



კონსალტინგური საქმიანობის ეფექტიანობის მართვის თეორიული საფუძვლები

რეზიუმე

საბაზრო ეკონომიკაში კონსალტინგი, არსებითად, ბაზრის ინფრასტრუქტურის იმ ელემენტად გვევლინება, რომელმაც უნდა მოხსნას ბიზნესში საპასუხისმგებლო მმართველურ გადაწყვეტილებათა მომზადების, მიღებისა და რეალიზაციის სტადიებზე წარმოქმნილი განუსაზღვრელობა. სწორედ ამ განუსაზღვრელობის გაძლიერება, რასაც თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკის გართულება განაპირობებს, სულ უფრო და უფრო ზრდის მოთხოვნას კონსალტინგურ მომსახურებაზე. ეს იმიტომ, რომ კონსალტინგი ახალ ცოდნას ნერგავს ეკონომიკაში და მისი რაციონალიზაციის ფუნქციას ასრულებს.

ეკონომიკური თეორიის განვითარებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს კონსალტინგური საქმიანობის ეფექტიანობის არსის გამოვლენას, რაც მისი მართვის მეთოდებისა და ხერხების შერჩევის შესაძლებლობას იძლევა. კონსალტინგური საქმიანობის ეფექტიანობის მართვა განსხვავებული მეთოდების გამოყენებას გულისხმობს, რომელთა შორის უმნიშვნელოვანესი ადგილი ორგანიზაციულ მეთოდებს ეკუთვნის. ამიტომ მათი სრულყოფა ეკონომიკური მეცნიერებისა და პრაქტიკის ყურადღების ცენტრში უნდა იყოს.

ინფრასტრუქტურის კვლევა, რომელიც წარმოების საყოველთაო პირობაა და ამით წამყვან როლს თამაშობს ეროვნული ეკონომიკის როგორც მთლიანობითი სისტემის ფორმირებაში, თეორიული კუთხით შედარებით ახლახან დაიწყო. ინფრასტრუქტურის ეკონომიკური არსის შესახებ პირველი სტატია სამამულო ლიტერატურაში მხოლოდ 1967 წელს გამოჩნდა [1].

ტერმინი „ინფრასტრუქტურა“ წარმოსდგება ლათინური სიტყვებისგან ინფრა – „ქვემოთ“ და სტრუქტურე – „აღნაგობა, განლაგება“. ერთ-ერთი ვერსიის თანახმად, ეკონომიკური ტერმინი „ინფრასტრუქტურა“ კვლევებში პ. ნ. რუბინშტეინ-როდამმა შემოიღო. დასავლელმა მეცნიერებმა განავითარეს ამ მკვლევარის თვალსაზრისი და

ვახტანგ ღათაშვილი –

სტუ-ს პროფესორი

E-mail: social-economica@mail.ru

მაკა ბუღულაშვილი –

სტუ-ს დოქტორანტი, შავი ზღვის
უნივერსიტეტის დეკანის მოადგილე

E-mail: bughulashvili@ibsu.edu.ge

ინფრასტრუქტურა უწოდეს საზოგადოებრივი წარმოების განვითარების იმ ზოგად პირობებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ კერძო კაპიტალის მიმოქცევისა და მოსახლეობის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების პროცესს. თუმცა, არსებობს სხვა თვალსაზრისიც, რომლის თანახმად ინფრასტრუქტურის ეკონომიკური ცნების ფუძემდებელია პ. ზინგერი. მან დაამკვიდრა ტერმინი „ოვერტეხად ცაპიტალ“, რაც „ინფრასტრუქტურას“ ნიშნავს.

ეკონომიკურ ლიტერატურაში „საბაზრო ინფრასტრუქტურას“ სხვადასხვაგვარად განმარტავენ. ერთ შემთხვევაში მას უწოდებენ „იმ დარგების, ქვედარგებისა და საქმიანობის სფეროების კომპლექსს, რომელთა მთავარი ამოცანა წარმოებიდან მომხმარებელამდე საქონლის დაყვანაა“ [2], სხვა შემთხვევაში მას უწოდებენ „ბაზრის კარკასს, რომელიც წარმოადგენს საწარმოებისა და მეურნეობების განშტოებულ და ურთიერთდაკავშირებულ ქსელს საქონლის გაცვლისა და მოძრაობის პროცესების მომსახურებისათვის [3]. ბოლოს, მას განიხილავენ იმ დამხმარე და მომსახურე ქვედანაყოფების ერთობლიობად, რომლებიც ორგანიზაციულად და მატერიალურად უზრუნველყოფენ ძირითად საბაზრო პროცესებს [4]. ინფრასტრუქტურის ამგვარივე მთავარი არსობრივი მომენტები ასახულია მრავალი მეცნიერის კვლევებში, რომლებსაც გარკვეული წვლილი აქვთ შეტანილი ინფრასტრუქტურული უზრუნველყოფის თეორიის ჩამოყალიბებასა და განვითარებაში.

მთლიანობაში აღსანიშნავია, რომ დასავლელი მკვლევარები ინფრასტრუქტურას უწოდებენ იმ ზოგადი პირობების კომპლექსს, რომლებიც აუცილებელია ეროვნული ეკონომიკის ძირითადი დარგების განვითარებისა და მოსახ-



ლების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებით სათვის [5].

ამჟამად ადგილობრივ მეცნიერთა უმრავლესობა ინფრასტრუქტურასთან დაკავშირებით იზიარებს დასავლელი კოლეგების თვალსაზრისს. მაგალითად, ლ. ი. აბაღკინი [6] ინფრასტრუქტურას უწოდებს საერთო სარგებლობის მომსახურე დარგების ერთობლიობას: ენერგეტიკას, კავშირგაბმულობას, ტრანსპორტს, სამეცნიერო დაწესებულებებს, პროფესიულ განათლებას და სხვა. ამ თვალსაზრისს იზიარებს ზ. ლიპარტია [7], რომელსაც საფუძვლიანად აქვს შესწავლილი თანამედროვე საქართველოს ბაზრის ინფრასტრუქტურის პრობლემა. იგი წერს: „...საბაზრო მეურნეობის ინფრასტრუქტურა უნდა გვეხმოდეს იმ სხვადასხვა ორგანიზაციებისა და საქმიანობის სფეროების სისტემაში, რომლებიც საერთო პირობებს უზრუნველყოფენ საქონელმწარმოებელთა ეფექტიანად ფუნქციონირებისათვის“. საბაზრო მეურნეობის ინფრასტრუქტურაში მას შეჰყავს ამ მეურნეობის წარმოებისა და მიმოქცევის რგოლების სისტემა, აგრეთვე, საბაზრო ურთიერთობათა რეგულირების ინსტიტუტების სისტემა.

შევვიძლია დავასკვნათ, რომ სამამულო და საზღვარგარეთელი მკვლევარები ერთ თვალსაზრისზე დგანან: ინფრასტრუქტურის წამყვანი ფუნქციაა წარმოების ზოგადი პირობებისა და მოხმარებასთან მისი ურთიერთკავშირის უზრუნველყოფა.

