

**СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ – СВИЦОВ**

**ФАКУЛТЕТ „МЕНИДЖМЪНТ И МАРКЕТИНГ“**

**КАТЕДРА „МЕНИДЖМЪНТ“**

---

**ВАЛЕНТИН АНДРЕЕВ ПАНАЙОТОВ**

**„ПРОБЛЕМИ И ПЕРСПЕКТИВИ ЗА РАЗВИТИЕТО НА  
УПРАВЛЕНСКОТО КОНСУЛТИРАНЕ“**

**АВТОРЕФЕРАТ**

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен  
**„ДОКТОР“** по Докторска програма „Социално управление“

**Научен ръководител:**

доц. д-р Цветан Дилков

---

**Свищов**

**2018 г.**

Дисертационният труд е обсъден и предложен за защита по реда на Закона за развитие на академичния състав в Република България и ППЗРАС на СА „Д. А. Ценов”, от Катедра „Мениджмънт” на СА „Д. А. Ценов” – гр. Свищов.

Дисертационният труд е в обем от 202 страници и се състои от увод, изложение, разположено в три глави, заключение, библиография – 148 източника (78 на кирилица, 54 на латиница и 16 интернет източника, от които 8 на кирилица и 8 на латиница). В основния текст са включени 7 таблици, 4 фигури и 18 диаграми. Извън основния текст са разработени 2 приложения в обем от 13 стр. и е приложена декларация за оригиналност и достоверност.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 18.01.2019 г. от 13.00 часа в Заседателна зала „Ректорат” при СА „Д. А. Ценов”, гр. Свищов.

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в отдел „Докторантура и академично развитие” на Стопанска академия „Димитър А. Ценов”, гр. Свищов.

## **I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

В условията на интеграция на нашата икономика със световната, въпросите, свързани с обслужването на бизнеса придобиват огромно значение за ръководителите на предприятията и организациите. Управленското консултиране като сфера на бизнес е една от най-затворените и малко познати индустрии за непрофесионалистите. Въпреки очевидната простота на съветите към мениджърите, специалистите все още не успяват да стигнат до ясно определяне на продуктите на управленското консултиране и до разбирането на неговите граници. В днешните предизвикателни условия за нашата икономика процесите на растеж и развитие в отделните отрасли и сфери на дейност не спират, а напротив, те набират скорост. Все по-често възникват новости, касаещи придобивания, сливания или поглъщания на различни компании – големият бизнес набира скорост, става все по-голям. Днес мениджърското консултиране в България играе важна роля, защото растежът за сметка на свободните пазарни ниши е почти невъзможен, има значителна конкуренция в повечето сфери на дейност и затова е необходимо да се премине от тактически стъпки, към по-сериозни стратегически решения. Организациите и фирмите за управленско консултиране, или консултантските фирми, са основата на управленската инфраструктура.

**Актуалността на темата** на настоящия дисертационен труд е продиктувана от следното:

1. Ниските темпове на растеж, както и непрекъснатият отлив на преки чуждестранни инвестиции от нашата икономика настоятелно изисква да се повиши културата на мениджмънта в предприятията и организациите у нас. За да се изработи правилна представа за пътищата при разрешаването на този проблем, са нужни специализирани знания, отразяващи достиженията на най-добрата теория и практика на мениджмънта. Много наши предприятия и организации просто нямат такива знания, което предопределя необходимостта от оказването им на помощ отвън. Само, че у нас външното управленско консултиране все още не е достигнало нужният мащаб.

2. Развитието на консултантския бизнес се възпрепятства от недостатъчно високото равнище на доверие към качеството на консултантските услуги по въпросите за управление на предприятията и организациите, особено

към тези, които са по-малко стандартизирани (например, в областта на стратегическия мениджмънт).

3. Пълната невещественост на консултантските услуги съществено затруднява оценката на тяхната ценност и обуславя задължителната проверка на данъчните служби за правомерността на тяхното получаване. Само, че не тези очевидни техни свойства служат за основна причина за отсрочката сред нашите предприятия и организации на потребяването на консултантските услуги в областта на мениджмънта. Като по-съществен аргумент в полза на такова поведение излиза неяснотата на границите на професионалната отговорност в консултантските компании, които ги оказват.

4. Неопределеността в организационно-икономическите отношения между потребителите на консултантските услуги в областта на мениджмънта и техните изпълнители дълго време е лишавало последните от стимули за развитие. Въвеждането в оборот на международния стандарт ISO 20700 през 2017 година, който първи е определил изискванията към управленското консултиране, е трябвало кардинално да измени тази ситуация. Това събитие следва да се посочи като начало на растежа на квалифицираното търсене на управленското консултиране, и съответно, структурните кардинални промени в този вид бизнес. Осигуряването на конкурентоспособността на компаниите, оказващи консултантски услуги в областта на мениджмънта, затова получава особена актуалност. Всичко това е определило и избора на тема на дисертационното изследване.

**Дисертационната теза** е, че изследването на проблемите и перспективите за развитието на управленското консултиране допринасят за усъвършенстването на бизнес практиката на фирмите и организациите, предоставящи консултантски услуги.

Дисертационният труд е свързан с работи, съдържащи систематизирани резултати от фундаментални и приложни научни изследвания на наши и чуждестранни специалисти в областите: икономическа теория; стратегически мениджмънт; теория за конкуренцията; управленско консултиране; мениджмънта и маркетинга на услугите; управлението на качеството на услугите и риск-мениджмънта. Решаването на задачите на изследването се основава на

методологията на общата теория на системите, статистическите методи за анализ на информацията.

За информационна база на изследванията са послужили: откритите данни на БАУКО, FEACO и ICMCI; материалите на Международната организация по стандартизация ISO; аналитичните обзори на българския пазар на консултантски услуги; статиите в периодичния печат в областта на мениджмънта на професионалните услуги; публикациите, посветени на проблематиката на управленското консултиране; поместените в Internet материали; информацията, събрана и лично обработена от автора на дисертацията.

Обосноваността и достоверността на резултатите се потвърждава от: съответствието с принципните положения на теорията за управленското консултиране; осъществяването на изследвания на основата на системния принцип и научната приемственост на неговите положения; използването на известни и проверени данни, определящи състоянието на нашия пазар за консултантски услуги в областта на мениджмънта; предлагането на авторово виждане за повишаване на равнището на готовност на консултантските компании да се конкурират за сметка на подобряване на резултативността на основната дейност.

**Обект на изследване** в дисертационния труд са фирмите и организациите от сферата на консултантските услуги в областта на мениджмънта.

**Предмет на изследване** са организационно-икономическите отношения, създаващи се в процеса на управленското консултиране в условията на засилване на конкуренцията на отрасловия пазар.

**Основната цел** на настоящото изследване се заключава в разработването на научно-методически препоръки за осигуряване на конкурентоспособността на фирмите и организациите, предоставящи консултантски услуги в областта на мениджмънта с използване на методите на функционалното моделиране на тяхната основна дейност и отчитане на отрасловите особености на клиентоориентираността на управленското консултиране.

За постигане на основната цел на дисертационното изследването е необходимо да се решат следните **задачи**:

1. Да се разкрият и характеризират отличителните аспекти на функцията на управленското консултиране;

2. Да се обосноват институционалните регламенти на консултантските услуги по въпросите на управлението на предприятията и организациите;
3. Да се разкрият тенденциите в развитието на пазара на консултантските услуги в областта на мениджмънта и да им се направи критична оценка;
4. Да се разкрият особеностите при осигуряването на резултатността на основната дейност на предприятията в сферата на консултантските услуги в области на мениджмънта;
5. Да се дадат предложения за управлението на консултантските проекти в областта на мениджмънта;
6. Да се формулират препоръки за разработването на сервизни гаранции за консултантските услуги и стратегиите за тяхното оказване в областта на мениджмънта на услугите.

#### **Методология на изследването**

Изследователските методи, използвани в дисертацията са: Дескриптивен анализ и синтез, индукция и дедукция, исторически подход, структурен подход, процесен подход, моделиране, наблюдение, сравнение. Използвани са следните аналитични инструменти: анализ и обобщение на литература, таблично, графично и схематично представяне на характеристики и тенденции, анкетно проучване, статистически анализ и др. За основни източници на информация са ползвани: монографии, публикации в специализиран периодичен печат, сборници от научни конференции, информации от асоциации и браншови организации, Интернет и др.

#### **Място на изследване**

Изследванията в дисертацията са с теоретична и практическа насоченост. Проведено е анкетно проучване през 2018 година, в което вземат участие 18 консултантски фирми, позиционирани в София и някои от по-големите градове на страната.

