

მმართველობის ანბარიშეგება: ადგილობრივი კონტაქსტი და გამონვევაბი

ბიორბი სიმონბულაშვილი

საქართველოს მენეჯმენტის კონსულტანტთა ასოციაცია
საკონსულტაციო კომპანია „პი-ი-სი“

მმართველობის ანგარიშგება



ანგარიშგების წარდგენის ვალდებულება ორგანიზაციებს წარმოეშვათ 2016 წელს მიღებული „ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის შესახებ“ კანონის საფუძველზე



ბიზნეს სუბიექტებმა აღნიშნული ანგარიშგება 2018 წელს უნდა წარუდგინონ ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და ზედამხედველობის სამსახურს



მმართველობის ანგარიშგება, ფინანსურ ანგარიშგებასთან ერთად დაინტერესებულ პირებს მრავალმხრივ ინფორმაციას აწვდის ბიზნეს სუბიექტის შესახებ



დაინტერესებულ პირებს შეეძლება: ორგანიზაციის სამომავლო პერსპექტივის, ძირითადი რისკების და დასახული მიზნების წარმატებულად შესრულების შეფასება

მმართველობის ანგარიშების სახეები და სუბიექტები

**საქმიანობის
მიმოხილვა**

საზოგადოებრივი დაინტერესების პირი
(სდპ), I და II კატეგორია

**კორპორაციული
მართვის
ანგარიშგება**

სუბიექტი, რომლის ფასიანი ქაღალდები
საფონდო ბირჟაზე სავაჭროდ
დაშვებულია

**არაფინანსური
ანგარიშგება**

I კატეგორიის სდპ, რომლის
დასაქმებულთა რაოდენობა აღემატება
500-ს

მმართველობის ანგარიშების მიზნები



ფინანსური
ანგარიშების
კონტაქსტის დადგენა

**საქმიანობის
მიმოხილვა**

სუბიექტის
საქმიანობის
ბანკითარებისა და
მდგომარეობის უსახვა

ძირითადი რისკების
და მოსალოდნელი
შედეგების აღწერა

სუბიექტის წარსული
საქმიანობის ანალიზი



სუბიექტის სოციალურ
კანსუხისმგებლობაზე
ინფორმაციის
წარმოდგენა

**ურთფინანსური
ანგარიშებები**

დასაქმებულთა,
უღმრთის უფლებების
კანტისცემასთან და
ანტიკორუფციულ
საკითხებთან
დაკავშირებული
მიდგომების,
შედეგების და
რისკების
მასაჯაროება

გარემოზე სუბიექტის
საქმიანობის
მიმდინარე და
მოსალოდნელი
გავლენის
მასაჯაროება



სუბიექტის მიზნების
მიღწევის
უზრუნველყოფი
მმართველობის
სტრუქტურის უსახვა

**კორუპციული
მართვის ანგარიშებები**

ანგარიშების კოტენსიური დადებითი მხარეები

შიდა სარგებელი



გრძელვადიანი ეფექტები



გარე სარგებელი

ფინანსური და არაფინანსური
საქმიანობებს შორის კავშირის
ბაზრება

დადებითი გეგავლენა ბიზნესის
დაგეგმვაზე

რისკების ხედვის გაუმჯობესება

საქმიანობის შეფასება
საორიენტაციო
მარკეტინგებთან მიმართებით

საქმიანობის შედეგების
შედადება ბიზნეს
მიმართულებებს შორის

ორგანიზაციული
მდგრადობა

ახალი ბიზნეს
შესაძლებლობები

რეკლამის გაუმჯობესება და
ბრენდის მიმართ
ლოიალურობის გაზრდა

ორგანიზაციის რეალური
ღირებულების წარმოჩენა

სტრატეგიის შესრულების
წარმოჩენა

არაფინანსურ საკითხებთან
დაკავშირებული უარყოფითი
ეფექტების მართვა

კონკურენტული უპირატესობის
წარმოჩენა

მმართველობის ანგარიშების ძირითადი პრინციპები

ინფორმაციის ეფექტური განთავსება



- თავისუფლება სტრუქტურის განსაზღვრაში
- ლობიკური მიმდევრობა
- რელევანტული და ადვილად მასშაბები სტრუქტურა
- თუ არსებითი ინფორმაცია განმარტებულია სხვა დოკუმენტში - მანიშნებელი შესაბამის დოკუმენტზე

ინფორმაციის მიწოდება



- ობიექტური ინფორმაცია
- ყოველმხრივი, მატრამ ლაკონური
- მომავალზე ორიენტირებული
- კავშირი სხვადასხვა ინფორმაციას შორის

არსებითობა



- არსებითი ინფორმაცია - როგორც გამოჩენა, ან დამალვა გავლენას მოახდენს მიმღების გადაწყვეტილებაზე

