



კონსალტინგური ორგანიზაციების საქმიანობის ეფექტიანობის ანალიზი

რეზიუმე

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.

შესრულებულია კონსალტინგური საქმიანობის ეფექტიანობის მართვის მდგომარეობის შემფასებელი კვლევები მსოფლიო, ცენტრალურ და რეგიონულ დონეებზე. გამოვლენილია კონსალტინგის შემდგომი განვითარების ფაქტორები, განსაზღვრულია ქვეყანაში კონსალტინგურ მომსახურებაზე არსებული მოთხოვნის თავისებურებები. მონაცემთა კვლევის პროცესში მიღებულმა შედეგებმა გვიჩვენა კონსალტინგური მომსახურების ბაზრის განვითარების არსებული დადებითი ტენდენციები - საქართველოში კონსალტინგური კომპანიების ამონაგების მატების ტემპები 4-ჯერ და კიდევ უფრო მეტია, ვიდრე საშუალოდ მსოფლიოში. ეს მაჩვენებელი ადასტურებს საქართველოს საწარმოებს შორის კონსალტინგურ მომსახურებაზე მოთხოვნის ზრდას.

საკვანძო სიტყვები:

კონსალტინგი,
ეკონომიკური თეორია,
გლობალიზაცია,
ტექნოლოგია,
მარკეტინგული კვლევები.

მარკეტინგული კვლევები იმ სოციალური ტექნოლოგიის სახეობაა, რომელმაც ბაზრის მართვის ეფექტიანი სახსრები უნდა გამოაფლოს ამ ბაზარზე შექმნილი ვითარების ობიექტური გაგების საფუძველზე. კონსალტინგური მომსახურების ბაზრის მარკეტინგულმა კვლევამ უნდა მოიცვას საველე და კაბინეტური კვლევები.

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

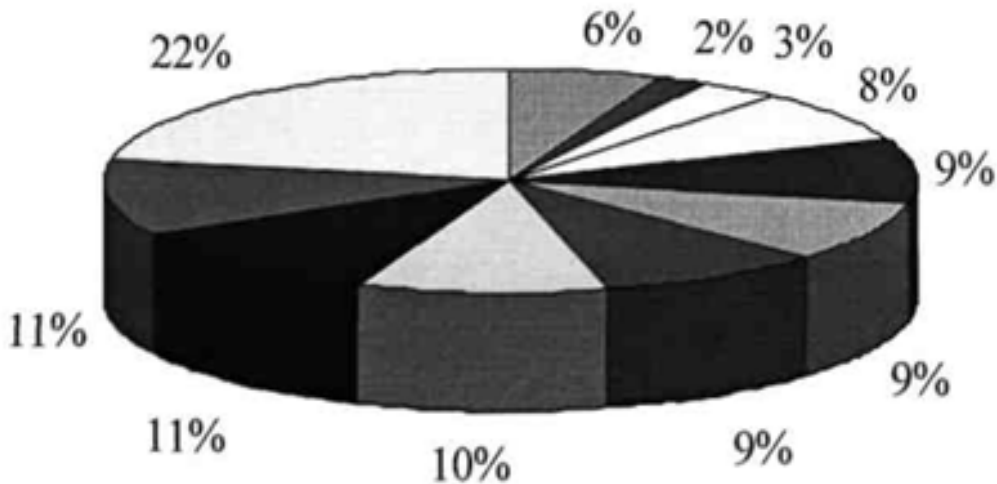
საველე კვლევები, ე.ი. მეორადი ინფორმაციის (რომელიც სადღაც უკვე არსებობს და სხვა მიზნით იყო შეგროვებული) საფუძველზე ჩატარებული კვლევები წინასწარი (მიმოხილვითი) კვლევებია და მათ აღწერილობითი ხასიათი აქვთ. ამგვარი კვლევების მეშვეობით შეგვიძლია დავადგინოთ კონსალტინგური მომსახურების ბაზრის საერთო ეკონომიკური მახასიათებლები, ეროვნული ან სხვა თავისებურებები უცხოეთის ბაზრებზე გასვლისას. საველე კვლევები პირველადი მონაცემების შეგროვებას გულისხმობენ. ესაა მონაცემები, რომლებსაც ღებულობენ კონკრეტული მარკეტინგული პრობლემის გადასაწყვეტად სპეციალურად ჩატარებული საველე კვლევებისას.

ჩვენ ჩავატარეთ კონსალტინგური მომსახურების შიდა და გარე ბაზრების კვლევა. კაბინეტურ კვლევას ემატებოდა საველე, რომელიც თბილისა და რუსთავის საწარმოებს შორის ჩატარდა რეგიონულ ბაზარზე.

ბოლო ათი წლის მანძილზე შესამჩნევია კონსალტინგური მომსახურების ძალიან სწრაფი ზრდა. ეს მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციას უკავშირდება. საინფორმაციო ტექნოლოგიის ბოლო მიღწევებმა და გლობალურმა საინფორმაციო ქსელებმა წარმოდგენები შეცვალეს საწარმოების საზღვრებისა და წარმოების ტექნოლოგიის შესახებ, აგრეთვე, ბიზნესის წარმართვისა და ხელმძღვანელობის შესახებ. საქონლის ტრადიციული ბაზრების გაჯერებამ მოითხოვა მოხმარების მიმართ ახალი მიდგომების ძიება. სწორედ ამიტომ წამყვანი საკონსულტაციო ფირმების შეკვეთების პორტფელის 80%-ზე მეტი ბიზნესის რეორგანიზაციისა და რესტრუქტურისაციის მიმართულებით მომსახურების გაწევის შეკვეთებია.



სურ. 1. საქმიანობის სხვადასხვა სფეროში გაწეული კონსალტინგური მომსახურების ანალიზი



- 22% - შეკვეთები ფინანსური სექტორის საწარმოებიდან,
- 11% - მომხმარებლის საგნების მწარმოებელი საწარმოებიდან,
- 11% - სხვა სამრეწველო საწარმოებიდან;
- 10% - ტელეკომუნიკაციების სფეროს კომპანიებიდან,
- 9% - სამთავრობო დაწესებულებებიდან,
- 9% - ჯანდაცვის დაწესებულებებიდან,
- 9% - ენერგოსექტორის საწარმოებიდან,
- 8% - სამეცნიერო კვლევითი დაწესებულებებიდან,
- 3% - მასმედიიდან და შოუ-ბიზნესიდან,
- 2% - საბითუმო და საცალო ვაჭრობის საწარმოებიდან,
- 6% - სხვა საწარმოებიდან.

საქმიანობის სხვადასხვა სფეროში გაწეული კონსალტინგური მომსახურების სტრუქტურა საერთაშორისო ორგანიზაცია **FEAKO**-ს მიხედვით 1 სურათზეა წარმოდგენილი [10].

