

მმართველობითი კონსალტინგის განვითარების ტენდენციები

DOI - 10.36962/ecs105/9-10/2022-171

ჟანა თოლორდავა

ეად, თსუ-ს იმიტაციური
საუნივერსიტეტო სასწავლო-სამეცნიერო
ცენტრის მეცნიერ-ხელმძღვანელი
tolordava@hotmail.com

რეზიუმე

თანამედროვე პირობებში პერმანენტულად იზრდება მოთხოვნა საკონსულტაციო მომსახურებაზე, რაც განპირობებულია ბიზნესის განვითარებით და მისი მუშაობის ეფექტიანობის ზრდის აუცილებლობით.

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მმართველობითი კონსალტინგი, რომელმაც ფართოდ მოიკიდა ფეხი ეროვნული მეურნეობის ისეთ დარგებში, როგორიცაა: მრეწველობა, სოფლის მეურნეობა, ტრანსპორტი, მშენებლობა, მომსახურების სფერო, სახელმწიფო და კერძო დაწესებულებები.

კონსალტინგურმა მომსახურებამ, რომელიც სპეციალური ფირმებისა და ბიუროს მეშვეობით ხორციელდება, ფართო გავრცელება ჰპოვა მსოფლიოს მასშტაბით. ფაქტობრივად იგი გარდაიქმნა დამოუკიდებელ ინდუსტრიად. მისი კიდევ ერთი ტენდენციაა ის, რომ იზრდება საკონსულტაციო კომპანიების მომსახურების სპექტრი, რაც მას უფრო მოთხოვნადს ხდის და შესაბამისად, ხელს უწყობს მის განვითარებას.

ამ სახის მომსახურებაზე მოთხოვნის ზრდა აიხსნება იმით, რომ კომპანიების ხელმძღვანელები ბაზრის პირობებში გადარჩენისა და შემოსავლის ზრდის მიზნით ცდილობენ შეისწავლონ და სწრაფად დანერგონ მმართველობითი სიახლეები, პერსპექტიული იდეები, ახალი ტექნიკა და ტექნოლოგია, რაც საბოლოოდ აღნიშნული კომპანიების მაღალ კონკურენტუ-

ნარიანობას უზრუნველყოფს.

საკვანძო სიტყვები: მმართველობითი კონსალტინგი, მმართველობითი სიახლეები, აუტსორსინგი, მომსახურების სპექტრი, კონფიდენციალურობის დაცვა.

ძირითადი ტექსტი

მმართველობითი კონსალტინგი ერთ-ერთი ყველაზე რთული სახეობაა, რადგან ის მოიცავს მომსახურების მთელ კომპლექსს, რომელიც მიმართულია კომპანიის მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლებაზე. მისი მიზანია ისეთი ღონისძიებათა შემუშავება, როგორიცაა, ხარჯების შემცირება, მართვის ხარისხის სრულყოფა, მართვადობისა და კონკურენტუნარიანობის გაზრდა. ამ ტიპის კონსალტინგის საჭიროება წარმოიქმნება საწარმოს საქმიანობაში მოსალოდნელი ცვლილებების, ამ საქმიანობის შედეგების გაუარესების ან შემდგომი ფუნქციონირების პერსპექტივების გაურკვევლობის შემთხვევაში.

მმართველობითი კონსალტინგი მოიცავს:

- კონსულტირებას ბიზნესის მართვის ზოგად საკითხებში;
- კრიზის-კონსალტინგს (ბიზნესისა და გადახდისუნარიანობის აღდგენა);
- საბიუჯეტო ორგანიზაციების მომსახურება, მართვის ცენტრალური და ადგილობრივი ორგანოები ;
- კონსულტაციები კომპანიების შერწყმისა და შთანთქმის საკითხებში;
- კომპანიის ზოგადი დიაგნოსტიკა;
- ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების დადგენა (SWOT – ანალიზი);
- კონსულტირებას ინფორმაციული ტექნოლოგიების დარგში;
- სასწავლო კონსულტირება.