ანგარიშის რეკომენდირებული სტრუქტურა

1. საქმიანობის
მიმოხილვა

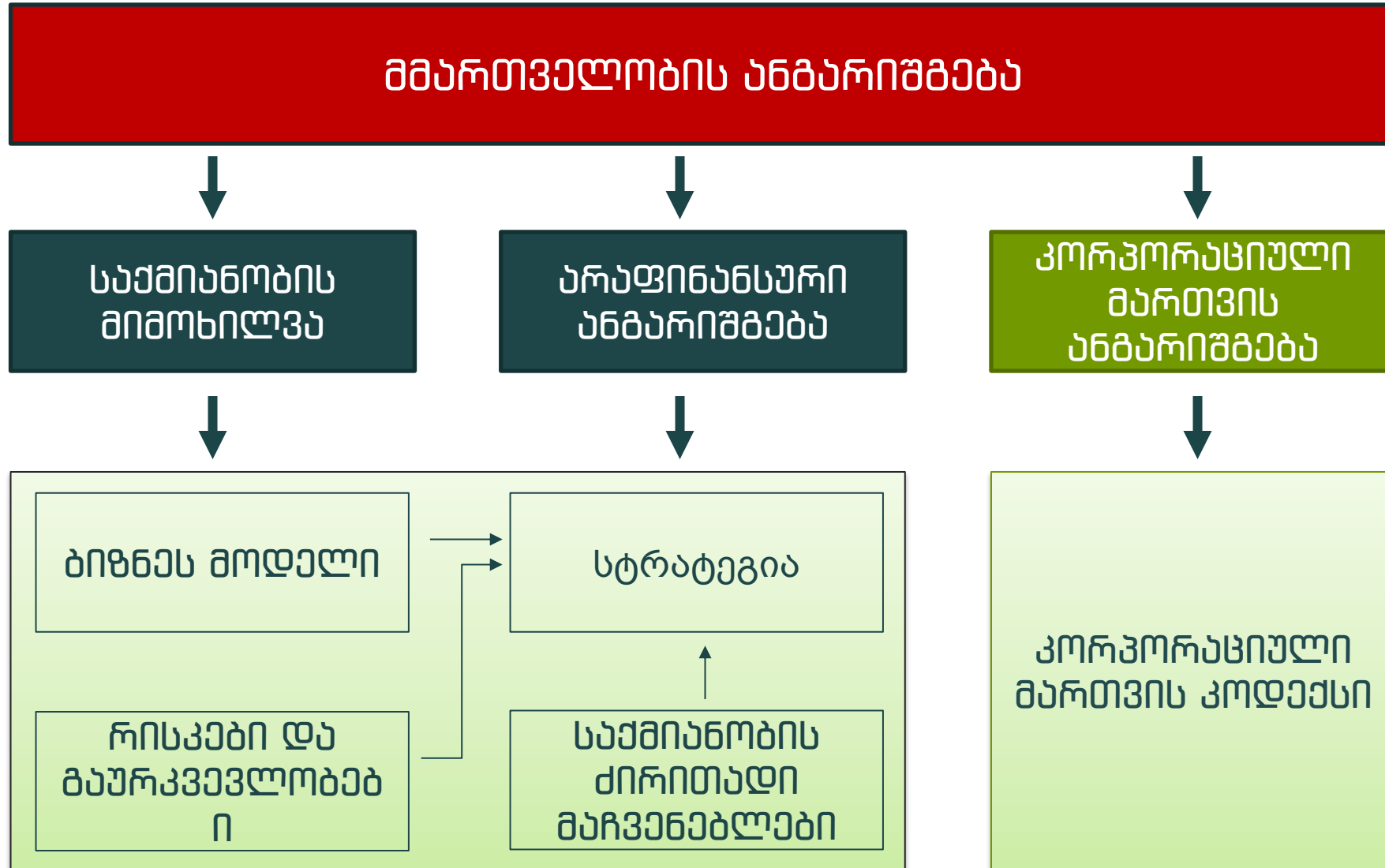
2.
არაფინანსური
ანგარიშგება

3. კორპორაციული
მართვის
ანგარიშგება

- მიმოხილვა
- სტრატეგიული კომპონენტი
 - ბიზნეს მოდელი
 - სტრატეგია
 - რისკები და ბაუზკვევლობები
 - საქმიანობის ძირითადი მარკეტინგული
- შედეგები
 - ბიზნეს შედეგები
 - საქმიანობასთან დაკავშირებული სხვა შედეგები

