

დირექტორის დამოუკიდებლობის ფარგლები სააქციო საზოგადოებაში

დავით დოლიძე

ქართულ-ამერიკული უნივერსიტეტის დოქტორანტი.
გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტის
მონვეული სპეციალისტი

საკვანძო სიტყვები: ხელმძღვანელობა, პასუხისმგებლობა,
ეფექტურობა

დირექტორის გადაწყვეტილების შეზღუდვის ფარგლები

იურიდიულ ლიტერატურაში გავრცელებულია მოსაზრება, რომლის თანახმად სააქციო საზოგადოების დირექტორებს (გამგეობის წევრებს) და საწარმოს აქციონერთა შორის ურთიერთობების მიმართ ე.წ. „პრინციპალი-აგენტის“ თეორია (principal-agent theory) მოქმედებს.¹ ამ დროს საზოგადოების დირექტორები წარმოადგენენ ამავე ორგანიზაციის აქციონერთა (პრინციპალთა) აგენტებს, გამომდინარე იქიდან, რომ ისინი ბიზნესის მართვას აქციონერთა სახელით ახორციელებენ.² ანუ, ხელმძღვანელები განიხილებიან, როგორც აგენტები, ხოლო აქციონერები კი მათი პრინციპალები, როგორც ფირმის მფლობელები.³

1 Eulerich M., Velte P., Van Uum C., 2014. The impact of management board diversity on corporate performance – an empirical analysis for the German two-tier system. Problems and Perspectives in Management, Volume 12, Issue 1, P. 26.
2 Eulerich M., Velte P., Van Uum C., 2014. The impact of management board diversity on corporate performance – an empirical analysis for the German two-tier system. Problems and Perspectives in Management, Volume 12, Issue 1, P. 26.
3 Baums Th., Birkenkaemper A., 1998. Corporate Governance in Germany – System and Current

როგორც წესი, მიუხედავად იმისა, თუ ვისი წარმომადგენელია იგი, დირექტორატს, გამგეობას, საზოგადოების საკუთარი პასუხისმგებლობით მართვა უნდა აიძულებდეს, რომ საკუთარი უფლებამოსილების ფარგლებში მიღებული გადაწყვეტილებებით იმოქმედოს. ანუ, საკუთარი პასუხისმგებლობით საქმიანობის გაძლიერება ნიშნავს, რომ გამგეობა არ არის დამოკიდებული საზოგადოების სხვა ორგანოების, მათ შორის აქციონერების მითითებებზე.⁴ ამ მხრივ გერმანული სააქციო სამართალი ევროპული მონესრიგების მსგავსია. კერძოდ, დირექტორი ასევე საკუთარი პასუხისმგებლობის საფუძველზე ხელმძღვანელობს სააქციო საზოგადოებას „ევროპის სააქციო საზოგადოების შესახებ სტატუტის“ მიხედვითაც.⁵ გერმანულ კომენტატორულ ლიტერატურაში „სააქციო საზოგადოებათა შესახებ“ გერმანიის კანონის §76 განმარტებისას აღნიშნავენ, რომ მიუხედავად საზოგადოებაში საკუთარი მდგომარეობისა, არც სამეთვალყურეო საბჭოს და არც აქციონერთა საერთო კრებას არა აქვს უფლება, მითითებები მისცეს გამგეობას იმ საკითხებში, რომლებიც ხელმძღვანელობით საქმიანობას განეკუთვნება.⁶ საკუთარი პასუხისმგებლობით საზოგადოების მართვა სწორედ ის ამოსავალი წერტილია, რომელიც უნდა უზრუნველყოფდეს გამგეობის წევრთათვის თავისუფლების სათანადო გარანტიებს. ანუ, გამგეობის წევრისთვის, რომელიც საკუთარი პასუხისმგებლობის ფარგლებში წარმართავს საზოგადოების ხელმძღვანელობას, ამ საქმიანობის ავტონომიურად, სრულიად თავისუფლად და დამოუკიდებლად წარმართვის ფარგლებიც უნდა იყოს უზ-

რუნველყოფილი, რათა ქმედების მასშტაბი შესაბამისობაში მოვიდეს გადაწყვეტილების მიღების თავისუფლების ფარგლებთან.⁷ გამგეობის მხრიდან საზოგადოების საკუთარი პასუხისმგებლობის საფუძველზე დამოუკიდებლად ხელმძღვანელობის პრინციპი ასევე აღიარებულია გერმანიის კორპორაციული მართვის კოდექსით.⁸ როგორც ვხედავთ, მიუხედავად იმისა, რომ გერმანიაში, როგორც ორსაფეხურიანი კორპორაციული მართვის მიმდევარ სისტემაში აქციონერთა მხრიდან საწარმოს მართვა-გამგეობას, ხოლო კონტროლი კი სამეთვალყურეო საბჭოს გადაეცემა,⁹ აქ სააქციო სამართალი მაქსიმალურად ცდილობს, უზრუნველყოს გამგეობის დამოუკიდებლობის მაღალი ხარისხი.