გარდა ამისა, მმართველობით კონსალტინგში შედის მომსახურების ისეთი ბლოკები, როგორიცაა, გასაღების ეფექტიანი სისტემის ორგანიზება; კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის ანალიზი და ოპტიმიზაცია; შრომის ანაზღაურებისა და

სტიმულირების სისტემის შემუშავება; ფინანსური დაგეგმვის, ბიუჯეტირების სრულყოფის საკითხებს [1].

ბოლო წლებში მმართველობით კონსულტირებას მიემატა ახალი მიმართულება - **კონფიდენციალურობისა და GDPR-ის GDP საკითხებში კონსულტირება**, რომელსაც ამჟამად სთავაზობს კონსულტანტების 31% და 19%, რომლებიც ამას აკეთებენ 2021 წლიდან [2].

GDPR - General Data Protection Regulation (მონაცემთა დაცვის ზოგადი დებულება) არის წესების ერთობლიობა, რომელიც მიზნად ისახავს მონაცემთა დაცვისა და დამუშავების რეგულირებას ევროპულ დონეზე და პერსონალური მონაცემების შეგროვებისა და დამუშავების წესებს.

GDPR წარმოიშვა გლობალიზაციისა და ციფრული ტექნოლოგიების გავრცელების შედეგად ბოლო ათწლეულების განმავლობაში, რამაც განაპირობა ინტერნეტში მონაცემთა ყოველდღიური მუდმივი ზრდა.

ევროკავშირის ყველა ქვეყანაში GDPR-ის ახალი წესების გამოყენების შემდეგ არ იქნება ეროვნული განსხვავებები და თანაბარი უფლებები იქნება მათთვის, ვინც ყიდულობს და იგივე ვალდებულებები მათთვის, ვინც ყიდის. ფაქტობრივად ხდება გადასვლა წმინდა სამართლებრივი მიდგომიდან ბიზნესი სტრატეგიული მართვის მიდგომაზე.

კონსალტინგური ბიზნესის განვითარების ტენდენციები სხვადასხვა ქვეყანაში ვლინდება ამ ქვეყნის საქმიანობიდან და ხშირად ეროვნული სპეციფიკიდან გამომდინარე.

აშშ, სადაც კორპორაციების დაახლოებით 3/4 სისტემატურად სარგებლობს კონსულტანტების მომსახურებით, დღეს მსოფლიოში უმსხვილესი კონსალტინგური ბაზრის მფლობელია. მის ე.წ. ელიტარულ ნაწილს წარმოადგენენ შემდეგი კომპანიები (Industry elite): Arthur D. Little, A.T. Kearney, Bain&Company, Booz-Allen&Hamilton, The Consulting Group, McKinsey&Co და Mercer Management Consulting.

ამ ჯგუფში შედის მმართველობითი კონსალტინგის სფეროს მსოფლიოში ცნობილი ფირმები. ისინი ახორციელებენ პრაქტი-

კულად ყველა სახის კონსალტინგს. ტრადიციულად მათი კლიენტებია უმსხვილესი კორპორაციების ან საქმიანობის იმავე მასშტაბების ეროვნული კომპანიების ხელმძღვანელები, რომელთა მონაცემები გამოქვეყნებულია FORTUNE 500. ჟურნალი აქვეყნებს აშშ-ს 500 საჯარო და კერძო საუკეთესო კომპანიის ყოველწლიურ რეიტინგს შემოსავლების მიხედვით [3].

იაპონიის კონსალტინგური ორგანიზაციების კლიენტებია ქვეყანაში მოქმედი კომპანიების ნახევარი. იაპონელი კონსულტანტები მმართველობით კონსალტინგში იყენებენ ე.წ. „Z თეორიას“, რომელსაც ხშირად უწოდებენ იაპონურ მართვას, რაც გულისხმობს ყველა მუშაკის მონაწილეობას ფირმის გადანყვებილებათა მიღების პროცესში და პერსონალის როტაციას, ანუ ამა თუ იმ თანამდებობაზე პერიოდულად მუშაობა ვინრო სპეციალიზაციის აცილების მიზნით. მცირე, მჭიდროდასახლებულ და ბუნებრივი რესურსებით ღარიბი ქვეყნისათვის კოლექტივიზმი და კომპრომისი არის უმნიშვნელოვანესი კომპონენტები [4].

