

ლექცია 1. კურსის საგანი და ამოცანები

მმართველობითი კონსალტინგის არსი და მნიშვნელობა

მმართველობითი კონსალტინგი - არის პროფესიული მომსახურება, რომლის მიზანია საწარმო-ეკონომიკური პროცესების მართვისა და პერსონალის ხელმძღვანელობის პრობლემების დაწყვეტისას საწარმოსა და ორგანიზაციების ხელმძღვანელებისადმი დახმარების გაწევა. კონსალტინგის მნიშვნელოვანი ბლოკია დიაგნოსტიკა, რომელიც მოიცავს ფაქტების მოპოვებას, მათ ანალიზსა და სინთეზს, პრობლემების კვლევას, რის საფუძველზეც საწარმოს ხელმძღვანელობა და კონსულტანტები ღებულობენ გადაწყვეტილებას.

კონსალტინგური მომსახურების სექტორი ვითარდება მსოფლიო ეკონომიკის სხვა დარგებთან შედარებით წინმსწრები ტემპებით. ამის მიზეზია ის, რომ ამ დარგის მომსახურებაზე დიდი მოთხოვნაა მრავალ სფეროში, რომელიც შეეხება, როგორც სამთავრობო მართვის დონეს, ასევე საწარმოო მენეჯმენტს, საწარმო-სამეურნეო საქმიანობას, ადამიანების ურთიერთობებს და საკანონმდებლო სტრუქტურებს.

ნებისმიერი კომპანია, ფირმა და მეწარმეები აწყდებიან მმართველობით პრობლემებს, როგორც ორგანიზაციის ინტენსიური აღმავლობის, ასევე მისი სტაგნაციის დროს. ამ დროს ხელმძღვანელობას ესაჭიროება კონსულტანტი, რომელიც რჩება ორგანიზაციის, მისი შიდა და კერძო ინტერესების მიღმა და ობიექტურად შეაფასებს კომპანიის არსებულ მდგომარეობას, გამოავლენს კრიზისის მიზეზებს. წარმატებული ბიზნესის შემთხვევაში იგი გეგმავს კომპანიის სამომავლო უფრო წარმატებულ ფუნქციონირებას, მისი ხელშემწყობი ფაქტორების და რეზერვების გამოვლენით.

მსოფლიოში დიდი ხანია საერთო ტენდენციად იქცა კონსალტინგური ბიზნესისადმი დიდი ინტერესი, რამაც შესაბამისად გამოიწვია მისი განვითარება. საკონსულტაციო მომსახურება მართვის დარგში, რომელიც სპეციალური ორგანიზაციების მეშვეობით ხორციელდება, ფართო გავრცელება პოვა სხვადასხვა ქვეყნებში. ფაქტობრივად კონსალტინგი, გარდაიქმნა დამოუკიდებელ ინდუსტრიად და ბოლო ათწლეულის განმავლობაში გახდა ყველაზე სწრაფად განვითარებადი ბიზნესი. თავის მოხსენებაში "The Global Consulting Marketplace: Key Data Forecasts and Trends" ,სააგენტო Kennedy Information Group, აკეთებს პროგნოზს იმის შესახებ, რომ უახლოეს დროში მსოფლიოში კონსალტინგური მომსახურების ზრდის ტემპები შეადგენს 16,1%.

კონსალტინგმა ფართოდ მოიკიდა ფეხი ეროვნული ეკონომიკის ისეთ დარგებში, როგორცაა: მრეწველობა, სოფლის მეურნეობა, ტრანსპორტი, მშენებლობა, მომსახურების სფერო, სახელმწიფო და კერძო დაწესებულებები. ამ სამსახურის განვითარებას წარმოების ეფექტიანობის ამაღლების დიდი რეზერვები გააჩნია.

კონსალტინგურ მომსახურებაზე მოთხოვნის ზრდა ძირითადად უკავშირდება კონკურენციის გამწვავებას, მმართველობითი ამოცანების გართულებასა და მათი მოცულობის ზრდას, მეწარმეობის სხვადასხვა სფეროში მნიშვნელოვანი რისკებისა და განუსაზღვრელობის ფაქტორების არსებობას და სხვ. გარდა

ამისა, ბიზნესის, ბაზრების ინტერნაციონალიზაცია და გლობალიზაცია, საწარმოებში სტრუქტურული გარდაქმნები ასტიმულირებს კონსალტინგურ მომსახურებაზე მოთხოვნის ზრდას.