- კორპორაციული მართვა

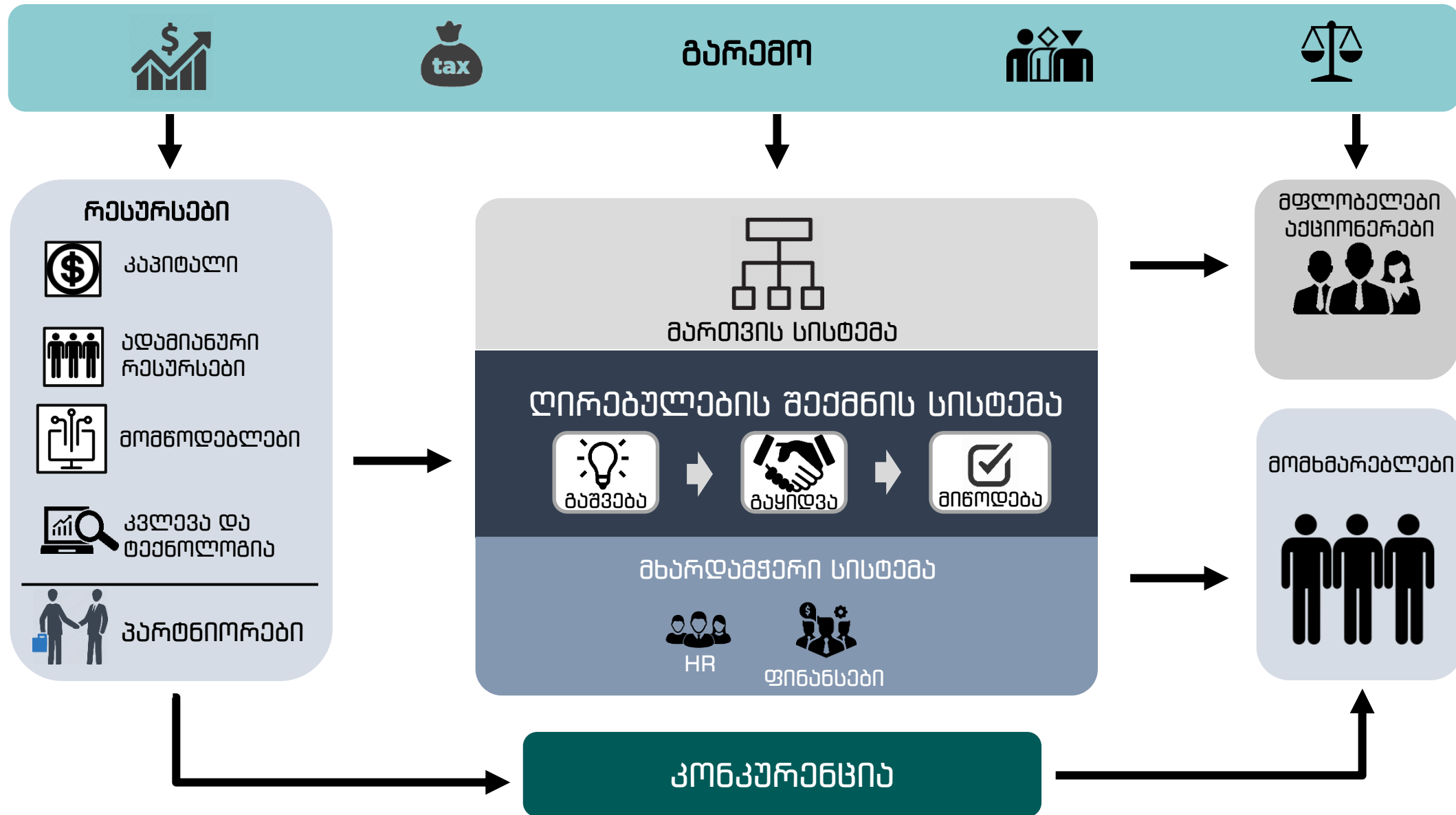
მმართველობის ანგარიშების კომპონენტები



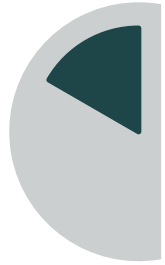
სტრატეგიული კომპონენტი



სტრატეგიული კომპონენტი - ბიზნეს მოდელი



სტრატეგიული კომპონენტი - ატრიბუტები



ინვანტარით ნაწილი

კომპანიის კულტურა
და ღირებულებები;
SWOT ანალიზი;
საინვესტიციო გეგმები;
ბიზნეს მოდელის
მოსალოდნელი
განვითარების
პერსპექტივები;
ფულადი ნაკადები;
კაპიტალი და
აქტივები;
ROE, ROCE/ROA.



ინვანტარით ნაწილი

პირდაპირი
საფრთხეები;
ბაზრის ზომა.