ამასთანავე აღსანიშნავია ისიც, რომ გამგეობის უფლება, იმოქმედოს დამოუკიდებლად, ასევე აკისრებს მას ვალდებულებას, რომ სააქციო საზოგადოების ხელმძღვანელობა განახორციელოს კეთილსინდისიერად.¹⁰ გამგეობის წევრთა კეთილსინდისიერების ვალდებულება ძირითადად განისაზღვრება მათი ურთიერთობით სააქციო საზოგადოებასთან და არა მათი ურთიერთობით აქციონერებთან ან მესამე პირებთან.¹¹ გერმანული გამგეობის კეთილსინდისიერების მასშტაბი საკმაოდ ფართოა. იგი მოიცავს როგორც გამგეობის წევრთაგან მათზე დაკისრებული ამოცანების სათანადოდ შესრულების

Developments. J.W. Goethe University, Frankfurt/Main, European Corporate Governance Institute (ECGI), P. 6.

4 ჭანტურია ლ., 2006. კორპორაციული მართვა და ხელმძღვანელთა პასუხისმგებლობა საკორპორაციო სამართალში. გამომცემლობა სამართალი, თბილისი გვ. 127.

5 Council Regulation (EC) No 2157/2001 of 8 October 2001 on the Statute for a European company (SE), TITLE III, Section I, Article 39.(1). <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32001R2157>

6 Hüffer U., 2004. Aktiengesetz. Verlag "C.H. BECK", München S.442.

7 ბურდული ი., 2013. სააქციო სამართლის საფუძვლები, ტომი II. გამომცემლობა "მერიდიანი", თბილისი გვ. 357.

8 German Corporate Governance Code (amended and changes), Berlin, 2015. 4.1.1. <http://www.dcgk.de/en/code.html>

9 ჰოპტი კ., 2009. კორპორაციული მართვა ევროპაში: რეგულირების ახალი მოდელი და რბილი სამართალი. სამართლის ჟურნალი, #1, გვ. 232.

10 Aktiengesetz Deutschland (geändert und veränderungen), Berlin, 1965. §93(1). <http://www.gesetze-im-internet.de/aktg/>

11 კორტი მ., 2003. სააქციო საზოგადოების გამგეობის კეთილსინდისიერების ვალდებულება. კეთილსინდისიერი ხელმძღვანელობის ვალდებულება და პასუხისმგებლობა სააქციო საზოგადოებაში ქართული და გერმანული სამართლის მიხედვით (II გერმანულ-ქართული სიმპოზიუმი საკორპორაციო სამართალში). გამომცემლობა: გერმანიის ტექნიკური თანამშრომლობის საზოგადოება, თბილისი გვ. 279.

ვალდებულებას, ასევე აღნიშნულ ამოცანათა გადაჭრისას სხვადასხვა ინტერესის გათვალისწინების მოვალეობას. გერმანულ იურიდიულ ლიტერატურაში აღნიშნავენ, რომ საზოგადოების, აქციონერთა და თანამშრომელთა ინტერესეთა პარალელურად გამგეობას მართვისა და ხელმძღვანელობის დროს მოეთხოვება აგრეთვე საზოგადოებრივი ინტერესების გათვალისწინება.¹²

ამდენად, როგორც ვხედავთ, გერმანული დოქტრინის მიხედვით, სააქციო საზოგადოების ორგანოთა არც ერთ შტოს, მათ შორის არც აქციონერებს, არა აქვთ უფლება, პირდაპირ ჩაერიონ გამგეობის საქმიანობაში და მიუთითონ მათ ამა თუ იმ გადაწყვეტილების მიღების შესახებ ე.წ. „პრინციპალ-აგენტის“ თეორიის მიუხედავად კი.* თუმცა, ეს როდი ნიშნავს იმას, რომ აქციონერებს არავითარი ინტერესი არ უნდა გააჩნდეთ გამგეობის საქმიანობასთან დაკავშირებით. როგორც „სააქციო საზოგადოებათა შესახებ“ გერმანიის კანონი, ისე გერმანიის კორპორაციული მართვის კოდექსი ავალდებულებს გამგეობას, ხელმძღვანელობითი საქმიანობისას სხვა ინტერესებთან ერთად ასევე გაითვალისწინ-

ნონ საზოგადოების აქციონერთა ინტერესები. ამდენად, აქციონერებს ისლა დარჩენიათ, რომ მიენდონ გამგეობის კეთილსინდისიერებას და აღიჭურვონ რწმენით, რომ გამგეობა საკუთარ საქმიანობას მათთვის და საზოგადოებისათვის კეთილდღეობის მიღების მიზნით განახორციელებს. მით უმეტეს, აღსანიშნავია ისიც, რომ აქციონერები საერთო კრების მეშვეობით თავად განსაზღვრავენ საწარმოს ძირითად პოლიტიკას,¹³ გამგეობის წევრებს კი ამ პროცესში მხოლოდ აღმასრულებლის ადგილი უკავიათ.

სააქციო საზოგადოების მართვისას დირექტორს (დირექტორატს) შესაძლოა დაეკისროს სააქციო საზოგადოების აქციონერთა საერთო კრების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების შესრულება. ამ დროს ეჭვს არ იწვევს ის, რომ დირექტორის აღნიშნული მოვალეობა სრულად გამომდინარეობს მისი, როგორც საზოგადოების წარმომადგენლის, ფუნქციიდან. თუმცა, მეორე მხრივ, აღნიშნულიდან გამომდინარე, შესაძლებელია თუ არა ითქვას, რომ დირექტორები ყოველთვის საკუთარი უფლებამოსილების ფარგლებში მიღებული გადაწყვეტილებებით როდი ხელმძღვანელობენ? ანუ, რამდენად მართებულა ვისაუბროთ დირექტორზე, როგორც მხოლოდ ერთგვარი გამტარი რგოლის როლის მქონე სუბიექტზე საზოგადოებაში, რომელიც აქციონერთა ხელთ არსებული ინსტრუმენტია, რომლის მეშვეობითაც ისინი საკუთარი იდეების რეალიზაციას ახდენენ?