Най-съществените **резултати** от изследването, представляващи научен интерес:

1. Разкрити са особеностите на дуалните организационно-икономически отношения в системата на взаимодействие на консултантските компании с фирмите и организациите-клиенти на техните услуги; разширена е концептуалната представа за границите на институционалната регламентация на консултантските услуги в областта на мениджмънта;

2. Систематизирани са факторите, определящи пазара на консултантските услуги, анализирани са проблемите и са разкрити особеностите при неговото формиране, а така също и факторите, влияещи на неговата конюнктура и съответно на изменението на модела на поведение на потребителите и доставчиците на консултантски услуги;

3. Определени са детерминантите при формирането на пазара на консултантски услуги в областта на мениджмънта у нас и са аргументирани факторите, задържащи неговото развитие; разработени са предложения по отслабване влиянието на ограниченията върху основната дейност на консултантските компании, обусловени от ориентацията към клиентите;

### **Практическа ползност на изследването**

1. Обоснован е подход към разработването на контрактна стратегия, базирана на Международния стандарт ISO 20700 за управление на консултантските проекти, предвиждащ осигуряване на баланса на връзките между доставчиците и потребителите на консултантските услуги;

2. Дадени са предложения за поставяне на акцента на консултантските компании към политика на ориентация, преобладаващо насочена към потребителите на услуги;

3. Разработена и обоснована е нуждата от сервизни гаранции на бизнесуслугите по управленско консултиране.

### **Апробация на дисертационния труд**

Представеният дисертационен труд е обсъден и насочен за защита от катедра „Мениджмънт” при Стопанска Академия.

Отделни части от него са публикувани в специализирани научни издания и

са представени на национални и международни научни конференции.

## **II. СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

УВОД

ГЛАВА ПЪРВА. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ АСПЕКТИ НА УПРАВЛЕНСКОТО КОНСУЛТИРАНЕ

1. Същност на управленското консултиране

1.1. Консултирането като бизнес

1.2. Видове консултиране

2. Еволюция на концепцията за управленското консултиране

2.1. Школи в управлението, имащи отношение към управленското консултиране

2.2. Сегментът на управленското консултиране у нас и в чужбина

3. Принципи, подходи и методи на управленското консултиране

ГЛАВА ВТОРА. ТЕОРЕТИКО-ПРИЛОЖНА РАМКА НА УПРАВЛЕНСКОТО КОНСУЛТИРАНЕ ПО ОТНОШЕНИЕ НА БИЗНЕСПРАКТИКАТА

1. Критичен анализ на управленското консултиране

1.1. Специфични черти на управленското консултиране

1.2. Проблемни области в работата на консултантите по управление

2. Асоциации и професионални обединения на консултантите по управление по света, Европа и у нас

2.1. Световни организации на консултантите по управление

2.2. Европейска федерация на асоциациите по управленско консултиране European Federation of Management Consultancies Associations – FEASO

2.3. Българска асоциация на управленските консултантски организации – (БАУКО)

ГЛАВА ТРЕТА. ИЗСЛЕДВАНЕ НА НОРМАТИВНАТА БАЗА, ПОТЕНЦИАЛА И ПЕРСПЕКТИВИТЕ ПРЕД КОНСУЛТАНТСКИТЕ ФИРМИ, ОПЕРИРАЩИ НА БЪЛГАРСКИЯ ПАЗАР

1. Стандарти за качество на консултантските услуги и дейности



1.1. Стандарти за консултантските услуги в сферата на управлението (Management Consultancy Services Standard) EN 16114:2011 и ISO 20700:2017

1.2. Сертифициран консултант по управление (Certified management consultant) СМС

2. Анкетно проучване сред фирми, осъществяващи управленско консултиране на българския пазар за консултантски услуги

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

БИБЛИОГРАФИЯ

ПРИЛОЖЕНИЯ

### **III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА СЪДЪРЖАНИЕТО И РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО**

**ГЛАВА ПЪРВА: Теоретико-методологически аспекти на управленското консултиране.**

**1. Същност на управленското консултиране**

**1.1. Консултирането като бизнес**

В съвременната литература са дадени многобройни определения, които се опитват да обхванат професията на консултанта, каквато я познаваме днес. Това разнообразие от виждания предполага, че трудно може да се даде дефиниция на професионалното управленско консултиране. Една от причините за това е, че има много синоними и различни видове консултанти.

Разглеждат се редица дефиниции в специализираната литература, въз основа на които се конструира следното определение, което ще бъде използвано за целите на дисертационното изследване:

*Управленското консултиране е независима професионална консултантска услуга, подпомагаща мениджърите и организацията на взаимна доброволна основа за постигане на организационни намерения и цели чрез предоставяне на независимо и обективно мнение с цел разрешаване на управленски и бизнес проблеми, идентифициране и използване на нови възможности, подобряване на*

*обучението, осъществяване на промени и насочване на процеса на трансформация, където консултантът няма официална власт в организацията на клиента.*

Консултирането (консултантската дейност) в най-широк смисъл се разглежда като вид интелектуална дейност, чиято основна задача е да анализира, да обосновава перспективите за разработване и да използва научно-техническите и организационно-икономическите иновации като се отчита тематичната област и проблемите на клиентите.

С помощта на консултирането се решават въпроси от следните направления от дейността на организациите:

- управленска, икономическа, финансова и инвестиционна дейност на организацията;
- стратегическо планиране;
- оптимизация на общото функциониране на компанията;
- изследване и прогнозиране на движението на цените и пазарите и др.

Консултантските услуги са средство за предоставяне на еднократна или продължителна висококвалифицирана помощ от вътрешни и/или външни специалисти на ръководството на организацията при диагностициране и анализ на различни видове проблеми; предлагане на възможни решения за повишаване ефективността на организацията въз основа на натрупания консултантски опит и използването на съвременни методи, подходящи за спецификата на отрасъла, разглеждан в сегашните икономически условия.

С цел по-задълбочено разкриване на категорията на консултирането, е необходимо да се изяснят неговите функции. В научната литература се забелязва многообразие от подходи по този въпрос, което затруднява отразяването на цялата му пълнота. В приложената по-долу таблица анализът на различните подходи дава възможност да бъдат избрани функции, които максимално отразяват същността на консултирането.

**Таблица 1. Функции на управленското консултиране**

<b>Консултационна</b>	<p>Консултации за решаване на конкретни проблеми от икономико-управленски характер във всички функционални области и сфери на дейност на стопанските субекти.</p> <p>Оказването на помощ се осъществява с помощта на механизъм, основан на четири основни етапи на консултантския процес:</p> <p>А) <i>Диагностика</i>. Откриване и анализ на проблемите от икономико-управленски характер (събиране на информация за дейността на стопанския субект). На този етап е възможно да се открият не само факторите, предизвикващи проблемите в компанията, но и да се направи детайлен анализ на причините, които са създали тези проблеми: или от общ характер (например, приемане на нова стратегия, изменение на организационната структура и др.), или от частен (избор на система за стимулиране на сътрудниците и др.)</p> <p>Б) <i>Планиране</i>. Разработване на възможни решения за откритите проблеми. На дадения етап се разработват възможни решения за диагностицираните проблеми, а също така се предлага възможен план за тяхното отстраняване.</p> <p>В) <i>Внедряване</i>. Практическо използване на разработените мерки в системата на управление. Този етап предполага реализация на разработените мероприятия, които впоследствие водят до отстраняване на по-рано откритите в организацията проблеми.</p> <p>Г) <i>Контрол</i>. Проследяване на коректното функциониране на предложенията, които са били внедрени.</p>
<b>Научна</b>	<p>Внедряване на НИРД и най-новите разработки в сферата на организацията на управлението</p>
<b>Изследователска</b>	<p>Разкриване на решаващите фактори, оказващи влияние върху резултатите от дейността на стопанските субекти. Също така тази функция засяга изследването на общотеоретичните проблеми с управленско-икономически характер.</p>
<b>Посредническа</b>	<p>Търсене на бизнеспартньори (в страната и в чужбина), подбор на най-подходящите обекти за сътрудничество за съвместна дейност по производството, пласмента на продукция и т.н., а също така и за осъществяването на преки инвестиции.</p>

<b>Обучаваща</b>	Обучение и повишаване на квалификацията на управленския персонал (в рамките на конкретния проект) за сметка на използване на съвременни технологии и разработване на авангардни навици за управление на консултантския проект.
------------------	--

Разкриването на различни функции на консултирането допринасят от една страна за разбирането му като експертна помощ в решаването на управленски проблеми, а от друга като заключителен етап за предоставяне на услугата на организацията. Разгледаните функции могат да се осъществяват не само от специализирани консултантски центрове, но и от други организации, участващи в отделни етапи на иновационния процес: създаване, разпространение и внедряване на управленски иновации. Ето защо конкретните видове услуги могат да бъдат различни: от функционално-ориентирани услуги до разработване на стратегия за организационно развитие на предприятия и организации. Функциите могат да се реализират чрез следните организационни форми: независими консултанти, научно-изследователски отдели при висши учебни заведения, консултантски фирми.