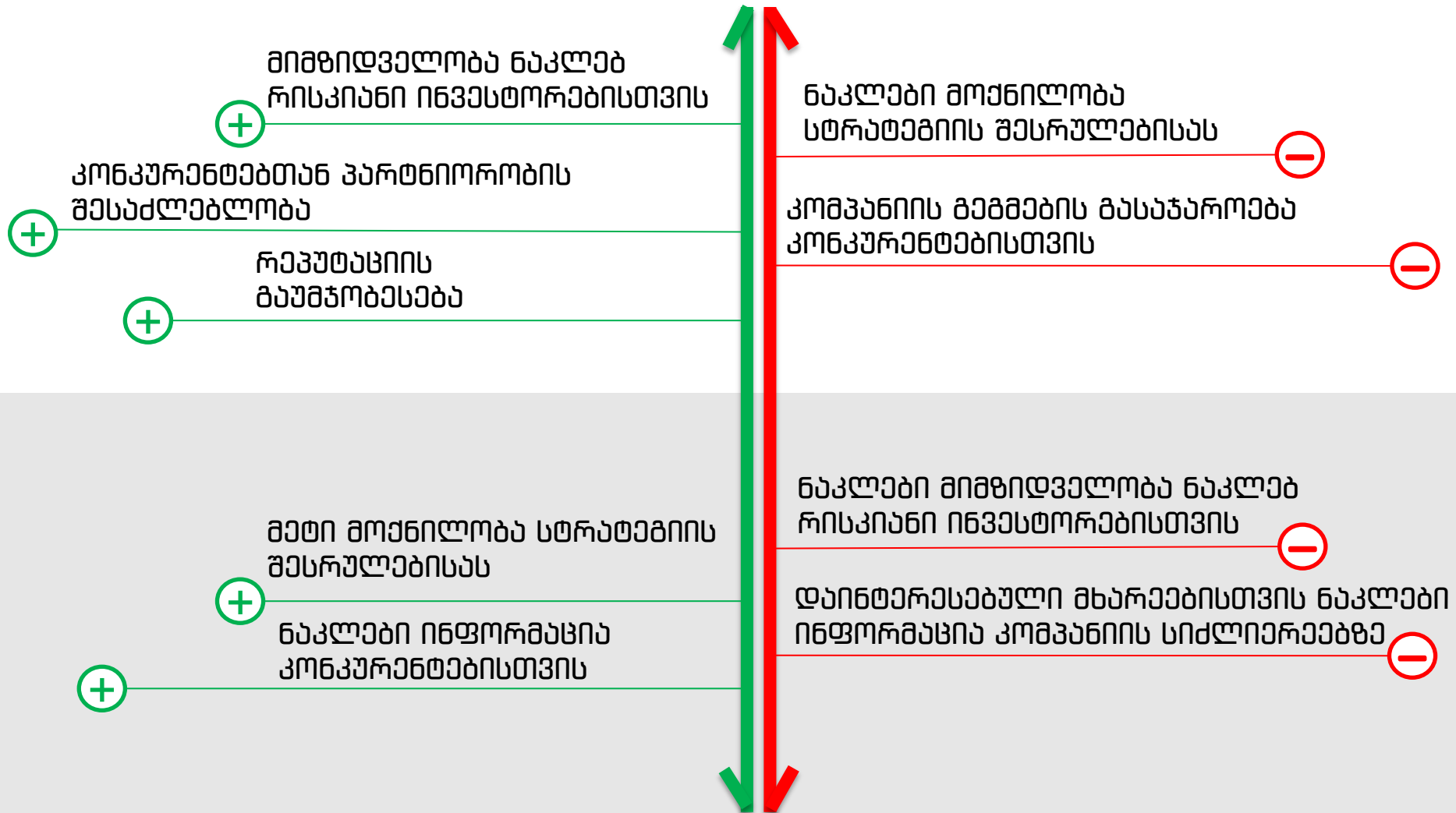


ინვანტარით უმეტესობა

წარმოება და მისი
აღივლი
ღირებულებათა
ჯამში;
ბიზნეს ხაზები და მათი
როლი;
მთავარი ბაზრები და
სებმენტები;
კონკურენტული
უპირატესობა;
მთავარი რესურსები
და მათი შენარჩუნება/
გაძლიერება;
შემოსავლის და
მოგების მთავარი
დრანივრები;
დამატებითი შექმნილი
ღირებულება.

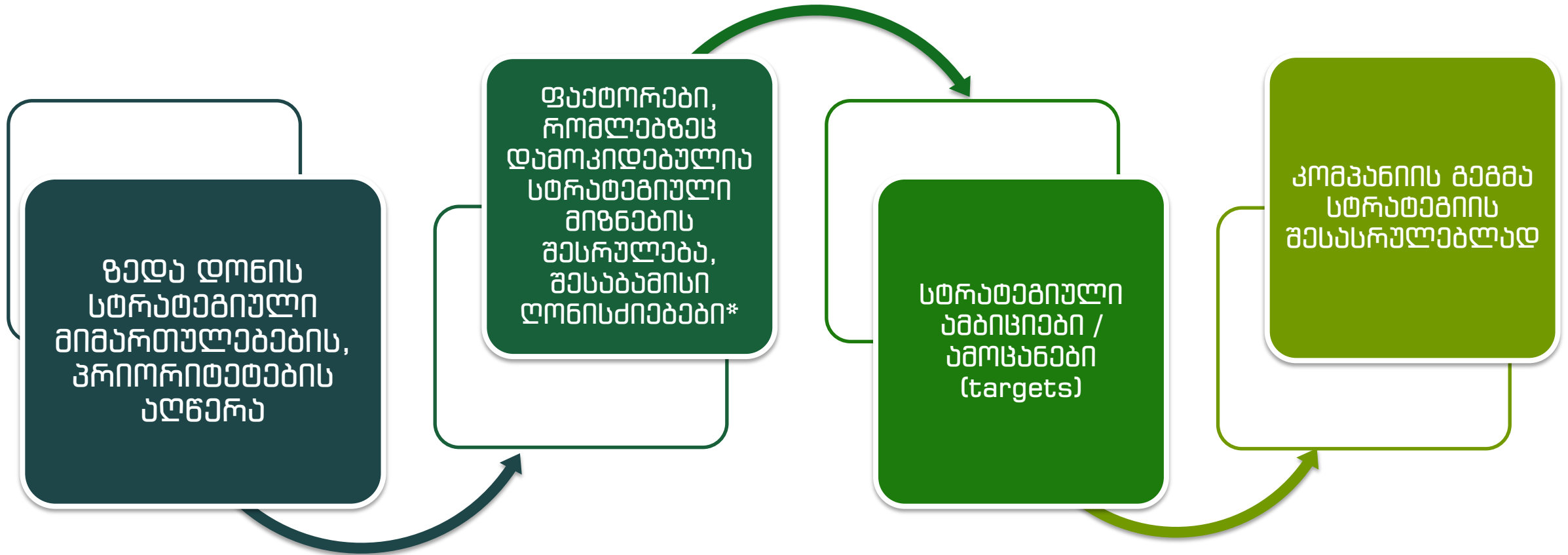
სტრატეგიული კომპონენტი - სტრატეგია

მეტად დათალიზებული სტრატეგია



ნაკლებ დათალიზებული სტრატეგია

სტრატეგია - რეკომენდაციური სტრუქტურა



*ასეთ ფაქტორად შეიძლება განისაზღვროს, მაგალითად, კონკურენტული ძალების (რისკები) მიმართ საპასუხო რეაგირება, რისთვისაც კომპანიამ მუდმივად უნდა განახორციელოს შესაბამისი ღონისძიებები - შეაფასოს კონკურენტული გარემო, ბაზარი და ის ეკონომიკური, სამართლებრივი, პოლიტიკური და სხვა ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ამ ბაზარზე.

სტრატეგია - საყურადღებო რჩევები

მაკრო მიზნები

სტრატეგიული მიზნები აღწერილი უნდა იყოს ნათლად, კონკრეტული ბიზნესებისთვის და არა მხოლოდ ზოგადი ფორმით. ასეთი მიდგომით აქციონერებს საშუალება აქვთ მიიღონ უფრო კონკრეტული ინფორმაცია კომპანიის გეგმების შესახებ.