აღნიშნული საკითხები რომ რეალობად იქცეს, მაშინ დირექტორატი, როგორც ცალკე მდგომარეობის ორგანო, საერთოდ მნიშვნელობას დაკარგავს და ის უბრალოდ მარიონეტულ განმტოებად ჩამოყალიბდება, რაც, თავის მხრივ, საზოგადოების შიგნით ორგანოთა შორის ხელისუფლების დანაწილების აღრევას გამოიწვევს და უთუოდ ნეგატიურ ზეგავლენას იქონიებს კორპორაციული მართვის ეფექტურობაზე. იურიდიულ ლიტერატურაში აღნიშნავენ,

12 კორტი მ., 2003. სააქციო საზოგადოების გამგეობის კეთილსინდისიერების ვალდებულება. კეთილსინდისიერი ხელმძღვანელობის ვალდებულება და პასუხისმგებლობა სააქციო საზოგადოებაში ქართული და გერმანული სამართლის მიხედვით (II გერმანულ-ქართული სიმპოზიუმი საკორპორაციო სამართალში). გამომცემლობა: გერმანიის ტექნიკური თანამშრომლობის საზოგადოება, თბილისი გვ. 283.

* გერმანულ იურიდიულ ლიტერატურაში პრინციპალ-აგენტის თეორიის საფუძველზე მენეჯერებსა და აქციონერებს შორის ურთიერთობათა შინაარსის დადგენა საკმაოდ პრობლემატურ საკითხად მიიჩნევა. პრინციპალსა და აგენტს შორის კომპეტენციათა გამიჯვნისას ხშირად წარმოიშობა ისეთი პრობლემები, როგორებიცაა: ინტერესთა კონფლიქტები, ე.წ. „პოზიციონალური კონფლიქტები“, რა დროსაც მენეჯერები სხვადასხვა ბარიერის დაწესებით პრაქტიკულად შეუძლებელს ხდიან მათი საქმიანობის გაკონტროლებას. იხ. Hopt K.J., 2011. Comparative Corporate Governance: The State of The Art and International Regulation. Law Working Paper #170, P. 1-5. იხ. აგრეთვე Baums Th., Birkenkaemper A., 1998. Corporate Governance in Germany – System and Current Developments. J.W. Goethe University, Frankfurt/Main, European Corporate Governance Institute (ECGI), P. 6-7

13 Aktiengesetz Deutschland (geändert und veränderungen), Berlin, 1965. §119. <http://www.gesetze-im-internet.de/aktg/>

რომ დირექტორატი სააქციო საზოგადოების ავტონომიური და დამოუკიდებელი ორგანოა.¹⁴ სწორედ დირექტორები ასრულებენ ყველაზე მნიშვნელოვან როლს სააქციო საზოგადოების პრაქტიკულ საქმიანობაში. ფაქტობრივად, მათგან დამოუკიდებელი სს-ის ავკარგიანობა, მისი რენტაბელობა და კონკურენტუნარიანობა.¹⁵

განსხვავებით „სააქციო საზოგადოებათა შესახებ“ გერმანიის კანონისაგან, რომელშიც საკუთარი პასუხისმგებლობის საფუძველზე საზოგადოების ხელმძღვანელობაა მიზნული გამგეობის წევრთა ფუნქციონალური ავტონომიის საფუძველად, „მენარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონში არ გვხვდება გერმანული სააქციო კანონის მსგავსი ჩანაწერი. თუმცა, ქართულ იურიდიულ ლიტერატურაში აღნიშნავენ: „უნდა ვივარაუდოთ, რომ მართვის საყოველთაოდ აღიარებული პრინციპებიდან გამომდინარე, მით უმეტეს სს-ში, დირექტორატი სწორედ საკუთარი პასუხისმგებლობის ფარგლებში მართავს საწარმოს“...¹⁶ აღნიშნული მოსაზრებიდან გამომდინარე, შესაძლოა ითქვას, რომ, მართლაც, სააქციო საზოგადოების ხელმძღვანელობა საქართველოშიც დირექტორატის ფუნქციაა და დაუშვებელი უნდა იყოს მასში სამეთვალყურეო საბჭოსა თუ აქციონერთა კრების ჩარევა. მოქმედებს რა საკუთარი პასუხისმგებლობის საფუძველზე, დირექტორი (დირექტორატი) არ უნდა შემოიფარგლებოდეს მხოლოდ აქციონერთა საერთო კრების მიერ მიცემული დავალებების შესრულებით. სააქციო საზოგადოების ხელმძღვანელობითი საქმიანობის სათანადოდ განხორციელებისათვის დირექტორებს მათ წინაშე მდგომი ამოცანების ავტონომიურად დასახვის, ობიექტურად შეფასებისა და

მათი გადაჭრისათვის საზოგადოების საუკეთესო მიზნებიდან გამომდინარე გადაწყვეტილებათა დამოუკიდებლად მიღების სრული ლეგიტიმური შესაძლებლობა უნდა გააჩნდეთ. ამდენად, აუცილებელია, მსგავსად გერმანული კორპორაციული სამართლისა, ქართული მოდელიც მაქსიმალურად შეეცადოს მინიმუმამდე დაიყვანოს დირექტორის ხელმძღვანელობით საქმიანობაზე საზოგადოების მართვის სხვა ორგანოთა მხრიდან არამართლზომიერი ზეგავლენის მოხდენის საშიშროება.*

