



კონსალტინგური საქმიანობის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების სისტემა

რეზიუმე

საბაზრო ეკონომიკაში კონსალტინგი, არსებობდა, 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.

კონსალტინგი როგორც ბაზრის ინფრასტრუქტურის ელემენტი მაღალ სისტემაწარმოქმნელ პოტენციალს შეიცავს, რომელსაც, ჩვენი აზრით, ეკონომიკიდან სახელმწიფოს წასვლის შედეგად გამოთავისუფლებული ნიშები შეუძლია დაიკავოს და სახელმწიფოს მხრიდან აქტიური მიზანმიმართული პოლიტიკის სუბსტიტუტის (შემცვლელის) როლში შეუძლია მოგვევლინოს.

საკვანძო სიტყვები:

კონსალტინგი,
მმართველობა,
პროდუქტი,
კომპანია,
ტექნოლოგია.

ამჟამად შეგვიძლია გამოვეყოთ ხუთი ძირითადი ტიპის კონსალტინგური ორგანიზაციები [65].

პირველი ტიპია მრავალპროფილური კომპანიები, რომლებიც დასპეციალებული არიან აუდიტზე, საინფორმაციო ტექნოლოგიებზე, იურიდიულ ან საფინანსო კონსულტირებაზე. მმართველობითი კონსულტირება აქ დამატებითი მომსახურებაა და ზურგს უმაგრებს ძირითადს.

მეორე ტიპია მმართველობითი კონსულტირების რომელიმე სფეროში ჩამოყალიბებული სპეციალიზებული კომპანიები. მმართველობითი კონსულტირების ყველა დანარჩენი სახე ასევე მთავარი საკონსულტაციო პროდუქტის მხარდასაჭე-

ვახტანგ ღათაშვილი

სტუ-ს პროფესორი

E-mail: social_economica@mail.ru

მაკა ბუღულაშვილი

სტუ-ს დოქტორანტი

E-mail: bughulashvili@ibsu.edu.ge

ნატო ჩიკვილაძე

სტუ-ს ასოც. პროფესორი

E-mail: natochikviladze34@gmail.com

ერადაა შექმნილი. მაგალითად, არსებობს კონკრეტულად მოტივაციისთვის შექმნილი საკონსულტაციო ფორმები. ისინი ემსახურებიან ხელფასის სისტემების, სოციალური პაკეტების, პრემიების, ბონუსების სისტემების აგებას, რესტრუქტურიზაციას, რეინჟინირინგს, სტრატეგიებს და ა.შ. მათში საკუთარი პროფესიული სკოლები იქმნება. ზოგიერთი საკონსულტაციო ფირმა ჩნდება ფეტიშიზირებული მოთხოვნის საპასუხოდ და ცდილობს მაქსიმალურად დააკმაყოფილოს იგი. თუმცა, ამ მოთხოვნის ამოწურვის შემდეგ მას ან გაქრობა უხდება, ან ახალ მოთხოვნილებებზე გადართება.

საკონსულტაციო ფორმების მესამე ტიპია ლიდერი ორგანიზაციები. მათი ჩამოყალიბება ხდება მაღალი კლასის სპეციალისტის ძლიერი პიროვნების როგორც იდეოლოგიის ირგვლივ. ძალიან ძლიერ ლიდერებს თავიანთ გარშემო მუდმივად შეიძლება ჰყავდეთ ოცამდე თანამშრომელი, სხვებს - ერთი-ორი, რომლებიც ლიდერის სტილში მუშაობენ. ზოგიერთი მათგანი ქმნის ე.წ. ორგანიზაცია - გარსს, კონკრეტულ პროექტებზე იწვევენ თავის კოლეგებს, მაგრამ როგორც კი ეს პროექტები სრულდება, იგი იშლება სამუდამოდ ან შემდეგი კლიენტის გამოჩენამდე.

