

Доц. д-р Спартак Керемидчиев*

ГЕНЕЗИС И НАЧАЛНО РАЗВИТИЕ НА ПАЗАРА НА КОНСУЛТАНТСКИ УСЛУГИ В БЪЛГАРИЯ

Представени са основните характеристики на пазара на консултантски услуги в България от неговото възникване досега. Направена е морфология на консултантските услуги и е дефиниран обхватът на този пазар. Показан е генезисът на пазара, а също и трите етапа в началното му развитие. Направена е кратка характеристика на предпазарната история на консултантските услуги по време на административната система. Формулирани са стратегиите за навлизане на консултантските фирми на пазара, както и факторите за успеха им.

JEL: L84

Определяне на същността и обхвата на консултантските услуги

Консултантските услуги се намират в период на ренесанс (Тодорова, 2011). Този процес се определя от няколко основни фактора. Първо, глобализацията и нарастващата конкуренция изисква фирмите да се концентрират върху определени елементи на веригата на стойността, в които те могат да развият конкурентни предимства. Това води до пълна промяна в модела на производство. Докато в миналото фирмите са контролирали изцяло производствения и търговския процес, който се осъществява в собствените им звена, сега те започват да контролират управлението на мрежи от контрагенти, които създават, а понякога и да реализират самостоятелно продукция под марката на основната контролираща фирма. Този нов модел изисква доста по-сложна координация и поставя по-често проблеми пред управлението на фирмите, за което е нужна специализирана консултантска помощ.

Втора съществена причина за бързото израстване на консултантските услуги са реформите в публичната администрация. Търсенето на решения за по-рационално използване на публичните ресурси налага маркетинга на цели сектори на публичните услуги, които преди са били монополна позиция за държавната и местната администрация – образование, здравеопазване, култура, инфраструктурни и битови услуги и т.н. Поради това започва да се осъществява приватизация на публични услуги, прилагат се схеми за публично-частни партньорства. Успоредно с приватизацията се създават условия за конкуриране между административните единици за разпределяне и преразпределяне на ресурси, въвеждат се подходи за еталонно сравнение (benchmarking), стратегически карти (balanced scorecard), програм-

* Институт за икономически изследвания при БАН, : scg@mail.orbitel.bg.

ни бюджети и други управленски нововъведения, които улесняват този процес. Повечето нови за публичната администрация методи произлизат от бизнеса, но адаптирането им за този сектор изисква специфични познания и умения. Мощно развитие получава пазарът на проекти за подпомагане решаването на глобални и местни проблеми, с които публичната администрация на световно, европейско, национално, регионално и местно равнище се занимава.

Третата причина за ренесанса на консултантските услуги е свързана с навлизането на нови информационни технологии, системи за планиране и управление на ресурсите във фирмите, интернет приложения, интернет търговия, "облачни" компютърни услуги. Това е нов сегмент на пазара на консултантски услуги, който се развива много бързо както по отношение на предлаганите софтуерни приложения, така и при внедряването и поддържането им във фирмите.

Четвъртата причина произтича от новите изисквания на корпоративното управление в бизнеса, държавните и данъчните служби и търговските банки за по-голяма прозрачност и във връзка с това - извършване на независими одити и анализи от външни специализирани консултанти. Такива изисквания се поставят и при изпълнението на проекти, финансирани с публични средства. Банките също масово използват външни консултанти за технически и икономически експертизи на инвестиционни проекти и за оценка на тяхното изпълнение.

Ако логично пазарът на консултантски услуги се определи като пазарни отношения по повод търсенето и предлагането им, въпросът, на който трябва да се отговори, е какво представляват и какъв е техният обхват.

Консултантските услуги по принцип имат временен характер, въпреки че някои постоянни дейности по поддръжка на информационни мрежи и софтуерни приложения също могат да попаднат в тази групи. Обикновено те се търсят при възникването на проблем, който не може да бъде решен с наличните ресурси в дадена организация, и са необходими външни за нея специализирани фирми или независими консултанти. При предоставянето на консултантските услуги се използват специфични методи, които не се срещат при други пазари и услуги.