საბაზრო ინფრასტრუქტურას ეკუთვნის მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების, დაკრედიტების, დაზღვევის, მარკეტინგის, საინფორმაციო და სამართლებრივი მომსახურების ის ორგანიზაციები, რომლებიც აერთიანებენ წარმოების, მიმოქცევისა და მოხმარების სფეროებს, უზრუნველყოფენ მატერიალური, ფინანსური და ინფორმაციული ნაკადების დაჩქარებას და ყოველივე ამის შედეგად ხელს უწყობენ საზოგადოებრივი წარმოების ეფექტიანობის ამაღლებას.

„ინფრასტრუქტურის“ ცნების უფრო სრულად

აღად ახსნის მიზნით მოვიყვანოთ მისი კლასიფიკაცია შემდეგი ძირითადი ნიშნების მიხედვით (სურ. 1.1):

სივრცობრივი ნიშნის მიხედვით შემდეგი სახის ინფრასტრუქტურას გამოყოფენ:

➤ საერთაშორისო, ეროვნული, რეგიონთაშორისი, რეგიონული;

➤ საკუთრების ფორმის მიხედვით: სახელმწიფო, კერძო, ეკონომიკის შერეული სექტორების;

➤ დარგობრივი ნიშნის მიხედვით: სოფლის მეურნეობის, მრეწველობის და სხვა დარგების ინფრასტრუქტურა;

➤ საქმიანობის სფეროების მიხედვით: მეწარმეობის, საბანკო, კომერციული და სხვა საქმიანობის ინფრასტრუქტურა;

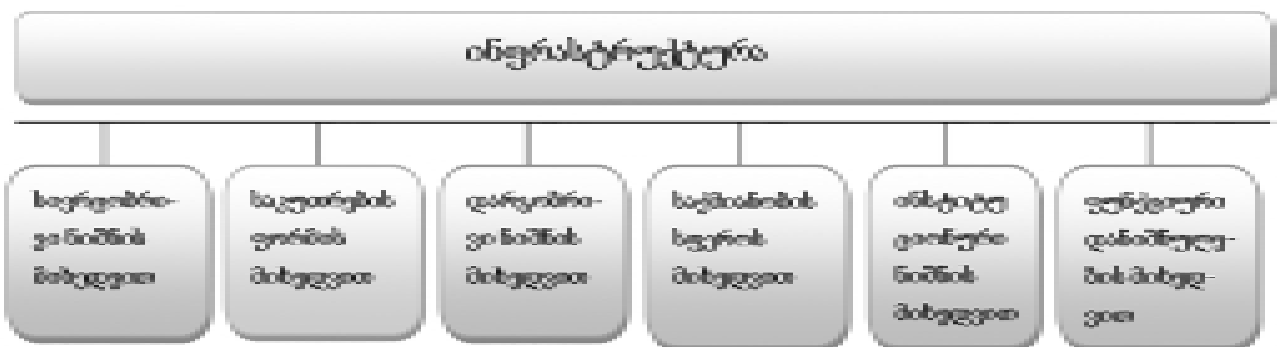
➤ ინსტიტუციონური ნიშნის მიხედვით: ბაზრის ინფრასტრუქტურა, სახელმწიფო მხარდაჭერის ინფრასტრუქტურა, საზოგადოებრივ ორგანიზაციათა მხარდაჭერის ინფრასტრუქტურა;

➤ ფუნქციური დანიშნულების მიხედვით, რომელიც ყველაზე მნიშვნელოვანია, კლასიფიკაცია გულისხმობს რეალურად ფუნქციონირებადი შემდეგი ქვეკომპლექსების გამოყოფას:

❖ სასაქონლო-საშუამავლო ქვეკომპლექსი, რომელიც მოიცავს საბითუმო და საცალო ვაჭრობას: საქონლის საწყობებსა და კომპლექსებს, წვრილსაბითუმო ბაზებსა და მაღაზიებს და ინფრასტრუქტურის სხვადასხვა ელემენტს;

❖ საშუამავლო - გამანაწილებელ ქვეკომპლექსი: სასაქონლო, საფონდო, სავალუტო და სხვა ბირჟებს; სავაჭრო სახლებს; იმ საშუამავლო ფირმებს, რომლებიც ემსახურებიან საგარეო ვაჭრობას, საბითუმო ბაზრებს, გამოფენებს, ბაზრობებს, სასაწყობო მეურნეობას და ა.შ. ეს ქვეკომპლექსი უზრუნველყოფს საბაზრო ურთიერთობათა სუბიექტების ურთიერთკავშირსა და

სურ. 1.1. ბაზრის ინფრასტრუქტურის კლასიფიკაციის ძირითადი ნიშან-თვისებები





თანამშრომლობას;

❖ სერვისული: სერვისის ცენტრები, საწარმოო მომსახურების აღმომქენი საწარმოები, ლიზინგური ფირმები, უძრავი ქონების არენდის სააგენტოები, ტრანსსაექსპედიციო ფირმები და ბაზრის სერვისული მომსახურების სხვა ფორმირებები;

❖ საინფორმაციო-ანალიტიკური, რომელიც ახორციელებს საერთო მომსახურებას ყველა სახის ბაზრისთვის ან მათი გარკვეული ნაწილისთვის: ნაირგვარი საინფორმაციო ანალიტიკური ცენტრები, სარეკლამო სააგენტოები, აუდიტორული და კონსალტინგური ფირმები, ცენტრები და მარკეტინგული, ინოვაციური და სხვა სახის მომსახურების ფორმირებები. ქვეკომპლექსი უზრუნველყოფს ბაზრებისა და მათი კონიუნქტურის დაკვირვებასა და კვლევას, ბაზრის სუბიექტების ურთიერთკავშირების ინდუსტრიისა და ტექნოლოგიის განახლებას;

❖ ფინანსური: კომერციული მომსახურების საბანკო და სხვა საკრედიტო ორგანიზაციების სისტემა; საემისიო ბანკები და სინდიკატები; განვითარების ბანკების სისტემა; საპაიო საინვესტიციო ფონდები, სადაზღვევო კომპანიები და გადამზღვევი ორგანიზაციები, ურთიერთდაზღვევის საზოგადოებები, ვენჩურული კაპიტალის ფონდები და სხვა;

❖ ბაზრის სატრანსპორტო უზრუნველყოფის ქვესისტემა, სადაც გაერთიანებულია ყველა სახის ტრანსპორტი, რომელიც ახორციელებს ბაზრებზე, აგრეთვე, საბოლოო მომხმარებელთან გვირგვინის მიტანას;

❖ ბაზრების ინფრასტრუქტურის ფუნქციონირების, მათი სუბიექტების ურთიერთქმედებისა და კოორდინაციის უზრუნველყოფის, ბაზრის სტრუქტურულ ქვედანაყოფებს შორის კონკურენციის განვითარების ორგანიზაციული უზრუნველყოფის ქვესისტემა.