მსოფლიოში კონსალტინგური მომსახურების სტრუქტურის მიახლოებითი შეფასება ასეთ შედეგებს იძლევა. აშშ-ის წილად მოდის მსოფლიოს მმართველობითი კონსალტინგური მომსახურების მთელი ბაზრის დაახლოებით 49%. ბოლო ათწლეულებში კონსალტინგური მომსახურების ბაზარი ერთ-ერთი ყველაზე სწრაფად მზარდი ბაზარია მსოფლიოში. მისი ზრდა 15-20%-ია წელიწადში, რაც 2-3-ჯერ აღემატება მეცნიერებატექვადი პროდუქციისა და სამომხმარებლო მომსახურების ბაზრების განვითარების ტემპებს. 2003 წელს აშშ-ში იყო მართვის დარგის დაახლოებით 50 000 კონსულტანტი, რომლებმაც გაწეულ მომსახურებაში 17 მლრდ დოლარი მიიღეს. ამერიკის ათ წამყვან კონსალტინგურ ფირმაში 45 000 კონსულტანტი იყო დასაქმებული და მათ წელიწადში 8,2 მლრდ დოლარი გამოიმუშავეს. 2006 წელს ამ ათი ფირმის ბრუნვა 20 მლრდ დოლარამდე გაიზარდა, ბაზრის მოთხოვნამ კი

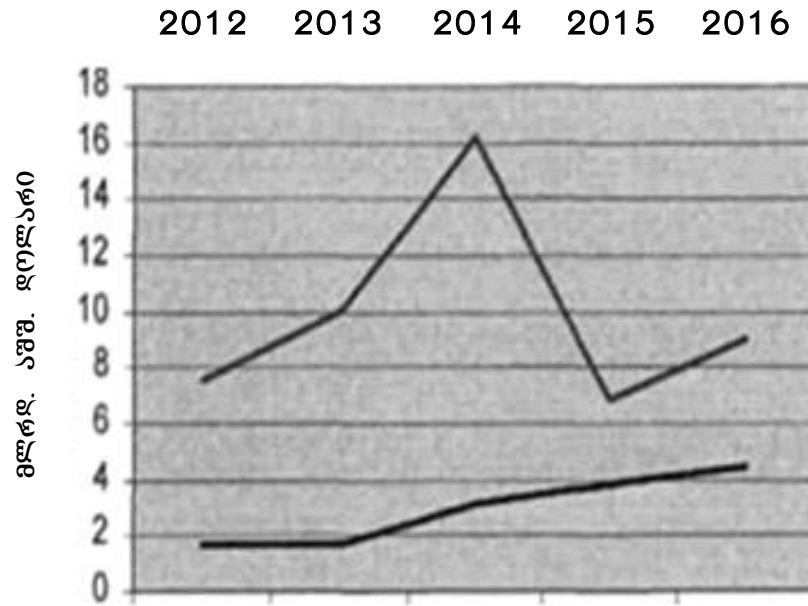
40 მლრდ-ს გადააჭარბა. 2000 წელს დასავლეთ ევროპაში მუშაობდა მართვის, ეკონომიკისა და ფინანსების დარგის 43 000 კონსულტანტი, რომელთა მომსახურების მოცულობამ დაახლოებით 5 მლრდ დოლარი შეადგინა, ხოლო 2005 წელს მართვით გერმანიაში ირიცხებოდა 44,2 ათასი კონსულტანტი. მათ მიერ მარტო ამ ქვეყანაში გაწეულმა მომსახურებამ 9,7 მლრდ დოლარს მიაღწია. ბოლო წლებში მართვის დარგის კონსულტანტების რაოდენობა რამდენჯერმე გაზრდილი დიდ ბრიტანეთში. ერთ კონსულტანტზე მოსულმა გამოიმუშავებამ 2006 წელს გერმანიაში 219,4 ათასი დოლარი შეადგინა, შვეიცარიაში - 206,8, დანიაში - 180,1, უნგრეთში - 43,3 ათასი დოლარი [97].

საერთო საქმიანი აქტივობის დაქვეითების წლებშიც კი კონსალტინგი არა მარტო რჩება, არამედ ვითარდება კიდევ. ამის დამატებითი დასტურია კონსალტინგური ფირმების მუდამ მზარდი მოთხოვნილება როგორც სპეციალისტებზე, ისე მომსახურე პერსონალზე.

კონსალტინგის ფართოდ განვითარებამ ის

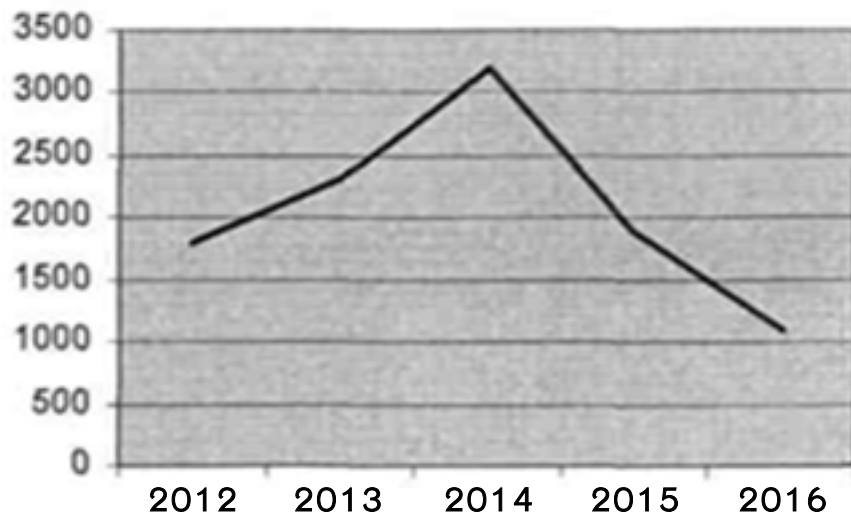


სურ. 2. შერწყმათა და შთანთქმათა მოცულობა 2012-2016 წელს



საქართველო

1. ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპა



მთელი მსოფლიო

გამოიწვია, რომ აშშ-ში 1990-იან წლებში მრეწველობაში დასაქმებულ ყოველ 100 მმართველზე 1 კონსულტანტი მოდიოდა. კონსულტანტების რაოდენობის ზრდამ 2000-იან წლებში ახალი ტერმინიც კი გააჩინა „კონსულტანტ-ადტურვილობა“, რომელსაც ანგარიშობენ ქვეყნის მთელი მოსახლეობის რაოდენობის შეფარდებით კონსულტანტთა რაოდენობასთან. იაპონიაში ეს მაჩვენებელი 2,5 ათასი კაცია, აშშ-ში - 4,5, დასავლეთ ევროპაში - 12,5, განვითარებად ქვეყნებში - 250-300 000 კაცი. საქართველოში 2005 წლისთვის ამ მაჩვენებელმა დაახლოებით

12 00 კაცი შეადგინა.

მმართველობითი კონსალტინგის განვითარების თავისებურებად 1960-იანი წლების მეორე ნახევრიდან იქცა დარგში უმსხვილესი აუდიტორული ფირმების აქტიურად დანერგვა. გიგანტურ შერწყმათა გამო მათ შორის ყველაზე მსხვილი ფირმების რაოდენობა თანდათან მცირდებოდა ე.წ. „დიდ რეიანამდე“ (1980-იანი წლების დასაწყისი) „ექვსიანამდე“ (1990-იანი წლების დასაწყისი), „ხუთეულამდე“ და „ოთხეულამდე“ (სურ. 2).

ბოლო დრომდე „დიდ ხუთეულს“ მიაკუთვნებდნენ PricewaterhouseCoopers (PwQ), Ernst&Young,



KPMG, Deloitte&Touche da ArthurAndersen-ს.

ამ ფორმებმა კონსულტირების განვითარება დაიწყო როგორც ბუღალტრული მომსახურების ბუნებრივი გაგრძელება, საკმაოდ სწრაფად გააფართოვეს თავიანთი ინტერესების სპექტრი და ლიდერები გახდნენ ოპერაციულ კონსალტინგში (ოპერაციული მართვის იმ პრობლემების მოგვარებაში, რომელიც მოიცავს მმართველობითი აღრიცხვის და ანგარიშების მოწყობას, ფინანსური მენეჯმენტის განსხვავებულ ასპექტებს და სხვა). გარდა ამისა, მათ სწრაფად შეაფასეს საკონსულტაციო მომსახურების მზარდი შემოსავლიანობა და აქტიურ კონკურენციაში ჩაებნენ სტრატეგიული კონსალტინგის ველში. „დიდი ხუთეულის“ ჯამური შემოსავლები 1998 წელს 60 მლრდ დოლარით იყო შეფასებული, მათი პერსონალი კი დაახლოებით 500 000 კაცი იყო. თუმცა, თუ აუდიტის სექტორში მათ გაბატონებული მდგომარეობა ეკავათ, კონსალტინგის სფეროში მათ ღირსეულ კონკურენციას უწევდნენ ისეთი ფირმები, როგორებიცაა A. T. Kearney, Bain&Company, Booz-Allen&Hamilton, The Boston Consulting Group, McKinsey&Company, Mercer Management Consulting და სხვა.

