



Списание за наука

„Ново знание“

ISSN 2367-4598 (Online)

Академично издателство „Талант“

*Висше училище по агробизнес и развитие на
регионите - Пловдив*

New Knowledge

Journal of Science

ISSN 2367-4598 (Online)

Academic Publishing House „Talent“

*University of Agribusiness and Rural Development -
Bulgaria*

<http://science.uard.bg>

THE CONCEPT OF MANAGEMENT CONSULTING IN THE NEW ECONOMIC REALITIES

Valentin Andreev Panayotov

Academy of Economics „D. A. Tsenov” - Svishtov

Abstract: One of the most important features of today's business is the significant change in the role of the consumer, given the development of new information technologies, as well as the increase in competition. Taking into account the rapidly changing customer demands, companies are constantly being forced to reconfigure their corporate strategy and tactics. However, not all enterprises and organizations have internal resources sufficient to provide a correct and timely response to current changes. In such difficult situations, companies resort to the help of qualified consultants or consultancy companies. Over the last decades, management consulting has gone through one of the most remarkable growth phases ever seen in the professional industry. The merger and acquisition processes that the consulting industry underwent in the 1960s continued actively until the 1990s, reducing the Big Eight to the Big Six. This trend continues to be maintained today, as there were five players in the titanium industry. So far, the „Big Four“ has been operating.

Keywords: management consulting, consultancy evolution, consulting services, consulting industry, competition, customers.

КОНЦЕПЦИЯТА ЗА УПРАВЛЕНСКОТО КОНСУЛТИРАНЕ В НОВИТЕ ИКОНОМИЧЕСКИ РЕАЛНОСТИ

Валентин Андреев Панайотов

Стопанска академия „Д. А. Ценов” - Свищов

Резюме: Една от най-важните особености на съвременния бизнес е значителната промяна в ролята на потребителя предвид развитието на новите информационни технологии, а така също и нарастването на конкуренцията. С отчитането на бързо изменящите се изисквания на клиентите компаниите са принудени непрекъснато да преустройват своята корпоративна стратегия и тактика. Не всички предприятия и организации обаче разполагат с вътрешни ресурси, достатъчни за правилен и навременен отговор на настоящите промени. В такива трудни ситуации фирмите прибегват до помощта на квалифицирани консултанти или компании, оказващи консултантски услуги. През последните десетилетия управленското консултиране преминава през една от най-забележителните фази на растеж, наблюдавани някога в професионалната индустрия. Процесите на сливане и придобиване, които консултантската индустрия претърпява през 60-те години на миналия век, продължават активно до 90-те години, като редуцират „Голямата осмица“ до „Голямата шестица“. Тази тенденция продължава да се запазва, тъй като остават пет играча от титаничната индустрия. Към днешна дата функционира вече „Голямата четворка“.

Ключови думи: управленско консултиране, еволюция на консултирането, консултантски услуги, консултантска индустрия, конкуренция, клиенти.

НАЧАЛОТО И СЪЗДАВАНЕТО НА УПРАВЛЕНСКО КОНСУЛТИРАНЕ

Когато разглеждаме развитието на управленско консултиране, литературата обикновено асоциира появата му с различни причини. Те могат да бъдат групирани в три категории:

- 1) породено е от генезиса на научното управление;
- 2) развива се в комбинация от други професии, предимно счетоводство и инженеринг;
- 3) започва като услуга, провокирана от предлагането, която успява да се превърне в необходимост за модерните мениджъри.

Отразяването на историческите корени на управленското консултиране постига по-добро разбиране на настоящия му обхват, силните му страни и ограничения¹.

„ПЪРВОТО ПОКОЛЕНИЕ”

Някои автори описват произхода на управленското консултиране в Съединените щати от самото начало на зараждането на движението за научно управление от началото на ХХ век. Пионерите индустриални консултанти са: Фредерик Тейлър, Хенри Гант, Харингтън Емерсън, Франк и Лилиан Гилбърт и Чарлс Бедио, които след успешни открития в различни области на трудовата организация започват да събират такси за предоставените от тях съвети². Макар че този тип съвети са предимно индустриално

¹ Kubr, M. Management consulting: A guide to the profession (4th ed.). Geneva: International Labour Office, 2002.

² Clark, T., Fincham, R. Critical consulting. New perspectives on the management advice industry, 2002, pp. 1-18.

ориентирани, те често се споменават като първа стъпка на управленското консултиране като професия. Това първо поколение консултанти се е занимавало с ефективността на продажбите и с подобряването на производителността на фабричните процеси³. В историческия обзор на консултантските услуги това движение се класифицира като „първата вълна“ на консултациите.

