

MANAGEMENT CONSULTING - PURPOSE AND ACTIVITY
ANALYSIS

ვახტანგ დათაშვილი

ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი,
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

VAKHTANG DATASHVILI

Doctor of Economic Sciences, professor of Georgian Technical University

მაკა ბუღულაშვილი

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
დოქტორანტი

MAKA BUGHULASHBILI

PhD Students of Georgian Technical University

ანოტაცია

ნაშრომში გაშუქებულია მენეჯმენტ კონსალტინგის, როგორც ბიზნესის მხარდაჭერის საინფორმაციო-ანალიტიკური ინფრასტრუქტურული კომპლექსის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილის მიზნები და ამ დარგში მოღვაწე კომპანიების საქმიანობის ანალიზი. ზოგადი სახით კონსალტინგი ისეთი პროფესიული საქმიანობაა, რომელიც ისოტრიულად მენეჯმენტის სფეროს სრულყოფასთან ერთად იხვეწება და ვითარდება და რომლის სუბიექტები ძალიან სასარგებლო და დიდად მნიშვნელოვან მომსახურებას უწევენ საწარმოებსა და ორგანიზაციებს. 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.

საკვანძო სიტყვები: მენეჯმენტი, კონსალტინგი, ბიზნესი, საინფორმაციო-ანალიტიკური, ინფრასტრუქტურა, სტრატეგია.

Abstract

Historically, management consulting grew with the rise of management. Nowadays with the knowledge democratized and more and more information available for everybody the role of management consulting is growing. Applying for management consulting services is increasing trend among companies which try to solve existing organizational problems through getting deep, functional expertise and feasible recommendations in the form of strategy consulting, operational consulting, marketing consulting, financial consulting and so on. Therefore management consulting is considered as one of the most rapidly grown interesting, intellectually stimulating and financially rewarding work available in the professional services market.

Management consulting includes a wide range of activities and most management consulting firms define their practices in different manner, either according to professional area of expertise, such as competitive analysis, corporate strategy, operations management, or human resources, or they view the process as the sequence of phases like entry, contracting, diagnosis, data collection, feedback, implementation, or according consulting purposes.

The aim of this article is to clarify and analyze fundamental purposes of management consulting, because when there is clarity about the activities and the purpose both parties the consulting service provider and the company which needs these kind of service are more likely to be involved in the engagement process more satisfactory.

Key words: management consulting, purpose, strategy, diagnosis, data collection, process.

შესავალი

„კონსალტინგის“ ცნების განმარტების მიმართ ორ ძირითად მიდგომა არსებობს. პირველი ეყრდნობა ფუნქციონალურ 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“. მეორე მიდგომა კონსალტინგს 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“. 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“. 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 სარეკლამო საქმიანობის საპირისპიროდ, რომელიც კლიენტის მიერ ამა თუ იმ მოვლენის შესახებ ობიექტური ან ობიექტივირებული მონაცემების გაცნობას ეყრდნობა, კონსალტინგი ისეთ მომსახურებადაც გვევლინება, რომელიც უშუალოდ მოქმედებს კლიენტის გარკვეული პოზიციის მიზნისა და ქმედების ფორმირებაზე. არსებითად, კონსალტინგი შეგვი-

ძლია განვიხილოთ როგორც კლიენტის მენეჯერული საქმიანობის ელემენტი მისი მენეჯერული გადაწყვეტილებების მომზადებისა და დასაბუთების ნაწილში, რომელსაც თვითონ იგი კი არ ახორციელებს უშუალოდ, არამედ სპეციალიზებული საკონსულტაციო-სამეწარმეო ფორმა.

კონსალტინგის სახეობები და თანამედროვე ტენდენციები

მენეჯერული 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 შემსწავლელ კონსულტირებას.

ექსპერტული კონსულტირების ფარგლებში კლიენტი ინფორმაციას აწვდის კონსულტანტს, აკონტროლებს მის საქმიანობას, ითვისებს 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 გადასატრედად. 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 კონსულ-

ტაცია 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 მოიმატებს 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 დებულობს მისი გადაწყვეტის ხერხების გამოვლენაში. კონსულტანტის როლია კლიენტისთვის მზად 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 უფრო გავრცელებული ექსპერტული და ექსპერტულ-შემსწავლელი კონსულტირება.

იმ სტრუქტურულმა ცვლილებებმა, რომლებიც ბოლო ათწლეულებში განიცადეს საქართველოში მოქმედმა კერძო და სახელმწიფო ორგანიზაციებმა, დიდი გავლენა იქონიეს მომსახურების გამწვევ 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 პროფესიონალებსა 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 და კომპანიები ეწევიან. ოც წელზე ნაკლები ხნის მანძილზე ამ ფირმებმა ბუღალტრული აღრიცხვისა და აუდიტის დარგში ლიდერის პოზიციების განმტკიცებასთან ერთად მოახერხეს მსოფლიო ლიდერებად გადაქცევა კონსულტირების სხვა მიმართულებებშიაც.