## **1.2. Видове консултиране**

Консултирането е динамична и бързо развиваща се вид икономическа дейност, която има времево измерение. За успешното консултиране е важно непрекъснато да се изключват остаряващите видове услуги и да се въвеждат нови. Затова класификацията на консултантските услуги е основен инструмент за идентифициране на нововъзникващите видове консултантски услуги. Системните им характеристики дават предимството да се сравнят техните възможности и ефективност по отношение на вече съществуващите видове. По време на сравняването на иновативни и съществуващи вече видове консултиране в стопанската практика, могат да се коригират като цяло развитието на консултантската дейност за сметка на наблюдение на тенденциите на промените в динамика.

Според автора, разграничаването на посочените видове дейности е препоръчително, поради което се предлага да се разгледат подробно.

*Инвестиционно обслужване* (инвестиционно банкиране). Този тип дейности се извършва от инвестиционни банки и компании и се състои в продажба и закупуване на ценни книжа (акции и облигации).

*Одит* (lat. „изслушване“) в световната практика означава проверка, ревизия. Дейността на одиторите е да проверят финансовите отчети на организацията и формирането на заключение (експертна оценка), в която се определя нейната коректност, надеждност и съответствие с общоприетите стандарти.

*Счетоводното обслужване* представлява услуги, които се оказват от външни по отношение на клиента фирми за воденето и поддържането на неговото счетоводно отчитане, както и оказване на консултантски услуги за правилното организиране и усъвършенстване на счетоводния отчет.

*Рекрутинг* се наричат услугите по подбор на кадрите и оценка на персонала. С оглед на постоянно нарастващите потребности от специалисти и ръководни кадри тази област от услугите се развива като отделно направление. Рекрутинговите услуги се предоставят от фирми, специализирани в подбора на кадри или от специални подразделения на големи консултантски компании.

*Юридическо консултиране*. Юридическите услуги при обслужването на бизнеса са се появили като едни от първите. В днешно време освен традиционното, непосредствено водене на делата на клиентите, юристите оказват и консултантски услуги, които е прието да се наричат юридическо консултиране.

*Инженерното консултиране* представлява услуги по консултиране на процеса на инженерна подготовка както и на самия процес на производство, експлоатация или строителство на обекти. Този тип консултантски услуги се извършват от специализирани фирми, както и строителни и промишлени (индустриални) компании.

*Консултантските услуги в публичния сектор* се появили по няколко причини: значително изоставане на управленските методи, прилагани на държавно ниво; бюрокрацията; липсата на квалифициран персонал, владеещ съвременния инструментариум; пропуски в организационните аспекти на прилагането на съвременната методологична терминология.

*Лобирането* това е вид легално въздействие върху държавните органи (законодателни и изпълнителни) за осигуряване на оптимални условия за

изпълнението на дейностите на компанията.

Към *съвременните видове консултиране* можем да отнесем такива видове кадрово (HR) консултиране като:

- *Headhunting* (начин на директно търсене на топ мениджъри и редки специалисти чрез привличането им от други компании);
- *Outstaffing* (технология, позволяваща намаляването на административните разходи и рисковете свързани с персонала на компанията);
- *Коучинг* (персонално консултиране на мениджърите).

Важно е да отбележим още такива видове консултантски услуги като:

- *Фандрайзинг* – целенасочено търсене на спонсорство или други ресурси за осигуряване на социално значими проекти или институции, извършвано по различни начини.

Посочените видове дейности не могат еднозначно да бъдат отнесени към видовете консултантски услуги, а така също тяхното разпространение на пазара е много малко, поради което те не са включени в повечето класификации на консултантски услуги.

Независимо от разнообразието на класификациите, повечето учени са приели разделянето на два основни вида класификации на консултирането.

- предметна класификация (въз основа на предмета на консултиране);
- методологическа класификация (въз основа на изследователските методи).

Като се приема, че предметната класификация е по-разбираема за потребителя, тя се счита за по-разпространена. Тя подразделя консултантските услуги на групи в зависимост от тези елементи на управление, към изменението на които са насочени услугите: финанси, производство, персонал и т.н.

Методологичната класификация е професионално ориентирана навътре (към консултантите), като се квалифицират методите на работа, които се използват при провеждането на изследването.

Пазара на консултантски услуги според Европейския справочник-указател на консултантите по мениджмънт се структурира по следния начин:

- 1 *Общо управление*
- 2 *Администриране*
- 3 *Финансово управление.*

4. *Управление на кадрите.*
5. *Маркетинг.*
6. *Производство.*
- 7 *Информационни технологии.*
- 8 *Специализирани услуги.*

В настоящия параграф са изследвани и анализирани основните подходи към класификацията на консултантските услуги, като авторът представя и характеризира съвременни видове консултантски услуги, които не са споменати в стандартните класификации.

## **2. Еволюция на концепцията за управленското консултиране**

### **2.1. Школи в управлението, имащи отношение към управленското 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 ограничения.

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 корпорации, 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“ (МВА). Бизнес училищата играят важна роля в разпространението на управленските знания и тяхното

развитие е документирано като тясно свързано с успеха и популярността на консултантската индустрия.

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. 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 западни държави имат установена индустрия от смесица от национални и чуждестранни консултанти.

С навлизането на България в пазарната икономика, станаха търсени множество неизвестни до този момент дейности, които са съставна част на предприемаческата бизнес инфраструктура. За последните 20-30 години много видове дейности (одиторска, брокерска, недвижими имоти, посредническа дейност, подбор и оценка на персонала) са станали нещо обичайно. 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.

## **2.2. Сегментът на управленското консултиране у нас и в чужбина**

В развитието на управленското консултиране в България, се проследяват закономерности, които вече са се появявали в развитието на този бизнес в чужбина. Особеностите на тяхното проявление се определят главно от два фактора:

- либерализацията на националната икономика през 1990 година;
- световната икономическата криза от 2008 година.

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

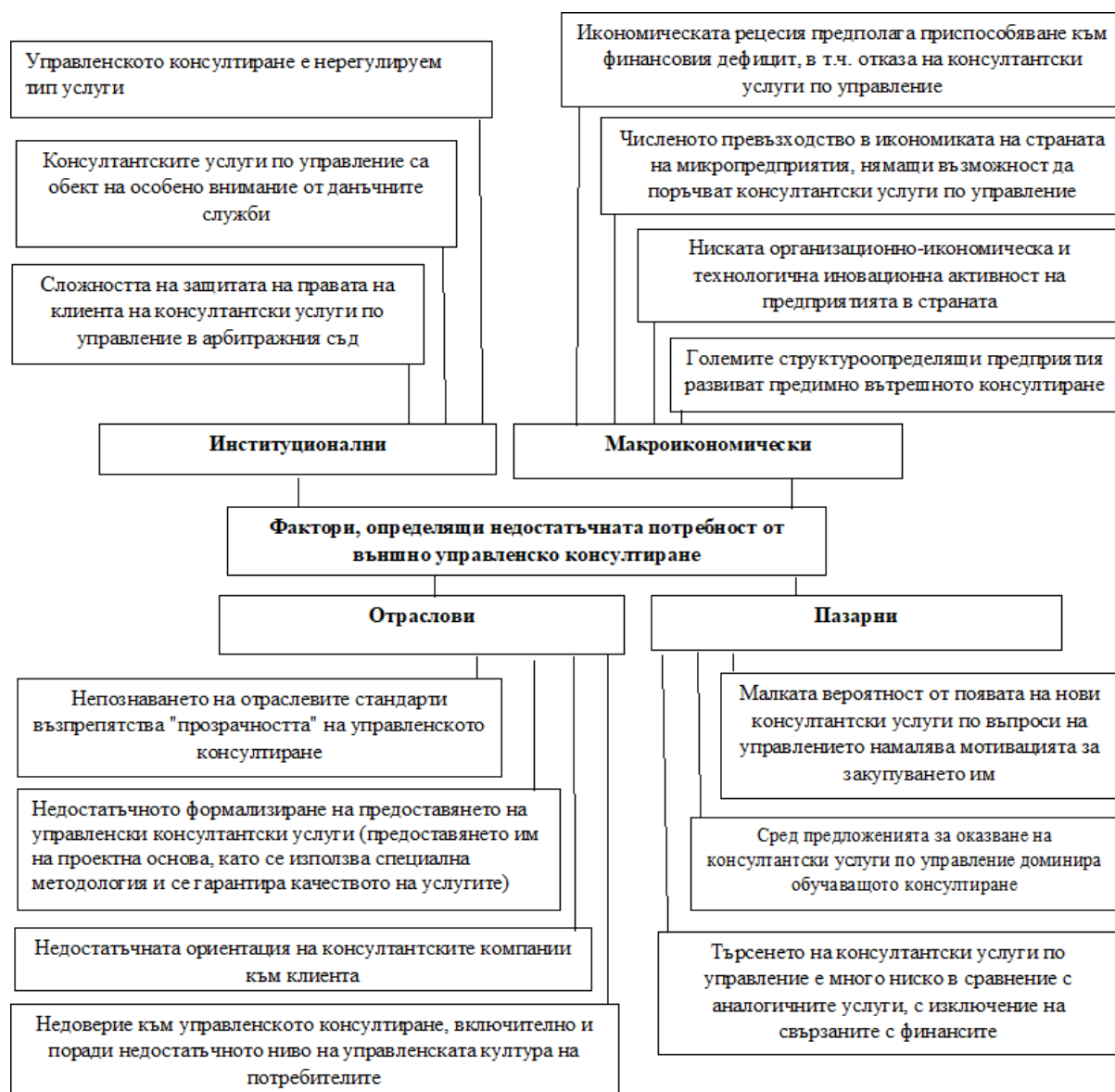


чуждестранни консултантски компании. Системообразуващият механизъм за появяването на такова търсене е била формалната констатация на такива организации относно ефективността на системата за управление на предприятия-клиенти на техните услуги. Това изкуствено допринесло за укрепването на репутацията на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

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. Факторите, които определят тази ситуация са описани на фигура 1.

