations for the year 2013 according to percentage of interviewed persons

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 (see Figure 8).

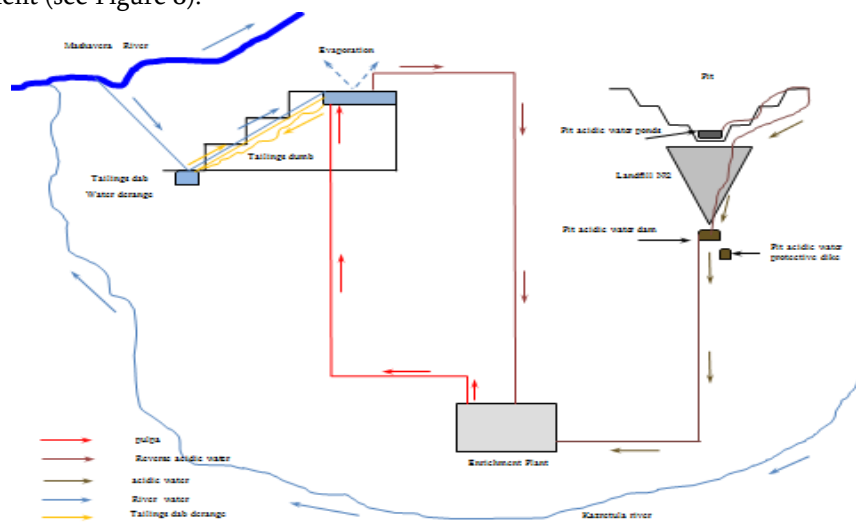


Figure 8. Water circulation scheme at production cycle of RMG Copper

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.

In chapter III "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 (see figure 9) and organizational-economical sustainability, the components of the following algorithm are:

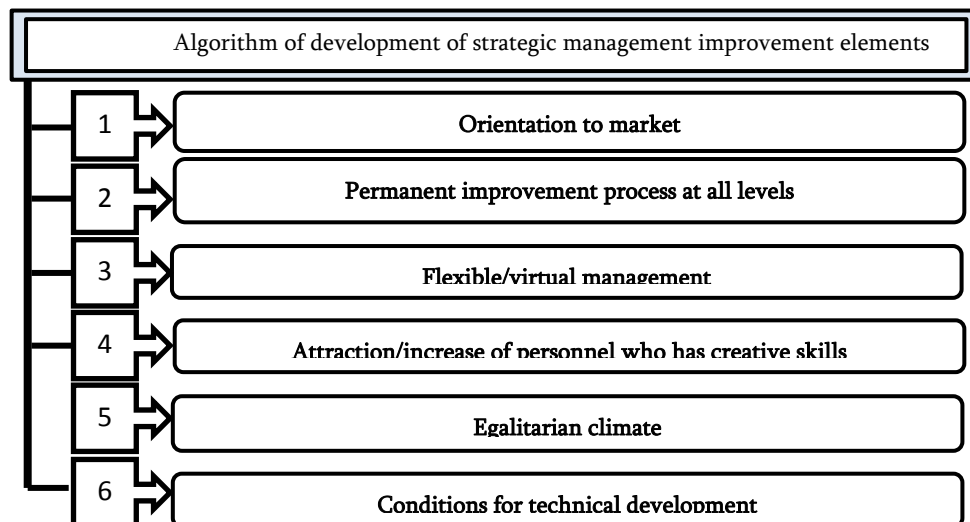


Figure 9. Algorithm of elements of strategic management of "RMG" companies

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 out 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 (see figure 10). It's guaranteed by existence of qualified personnel and includes the following stages:

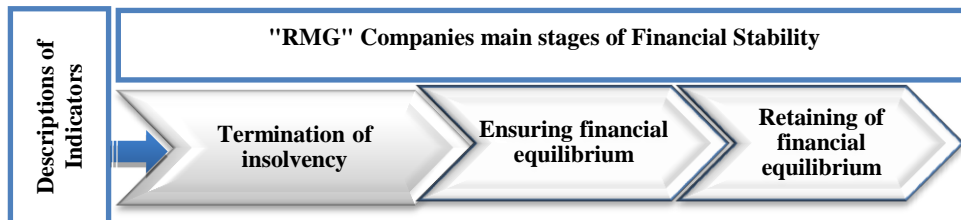


Figure 10. RMG companies financial stabilization algorithm

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 1. 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 (see figure11), namely:

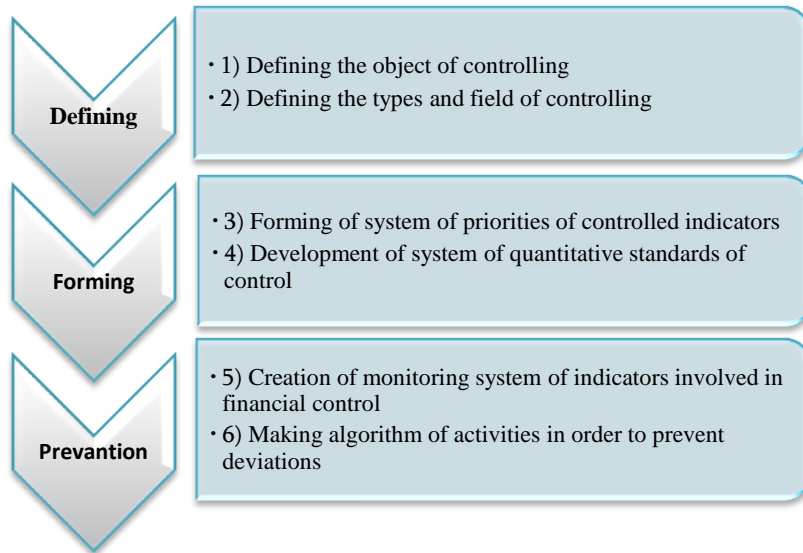


Figure 11. RMG companies financial control system algorithm

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 (see figure 12) 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.

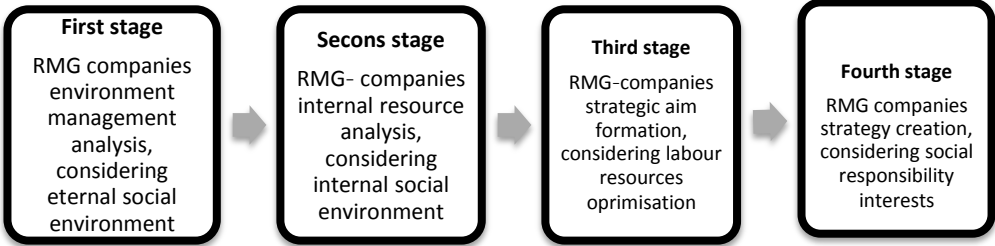


Figure 12. RMG companies strategic management process stages' scheme.

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. The last three strategic stages of the company (see figure 13) include consistent steps.

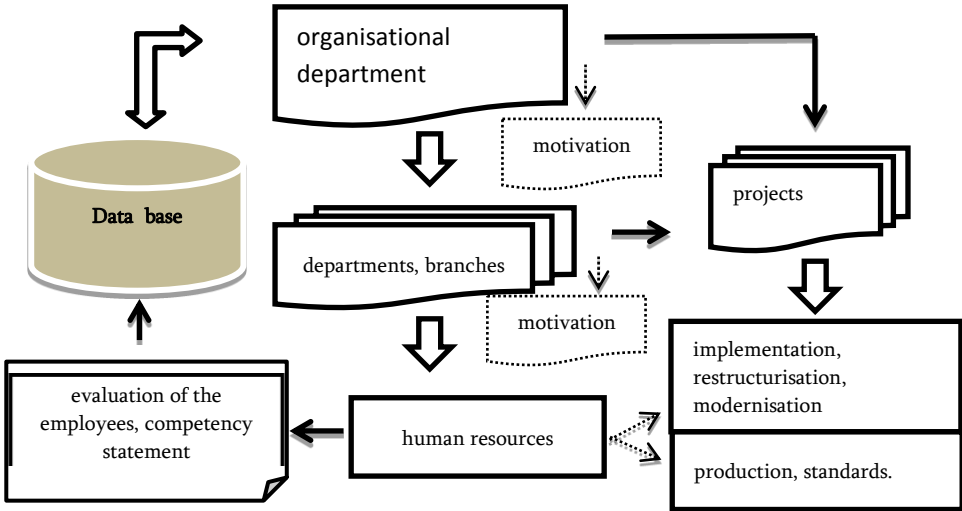


Figure 13. RMG companies human resource organizational management scheme

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 (see figure 14), in particular: economic stability protection – retained profit increase 0,5 % per year, environmental cases – 0,5% , Social responsibility – 0,5%.