ფრანგული საკონსულტაციო ფირმები წარმატებით თანამშრომლობენ სამთავრობო ორგანიზაციებთან წარმოების, ვაჭრობის, ფინანსების, რესურსების შესყიდვის კონსალტინგის სფეროში. მათი მომსახურებით ასევე სარგებლობენ ნაციონალიზებული ინდუსტრიების საწარმოების ხელმძღვანელები, რომლების ნაციონალიზაციას მთავრობა ამართლებს იმ ფაქტით, რომ სახელმწიფო ამ გზით უზრუნველყოფს მსხვილ ფირმების კონკურენტულუნარიანობის დონეს, მათში დიდი ინვესტიციების დაბანდებით [4].

იტალიაში მმართველობითი კონსალტინგის სწრაფად მზარდი ბაზარია, რომლის ბრუნვა დღეს თითქმის 4,5 მილიარდ ევროს შეადგენს. ამ ეტაპზე ის ხასიათდება მნიშვნელოვანი ზრდის ტემპებით, რომელიც მთლიანი ბრუნვის +8,6% შეადგენს. მისი 23000-ზე მეტი კომპანია არის ნიჭიერი სპეციალისტების მოზიდვის მნიშვნელოვანი წყარო (დასაქმებულთა 87% უძლიერესი საერთაშორისო ბიზნეს-სკოლების კურსდამთავრებულია). იტალიის მაღალი დონის ექსპერტებს მიაჩნიათ, რომ საკონსულტაციო ფირმებს შეუძლიათ კონკრეტული წვლილი

შეიტანონ იტალიის ეკონომიკის დიგიტალიზაციაში (ციფრულ ტრანსფორმაციაში) [4].

დიდ ბრიტანეთში აღმოცენდა სრულიად ახალი მომსახურების ფორმები. მაგალითად, ფირმა “ტაიმ მენეჯმენტ კონსალტანსი” იმ კომპანიებს, რომლებიც სხვადასხვა მიზეზების გამო დარჩნენ ხელმძღვანელის გარეშე, სთავაზობს გამოცდილ კონსულტანტს. მისი მიზანია - უზრუნველყოს კომპანიის ეფექტიანი მართვა, ვიდრე არ აირჩევა ახალი ხელმძღვანელი.

საქართველოს კონსალტინგური მომსახურების ბაზარზე წარმოდგენას ქმნის შემდეგი კონსალტინგური ორგანიზაციები, რომელთა საქმიანობაზე წინამდებარე სტატიაში ძალიან მოკლედ არის მოხსენებული.

1. ალტერ-ჯგუფი

ალტერ-ჯგუფის მთავარი მისია საქართველოში ბიზნეს-გარემოს გაჯანსაღება, ბიზნესის მართვის ახალი ტექნოლოგიებისა და თანამედროვე მეთოდოლოგიების დანერგვაა. ალტერ-ჯგუფი მომხმარებელს ბიზნეს და მენეჯმენტ კონსალტინგში, აუდიტსა და მარკეტინგში კომპლექსურ მომსახურებას სთავაზობს. ის პირველი საკონსულტაციო კომპანიაა, რომელმაც მმართველობითი კონსალტინგის სფეროში დაიწყო მუშაობა და ახალი სერვისი, **აუტსორსინგი** შესთავაზა კლიენტებს, რომელიც ითვალისწინებს კომპანიის საქმიანობაში გარე რესურსების ჩართვას, რაც ხელს უწყობს ბიზნესის ეფექტიანობის ამაღლებას. ეს არის პოზიტიური მსოფლიო გამოცდილება, რომელმაც დიდი შედეგები გამოიღო, როცა ელექტრონიკისა და ტელეკომუნიკაციების მწარმოებლებს გადაეცათ წარმოების ნაწილი აუტსორსინგზე.