Липсата на достатъчно търсене на управленско консултиране в България, тоест на консултантски услуги по въпросите на управлението на предприятия, с изключение на финансовия мениджмънт, по наше мнение, от дълго време е имала обективни причини.



**Фиг.1** Фактори определящи ниските позиции на външното управленско консултиране на пазара на консултантски услуги в България

Постоянните промени в организационните структури на много наши предприятия често отхвърляли 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). Доминирането в родния бизнес на микропредприятията обективно обуславяше липсата на потребност от техните собственици за търсене на консултантски услуги. Повечето от тях са съсредоточени в сферата на търговията на дребно и битовите услуги, където изискванията към мениджмънта за дълъг период са ниски. Направената 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, тоест гарантира тяхната икономическа безопасност

### **3. Принципи, подходи и методи на управленското консултиране**

Принцип или начало (лат. *principium*) се разбира като основа, начало, първоначало. Това е основополагащо утвърждаване, на основата на което се създават научни теории и закони, юридически документи, избират се норми на поведение в обществото. Принципът е фундаментална позиция, от която трябва да се ръководим в практическата дейност. За консултирането е присъщо не само разнообразието, но и определено единство на принципи и методи. Някои от тях са фундаментални, те се използват от по-голямата част от консултантите. Придържането към принципите на управленското консултиране не само осигурява етичността на професионалната дейност, но и е ключът към успешното бизнес

въздействие.

Принципите представляват „скелета“ на управленското консултиране, въз основа на който е възможно да се формира подходяща методологична рамка.

Подходите, методите, методиките, техниките и стиловете за консултиране са много. Това разнообразие позволява на клиентите с много необичайни проблеми да намерят консултант, който отговаря на спецификата на тяхната организацията и личните характеристики.

Под метод на консултиране се разбира план за действие, формиран въз основа на обобщения опит от ефективни консултации от даден тип, който позволява разработването на подходяща програма от действия. Методиката е набор от правилни в методическо отношение директиви, посочващи методи, способности и техники на действие и постигане на поставените цели.

Методическият инструментариум (методичната база) е набор от методи, който има консултантската фирма (консултанта).

В специализираната литература се разглеждат методи за решаване на съдържателната част от проблема и методи за създаване на взаимоотношения, благоприятни за провеждането на промени. Част от тях са:

1. Методи за решаване на съдържателната част от проблема.
  - 1.1. Методи за диагностика.
  - 1.2. Методи за решаване на проблеми.
  - 1.3. Методи на прилагане.
2. Методи за създаване на взаимоотношения, благоприятни за провеждането на промени.
  - 2.1. Методи за избор на ролята на консултанта и клиента.
  - 2.2. Методи на сътрудничество и съдействие/помощ на клиента при осъществяване на промените.

Консултантът избира прилаганите методи за управленско консултиране в зависимост от разрешавания проблем, характеристиките на клиентската организация и качествата на консултантите (умения, опит, лични качества). Той отчита избора на методи, приемайки, че групата методи включва в себе си избор на консултант и клиент, обучение и тренировки на персонала на клиентската организация, развитие на творческия потенциал на ръководителите на

организацията, повишаване на мотивацията на служителите и ръководителите към промени.

*Методология* – разглежда се по-широко и представлява системна, цялостна представа за подхода, принципите, методите на действие в определена сфера на дейност на човека, като методология на науката, обучението, консултирането и т.н. Всичко това допринася за качествения резултат от управленското консултиране.

*Методологията на консултирането* на практика се въплъщава в следните позиции:

- 1) в интелектуалната изследователско-аналитична и проектна дейност на анализа на проблемите и разработването на решения;
- 2) във взаимодействието с персонала на фирмата-клиент с цел прилагане на знанията и разработките.

Под технология се разбира съвкупност от методи, начини, техники за трансформиране на предмета на труда в продукт на труда, с използването на определени технически и програмни средства, както и определена последователност от дейности (етапи, фази, операции, преходи), осъществяващи това преобразуване.

*Технологиите на консултиране* често са ноу-хау на консултантска фирма или конкретен консултант.

## **Изводи**

Изложеното съдържание на Първа глава дава възможност да се направят следните обобщаващи заключителни съждения:

Управленското консултиране е независима професионална консултантска услуга, подпомагаща мениджърите и организациите на взаимна доброволна основа за постигане на организационни намерения и цели чрез предоставяне на независимо и обективно мнение с цел разрешаване на управленски и бизнес проблеми, идентифициране и използване на нови възможности, подобряване на обучението, осъществяване на промени и насочване на процеса на трансформация, където консултантът няма официална власт в организацията на клиента.

Утвърждава се разбирането, че най-важните принципи за предоставяне на

консултантски услуги са: независимост; обективност; доверие във взаимодействието с клиента; индивидуализиране на предоставяните услуги (всеки клиент е уникален, всеки клиентски проблем е уникален); активно участие на клиента; професионализъм; творчески подход.

В процеса на консултиране се използват различни методи на работа: наблюдение; делови игри; анализ на нормативни и правни документи; интервюта и беседи; моделиране.

Класификацията на методите за консултиране дава възможност да се извърши бързо търсене, избор и ефективно използване на методите за консултиране, които са най-подходящи за естеството на проблемите на организацията на клиента.

## **ГЛАВА ВТОРА: Теоретико-приложна рамка на управленското консултиране по отношение на бизнеспрактиката**

### **1. Критичен анализ на управленското консултиране**

#### **1.1. Специфични черти на управленското консултиране**

Решаването на консултантската задача започва с възникването на проблемната ситуация, проявата на някакъв недостатък, свойствен на този проблем, който се проявява като несъответствие на възможностите на системата от социални и технически изисквания.

Основната задача на консултантите е да оказват помощ на клиентите при разрешаването на възникнали проблеми. Те могат да решат тази задача по няколко начина:

- Да намерят проблема и да предложат пътища за решаването. Това е така нареченото *експертно консултиране*, когато консултантите сами изпълняват цялата работа по откриването и решаването на проблема.

- Да помогнат на клиента да намери проблема и да определи начините за решаването му. Има ситуации, при които клиентът е готов да идентифицира проблема и да го реши, но му липсва някаква методологична подкрепа за

успешното изпълнение на намеренията. Тогава консултантите могат да осигурят на клиента тази методологична подкрепа и да вървят заедно с него по целия път от откриването на проблема до неговото разрешаване. Този подход се нарича *процесно консултиране*, т.е. консултиране в процеса на дейност на клиента.

- Да научи клиента как да открива и решава проблеми. Създаване в клиента на система от практически знания, механизъм, който му позволява от сега нататък да намира и решава своите проблеми е същността на третия подход, наричан *обучаващо консултиране*. При този подход консултантът не участва директно в процеса на намиране и решаване на проблеми, а само обучава клиента и проверява правилността на изпълнение на „домашната работа“.

На практика и трите подхода често се припокриват и взаимно се допълват. Акцентите се преместват в зависимост от това, което е най-необходимо за клиента: да се реши проблема му, да му се помогне да реши проблема или да бъде научен как да го реши.

Необходимо е да се отбележи и това, което консултантът **не може или не трябва да прави** за клиента и за какво не трябва да бъде канен:

- Вземане на решения. Консултантът по правило не може да взема решения вместо клиента, а само предлага варианти за решения, дава препоръки по въпроса за оптималното решение, не взема самите решения.

- Игра със закона. Консултантът не може и в никакъв случай не трябва да дава на клиента препоръки, които противоречат на действащото законодателство.

- Участие в конфликти. Консултантът не може и не трябва да участва във вътрешните конфликти на клиента.

- Формални резултати. Целта на консултантската помощ е да формулира препоръки за решаване на проблемите на клиента, а не да напише констативен доклад. Задача на консултанта е не създаването на красиви по форма и изпразнени от съдържание доклади, „обвивки“, които се използват за създаване на външен вид на полезно действие.