Консултантските услуги могат да имат много разновидности (вж. схемата). Разделянето им на основни видове е направено според критерии като: източник на услугите, видове клиенти, сфери на консултиране, формат на предоставяне, професионална насоченост, вид на трансфера на информация и ноу-хау, произход на консултантските фирми и начин на финансиране на консултантските услуги. За нуждите на това изследване единствената форма на консултиране, която се изключва, е при вътрешните за организацията консултации, защото при тях не се осъществява пазарна транзакция, въпреки че те също би трябвало да водят до подобряване на управлението на фирмата.

Схема

Морфология на консултантските услуги

Източник на услугите					
Вътрешни консултанти			Външни консултанти		
Клиенти					
Частен сектор			Публична администрация		
Големи предприятия		Малки и средни предприятия		На национално равнище	На регионално и местно равнище
Сфери на консултиране					
УЧР	Маркетинг	ИКТ	Финанси	Планиране	Други
Формат на предоставяне					
Консултации		Пазарни проучвания		Обучения	Смесено
Професионална насоченост					
Инженерни		Икономически		Психологически	Други
Вид на трансфера					
Ресурсно консултиране (Придобиване на знания)			Процесно консултиране (Придобиване на умения)		
Модел на експерт-консултант		Модел на доктор-пациент			
Произход на консултантските фирми					
Чуждестранни фирми		Местни фирми		Смесено	
Начин на финансиране					
Клиент		Донор		Смесено	

Съставена от автора по: Schein, 1998; Margerison, 1988; Baltov, 1998; Todorov, 1996 и собствени наблюдения.

Морфологията на консултантските услуги показва тяхната структура и видове, но същевременно позволява да се види многообразието на комбинации от такива услуги. За изчисляване броя на комбинациите се използва следната формула:

$$C_n^k = C(n, k) = \binom{n}{k} = \frac{n!}{k!(n-k)!}, \text{ където:}$$

C_n^k или $C(n, k)$ е броят на комбинациите;

n – броят елементи от k -ти клас.

След заместване във формулата на основа на данните от схемата за $n=26$ и $k=8$ се получава, че възможните комбинации са 1 562 275. Този огромен брой показва сложността и многовариантността на предлаганите консултантски услуги.

Предпазарна история на консултантските услуги

Създаването и развитието на пазар на консултантски услуги е резултат от прехода на България към пазарна икономика, започнал след политичес-

ките промени през 1989 г. Както всички други пазари, и той се подчинява на общи правила и се характеризира с общи особености, присъщи на прехода от административна към пазарна икономика. Същевременно този пазар има специфични характеристики и вътрешни двигатели, които оказват влияние върху неговата траектория на развитие.

Пазарът на консултантски услуги не е създаден от нищото. При социализма в България съществува *система за предоставяне на услуги, свързани с управлението на предприятията и националната икономика*. Начинът, по който е организирана връзката между търсенето и предлагането, е напълно административен, затова не може да се говори за наличие на такъв пазар, а само за предпоставки за неговото развитие.

Най-общо от страна на търсенето тогавашната система се състои от държавни и партийни структури, министерства и стопански обединения, и предприятия. От страната на предлагането стоят национални изследователски институции и университети, отраслови институти и специализирани звена или институти в самите предприятия. Всичките тези организации са *държавни* и се финансират или директно от държавния бюджет, или смесено – от държавни средства и от приходи на самите ведомства или предприятия. Системата е *силно йерархично подредена*, като *на върха на пирамидата* са трите академии – Академия за обществени науки и социално управление (АОНСУ) към ЦК на БКП, Българска академия на науките (БАН) и Селско-стопанска академия. Очакванията към това равнище са да създава фундаментални знания за управление на стопанството.