კიდევ ერთი ტიპია პარტნიორობა. ესაა კონსულტანტთა ჯგუფი, რომელთაგან თითოეული თავისი საქმის სპეციალისტია, თავისი კლიენტურა ჰყავს და დამოუკიდებლად მუშაობა შეუძლია. ამის მიუხედავად, ისინი ამჯობინებენ ერთობლივად დააფინანსონ საერთო ოფისი, ორგტექნიკა, ბუღალტერი, სამდივნო და სხვა დამხმარე მუშაკები. თითოეულ მათგანს რი-



გრიგობით შეუძლია ისარგელოს ამ ოფისით: მოიწვიოს კლიენტები, გამართოს პრეზენტაციები, მიიღოს და გაავრცელოს ინფორმაციები, ჩაატაროს მიმდინარე მუშაობა. ასეთ პარტნიორთა წრე უფრო ხშირად 6-8 კაცისაგან შედგება. ისინი დროდადრო იწვევენ ერთმანეთს კლიენტთან ერთობლივი მუშაობისათვის, იყენებენ ერთმანეთის მეთოდებს და გამოცდილებას. გარდა ამისა, ოფისში ისინი პერიოდულად აწეობენ შიდა სემინარებს რთული შემთხვევების, კონსალტინგში გამოვლენილი ახალი ტენდენციების, ლიტერატურის ერთობლივად განსახილველად, პუბლიკაციების მოსამზადებლად და ა.შ.

მეხუთე ტიპია დამოუკიდებელი ინდივიდუალური კონსულტანტები, რომლებსაც ბაზარზე აქვთ ან არა აქვთ რაიმე იურიდიული სტატუსი. სწორედ ასეთი კონსულტანტები შეადგენენ უმრავლესობას სხვა ფირმების „გარსებში“. მათი წარმატება პროფესიულ წრეებში მათ რეპუტაციასა და პატივისცემაზეა დამოკიდებული.

მრავალპროფილურ და სპეციალიზებულ კომპანიებში მუშაობა უფრო ხშირად ნაკადზეა აგებული, კონსულტანტი კი დიდი წარმოების ნაწილია. მათ მარკეტინგის საკუთარი სამსახურები აქვთ, რომლებიც კლიენტებს აგროვებენ, კონსულტანტი კი მხოლოდ შემსრულებელია. საკონსულტაციო საქმიანობის ორგანიზების დანარჩენ სამ შემთხვევაში კონსულტანტები უფრო თავისუფალი არიან ბაზარზე თავიანთი სტატუსის განსაზღვრასა და კლიენტურასთან ურთიერთობების აგების წესებში, თუმცა, აქ პროფესიული რისკი უფრო მაღალია.

წარმოქმნილი პრობლემების დიდი მავალფეროვნება და საგნობრივი სფეროების სიმრავლე განსაზღვრავს როორც საკონსულტაციო მომსახურების მრავალფეროვნებას, ისე კონსულტანტთა შესაბამისობას სპეციალიზაცია-სთან [84].

თვალსაჩინოებისათვის ნაშომში განხილულია აუდიტორული ფირმების ორგანიზაციული საქმიანობის სტრუქტურა. მათ განსაკუთრებული ადგილი უჭირავთ კონსალტინგურ ფირმებს შორის, ყველაზე მკაცრად აკონტროლებს სახელმწიფო, აუდიტის თანმხლები მომსახურება კი კონსალტინგური საქმიანობის პრაქტიკულად მთელ სპექტრს მოიცავს. „აუდიტორული საქმიანობის შესახებ“ კანონის თანახმად, აუდიტორული ორგანიზაცია კომერციული ორგანიზაციაა, რომელიც აუდიტორულ შემოწმებებს ახორციელებს და აუდიტის თანმხლებ მომსახურებას ეწევა.

აუდიტორული ორგანიზაცია ნებისმიერი ორგანიზაციულ - სამართლებრივი ფორმით შეიძლება შეიქმნას, გარდა ღია ტიპის სააქციო საზოგადოებისა. ასეთი ორგანიზაციის საკადრო შემადგენლობის არანაკლებ 50%-ისა საქართველოს ის მოქალაქეები უნდა იყვნენ, რომლებიც მუდმივად ცხოვრობენ ქვეყნის ტერიტორიაზე. თუ ორგანიზაციის ხელმძღვანელი უცხოეთის მოქალაქეა, მაშინ ეს წილი 75%-ზე ნაკლები არ უნდა იყოს. აუდიტორულ ფირმებს უმეტესად დახურული ტიპის სააქციო საზოგადოების ან შპს-ის ფორმა აქვს.

აუდიტორული ფირმების კლასიფიკაციის ძირითად ნიშნებს ეკუთვნის: საქმიანობის ხასიათი (შესასრულებელი ფუნქციები) და რეალიზებული მომსახურების მოცულობა.