Въз основа на гореизложеното е възможно да се формулират *препоръки*, кога е необходимо да се поканят консултанти. Като цяло консултантите трябва да бъдат поканени, когато има проблем, който клиентът иска да реши. Особено ефективно е обаче консултантът да участва в конкретните ситуации, описани по-

долу:

- *Когато проблемът има сложен, системен характер.* Ако мащабът на проблема е такъв, че за да се реши, е необходимо да се извършат радикални промени в системата за управление, принципите на изграждане на бизнеса, най-добре е да се поканят външни експерти, които ще донесат свежи идеи и ще предоставят необходимите трудови ресурси.

- *Когато проблемът има еднократен, ситуационен характер.* Ако клиентът е изправен пред проблем, който е причинен от стечението на конкретни обстоятелства и няма повтарящ се, рутинен характер и така също изисква бързо решение, е по-ефективно не да се създава вътрешен организационен потенциал за справянето с него, а да се извърши еднократна покана на консултанти. В същото време не е ефективно да се поканват консултанти за решаването на рутинни ежедневни задачи, т.е. за осъществяване на текущите управленски дейности.

- *Когато има разлики във вижданията за проблема и начините за решаването му в рамките на управлението на клиента или между ръководството и собствениците.* В тази ситуация консултантите са най-добрият независим арбитър, който е в състояние обективно да оцени проблема и да предложи обективно обосновани начини за разрешаването му.

- *Когато решаването на проблем може да има сериозни последици, включително стратегически, финансови или социални последици.* Това е ситуация, подобна на предишната, с единствената особеност, че в този случай цената на решаването на проблема и свързаната с него отговорност е доста висока. Понякога това е начин клиентът да споделя отговорността с консултанта, не по отношение на вземането на решение, а по отношение на изработването му.

Възможно е да има и други ситуации, когато е по-добре да се покани консултант. Общите критерии за всички от тях са: Наличие на проблем; Липса на време или човешки ресурси за решаването на проблема; Липса на специални знания за решаване на проблема; Високата цена на въпроса.

Не е необходимо да споменаваме, че поканеният консултант трябва да бъде добросъвестен професионалист – това е абсолютно необходимо условие. Съществуват обаче редица основни фактори, които определят успеха на взаимодействието на клиента с консултантите:



- *Правилният избор на консултант.* Никой консултант не може да знае всичко. Някои консултанти са подходящи за решаване на едни видове проблеми, други – за други. Следователно правилният избор на консултант за конкретен проблем е изключително важен.

- *Комуникация.* Консултантът и клиентът трябва да използват сходен понятиен апарат или с други думи, да говорят на един език. В противен случай може да има ситуация, при която консултантът, използвайки неговите аналитични инструменти, ще може да идентифицира проблема и да намери начини за решаването му, но клиентът може да не разбира препоръките на консултанта.

- *Ниво на обучение.* Препоръките имат ефект само когато са приложени. Но за да се използват препоръките на консултанта, клиентът понякога се нуждае от съответното минимално ниво на подготовка.

Ако възникне такъв проблем, трябва да се вземат допълнителни мерки, за да се осигури такова обучение.

- *Разбиране на целите и задачите.* Има ситуации, при които клиентът неясно представя какво точно иска, но той е решен да постигне това. Това обикновено води до най-сериозните проблеми при взаимодействието на клиентас консултанта. Следователно е необходимо съвместно да се определят целите и задачите, и едва тогава да се пристъпи към работа.

## **1.2. Проблемни области в работата на консултантите по управление**

Управленският консултант е относително нова професия у нас. Изискванията към хората, заети с тази работа, все още се формират. Няма много образователни институции, които да обучават консултанти в нашата страна, същото може да се каже и за професионалните асоциации. Ето защо е важно да се разбере каква е квалификацията на консултанта, какви компетенции трябва да притежава, какви личностни характеристики са му присъщи и осигуряват ефективната дейност.

Основният „инструмент“ на консултантския процес е самият консултант. Чрез него клиентът получава необходимата помощ при решаването на проблема.

Разбира се, консултантския процес, неговата дълбочина и интензивност, методи, чрез които се провежда, атмосферата, която той привнася в организацията на клиента – накратко, всичко това в различна степен, се предопределя от личността на консултанта. Ето защо има толкова голямо многообразие сред консултантите, които се различават по използваните в практиката методи, по стила на комуникация с клиентите, по подходите за решаване на проблемите и т.н.

Важен е въпросът за корелацията на личните качества и професионалните умения на консултанта. До голяма степен професионалното формиране и развитие на консултанта е свързано с това какви способности има като човек. В психологията, под способности се разбират индивидуално-психологическите особености, които са условие за успешното изпълнение на определена продуктивна дейност, при което способностите не се свеждат до знания, умения и навици. Личните черти са по-важни в работата на консултанта.

Ще отбележим тези *характеристики*, които от наша гледна точка са важни за успеха на консултанта в професионалната дейност.

*Способност да живее в условия на неопределеност.* Консултантът спокойно се отнася към липсата на регламенти и правила, той сам ги създава и прави така, че тези правила да се признават от другите. Не всеки може да приеме идеята, че живеем в един постоянно променящ се свят, и това, което е било полезно и целесъобразно вчера, не ни позволява да действваме ефективно днес.

*Консултантът вижда възможност във всеки проблем.* Възможността да засили своето „Аз“, възможността да реши нестандартна задача, препрограмира ума си, за да намери оптималното решение.

*Консултантът умее да влиза във взаимоотношения с времето.* Миналото може да стане за него източник на развитие, бъдещето може да се прояви в настоящето и да му повлияе.

*Консултантът не предвижда бъдещето, а го създава.* Само успешите хора могат да предложат на хората мечти. Способността да създават открития, които не могат да бъдат пренебрегвани от съвременниците, са безспорните достойнства на успешните консултанти.

Съществуват и психологически проблеми при взаимоотношенията консултант – клиент. Критичната част от връзката между клиент и консултант, за

която не толкова често се споменава, е личната съвместимост.

Ключът към разбирането може да се получи, като се обърне внимание на това, на което консултантът обръща първостепенно внимание, както и каква терминология използва. Някои консултанти могат да се позовават на стандартни данни и методи за анализ на тези данни, използвайки речник от технически и бизнес термини. Други консултанти предлагат систематичен поглед върху проблема. Трети – разглеждат анализа на възможностите за укрепване на ситуацията и разработване на ефективна програма за по-нататъшно укрепване. Някои могат да се съсредоточат върху формирането на работната среда, други върху развитието на отделните служители на организация или групи и да обсъдят растеж, мотивация, групова работа, ниво на доверие и изграждане на екип.

Процесът на консултиране се влияе от някои елементи от индивидуалността на личността на консултанта, включително външния вид, използвания в разговора речник, биографична информация, интереси, стил на общуване и други характерни черти. Някои от тези елементи, като например външен вид и биографична информация, са важни само когато сериозно засягат работата, за която е поканен консултантът.

Мястото на консултанта в системата на взаимодействие между него и клиента е важно от гледна точка на споделяне на отговорността за резултатите от взиманото решение и неговата ефективност. Консултантът, поканен за решаването на конкретен проблем, поема отговорност не само за процеса, но и за резултата от нововъведенията. Позицията, която консултантът заема по отношение на клиента (организация, група, личност) зависи от много фактори. Сред тях са: готовността на клиента за промени, нивото на развитие на организацията, задачите, които консултантът решава с клиента, етапността на консултантската дейност, индивидуалните характеристики на участниците в консултантския проект. Позицията може да бъде повлияна и от такива формални параметри като сроковете на реализация на услугата, опита от взаимодействието на клиента с консултантите, броя и качествените характеристики на персонала, участващ в консултирането.

## **2. Асоциации и професионални обединения на консултантите по управление по света, Европа и у нас**

### **2.1. Световни организации на консултантите по управление**

Признак за глобализма на съвременния свят от гледна точка на управленското консултиране е създаването на различни асоциации на консултанти по целия свят. Това отразява тенденцията, насочена към интегрирането на производителите на консултантските услуги и следващия етап в развитието на консултантската дейност.

Професионалните асоциации на консултантите са доброволни обединения, представляващи интересите на консултантите и регулиращи тяхната дейност.

Главното предназначение на асоциациите на консултантите е да осигурят методологическа подкрепа за дейността на консултантите. Основните функции на професионалните асоциации са:

1. Разработване и коригиране на общия обем знания.
2. Определяне на минималните квалификационни критерии за лицата, навлизащи в професията (образование, характер, продължителност на опита в работата).
3. Приемане на кодекси за професионално поведение.
4. Разглеждане на жалби за нарушаване на кодекса и предприемане на дисциплинарни мерки.
5. Организиране на обмен на опит и разработване на препоръки за подобряване на методите за консултиране.
6. Разпространение на информация за услугите на членовете на асоциациите.

В някои страни съществуват два вида асоциации:

- асоциации на консултантски фирми;
- институти (асоциации) на отделни консултанти (САЩ, Великобритания).