დაბალანსებული სამიზნე პერიოდი

სასურველია სტრატეგია მოიცავდეს ბიზნესის მოკლე, საშუალო და გრძელვადიან პრიორიტეტებს

ყოველწლიური და არსებითი

სტრატეგია უნდა აღწერდეს ბიზნეს მოდელის ყველა არსებით მოსალოდნელ ცვლილებას, რომელთა საჭიროებაც ეფუძნება როგორც მმართველი გუნდის ინიციატივებს, ასევე გარე ფაქტორებს

სტრატეგიული კომპონენტი - სხვა ბიზნეს ბარემოებები

კორუფციასთან
ბრძოლა



ანტი-კორუფციული
პოლიტიკა



- თაღლითობის აღმოფხვრის და დაფლვების პროგრამები
- ფულის გათეთრებასთან ბრძოლის პრინციპები

ბარემოს დაცვა



ბარემოს დაბინძურების
წინააღმდეგ ბრძოლის
პოლიტიკა



- მავნე ნივთიერებების ემისიის დინამიკა წლების მიხედვით
- საწარმოო ნარჩენების მართვა

სოციალური და
დასაქმების
საკითხები



კორპორატიული
პასუხისმგებლობის
სტრატეგია



- ზღაპრული პირობები სოციალური საწარმოებისთვის
- თანამშრომლების გადაგზავნის პროგრამები

ადამიანის
უფლებების დაცვა

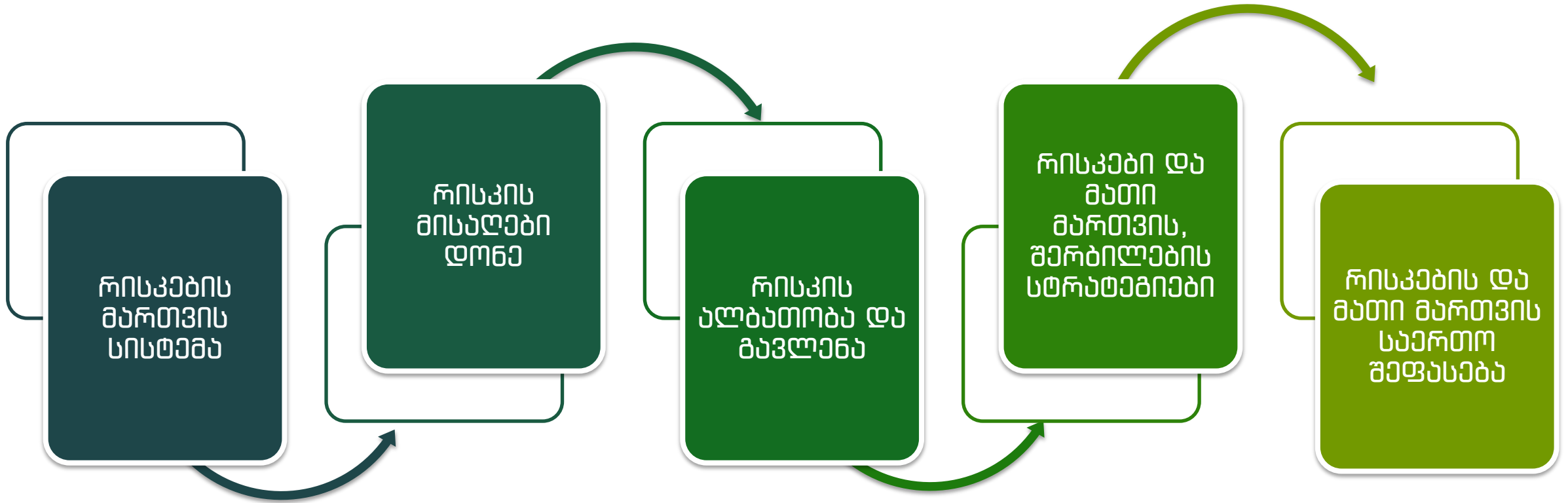


დასაქმების სტრატეგია



- სამუშაო ბარემოს უსაფრთხოების პროგრამები
- ჩართულობის და დივერსიფიკაციის პროგრამები

რისკები - რეკომენდებული სტრუქტურა



რისკები - საყურადღებო რჩევები

სტრატეგიასთან კავშირი

სასურველია, რომ ანგარიშში ხაზგასმული იყოს რისკებზე, რომლებიც ყველაზე მეტად არის რელევანტური ბიზნეს მოლოდინებთან, მათ შორის ისეთ რისკებზე, რომლებიც უკავშირდება ბიზნეს სტრატეგიის წარმატებით შესრულებას

ყოველსომოსველი და არსებითი

ანგარიშში აღწერილი უნდა იყოს გარე და შიდა გარემოსთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი რისკები