2. სინერჯი ჯგუფი

“სინერჯი ჯგუფი” მმართველობითი საკონსულტაციო კომპანიაა, რომელიც ემსახურება საქართველოს ორგანიზაციებს რთული მმართველობითი პრობლემების მოგვარებაში, უმაღლესი რანგის მენეჯერების წინაშე მდგარი ყველაზე აქტუალური ამოცანების გადაწყვეტაში, გამოუყენებელი შესაძლებ-

ლობების გამოვლენასა და რეალიზაციაში, ანალიზისა და დიაგნოსტიკის საფუძველზე არსებული პრობლემის გადაწყვეტის საუკეთესო სტრატეგიული და ტაქტიკური მიდგომების შემუშავება, რაც კონკურენტუნარიანს ხდის ორგანიზაცია-კლიენტს. გარდა ამისა, კომპანია მუშაობს ისეთი კადრების შერჩევის მიმართულებით, რომლებსაც გააჩნიათ პოტენციური და გარკვეული გამოცდილება რთული მმართველობითი, ეკონომიკური და სოციალური პრობლემების გადაჭრაში.

3. „ჯეპრა“

მმართველობითი კონსალტინგის სფეროში აქტიურად მუშაობს საკონსულტაციო ჯგუფი „ჯეპრა“. მისი მიმართულებებია საკომუნიკაციო სტრატეგიის შემუშავება საზოგადოებასთან ურთიერთობების საქმეში. ამ სფეროში მრავალწლიანი მუშაობის, სერიოზული კვლევების ჩატარებისა და «ცვლილებებათა მენეჯმენტის გურუდ აღიარებულ იცხაკ ადიზესთან», როგორც მას უწოდებენ „ჯეპრას“ თანამშრომლები და მის მიერ დაფუძნებულ სკოლასთან საქმიანი პარტნიორული ერთობლივი მუშაობის შედეგად, შემუშავდა საზოგადოებასთან ურთიერთობების სპეციალური პროგრამა, რომელიც მენეჯერებს სჭირდებათ. ამ პროგრამით გათვალისწინებული საკითხების ნაწილია: სტრატეგიის მიზნებისა და ამოცანების დასახვა; ეფექტიანი საკომუნიკაციო არხების შერჩევა; კლიენტის სასურველი იმიჯის კონსტრუირება, ორგანიზაციის/პერსონის არსებული იმიჯის დიაგნოსტიკა და სასურველი იმიჯის ფორმირება. გარდა ამისა, „ჯეპრას“ საქმიანობის ახლი მიმართულებაა **ემერჯენტული სტრატეგია**, ანუ სტრატეგია, რომელსაც ქმნის ორგანიზაცია მოულოდნელად წარმოშობილი საფრთხეების წინააღმდეგ.

4. კონსულტაციისა და ტრენინგების ცენტრი CTC

“CTC”-ს მიზანია საქართველოში და კავკასიის რეგიონში სოციალური განვითარების პროცესების ხელშეწყობა. ამ მიზნით “CTC” დახმარებას უწევს საზოგადოებრივ ორგანიზაციებსა და საჯარო დაწესებულებებს, რათა ამაღლდეს მათი ეფექტიანობა

და შესაბამისად მათი პროგრამების დადებითი გავლენა ქვეყანაში მიმდინარე სოციალურ პროცესებზე.

“CTC”-ის ტრენინგები ტარდება ჯგუფურ რეჟიმში, რომლის დროს ყალიბდება ჯგუფური საქმიანობის უნარი, ჯგუფური პასუხისმგებლობა. ტრენინგები აგებულია შემდეგ მიდგომებზე:

- პიროვნების პროფესიული უნარ-ჩვევების ამაღლება;
- პრაქტიკაზე, ანუ რეალურ პროფესიულ საქმიანობაზე ორიენტაცია;
- მართვის თანამედროვე დასავლური მიდგომების გამოყენება ადგილობრივი სოციალურ-კულტურული და ისტორიული გარემოს გათვალისწინებით;

5. PMO მენეჯმენტი-საკონსულტაციო კომპანია

PMO კომპანია 2011 წლიდან კერძო და საჯარო ორგანიზაციებს უწევს საკონსულტაციო მომსახურებას ბიზნეს ანალიტიკის, ბაზრის კვლევის, ორგანიზაციული განვითარების, შესაძლებლობების გაძლიერებისა და პროექტების მართვის მიმართულებით. ორგანიზაციას, როგორც საერთაშორისო დონორების მხარდაჭერით, ასევე კერძო და საჯარო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობის ფარგლებში განხორციელებული აქვს 180-ზე მეტი მსხვილი საკონსულტაციო პროექტი.