აღსანიშნავია, რომ კონსალტინგის განვითარებაზე დიდი გავლენა მოახდინა ბიზნესის განვითარებაში ორმა მსოფლიო ტენდენციამ. პირველი – ეს არის სულ უფრო მეტი სახის მომსახურების აუტსორსინგზე გადასვლა. პრაქტიკა მეტყველებს და არსებობს დასაბუთებული პროგნოზები, რომ კორპორაციები მომავალში საჭიროების შემთხვევაში გააგრძელებენ დროებითი მუშაკების დაქირავებას მუდმივი თანამშრომლების ძვირადღირებული შტატის შენახვის ნაცვლად. კონსულტანტები უზრუნველყოფენ ამ რესურსით კომპანიებს, როდესაც ისინი დგებიან რთული პროექტების შესრულების პრობლემის წინაშე.

მეორეა, მსოფლიოში მიმდინარე სწრაფი ცვლილებები, სწრაფად ცვალებადი გარემო, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა, კომპანიების შერწყმისა და შთანთქმის პროცესები. სწრაფი ცვლილებები პრაქტიკულად შეუძლებელს ხდიან მმართველი გუნდისათვის ადეკვატური ცოდნის დონის, კომპეტენტურობის უზრუნველყოფას. ხშირ შემთხვევაში მათ არ აქვთ სრული წარმოდგენა დარგის სიახლეებზე, მომხმარებლებზე, კონკურენტებზე და ა.შ. კონსულტანტების მომსახურება ამ შემთხვევაში დიდ მნიშვნელობას იძენს, ვინაიდან ისინი სთავაზობენ გუნდს ცოდნას, ინფორმაციასა და პრობლემის გადაწყვეტის მეთოდებსა და გზებს.

კონსულტანტ-სპეციალისტების მომსახურება აუცილებელია ნებისმიერ თანამედროვე წარმოებასა და ორგანიზაციაში. ათასობით კონსულტანტი ემსახურება მთელი რიგი ქვეყნების სხვადასხვა ორგანიზაციებს. შექმნილია ეროვნული და საერთაშორისო ასოციაციები, სასწავლო დაწესებულებები და ორგანიზაციები, რომლებიც ამზადებენ კონსულტანტებს, სპეციალური ფირმები, სადაც კონსულტანტები ხვდებიან ერთმანეთს და უზიარებენ საკუთარ გამოცდილებას.

მსოფლიოში საერთო ტენდენციაა მეწარმეთა მომზადება კონსალტინგის საშუალებით, რომლის დროსაც მათთვის იქმნება ბიზნესის შესწავლის ყველაზე ხელსაყრელი პირობები. ბიზნესის დაუფლება კონსალტინგის საშუალებით გულისხმობს კონკრეტული დარგის საწარმოთა განვითარების გზების ანალიზს და ამის საფუძველზე რაციონალური გადაწყვეტილების მიღებას. ამ პროცესში გამოიყენება ეკონომიკური დიაგნოსტიკა და საჭიროების შემთხვევაში იწვევენ "კონსილიუმს", რომლის შემადგენლობაში არიან მეცნიერები, სხვადასხვა პროფილის პროფესიონალი წამყვანი სპეციალისტები.

თავისი უმთავრესი კომპონენტებით: დიაგნოსტიკა, ქმედებების დაგეგმვა, გადაწყვეტილებების მიღება და მათი რეალიზაცია, მმართველობითი კონსალტინგი ხელს უწყობს მართვის პროცესების ობიექტური ანალიზის ჩატარებას და მიზეზების, წინააღმდეგობების, საკვლევი მოვლენების უარყოფითი და დადებითი მხარეების იდენტიფიკაციას. მისი საშუალებით წარმოებას შეუძლია სწორად განსაზღვროს განვითარების მიმართულებები და დაგეგმოს ამისათვის საჭირო ქმედების სტრატეგია. ამ სამსახურს ძალუძს წარმოების ეფექტიანობის დონის ამაღლებისა და მართვის სრულყოფის უდიდესი რეზერვების გამოვლენა.