Членството в такива асоциации е доброволно. Ако фирмата е достатъчно голяма, тогава тя може да определи за себе си нормите.

В някои страни (Съединените щати, Япония) едновременно функционират няколко асоциации – големи и малки, които се конкурират помежду си за сфери на

влияние.

Асоциациите и институтите са организации с нестопанска цел. Те се издържат за сметка на вноските на техните членове. Членството в асоциации не е необходимо, но е престижно. То предоставя на консултантите и консултантските фирми редица предимства (обучение, информационно и маркетингово обслужване). Като доброволно обединение, асоциацията (института) няма право да се намесва във вътрешните дейности на консултантските фирми. Необходимостта да отговарят на определени условия при присъединяването към нея (за фирмите – брой на работниците и служителите, приходи от консултиране, ниво на квалификация, отзиви на клиенти, списък на реализирани проекти) дава възможност да се определят изисквания към качеството на услугите.

Асоциациите на консултантите играят важна роля при формирането на пазара на консултантски услуги и при определянето на стандартите за консултантска дейност. Те осъществяват:

- Координация и информационно обслужване на консултантите;
- Поддържане и разпространяване на високи стандарти за качество на услугите;
- Мониторинг на спазването на етиката в отношенията с клиентите;
- Повишаване на квалификацията и атестация на консултантите;
- Прогнозиране на потребностите на клиентите;
- Разработване на препоръки и методики за консултиране;
- Издателска дейност;
- Взаимодействие с властите.

Сред многобройните асоциации и обединения на консултанти по целия свят, заслужава да се отбележат три важни:

1) Международният съвет на институтите за управленско консултиране (ICMCI);

2) Европейската федерация на асоциациите на консултантите по икономика и управление (FEACO) (основана през 1960 г.). Членове на FEACO са 20 национални асоциации, които обединяват общо над 3 600 европейски консултантски компании;

3) Американската асоциация на фирмите за управленско консултиране

(АКМЕ) (основана през 1926 г.), която е транснационална асоциация.

В допълнение към професионалните консултантски асоциации има и организации, в които консултантите се включват заедно с други специалисти в областта на мениджмънта: преподаватели, професионални мениджъри и др. Към тези организации спадат Европейският фонд за развитие на мениджмънта (EFMD), Асоциацията за развитие на мениджмънта в страните от Централна и Източна Европа (CEEMAN), Американската мениджмънт Асоциация (АМА), на японската федерация на мениджмънт организациите (ZEN-NOH-REN).

## **2.2. Европейска федерация на асоциациите по управленско консултиране – European Federation of Management Consultancies Associations – FEASO**

Европейска федерация на асоциациите по управленско консултиране – FEASO, е създадена през 1960 г. в Париж и първоначално обединява асоциациите на Холандия, Франция, Германия, Швеция и Швейцария.

FEASO като организация-чадър може да предостави членство на национални асоциации на консултантски фирми по управление в европейски и други страни. Федерацията обединява асоциациите на консултантите по управление на европейските страни на принципа: „една страна – една асоциация“, представлява повече от 3600 консултантски компании от всякакви размери.

Основни направления на дейността:

- Развитие на пазара на управленското консултиране; подобряване на международния ѝ имидж и повишаване на статута на международно равнище чрез усъвършенстване на общоприетите професионални етични стандарти и стандарти за качество (най-добри практики), разработка на уебсайтове и публикуването на обзори, студии и статии в научни списания;

- Популяризиране на интересите на управленското консултиране съвместно с различни европейски и международни организации, както и тясно сътрудничество с Европейските Институции и други европейски и международни организации, за да се осигури информираност и защита на професионалните интереси;

- Организиране на пространство за активна комуникация с цел установяване на различни връзки и повишаване на нивото на обслужване, насърчаване на връзките между членовете на различни асоциации, осъществявано посредством спонсориране и организиране на конференции, срещи и работни групи по общи интереси.

За разлика от кодекса за корпоративно поведение на служителите на определена фирма, Кодекса на FEACO определя общата политика и основните норми, регламентиращи действията на специалистите от цялата индустрия. В професионалният кодекс, който обикновено се подписва от членовете на професионалната общност, се указват: основни етични принципи; професионални стандарти на работа; размер на таксите; процедури за справяне с конфликти както между членовете на общността, така и с клиентите; регламентира кой може да говори публично от името на Асоциацията като цяло и кой не, и т.н.

Основната цел на FEACO е да съдейства за насърчаването и развитието на професията. Поради това FEACO подкрепя съставните си членове от Националните асоциации в областите, в които колективният глас е по-силен от сумата от отделните му членове.

Нейните основни дейности, освен представителството на професията на европейско ниво, са:

- Развитие на пазара на консултантски услуги по управление, повишаване на имиджа и профила му на европейско и международно ниво чрез поддържане на общи професионални етични и качествени стандарти (най-добри практики), разработване на уеб-сайт и публикуване на проучвания, бюлетини и принос към професионалните публикации;

- Поддържане на интересите към управленското консултиране с различните европейски и международни организации чрез осъществяване на тесни връзки с европейските институции и други пан-европейски и международни организации, за да се осигури осведоменост и защита на професионалните интереси (това не включва лобирание за възможности за продажби);

- Разработване на динамичен форум за работа в мрежа и предоставяне на услуги, като се насърчава създаването на мрежи от членове чрез спонсорство и организиране на конференции, срещи и създаване на работни групи от взаимен

интерес.

FEASO обхваща няколко работни групи и дискуссионни форуми. Те се занимават със следните теми:

*Връзки с Европейската комисия по въпроси, свързани с обществените поръчки (ЕСИС).;*

*Връзки между европейските институции и водещи международни консултантски компании за управление на свободното движение на услуги и други въпроси, които представляват интерес за сектора на управленското консултиране.*

Всички членове на FEASO разполагат с подходящи мерки, предназначени да наблюдават спазването на техния кодекс за поведение. Въпросите, свързани със спазването на изискванията, следва да бъдат разгледани на национално равнище. ФЕАКО и неговите асоциации-членове трябва да дадат подходяща публичност на тези Насоки, за да се създаде информираност с обществеността, членовете и клиентите.

### **2.3. Българска асоциация на управленските консултантски организации – БАУКО**

БАУКО е създадена на 27 октомври 1997 г. Като официален представител на професионалното управленско консултиране в България, БАУКО има амбицията да бъде един от основните партньори на българския и международен бизнес, правителствени и неправителствени организации в ускореното икономическо и социално развитие и интеграция на страната и региона в рамките на Европейския съюз.

Мисията на БАУКО е да поддържа високи професионални и етични стандарти в областта на управленското консултиране, да подпомага развитието на пазара на консултантски услуги и да помага на своите членове при идентифицирането и реализирането на бизнес възможности.

Основни цели:

- Да обединява професионални консултантски компании и индивидуални



консултанти, които допринасят за репутацията и укрепването на професията.

- Да поддържа високи професионални и етични стандарти в областта на управленското консултиране, да развива професионалната квалификация и компетенции на консултантите по управление.

- Да представлява и защитава професионалните интереси на членовете на БАУКО.

- Да определя, обменя и реализира бизнес възможности чрез създаване на условия за членовете на БАУКО да се опознаят и да бъдат партньори.

- Да идентифицира и реализира бизнес възможности чрез партньорства с български и международни фирми, правителствени, общински и неправителствени организации.

Членовете на БАУКО се стремят към утвърждаване и развиване пред обществеността на статута на консултантската професия чрез създаване и поддържане на високи професионални стандарти и етични норми. Те имат реален принос към развитието на българската икономика и европейската интеграция на страната.

БАУКО е асоциация с разписани правила за работа, функционални процедури, независими комисии, структурираност и прозрачност в работата на управителните органи. Общо 16 души са на изборни длъжности в ръководството на Асоциацията. Всеки член има възможността да участва в дискусии, насочени към професионални въпроси, както и да оказва значително влияние при определяне политиката на Асоциацията.

БАУКО е пълноправен член на Международния съвет на институтите по управленско консултиране ICMCI от 2001г. Като такава Асоциацията е единствената организация в България, която е акредитирана да присъжда квалификационната степен СМС.

БАУКО беше ангажирана активно в комитета CEN 381, който разработи и публикува през 2011 г. европейски стандарти в областта на управленското консултиране.

## **ГЛАВА ТРЕТА: Изследване на нормативната база, потенциала и перспективите пред консултантските фирми, опериращи на българския пазар**

### **1. Стандарти за качество на консултантските услуги и дейности**

#### **1.1. Стандарти за консултантските услуги в сферата на управлението (Management Consultancy Services Standard) EN 16114:2011 и ISO 20700:2017**

Усъвършенстването на управленското консултиране започва в Европа и Америка. От 2003 г. насам Италия е приела шест стандарта за управленско консултиране в последователност. През 2011 г. Европа издаде EN 16114:2011 Консултантски услуги по управление, който беше широко приложен към управленската консултантска индустрия и изигра ключова роля в регулирането на здравословното развитие на европейската управленска консултантска индустрия и насърчаването на просперитета на същата. Великобритания, Германия, Франция, Швеция и други страни също са изготвили собствени стандарти за управленски консултантски услуги, базирани на стандарт EN 16114:2011. В България този стандарт беше приет и публикуван като БДС EN 16114:2011 на 20.09.2012 г.