Алтернативни виждания посочват, че научният мениджмънт не е в основата на управленското консултиране: „противно на популярните предположения, тейлъризмът не е оказал преобладаващо влияние върху развитието на консултантските фирми“⁴. McKenna въвежда други изходни точки за американското управленско консултиране, базирани на развитието на други професии и законови промени, въведени от правителството, които се отнасят до услугите, предлагани от финансови инвеститори.

МНОЖЕСТВО ПРОФЕСИИ

През 20-те години на XX век развиващите се американски компании и корпорации се изправят пред нарастващите нужди от „инженерни консултации“ и финансов одит и контрол. Инженерите, счетоводителите и дори адвокатите установяват, че границите на техните професионални компетенции са твърде размити, тъй като те са наети, за да предлагат широк набор от услуги на корпоративния клиент. Обикновено тези услуги включват оценки, организационни проучвания, одити, реорганизации и финансов контрол. Браун⁵ описва как неяснотата на техния професионален статус е накарала инженерите и счетоводителите да използват „множество документи, за да подкрепят претенциите си за специализирано знание и професионално одобрение в усилията си да търгуват с нова и недобре разбрана услуга“. Често тези „мениджмънт инженери“ (наричани по-късно консултанти) са наети в структурата на големи търговски банки или големи финансови инвестиционни корпорации.

По време на годините на депресия, след катастрофата на фондовия пазар на Уол Стрийт през 1929 г., законът „Glass-Steagall Banking“ е бил издаден през 1933 г. в опит да предотврати друго катастрофално събитие. Законът оказва значително влияние върху дейността на търговските банки и инвестиционните дружества, тъй като ги принуждава да разделят своите инвестиционни и търговски функции, което води до последващо развитие на отделна индустрия за управленско консултиране. Банките вече не могат да действат като инвестиционни консултанти (или консултанти по управление), а в същото време да предлагат финансови продукти.

Ефектът от новото законодателство е бил драматичен, тъй като е причинил трансформация в банковите услуги и „насърчаването на бързия растеж на независимите счетоводни одити оформи институционализирането на управленското консултиране“. Законодателната промяна създава празно пространство, което е опортюнистично запълнено от появата на този нов доставчик на услуги: „Професионално обучени консултанти и инженери, имащи практически опит от правото или банковото дело, основават ранните „управленски инженерни фирми“, с цел предоставяне на съвети на ръководния персонал при организирането на техните корпоративни съвещания“⁶.

Традиционните консултантски компании, като McKinsey & Co. (основана в Чикаго през 1926 г. от Джеймс О. Макинси) или Booz, Allen & Hamilton (основана през 1914 г.), се появяват и доминират на ограничения пазар. Въпреки че управленското

³ Kipping, M. Trapped in their wave: The evolution of management consultancies. *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry*, 2002, pp. 28-49.

⁴ McKenna, C. D. The origins of modern management consulting. *Business and Economic History*, 1995, 24(1), pp. 51-58.

⁵ McKenna, C. D. 1995. Пак там., p. 53

⁶ McKenna, C. D. Пак там., 1995. pp. 52-58.

консултиране се е наложило като независима професия, обемът и обхватът на работата им останали ограничени. Към средата на 30-те години на миналия век е била създадена малка група престижни фирми⁷. Тези консултантски организации обслужвали предимно големи корпорации, предлагайки съвети и бюджетни техники като схеми за компенсация въз основа на заслугите и методи за прогнозиране.

Докато тези промени се осъществяват в Америка, в други държави не се одобрява законодателство, което отделя търговското от инвестиционното банкиране. По-бавното развитие на консултантската професия в някои страни от Европа и Австралия е доказано, че идва от инженерните и счетоводни професии. Американските консултантски компании започват по-широка експанзия в цяла Европа в началото на 60-те години; начините им за правене на бизнес започват да се възприемат като модели от техните страни-партньори: „За европейските фирми, консервативни и ревниви за тяхната независимост, сега има един общ знаменател: американските методи”⁸. Европейските мениджъри гледали на инструментите за управление, които американските компании развиват, като „прогрес”. Серван-Шрайбер описва зараждащите се компании за управленско консултиране като разпространители на американските управленски знания и практики.