საქმიანობის ხასიათის მიხედვით აუდიტორულ ფირმებს უნივერსალურ და სპეციალიზებულ ფირმებად აჯგუფებენ.

უნივერსალურ აუდიტორულ ფირმებს სავალდებულო აუდიტის ჩატარება შეუძლიათ შემდეგი მიმართულებებით: საერთო აუდიტი, სადაზღვევო და საბანკო აუდიტი, საინვესტიციო ფონდების აუდიტი. მათი სამუშაოს სახეობა: ბუღალტრული აღრიცხვის დანერგვა, აღდგენა და წარმართ-

ცხრილი 1

აუდიტორული ფირმის სახე	რიცხოვნობა, კაცი	რეალიზაციიდან ამონაგების წლიური მოცულობა
მცირე	10-მდე	5 000-მდე
საშუალო	10-50	5 001-50 000
მსხვილი	50-ზე მეტი	50 000-ზე მეტი



ვა; სამეურნეო-საფინანსო საქმიანობის ანალიზი, აქტივებისა და პასივების შეფასება; კონსულტაციები საფინანსო, მმართველობითი და საგადასახადო აღრიცხვის საკითხებში, ბუღალტრული აღრიცხვისა და აუდიტის სწავლება; აღრიცხვის კომპიუტერიზაცია და სხვა.

აუდიტორული ფირმების გარდა, აუდიტორულ საქმიანობას ინდივიდუალური აუდიტორებიც (ფიზიკური პირები) შეიძლება ეწეოდნენ დამოუკიდებლად. მათ უნდა გაიარონ ატესტაცია, მოიპოვონ ლიცენზია და მეწარმეებად დარეგისტრირდნენ. კერძო პრაქტიკის მქონე აუდიტორები შეიძლება ეწეოდნენ როგორც უნივერსალურ, ისე სპეციალიზებულ საქმიანობას, გარდა სავალდებულო აუდიტის ჩატარებისა.

აუდიტორებსა და აუდიტორულ ფირმებს უფლება არა აქვთ ჩაატარონ რაიმე სამეწარმეო საქმიანობა აუდიტორული და მისი თანმხლები საქმიანობის გარდა. ჩატარებული მომსახურების მოცულობის მიხედვით აუდიტორული ფირმები იყოფა დიდ, საშუალო და მცირე ფირმებად. ეჭვს არ იწვევს ის ფაქტი, რომ უნივერსალური ფირმები უფრო ხშირად დიდი ან საშუალო ორგანიზაციებია.

გაწეული მომსახურების მოცულობის ძირითადი კრიტერიუმი, ჩვენი აზრით, რეალიზაციიდან ამონაგების მოცულობაა. ამასთან, ზომის ერთეულად შეგვიძლია გამოვიყენოთ შრომის ანაზღაურების მინიმალური ზომა (ამ შემთხვევაში იგი 5000 ლარის ტოლია). ფირმების გრადაცია ცხრ. 1-შია მოყვანილი.

ამის შემდეგ განვიხილოთ კონსალტინგური მომსახურების საჭიროების პირობები. როგორც უკვე ვთქვით, ინფრასტრუქტურამ უნდა უზრუნველყოს დამატებითი შესაძლებლობები ბიზნესის იმ სუბიექტებისათვის, რომლებიც სპეციფიკური სირთულეებისა და პრობლემების დაძლევას უწყობენ ხელს. ამიტომ არსებობს ის ობიექტური გარემოებები, რომლებიც კონსალტინგის როგორც ბაზრის ინფრასტრუქტურის აუცილებლობას განსაზღვრავენ.

კლიენტებს კონსალტინგი სჭირდებათ მრავალი სხვადასხვა მიზეზის გამო, რომელთაგან ზოგიერთი ქვემოთაა ჩამოთვლილი:

❖ ექსპერტიზის საჭიროება. კომპანიის ზრდის ან რაიმე სერიოზული ცვლილებების ჩატარებისთვის აუცილებელი ცოდნა და ჩვევები ხშირად შეუძლებელია მივიღოთ მისი თანამშრომლებისაგან. ამიტომ ორგანიზაცია კონსულტანტებს მიმართავს ასეთი პროექტების შესასრულებლად ან წარმოქმნილი პრობლემების მოსაგვარებლად.