საინფორმაციო-ანალიტიკური ინფრასტრუქტურა სულ უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენს გადახდისუნარიანი მოთხოვნის პროგნოზირების, მისი დინამიკის შეფასების, სათანადო სივრცობრივი და დროითი მახასიათებლების პროგნოზირების აუცილებლობის გამო. ამიტომ სულ უფრო მეტი რაოდენობით ფირმა ცდილობს მომსახურების გაწევას ახალი სახის მომსახურებაზე მოთხოვნისა და მიწოდების შესწავლის მეცნიერული ინსტრუმენტარიუმის შემუშავების, რეგიონული ბაზრების კონიუნქტურის შესახებ მიმოხილვების, ანგარიშგებათა და მოხსენებათა მომზადების, დაინტერესებულ მეურნე პირთა შეკვეთების შესრულების, სოციოლოგიურ კვლევათა ჩატარების, გამოფენებ-

ში, ბაზრობებსა და სამეცნიერო-საზოგადოებრივ ღონისძიებებში.

თანამედროვე ეკონომიკა მოითხოვს მძლავრი საინფორმაციო-კომერციული ქსელების, საფინანსო და საკრედიტო ანგარიშსწორებათა მაღალეფექტიანი საშუალებების, ინფორმატიზაციისა და ა.შ. არსებობას. ბაზრის ინფრასტრუქტურა საგრძნობ როლს თამაშობს რეგიონების საწარმოო ძალთა განლაგებასა და ეკონომიკურ განვითარებაში. საქართველოს ზოგიერთ რეგიონში ბაზრის ინფრასტრუქტურის არასათანადოდ განვითარება განაპირობებს საქმიანი აქტივობის დაბალ დონეს, საქონლისა და ფულის მიმოქცევის სუსტად განვითარებას, საქონელსა და მომსახურებაზე მოსახლეობის გადახდისუნარიანი მოთხოვნის არასრულად დაკმაყოფილებას [68]. ამიტომ ბიზნესის მხარდაჭერის ინფრასტრუქტურული კომპლექსის ფარგლებში განსაკუთრებულ ადგილს იკავებს საინფორმაციო-ანალიტიკური ინფრასტრუქტურა. მის საფუძველს კონსალტინგური ფირმები შეადგენენ. ზოგადი სახით კონსალტინგი ისეთი პროფესიული საქმიანობაა, რომლის სუბიექტები ძალიან სასარგებლო და დიდად მნიშვნელოვან მომსახურებას უწევენ საწარმოებსა და ორგანიზაციებს.

იმ სტრუქტურულმა ცვლილებებმა, რომლებიც ბოლო ათწლეულებში განიცადეს კერძო და სახელმწიფო ორგანიზაციებმა, დიდი გავლენა იქონიეს მომსახურების გამწევ ორგანიზაციებზე. ცვლილებათა დაჩქარებისა და გართულების კვალობაზე სულ უფრო მეტი მოთხოვნაა იურისტების, ბუღალტრების, ინვესტიციური ბანკირების, მართვის დარგის კონსულტანტების მომსახურებაზე. შერწყმა და შთანთქმა, თანამედროვე საწარმოების ორგანიზება, პრივატიზაციის ჩატარება, კულტურული ცვლილებები, ექსპორტის განვითარება, საერთაშორისო ვაჭრობისა და ფინანსური ოპერაციების ახალი ფორმები, ეკონომიკის განვითარების მასშტაბური პროექტები, საქმიანი კავშირების, ეროვნული და საერთაშორისო მასშტაბებით ბიზნესის მარეგულირებელი ახალი კანონები და შეთანხმებები ბიზნესითა და მართვით დაკავებულ პროფესიონალთა საქმიანობის ფართო სივრცეს ქმნის.

საქმიანი ოპერაციებისა და სტრუქტურული ცვლილებების უმრავლესობა ვერ თავსდება ერთი რომელიმე პროფესიის მომსახურების სფეროში. ისინი მოიცავენ საკანონმდებლო, საფინანსო, საბუღალტრო, საორგანიზაციო, მმართველობით და სხვა ასპექტებს, თუმცა, ყოველ ცალკეულ შემთხვევაში რომელიმე ერთი მათგანის უპირატეს მნიშვნელობაზე შეიძლება ვისაუბროთ. დამოუკიდებლად მოქმედ ყველა პროფესიაში



აუცილებელია მაღალი კვალიფიკაცია და თვალსაწიერი, სხვა პროფესიებისა და მომსახურების განვითარების პერსპექტივების კარგად ცოდნა.

ასეთ ვითარებაში იზრდება და ვითარდება კონსულტირება მართვის სფეროში. იგი ურთიერთქმედებს საქმიანობის სხვა სახეებთან, კონკურენტულ და პარტნიორულ ურთიერთობებს ამყარებს მათთან. ამას ადასტურებს იმ მმართველობითი მომსახურების სწრაფად ზრდა, რომელსაც საერთაშორისო აუდიტორული ფირმები, მაგალითად, „დიდი ოთხეულის“ კომპანიები ეწევიან. ოც წელზე ნაკლები ხნის მანძილზე ამ ფირმებმა ბუღალტრული აღრიცხვისა და აუდიტის დარგში ლიდერის პოზიციების განმტკიცებასთან ერთად მოახერხეს მსოფლიო ლიდერებად გადაქცევა კონსულტირების სხვა მიმართულებებშიც.

მწვავე საკონკურენტო ბრძოლა დღეს პროფესიული მომსახურების ბაზრის ერთ-ერთი ძირითადი მახასიათებელია. კონკურენციაა როგორც დარგის შიგნით, ისე დარგებს შორისაც. პროფესიული მომსახურების ახალი ბაზრის გაჩენისთანავე სხვადასხვა მიმართულების ფირმები მას სწორედ საქმიანობის საკუთარ სფეროში შემავალად აცხადებენ. ასე მოხდა, მაგალითად, პრივატიზაციასთან დაკავშირებით, როდესაც წამყვანი პოზიციების დასაკავებლად და გაფლენის სფეროს გასაფართოებლად ბაზარზე ერთმანეთს ებრძოდნენ აუდიტორული ფირმები, საინვესტიციო ბანკები, მართვის სფეროს საკონსულტაციო ფირმები და იურიდიული კანტორები. ყველაზე უფრო გავრცელებული აზრით, ფირმას შეუძლია ჩამოაყალიბოს ახალი მიმართულება, რომელიც ტექნიკური თვალსაზრისით სრულიად განსხვავებული სპეციალიზაციის მქონე საწარმოთა კომპეტენციის სფეროში შედის.