Гореспоменатите промени дават път на „второто поколение”⁹ за развитие на консултантските услуги в областта на управлението, което функционира от 30-те до 50-те години на миналия век и се съсредоточава основно върху „организационни и стратегически” съвети. Консултантите, обслужвали корпорации, които по това време имали огромни централизирани структури и им помогнали да постигнат по-малки, независими отдели. Основните причини за търсенето на консултантски услуги са все още до голяма степен неизследвани от изследователите. Все пак много автори са признали, че присъщата характеристика на индустрията е нейното пазарно търсене.

„На първоначално ниво консултантските услуги, необходими за популяризиране на търсенето на техните услуги, привличат клиенти и придобиват легитимност като реномирани доставчици на услуги за управленски умения. За разлика от установените професии, те не могат да разчитат на съществуващата професионална мистика и често са изправени пред значителен скептицизъм от страна на бизнес общността”¹⁰.

Предполага се, че консултантите по управление са успели да приведат услугите си на пазар, който все още не е изразил такава необходимост. Въпреки че липсват факти по този въпрос, можем да твърдим, че чрез създаването на своя собствена ниша и чрез възползването от възможностите, които са дошли заедно с това, се е родила консултантската индустрия.

ОТ 60-ТЕ ГОДИНИ НАТАТЪК...

От 60-те години на XX век започва развитието на днешните големи стратегически консултантски компании. Примери за това са: Boston Consulting Group (BCG), Bain & Company, Strategic Planning Associates, Braxton Associates, LEK Partnership и Monitor Company, които били родени около същото десетилетие и били наречени „стратегически специалисти”. Друго забележително събитие, което променя формата на индустрията, е

⁷ За подробности вж. <http://www.careers-in-business.com/consulting/hist.htm> за кратък хронологичен преглед на създаването на най-важните консултантски фирми.

⁸ Servan-Schreiber, J. J. *The American challenge*. Middlesex: Penguin, 1969, p. 17.

⁹ Kipping, M. *Trapped in their wave: The evolution of management consultancies*. *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry*, 2002, pp. 28-49.

¹⁰ Wright, C. *Promoting demand, gaining legitimacy and broadening expertise: the evolution of consultancy-client relationships in Australia*. *Management consulting: emergence and dynamics of a knowledge industry*, 2002, pp. 184-202.

решението на „Голямата осморка“¹¹, установените одиторски и счетоводни фирми да предоставят повече ориентирани към управленското консултиране услуги¹². Отбелязва се, че в резултат на последствията от Закона за банковото дело „Glass-Steagall“ от 1933 г., управленското консултиране отдавна се считало за „несъвместимо с професионалното счетоводство и одит“. Тази промяна в бизнес модела предизвиква силното популяризиране на управленското консултиране сред фирмите от Голямата осморка.

Към средата на 80-те години на XX век консултантската индустрия е във фаза на експлозивно разширяване и е един от най-бързо развиващите се сектори в света. Този растеж се свързва с движението на много развитите икономики, които се измествали от производствените дейности към сектора на услугите. Търсенето на консултантски услуги се увеличило значително през този период.

Процесите на сливане и придобиване, които индустрията претърпява през 60-те години на миналия век, продължават до 90-те години и редуцираха „Голямата осмица“ до „Голямата шестица“¹³. Тази тенденция продължава да се запазва и днес, тъй като са останали пет играча от титаничната индустрия: PriceWaterhouseCoopers (PwC), Accenture, KPMG, Ernst & Young и Deloitte Touche Tohmatsu. Към днешна дата функционира вече „Голямата четворка“: PriceWaterhouseCoopers (PwC), KPMG, Ernst & Young и Deloitte Touche Tohmatsu.

Необходимо е обаче да се изясни, че има друга световна обща класификация сред консултантската индустрия, където „чистите стратегически“ играчи се разглеждат отделно. Те са известни като „Големите три“: McKinsey & Co., BCG и Bain & Co. Сред тази група често се споменава и Booz Allen & Hamilton.

ТРАНСФОРМИРАНЕТО НА ИНДУСТРИЯТА

През последните три десетилетия управленското консултиране премина през една от най-забележителните фази на растеж, наблюдавани някога в професионалната индустрия. Макар че тяхното развитие може да се разглежда като отговор на растежа на големите корпорации¹⁴, съществуват и други фактори, които са допринесли за разширяването им. Например често срещана причина, която допринася за предлагането на консултанти, е разпространението на програмите „Магистър по бизнес администрация“ (МБА). Бизнес училищата играят важна роля в разпространението на управленските знания и тяхното развитие е документирано като тясно свързано с успеха и популярността на консултантската индустрия¹⁵.