❖ დროის უკმარისობა. შტატში მყოფ თანამშრომლებს შეიძლება დრო არ აღმოაჩნდეთ

სპეციალური პროექტების ან კვლევების შესასრულებლად. კონსულტანტი შეიძლება ორგანიზაციის ნაწილი გახდეს დროის იმ პერიოდით, ვიდრე ყველაფერი აუცილებელი არ შესრულდება.

❖ გამოცდილების უკმარისობა. კომპანიაში შეიძლება არ ჰყოფნიდეთ ზოგიერთი კვალიფიცირებული სპეციალისტი. კონსულტანტებს შეუძლიათ შეავსონ ეს ნიშები, ვიდრე მიმდინარეობს საშტატო მუშაკების სწავლება ან ახალი თანამშრომლების დაქირავება.

❖ საშტატო სტრუქტურის მოქმედება. კონსულტანტების დასაქმება შეიძლება დროის მოკლე პერიოდით, პროექტის განხორციელებისათვის. როცა სამუშაო შესრულებულია, ორგანიზაციას შეუძლია სწრაფად და ადვილად შეწყვიტოს მათთან ურთიერთობა.

❖ ობიექტური აზრი გარედან. კონსულტანტებს ახალი ხედვა შეაქვთ პრობლემებში. გარედან მოწვეულ სპეციალისტებს ახალი აზრის შეთავაზება შეუძლიათ ამოცანის გადაწყვეტის გზების შესახებ.

❖ ახალი იდეები. კონსულტანტები მოდიან სხვა დარგებსა და ფირმებში მუშაობით მიღებული იდეებით. ისინი სხვადასხვა წყაროებიდან იღებენ ცოდნასა და წარმატებულ გადაწყვეტათა ნიმუშებს. რაც შეეხება შტატიდან თანამშრომლებს, ისინი შეიძლება უაღრესად მჭიდრო კავშირში იყვნენ ამ პრობლემასთან და ახალი გადაწყვეტა დაინახონ.

❖ სისწრაფე და ეფექტიანობა. გამოცდილების მქონე კონსულტანტის სამუშაოზე მოწვევა პრობლემის გადაწყვეტის უფრო სწრაფი და ეფექტიანი ხერხი შეიძლება გამოდგეს კომპანიისათვის, ვიდრე შტატიანი თანამშრომლების იძულება, რომ უფრო სწრაფად იმუშაონ მათ.

❖ სიტუაციის შეფასება. კონსულტანტს შეუძლია ობიექტურად შეაფასოს სიტუაცია, განსაზღვროს პრობლემა და წარმოადგინოს მისი მოგვარების რეკომენდაციები.

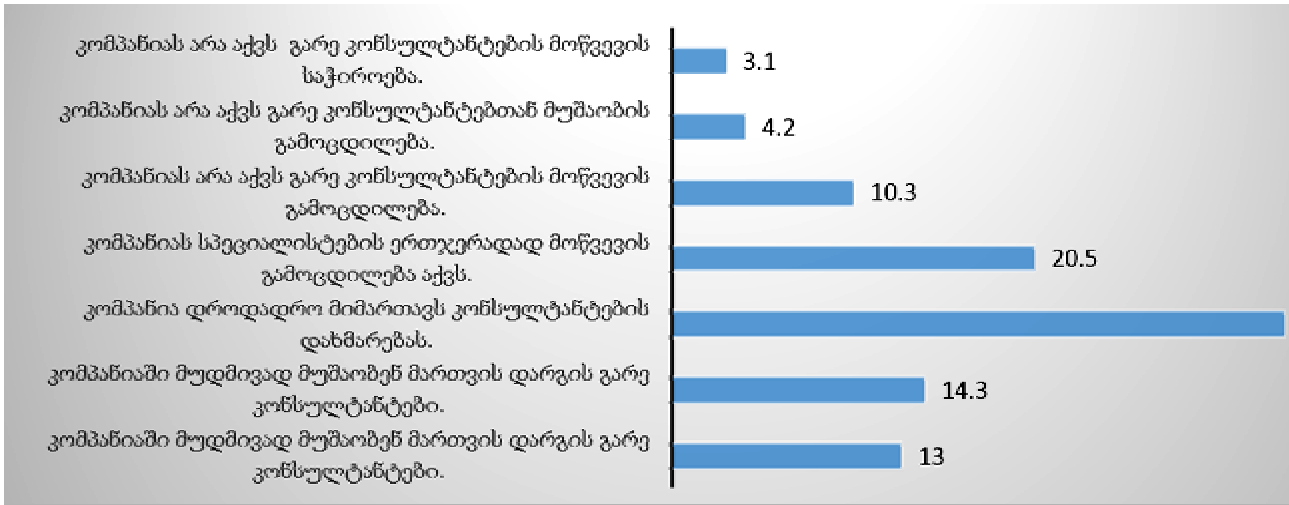
❖ დამოუკიდებლობა. შერწყმისა და შთანთქმის ოპერაციების, ორგანიზაციული სტრუქტურის სხვა ცვლილებების შემთხვევაში გარე კონსულტანტს შეუძლია დამოუკიდებელი შეამავალივით იმოქმედოს უთანხმოებათა და წინააღმდეგობათა აღმოსაფხვრელად.