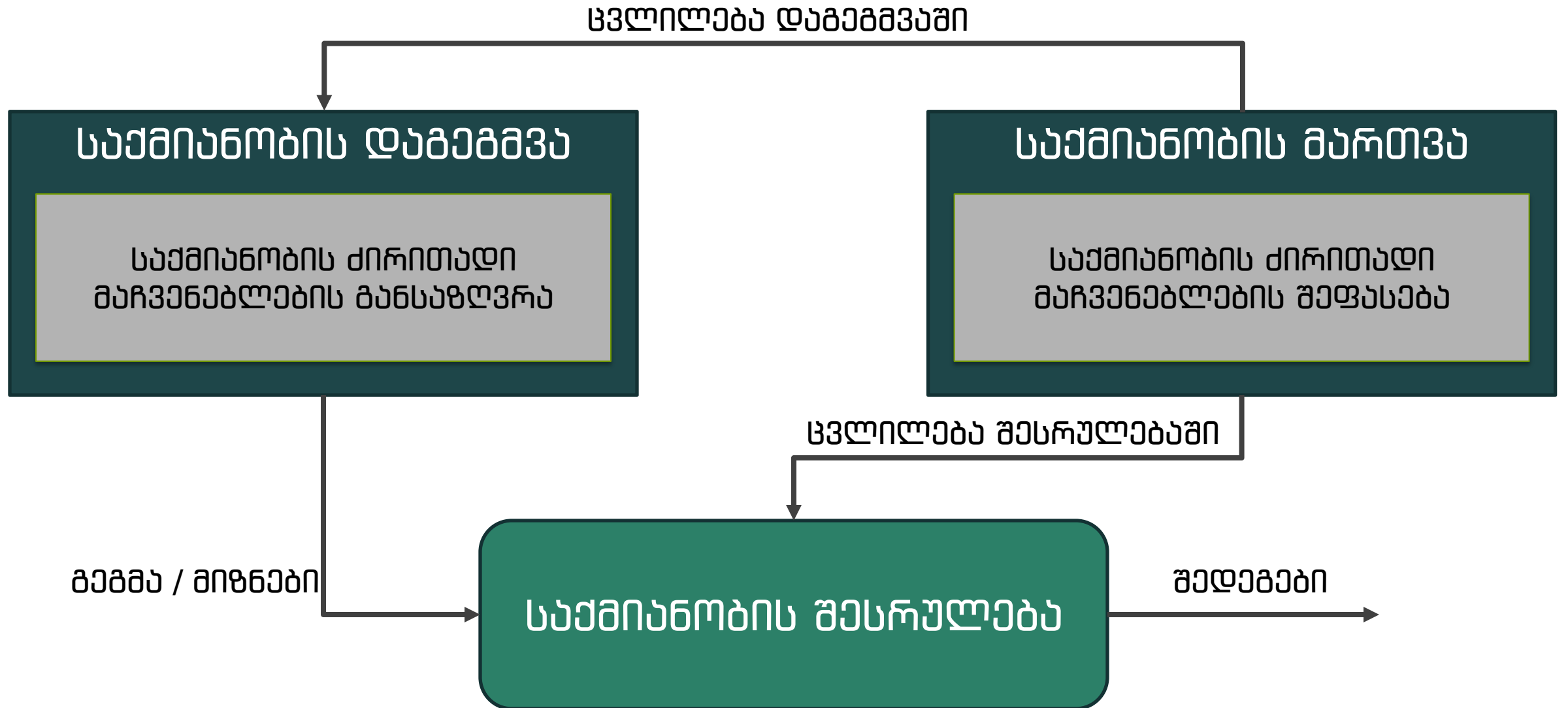
ზეგავლენის თვალსაჩინოება

რისკების პოტენციური გავლენის თვალსაჩინოებისთვის, სასურველია (სადაც შესაძლებელია) ანგარიშში მოცემული იყოს შესაბამისი ტრენდები რაოდენობრივი ფორმით