Kipping и Engwall¹⁶ също споменават, че работната сила, предоставена от академичните институции в бизнеса, е „инструмент“ за създаването на индустрията. Консултантските фирми са наели толкова много завършили, че дори са наричани „висши училища по бизнес“. До 1996 г. консултантските фирми в САЩ наемат около 30% от

¹¹„Големите осем“ бяха следните: Arthur Andersen; Arthur Young; Coopers & Lybrand; Deloitte Haskins & Sells; Ernst & Whitney; Peat, Marwick, Mitchell; Price Waterhouse; and Touche Ross.

¹² Kubr, M. (ed.). Management consulting: A guide to the profession. International Labour Organization, 2002. p. 34.

¹³ „Големите шест“ са: Accenture / Andersen; Ernst & Young (в резултат на сливането между Arthur Young, Ernst and Whitney през 1989 г.); Deloitte Touche (резултат от сливане между Deloitte Haskins и Touche Ross); PriceWaterHouse; Coopers и Lybrand и KPMG (в резултат на сливането между Peat, Marwick, Mitchell и Klynveld Main Goerdeler през 1986 г.).

¹⁴ Sahlin-Andersson, K., Engwall, L. (Eds.), The expansion of management knowledge Stanford, California: Stanford University Press. 2002, pp. 47- 73.

¹⁵ Clark, T., Fincham, R. Critical consulting. New perspectives on the management advice industry, 2002, pp. 1-18.

¹⁶ Kipping, M., Engwall, L. Management consulting: Emergence and dynamics of a knowledge industry. Oxford: Oxford University Press, 2002.

всички завършили МВА - процент който в момента се поддържа с разширяването на ИТ консултирането.

Когато разглеждаме внимателно обяснението за растежа на консултантската индустрия, мненията понякога се различават с изключение на неоспоримо силния аргумент, че тя се е развивала в съчетание с развитието на мениджмънта като дисциплина. Според Kipping и Armbruster¹⁷ „темповете на растеж на този сектор на услугите говорят сами: консултантските услуги се намесват на всички нива в организациите, от площадката до заседателната зала”. Друга причина за неговото разширяване е обобщаването на консултантските услуги в различни хетерогенни отрасли и сектори, което се е увеличило през последното десетилетие. Промислеността е насочена към нови клиенти и също преминава през националните граници. По думите на Раджат Гупта (тогавашният главен изпълнителен директор на McKinsey & Co.) „мисията на McKinsey е да играе влиятелна роля във всяка важна икономика в света”¹⁸.

Консултантите не само обслужват големи корпорации, но сега се насочват към малки и средни предприятия, правителствени институции, организации от публичния сектор, неправителствени организации, болници, театри и др.¹⁹. Както беше посочено по-горе, износът на управленски техники, най-вече от САЩ към Европа и по-късно към останалата част от света, е определил текущата картина, в която повечето държави имат установена индустрия от смесица от национални и чуждестранни консултанти.

КОНСУЛТИРАНЕТО В БИВШИТЕ СОЦИАЛИСТИЧЕСКИ СТРАНИ

В тези страни консултантската дейност активно се е развивала през 50-те години на миналия век и е била почти прекратена в по-късен период. Това се дължало на монополизирането на производството и изключването на конкуренцията на вътрешния пазар. Била е изградена широка мрежа от изследователски, проектантски и технологични услуги, което е намалило нуждата от външни консултанти.

В края на 60-те-началото на 70-те години са започнали да се появяват нови консултантски фирми. Традиционно те се създавали на базата на университети или институти за висше образование, след това много стопански и научноизследователски организации се захванали с консултиране по проекти. В края на 70-те години започнали да се създават специализирани консултантски фирми под формата на малки предприятия. За първи път те били разработени в Унгария, където още в началото на 70-те години се появила тенденция към диференциране на организационните структури. Малко по-късно такива фирми започнали да се развиват в България, Полша, Чехословакия и СССР. Освен националните консултантски фирми се създавали съвместни предприятия с участието на чуждестранен капитал. Фирми били създадени и в обществени организации - научно-технически дружества, съюзи.

Международната организация на труда (МОТ) в началото на 50-те години започнала да отделя голямо внимание на развитието на управленски консултантски услуги и разпространението на ефективното консултиране в страните-участници. Тази област на професионална дейност започнала да се развива в рамките на програмата за обучение на ръководни кадри²⁰.