კონსალტინგური ბიზნესის სტრუქტურასა და შემოსავლიანობაში ნამდვილი გადატრიალება მოხდა 1980-იანი წლების ბოლოს, რაც დიდწილად უკავშირდება საწარმოს რესურსების მართვის ე.წ. ინტეგრირებული საინფორმაციო სისტემების ფართოდ განვითარებას. ტრადიციული სასწავლო-საბუღალტრო პაკეტებისგან განსხვავებით ამ სისტემებმა ყველა რესურსის ეფექტიანად მართვის ტექნიკური შესაძლებლობა მისცეს მსხვილ კომპანიებს. იმის გათვალისწინებით, რომ ეს სისტემები მართვის ახალ სტანდარტებსა და პრინციპებს ეყრდნობა, მათი დაწერვის პროცესი გულისხმობს კომპანიის ყველა ძირითადი ბიზნეს-პროცესის რეორგანიზებას. აუცილებელია თვით პროგრამული უზრუნველყოფის გარკვეული ადაპტირება საწარმოთა ინდივიდუალურ თავისებურებებთან. ამ ამოცანების სირთულე აუცილებლად მოითხოვს მართვისა და საინფორმაციო ტექნოლოგიების პროფესიონალ კონსულტანტთა მონაწილეობას.

ამას შედეგად მოჰყვა საინფორმაციო მმართველობითი კონსალტინგის მთელი მიმართულების ჩამოყალიბება, რომელმაც წამახალისებელი ზემოქმედება იქონია მთელი მსოფლიო კონსალტინგური ინდუსტრიის განვითარებაზე. საამისოდ ყველაზე უფრო მომზადებული აღმოჩნდა „დიდი ხუთეული“, რომელსაც გააჩნდა კვალიფიცირებული სპეციალისტები და გამოცდილება კონსულტირებისა და საინფორმაციო ტექნოლოგი-

ბის სფეროში (სააღრიცხვო-საბუღალტრო სისტემების დანერგვის ბაზაზე). სწორედ ამ დროს „დიდი ხუთეულის“ ლიდერების შემოსავლები მმართველობითი კონსალტინგიდან სწრაფად უახლოვდებოდა ტრადიციული აუდიტიდან მიღებულ შემოსავლებს. ბოლო წლებში ეს სექტორი „დიდი ოთხეულის“ კომპანიების ზრდის ძირითადი წყარო გახდა. მაგალითად, მმართველობითი კონსულტირებისგან ფირმა Ernst&Young-ის შემოსავლები 2012 წელს 4 მლრდ დოლარამდე ანუ 33%-ით გაიზარდა, უმსხვილესი კომპანია Price waterhouse Coopers-ის ამონაგების ზრდამ 41,5% შეადგინა (აქაც თითქმის 4 მლრდ დოლარი).

კონსალტინგის სფეროში აუდიტორული ფირმების, შემდეგ კი კომპიუტერული მოწყობილობის მიმწოდებლების აქტიურობამ წარმოშვა ამ სფეროში ახალი მონაწილეების მთელი საქმიანობის ჩართვის ტენდენცია მისი ხასიათის მიუხედავად. ამიტომ ამჟამად დიდი განვითარება ჰპოვეს აუდიტორულ-კონსალტინგურმა ჯგუფებმა, რომლებიც ერთნაირად ეწევიან პრაქტიკულად ყველა სახის კონსალტინგურ მომსახურებას: აუდიტს, მმართველობით, საგადასახადო და იურიდიულ კონსულტირებას, მომსახურებას კორპორაციების ფინანსების სფეროში.

კონსულტანტთა მომსახურების დონის კვლევამ, რომელიც KennedyInformationGroup-მა ჩაატარა დასავლეთის 242 კომპანიაში, გამოავლინა, რომ რაც უფრო დიდია კონსალტინგური ფირმის ზომები, მით ნაკლებად არიან კმაყოფილები მათი მომსახურებით.

როგორც ჟურნალი Consulting Magazine იუწყება [104], კომპანიათა პრეზიდენტები უფრო მეტად არიან კმაყოფილები მომსახურებით, ვიდრე ვიცე-პრეზიდენტები და დირექტორები. საინტერესოა, რომ ის კომპანიები, რომლებიც მეტ ფულს ხარჯავენ კონსალტინგზე, მიღებულ მომსახურებას უფრო სასარგებლოდ თვლიან, ვიდრე ისინი, რომლებიც - ნაკლებს. კონსულტანტების დამქირავებელი კომპანიები ყველაზე ხშირად უკმაყოფილონი არიან:

1. უკვე ცნობილ, „კონსერვატულ“ გადაწყვეტათა შეთავაზებაში დიდი ფულის გადახდით;
2. კლიენტის აზრის უგულვებელყოფით;
3. იმ რეკომენდაციებით, რომელთა ხორცშესხმა ძნელია.

ოთხ წელიწადში ერთხელ ტარდება მენეჯმენტ-კონსულტანტთა მსოფლიო კონფერენცია. მეოთხე კონგრესის დოკუმენტებში (ბერლინი, 2000) დაფიქსირებულია, რომ კონსალტინგი უკვე წარმოადგენს ეკონომიკის მსოფლიო დარგს - ფორმირების პროცესში მყოფ ინდუსტრიას [103].



ასეთ კონფერენციებს პროფესიული კონსალტინგური ასოციაციები და გაერთიანებები ატარებენ. ასეთი ასოციაციები დღეს 42 ქვეყანაში არსებობს. ისინი აერთიანებენ არა ინდივიდუალურ კონსულტანტებს, არამედ კონსალტინგურ ფირმებს. ინდივიდუალურ კონსალტინგებს შექმნილი აქვთ სპეციალური ფორმის გაერთიანებები - „მენეჯმენტ-კონსალტინგის ინსტიტუტები“. ეროვნული კონსალტინგური ინსტიტუტები გაერთიანებული არიან საერთაშორისო საბჭოში, რომლის შტაბ-ბინა ტორონტოშია (კანადა).

არსებობს კონსალტინგური ფირმების ორი წამყვანი საერთაშორისო პროფესიული გაერთიანება:

1. ევროპის ეკონომიკისა და მართვის ასოციაციათა ფედერაცია. იგი 1960 წელს დაფუძნდა პარიზში, 1991 წელს კი მისი შტაბ-ბინა ბრიუსელში გადაიტანეს. ამჟამად ფედერაციის წევრია ევროპის ქვეყნების 25 ეროვნული ასოციაცია. ფედერაციის წევრი ასოციაციები 1 200 კონსალტინგურ ფირმას მოიცავენ 12 000 კონსულტანტით.

2. მენეჯმენტ-კონსალტინგური ფირმების ასოციაცია. იგი 1929 წელს დაფუძნდა და მსოფლიოში უძველესი კონსალტინგური ასოციაციაა. ზემოხსენებული ფედერაციისგან განსხვავებით ასოციაცია ჯერ კიდევ ტრანსნაციონალური გაერთიანებაა და არა ეროვნებათშორისი. ეს იმტომ, რომ ამ ორგანიზაციის წევრები უმსხვილესი ამერიკული ფირმებია, რომლებსაც მსოფლიოს თითქმის ყველა რეგიონში აქვთ ფილიალები, რასაც მათი საერთაშორისო სტატუსი ეყრდნობა [63].

პროფესიული ასოციაციებისა და ინსტიტუტების მთავარი ამოცანებია კონსალტინგური მომსახურებისა და პროფესიული ქცევის მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფა გარანტირება.