კონსალტინგის საქმიანობის მასშტაბებზე მეტყველებს ის ფაქტიც, რომ აშშ-ში კორპორაციების დაახლოებით 3/4 სისტემატურად სარგებლობს კონსულტანტების მომსახურებით. მსხვილი კორპორაციებიც კი, რომელთა შემადგენლობაშია მუდმივმოქმედი საკონსულტაციო სამსახური, სარგებლობენ გარეშე კონსულტანტების რჩევებითაც. ბაზრის პირობებში გადარჩენისა და კომპანიების შემოსავლის ზრდის მიზნით მათი ხელმძღვანელები ხარჯავენ დიდ თანხებს მმართველობითი სიახლეების შესწავლაზე, ცდილობენ სწრაფად დანერგონ პერსპექტიული იდეები, რათა არ ჩამორჩნენ და კონკურენტუნარიანი იყვნენ.

კონსალტინგი, თავდაპირველად მმართველობითი კონსულტირების სახით, წარმოიშვა სამრეწველო რევოლუციის ეპოქაში, როდესაც აღმოცენდა პირველი ფაბრიკები და საჭირო გახდა ამ პროცესთან დაკავშირებული ინსტიტუციონალური თუ საზოგადოებრივი ცვლილებების გატარება. კონსულტირება ტარდებოდა ფაბრიკების მწარმოებლურობისა და ეფექტიანობის, შრომის რაციონალური ორგანიზაციისა და საწარმოო ხარჯების შემცირების საკითხებში.

მეოცე საუკუნის დასაწყისში კონსალტინგმა მიიღო უფრო ფართო მასშტაბები, რამაც ხელი შეუწყო პირველი პროფესიონალი კონსულტანტების ჩამოყალიბებას ისეთების, როგორებიც იყვნენ ფრედერიკ ტეილორი, არტურ დ. ლიტლი, ჰარინგტონ ემერსონი, ედვინ ბუზი და 20-ნი წლების კონსულტანტები ჯეიმს მაკ კინსი და ენდრიუ თომას კარნი. მათ შექმნეს და დღემდე არსებობენ ა.დ. ლიტლის, და ე. ბუზის მიერ დაარსებული საკონსალტინგო ფირმები “Arthur D. Little” და “Booz-Allen & Hamilton” და ყველასათვის ცნობილი ორი მსოფლიოში უმსხვილესი საკონსალტინგო ფირმა “McKinsey & Co” და “A. T. Kearney”

მმართველობითი კონსულტირების გამოყენების აუცილებლობა გამოიწვია წარმოების მასშტაბების ზრდამ, საწარმოო-ეკონომიკური კავშირების გაფართოებამ და გართულებამ, ეკონომიკური პროცესების ხშირმა ცვლილებებმა, ეფექტიანი მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების გარდუვალობამ და სხვა ფაქტორებმა.

დიდი დეპრესიის შემდეგ მმართველობითმა კონსალტინგმა მოიკიდა ფეხი ყველა ინდუსტრიულად განვითარებულ ქვეყანაში, მაგრამ მათი მომსახურებით სარგებლობდნენ მხოლოდ მსხვილი სამრეწველო ფირმები, სახელმწიფო სექტორი და სამხედრო კომპლექსი (რამაც დიდი როლი ითამაშა მეორე სამამულო დროს).

ომის შემდგომი პერიოდი კონსალტინგის ერთგვარი “აყვავების ხანაა”, რომლის დროს მოთხოვნა კონსალტინგურ მომსახურებაზე ინტენსიურად იზრდება. ეს იყო დაკავშირებული დაწყებულ მშენებლობასთან, ეროვნული ეკონომიკების აღდგენასთან, ტექნოლოგიური პროგრესის დაჩქარებასთან და მრეწველობის, ვაჭრობისა და ფინანსების ინტერნაციონალიზაციასთან.

60-ანი წლებიდან მმართველობით კონსულტირებას იწყებენ ბუღალტრული ფირმები, რომლებმაც დაიწყეს აუდიტურ-კონსალტინგური საქმიანობა და დღეს მომსახურების ამ სფეროში ყველაზე დიდი ბაზრის წილი უკავია ე.წ. “დიდ ხუთეულს”, რომლის შემადგენლობაში შედიან ფირმები: PricewaterhouseCoopers,

Arthur Andersen, Ernst & Young, KPMG, Deloitte Touche Tomatsu International. ამ კომპანიების პერსონალის ოდენობა აღწევს 500 000 კაცს.

70-ან წლებში კონსალტინგის გავრცელებამ მიაღწია ისეთ ფართო მასშტაბებს, რომ აშშ-ში ყოველ 100 მენეჯერზე მოდიოდა 1 კონსულტანტი.