პროექტების მართვის მიმართულებით კონალტინგური მომსახურება მოიცავს ორგანიზაცია-კლიენტისთვისთვის კვალიფიციური საპროექტო წინადადებების შემუშავებას და დასანერგი ღონისძიებათა პროფესიულ მომზადებას. ამ თვალსაზრისით საინტერესო და მისაღებია PM კომპანიის პერსონალის შემადგენლობა, რომელიც შედგება კონსულტანტების, მკვლევარებისა და ანალიტიკოსებისგან, რამაც განაპირობა სხვადასხვა სახის პროექტებისა და კონსულტაციებისადმი კომპლექსური მიდგომა და შესრულების მაღალი პროფესიული დონე.

საკონსულტაციო ჯგუფი „პრაიმ კონსალტინგი“

კიდევ ერთი ახალი საკონსულტაციო ჯგუფი “პრაიმ კონსალტინგი”, რომელიც ემსახურება კერძო კომპანიებს, სა-

მთავრობო უწყებებს და არასამთავრობო ორგანიზაციებს მმართველობითი კონსალტინგის, ფინანსების, მენეჯმენტის, აუდიტის, მარკეტინგის, იურიდიული მომსახურების სფეროში. მიმართულება, რომელიც ამ ჯგუფის სიახლეა - საქართველოში **თრაბლშუთინგის** დანერგვა.

თრაბლშუთინგი (troubleshooting) მომსახურებაა, რომელსაც მიმართავენ, როდესაც ყველა სხვა ხერხი ამოწურულია, მაშინ იწვევენ თრაბლშუთერს, ადამიანს, რომელიც ეძებს გადაწყვეტილებებს ბიზნესში არსებული ნებისმიერი პრობლემის გადასაჭრელად.

დასკვნა

ქართული საკონსულტაციო ორგანიზაციების გამოცდილების ანალიზის საფუძველზე, შეიძლება გაკეთდეს დასკვნა, რომ ბოლო წლებში კონსალტინგურ ბაზარზე მოხდა ცვლილებები. ჩვენს ქვეყანაში სტატიაში მოტანილი მმართველობითი კონსალტინგის მიმართულებების გარდა სიახლესთან ერთად ვითარდება და ისევ მოთხოვნადია აუტსორსინგის კონსალტინგი, რასთან დაკავშირებით შეიქმნა აუტსორსინგული, დისტანციური ქოლ-ცენტრის მომსახურება.

ჯგუფი „ჯეპრას“ სიახლეა - ემერჯენტული სტრატეგია, ანუ სტრატეგია, რომელსაც ქმნის ორგანიზაცია მოულოდნელად წარმოშობილი საფრთხეების წინააღმდეგ. სწორედ ემერჯენტულობა შეიძლება გახდეს ორგანიზაციაში ხანგრძლივი კონფლიქტის მიზეზი და ამიტომ კონსალტინგი ამ სფეროში დიდ მნიშვნელობას იძენს.

სიახლეა საქართველოში, ასევე თრაბლშუთერების მომსახურება, რომელიც დანერგა საკონსულტაციო ჯგუფმა „პრაიმ კონსალტინგ“ -მა. თრაბლშუთერი ეწევა პრობლემების, მათი მიზეზებისა და გადაჭრის გზების ლოგიკურ ძიებას. ის მუშაობს მინიმალური ფინანსური დანახარჯებით და მაქსიმალური შედეგით.