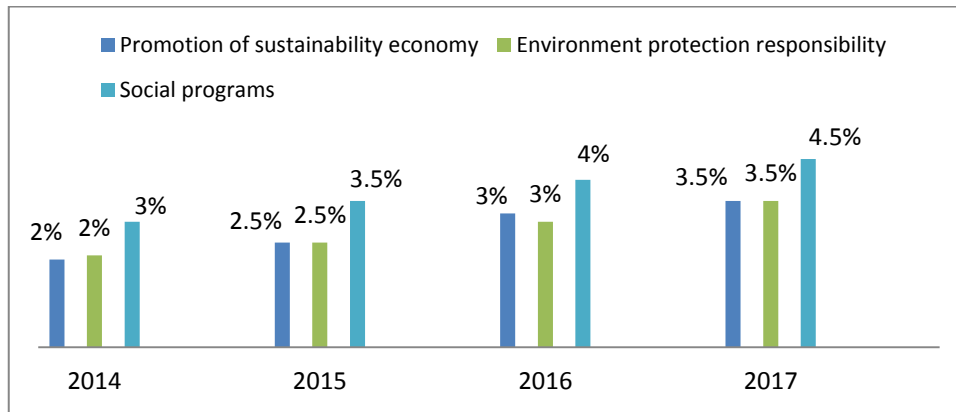


Figure 14. Future draft project of corporate social responsibility and safety

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 (see figure 15).

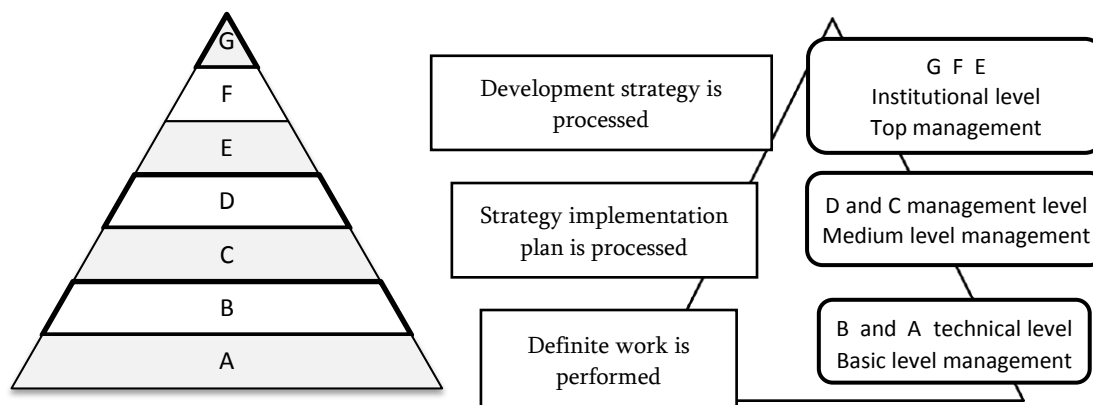


Figure 15. Multi-functional pyramid of convergence model of system analysis (functional analysis)

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. Following was concluded on the basis of researches:

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 attitude 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.

Following directions of division of positions into categories are main issues of improvement of RMG companies personnel management: personnel policy, formation of initiative personnel by means of creation of high motivation environment; revealing and overcoming of weak sides of the personnel by means of relevant educational programs; improvement of methods of personnel improvement. Following is suggested for RMG companies based on above mentioned issues:

1. Personnel policy. Rational distribution of employed personnel according to functional skills and management levels, which allows maximal employment of local population. 631 people are employed at RMG GOLD LTD at the moment. Only 12% of them represent high and medium management lines. 88% is represented by a lower line of production. 90% of employees are local residents.