На *второ равнище* в йерархията се намират отрасловите и функционалните институти, които са под опеката на съответни министерства, например Институтът по финанси към Министерството на финансите, Институтът по външна търговия и социалистическа интеграция към Министерството на търговията, Институтът за развитие на промишлеността към Министерството на промишлеността и т.н. Тези институти е трябвало да операционализират фундаменталните рецепти на академиите, така че да бъдат готови за използване от практиката, а университетите да могат да ги прилагат и разпространяват при обучение на бъдещите ръководители.

Третото и най-ниско равнище на тази йерархия се състои от ведомствените институти, които са локализиращи към големите държавни обединения и предприятия. Такива структури са например Институтът по машиностроенето към обединение “Заводи за машиностроителни машини”, Институтът за хладилна техника към завода за хладилници и т.н. Институти към големите обединения и предприятия обслужват само техните ръководства и производства, като специално адаптират фундаменталните и приложните рецепти към секторите и предприятията, в които оперират.

В практически план този модел никога не заработва, но има разделение на “клиентите” между предлагащите консултантски услуги организации. Академиите на науките и по-рядко университетите оказват консултантска помощ

на най-висшето централното управление, отрасловите институти - на министерствата и държавните обединения, а ведомствените – на ведомствата и предприятията, към които принадлежат.

Към 1989 г. в България има 242 научноизследователски института, а отделно от тях още 414 други структури, които се занимават с развойна и консултантска дейност (НСИ. Статистически годишник, 1991). От общо 1814 научни сътрудници в областта на икономиката и управлението 1125 работят в институти извън университетите (пак там). Тези институти са закрити много бързо още през първите години на прехода. Както показва статистиката, сега в състава на българските фирми почти не съществуват собствени изследователски звена. През 2010 г. от общо 2778 човека, заети с НИРД, 1538 са изследователи (НСИ. Статистически годишник 2012). След закриване на научните институти една част от учените по естествен начин намират ново призвание в частния консултантски бизнес.

Отличителна черта на тогавашната система за консултиране е нейната централизация. Ако дадено управленско нововъведение се е приемало за полезно, то се внедрява под формата на постановление или друг предписващ акт, задължителен за изпълнение, който се отнася за цялото стопанство или за някой сектор(и) на икономиката. На по-ниско равнище това се осъществява чрез системата за обмен на опит и ноу-хау.

През последните години на административната система в България започват да се извършват опити за по-дълбоки промени в управлението на икономиката, които поставят сериозни въпроси и изискват специализирана консултантска помощ. През 1986 г. е приет нов Кодекс на труда, който лансира концепцията за държавата-собственик, а трудовия колектив – стопанин на предприятието си. С тази концепция формално е въведена изборност на ръководствата на предприятията при фактическа манипулация на изборите от страна на партийните ръководства. Една година по-късно започва да се разработва, а от началото на 1989 г. - да се прилага Указ 56 за стопанска дейност, който позволява съществуването на частни фирми. Заедно с това са направени множество структурни промени на централно равнище. Въпреки мимикрията при тяхното осъществяване основните проблеми на икономиката в значителна степен са поставени на масата и започва публична дискусия за решаването им. Освен български тогава за първи път са поканени и чуждестранни експерти от международни фирми (например Roland Berger) за извършване на отраслови анализи и оценка на големи инвестиционни проекти.

Етапи в развитието на пазара на консултантски услуги

Развитието на този пазар в България преминава през три етапа, които се оформят според зрелостта на пазарните отношения, обхвата на предоставяни услуги и потребителите на такива услуги.

Начален етап на създаване

Пазарът на консултантски услуги започна да се създава веднага след настъпването на политическите промени през ноември 1989 г. Дълбоката политическа криза, обхванала страната, и липсата на адекватни решения постепенно блокират стопанската дейност. Въпреки че съществува легална възможност, броят на новосъздадените частни фирми е незначителен, а публичните институции не функционират нормално поради политическата обстановка. Така пазарът на консултантски услуги се оказва тясно зависим от появата на частен сектор в страната, чийто растеж през този период е много слаб.