გერმანული სააქციო კანონის მსგავსად, „მენარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონის 56-ე მუხლის მე-4 პუნქტით დირექტორს ეკისრება საზოგადოების კეთილსინდისიერად ხელმძღვანელობის მოვალეობა. საზოგადოების დაფუძნებისას დამფუძნებელი აქციონერები წესდებით განსაზღვრავენ საქმიანობის მიზანს, კერძოდ იმას, თუ რას უნდა ემსახურებოდეს საზოგადოება და ის კაპიტალდაბანდება, რომლებიც დამფუძნებლებმა გაიღეს. ამიტომ დირექტორების უპირველესი მოვალეობაა, მთელი ძალისხმევა მოახმარონ საქმიანობის მიზნის მიღწევას.¹⁷ ამდენად, შესაძლებელია ითქვას, რომ საზოგადოების მართვისას დასახული მიზნის მისაღწევად დირექტორს აქვს ასევე უწევს სხვადასხვა ინტერესის მხედველობაში მიღება. შესაბამისად ისე, როგორც გერმანულ სააქციო სამართალში, საქართველოს რეალობაშიც დირექტორთა მიერ ხელმძღვანელობითი საქმიანობის

14 ჭანტურია ლ., ნინიძე თ., 2002. მეწარმეთა შესახებ კანონის კომენტარი (მესამე გამოცემა). გამომცემლობა სამართალი, თბილისი გვ. 423.

15 ჭანტურია ლ., ნინიძე თ., 2002. მეწარმეთა შესახებ კანონის კომენტარი (მესამე გამოცემა). გამომცემლობა სამართალი, თბილისი გვ. 423.

16 ბურდული ი., 2013. სააქციო სამართლის საფუძვლები ტომი II. გამომცემლობა „მერიდიანი“, თბილისი გვ. 356.

* მართალია, „მენარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონი პირდაპირ არ უთითებს, რომ დირექტორი საზოგადოებას ხელმძღვანელობს საკუთარი პასუხისმგებლობით, თუმცა კანონის 56-ე მუხლის მე-4 პუნქტში საუბარია დირექტორთა პასუხისმგებლობაზე, რომელიც მათ დაეკისრებათ მოვალეობათა სათანადოდ შეუსრულებლობის გამო.

17 ჭანტურია ლ., სააქციო საზოგადოების დირექტორის კეთილსინდისიერი ხელმძღვანელობის ვალდებულება ქართულ სამართალში. კეთილსინდისიერი ხელმძღვანელობის ვალდებულება და პასუხისმგებლობა სააქციო საზოგადოებაში ქართული და გერმანული სამართლის მიხედვით (II გერმანულ-ქართული სიმპოზიუმი საკორპორაციო სამართალში). გამომცემლობა: გერმანიის ტექნიკური თანამშრომლობის საზოგადოება, თბილისი გვ. 327.

პროცესში გათვალისწინებულ უნდა იქნას სანარმოს აქციონერთა ინტერესები და საქმიანობა მათი და საზოგადოების ინტერესთა ურთიერთბალანსის საფუძველზე უნდა წარიმართოს. დირექტორთა მხრიდან აქციონერთა და საზოგადოების ინტერესთა გათვალისწინებაზე მიუთითებს კომერციული ბანკების შესახებ ქართული კორპორაციული მართვის კოდექსიც, რომლის მიხედვითაც: „დირექტორატი, სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ განსაზღვრული ფასეულობების, პოლიტიკისა და სტრატეგიის ფარგლებში, უნდა მოქმედებდეს ყველა აქციონერის, ბენეფიციარის, კრედიტორისა და უშუალოდ ბანკის საუკეთესო ინტერესებიდან გამომდინარე“.¹⁸

ამდენად, უნდა ითქვას, რომ დირექტორის გადანყვეტილების შეზღუდვა პირდაპირ კავშირშია დირექტორის საქმიანობაში ჩარევასთან და აღნიშნული ჩარევის ნეგატიურ შედეგს წარმოადგენს. გერმანული კორპორაციული სამართლის დამოკიდებულება გამგეობის გადანყვეტილების შეზღუდვასთან უარყოფითია, გერმანული დოქტრინა გამგეობის წევრის საქმიანობაში ჩარევას არალეგიტიმურად მიიჩნევს. აღნიშნული თვალსაზრისით, მსგავსი მიდგომაა გაზიარებული ქართულ იურიდიულ ლიტერატურაშიც. თუმცა, საკითხის მეტი დამატარებლობისათვის აუცილებელია „მენარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონმა უფრო მეტად უზრუნველყოს სააქციო საზოგადოების დირექტორთა დამოუკიდებლობის არეალი.

დირექტორის პიროვნული უნარები

მიუხედავად იმისა, თუ დამოუკიდებლობის რა ხარისხით სარგებლობს სააქციო საზოგადოების დირექტორი, მას აუცილებლად უნდა გააჩნდეს გარკვეული პიროვნული უნარები, რომელთა გამოყენებითაც იგი შეძლებს მასზე და-

კისრებული ამოცანების სათანადოდ და ეფექტურად შესრულებას.