პროფესიული კონსალტინგური ასოციაციების გვერდით არსებობენ ისეთი ორგანიზაციებიც, რომლებშიც კონსულტანტები სხვა სპეციალისტებთან ერთად არიან ჩართული. ასეთებია ევროპის მენეჯმენტის განვითარების ფონდი, ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის მენეჯმენტის განვითარების ფონდი, მენეჯმენტის ამერიკული ასოციაცია, მენეჯმენტ-ორგანიზაციების სრულიად იაპონიის ფედერაცია.

მთლიანობაში კონსალტინგური მომსახურების სექტორი მსოფლიო ეკონომიკის სხვა დარგებთან შედარებით წინმსწრები ტემპებით ვითარდება. ამ ბაზრის განსაკუთრებული განვითარებაა მოსალოდნელი ცენტრალურ და აღმოსავლეთ ევროპაში, დსთ-სა და ჩინეთში. მოთხოვნის მოცულობის კუთხით ყველაზე პერსპექტიულ ბაზრად ჩინეთს განიხილავენ [99].

აღსანიშნავია, რომ აუდიტორული მომსახურების ბაზარზე „დიდი ოთხეულის“ ხვედრითი წილი საქართველოში გაცილებით მაღალია, ვიდრე დასავლეთის განვითარებულ ქვეყნებში. ამის მიზეზია ფინანსური ანგარიშგების სტანდარტებში არსებული სერიოზული განსხვავებები. 2000-იანი წლების დასაწყისში „დიდმა ხუთეულმა“ ინვესტიციები დააბანდა სპეციალისტების მომზადებასა და ბუღალტრული აღრიცხვის საქართველოს სპეციფიკის შესწავლაში და შეძლო სერიოზულად მოეკიდა ფეხი საქართველოს ბაზარზე. ეს განხორციელდა მსოფლიო ბანკისა და სხვა საერთაშორისო ინსტიტუტების სახსრების ხარჯზე. დასავლეთის მცირე აუდიტორული კომპანიებისთვის საქართველოს ბაზარზე შესვლის ბარიერები ძალიან მაღალია. ამიტომ ესა თუ ის საერთაშორისო კომპანიები ძალიან იშვიათადაა წარმოდგენილი საქართველოში.

კონსალტინგური მომსახურების ბაზრის ანალიზით ჩვენ მიერ დადგენილია, რომ საზღვარგარეთის ბაზარმა კონსალტინგური საქმიანობის მნიშვნელოვანი გამოცდილება დააგროვა და იგი კარგადაა სტრუქტურირებული. გარკვეულწილად დარეგულირებულია კონსალტინგური საქმიანობის სამართლებრივი საფუძვლები, მკაფიოდაა გამოთვლილი რეგულირების სახელმწიფო და არასახელმწიფო ფორმების ურთიერთქმედება. შექმნილია კონსალტინგური ფირმების მრავალრიცხოვანი ტრანსნაციონალური ქსელები, რომლებიც მნიშვნელოვან თანხებს ხარჯავენ პროფესიული იმიჯის შენარჩუნებაზე, ეთიკური ნორმების დაცვაზე, საქმიანობის ნორმატიული უზრუნველყოფის განმტკიცებაზე. განვითარებულ ქვეყნებში კონსალტინგურ ფირმებს მნიშვნელოვნად უჭერენ მხარს სახელმწიფო და მსხვილი სამეწველო კორპორაციები. უმრავლეს ქვეყნებში შექმნილია კონსულტანტების მიმართ ნდობის ატმოსფერო იმ ფირმების მხრიდან, რომლებიც შემკვეთებად გვევლინებიან.

ხარვეზებად შეგვიძლია მივიჩნიოთ კონსალტინგური მომსახურების გაფართოების აგრესიული პოლიტიკა განვითარებადი ეკონომიკის ქვეყნებში, რომელიც მოიცავს კორუმპირებულობას (სამთავრობო ჩინოვნიკების მოსყიდვას ტრანსნაციონალური კორპორაციების სასარგებლოდ კანონმდებლობის შეცვლის მიზნით, აგრეთვე, შემკვეთი ფირმების ხელმძღვანელთა მოსყიდვას) და გაწეული მომსახურების დაბალ ხარისხს (კონსალტინგური ფირმების რიგითი სპეციალისტების დაბალი დონის კვალიფიკაციის გამო).

საკონსულტაციო მომსახურება როგორც საქმიანი მომსახურების შემადგენელი ნაწილი საქართველოს ეკონომიკაში საბაზრო გარდაქმ-



ნების დაწეებასთან ერთად გაჩნდა და ამიტომ მას შედარებით მოკლე ისტორია აქვს. ექსპერტთა შეფასებით, საქართველოს კონსალტინგური მომსახურების ბაზარი 2010 წელს სამი მილიონი ლარის დონეზე იყო. 2012 წლის პირველ ნახევარში მან 6,3 მილიონ-ს მიაღწია, 2014 წლის პირველ ნახევარში - კი უკვე 10,9 მილიონ ლარს და კვლავ აგრძელებს დინამიკურად ზრდას.

აუდიტორულ-საკონსულტაციო მომსახურების თანამედროვე ბაზარს საქართველოში შემდეგი ტენდენციები ახასიათებს:

- ❖ აუდიტორულ-საკონსულტაციო მომსახურების მოცულობათა ზრდა და ამ ბიზნესში დასაქმებულთა რაოდენობის მატება;
- ❖ საკონსულტაციო მომსახურების ახალი სახეებისა და ბაზრების გამოჩენა;
- ❖ კონსულტირებაში ორგანიზაციული ფორმების მრავალფეროვნება;
- ❖ კლიენტი ორგანიზაციების სახეებისა და რაოდენობის გაფართოება;
- ❖ მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება;
- ❖ მეთოდური ინსტრუმენტარიუმის განვითარება.

საქართველოს 10 უმსხვილესი საკონსულტაციო ჯგუფის მომსახურების ბაზრის სტრუქტურა ამგვარად გამოიყურება (სურ. 3):

ნიშანდობლივია, რომ კონსალტინგური მომსახურება ყველაზე უფრო მზარდი სექტორია ქართული ბიზნესის სხვა სფეროებთან შედარებით. ეს ვითარება სრულიად კანონზომიერია. ეკონომიკის სტაბილიზება, ჩრდილიდან გამოსვ-