В Народна Република България проблемите на управленското консултиране започват да се разработват в средата на 60-те години. През 1968 г. е създадено специално

¹⁷ Kipping, M., Armbruster, T. Management consultants and management knowledge, 1999, p. 1.

¹⁸ O'Shea, J. E., Madigan, C. Dangerous company: The consulting powerhouses and the businesses they save and ruin. New York, Times Business, 1997, p. 263.

¹⁹ Sahlin-Andersson, K., Engwall, L. (Eds.), The expansion of management knowledge Stanford, California, Stanford University Press, 2002.

²⁰ Управленческо консултиране. В 2-х тома. М., СПб, "Интерексперт", 1992. Т. 1.

бюро под името "Проучване и консултации" към Центъра за усъвършенстване на ръководни кадри²¹. Методологическата подкрепа е била осигурена от проект на Международната организация на труда. За първи път в щата на служителите се появява консултант и старши консултант. През 1971 г. бюрото става част от Академията за обществени науки и социално управление при Централния комитет на Българската комунистическа партия.

През 1979 г. в България е прието постановление на Министерския съвет „относно приемането на Правила за привличане на консултанти и извънщатни сътрудници в областта на научно-техническия прогрес“. Тези правила са първият нормативен документ в социалистическите страни, регламентиращ консултантската дейност.

Държавните реформи оказват положително въздействие върху развитието на консултирането. Разширяването на независимостта на икономическите субекти и значителната децентрализация на решаването на социално-икономически въпроси създават условия за появата на институционални форми на консултиране. Причините за това са преходът от командно-административната система за управление към децентрализирано управление по законите на пазарната икономика.

СЕГМЕНТЪТ НА УПРАВЛЕНСКОТО КОНСУЛТИРАНЕ У НАС В ПОСЛЕДНИТЕ ГОДИНИ

В развитието на управленското консултиране в България се проследяват закономерности, които вече са се появявали в развитието на този бизнес в чужбина. Можем да разграничим следните етапи на формиране и развитие на бранша:

- зараждане (преди 90-те години на миналия век);
- утвърждаване (1990-1995 г.);
- стагнацията (1996 - първото полугодие на 1998 г.);
- устойчивото развитие (второто полугодие на 1998 – 2018 г.).

В зората на пазара на консултантски услуги по управление (през 90-те години) търсенето им се определя и от следните обстоятелства.

Първо, търсила се е помощ при изготвянето на бизнес планове, необходими за получаването на банкови заеми.

Второ, съществувало е търсене на управленски одит от известни чуждестранни консултантски компании. Системообразуващият механизъм за появяването на такова търсене е била формалната констатация на такива организации относно ефективността на системата за управление на предприятията-клиенти на техните услуги. Това изкуствено е допринесло за укрепването на репутацията на предприятията и е създавало обективни предпоставки за одобряването на техните искания за предоставяне на кредити от банкови институции. Заключениеята и препоръките за подобряване на управлението, съдържащи се в одиторските отчети, първоначално не са представлявали интерес за клиентите.

На трето място, заявката за услуги към консултантски компании често е била разглеждана като един от начините за изтегляне на активи. За това е спомагала непрозрачността на съдържанието на консултантската услуга (тя често не позволява да се оцени нейната истинска стойност), както и възможността за намаляване на данъчната основа за сметка на придобиването на тази услуга. Подобна представа за полезността на консултантските услуги като цяло се е съхранила и до днес, въпреки че данъчните власти противодействат на това, проверявайки легитимността на провеждане на операциите, свързани с тяхното закупуване, с особено внимание.

²¹ Управленческо консултирование на производственно-хозяйственных объектах стран – членов СЭВ. / Под ред. Демарцевой, Л.Ф.. М., МНИИПУ, 1989, с. 182.

Икономическата рецесия действа като фактор, ограничаващ развитието на родния консултантски отрасъл. Неговото влияние се проявява в принуждаването на българските предприятия да се адаптират към недостига на финансови ресурси. В съответствие с теорията на Я. Корнай е необходимо да се разграничат следните форми на такова приспособяване:

- ограничаване на потреблението на консултантски услуги;
- принудително отказване от услугите на външни консултанти в полза на вътрешни консултанти;
- замяна на скъпоструващи услуги на известни консултантски компании с услугите на по-малко известни на пазара специалисти;
- селективно потребление на консултантски услуги, ориентирано към обслужване, което може да гарантира бързо получаване на икономически ефект;
- отказ от планове за извършване на дейности, чието изпълнение изисква значителни инвестиции в развитието на базата знания и обучение на сътрудниците²².