აღნიშნული უნარები „soft skills“ ანუ ე.წ. „რბილი უნარების“ სახელწოდებით არიან ცნობილი და ისინი სოციალურ უნართა კატეგორიას განეკუთვნებიან.¹⁹ ეს ისეთი უნარებია, რომლებიც პირს აძლევს საშუალებას, ეფექტურად და ჰარმონიულად იურთიერთობოს სხვა ადამიანებთან.²⁰ შესაძლოა ითქვას, რომ „soft skills“ ინდივიდის ის პირადი უნარებია, რომელთა მეშვეობითაც განისაზღვრება მისი სხვა ადამიანებთან ურთიერთობის ხარისხი, კარიერული პერსპექტივები და სამუშაოს შესრულების ეფექტურობა.

ამდენად, დირექტორის პიროვნული უნარები ამავედროულად ისეთი სოციალური ხასიათის უნარებია, რომელთა გამოყენებითაც დირექტორები ეფექტურად ახორციელებენ დაგეგმვასთან, კოორდინაციასა და ორგანიზებასთან დაკავშირებულ საქმიანობას საზოგადოების შიგნით. ადვილად ერგებიან ორგანიზაციის მართვას.

მანამ, სანამ უშუალოდ გადავიდოდეთ დირექტორის პირადი უნარების განხილვაზე, საინტერესოა უნარის თვისებასთან მიმართების საკითხი. აღსანიშნავია, რომ უნარი ეს იგივე შესაძლებლობაა,²¹ მაშინ, როდესაც თვისება განიმარტება, როგორც ვისამე, რისამე დამახასიათებელი ნიშანი, თავისებურება.²² ანუ, ისეთი შესაძლებლობები, როგორებიცაა: კომუნიკაცია, ლიდერობა, მოსმენა და ა.შ. დირექტორის უნარებს უნდა მივაკუთვნოთ, განსხვავებით ისეთი კატეგორიებისაგან, როგორებიცაა: კეთილსინდისიერება, გულმოდგინება, ერთგულება, ეს უკანასკნელი დირექტორთა თვისებებს წარმოადგენს და

19 <http://www.mental-skills.ru/synopses/6981.html>

20 <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/soft-skills>

21 ქართული ენის განმარტებითი ლექსიკონი 1986. გამომცემლობა ქართული საბჭოთა ენციკლოპედიის მთავარი სამეცნიერო რედაქცია, თბილისი გვ. 430.

22 ქართული ენის განმარტებითი ლექსიკონი 1986. გამომცემლობა ქართული საბჭოთა ენციკლოპედიის მთავარი სამეცნიერო რედაქცია, თბილისი გვ. 430.

18 კორპორაციული მართვის კოდექსი კომერციული ბანკებისათვის, თბილისი, 2009. 4.(ბ)6.

მათ ჩვენ შემდგომ კვლევებში დავუთმობთ ყურადღებას.*

დირექტორის პიროვნულ უნართაგან შესაძლოა გამოვყოთ შემდეგი სახის ძირითადი უნარები:*

- ა) კომუნიკაცია – კომუნიკაციის უნარი უნდა მივიჩნიოთ ერთ-ერთ ძირითად უნარად, რომელიც აუცილებელია კომპანიის ეფექტური მართვისათვის. დირექტორებს უნდა გააჩნდეთ შესაძლებლობა, საკუთარი აზრი ჩამოაყალიბონ თანამშრომლებთან, კოლეგებთან, კლიენტებთან აქტიური კომუნიკაციის საფუძველზე. ეფექტური კომუნიკაცია იძლევა ცოდნის გარანტიას, თუ ვინ რა საქმიანობის ეტაპზეა კომპანიაში და რა შეიძლება იყოს მოსალოდნელი მათგან.
- ბ) ლიდერობა – დირექტორი საკუთარი მმართველობითი ფუნქციის განხორციელებისას უნდა ამჟღავნებდეს ლიდერის უნარს, ანუ დირექტორებს აუცილებელია გააჩნდეთ ლიდერობის უნარები. მაშინ, როდესაც კომპანიის მართვა გულისხმობს ხელმძღვანელობასა და რესურსების კონტროლს, ლიდერობა ახდენს სხვა თანამშრომელთა მთავონებას კორპორაციის წარმატებებისაკენ მიმავალ გზაზე.
- გ) მოსმენა – დირექტორთა სხვა, ასევე მნიშვნელოვან უნარს წარმოადგენს მოსმენის შესაძლებლობა. მოსმენა დირექტორს საშუალებას აძლევს, დაადგინოს ორგანიზაციაში პრობლემური სფეროები, აამაღლოს კლიენტების მომსახურების დონე და შექმნას ერთობლივი სამუშაო

გარემო. მოსმენის კულტურის ქონა ასევე ანახვებს თანამშრომლებს, რომ დირექტორი აფასებს იმას, რაც მათ ეხებათ.