მართვის სფეროში კონსულტაციების გამწვევ ფირმებს შეიძლება ჰქონდეთ ისეთი ქვედანაყოფები, რომლებიც კონსულტაციებს ეწევიან დაბეგვრის საკითხებზე, კომპიუტერულ ფირმას კი საკონსულტაციო მომსახურება შეუძლია მართვის სფეროში. ამგვარად, ფირმა მრავალპროფილური ხდება. თუ საკანონმდებლო წინააღმდეგობები ან სხვა ისეთი შეზღუდვები ჩნდება, რომლებიც არ იძლევა ერთი ფირმის ფარგლებში გარკვეული მომსახურების აღმოჩენის ნებართვას, იქმნება შეიღობილი საწარმო ან ფილიალი, რომელიც სწორედ ამ სახის მომსახურებას განახორციელებს.

სადავო საკითხებში საკონკურენტო ბრძოლას ღია ხასიათი აქვს. მაგალითად, ბევრ ქვეყანაში ბიზნესის შეფასება არ გვევლინება პროფესიული მომსახურების გარკვეული დარგის პრე-

როგატივად. მართვის სფეროს კონსულტანტებს ამ დარგში უპირატესობა აქვთ: მწარმოებელი საწარმოს მომავალი შემოსავლების შეფასება გულისხმობს მოთხოვნისა და იმ ტენდენციების გაანალიზების უნარს, რომლებიც კონკრეტულ დარგში არსებობს; ტექნოლოგიების სიმწიფის დონის, არსებული სანედლეულო ბაზის, ადგილობრივი და უცხოელი კონკურენტების, შრომის ხარისხისა და ღირებულების ანალიზის უნარს და ა.შ. თუმცა, ბიზნესის შეფასების მომსახურებას აუდიტორული ფირმები და საინვესტიციო ბანკებიც ეწევიან და ამ დროს ბუღალტრულ აღრიცხვასა და ფინანსურ ასპექტებზე აკეთებენ აქცენტს. გარდა ამისა, არსებობენ საკუთრების, უძრავი ქონებისა და ბიზნესის შეფასების საკითხთა დამოუკიდებელი ექსპერტებიც. ამგვარად, ერთი და იმავე მომხმარებლისთვის სხვადასხვა სპეციალიზაციის რამდენიმე კომპანია იბრძვის.

მნიშვნელოვან ტენდენციად ჩამოყალიბდა პროფესიული მომსახურების სხვადასხვა სახეზე დასპეციალებული კომპანიების თანამშრომლობა. შემკვეთებს ხელს არ აძლევს განსხვავებული სპეციალიზაციის მქონე საკონსულტაციო ფირმებს შორის კონფლიქტების გაჩენა და პროფესიული საზღვრების მკაფიოდ დაცვა. ნებისმიერი კომპანიისთვის აუცილებელია, რომ მისი როგორც კლიენტის ინტერესები შემსრულებელთა ინტერესებზე მაღლა იდგეს. ამიტომაც საჭირო ხდება კოორდინირებული და ინტეგრირებული მომსახურებაც კი, რაც გულისხმობს შემკვეთის პრობლემების პროფესიულად მოგვარებას და ამ პრობლემის ყველა ასპექტს მოიცავს.

იმ შემთხვევაში, თუ საკონსულტაციო ფირმის საკუთარი რესურსები საკმარისი არაა კლიენტისთვის ამა თუ იმ მომსახურების გასაწევად, გამოსავალი შეიძლება იყოს საჭირო დარგში დასპეციალებულ კომპანიებთან თანამშრომლობა. მართვის დარგში კონსულტაციების გამწვევი ფირმები იურიდიულ ფირმებთან თანამშრომლობენ. უფრო ხშირად ამის ინიციატორები იურიდიული ფირმებია, რადგანაც მათ არც თუ იშვიათად ჭირდებათ კონსულტაციები მართვის ან ფინანსების საკითხებში. იურისტები მართვის სფეროს იმ კონსულტანტებს მიმართავენ, რომლებიც შესაძლოა უკვე მუშაობენ იმავე კლიენტთან. თუმცა, მართვის დარგის კონსულტანტსაც შეიძლება გაუჩნდეს იურიდიული კონსულტაციის მოთხოვნილება და იურისტი მოიწვიოს ერთიანი შეკვეთის შესრულებაში მონაწილეობისათვის, გამოიყენოს თავისივე იურიდიული განყოფილების მომსახურება ან შესთავაზოს შემკვეთს, რომ მან სხვა იურიდიულ კონსულტაციას მიმართოს.

საკონსულტაციო მომსახურება მჭიდრო



კავშირშია აუდიტორულთან. აუდიტორები თავიანთ აზრს გამოთქვამენ ორგანიზაციასთან, ბუღალტრული აღრიცხვისა და ფინანსური ანგარიშგების წარმოებასთან დაკავშირებით და რეკომენდაციებს გასწევენ მის გაუმჯობესებაზე, გამოდიან კონსულტანტების როლში იმის მიუხედავად, თვლიან თუ არა ისინი თავიანთ თავს კონსულტანტებად. სასამართლო-საბუღალტრო ექსპერტიზა თავისი მეთოდებით ძალიან ახლოს დგას აუდიტორულ შემოწმებებთან. აუდიტი ხშირად ამზადებს სერიოზული საკონსულტაციო პროექტების ნიადაგს და კონსულტანტების მომსახურების გამოყენებისკენ შეუძლია უბიძგოს კლიენტს. ამიტომაც ამაჟამად აუდიტორული ფირმები ფართოდ თავაზობენ კლიენტებს მმართველური კონსულტირების მომსახურებას. ამავე დროს, ერთი და იმავე კლიენტისთვის აუდიტორული მომსახურების, საინფორმაციო ტექნოლოგიების დარგში გაწეული მომსახურებისა და საკონსულტაციო მომსახურების გაწევამ შეიძლება დამოუკიდებლობის დაკარგვა და ინტერესთა კონფლიქტი გამოიწვიოს. ეს უადრესად რთული საკითხია და ყველა დაინტერესებული მხარისათვის დამაკმაყოფილებელი გადაწყვეტები ჯერ ნაპოვნი არაა [8].

ინჟინერ-კონსულტანტები (ან ტექნიკური კონსულტანტები) საკონსულტაციო მომსახურების ფართო სპექტრს ეწევიან ისეთ სფეროებში, როგორიცაა სამოქალაქო მშენებლობა, სამშენებლო მრეწველობა, არქიტექტურა, მიწათმოქმედება, ქალაქმშენებლობა, პროექტების დაგეგმვა და კონტროლი, მანქანათმშენებლობა, ქიმიური მანქანათმშენებლობა, საპატენტო მომსახურება, კომპიუტერული უზრუნველყოფა და ა.შ. მმართველურ და ტექნიკურ კონსულტირებას შორის კავშირი ტრადიციულად ისეთი მჭიდროა ხოლმე, რომ მათ შორის მიჯნის გატარება საკმაოდ ძნელია. ერთი მხრივ, ტექნიკური კონსულტანტები ერთდროულად წყვეტენ საორგანიზაციო და მმართველურ საკითხებს, განსაკუთრებით ისეთ სფეროებში, როგორიცაა წარმოების ორგანიზება, ხარისხის მართვა, საექსპლუატაციო მომსახურება, პროექტების ეკონომიკური მიზანშეწონილობის ანალიზი, პატენტებისა და ლიცენზიების მიღება, პროექტების შემუშავება და რეალიზება. მეორე მხრივ, წარმოების მართვის იმ კონსულტანტებს, რომლებსაც საინჟინრო განათლება აქვთ, შეუძლიათ მოაგვარონ საწარმოო პრობლემები და ხელი მოჰკიდონ წარმოების გაუმჯობესებისა თუ მწარმოებელურობის გადიდების საკითხებს, რომლებსაც საორგანიზაციო ხასიათიც აქვთ და ტექნიკურიც. საუკეთესო შედეგებს უფრო ხშირად მა-

შინ აღწევენ, როცა მართვის საკითხთა სპეციალისტები და ტექნიკური კონსულტანტები ერთობლივად ასხამენ ხორცს დისციპლინათშორის პროექტებს.