2. Formation a system of motivation of labor resources: system is based on motivation which means: financial assistance, free medical insurance, medical service on the territory of a quarry that provides free medical assistance and medicines to the personnel. Employees that have to travel from Bolnisi (to Kazreti settlement – distance 15km) get travel compensation. There are catering facilities on the territory of a quarry.

3. Revealing and overcoming of weak sides of the personnel by means of educational personnel: weak sides of personnel are revealed according to work performed by them and/or their behavior in the collective, which creates necessity of making of changes in the company. RMG companies take measures for improvement of skills of personnel in different directions. Namely, trainings are held for management, financial, HR, mechanical, mining and other departments.

4. Improvement of methods of personnel development: Improvement of personnel management of RMG companies requires:

4.1. Enlarging of team working;

4.2. Changing of work which means re-training of the personnel;

4.3. Enlarging of work: work is expanded by means of this method;

4.4 "Enriching" of work. The work can be "enriched" by giving of more difficult and complex tasks to the personnel and by adding of responsibility.

4.5 Delegating: RMG companies shall use this approach for development of separate member of personnel.

4.6. Making of educational visits for increasing of experience – RMG companies arrange visits of their personnel to partner organizations: Kazakhstan, Russia, Ukraine.

4.7. Educational programs. RMG companies shall carry out educational programs during working process and beyond the working process. Trainings in corporate management and communication shall be held for middle level managers without interruption of production process.

Thus, 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.

Thus, we suggest specific project plan of risk management of RMG companies (see figure 16), namely:

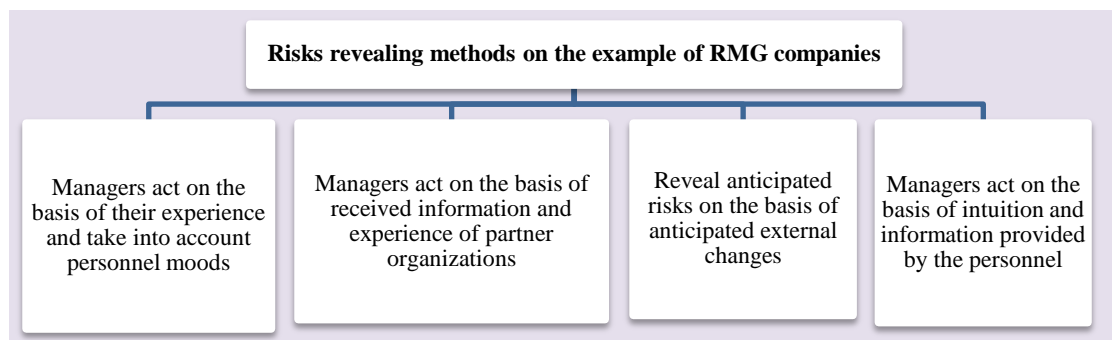


Figure 16. Draft risk management plan on the example of RMG companies

Suggested project plan ensures risk management of RMG companies for effective fulfillment of their tasks, such as: development of such general directions 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 (see figure 17), 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.

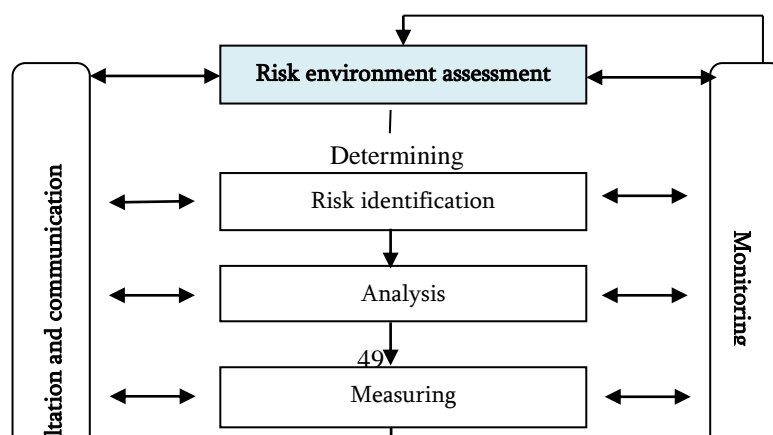


Figure 17. Algorithm scheme of risk management process

Risk defining criteria in suggested algorithm (see figure 17) 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.