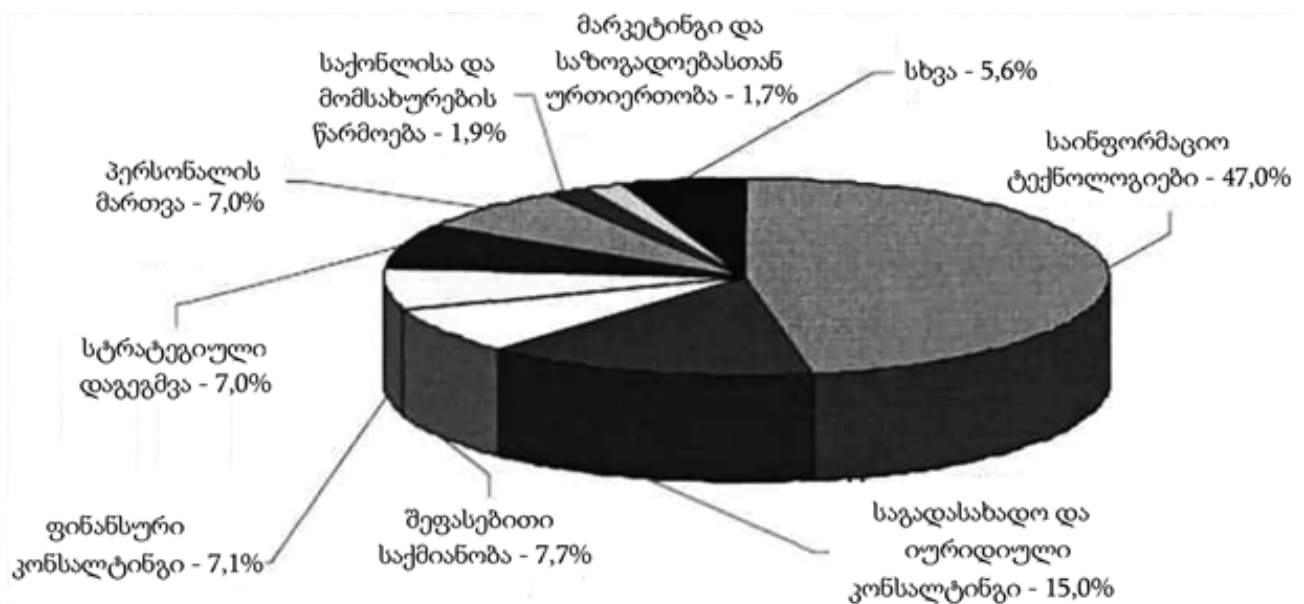
ლის და ლეგალური ბიზნესის წარმართვის სურვილი, საწარმოთა კაპიტალიზაციის მატება და დასავლეთის ფირმებთან პარტნიორობა იმას იწვევს, რომ კომპანიათა მესაკუთრეები და მმართველები სულ უფრო ხშირად მიმართავენ მმართველობითი, საგადასახადო, იურიდიული, საკადრო და სხვა სფეროების პროფესიულ კონსულტანტებს. თანაც, ეს ტენდენცია ახასიათებს არა მარტო მსხვილ და საშუალო, არამედ მცირე საწარმოებსაც.

კონსალტინგურ მომსახურებაზე არსებული მოთხოვნა ამ სეგმენტში კონკურენციის გამწვავებას განაპირობებს. გამუდმებით ჩნდება ახალი კომპანიები, რომლებიც თავს კონსულტანტებს უწოდებენ. ბაზარზე, ცხადია, არსებობენ კონსალტინგის ლიდერები - „დიდი ოთხეული“ და დაახლოებით ათამდე წამყვანი ქართული კონსალტინგური კომპანიები.

კონსალტინგის ბაზარი საქართველოში ჯერ კიდევ ფორმირების პროცესშია. ჩატარებული კვლევების საფუძველზე შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ამ მხრივ ყველაზე ავტორიტეტულია სარეიტინგო სააგენტო „ექსპერტის“ შეფასებები. იგი ყოველ წელს იკვლევს კონსალტინგური მომსახურების ბაზარს და პირველ რიგში აფასებს კონსალტინგური კომპანიების წლიური შემოსავლების მოცულობებს.

კონსალტინგურ მომსახურებას საქართველოში არა აქვს მოწესრიგული ნორმატულ-საკანონმდებლო ბაზა. ამ მომენტისათვის შექმნილი არაა ისეთი კანონმდებლობა, რომელიც ახს-

სურ. 3. საქართველოში კონსალტინგური მომსახურების ბაზრის სტრუქტურა, %



წყარო: საქ. სტატი



ნის და რეგლამენტაციას მოახდენს, თუ სად იწეება და რით მთავრდება საკონსულტაციო მომსახურება. ამის მიუხედავად კონსალტინგური მომსახურების ფირმების ჯამური ბრუნვა ათობით მილიონ ლარს შეადგენს.

გამოკვლევამ აჩვენა, რომ ქვეყნის დონეზე კონსალტინგი ახლა წარმოადგენს სხვადასხვა ჯგუფებად დანაწევრებულ-დაქუცმაცებულ სტრუქტურებსა და ქვესტრუქტურებს. გამოჩენილია შეადგენს მძლავრი ინტეგრაციული პროცესები, რომლებიც დედაქალაქში ხდება. რაც შეეხება მთლიანად საქართველოს, აქ არ არის ერთიანი ორგანიზაციულ-მეთოდოლოგიური ცენტრი, რომელიც შეძლებდა კადრების სწორად და გეგმაზომიერად მომზადება-გადამზადებას და სათანადო სერტიფიკატების გაცემას. საერთოდ არ არსებობს ამის სახელმწიფოებრივი მხარდაჭერა და მატერიალურ-ფინანსური ბაზა.

საქართველოს სტატისტიკის სახელმწიფო კომიტეტის მონაცემებით, ქვეყანაში 3 00-ზე მეტი კონსალტინგური კომპანიაა. თუმცა, საქართველოს მთელი კონსალტინგი ჯერ კიდევ არ წარმოადგენს ბიზნესის ერთიან მძლავრ ინდუსტრიას. ამიტომ ყოველი ექსპერტი ამ ბაზრის მოცულობას საკუთარი შეხედულებით აფასებს, თანაც კონსალტინგის მომხმარებელთა მხარეს მყოფი ანალიტიკოსების აზრი ხშირად ამ მომსახურების „წარმოებელთა“ აზრის საპირისპიროა. კვლევებმა აჩვენა, რომ ზოგიერთი სახის კონსალტინგი პროპორციულად არაა წარმოდგენილი საქართველოს მთელ ტერიტორიაზე.

მომსახურების ნახევარს თბილისის ბიზნეს-კონსულტანტები ახორციელებენ. 10-10%-ზე მეტი კომპანია მოქმედებს ქუთაისა და აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში. თითქმის ერთნაირი რაოდენობაა (6%-მდე) რუსთავის, გორის, მცხეთა მთიანეთის. ყველაზე ცოტა კონსულტანტი მუშაობს სამხრეთ საქართველოსა და კახეთის რეგიონებში. კონსულტანტთა მომსახურების ბაზრის დინამიკის ანალიზი გვიჩვენებს მის ზრდას ზოგიერთ სუბიექტში და კლებას - სხვა სუბიექტებში [104].

ყველა კონსალტინგური კომპანიის დაახლოებით 80% და მათი კლიენტების 40%-ზე მეტი თბილისშია თავმოყრილი. ამას ორი მიზეზი აქვს: ერთი, შემკვეთი კომპანიების უმრავლესობის სათაო ოფისები დედაქალაქშია განთავსებული და, მეორე, ყველაზე კვალიფიციური პერსონალიც აქაა თავმოყრილი.

სტაბილური მაჩვენებლების არსებობის შემთხვევაში მიმდინარეობს შეთავაზებული მომსახურების სახეების გადაჯგუფება. ცალკე დარგებად გამოიყო:

1. შეფასებითი საქმიანობა;
2. მარკეტინგული კვლევები;
3. ინჟინირინგი კონსალტინგის ელემენტებით.

კვლევებმა აჩვენა, რომ ახლა დიდი მოთხოვნით სარგებლობს ბიზნესის რესტრუქტურისაციასთან დაკავშირებული მომსახურების კომპლექსი. იგი მოიცავს არა მარტო ორგანიზაციული, იურიდიული და საწარმოს სხვა სტრუქტურების, მისი მთელი ქონების ოპტიმიზაციას, არამედ მართვის მთელი სისტემის რესტრუქტურისაციასაც. ლიდერის როლშია საინვესტიციო კონსალტინგი, რომლის დიაპაზონია ბიზნეს-გეგმების დამუშავება და თანხმდები დოკუმენტაციის პაკეტის მომზადება ინვესტორისთვის. მესამე ადგილს მყარად ინარჩუნებს ფინანსური კონსალტინგი. დიდი პოპულარობით სარგებლობს აგრეთვე IT-კონსალტინგი, კონსალტინგი პროექტების მართვის სფეროში, საინფორმაციო, იურიდიული, ეკოლოგიური, მუნიციპალური, სოციალურ-მმართველობითი და საკადრო კონსალტინგი. ჩანასახის სტადიაზეა კონსალტინგი ლოგისტიკის დარგში.