მიმდინარე ტენდენციაა ახალი მიმართულების - კონფიდენციალურობისა და GDPR -ის (General Data Protection Regulation),

საკითხებში კონსულტირების დამკვიდრება. მას აქვს დიდი პერსპექტივა, ვინაიდან ის იმ წესების ერთობლიობაა, რომელიც დაიცავს ბიზნესს, ხელს შეუწყობს საწარმოებს გრძელვადიანი მიზნების ეფექტიან მიღწევას და სათანადო რეაგირებას გარემოს ცვლილებებზე.

საქართველოს კონსალტინგური ორგანიზაციების უმრავლესობამ დაიწყო პერსონალის ჯგუფური სწავლება, ანუ ტიმ_ბილდინგი, რის ხარჯზე სწავლების სხვადასხვა კურსებისა და მეთოდების გამოყენებით, ხდება კორპორატიული აზროვნების, კორპორატიული კულტურის ფორმირება. ეს პროგრესული მიმართულებაა “სინერჯი-ჯგუფი”-ს და “CTC”-ს საქმიანობაში, ვინაიდან სწორედ მომზადების ამ დონის სპეციალისტები ქმნიან შემდგომში პროფესიონალთა გუნდს ამა თუ იმ სფეროში.

ამ ასპექტში საინტერესო და მისაღებია PM კომპანიის გამოცდილება მისი პერსონალის შერჩევის, კონსალტინგური გუნდის ფორმირების თვალსაზრისით, როდესაც მის წევრებს გააჩნია დამატებითი კომპეტენციების ერთობლიობა. ასეთია პროექტებზე მომუშავე პერსონალის შემადგენლობა, რომელიც შედგება კონსულტანტების, მკვლევარებისა და ანალიტიკოსებისგან, რამაც განაპირობა სხვადასხვა სახის პროექტებისა და კონსულტაციებისადმი სისტემური, კომპლექსური მიდგომა და შესრულების მაღალი პროფესიული დონე.

და ბოლოს, უნდა აღინიშნოს, რომ მსოფლიოში კონსალტინგური მომსახურების სპეციფიკა სხვადასხვა სახით ვლინდება, მაგრამ განვითარების კანონზომიერებები ამ ბიზნესის არის ერთიანი.

ლიტერატურა/REFERENCES:

1. ჟ. თოლორდავა. კონსალტინგი საერთაშორისო ბიზნესში. მონოგრაფია.თბ. 2009
(J. Tolordava. Consulting in international business. Tbilisi. 2009);
2. GDPR privacy: cos'è e come si gestisce.<http://www.datalog.it/gdpr-privacy-2018>.

3. Fortune 500 - annual business magazine. https://wikipedia.net/ka/Fortune_magazine

4. J. Tolordava. Problems of development of the consulting business. CONFERINȚĂ ȘTIINȚIFICĂ NAȚIONALĂ CU PARTICIPARE INTERNAȚIONALĂ PROBLEME ECONOMICE ALE DEZVOLTĂRII EUROPE. Chișinău 2016

5. Eleonora Maglia. Il settore del Management Consulting in Italia. <https://mondoeconomico.eu/archivio/quadrante/consulting-in-italia>. 2020.

DEVELOPMENT TRENDS OF MANAGEMENT CONSULTING

Zhana Tolordava

PhD, Tbilisi State University,
tolordava@hotmail.com

RESUME

In the modern reality, due to the development of business and the need for enhancing its efficiency, we see that the demand for consulting services is growing permanently.

Most important is the management consulting, which has become a mainstream practice in such sectors of the national economy such as industry, transportation, building and construction, services and the state and the private agencies.

Moreover, Management consulting is in fact an assistance to the managers for increasing the efficiency of the entity's operations offered by the independent experts highly qualified in a particular sector of industry.

Consulting services rendered through the specialized companies and agencies are a widespread practice throughout the world. In fact they have grown into an independent industry. One more trend pertaining to such industry is its ever growing scope that results in a growing demand and consequently, its further development.

Such growing demand for the consulting services is explained by the fact that managements of companies try to master and promptly introduce new management practices, advanced ideas, new equipment and technologies with the aim to increase profits and ultimately make their companies more competitive in an ever growing market conditions.

Key words: management consulting, advanced management practices, outsourcing, scope of services, keeping confidentiality.