III. Main conclusions

Necessity of improvement of strategic management mechanism of corporation was revealed based on studying of theoretical materials, practical investigations, expert's data, documentary materials of research objects of RMG companies of Georgian mining industry and analysis of research results. Qualified strategic management increases adaptation of corporation business with market conditions, promotes financial sustainability of the company and minimizes chances of bankruptcy and ensures development of business in the country.

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.

Main results of the work are used as local and international scientific referrals and referee reports in the journals.

1. Monograph – M. Chinchaladze, Darsavelidze, N., Maisuradze N. Optimization of industrial business management; publishing house Meridiani, Tb., 2013.pg. 186.

Published articles:

1. Maisuradze N. "Opportunities of financial convergence within economic relations of Georgia (Caucasus region). International scientific practical conference "Mechanisms of sustainable development of post-crisis economy" November 18-19, 2011. Tbilisi; Sukhumi State University (in Russian); (co-author V. Kakabadze) pg 230-237.

2. Maisuradze N. "Business, philosophy, ethics and reality – human being", Batumi Shota Rustaveli State University, International scientific practical conference "Tendencies of economy and business development at a modern stage" materials", September 24-25, 2011 Batumi. p. 241-246

3. Maisuradze N. Opportunities of financial policy convergence in the Caucasus region" VII International student scientific-practical conference "Scientific union of XXI century students" materials, December 2012, Novosibirsk, (in Russian).pg. 303-312.

4. Maisuradze N. "Legal and economic aspects of corporate management in post-communist states, USG Alumni and Scholars Conference: "Integrity in Action: Education, Social Accountability and development" მასალები, November 16-17, 2013, Yerevan. (in Russian); pg. 77-80.

5. Maisuradze N. "Analytical assessment of corporate strategic management on the example of JSC RMG Copper and RMG Gold LLC, *Journal "Economics"*, #11-12, 2013.pg. 86-93.

6. Maisuradze N., "Main determinants of organizational management of tourism"; International scientific practical conference of P. Gugushvili Economic Institute of Tbilisi State University "Urgent problems of economies of post-communist states at the modern stage", materials, June 28-29, 2013, Tb., p. 535-538.

7. Maisuradze N., "Ways of identification of optimization of competitiveness". Gori State Teaching University. Sixth international conference "Modern challenges of Educational, materials, November 15-16, 2013 Gori (in English) pg.259-262.

8. Maisuradze N. "Social responsibility of business and strategies of safe development of corporation (in mining companies (RMG) of Georgia) International scientific practical conference of P. Gugushvili Economic Institute of Tbilisi

State University "Urgent problems of development of economy and economical sciences", materials, June 27-28, 2014, TB., p. 528-533.

9. Maisuradze N. "Role and importance of strategic planning in corporation management system" *Journal "Economics"*, #3-4, 2014. p. 124-132.

10. Maisuradze N. "Key determinants of business-process management of RMG companies' Sukhumi State University and Batumi Sh. Rustaveli state University I international conference, "Theory and practice of modern management, materials, 2014. p. 349-353.

11. Maisuradze N. Priorities of strategic financial planning and controlling priority aspects in mineral field (coauthor Z. Lipartia), journal "taes"#10-11, Tbilisi, pg. 81-93.

12. Maisuradze N. "Legal and economic aspects of corporative management in post-soviet Countries". Materials of Scientific conference "Political Sciences, International Relations and Security Cases" (in English), Lucian Blaga University of SIBIU. 23-25 May 2014. Sibiu, pgs. 252-257.

13. Maisuradze N. "RMG" - company's strategic financial planning priorities in the modern competitive environment ". P. Gugushvili Economics Institute of Scientific Works VII, 2014, Tb., p. 503-510.