საქართველოს საწარმოების ძირითადი პრობლემები, ჩვენი აზრით, საკმაოდ სრულად გამოვლინდა კომპანია BKG-ის კვლევაში, რომელმაც მთელი რიგი საწარმოების ხელმძღვანელები გამოკითხა:

➤ ხელმძღვანელთა 83% აღიარებს მართვის სისტემის და ორგანიზაციული სტრუქტურის ხარვეზებს და ყველაზე დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს მათ;

➤ კომპანიების 78% საინვესტიციო რესურსების დეფიციტს განიცდის და ახალ ინვესტიციებს საჭიროებს;

➤ კომპანიების 11%-ს არ ჰყოფნით კვალიფიციური კადრები;

➤ ხელმძღვანელთა 11% აღნიშნავს თანამშრომლების მოტივირების სისტემაში არსებულ ნაკლოვანებებს და კომპანიის სტრატეგიულ მიზნებზე პერსონალის ორიენტაციის უქონლობას;

➤ ხელმძღვანელთა 71%-ს მიაჩნია, რომ აუცილებელია თავიანთ საწარმოთა კონკურენტუნარიანობის დონის ამაღლება;

➤ კომპანიათა 66%-ს ესაჭიროება ეფექტიანობის მაჩვენებელთა მონიტორინგის სისტემის დანერგვა;

➤ ხელმძღვანელთა 59% უკმაყოფილოა ინვესტიციებიდან მიღებული უკუგებით;

➤ კონკურენტუნარიანობის დაბალი დონის მქონე კომპანიების 59%-ს სჭირდება პროდუქციის გასაღების სისტემის ოპტიმიზება.

საქართველოს კონსალტინგის ზრდის სირთულე



ლებების მიუხედავად, შეგვიძლია გამოვეყოთ შემდეგი დადებითი ტენდენციები: ბაზრის მოცულობათა გაფართოება, კონსალტინგის მიმართ დაინტერესების ზრდა სამრწველო საწარმოების მხრიდან, კონსალტინგზე მოთხოვნის გაფართოება საშუალო ბიზნესის მხრიდან, მუდმივი შეკვეთების რაოდენობის ზრდა და იმის გაგება, რომ კლიენტს თვითონ არ შეუძლია ყველა ამ იდეის რეალიზება. ფირმებმა და ორგანიზაციებმა დაიწყეს არა მარტო კონსალტინგურ კომპანიებთან თანამშრომლობის მნიშვნელობისა და აუცილებლობის გაცნობიერება, არამედ მათ კონკურენტულ უპირატესობებში გარკვევაც. საგრძნობლად იმატა გაწეული მომსახურების რაოდენობამ და ხარისხმა. შემკვეთები უფრო ორიენტირებულები გახდნენ კომპლექსურ მომსახურებაზე, მისი დანერგვის გათვალისწინებით. გაჩნდა უნიკალური სამამულო კონსალტინგური ტექნოლოგიები, მეთოდები, მიდგომები, ნოუ-ჰაუ და ასე შემდეგ. გაიზარდა უახლოეს მომავალში ბიზნეს-მომსახურების ერთიანი კლასიფიკატორის შექმნის ალბათობა.

ამასთან ერთად, არსებობს უარყოფითი ტენდენციებიც. მათ ეკუთვნის: მომსახურების დირექტორების განსაზღვრისათვის საჭირო კლასიფიკაციის არასრულყოფილი და ჩახლართული სისტემა, მისი ტარიფების უქონლობა, სამუშაოთა არათავისდროული ანაზღაურების ფაქტების არსებობა, ნორმატიულ-საკანონმდებლო ბაზის უქონლობა, რომელიც დაარეგულირებდა კონსალტინგურ საქმიანობას საქართველოს მთელ ტერიტორიაზე, ცალკეული კლიენტების დაბალი კორპორატიული დონე, საინფორმაციო კულტურის უქონლობა.

აღსანიშნავია, რომ საქართველოში კონსალტინგის ბაზარზე ადგილი აქვს არაპროფესიონალიზმს, არაკეთილსინდისიერ კონკურენციას, სპეციალისტებისა მომზადებისა და გადამზადების ერთიანი ხარისხინი და ხელმისაწვდომი სისტემის უქონლობას, საკადრო პოტენციალის შემცირებას.

კვლევის პროცესში გამოვლინდა კონსალტინგში კონკურენტუნარიანობის ამადლების შემდეგი მიმართულებები: უნიკალური გადაწყვეტები თითოეული კლიენტისათვის, დარგობრივი სპეციალიზაცია, კლიენტებთან გრძელვადიანი პარტნიორული ურთიერთობები, კონფიდენციალობა, მხოლოდ დადებითი შედეგის ანაზღაურება, მსოფლიო სტანდარტების კომპლექსური მომსახურება, ფართო გეოგრაფიული სივრცე, საგანმანათლებლო ცენტრების არსებობა წარმატებული ინიციატივებისა და საკუთარი მეთოდოლოგიის შექმნა-განვითარებისათვის.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, კონსალტინგურ

მომსახურებათა შორის განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს აუდიტს. საქართველოში იგი კანონის მკაცრ ჩარჩოებშია მოქცეული. ამიტომ ძირითად დადებით ტენდენციად მოგვევლინა აუდიტორული საქმიანობის საკანონმდებლო ბაზის შექმნა-განვითარება და აუდიტის ახალი სტანდარტების მიღება. მეორე დადებითი ტენდენციაა აუდიტორული მომსახურების ბაზრის გაუმჯობესება ზრდა. შესაძინევად იმატა ბიზნესის მხრიდან აუდიტორთა საბჭოებისადმი ნდობამ. ბაზარმა მოითხოვა აუდიტორული ორგანიზაციების გამსხვილება და უნივერსალობა. იურიდიულ პირთა მნიშვნელოვანი ნაწილი ახლა გადის ყოველწლიურ აუდიტორულ შემოწმებას, რაც აყალიბებს კლიენტთა ბაზის გაფართოების ტენდენციას.

ამასთან, კანონში ჯერ კიდევ ბევრი რამ არის დასახვეწი. ბოლომდე მკაფიოდ არაა მონიშნული აუდიტორთა შერჩევის კონკურსების ჩატარების პროცედურები, არაკეთილსინდისიერი კონკურენცია, დემპინგი, „შავი აუდიტი“. დამაფიქრებელ ტენდენციად ჩამოყალიბდა აუდიტორთა შერჩევა არა კონკურენციის საფუძველზე, არამედ წამყვანი აუდიტორული ორგანიზაციების ინტერესების ღობირების საფუძველზე, ე.წ. „მთავრობასთან დაახლოებული“ სტრუქტურებისა და ორგანოების მიერ.

კონკურენტულ უპირატესობათა კვლევაში აჩვენა, რომ ძირითადია ბაზარზე ხანგრძლივად მუშაობა და უმწიკვლო რეპუტაცია. აუდიტორთა დიდი გამოცდილება, პროფესიონალიზმი, კომპეტენტურობა, დამოუკიდებლობა, მაღალი კვალიფიკაცია და მნიშვნელოვანი ინტელექტუალური კაპიტალი პროფესიის საფუძველს შეადგენს. კვლევის პროცესში გამოვლინდა, რომ კონკურენტულ უპირატესობათა მეორე და ყველაზე გავრცელებული კომპლექსია აუდიტორული მომსახურების მაღალი ხარისხი, აწონილ-დაწონილი საფასო პოლიტიკა, ფასსა და ხარისხს შორის ოპტიმალური თანაფარდობა, ოპერატიულობა, მინიმალური ვადები, მუშაობის მეთოდების მუდმივი გაუმჯობესება. კლიენტისათვის არანაკლებ ფასეულია ინდივიდუალური დამოკიდებულებაც. ამიტომ საბაზო კონკურენტულ უპირატესობებს შეგვიძლია მივაკუთვნოთ ასევე: კლიენტის ინტერესების მაქსიმალური გათვალისწინება, შემკვეთთა მხარდაჭერა ხელშეკრულების მოქმედების მთელი ვადის მანძილზე, კონფიდენციალობა, ამოცანების გადაწყვეტის მიმართ ინდივიდუალური მიდგომა საწარმოს მიზნებსა და დარგობრივ სპეციფიკაზე პირდაპირი დამოკიდებულებით.