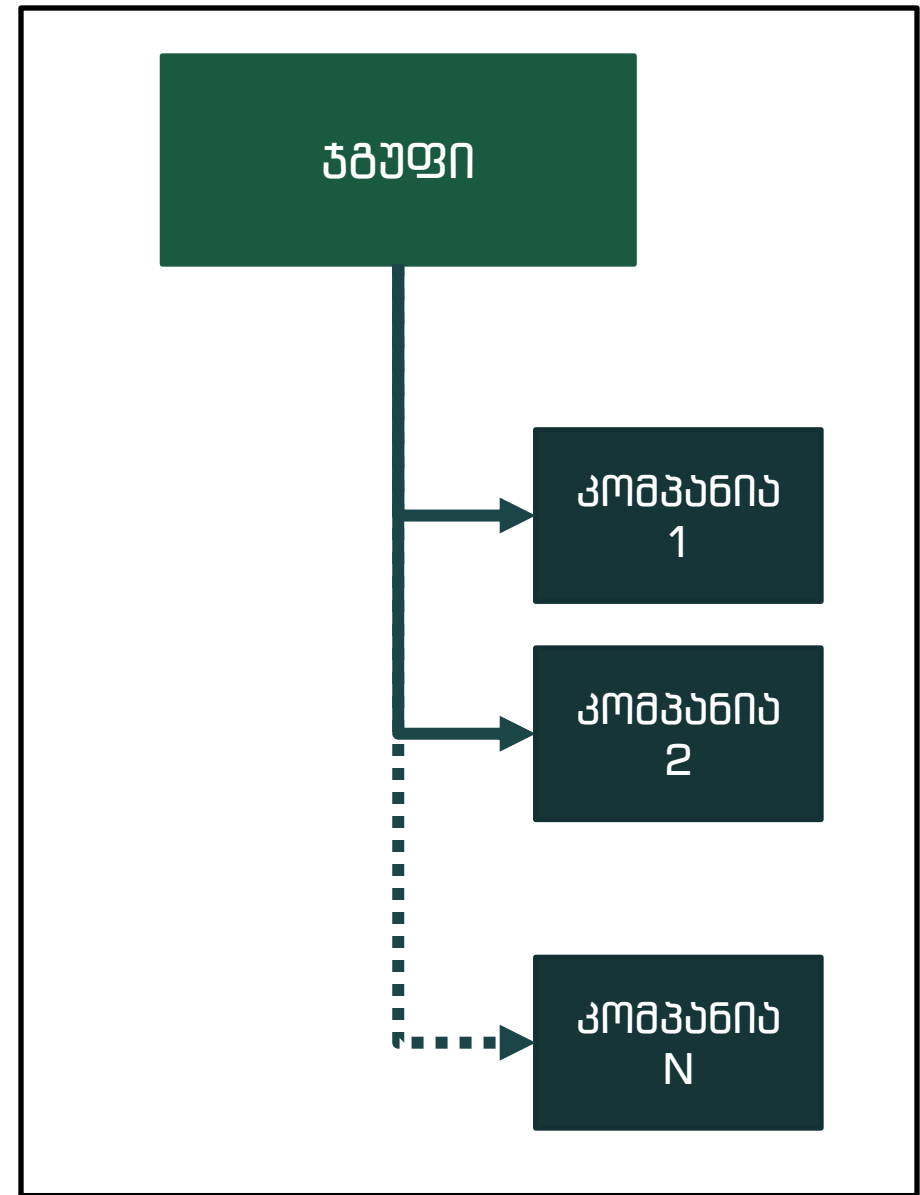
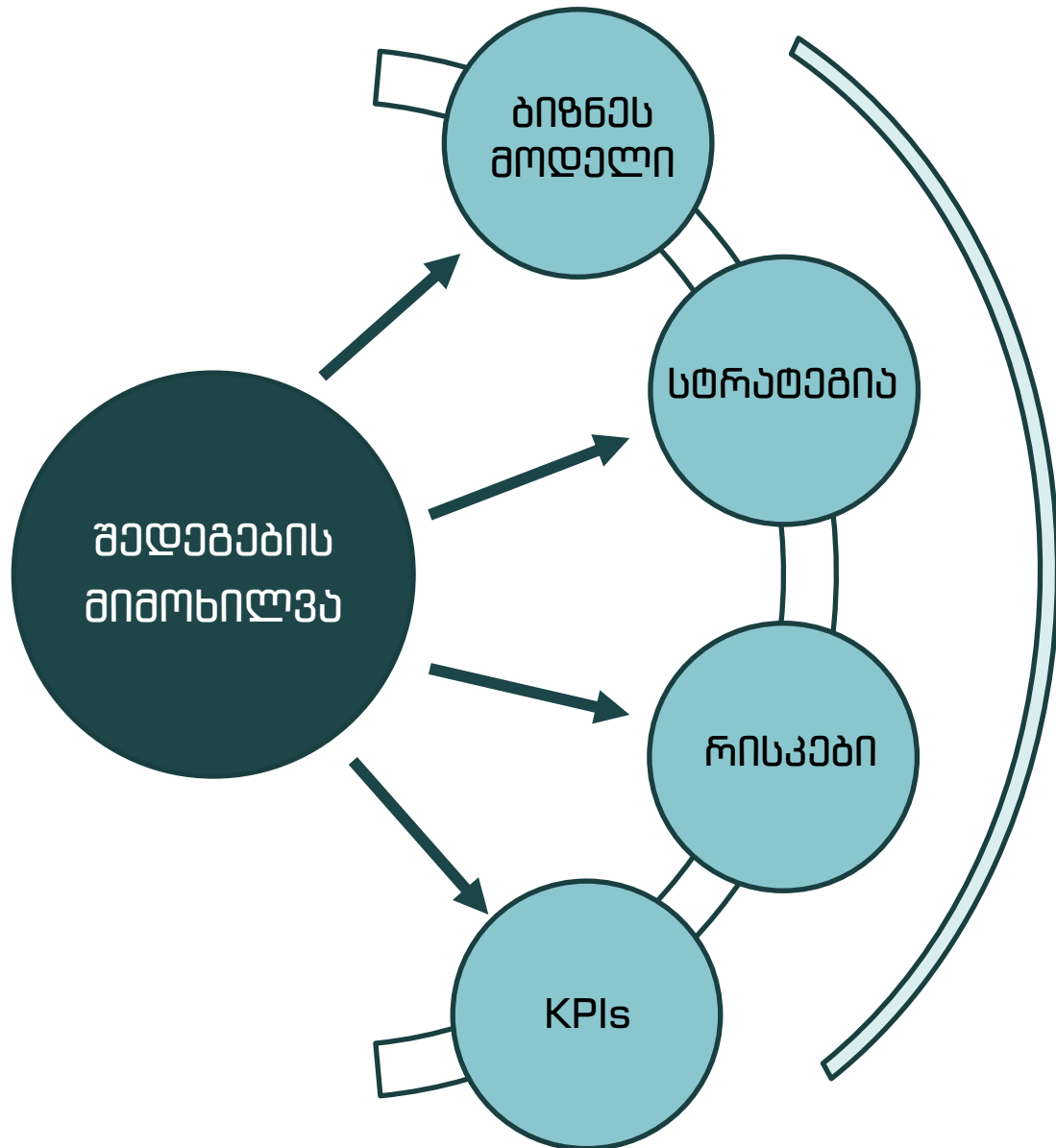
პროგრესის თვალსაჩინოება

სასურველია, რომ რისკების აღწერის ნაწილი დაკავშირებული იყოს KPI-ებთან და მმართველობის ანგარიშის განმარტებებთან, რომლებიც ხაზს უსვამს რისკების მართვის პროგრესს

საქმიანობის ძირითადი მაჩვენებლები (KPI)



შედეგები



კორპორაციული მართვის კოდექსი

მმართველობა/ ლიდერობა



- სამეთვალყურეო საბჭოს როლი
- მოვალეობათა გადანაწილება
- თავმჯდომარის როლი
- არა-აღმასრულებელი დირექტორები

ეფექტურობა



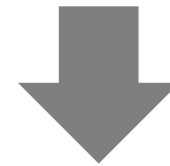
- საბჭოს წევრთა შემადგენლობა, კვალიფიკაციები
- წევრთა დანიშვნის და გადარჩევის წესი
- მოვალეობები
- განვითარება
- ინფორმაცია და მხარდაჭერა
- შეფასება