მმართველობით კონსულტირებასა და საინფორმაციო ტექნოლოგიების სფეროში გაწეულ კონსულტირებას შორის ძალიან დრმა ურთიერთკავშირებია. მართლაც, ბოლო წლებში ამ ორი სახის საქმიანობის შესაყარზე საგრძნობი ცვლილებები მოხდა, რომლებიც სავარაუდოდ მომავალშიც გაგრძელდება. პროგრამული უზრუნველყოფის შემქმნელმა ფირმებმა და კომპიუტერული მოწყობილობის მწარმოებლებმა, რომლებიც კონსულტაციებს ახორციელებენ საინფორმაციო სისტემების დაპროექტების, დამუშავებისა და გამოყენების საკითხებზე, გააფართოეს თავიანთი ინტერესების სფერო და ცდილობენ მოიკვან ზოგადი მენეჯმენტის, სტრატეგიული კონსულტირებისა და სხვა საკითხები. ანალოგიური სტრატეგია გამოიყენეს მართვის დარგის კონსულტანტებმა: თავიანთ შეთავაზებათა პორტფელში მათ დაამატეს საინფორმაციო ტექნოლოგიებთან დაკავშირებული მომსახურებანი. ერთნიც და მეორენიც ვიწრო სპეციალიზებული მომსახურების გვერდით კლიენტებს სთავაზობენ მართვის, მოწყობილობის მიწოდებისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვის ინტეგრირებული მომსახურების ფართო არჩევანს. ამის მიღწევა შესაძლებელი გახდა როგორც მრავალრიცხოვან შერწყმათა და შთანთქმათა გზით, ისე სრულიად ახალი სახის მომსახურებისა და ცოდნის დარგის შექმნის წყალობით [8].

ამგვარი თანამშრომლობის შედეგად პროფესიული მომსახურების სფეროში ხდება გარკვეული შერწყმა და გაიგივება ცნებებისა „კონსალტინგი“ და „მმართველობითი კონსალტინგი“.

„მმართველობითი კონსალტინგის“ ცნებას იმდენად ფართოდ ხმარობენ, რომ მისი განმარტება პროფესიონალ კონსულტანტებსაც კი აფრთხობს. არიზონას შტატის პროფესიონალ ბუღალტერთა საზოგადოების მმართველობით კონსულტანტთა კომიტეტი იმ დასკვნამდე მივიდა, რომ ტერმინის განმარტება საერთოდ შეუძლებელია [9]. ამ პესიმისტური განცხადების მიუხედავად, მრავალი ავტორი ტერმინის თავისუფლ ინტერპრეტაციებს გვთავაზობს.

აკადემიკოს ა. სილაგაძის რედაქციით გამოცემულ „თანამედროვე ეკონომიკურ ენციკლოპედიაში“ კონსალტინგი განმარტებულია როგორც იმ სპეციალური კომპანიების საქმიანობის სახეობა, რომლებიც საკითხთა ფართო წრის თაობაზე უწევენ კონსულტაციებს საწარმოებს - სამეურნეო



საქმიანობა, ბაზრის კონიუნქტურა, ბიზნესის წარმართვის მეთოდები, რომლებიც თანამედროვე პირობებსაა მორგებული, მართვის პრაქტიკა, ადეკვატურ მმართველობით გადაწყვეტილებათა არჩევის დასაბუთება [10].

მმართველობითი კონსულტირების დარგის ცნობილი ინგლისელი სპეციალისტი კ. მაკჰენი ფიქრობს, რომ ესაა გამოყენებითი მეცნიერება, რომელიც ეყრდნობა ეკონომიკას, მართვის თეორიას, თამაშთა თეორიას, ფაქტორულ ანალიზს, მათემატიკურ სტატისტიკას, კორელაციურ და რეგრესიულ ანალიზს, პროგნოზირებას, სოციოლოგიას, ფსიქოლოგიას და სხვა [11].

„კონსულტირების“ ცნების განმარტების მიმართ ორ ძირითად მიდგომას იყენებენ ხოლმე. პირველი ეყრდნობა ფუნქციონურ შეხედულებას კონსულტირებაზე. ამის მაგალითია ფრიც სტეელეს შემდეგი განმარტება: „კონსულტირების პროცესად მე მიმანია ნებისმიერი ფორმის დახმარების გაწევა ამოცანის ან ამოცანათა სერიის შინაარსთან, პროცესთან ან სტრუქტურასთან დაკავშირებით, რომლის დროსაც კონსულტანტი თვითონ პასუხს არ აგებს ამოცანის შესრულებაზე, მაგრამ ეხმარება მათ, ვინც პასუხისმგებელია“ [12]. მეორე მიდგომა კონსულტირებას განიხილავს განსაკუთრებულ პროფესიულ სამსახურად და გამოყოფს იმ მთელ რიგ მახასიათებლებს, რომლებიც ამ სამსახურს უნდა გააჩნდეს. ლერი გრეინერის და რობერტ მეტცგერის განმარტების თანახმად, „მმართველობითი კონსულტირება ის საკონსულტაციო სამსახურია, რომელიც კონტრაქტით მუშაობს და ორგანიზაციებს უწევს მომსახურებას სპეციალურად მომზადებული და კვალიფიციური პირების მეშვეობით. შემკვეთ ორგანიზაციას ისინი ეხმარებიან მმართველობითი პრობლემების გამოვლენასა და გაანალიზებაში, რეკომენდაციებს აძლევენ მათ ამ პრობლემების მოსაგვარებლად და საჭიროების შემთხვევაში გადაწყვეტილებათა შესრულებაშიც მონაწილეობენ“ [13]. ეს ორი მიდგომა ავსებს ერთმანეთს.

ევროპის ეკონომიკისა და მართვის დარგის კონსულტანტთა ასოციაციების ფედერაცია (FEACO) შემდეგ განმარტებას იძლევა: „მენეჯმენტ-კონსალტინგი მდგომარეობს მართვის საკითხებში დამოუკიდებელი რჩევების მიცემასა და დახმარების გაწევაში, რომელიც მოიცავს პრობლემისა და (ან) შესაძლებლობათა დადგენასა და შეფასებას, შესაბამის ღონისძიებათა შეთავაზებას და მათ რეალიზებაში დახმარებას“ [14]. ამავე განმარტებას იყენებენ ამერიკის ეკონომიკისა და მართვის სფეროს კონსულტანტთა ასოციაცია „ACME“ და მენეჯმენტ-კონსალტინგის ინსტიტუტი „IMC“.