Икономическата рецесия обективно променя структурата на търсенето на консултантски услуги в полза на онези, които целят намаляване на разходите и са подкрепени със сервизни гаранции²³. Строгите бюджетни ограничения, с които се сблъскват българските предприятия, правят икономическото поведение на субектите на пазара на консултантски услуги рационално, като силата на потребителите на него се засилва. Едновременно с това се стимулира привързаността на потребителите към необосновани икономии за отказ от консултантски услуги. Този фактор обуславя:

- запазване на недоверието към консултантските компании (особено към тези, качеството на услугите на които е много трудно да се провери);
- разглеждане на перспективите за използване на информационно-справочните системи като алтернатива на външните консултанти;
- въвеждане на софтуерни програми, включващи консултантски опции.

Отделно следва да се отбележи, че икономическата рецесия обуславя оттеглянето на чуждестранните инвеститори от българския пазар. Този факт стимулира отлива на чужди консултантски компании, специализирани в предоставянето на консултантски услуги в областта на корпоративното управление, които по-рано са обслужвали такива инвеститори. Потребители на консултантски услуги в областта на управлението в България са предимно големи предприятия и държавни компании. Освен това към тях се отнасят бързоразвиващи се предприемачески структури, възрастта на които е доста малка, както и компании, които преди това са били държавна собственост. Те не само правят поръчки на конкурсна основа, но и полагат усилия да развиват собствени корпоративни институти за повишаване на квалификацията, които се използват наред с другото и за създаването на щат от вътрешни консултанти. По този начин консултантските компании губят контрол над управлението на търсенето на своите услуги за тази категория предприятия, а техните търговски рискове съответно нарастват. Обръщането на внимание на малките предприятия като на потенциални потребители на консултантски услуги в тази ситуация е напълно основателно. Този сегмент на пазара остава неразвит, въпреки че има значителен потенциал. Практиката показва, че големите консултантски компании вече започват да се преориентират към него. Тази тенденция трябва да се разглежда като симптом на промяна в същността на конкуренцията в разглеждания отрасъл. Консултантските компании от всички нива трябва според

²² Корнай, Я. Дефицит/пер. с венгерского, М., Изд-во "Наука", 1990.

²³ Сударьянто, Я. Современный рынок консалтинговых услуг. Мировая экономика и международные отношения, 2010, №1, с. 54-60.

М. Портър да реагират на това така, че да заемат най-доброто място в бранша²⁴. Слабите позиции на управленското консултиране на българския пазар на професионални услуги се обясняват с това, че този сектор на икономиката в сравнение с другите отрасли е доста млад.

Недостатъчното търсене на управленско консултиране в България, т.е. на консултантски услуги по въпросите на управлението на предприятия, с изключение на финансовия мениджмънт, по наше мнение, от дълго време е имало обективни причини.

Постоянните промени в организационните структури на много наши предприятия често отхвърлят въпроса за привличане на външни специалисти за оптимизиране на управленските им дейности. Тази практика е била обусловена от приватизационните процеси (на първо място в този случай е преразпределението на правата на собственост) и нуждите на „млади“ предприятия да оптимизират спонтанно формираната организационна структура (на първо място в този случай е запазването на властта на предприятието, т.е. възможността да се влияе върху функционалните подразделения). Съвременната практика е различна, тъй като включва използването на аутсорсинг и управление на веригите за доставки, т.е. центърът на тежестта на управлението се пренасочва към управлението на външни източници на доставки и взаимоотношенията със стейкхолдърите. Поради това необходимостта от външно управленско консултиране се увеличава²⁵.

Предприемаческите инициативи не са се нуждаели от специализирана консултантска помощ. Доминирането в родния бизнес на микропредприятията обективно обуславя липсата на потребност от техните собственици за търсене на консултантски услуги. Тежестта на проблемите в управлението на микропредприятията също така е била ниска. Повечето от тях са съсредоточени в сферата на търговията на дребно и битовите услуги, където изискванията към мениджмънта за дълъг период са ниски. Направена стратегическа оценка на текущите тенденции в развитието на управленското консултиране, като отчита инвариантните закономерности в развитието на сектора на услугите, констатира:

- развитието на производството действа като катализатор за растежа на сектора на услугите (сложността на управленските проблеми в промишлеността и в търговията се увеличава, съответно възниква търсене на консултантски услуги);
- по време на икономически подем се увеличава необходимостта от услуги, които предоставят помощ на предприятията при организирането на бизнес процеси (управленското консултиране придобива статут на фактор на производство);
- общото прилагане на концепцията за устойчиво развитие на организациите стимулира увеличаването на търсенето на консултантско обслужване от предприятията, което удължава жизненият им цикъл, т.е. гарантира тяхната икономическа безопасност (управленското консултиране е неразделна част от системата за нейното предоставяне);
- формирането на договорната икономика, чийто системен фактор е аутсорсингът, повишава предимствата на услугите, предоставяни от външни организации (управленското консултиране става необходимо условие за общественото възпроизводство);

²⁴ Портър, М. Международная конкуренция / пер. с англ./Под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. М., Междунар. отношения, 1993.