❖ კეთილი ნების გამოვლენა. ორგანიზაციას შეიძლება არ ჰქონდეს საკმარისი დრო ან სხვა რაღაც მიზეზების გამო ვერ შეასრულოს კანონის რაიმე მოთხოვნები. კონსულტანტის დაქირავებით ასეთი ორგანიზაცია აჩვენებს, რომ ძალისხმევას ახმარს ამ პრობლემის მოგვარებას.

ამჟამად საქართველოს ეკონომიკაში არ



სურ. 1. კონსალტინგური მომსახურების საჭიროება (%)



არსებობს ისეთი დარგი, რომელიც არ იყენებდეს კონსულტანტების მიერ შეთავაზებულ შესაძლებლობებს. თუმცა, წინა წლებში შეკვეთილი კონსალტინგური მომსახურების მოცულობით უპირობოდ ლიდერობს მრეწველობა, რომელიც კონსულტანტების მთლიანი ამონაგების 60-70%-ს უზრუნველყოფს. აქედან, კონსალტინგური კომპანიების შემოსავლების უდიდეს ნაწილს უზრუნველყოფენ გაზისა და ნავთობის დარგების საწარმოები და ელექტროენერგეტიკა. შესამჩნევ როლს (მთლიანი ამონაგების 12%) ფინანსური სექტორი თამაშობს.

არაპროპორციულად დაბალია მომსახურების სფეროს საწარმოებიდან მიღებული შეკვეთები. არადა, საქართველოს მშპ-ში მას 50%-ზე მეტი უკავია. კონსალტინგური მომსახურების მოხმარების თვალსაზრისით ექსპერტები არათანამედროვედ მიიჩნევენ მშენებლობის დარგს, უძრავ ქონებასთან და საცალო ვაჭრობასთან დაკავშირებულ კომპანიებს.

მმართველობითი კონსულტირების მომსახურებას გვერდს უვლიან ეკონომიკის იმ დარგებისა და სფეროების საწარმოები, საც არ არის მძაფრი კონკურენცია ან ფინანსების უკმარისობა. პირველ შემთხვევაში მენეჯერებს ბიზნესის უფრო ეფექტიანად წარმართვის მოტივაცია არა აქვთ, მეორე შემთხვევაში კი საწარმოებს სახსრები მიმდარე პრობლემების მოსაგვარებლად კი არ ყოფნით. ასეთი ვითარებაა სოფლის მეურნეობაში, ქვანახშირის მრეწველობაში, ბევრ სატრანსპორტო და სხვა საწარმოებში.

რამდენად სწრაფად მიმართავენ ქართული კომპანიები მართვის დარგის კონსულტანტების მომსახურებას? ჩვენს მიერ 2014 წელს ჩატარებული კვლევის შედეგები ამგვარად განაწილ-

და (სურ. 1):

ბიზნესი უფრო ხშირად იმ ცოდნისა და ჩვეულების გამოყენების შესაძლებლობას იზიდავს, რომლებიც პროფესიულ კონსულტანტებს აქვთ. ამას გამოკითხულთა თითქმის 60% აღნიშნავს. გარე კონსულტანტების გარეშე შეუძლებელია კომპანიის დამოუკიდებელი დიაგნოსტიკის ჩატარება.

საქართველოს საწარმოთა თითქმის მეხუთედი მართვის სფეროს კონსულტანტების მომსახურებას ადამიანური და ორგანიზაციული რესურსების დეფიციტის შემთხვევაში მიმართავს. ეს ხშირად ეფექტიანია, განსაკუთრებით, როცა ამგვარი დატვირთვა არათანაბრადაა განაწილებული დროში.