ზოგჯერ კონსალტინგს საინფორმაციო ბიზნესის ერთ-ერთ მიმართულებას მიაკუთვნებენ. ეს თვალსაზრისი იმას ეფუძნება, რომ კლიენტის კონსულტირების პროცესს ყოველთვის თან ახლავს მისთვის იმ ინფორმაციის გადაცემა, რომელიც გავლენას ახდენს მისი თვალსაზრისის ფორმირებაზე და მის მიერ მმართველურ გადაწყვეტილებათა მიღებაზე. თუმცა, იმ საგანმანათლებლო და სარეკლო საქმიანობის საპირისპიროდ, რომელიც კლიენტის მიერ ამა თუ იმ მოვლენის შესახებ ობიექტური ან ობიექტივიზებული მონაცემების გაცნობას ეყრდნობა, კონსალტინგი ისეთ მომსახურებადაც გვევლინება, რომელიც უშუალოდ მოქმედებს კლიენტის გარკვეული პოზიციის მიზნისა და ქმედების ფორმირებაზე. არსებითად, კონსალტინგი შეგვიძლია განვიხილოთ როგორც კლიენტის მმართველობითი საქმიანობის ელემენტი მისი მმართველობითი გადაწყვეტილებების მომზადებისა და დასაბუთების ნაწილში, რომელსაც თვითონ იგი კი არ ახორციელებს უშუალოდ, არამედ სპეციალიზებული საკონსულტაციო-სამეწარმეო ფირმა.

მმართველობითი კონსალტინგის განმარტების სფეროში არსებული არაერთგვაროვნება მისი კლასიფიკაციის სფეროში არსებულ გაურკვევლობას იწვევს. დღეს ჩვენ მრავალ განსხვავებულ მიდგომას შეიძლება გადავაწყდეთ საკონსულტაციო მომსახურების კლასიფიკაციის მიმართ.

არსებობს კონსალტინგური მომსახურების კლასიფიკაციის ორი ძირითადი სახე:

1) კონსულტირების საგნის თვალსაზრისით - საგნობრივი კლასიფიკაცია;

2) კონსულტირების მეთოდის თვალსაზრისით - მეთოდოლოგიური კლასიფიკაცია.

უფრო გავრცელებულია საგნობრივი კლასიფიკაცია, რადგანაც იგი უფრო გასაგებია კონსალტინგური მომსახურების მომხმარებლებისთვის. ამ კლასიფიკაციის თანახმად, კონსალტინგური მომსახურება მენეჯმენტის იმ განყოფილებებზე დამოკიდებულებით კვალიფიცირდება, რომლებზეც ეს მომსახურებაა მიმართული: საერთო მართვა, მარკეტინგი, პერსონალის მართვა, ფინანსების მართვა და ა.შ.

რაც შეეხება მეთოდოლოგიურ კლასიფიკაციას, იგი პროფესიულად ორიენტირებულია თვითონ კონსულტანტებზე, რადგანაც ახდენს მუშაობის მეთოდებზე დამოკიდებულებით მათ კვალიფიცირებას. ამ კლასიფიკაციის თანახმად, ერთმანეთისგან განასხვავებენ ექსპერტულ ანუ ნორმატულ, რესურსულ, პროცესულ და შემეწავლელ კონსულტირებას.

ექსპერტული კონსულტირების ფარგლებში



კლიენტი ინფორმაციას აწვდის კონსულტანტს, აკონტროლებს მის საქმიანობას, ითვს მის რეკომენდაციებს და იღებს შესაბამის მმართველურ გადაწყვეტილებებს. კლიენტი განსაზღვრავს პრობლემის არსსა და შინაარსს და სწორ ინფორმაციას იძლევა მის შესახებ. სპეციალისტის კონსულტაცია პრობლემის შინაარსზეა ორიენტირებული. მისი მოგვარების ტვირთს კლიენტი დროებით გადასცემს სპეციალისტს და დროს ითავისუფლებს ორგანიზაციის სხვა ამოცანების გადასატრევად. კონსულტანტის როლია კლიენტისთვის მზა გადაწყვეტილების გადაცემა კომენტარებისა და დასაბუთების გარეშე. პროცესული კონსულტირების დროს კლიენტი ყოველივე ზემოხსენებულის გარდა, მონაწილეობას ღებულობს რეკომენდაციების შემუშავებაში. იგი აფიქსირებს, რომ პრობლემის არსის და შინაარსის განსაზღვრა რთული საქმეა და მზადაა კონსულტანტს მონაწილეობა სთხოვოს არა მარტო პრობლემის გამოკვეთაში, არამედ მისი გადაწყვეტის პროცესშიც. პროცესზე გაწეული კონსულტაცია იმაზეა ორიენტირებული, რომ ჯერ პრობლემის გამოვლენაში დაეხმაროს კლიენტს, შემდეგ - იმ სიტუაციების არსის გარკვევაში, რომლებიც ინოვაციურ ცვლილებათა პროცესთან და პრობლემის შინაარსთანაა დაკავშირებული, ბოლოს კი - იყოს მათი გადაწყვეტის თანამონაწილე. თავდაპირველად კლიენტი თვითონ ირჩევს პრობლემების გადაწყვეტის ალგორითმებს და პრაქტიკულ საქმიანობაში იყენებს მათ. მის მიერ პრობლემების გადაჭრის უნარი მოითმეტებს კონსულტანტის მეთოდოლოგიური მიდგომების გაცნობის შემდეგ. პროცესის კუთხით კონსულტანტის როლია პრობლემების გადაწყვეტის პროცესში თანამონაწილეობა და არა მათი შინაარსის განსაზღვრა.

შემსწავლელი კონსულტირების დროს კლიენტის პერსონალი დამატებით დროს ხარჯავს სწავლებაზე. ამ შემთხვევაში სპეციალისტის კონსულტაცია მთლიანადაა ორიენტირებული პრობლემის შინაარსსა და კლიენტის სწავლებაზე. ამოცანის გადაწყვეტის ტვირთს კლიენტი სპეციალისტს გადასცემს და მონაწილეობას ღებულობს მისი გადაწყვეტის ხერხების გამოვლენაში. კონსულტანტის როლია კლიენტისთვის მზა გადაწყვეტილების გადაცემა კომენტარებითა და ახსნა-განმარტებებით, აგრეთვე, მისთვის პრობლემის გადაწყვეტის მეთოდიკური მიდგომების მიწოდება.

ამასთან ერთად, კონკრეტულ პროექტებში ან მათ სხვადასხვა სტადიაზე შესაძლოა იყენებდნენ კონსულტირების ყველა ჩამოთვლილი სახის კომბინაციას და მაშინ იგი ხდება ექსპერტულ-

პროცესული, პროცესულ-შემსწავლელი, ექსპერტულ-შემსწავლელი და ა.შ.