ISO (the International Organization for Standardization) е световна федерация от национални органи по стандартизация (органи, членки на ISO). Работата по подготовката на международните стандарти обикновено се осъществява чрез технически комитети на ISO. Всеки член, заинтересован от темата, за която е създадена техническа комисия, има право да бъде представляван в този комитет. В работата участват и международни организации, правителствени и неправителствени, в сътрудничество с ISO.

Целта на стандарта ISO 20700:2017<sup>1</sup> е да се подобри прозрачността и разбирателството между клиентите и доставчиците на консултантски услуги за управление, за да се постигнат по-добри резултати от консултантските проекти. Подходящото прилагане на този документ дава възможност на MCPS<sup>2</sup> да осигурят по-добра стойност за клиентите и да намалят риска при задачите за консултантски

---

<sup>1</sup> [www.iso.org/standard/63501.html](http://www.iso.org/standard/63501.html)

<sup>2</sup> Доставчици на консултантски услуги по управление – Management Consultancy Service Providers, наричани по-нататък MCSPs

услуги по управление. Чрез подобряването на качеството, професионализма, етичното поведение и оперативната съвместимост на управленското консултиране, този документ има за цел да повиши ефективността на управленската консултантска индустрия и да ускори развитието на професията.

Основните насоки на стандарт ISO20700 за консултантски услуги по управление са предложени от държави като Италия, Франция и Великобритания, базирани на европейския стандарт за управленско консултиране EN 16114. Изработен на основата на европейския стандарт, ISO 20700:2017 е първият международен стандарт по рода си. Неговото приемане беше дълго очаквано. Експертите, работили в комисията считат, че той ще направи значителен принос за консултантската индустрия.

Стандартът ISO 20700:2017 спомага за подобряването на прозрачността чрез най-добри практики от страна на консултантската индустрия за управление и ясни насоки. В него се съдържат препоръки за подобряване на спецификацията, изпълнението, приемането на резултатите и приключването на консултантските услуги по управление въз основа на научните изследвания и опита на широк спектър от MCSP и техните клиенти.

Той е във формата на лесен за разбиране документ за насоки, написан от гледна точка на консултантската дейност в областта на управлението и не е предназначен за сертифициране. Стандартът се прилага за всички MCSPs, независимо от техния размер или специализация, включително еднолични търговци, партньорства, сдружения, правителствени и неправителствени организации, вътрешни отдели на корпорации и др.

ISO 20700:2017 не само ще помогне на консултантите да предоставят услугите си по прозрачен и международно признат начин, но също така може да помогне на фирмите и организациите, които търсят консултант, да намерят най-подходящия. Включването на най-добрите практики в световен мащаб и ясни критерии ще подобрят начина, по който клиентите и консултантите работят заедно, като по този начин се подобри качеството на индустрията като цяло.

*Въздействие на приемането на ISO20700 върху индустрията за управленско консултиране в България*

Засега приемането на международния стандарт за управленско консултиране

ISO20700 няма пряко въздействие върху консултантската индустрия в България. Основната причина е, че вътрешният пазар на консултантски услуги в областта на управлението все още не е усъвършенстван. Въпреки това, в дългосрочен план, стандартизацията на индустрията за управленско консултиране в България ще бъде неизбежна тенденция. Това е така, защото стандартизацията на консултантските услуги по управление може да бъде от полза за всички заинтересовани страни на пазара на тези услуги.

За потребителите на консултантски услуги по управление – те могат да се чувстват свободни да избират квалифицирани консултанти чрез стандарта за консултантски услуги по управление и могат, въз основа на стандарта, да оценяват услугите, предоставяни от тези консултанти в процеса на консултиране, да коригират отклонения по време на консултирането и да предотвратяват „високи разходи, но ниска производителност“ и спорове, произтичащи от тях.

За MCSP, от една страна стандартизацията може да спомогне за повишаване на прага за достъп до пазара, да позволи на предприятията да подобрят собствените си възможности и да предотвратят лошата конкуренция и феномена

„лоши пари, които извличат добри резултати“; от друга страна, тя може да намали разходите за преговори с потребителите и да избегне ненужните спорове. В този смисъл стандартизацията всъщност може да защити MCSPs. Освен това, в следствие на глобалната икономическа интеграция, глобализацията на сектора на услугите също ще бъде тенденция, а за да участват в международната конкуренция на пазара, местните компании за управленско консултиране трябва да отговарят и дори да се държат по-високо от стандарта за консултантски услуги по управление.

Стандартизацията е от голямо значение и за регулаторните органи в отрасъла. В миналото регулацията на консултантската индустрията винаги би стигнала до дилемата: „да бъде скована, ако е регулирана и дисфункционална, ако е дерегулирана“, за което причината е нищо друго, освен липса на стандарти или несъответствие между стандартите и действителността. Стандартизацията на управленското консултиране ще помогне да се регулира работата на конкурентите в индустрията, да се определи базисната практика за практикуващите в отрасъла и да се постигне „нормативно развитие и умерен контрол“.

Следователно, стандартизацията на управленското консултиране със

сигурност ще повиши нивото на обслужване и удовлетвореността на клиентите в индустрията за консултантски услуги по управление в България и ще спомогне за бързото и интензивно развитие на консултантската индустрия.

## **1.2. Сертифициран консултант по управление (Certified management consultant) СМС**

Политиката на ICMCI е, че стандартът за СМС на ICMCI е на сравнително високо ниво, оставяйки значителна степен на свобода на страните-членки в детайлната спецификация на техните национални стандарти за СМС. Това до голяма степен е признание за валидните разлики в историята, културата и средата в широк диапазон от държави-членки. Той също така има предимствата на по-дългосрочната валидност на стандарта в променящия се свят и в позволяването на националните иновации в областта на добрите практики, от които се ползва ICMCI.

ICMCI се стреми да получи признание като авторитетна международна организация за разработване на професионални стандарти от световна класа и да създаде титлата СМС като международен бенчмарк за индивидуални консултанти по управление.

Сертифицираният консултант по управление е изпълнил строгите изисквания за сертифициране на Института за мениджмънт консултанти в своята страна. Инициалите означават, че консултантът е изпълнил стандартите на световна класа за компетентност, етика и независимост и е с необходимите качества за реципрочност между институтите, членуващи в ICMCI.

Схемата за сертифициране на СМС е средство, чрез което ICMCI обявява един последователен стандарт във всички негови институти-членове за сертифициране на консултанти по управление.

Схемата за сертифициране се прилага във варианти на титлата СМС, всяка от които се регламентира чрез подходящ процес на оценка:

- *Практикуващ СМС*

Консултантите по управление, които понастоящем практикуват, трябва да

бъдат оценени, като се използва преобладаващия стандарт на процес на сертифициране ICMCI СМС.

*- Заслужил СМС*

Институтите-членове на ICMCI могат да разрешават на СМС от техния институт, които преустановяват професионалната си дейност (независимо дали се преместват в друга област на дейност или пенсионират), да продължат да използват наименованието „СМС emeritus” след името си.

*- Лидер на професията СМС*

Членовете на ICMCI могат да присъждат СМС на старши и опитни консултанти по управление, които са признати лидери и изключителни практики в рамките на техните професионални общности.

Присъждането на СМС на кандидатите за лидер на професията на изявени ръководители става по покана или предложение на института, въпреки, че кандидатите могат собственоръчно да се предложат.

*Условия за членство в ICMCI за институтите-членове*

Само институтите-членове по управленско консултиране могат да кандидатстват за членство в ICMCI. Само институтите - пълни членове могат да присъждат СМС.

*Стандарт за осигуряване на качеството и принципите*

а. Бенчмаркът (базата за сравнение) ще бъде СМС стандартът, приет от ICMCI, като задължителен за всички институти-членки.

б. Този стандарт на ICMCI е стандартът, свързан с компетенциите, който понастоящем съществува по време на оценката.

в. Процесът на осигуряване на качеството обхваща: стандарта СМС на института; процеса на оценяване от института за измерване на кандидатите за този стандарт (включително мерките за мониторинг на непрекъснатото спазване на стандарта).

г. Задължението института да бъде оценен по осигуряване на качеството, е за да покаже: еквивалентността на стандарта СМС към ICMCI стандарта; адекватността на неговият процес на оценка при осигуряване на този стандарт.

д. „Еквивалентност” е ключово понятие за спазването на ICMCI стандарта. ICMCI зачита историческото, културното и правното разнообразие на членовете

си; следователно той напълно приема разнообразието (в рамките на определени граници) в националните СМС стандарти, в съответствие с тези действителни различия.