ძალიან ცოტა საწარმო იყენებს კონსულტანტების მომსახურებას კომპანიაში კრიზისული სიტუაციის წარმოქმნის შემთხვევაში. ჩვენი აზრით, ეს ორ რამეზე მეტყველებს: ერთი, თანამედროვე მმართველობითი კონსალტინგის მიერ გაწეული მომსახურების შესახებ ბიზნესის წარმომადგენელთა არასაკმარის ინფორმირებულობაზე, და, მეორე, ქართული ბიზნესის ჯერ კიდევ არასაკმარის გახსნილობაზე [64].

აქედან გამომდინარეობს აუდიტის როგორც კონსალტინგის ყველაზე მნიშვნელოვანი მიმართულების წინმსწრები განვითარების გარემოებები:

- ბუღალტრულ ანგარიშგებას გადაწყვეტილებათა მისაღებად იყენებენ დაინტერესებული მოსარგებლები, მათ შორის ხელმძღვანელობა, ეკონომიკური სუბიექტის ქონების მონაწილეები და მესაკუთრეები, რეალური და პოტენციური ინვესტორები, ხელისუფლების ორგანოები და სხვა;
- ბუღალტრული ანგარიშგება დამახინჯე-



ბული შეიძლება იყოს, კერძოდ, შემფასებელ მნიშვნელობათა გამოყენებისა და ფაქტების არაერთმნიშვნელოვანი ინტერპრეტაციის გამო;

➤ ბუღალტრული ანგარიშგების სარწმუნოება შეუძლებელია დამოუკიდებლად იყოს შეფასებული დაინტერესებულ მოსარგებლეთა უმრავლესობის მიერ. ამას განაპირობებს სააღრიცხვო ინფორმაციის წდომის გართულება და ბუღალტრულ ანგარიშგებაში ასახული სამეურნეო ოპერაციების სირთულე. ამიტომ ანგარიშგების სარწმუნოების შესახებ აუდიტორული ორგანიზაციის აზრს შეუძლია მათ ამ ანგარიშგების მიმართ მეტი ნდობა განაპირობონ ინფორმაციით დაინტერესებულთა მხრიდან.

აუდიტის შედეგია აუდიტორის პროფესიული დამოუკიდებელი აზრი, რომელიც შემოწმებისას გამოვლენილ ფაქტებს ეყრდნობა. ეს აზრი სუბიექტურია და შეიძლება არ დაემთხვეს საგადასახადო ორგანოების ან სახელმწიფო კონტროლის სხვა სტრუქტურების შეხედულებებს.

თვალსაზრისების აცდენის ფაქტი არ უნდა განვიხილოთ აუდიტორის არასაკმარისი დონის დასტურად. ამასთან, აუდიტორის მსჯელობა და რეკომენდაციები კანონმდებლობის ნორმებს უნდა ეყრდნობოდეს და არგუმენტირებული უნდა იყოს, რათა მისმა გამოყენებელმა მხარემ შეძლოს სასამართლო წესით თავისი სიმართლის დაცვა.

უნდა აღინიშნოს, რომ ამჟამად მოქმედებენ ისეთი ფაქტორები, რომლებიც ხელს უწყობენ აუდიტორული საქმიანობის საერთაშორისო პრაქტიკასთან მიახლოებას:

✓ აქციონერებს, ინვესტორებსა და კრედიტორებს მოთხოვნა გაუჩნდათ საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამის აუდიტზე;

✓ შექმნილია აუდიტორული საქმიანობის სტანდარტები, რომლებიც განსაზღვრავენ არა მარტო აუდიტის ზოგად პრინციპებსა და მიზნებს, არამედ მისი ჩატარების ტექნოლოგიასაც. ამ სტანდარტების მრავალი დებულება საერთაშორისო სტანდარტების ნორმების ანალოგიურია;

✓ ქვეყანაში ჩამოყალიბდა ფირმების გარკვეული წრე (მათ შორის ისეთები, რომლებიც ტრანსნაციონალური აუდიტორულ-კონსალტინგური ქსელების შემადგენლობაში შედიან), რომლებსაც კარგი და მზარდი რეპუტაცია აქვთ და რომლებიც აუდიტორული საქმიანობის საერთაშორისო სტანდარტების რეალურად შესრულებას ცდილობენ. ისინი გამუდმებით ამაღლებენ მომსახურების ხარისხს კონსულტირების სხვა მიმართულებებშიც.