²⁵ Бисвас, С., Твитчелл, Д. Руководство по управленческому консалтингу. / пер. с англ. М., Издат. дом "Вильямс", 2004.

- темпът на развитие на сферата на консултантските услуги зависи от наличието на достатъчен брой специалисти в областта на тази сфера (брой, квалификация на консултантите и цената на техните услуги представляват фактор на производството)²⁶.

В резултат на направен анализ могат да бъдат идентифицирани следните фактори на макроикономическата среда и отрасловите фактори, които определят спецификата на пазара на консултантски услуги в България.

Фактори на макроикономическата среда:

1) политически и правни фактори: нов модел на държавно управление, разширяване на външноикономическите и външнополитически връзки, липсата на държавно регулиране на консултантската дейност;

2) икономически фактори: повишаването на квалификацията на нашите ръководители, бързите промени в бизнес средата, намаляване на обема на чуждестранната техническа помощ;

3) технологични фактори: недостатъчна техническа и производствена осигуреност на предприятията, необходимост от въвеждане на информационни технологии в управлението и производството;

4) социокултурни фактори: намаляване на дистанцията с властта, преход от колективизъм към индивидуализъм, намаляване на страха от неопределеността, краткосрочна (в сравнение с традиционната) ориентация.

Отраслови фактори:

1) фактори от историческото развитие на отрасъла: пазарът е на етапа на устойчиво развитие на вътрешна основа, професионализмът на българските консултанти нараства, натрупан е практически опит в дадената социално-културна среда;

2) фактори на търсенето: наблюдава се най-голямо търсене на управленско консултиране в областта на информационните технологии, най-бързо нараства търсенето на управленско консултиране в областта на подбора и управлението на персонала. Причини за слабо търсене в отрасъла са слабо развити пазарни отношения, ниска платежоспособност и консерватизъм на управлението;

3) фактори на конкуренцията: повечето сфери на консултиране не са много конкурентни, най-високо ниво на конкуренция се наблюдава в сегментите на консултантските услуги по финансово управление, данъци, оценъчни дейности, най-слабо конкурентните области на консултиране: консултиране в областта на организацията на производството и услугите, консултиране по маркетинг и връзки с обществеността, консултиране в областта на управлението на персонала и неговия подбор, съществува заплаха от страна на навлизане на пазара на одиторски компании, предоставящи финансови услуги, фирми, работещи в областта на развитие на информационните технологии;

4) фактори, свързани с доставчиците: има недостиг на квалифицирани кадри и технологии, съществуващите източници на квалифициран персонал: пазарът на труда, включително средни и топ мениджъри на предприятия с опит в реструктурирането, програми на висши учебни заведения, самите консултантски фирми;

5) съществуват четири групи продукти-заместители: чуждестранна и българска литература по управление и консултиране, курсове и програми за повишаване на квалификацията в областта на управлението, конференции по въпросите на отрасъла на клиентите, външни семинари и тренинги на консултантски компании.

По-нататъшния анализ показва, че към възможностите (благоприятните фактори) се включват: политически, правни и икономически фактори, технологични фактори,

²⁶ Портер, М. Международная конкуренция / пер. с англ./Под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина, М., Междунар. отношения, 1993.