დასავლეთის ქვეყნებში უპირატესად პროცესულ და ექსპერტულ-პროცესულ კონსულტირებას ეწევიან, საქართველოში კი ყველაზე უფროა გავრცელებული ექსპერტული და ექსპერტულ-შემსწავლელი კონსულტირება.

ექსპერტულ, პროცესულ და შემსწავლელ კონსულტირებას შორის განსხვავება უგულვებელყოფილია იოკოჰამაში (1999 წ.) კონსულტანტთა მსოფლიო კონგრესზე შემოღებულ ცნებაში „ინტეგრირებული კონსულტირება“. მისი გაჩენა იმას უკავშირდება, რომ თანამედროვე ბიზნესის ამოცანების გართულების გამო კონსალტინგმა უნდა მოიცვას პროცესული და ექსპერტული კონსულტირება, ხოლო შემსწავლელი კონსულტირება ექსპერტულ-პროცესული კონსულტირების სახესხვაობად შეგვიძლია განვიხილოთ.

ისიც აღსანიშნავია, რომ კონსულტანტთა ეროვნული და საერთაშორისო ასოციაციების მიერ გამოქვეყნებული კლასიფიკაციები ხშირად აერთიანებენ საგნობრივ და მეთოდოლოგიურ მიდგომებს, თუმცა, უფრო პირველს ეყრდნობიან.

ისტორიულადაა ჩამოყალიბებული, რომ საქართველოში ჯერ აუდიტი გაჩნდა, შემდეგ კი კონსალტინგი, რამაც გაართულა კონსალტინგური მომსახურების კლასიფიკაცია. კონსალტინგის განვითარებამ და მის მიერ აუდიტორული საქმიანობის შთანთქმამ პრობლემები გამოიწვია როგორც კონსალტინგური, ისე აუდიტორული ფირმების საქმიანობაში, რაზეც ირიბად მეტყველებს აუდიტორულ-კონსალტინგური მომსახურების ბაზრის სტრუქტურა.

სადღესოდ კონსალტინგური მომსახურების შემადგენლობაში აუდიტის ჩართვის შესახებ მეცნიერთა აზრი არაერთგვაროვანია. სპეციალისტთა ერთი ჯგუფი ფიქრობს, რომ აუდიტი კონსალტინგის ნაწილია. ასეთი თვალსაზრისის მომხრეები არიან:

1. ევროპის მენეჯმენტის კონსულტანტთა ცნობარში ამჟამად გამოყოფილია კონსალტინგური მომსახურების 84 სახე, რომლებიც 8 ჯგუფშია გაერთიანებული: საერთო მართვა, ადმინისტრირება, ფინანსური მართვა, პერსონალის მართვა, მარკეტინგი, წარმოება, საინფორმაციო ტექნოლოგიები და ფირმის საქმიანობის სპეციალიზებული სფეროები. ამის პარალელურად გამოყოფილია ეკონომიკასა და მართვაში პროფესიული მომსახურების კიდევ 11 სახეობა, რომლებიც „კონსალტინგის“ ცნებაშია ჩართული: აუდიტი, ბუღალტრული მომსახურება, იურიდიული მომსახურება, საინფორმაციო ტექნოლოგიებით უზრუნველყოფა, ინჟინირინგი, საინვესტიციო ბანკირება,



რეკრუტმენტი, რეკლამა და საზოგადოებასთან ურთიერთობა, საქმიანი ინფორმაცია, ღობირება და ტრენინგი.

2. ე. უტკინს სახელმძღვანელოში „კონსალტინგი“ [87] შემოაქვს მმართველობით კონსალტინგში მომსახურების სფეროს დიაგრამა, რომელშიც აუდიტი კონსალტინგური საქმიანობის ერთ-ერთ მიმართულებად გვევლინება.

მეორე ჯგუფის მომხრეებიც საკმაოდ საერიზო ორგანიზაციები და ცალკეული მეცნიერები არიან:

1. ეკონომიკური საქმიანობის, პროდუქციისა და მომსახურების სახეების სრულიად საქართველოს კლასიფიკატორი კომერციული საქმიანობისა და მართვის საკითხებში კონსულტირებად მიიჩნევენ: კონსულტირებას საწარმოს ფინანსური მართვის საკითხებში; კონსულტირებას ადამიანური რესურსების მართვაში; კონსულტირებას დაგეგმვის, ორგანიზების, ეფექტიანობისა და კონტროლის უზრუნველყოფის საკითხებში; კონსულტირებას სოფლის მეურნეობის მართვაში; საზოგადოებასთან კავშირების უზრუნველყოფასთან დაკავშირებულ მომსახურებას; პროექტების ხელმძღვანელობას; მომსახურებას შრომითი დავების განხილვასა და მორიგებაში; სხვა ისეთ მომსახურებას, რომლებიც საწარმოს მართვას უკავშირდება. ამასთან ერთად, კონსულტაციის ცნებაში ჩართული არ არის: გამოთვლელი ტექნიკისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენებასთან დაკავშირებული საქმიანობა; იურიდიული კონსულტაციები და წარმომადგენლობა, ბუღალტრული და აუდიტორული საქმიანობა, აგრეთვე, დაბეგვრის საკითხებთან დაკავშირებული კონსულტაციები; ბაზრის კონიუნქტურის კვლევა და საზოგადოებრივი აზრის გამოვლენა; კონსულტაციები ტექნიკურ საკითხებში; რეკლამასთან დაკავშირებული საქმიანობა.

ამგვარი დაყოფა, ჩვენი აზრით, მოხდა არა იმიტომ, რომ აუდიტი, იურიდიული კონსულტაციები და ა.შ. კონსალტინგურ მომსახურებას არ ეკუთვნის, არამედ მხოლოდ იმიტომ, რომ ამ სახის საქმიანობას ცალკეული ნორმატიული აქტები არეგულირებენ.

2. დიდი ბრიტანეთის კონსულტანტთა აოსციაცია თანამედროვე საკონსულტაციო ბიზნესის 63 სფეროს გამოყოფს, რომლებიც 7 ჯგუფადაა გაერთიანებული: ორგანიზაციის განვითარება და პოლიტიკის შემუშავება, წარმოების მართვა, მარკეტინგი, გასაღება და განაწილება, ფინანსები და მართვა, პერსონალის შერჩევა და მართვა, ეკონომიკური ანალიზი, მმართველობითი საინფორმაციო სისტემები და მონაცემთა ელექტრონული დამუშავება [8].

3. ნაშრომში „კონსალტინგური მომსახურების ბაზრის მარკეტინგული კვლევები“ ნ. თოდუას კონსალტინგური მომსახურების შემადგენლობაში შეტანილი არა აქვს აუდიტი.