- დ) დელეგირება – ეფექტურად მოქმედ დირექტორებს ესმით, რომ მათ არ შეუძლიათ ყველა სამუშაოს თვითონ შესრულება. დელეგირების უნარის ქონა აუცილებელია ეფექტური გუნდის ჩამოსაყალიბებლად. დირექტორებმა უნდა იცოდნენ, როგორ დაავალონ ამოცანები შესაბამის, საჭირო პირებს და ასევე, როგორ განახორციელონ მათთან კომუნიკაცია იმის მოლოდინით, რომ დასახული მიზნები შესრულებული იქნება.
- ე) კრიტიკული აზროვნება – დირექტორთა დროის უდიდესი ნაწილი ეთმობა პრობლემათა გადაჭრას, ამიტომაც კრიტიკულად აზროვნების უნარი არის ერთ-ერთი ძირითადი უნარი, რომელიც დირექტორს უნდა გააჩნდეს. კრიტიკულად აზროვნება დირექტორს საშუალებას აძლევს, შეაფასოს და გააანალიზოს პრობლემები მათი დაძლევის ეფექტური გზების მოძებნის მიზნით.
- ვ) სტრატეგიული აზროვნება – დირექტორებმა უნდა შეძლონ და ისწავლონ სტრატეგიულ დონეზე აზროვნება. აღნიშნული მოითხოვს მათი მხრიდან ყოველდღიური პრაქტიკული საქმიანობის მიღმა ორგანიზაციასა და მის გარემოზე გრძელვადიანი და კონცეპტუალური შეხედულებების ჩამოყალიბების შესაძლებლობას. კომპანიის მმართველთა სტრატეგიული აზროვნება სტრატეგიულ ამოცანათა გადაჭრას და ამ მიზნით შესაბამისი პოტენციალის დაგროვებას უნდა ემსახურებოდეს. დირექტორთათვის ეს ყოველივე ადვილი არ არის, რამეთუ ისინი დღეისათვის აუცილებელი მოქმედების შესრულებაზე არიან ორიენტირებულნი, ხოლო ხვალინდელზე

* იურიდიულ ლიტერატურაში აღნიშნულ თვისებებს კორპორაციის ხელმძღვანელთა ვალდებულებათა ჭრილშიც განიხილავენ. იხ. ჭანტურია ლ., 2006. კორპორაციული მართვა და ხელმძღვანელთა პასუხისმგებლობა საკორპორაციო სამართალში. გამომცემლობა სამართალი, თბილისი გვ. 202, 302.

* დირექტორთა ჩამოთვლილი უნარების შესახებ იხ. შემდეგი რესურსები: <http://everydaylife.global-post.com/top-10-soft-skills-managers-15114.html>, ასევე <http://compasspartnership.co.uk/knowledge/leadership/5-skills-for-effective-directors/>

- ფიქრს კი მისი დადგომის შემთხვევაში იწყებენ.
- ბ) გარე ფაქტორების შეფასება – დირექტორები ფართოდ უნდა იყვნენ ინფორმირებულნი მათი ორგანიზაციის გარემო არსებული ცვალებადი სოციალური, პოლიტიკური და ტექნოლოგიური გარემოს შესახებ. ცვლილებები სოციალურ სფეროში, პოლიტიკურ სფეროში, სამთავრობო დონეზე, დირექტორთათვის მნიშვნელოვან საკითხებს წარმოადგენს. მოვლენათა ასეთი განვითარება შესაძლოა მოითხოვდეს მოხერხებულ ცვლილებებს ორგანიზაციის საქმიანობის გზაზე. სწორედ ამიტომ აუცილებელია, დირექტორებმა მუდმივად აკონტროლონ გარე ტენდენციათა მაჯისცემა.
 - თ) გადაწყვეტილებათა მიღება – გადაწყვეტილების სწრაფად მიღების შესაძლებლობა დირექტორის წარმატებულობის გადამწყვეტი ფაქტორია. გადაწყვეტილების მიღების უნარი ძირითად როლს თამაშობს ისეთ შემთხვევებში, როგორებიცაა: თანამშრომლების აყვანა, მომწოდებლებთან მუშაობა, კომპანიის სტრატეგიის განხორციელება. სარგებლის, რისკებისა და გადაწყვეტილების შედეგების გააზრება შესაძლებელს ხდის დირექტორთა მხრიდან ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღებას.
 - ი) დროის მენეჯმენტი – დირექტორები ვალდებული არიან საკუთარი დრო გონივრულად გამოიყენონ. გარდა იმისა, რომ ისინი პასუხისმგებელი არიან საკუთარი ინდივიდუალური ვალდებულებების შესრულებაზე, ისინი ასევე აუცილებელია დარწმუნებულნი იყვნენ იმაში, რომ სხვა თანამშრომლებიც სათანადოდ ასრულებენ მათზე დაკისრებულ ამოცანებს. პრიორიტეტების განსაზღვრისა და ვალდებულებათა

- განაწილების უნარი დაეხმარება დირექტორებს დროის ეფექტურად მართვაში.
 - კ) დისციპლინის მენეჯმენტი – სხვადასხვა სამუშაო გარემოში კონფლიქტები მაინც წარმოიშობა, მიუხედავად დირექტორთა მთელი ძალისხმევისა. კონფლიქტების ოპერატიულად აღმოფხვრის უნარი ამცირებს სამუშაო ადგილზე ნეგატიური ზეგავლენის მქონე პრობლემათა წარმოქმნის რისკებს. ორგანიზაციაში დისციპლინის არარსებობამ შესაძლოა შეამციროს მოტივაცია და წარმოების ხარისხი თანამშრომლებში.
 - ლ) მოტივაცია – როგორც წესი, მოტივირებული თანამშრომლები უფრო მაღალი პროდუქტიულობის ხარისხით გამოირჩევიან. თანამშრომელთა მოტივირება ითვლება სრულყოფილი, შეკრული გუნდის ჩამოყალიბების ერთ-ერთ უმთავრეს კომპონენტად. მოტივაციის მიზეზები დასაქმებულთა მიხედვით განსხვავებულია, ამიტომაც მნიშვნელოვანია, დირექტორებმა იცოდნენ თავიანთი თანამშრომლებისა და მათი პირადი მოტივაციის შესახებ.
- ასე წარმოგვიდგება საზოგადოების დირექტორის ძირითადი პიროვნული უნარები.* ზემოთ ჩამოთვლილი უნარები შესაძლოა მოცემული იყოს როგორც საკანონმდებლო დონეზე, ისე საწარმოთა წესდებებსა და დირექტორებთან ინდივიდუალურად გაფორმებულ ხელშეკრულებებში. ამასთანავე მნიშვნელოვანია, რომ დირექტორის მიერ აღნიშნული უნარების შექმნა არა სამუშაოს განხორციელებისას ხდებოდეს, არამედ მას ისინი თანამდებობაზე დანიშვნამდე უნდა გააჩნდეს. ანუ, ამ შემთხვევაში დირექტორთა