е. „Адекватност” на процеса означава подходяща пригодност за осигуряване на стандарта СМС на Института; с други думи, тя е сравнително пълна, последователна и релевантна по отношение на стандарта СМС на Института.

#### *Изисквания за сертифициране*

Сертифицираният консултант по управление се среща със строги сертификационни изисквания на Института на консултантите по управление в своята страна. Инициалите означават, че консултантът е изпълнил стандартите от световен клас за компетентност, етика и независимост и е с необходимите качества за реципрочност между институтите, членуващи в ICMCI.

Стандартът изисква консултантът да демонстрира:

- Изпълнение на изискванията на рамката за компетентност на института;
- Подходящи образователни квалификации;
- Опит в областта на консултирането;
- Възможност за самостоятелно действие без надзор;
- Задоволителни препоръки от клиенти;
- Придържане към Кодекса за поведение на института.

Стандартът и процесът на сертифициране на всеки институт-член, заедно с прилагането на стандарта и функционирането на процеса на сертифициране, се контролират и наблюдават от професионален комитет (или еквивалентен), състоящ се предимно от СМСс, които трябва да се докладват пряко в управителния съвет на института.

ICMCI предоставя на института-член информация за подходящи начини за получаване на проследимост на резултатите от измерването във връзка с обхвата, за който се предоставя акредитация. ICMCI, когато е приложимо, предоставя информация за международните договорености, в които участва. ICMCI трябва да уведоми за всички промени в изискванията за акредитация. Той взема предвид становищата, изразени от заинтересованите страни, преди да вземе решение за точната форма и датата на влизане в сила на промените. След като вземе решение и публикува изменените изисквания, тя проверява дали всеки акредитиран орган

извършва необходимите корекции.

## **1. Анкетно проучване сред фирми, осъществяващи управленско консултиране на българския пазар за консултантски услуги**

### **Практическо изследване – онлайн анкета**

Анкетният лист съдържа отворени въпроси в първата част, която е само информативна, и затворени въпроси във втората – същинската част. Независимо от относително ниските равнища на получавани отговори при он-лайн анкетите (средностатистически около 31%), решихме да използваме онлайн анкета предвид характера на проучването, при което се изследват явления, които се случват в организации, с дейности разпръснати из цялата страна. Старателната подготовка на данните относно целевата група и доброто познаване на професионалната общност даде възможност след внимателно таргетиране да се постигне много висок резултат на броя и изчерпателността на получените отговори. За по-добро достигане до целевите публики бяха разпространени за попълване и въпросници като прикачени файлове в e-mail.

Анкетата е с интерактивна схема, използваща отговори на въпросите с седем-степенна Ликертов тип скала. След това, попълнените анкети бяха изпратени обратно на изследователя, след като всеки респондент бе попълнил своя въпросник.

В приложената анкета в края на дисертационния труд може да се проследят всичките 70 въпроса, групирани в два основни раздела.

Раздел 1 съдържа 8 въпроса, отнасящи се до демографски и лични данни.

Раздел 2 представлява същностната част на въпросника. Той съдържа 62 въпроса. Именно в него отговорите са по скалата “Ликерт” (Likert) от 1 до 7, където стойностите на 1 и 7 са описани надлежно за всеки въпрос.

Осъществена е интерпретация на данните, а получените резултати са отчетени в последната глава на дисертацията.

Изследваната съвкупност са консултантски фирми и индивидуални консултанти, работещи в областта на управленското консултиране. Бяха изпратени



по e-mail запитвания за участие в анкетата на 39 фирми и организации. Общо 18 фирми и организации отговориха на анкетата, използвани са принципите на доброволност и анонимност. Изследването не е представително за страната, но спомага да се открият основни тенденции.

## **ОБЩИ ИЗВОДИ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Като се вземе предвид гореказаното, е необходимо да се направят редица изводи, които са предмет на стратегическо отчитане в рамките на предоставянето на консултантски услуги на предприятия от сферата на услугите в областта на управлението.

**Първо**, препоръчително е да се изследват поотделно особеностите на влиянието на всяка област на сервизна дейност в основната дейност на предприятията от сферата за услуги върху резултата от предоставянето им, включително върху тяхната ценност за клиентите.

На **второ място**, е необходимо да се предвидят съществуващите различия в подходите на потенциалните клиенти към поставянето на поръчки за оказване на производствени услуги и услуги за населението. В същото време трябва да се отчете фактът, че културата на потребление на услугите на населението нараства. Тази тенденция се засилва от повишаването на осведомеността за качеството на услугите, благодарение на интернет и глобализацията, както и с нарастването на броя на организациите, популяризиращи информирания избор от населението на услуги с подходящо качество.

На **трето място**, на критична оценка трябва да подлежат сервизните планове на консултиращите предприятия от сферата на услугите, които трябва да бъдат верифицирани за тяхната клиентоориентираност и устойчивост, като се имат предвид настоящите предизвикателства, породени от геополитическите фактори и икономическата рецесия.

**Четвърто**, въз основа на системния принцип се изисква да се вземат предвид характеристиките на услугата, тъй като те до голяма степен определят механизмите, чрез които клиентите вземат управленски решения за придобиването

им.

По този начин управленското консултиране като част от сферата на услугите се нуждае от подкрепа на стратегия, отчитаща не само отрасловите нюанси, степента на вещественост на услугите, но и особеностите на обосноваването на спецификата на управлението на качеството на услугите.

#### **IV. ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

От гореизложеното могат да бъдат изведени като **приносни** следните **моменти** с теоретичен и научно-приложен характер:

1. Значително е разширен обема на научните знания в областта на развитието на фирмите и организациите в сферата на консултантските услуги в областта на мениджмънта като потенциал за конкурентоспособност;

2. Проведена е периодизация на формирането и развитието на международната консултантска дейност, включваща етапите на формиране на консултантските технологии и технологиите на консултиране;

3. Разкрити и класифицирани са факторите, определящи спецификата на българския пазар на консултантски услуги на съвременния етап. Проведено е комплексно изучаване на факторите, определящи резултатността на консултантските фирми и организации в обосноваването на подхода им към управлението на рисковете, съпътстващи консултантските проекти;

4. Определени са актуалните направления в развитието и усъвършенстването на консултантските компании в България, включващи поддръжка на качеството на услугите и обслужването, развитието на технологията на консултирането, развитие на търсенето на консултантски услуги в слабоконкурентни отрасли, засилване на клиентоориентираността на маркетинговата политика по отношение на качеството на предоставяните услуги;

5. Направен е сравнителен анализ на Европейския стандарт за консултантски услуги по управление EN 16114:2011 с международния стандарт ISO 20700:2017 с отчитане на нарастващите изисквания към управленското консултиране;

6. Съставена е анкетна карта, включваща 62 специализирани въпроса, диференцирани съобразно различни по характера си критерии и възможни изисквания, както към консултантите пряко ангажирани в процеса на консултирането, така и към техните клиенти. На базата на проведеното анкетно проучване сред фирми и организации, специализирани в оказването на консултантски услуги в областта на управлението са синтезирани множество изводи и препоръки.

## V. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ И ДОСТОВЕРНОСТ

Във връзка с провеждането на процедура за придобиване на образователна и научна степен доктор по научна специалност социално управление аз долуподписаният Валентин Андреев Панайотов, докторант самостоятелна форма на обучение по докторска програма „Социално управление“, докторантски № D03031468 към катедра „Мениджмънт“ на Стопанска академия „Д А Ценов“ - Свищов декларирам:

1 Резултатите и приносите в дисертационния труд на тема „Проблеми и перспективи за развитието на управленското консултиране“ са оригинални и не са взаимствани от изследвания и публикации, в които авторът няма участие.

2 Представената от автора информация във вид на копия на документи и публикации, лично съставени справки и други съответстват на обективната истина

3 Резултатите, които са получени описани и/или публикувани от други автори са надлежно и подробно цитирани в библиографията.

Дата: 05.11.2018

Гр. Свищов

Подпис:.....

Валентин Андреев Панайотов

## VI. ПУБЛИКАЦИИ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Панайотов, Валентин. Разпределяне на фирмения риск/ Валентин Панайотов // Свищов, *Бизнес управление*, СА Д. А. Ценов : Висша бизнес школа - Свищов, бр.2, 1999, стр.28-39 ISSN: 0861- 6604
2. Панайотов, Валентин. Особенности на вътрешните и външните управленски консултанти / Валентин Панайотов // *Годишен алманах. Научни изследвания на докторанти*. СА „Д. А. Ценов“ – Свищов : АИ Ценов, бр. 11, 2016, стр. 679-689, ISSN: 1313-6542
3. Панайотов, Валентин. Концепцията за управленското консултиране в новите икономически реалности / Валентин Панайотов // *Ново знание*, година VII, бр.4, октомври -декември 2018, 13 станд. с.. ISSN 2367-4598 (Online) ISSN 1314-5703 (Print), (под печат).