უმნიშვნელოვანესი კონკურენტული უპი-



რატესობაა მოქმედი კანონმდებლობის დრმად ცოდნა საბუღალტრო, საგადასახადო, ოპერატიული და მმართველობითი აღრიცხვის სფეროებში, აგრეთვე, საგადასახადო პრაქტიკასა და ბიზნესის კომერციულ ასპექტებში გარკვეულობა, მომსახურების ბაზარზე მიმდინარე ყველა ცვლილებაზე მოქნილად რეაგირება. ყოველი მეათე აუდიტორული ორგანიზაცია თავის ძლიერ მხარეებს შორის ასახელებდა სისტემურ და კომპლექსურ მიდგომას მსხვილი ბიზნეს-პროექტების განხორციელების დროს, არა მარტო აუდიტორული, არამედ მისი თანმხლები მომსახურების ფართო სპექტრს.

აუდიტორულ შემოწმებათა მეტი წილი ამჟამად ტარდება ეკონომიკის საფინანსო-საბანკო და საინვესტიციო სექტორებში, ვაჭრობაში, მშენებლობაში, ელექტრო-ენერგეტიკაში, საშენ მასალათა მრეწველობაში, სამედიცინო მრეწველობაში და ა.შ.

მცირე ხვედრითი წილი, დაახლოებით 4%, უჭირავს აუდიტორულ შემოწმებებს სატრანსპორტო საწარმოებში. ამდენივეა ეს მაჩვენებელი კავშირგაბმულობის ორგანიზაციებში, სატელეკომუნიკაციო და კომპიუტერულ ბიზნესში, სასტუმროებში, რესტორნებსა და ტურისტულ ფირმებში. აუდიტორულ მომსახურებას უწევდნენ სახელმწიფო და მუნიციპალურ დაწესებულებებს, საბინაო-კომუნალური და სოციალური სექტორის საწარმოებს, სამეცნიერო და საგანმანათლებლო დაწესებულებებს და სხვა.

შეგვიძლია გამოვყოთ რამდენიმე ფაქტორი, რომლებმაც აუდიტორული მომსახურების ბაზრის ზრდა განაპირობებს. პირველი, კლიენტთა ბაზის გაფართოება სავალდებულო აუდიტს დაქვემდებარებულ საწარმოთა რაოდენობის გადიდების ხარჯზე; მეორე, აუდიტორულ მომსახურებაზე საათობრივი განაკვეთების ამაღლება საშუალოდ 20%-ით.

გარდა ამისა, მზადდება ახალი მომსახურებანიც, მაგალითად, ეკოლოგიური აუდიტი. ბუნებრივი რესურსების სამინისტრო ამუშავებს კომპანიების მიერ საბადოების გამოყენების შეფასების ახალ კრიტერიუმებს. ახალი მეთოდები გამოყენებული იქნება საბადოებით სარგებლობის ეფექტიანობის შესაფასებლად. აუდიტორები უკვე გვთავაზობენ ეფექტიანობისა და გარემოსთვის მიყენებული ზარალის შეფასებას. კომპანიებისთვის ეს ხელსაყრელია არა მარტო იმისათვის, რომ თავი აარიდონ ჯარიმებსა და სანქციებს, არამედ დაასაბუთონ შედავათები ანდა შეამოწმონ მათგან მიღებული ეკონომიკური ეფექტი.

კონსალტინგის ბაზარზე ერთ-ერთი ძირითა-

დი ტენდენციაა კომპანიების გამსხვილება. მცირე კომპანიებს უკვე უჭირთ ბაზრის ლიდერებთან გამკლავება და იძულებული არიან ან გაყიდონ თავიანთი ბიზნესი, ან უფრო მსხვილ და ცნობილ კომპანიებში გადავიდნენ.

საქართველოს კომპანიებს კონკურენცია უწევთ არა მარტო დასავლეთის ფირმებთან, არამედ ერთმანეთს შორისაც. მსხვილი აუდიტორული კომპანიები მცირე კომპანიებთან აწყდებიან კონკურენციას, დედაქალაქის კომპანიები კი - რეგიონების ფირმებთან. ეს ყოველივე ამსხვილებს ბაზარს და ამცირებს მის მონაწილეთა რაოდენობას.

ზემონათქვამს თუ განვაზოგადებთ, შეგვიძლია გამოვავლინოთ შემდეგი ზოგადი ტენდენციები. ათი უმსხვილესი საკონსულტაციო კომპანიის ამონაგები 2015 წლის პირველ ნახევარში 70%-ით გაიზარდა და 11 მილიონ ლარს მიაღწია. კონსალტინგის ბაზარი მუდამ გამოირჩეოდა დინამიკით, მაგრამ ასეთი რეკორდული ტემპები ბოლოს 2003 წელს აღინიშნა, როცა საწარმოები მთლიანად გათავისუფლდნენ პოსტ-კრიზისული შოკისაგან, კონსალტინგი კი გადაჩენის საშუალებიდან იმიჯის ელემენტად გადაიქცა.

ამჟამად პოსტკრიზისული ეფექტისა და მოდის ეფექტი აღარ აღინიშნება. ამის მიზეზია კომპლექსურ კონსალტინგურ პროექტებზე საწარმოების მოთხოვნის კვლავ განახლებული ზრდა, თუმცა, ამჯერად - აუცილებელი საინფორმაციო-ტექნოლოგიური მდგენელით.

ძლიერ შეიცვალა დარგობრივი პრიორიტეტები. კონსულტანტების მომსახურებაზე მოთხოვნა წარადგინეს ისეთმა დარგებმაც კი, როგორიცაა ქვანახშირის მრეწველობა და დაზღვევის სექტორი, სადაც ამონაგების ზრდამ 400-1000% შეადგინა. საქსტატის მონაცემებით, მსუბუქმა, კვების, მრეწველობამ, მძიმე მეტალურგიამ, ვაჭრობამ და ტრანსპორტმაც აჩვენეს კონსალტინგის მიმართ ინტერესის ზრდა: ამ დარგებისთვის გაწეული მომსახურებიდან მიღებული შემოსავლები კონსალტინგურ კომპანიებს 1-დან 8 მლნ ლარამდე გაეზარდათ. ამ კომპანიებმა მნიშვნელოვანი სახსრები გამოიმუშავეს ტრანსპორტსა და კავშირგაბმულობაში. კონსულტანტებზე დიდ მოთხოვნას ავლენდა ნავთობისა და გაზის მომწოდებლები - 5,2 მილიონ ლარით და ელექტროენერგეტიკა - 2,3 მილიონი. რაც შეეხება ბანკებისა და საინვესტიციო ინსტიტუტების მოთხოვნას კონსალტინგზე, იგი 50-ჯერ გაიზარდა.

კონსალტინგის ბაზარს აქტიურად იპყრობენ ის კომპანიები, რომლებიც მანამდე საინფორმა-



ციო ტექნოლოგიებზე იყვნენ დასპეციალებული. მაგალითად, საინფორმაციო ტექნოლოგიების სფეროში მომსახურების სექტორი თითქმის გაორმაგდა, რამაც კიდევ უფრო გაზარდა მისი ხვედრითი წილი კონსულტანტთა ამონაგების მთლიან მოცულობაში: 43-დან 47%-მდე (სურ. 4).