ანგარიშ- ვალდებულება



- ფინანსური და ბიზნეს ანგარიშგება
- რისკების მართვა და შიდა კონტროლი
- აუდიტის კომიტეტი და აუდიტორები

ანაზღაურება



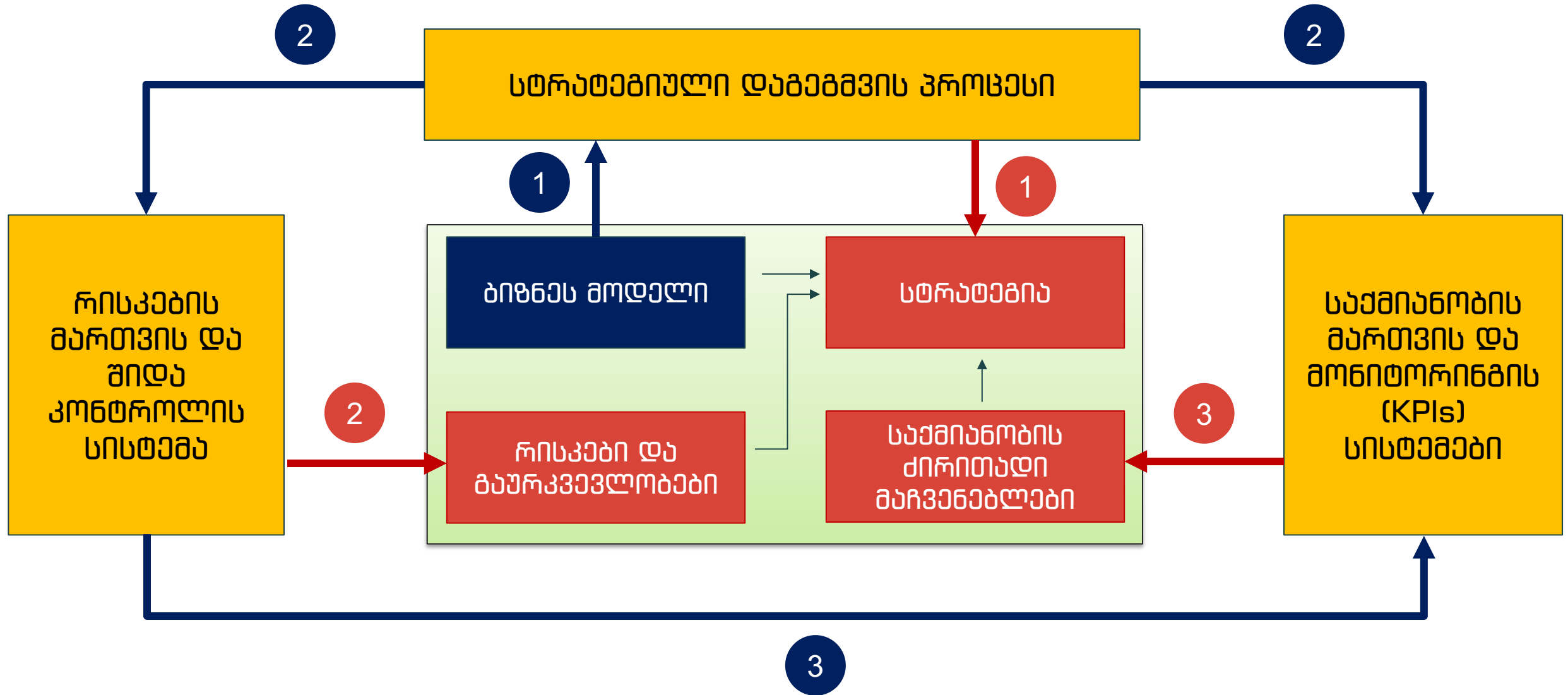
- ანაზღაურების პოლიტიკა და კომპონენტები
- პროცედურა

ურთიერთობა აქციონერებთან



- დიალოგი აქციონერებთან
- აქციონერთა კრება

მმართველობის ანგარიშგების უზრუნველყოფა



გამოწვევები



სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის პროცესი

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი წყვეტილია

სტრატეგიული მიზნები მკაფიოდ განსაზღვრული არ არის/იშვიათად

სტრატეგია დოკუმენტირებულია იშვიათად



რისკების მართვის და შიდა კონტროლის სისტემა

რისკების შეფასებას არ აქვს სისტემური ხასიათი

რისკების მართვის სისტემა ნაწილობრივ განვითარებულია

შიდა კონტროლის მექანიზმები ფრანგმენტულადაა განვითარებული

რისკების მართვა და შიდა კონტროლის სისტემა დოკუმენტირებული არ არის



საქმიანობის მართვის და მონიტორინგის (KPI) სისტემა

ორგანიზაციული დიზაინი და პასუხისმგებლობები მკაფიოდ ჩამოყალიბებული და დოკუმენტირებული არ არის/იშვიათად

საქმიანობის მართვის სისტემა მათ შორის საოპერაციო მართვის სისტემა სრულად განვითარებული არ არის

საქმიანობის საოპერაციო ანალიტიკური მონაცემები არ გროვდება

საქმიანობის მონიტორინგის (KPI) სისტემა სრულად არ არის განვითარებული

მადლობა ყურადღებებისათვის

ბიორბი სიმონბულაშვილი

საქართველოს მენეჯმენტის კონსულტანტთა ასოციაცია
საკონსულტაციო კომპანია „პი-ი-სი“