* რა თქმა უნდა, ჩამოთვლილი თვისებები ამომწურავი არ არის. თავად კომპანიის სპეციფიკიდან და მისი საქმიანობის მიზნებიდან გამომდინარე, მათი რაოდენობა შესაძლებელია შეიცვალოს.

მხრიდან უნარების „შეცდომებზე სწავლის“ საფუძველზე გამომუშავება საზოგადოებისათვის შესაძლებელია წამგებიანი აღმოჩნდეს. სამსახურებრივი უფლებამოსილების შესრულებისას, საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, შესაძლოა განხორციელდეს ამ უნარების დახვეწა.

ასევე აღსანიშნავია, რომ განხილულ უნარებს სისტემური სახე აქვს. ანუ, მასში არსებული დირექტორის თითოეული უნარი დაკავშირებულია ერთმანეთთან. განვითარებული კორპორაციული მართვის სისტემები ცდილობენ პრაქტიკაში მაქსიმალურად დანერგონ ასეთი მოთხოვნები დირექტორთა მიმართ. შესაბამისად, აღნიშნული მიდგომის გაზიარება ქართული კორპორაციული მართვისთვისაც მომგებიანი იქნება. დირექტორთა მხრიდან მოცემული უნარების გამოვლენის შემთხვევაში საზოგადოების ხელმძღვანელობის ეფექტურობის ხარისხი ნამდვილად ამაღლდება.

ამდენად, საბოლოოდ დასკვნის სახით შესაძლოა გამოვყოთ რამდენიმე ძირითადი საკითხი. კერძოდ, პირველ რიგში, კარგი იქნება, თუ დირექტორის დამოუკიდებლობის საკითხებთან დაკავშირებით კორპორაციული მართვის ქართული მოდელი უფრო

მეტ კონკრეტიკას შემოგვთავაზებს. ამ მიზნით აუცილებელია, რომ „მენარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონი პირდაპირ ადგენდეს დირექტორის მხრიდან საზოგადოების საკუთარი, პერსონალური პასუხისმგებლობის საფუძველზე მართვის მოვალეობას. ასევე განსაზღვრავდეს, თუ რა იგულისხმება აღნიშნულ პასუხისმგებლობაში, რამეთუ სწორედ საკუთარი პასუხისმგებლობის საფუძველზე საზოგადოების ხელმძღვანელობაა დირექტორთა ფუნქციონალური ავტონომიის უმნიშვნელოვანესი საფუძველი. ასევე, მნიშვნელოვანია, რომ ქართულ სააქციო საზოგადოებათა კორპორაციული მართვის პრაქტიკაში მაქსიმალურად იქნას გაზიარებული და დანერგილი სტატიაში განხილული დირექტორთა ის პიროვნული უნარები, რომელთა გამოყენებითაც იზრდება დირექტორის მიერ სააქციო საზოგადოების ხელმძღვანელობის ხარისხი. აღნიშნული საკითხების სათანადოდ მოწესრიგების გზაზე განვითარებულ სახელმწიფოთა და საერთაშორისო ორგანიზაციათა (გერმანია, ევროკავშირი) მიდგომების მიზანმიმართული გაზიარება უთუოდ წაადგება ქართულ კორპორაციულ მართვას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ბრეგვაძე ლ., ზოიძე ბ., ლილუაშვილი გ., ბურდული ი., ლაზარაშვილი ლ., ქირია გ. და ჭანტურია ლ., 2009. თანამედროვე საკორპორაციო სამართლის თეორიული და პრაქტიკული საკითხები. გამომცემლობა „მერიდიანი“, თბილისი.
2. ბურდული ი., 2010. სააქციო სამართლის საფუძველები, I ტომი. გამომცემლობა „მერიდიანი“, თბილისი.
3. მახარობლიშვილი გ., 2015. კორპორაციული მართვის ზოგადი ანალიზი. გამომცემლობა „იურისტების სამყარო“, თბილისი.
4. ხარაიშვილი ა., კიკვაძე გ., ბაზლაძე თ., ჰოპტი ვ., 2015. საკორპორაციო სამართლის კრებული III. გამომცემლობა „მერიდიანი“, თბილისი.