намаляване на конкурентната заплаха от страна на чуждестранни компании, наличие на доставчици на квалифициран персонал, устойчиво развитие на вътрешна основа. Опасностите (неблагоприятни фактори) включват: ниското търсене в слабо конкурентните отрасли, конкурентната заплаха от страна на предприятията в свързаните с тях отрасли, наличието на стоки-заместители, слабата конкуренция вътре в отрасъла. Силните страни на българските консултантски компании включват: висок интелектуален потенциал и повишаване на професионализма на консултантите, практически опит в дадената социално-културна среда. Слабите страни на българските консултантски компании включват: недостиг на квалифицирани кадри и недостиг на технологии за консултантска дейност.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Понастоящем в развитите страни консултирането се е превърнало в неразделна част и важен елемент от развитието на икономиката. Големият и постоянно нарастващ пазарен обем и бързият ръст в развитието на консултантските услуги ни принудиха да отделим сферата на консултантските услуги в отделен сектор на икономиката. Обемът на този пазар е доста голям и сравним с други бизнес сфери. Индустрията на консултантските услуги изпреварва някои обороти на други отрасли на икономиката. В развитите страни тя достига такова ниво, че привличането на консултанти за решаването на различни задачи в една компания се счита за обичайно нещо и норма, преобладаващото мнозинство от сериозни икономически, управленски и социални решения се вземат единствено с помощта на външни консултанти.

За последните 20-30 години много видове дейности (одиторска, брокерска, недвижими имоти, посредническа дейност, подбор и оценка на персонала) станаха нещо обичайно. Списъкът на предлаганите услуги е доста широк: анализ на ефективността на организационната структура на предприятието; диагностика на системата за управление; одит на персонала, идентификация и формиране на кадрови резерв; анализ на ефективността на технологиите за управление; диагностика на мотивацията на персонала и организационната структура; маркетингови услуги; провеждане на тренинги; разработване на бизнес планове и инвестиционни проекти; оценка на имущество и бизнес; разработване на стратегии и концепции за организационно развитие и др.

По този начин зараждането и развитието на консултирането се дължат на непрекъснатото търсене от страна на предприемачите на нови средства за повишаване на ефективността на производството, опитите на специалистите по управление да намерят търговско приложение на своите способности и логиката на организационната наука и практика. Основните идеи на управленското консултиране водят до идентифицирането на основните области на дейност в управлението на предприятията, качеството на продукцията и рационалната организация на труда, което води до намаляване на производствените рискове.

С навлизането на България в пазарната икономика стават търсени множество неизвестни до този момент дейности, които са съставна част на предприемаческата бизнес инфраструктура. Основният проблем е във факта, че при внедряването на чуждия опит не се отчита националната специфика и народопсихологията. Съчетаването на натрупания западен опит с появата на пазара на налагащи се фирми с амбициозни млади специалисти от България, получили образование на запад, чертае обещаващи перспективи пред развитието на родната консултантска индустрия.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Бисвас, С., Твитчелл, Д. Руководство по управленческому консалтингу. / пер. с англ. М., Издат. дом «Вильямс», 2004.
2. Корнаи, Я. Дефицит/пер. с венгерского, М., Изд-во «Наука», 1990.
3. Портер, М. Международная конкуренция / пер. с англ./Под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. М., Междунар. отношения, 1993.
4. Сударьянто, Я. Современный рынок консалтинговых услуг. Мировая экономика и международные отношения, 2010, №1, с. 54-60.
5. Управленческое консультирование на производственно-хозяйственных объектах стран – членов СЭВ. / Под ред. Демарцевой, Л.Ф.. М., МНИИПУ, 1989, с. 182.
6. Управленческое консультирование. В 2-х томах. М., СПб, «Интерэксперт», 1992. Т. 1.
7. Clark, T., Fincham, R. Critical consulting. New perspectives on the management advice industry, 2002, pp. 1-18.
8. Kipping, M. Trapped in their wave: The evolution of management consultancies. Critical consulting: New perspectives on the management advice industry, 2002, pp. 28-49.
9. Kipping, M., Armbruster, T. Management consultants and management knowledge, 1999.
10. Kipping, M., Engwall, L. Management consulting: Emergence and dynamics of a knowledge industry. Oxford: Oxford University Press, 2002.
11. Kubr, M. Management consulting: A guide to the profession (4th ed.). Geneva: International Labour Office, 2002.
12. McKenna, C. D. The origins of modern management consulting. Business and Economic History, 1995, 24(1), pp. 51-58.
13. O'Shea, J.E., Madigan, C. Dangerous company: The consulting powerhouses and the businesses they save and ruin. New York, Times Business, 1997.
14. Sahlin-Andersson, K., Engwall, L. (Eds.), The expansion of management knowledge Stanford, California, Stanford University Press, 2002.
15. Servan-Schreiber, J. J. The American challenge . Middlesex: Penguin, 1969.
16. Wright, C. Promoting demand, gaining legitimacy and broadening expertise: the evolution of consultancy-client relationships in Australia. Management consulting: emergence and dynamics of a knowledge industry, 2002, pp. 184-202.
17. <http://www.careers-in-business.com/consulting/hist.htm>