ზემოთქმულის საფუძველზე მიგვაჩნია, რომ

საკონსულტაციო მომსახურების ბაზარი შემდეგნაირად განვითარდება:

1. საშუალო ბიზნესზე საკუთრების გადანაწილების აქტივობის ცენტრის გადატანა გაზრდის კომპლექსური პროექტების რაოდენობას. მესაკუთრეებმა აშკარად გამოამჟღავნეს კონკრეტული მიზნების დასახვის ტენდენციები: მართვის ეფექტიანობის ამაღლება ან ბიზნესის გაყიდვისთვის მზადება. ასეთი მიზნები მოითხოვენ ერთიან ტექნოლოგიად შეკრულ სამუშაოთა კომპლექსს. ამიტომ მსხვილი კომპანიები ცდილობენ იმ საკონსულტაციო ფირმებს შეუკვეთონ კომპლექსური პროექტები - კონცეფციის შემუშავებიდან სისტემის დანერგვამდე, რომლებსაც ამგვარი პროექტების მართვის გამოცდილება აქვთ.

2. ფინანსური მართვის სფეროში ყველაზე მეტ ინტერესს გამოიწვევს ფინანსური დაგეგმვისა და ფინანსური რესურსების გამოყენების ინტეგრაცია. გამოვლინდა პოლდინგში შემავალი საწარმოებიდან ბუღალტრული და საგადასახადო აღრიცხვის გამოტანის ტენდენცია. ამას განახორციელებს მომსახურების გაერთიანებული ცენტრები, რაც არსებითად აამაღლებს ანგარიშგების ხარისხს და შეამცირებს მისი მომზადების ხარჯებს. საფურადღებო გახდება ისეთი საკითხები, როგორიცაა წარმოების მართვა, მოწყობილობის ტექნიკური მომსახურება და რემონტი.

3. შიდაკონსალტინგური ქვედანაყოფების თანდათანობით შემცირება მსხვილ კომპანიებში. თავის დროზე მათ ქმნიდნენ კონფიდენციალობისა და საკუთარი ბიზნესის ღრმად გაგების მოსაზრებებით. დღეს სისტემური პრობლემების მოსაგვავლად მართვის მრავალ სფეროში სულ უფრო ხშირად იწვევენ გარე ექსპერტებს. ბაზარზე კვალიფიციური კადრების არსებობა და იმ პროექტების გაჩენა, რომლებსაც წინათ შიდა კონსულტატები წყვეტდნენ, კონსალტინგის ბაზრის ზრდას შეუწყობს ხელს.

4. ბოლო დროს დამკვიდრდა კიდევ ერთი, ჩვენი შეხედულებით, საკმაოდ სერიოზული ტენდენცია: კონსულტანტების განაკვეთებში ინტერვალის შემცირება. ერთი მხრივ, კონკურენციის ზრდა და ბაზრის გაჯერების დასაწყისი იმას შეუწყობს ხელს, რომ ფასების ზედა თამასა ძირს დაეშვება. მეორე მხრივ, კვალიფიციური მოთხოვნის განვითარებასთან ერთად განაკვეთების ქვედა თამასა აიწევს იმ კომპანიების გაცხრილვის ხარჯზე, რომლებიც უფასო მომსახურებას სთავაზობენ კლიენტებს. ამის შედეგად ის კლიენტი მოიგებს, რომელიც სულ უფრო მეტ ხარისხიან მომსახურებას მიიღებს ნორმალურ ფასად.



5. საქართველოს ფირმების გამჭვირვალობის და მართვადობის ამაღლების აუცილებლობა უახლოეს წლებში განავითარებს კონსალტინგის ბაზარს. გაზრდილი მოთხოვნა იქნება ორგანიზაციული ცვლილებების სფეროში ჩატარებულ მომსახურებაზე, ფინანსური და არაფინანსური ანგარიშგების მომზადების კონსალტინგზე, მართვის სისტემების გაუმჯობესებაზე. ასეთი პროექტების წარმატებით რეალიზება გაზრდის საწარმოთა საინვესტიციო მიმზიდველობასაც და უფრო ეფექტიანად მოიხიდავს დაფინანსებას, მათ შორის, აქციათა პირველადი განთავსების გზით.