80-ან წლებში კონსალტინგური მომსახურების ფართო გავრცელების შედეგად წარმოიშვა ფაქტორი “კონსულტანტ შეიარაღება”, რომელიც გაიანგარიშებოდა ქვეყნის მოსახლეობის რაოდენობის შეფარდებით კონსულტანტთა რაოდენობასთან. აშშ-ში ეს მაჩვენებელი უტოლდება 4,5, იაპონიაში 2,5, ევროპაში 12,5 და განვითარებად ქვეყნებში 250-300.¹

1987 წლის პარიზის მართვის კონსულტანტთა მსოფლიო კონფერენციამ, რომელშიც მონაწილეობდა 30 ქვეყნის კონსულტანტი, შეიმუშავა მასშტაბური რეკომენდაციები, რამაც ხელი შეუწყო კონსალტინგის განვითარებას.

დღეს ათასობით კონსულტანტი ემსახურება მთელი რიგი ქვეყნების სხვადასხვა ორგანიზაციებს. შექმნილია ეროვნული და საერთაშორისო ასოციაციები, რომელთა მთავარი მიზანია კონსალტინგური მომსახურების მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფა და კონსულტანტების პროფესიული ქცევის გარანტირება.

საერთაშორისო პრაქტიკაში დამკვიდრდა სპეციალური ფორუმები, სადაც კონსულტანტები ხვდებიან ერთმანეთს და უზიარებენ საკუთარ გამოცდილებასა და კვლევების შედეგებს. ასეთია მენეჯერ-კონსულტანტების მსოფლიო კონფერენცია, რომელიც ტარდება ოთხ წელიწადში ერთხელ. კონსულტანტების მეოთხე მსოფლიო კონგრესის მასალებში აღინიშნა, რომ “კონსალტინგი გახდა ეკონომიკის მსოფლიო დარგი, იქცა ინდუსტრიად, რომელიც განვითარების პროცესშია” (Management Consultants 1996 World Conference "The Roles and Activities of the Consulting Business toward the 21st Century". Yokohama: Zen-Noh-Ren, 1996. P.165-167).

კონსულტანტების საერთაშორისო კონფერენციებს ატარებენ აგრეთვე პროფესიული კონსალტინგური ასოციაციები და გაერთიანებები. პროფესიული კონსალტინგური ასოციაციები არის მსოფლიოს 42 ქვეყანაში, რომლების წევრები არიან სხვადასხვა კონსალტინგური ფირმები. ინდივიდუალური კონსულტანტები კი გაერთიანდნენ ე.წ. “მენეჯმენტ-კონსალტინგის ინსტიტუტებში”.

აღსანიშნავია, რომ საკონსულტაციო ორგანიზაციების სპეციალიზაცია სხვადასხვაგვარია, მაგრამ მაინც შეიძლება გამოიყოს კონსალტინგის ექვსი ძირითადი სფერო: ეკონომიკური, ორგანიზაციული, სოციოლოგიური, საკადრო, იურიდიული და ტექნიკური.

დღეს, როდესაც მსოფლიო უნივერსიტეტების სტრუქტურაში გაიხსნა გამოყენებითი მენეჯმენტისა და ბიზნეს-კონსალტინგის კათედრები, სადაც ისწავლება მმართველობითი კონსალტინგი აღნიშნული მიმართულებებით, მისი მნიშვნელობა პრაქტიკული გამოყენების თვალსაზრისით კიდევ უფრო გაიზარდა.

¹ Нисевич Е.В., Муханова Е.Б. и др. Проблемы формирования и развития инновационной инфраструктуры. – М, 1991. – С.41

ამ მიმართულების პრაქტიკული მიზანშეწონილობის გამო კიდევ უფრო აქტუალური გახდა მისი შესწავლა.

დსთ-ს ქვეყნებში უკანასკნელი წლების ტენდენციაა კონსულტირება ისეთ ახალ სფეროებში, როგორცაა: სამეწარმეო საქმიანობის წესები; წარმოებისა და ტექნოლოგიების განვითარება; ბაზრის მოთხოვნის შესწავლა და ამის მიხედვით შესაბამისი წარმოების განვითარება; სამამულო და საზღვარგარეთის ორგანიზაციებისა და ფირმების საწარმოო კოოპერირება; ხელმძღვანელი და აღმასრულებელი კადრების შერჩევა, შეფასება, მომზადება და გადამზადება საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მუშაობისათვის და სხვ.