LIMITS OF DIRECTOR'S INDEPENDENCE IN A JOINT STOCK COMPANY

David Dolidze

*PhD student, Georgian American University (GAU),
Gori State Teaching University. Invited specialist*

KEY WORDS: Leadership, Responsibility, Effectiveness

RESUME

Using a comparative legal study based on the example of Georgian and German systems of corporate governance this article reviews the issues connected to the independence of directors. On the background of the study carried out in the article, we may conclude that Georgian corporate governance model faces some problems in this regard, meaning that here we do not meet legislative order, which normatively defines standards of independence of directors of joint stock company, adopts provisions needed for provision of independence in real situation. But these are the issues, which are necessary to be arranged in order to set an effective model of corporate governance. Thus, it is important to define the question how to limit decisions made by directors, meaning whether they shall be given free choice in the field of company management. For this purpose, Georgian law on Entrepreneurs should directly define the issues of personal liability of a director, as of company manager and based on this, should ensure guarantees of relevant independence. As well as for the effective management of joint stock companies it will be better to implement, as far as possible, requirement for personal skills of a director, by applying of which the director will be able to fulfill assigned tasks in an effective manner.

To resolve the abovementioned problems, it is important to share experience of foreign developed states (Germany) and international organizations (EU) in a well-planned and goal-seeking manner. This surely will positively impact on the Georgian corporate governance.

NOTES:

1. Eulerich M., Velte P., Van Uum C., 2014, The impact of management board diversity on corporate performance – an empirical analysis for the German two-tier system. Problems and Perspectives in Management, Volume 12, Issue 1, p. 26. (In English)
2. Eulerich M., Velte P., Van Uum C., 2014, The impact of management board diversity on corporate performance – an empirical analysis for the German two-tier system. Problems and Perspectives in Management, Volume 12, Issue 1, p. 26. (In English)
3. Baums Th., Birkenkaemper A., 1998, Corporate Governance in Germany – System and Current Developments. J.W. Goethe University, Frankfurt/Main, European Corporate Governance Institute (ECGI), p. 6. (In English)
4. Chanturia L., 2006, Corporate Governance and Liability of Directors in Corporation Law. Publisher Samartali, Tbilisi, p. 127. (In Georgian)
5. Council Regulation (EC) No 2157/2001 of 8 October 2001 on the Statute for a European company (SE), TITLE III, Section I, Article 39.(1). <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32001R2157> (In English)
6. Huffer U., 2004, German Stock Corporation Act, Publisher "C.H. BECK", Munich p. 442 (In German)
7. Burduli I., 2013, Foundations of Corporate Law II Volume. Publisher Meridiani, Tbilisi, p. 357. (In Georgian)
8. German Corporate Governance Code (including amendments and changes), Berlin, 2015, 4.1.1. <http://www.dcgk.de/en/code.html> (In English)
9. Hopt K., 2009, Corporate Governance in Europe: New Model of Regulation and "Soft Law". Journal of Law, #1, p. 232. (In Georgian)
10. German Stock Corporation Act (including amendments and changes), Berlin, 1965. §93(1). <http://www.gesetze-im-internet.de/aktg/> (In German)
11. Kort M., 2003, Liability of honesty of board of joint stock company: Liability and responsibility of honest management in joint stock company in Georgian and German law (II German-Georgian symposium in corporate law). Publisher German Technical Cooperation Agency, Tbilisi P. 279. (In Georgian)
12. Kort M., 2003. Liability of honesty of board of joint stock company; Liability and responsibility of honest management in joint stock company in Georgian and German law (II German-Georgian symposium in corporate law). Publisher German Technical Cooperation Agency, Tbilisi P. 283. (In Georgian)
13. German Stock Corporation Act (including amendments and changes), Berlin, 1965. §119. <http://www.gesetze-im-internet.de/aktg/> (In German)
14. Chanturia L., Ninidze T., 2002, Comments on Georgian law on Entrepreneurs (Third edition). Publisher Samartali, Tbilisi, p. 423. (In Georgian)
15. Chanturia L., Ninidze T., 2002, Comments on Georgian law on Entrepreneurs (Third edition). Publisher Samartali, Tbilisi, p. 423. (In Georgian)
16. Burduli I., 2013, Foundations of Corporate Law II Volume. Publisher Meridiani, Tbilisi, p. 356. (In Georgian)
17. Chanturia L., Liability of honest management by the company director in Georgian law; Liability and responsibility of honest management in joint stock company in Georgian and German law (In German-Georgian symposium in corporate law). Publisher German Technical Cooperation Agency, Tbilisi, p. 327. (In Georgian)
18. Corporate Governance Code for Commercial Banks, Tbilisi, 2009. 4. (B) 6. (In Georgian)
19. <http://www.mental-skills.ru/synopses/6981.html> (In English)

20. <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/soft-skills> (In English)
21. Georgian Explanatory Dictionary 1986. Publisher Georgian Soviet Encyclopedia, Publishing House. The main scientific edition, P. 430. (In Georgian)
22. Georgian Explanatory Dictionary 1986. Publisher Georgian Soviet Encyclopedia, Publishing House. The main scientific edition, P. 430. (In Georgian)

BIBLIOGRAPHY:

1. Bregvadze L., Zoidze B., Liluashvili G., Burduli I., Lazarashvili L., Kiria G. and Chanturia L., 2009, Theoretical and practical issues of the modern Corporate Law. Publisher Meridiani Tbilisi. (In Georgian)
2. Burduli I., 2010. Foundations of Corporate Law I Volume, Publisher Meridiani, Tbilisi. (In Georgian)
3. Makharoblishvili G., 2015. General Review of Corporate Governance, Publisher World of Lawyers, Tbilisi. (In Georgian)
4. Kharashvili A., Kikvadze G., Bazgadze T., Hopt K., 2015, Collection of corporate law III, Publisher Meridiani, Tbilisi. (In Georgian)