გარდა ამისა, კონსალტინგმა ზრდის ძალიან მაღალი ტემპები აჩვენა მარკეტინგისა და საზოგადოებასთან ურთიერთობების სფეროებში, პერსონალის მართვაში და საქონლისა და მომსახურების წარმოებაში. ამ მიმართულებებზე დასპეციალებული კონსალტინგური კომპანიების ამონაგების ზრდამ წელიწადში შესაბამისად 273, 100 და 99% შეადგინა. ამჟამად ამ სექტორების წილად მთლიანობაში უკვე თითქმის 11% მოდის.

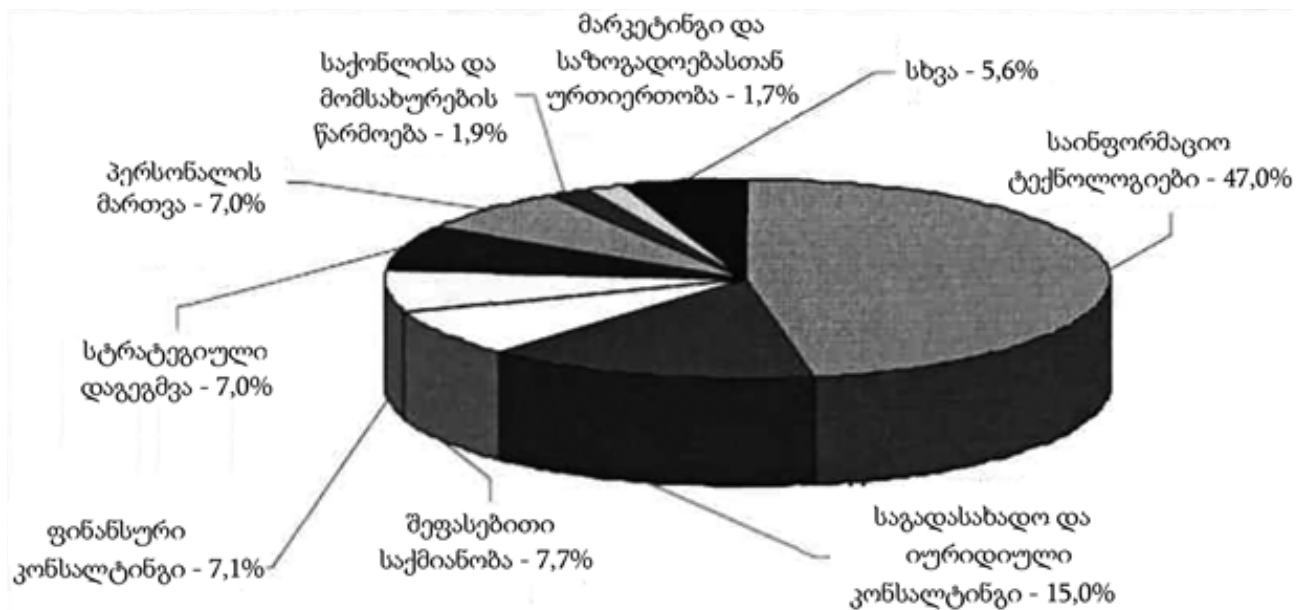
სულ უფრო მეტ მასშტაბებს იძენს სახელმწიფოს მონაწილეობის მაღალი ხვედრითი წილის მქონე მსხვილ საწარმოებში კომპლექსური პროექტების განხორციელება. ასეთებია საქნავთობი და სახელმწიფო მნიშვნელობის სხვა კომპანიები,

რომლებიც ევექტიანობის ამაღლებას ცდილობენ ყველა დონეზე მართვის სისტემის გამოსწორების ხარჯზე და ნაირგვარ ღონისძიებებს ატარებენ - პოლდინგური სტრუქტურის რეორგანიზაციით დაწყებული და თითოეულ ფილიალში ცალკეული პროცესების ოპტიმიზებით დამთავრებული.

იურიდიული კონსალტინგის ბაზარზე ერთ-ერთ მთავარ ტენდენციად ჩამოყალიბდა იმ პროდუქტებზე მოთხოვნის მდგრადი ზრდა, რომლებიც საინვესტიციო გარიგებებისა და მთლიანად კომპანიების სამართლებრივი სისუფთავისა და კომფორტულობის ამაღლების აუცილებლობას უკავშირდება, რასაც განაპირობებს ბიზნესის სწრაფვა გამჭვირვალობისა და ევექტიანობის ამაღლებისაკენ ამ ტერმინის დასავლური გაგებით. კონსალტინგის ეს მიმართულება პრინციპულად თანხვედება ქართული და უცხოური კაპიტალის ინტერესებს, რაც ნებისმიერი პოტენციური რისკის გამორიცხვაში ვლინდება.

ამგვარად, კონსალტინგური საქმიანობის ანალიზმა გვიჩვენა, რომ საქართველოში ბოლო

სურ. 4. კონსალტინგური მომსახურების ბაზრის სტრუქტურა 2015 წელს, %



1. საინფორმაციო ტექნოლოგიები - 47,0%
2. საგადასახადო და იურიდიული კონსალტინგი - 15,0%
3. შეფასებითი საქმიანობა - 7,7%
4. ფინანსური კონსალტინგი - 7,1%
5. სტრატეგიული დაგეგმვა - 7,0%
6. პერსონალის მართვა - 7,0%
7. საქონლისა და მომსახურების წარმოება - 1,9%
8. მარკეტინგი და საზოგადოებასთან ურთიერთობა - 1,7%
9. სხვა - 5,6%

წყარო: საქ. სტატი



წლებში მისი განვითარების დადებითი ტენდენციები დაისახა, კერძოდ, უმჯობესდება ამ საქმიანობის ხარისხისა და ეფექტიანობის ამაღლებისკენ მიმართული სამართლებრივი ბაზა. მომზადებულია და პირველი წაკითხვა გაიარა კანონმა „აუდიტორული საქმიანობის შესახებ“ კანონში ცვლილებების შეტანის შესახებ. განხილვის პროცესშია კანონი „თვითრეგულირებადი პროფესიული გაერთიანებების შესახებ“. მიღებულია კანონი „შეფასებითი საქმიანობის შესახებ“. შექმნილია აუდიტორულ-კონსალტინგური ფირმების მთელი ქსელი, რომელიც მრავალფეროვან მომსახურებას უზრუნველყოფს.

სულ უფრო მეტი რაოდენობით ფირმა კონსალტინგურ ფირმებს მიმართავს იმ რეკომენდაციების მისაღებად, რომლებიც არა მარტო აუმჯობესებენ აღრიცხვას, არამედ ამაღლებენ წარმოების ეფექტიანობას და კონკურენტუნარიანობას. ყოველივე ეს მოითხოვს კონსალტინგური საქმიანობის მეთოდისა და ორგანიზაცი-

ის კიდევ უფრო გაუმჯობესებას.

ნაკლოვანებების რიგში შეგვიძლია დავასახელოთ:

- ❖ სახელმწიფოს მხრიდან ნორმატულ-სამართლებრივი რეგულირების დაბალი დონე და აუდიტორული და შეფასებითი მომსახურების არასაკმარისი კონტროლი;

- ❖ აუდიტორული საქმიანობის სფეროში მოქმედ ზოგიერთ თვითრეგულირებად გაერთიანებაში ხარისხის კონტროლის პროგრამის უქონლობა და ასეთ გაერთიანებებში ნებაყოფლობითი წევრობა;

- ❖ კონსალტინგური მომსახურების ეფექტიანობისა და ხარისხის შეფასების მეთოდური უზრუნველყოფის დაბალი დონე, რაც ამცირებს კლიენტების ნდობას;

- ❖ ქვეყანაში ეკონომიკური გარემოს გაურკვევლობის მაღალი დონე, რაც ართულებს კონსალტინგური მომსახურების ბაზრის განვითარებას.