ნაირგვარი კლასიფიკაციების ჩვენ მიერ ჩატარებული ანალიზი იმ დასკვნის გამოტანის საშუალებას გვაძლევს, რომ ამჟამად მკაფიო აზრი არაა ჩამოყალიბებული კონსალტინგურ მომსახურებაზე აუდიტის მიკუთვნების შესახებ, თანაც, აუდიტს ყველაზე დიდი ხვედრითი წილი უჭირავს საქართველოში აუდიტორულ-კონსალტინგური მომსახურების ბაზრის სტრუქტურაში. ჩვენი აზრით, ამ საკითხში წინააღმდეგობის მიზეზი აუდიტორული საქმიანობის შინაარსის ორად გაგებაში იმალება.

აუდიტი თავისი არსით ახლოს დგას სანოტარო საქმიანობასთან. განსხვავება მხოლოდ ისაა, რომ ნოტარიუსი ამოწმებს ყოველ გარიგებას, აუდიტორი კი - შესამოწმებელი პერიოდის ყველა გარიგებას და თანაც ყველა არსებითი კუთხით. კანონის მიხედვით აუდიტორი ვალდებულია გასცეს რეკომენდაციები ფინანსურ ანგარიშგებაში აღმოჩენილი სერიოზული დამახინჯებების აღმოსაფხვრელად, ეს კი უკვე კონსალტინგური მდგენელია; აუდიტორული პროცედურების შესრულების დროს აუდიტორი იკვლევს მისთვის წარდგენილ დოკუმენტებს, საუბრებს ატარებს შემსრულებლებთან და ამ დროს ხდება აზრების გაცვლა და კონსულტირება.

კონსალტინგურ მომსახურებას ახასიათებს ის ძირითადი თვისებები, რომლებიც საქონლისგან გამომარჩევენ მას (იხევე, როგორც არამატერიალური წარმოების სფეროში განხორციელებულ მომსახურებას): შეხებისა და შენახვის უნარის უქონლობა, წარმოებისგან განუყოფლობა, ხარისხის მერყეობა. მათი აღწერა ვრცელადაა მოცემული მარკეტინგის ისეთი უცხოელი და ქართველი სპეციალისტების პუბლიკაციებში, როგორებიც არიან ჟუ ლამბენი, ფ. კოტლერი, ტ. ლევიტი, მ. კუბრი, კ. მატკენი, ჯ. ევანსი, ბ. ბერმანი, ე. ბარათაშვილი, ვ. დათაშვილი ნ. თოდუა, ზ. ლიპარტია, ნ. ბაკაშვილი, ლ. ბერიკაშვილი, ნ. ფაილოძე, ბ.გეჩბაია.

გარდა ამისა, აუდიტორული სამუშაოს შესრულების ეტაპები და მათი შინაარსი ემთხვევა იმ ეტაპებს (და თითოეული ეტაპის შინაარსს), რომლებიც ნებისმიერი სხვა კონსალტინგური ამოცანის ჩატარებისას სრულდება: დიაგნოსტიკა (პრობლემების გამოვლენა); გადაწყვეტილებათა შემუშავება; გადაწყვეტილებათა დანერგვა.

და ბოლოს, აუდიტის ის მეთოდები, რომლებსაც პრაქტიკაში იყენებენ, პრინციპულად არ გან-



სხვაგვარად კონსალტინგური მომსახურების მეთოდებისაგან - კონსულტანტების გასვლა საწარმოში და ადგილზე მუშაობა, ექსპრეს-კონსალტინგი კითხვა-პასუხის რეჟიმში (ტელეფონით, ფაქსით, ელფოსტით).

მსოფლიო პრაქტიკაში საკმაოდ ფართოდ იყენებენ ყველა სახის კონსალტინგურ მომსახურებას. საქართველოში აუდიტის განკერძოებულობა, ჩვენი აზრით, იმით აიხსნება, რომ აუდიტორული საქმიანობა საკმაოდ ფართოდაა გავრცელებული არა მარტო იმის გამო, რომ საწარმოებს მწირი ფინანსური რესურსები აქვთ სხვა სახის კონსალტინგური მომსახურების ჩასატარებლად, არამედ სუსტია ამ მომსახურების ჩატარების მეთოდური უზრუნველყოფაც. აუდიტორული მომსახურების ფართოდ გამოყენებაში საქართველოში ერთ-ერთ წამყვან როლს ასრულებს სახელმწიფო, რომელიც აუდიტს პირველხარისხიან მნიშვნელობას ანიჭებს ბაზარზე ქვეყნის გადასვლის ეტაპზე. ამით აიხსნება ის ფაქტი, რომ აუდიტორული საქმიანობა ქვეყანაში საკმა-

ოდ კარგადაა უზრუნველ-ყოფილი სამართლებრივად და ნორმატიულად.

ზემოთქმულის საფუძველზე ავტორი იმ აზრს იზიარებს, რომ აუდიტი კონსალტინგური საქმიანობის ერთ-ერთი მიმართულებაა.

ამგვარად, ჩატარებული ანალიზი კონსალტინგის შემდეგნაირად განმარტების საშუალებას გვაძლევს: კონსალტინგი არის სპეციალური კომპანიებისა და ფიზიკური პირების ანაზღაურებადი, დამოუკიდებელი და ობიექტური პროფესიული მომსახურება, რომელსაც საქმიანობის სხვადასხვა სფეროში უწევენ შემკვეთს პრობლემების გამოვლენისა და მათი მოსაგვარებელი რეკომენდაციების შემუშავების მიზნით.

ავტორის აზრით, ეს განმარტება საშუალებას გვაძლევს უფრო მეკვეთრად გამოვხატოთ კონსალტინგური საქმიანობის არსი და შინაარსი, რასაც დიდი მნიშვნელობა აქვს როგორც თეორიისათვის, ისე პრაქტიკაში კონსალტინგურ მომსახურებათა ორგანიზებისათვის.

THEORETICAL FOUNDATIONS OF MANAGEMENT OF EFFICIENCY OF CONSULTING ACTIVITY

VAKHTANG DATASHVILI

Professor of GTU

E-mail: social-economica@mail.ru

MAKA BUGHULASHVILI

Doctoral student of GTU

E-mail: bughulashvili@ibsu.edu.ge

Summary

Consulting as the part of infrastructure has enough potential to penetrate and occupy those niches which are released as the result of less government in the economy and can also serve as the substitute to active political intervention.

There are number of researches at regional and global level which investigates the above mentioned issue. Research revealed the factors which are needed to develop and stimulate consulting services in the region. Also research results showed us the positive tendencies in the consulting industry, in particular income level for Georgian companies increased 4 times in recent years, which is more the average level in the world. This indicator proves that demand on consulting services among Georgian companies is increasing significantly. Based on research result we can mention number of reasons that explains the mentioned increase. Here are main arguments: strong competition, saturated markets on particular products, increased consumer demand, lack of knowledge and experience of business owners.

This article discusses those tools and directions which need to be implemented in order to increase company efficiency though consulting services and help them to solve number of problems related to marketing strategies, management systems, company competitiveness, organizational structures and product optimization.