6. უახლოეს წლებში კლიენტები კონსულტანტებს მოსთხოვენ მზა კომპლექსურ გადაწყვეტილებებს. ცალკე აღებული დარგისათვის ტერიტორიისა თუ სტრუქტურისათვის მზა ვერტიკალური გადაწყვეტილებების შემუშავება, აგრეთვე, კლიენტის ბიზნეს-პროცესების ადაპტირება კონსულტანტების მიერ შემუშავებულ გადაწყვეტილებასთან კონსალტინგის ბაზრის განვითარების მამოძრავებელი მექანიზმი გახდება.

7. როცა მარტივი გადაწყვეტილებები თავიანთ თავს ამოწურავენ ხოლმე, მაღლდება პრობლემისადმი კომპლექსურად მიდგომის მნიშვნელობა. კონსალტინგური მომსახურების ბაზარი, ჩვენი აზრით, იცვლება იმ ამოცანების გართულების გამო, რომლებიც შემკვეთი საწარმოების წინაშე დგას. მათი ზრდა-განვითარება სულ უფრო მეტ ხარისხობრივ ცვლილებებს მოითხოვს მართვის, აღრიცხვისა და დაგეგმვის სისტემებში, რაც თითქმის ყოველთვის კვალიფიციური სპეციალისტების მოზიდვას უკავშირდება.

8. კლიენტის შერჩევა და მისი მოთხოვნები დიდად დააშორებს ერთმანეთს ხარისხიან და უხარისხო მომსახურებას, ამით კი გაამართივებს კონსულტანტის შერჩევას.

9. საკონსულტაციო მომსახურების შემადგენლობა შეიცვლება. ისინი, ვინც ვერ დააკმაყოფილებს სტრატეგიულ მართვაზე კლიენტის მოთხოვნას, ლოკალურ საკითხებზე დასპეციალიზდებიან. ამის გამო კლიენტებს შეეძლებათ კონსულტანტების სახით რეალური დამხმარეები მიიღონ.

10. უახლოეს მომავალში არ ჩანს სახელმ-

წიფოს როლის მატება კონსალტინგის ბაზრის განვითარებაში. გამონაკლისია სახელმწიფო სტრუქტურების მხრიდან დამატებითი მოთხოვნის შექმნა კონსულტანტებს შორის პატიოსანი კონკურენციის უზრუნველყოფისას.

11. მომსახურების ბაზარზე ახალ ფაქტორად შეიძლება იქცეს კონსალტინგური ქვედანაყოფების განვითარება მსხვილი კორპორაციების სტრუქტურაში. მათ შეუძლიათ ეფექტიანად გადაჭრან საწარმოში გაჩენილი პრობლემები მხოლოდ იმ გარე კონსულტანტებთან აქტიური თანამშრომლობით, რომლებსაც აქვთ უფრო სრულყოფილი პრაქტიკის ცოდნა დარგში და სრულიად განსხვავებულ კლიენტებთან მუშაობის გამოცდილება.

შეგვიძლია ჩამოვთვალოთ მთელი რიგი მიმართულებები, რომლებშიც დახვეწა დასჭირდებათ კონსალტინგური მომსახურების გამწვევ ფირმებს:

- ❖ კლიენტის ბიზნესის გაგება;
- ❖ კლიენტის რეალური პრობლემების სტრუქტურა და ანალიზი;
- ❖ განმეორებით შეკვეთებზე ორიენტაციის აღება;
- ❖ იმ საინფორმაციო ტექნოლოგიების ინტენსიურად გამოყენება, რომლებიც იძლევიან აუდიტორული კომპანიის მუშაობის ნაყოფიერების ამაღლების შესაძლებლობას;
- ❖ იმ ტერიტორიის გაფართოება, რომელიც კომპანიის კონსალტინგური მომსახურებითაა დაფარული;
- ❖ დანახარჯების შემცირება დაბეგერის ოპტიმიზების გზით.

შემდგომი განვითარებისათვის კონსალტინგურმა ფირმებმა უნდა გააუმჯობესონ მათი საქმანობის მრავალი ასპექტი, მათ შორის:

- ინტეგრაცია და პარტნიორობა;
- ტერიტორიული ქსელის შექმნა;
- სპეციალიზაცია დარგებისა და მიმართულებების მიხედვით;
- პროფესიული სწავლება;
- საერთაშორისო ასოციაციების წევრობა;
- შიდა ტექნიკური სტანდარტების შექმნა;
- კონსულტირება, დარგობრივ და ტერიტორიულ დონეებზე.