საზღვარგარეთის ქვეყნებში კონსულტირების თემატიკა რამდენადმე განსხვავდება დსთ-ს ქვეყნებთან შედარებით.

როგორც ყოველთვის, აშშ იყო და რჩება უმსხვილესი კონსალტინგური ბაზრის მფლობელი, აქ ფუნქციონირებს დაახლოებით 2700 საკონსულტაციო ფირმა. სულ მოკლე ხანში ამერიკულმა ფირმებმა "მაკკინზი", "ბუზ ალენ ენდ ჰამილტონ", "არტურ დ. ლიტლი", "არტურ ანდერსენი" და სხვ. მოიკიდეს ფეხი ევროპაში. ისინი მომსახურებას უწევენ ინფორმაციული სისტემების, მართვის სტრუქტურების შექმნაში, ეხმარებიან სამრეწველო კომპანიებსა და სამთავრობო უწყებებს მართვის სრულყოფისა და რაციონალიზაციის სფეროში. ეს მიმართულება ყველაზე პოპულარულია და მოიცავს მმართველობითი შრომის ორგანიზაციისა და კომპანიის ორგანიზაციის სრულყოფას.

დიდ ბრიტანეთში აღმოცენდა სრულიად ახალი მომსახურების ფორმები. მაგალითად, ფირმა "ტიმ მენეჯმენტ კონსალტანსი" იმ კომპანიებს, რომლებიც სხვადასხვა მიზეზების გამო დარჩნენ ხელმძღვანელის გარეშე, სთავაზობს გამოცდილ კონსულტანტს. მისი მიზანია - უზრუნველყოს კომპანიის ეფექტური მართვა, ვიდრე არ აირჩევა ახალი ხელმძღვანელი. ინგლისის "მართვის კონსულტანტთა ასოციაცია" კი საწარმოო სექტორიდან გადაერთო სადაზღვევო, საბანკო, სამეცნიერო-კვლევით სფეროებშიც.

იაპონიაში "ეკონომიკურმა ბუმმა" ბიძგი მისცა საკონსულტაციო საქმიანობის განვითარებას. იაპონიის კონსალტინგური ორგანიზაციების კლიენტებია ქვეყანაში მოქმედი კომპანიების ნახევარი. იაპონელი კონსულტანტები თანამედროვე მეთოდების გამოყენებით ატარებენ ფირმების დიაგნოსტიკას, გასაღების პროგნოზირებას, ექსპორტის ორგანიზაციასა და კონსულტირებას კომერციის, ფინანსებისა და მასალათა შესყიდვის დარგში.

საქართველოში კონსალტინგური სამსახურის ჩამოყალიბება ყოვნდება, რისი მიზეზიც სპეციალიზებული ორგანიზაციებისა და სათანადო კადრების – პროფესიონალ-კონსულტანტების უქონლობაა. საკონსულტაციო ფირმების სტატუსი აქვს მინიჭებული საქართველოში მოქმედ აუდიტორულ ორგანიზაციებს, მაგრამ მათი საქმიანობა შემოიფარგლება საბუღალტრო-ფინანსური საკითხებით. დსთ-ს ქვეყნებში აუდიტორული ფირმები ითავსებენ

კონსულტირებას სტრატეგიულ დაგეგმვაში, მენეჯმენტში, მაგრამ ამ პრაქტიკამ არ გაამართლა, ვინაიდან კონსალტინგური ფირმები და ცალკეული ჯგუფები უფრო კომპეტენტური აღმოჩნდნენ.

საქართველოში 1997 წ. საწარმოთა რესტრუქტურისაციისა და მენეჯმენტის დახმარების ცენტრი “CERMA” შეიქმნა. მისი მიზანია ადგილობრივი კერძო და პრივატიზებული საწარმოებისათვის დახმარების აღმოჩენა. ცენტრის სპეციალისტებმა უკვე დაიწყეს კონსულტირება.

ყველა ქვეყნის საკონსულტაციო სამსახურების საერთო ტენდენციად რჩება კონსულტირება მართვის ორგანიზაციის საერთო საკითხებში, კომპანიების საბუღალტრო და საფინანსო სტრუქტურებისადმი, აგრეთვე შიდა საკონსულტაციო სამსახურების შექმნაში დახმარების გაწევა.