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 გავლენის სფეროს გასაფართოებლად ბაზარზე ერთმანეთს ებრძოდნენ აუდიტორული ფირმები, საინვესტიციო ბანკები, მართვის სფეროს საკონსულტაციო ფირმები და იურიდიული კომპანიები. ყველაზე უფრო გავრცელებული აზრით, ფირმას შეუძლია ჩამოაყალიბოს ახალი მიმართულება, რომელიც ტექნიკური თვალსაზრისით სრულიად განსხვავებული სპეციალიზაციის მქონე საწარმოთა კომპლექსების 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 შვილობილი საწარმო ან ფილიალი, რომელიც სწორედ ამ სახის მომსახურებას განახორციელებს.

სადავო საკითხებში საკონკურენტო ბრძოლას ღია ხასიათი აქვს. მაგალითად, ბევრ ქვეყ-

ნაში ბიზნესის შეფასება არ გვევლინება პროფესიული მომსახურების გარკვეული დარგის პრეზერვაციად. 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 ნედლეულის 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 სპეციალისტის რამდენიმე კომპანია იბრძვის.

მნიშვნელოვან ტენდენციად ჩამოყალიბდა პროფესიული მომსახურების სხვადასხვა სახეზე დასპეციალებული კომპანიების თანამშრომლობა. შემკვეთებს ხელს არ აძლევს განსხვავებული სპეციალისტის 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 გამწვავი 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 ან-

გარიშგების 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 ამჟამად 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 უაღრესად რთული საკითხია და ყველა დაინტერესებული მხარისათვის დამაკმაყოფილებელი გადაწყვეტები ჯერ ნაპოვნი არაა.

ინჟინერ-კონსულტანტები (ან ტექნიკური კონსულტანტები) საკონსულტაციო მომსახურების ფართო სპექტრს ეწევიან ისეთ სფეროებში, როგორცაა სამოქალაქო მშენებლობა, მრეწველობა, არქიტექტურა, მიწათმოქცევა, ქალაქმშენებლობა, პროექტების დაგეგმვა და კონტროლი, 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, როგორცაა წარმოების ორგანიზება, ხარისხის მართვა, საექსპლუატაციო მომსახურება, პროექტების ეკონომიკური მიზანშეწონილობის ანალიზი, პატენტებისა და ლიცენზიების მიღება, პროექტების შემუშავება და რეალიზება. მეორე მხრივ, წარმოების მენეჯმენტის იმ კონსულტანტებს, რომლებსაც საინჟინრო განათლება აქვთ, შეუძლიათ მოაგვარონ საწარმოო პრობლემები და ხელი მოჰკიდონ წარმოების გაუმჯობესებისა თუ მწარმოებლურობის გადიდების საკითხებს, რომლებსაც საორგანიზაციო ხასიათიც აქვთ და ტექნიკურიც. საუკეთესო შედეგებს უფრო ხშირად მაშინ აღწევენ, როცა მართვის საკითხთა სპეციალისტები და ტექნიკური კონსულტანტები ერთობლივად ასხამენ ხორცს დისციპლინათშორის პროექტებს.

მენეჯმენტის კონსულტირებასა და საინფორმაციო ტექნოლოგიების სფეროში გაწეულ კონსულტირებას შორის ძალიან ღრმა ურთიერთკავშირებია. მართლაც, ბოლო წლებში ამ ორი სახის საქმიანობის შესაყარზე საგრძნობი ცვლილებები მოხდა, რომლებიც სავარაუდოდ მომავალშიც გაგრძელდება. პროგრამული უზრუნველყოფის

შექმნელმა ფირმებმა და კომპიუტერული მოწყობილობის მწარმოებლებმა, რომლებიც კონსულტაციებს ახორციელებენ საინფორმაციო სისტემების დაპროექტების, დამუშავებისა და გამოყენების საკითხებზე, გააფართოეს თავიანთი ინტერესების სფერო და ცდილობენ მოიცვან 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 შთანქმათა გზით, ისე სრულიად ახალი სახის მომსახურებისა და ცოდნის დარგის შექმნის წყალობით.

ლიტერატურა/REFERENCES

1. ბაკაშვილი ნ., მესხიშვილი დ., ქადაგიშვილი ლ., ორგანიზაციის თეორია, თბ. 2007
2. ტოპსონი ა., სტრიკლენდი ა.ჯ., სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბ. 2010
3. არმსტრონგი ა., ადამიანური რესურსების მართვა, თბ. 2002
4. თანამედროვე ორგანიზაციების მართვა, სინერჯი ჯგუფი, 2012
5. R.Daft, M.Kendrick, N.Vershinina, Management, Cengage-learning, 2010
6. Michael Hammer & James Champy, Reengineering the Corporation, 1998/publisher: Harper Collins
7. Vivek Kale, Inverting the Paradox of Excellence, CRC press, 2015
8. The Twelve Principles of Efficiency, Harrington Emerson,
წყარო: https://archive.org/stream/twelveprinciples00emerrich/twelveprinciples00emerrich_djvu.txt
9. Alfred Marshal and Neoclassic Economics
წყარო: http://economics.illinoisstate.edu/ntskaggs/eco372/readings/alfred_marshall.htm