Новоизградените частни предприятия навлизат на пазара, като се опитват да се задържат на него колкото се може повече време. Затова и нуждите от консултантски услуги са малки и се отнасят до успешното стартиране и оцеляване на предприятията. В този обхват попадат най-вече услугите по регистрация на фирми и подготовка на бизнес-планове. Новосъздадените бизнесмени не разполагат със свободни ресурси, които да заделят за консултантска помощ. Много от съветите се предоставят без заплащане - на роднински и приятелски начала.

През този етап в България липсва съответно законодателство, което да изисква извършване на специализирани консултантски услуги. Няма и желание, навици и ресурси за оказване на консултантски услуги по реструктуриране на държавните предприятия. Самият консултантски бизнес не е институционализиран и за редките клиенти на такива услуги е много трудно да идентифицират подходящи консултанти за подпомагане на бизнеса им.

В началото на прехода към пазарна икономика една от най-перспективни ниши за подобен бизнес е свързана с процеса на приватизация. В България този процес се характеризира с политика, популярна като "спри и тръгни" ("stop and go"), и с малък обем на реализираните сделки до края на 1996 г., което не стимулира развитието на консултантския пазар (Keremidchiev, 2001).

Основният ускорител за развитието на пазара на консултантски услуги е навлизането на преки чуждестранни инвестиции (ПЧИ). В началото на прехода обемът на инвестициите на зелено в страната е незначителен, а блокираната приватизация още повече ограничава тяхното идване. Постепенно установените ПЧИ повличат след себе си консултантските фирми, които традиционно ги обслужват извън България, и те започват да установяват свои офиси в страната. Такава е ситуацията след идването на "Амилум", "Шел", "Макдоналдс" и др.

Макар много бавно и трудно, през този етап започва търсенето на консултантски услуги за реструктуриране на държавните предприятия и подготовката им за приватизация. Тези услуги се изразяват в оценка на техните активи по повод на корпоратизацията (трансформиране в търговски дружества) на държавните предприятия; ревалоризация на активи на вече трансформирани държавни предприятия; оценка на предприятия, обособени части и

активи за приватизация; подготовка на правни анализи; консултации по приватизационни оферти и следприватизационно реструктуриране.

Частните предприятия се нуждаят от консултантски услуги за решаване на един от най-важните си проблеми – финансиране на бизнеса. Така започва развитието на консултантски услуги, свързани с инвестиционно и текущо финансиране – подготовка на бизнес-планове и инвестиционни проекти за кандидатстване за финансиране пред банки и други финансиращи институции.

Направени са и първите опити за оказване на консултантски услуги в публичния сектор. Трайно и значително място през целия преход заема разработката на американски експерти под ръководството на Р. Ран и Р. Ът, в която те предлагат основни правила за прехода на страната към пазарна икономика (Ран, Ът, 1990). Друг опит в това отношение засяга политиката на приватизация. За първи път съдействие на България в приватизационния процес е оказано от френска фирма благодарение на договореност между президентите Ж. Желев и Фр. Митеран (Coopers&Lybrand, 1992).

Началният етап в развитието на пазара на консултантски услуги завършва с навлизането на чуждестранни донорски програми и предприесъединителни инструменти, което придобива по-голяма масовост след 1995 г.

Втори етап

Този етап е доминиран от чуждестранните донорски програми и предприесъединителни инструменти. Основните програми по това време са на USAID, PHARE, ISPA и SAPARD на ЕС, UNDP, British Know How Fund, Matra на холандското правителство, както и множество програми за побратимяване (Twinning programmes) със страни от и извън ЕС. Силното донорско представяне както по брой, така и по размер на отпуснатите помощи рязко променя профила на пазара на консултантски услуги в България. Разбира се, голяма част от средствата на тези програми са заделени за инвестиционни разходи, но ресурсите за консултантски дейности също са значителни.

Повечето донорски програми са насочени към нов клиент на консултантски услуги – публичната администрация на местно и централно равнище (общини, министерства, държавни агенции). Първоначално вниманието на донорите е концентрирано предимно върху подпомагане на местните власти. Най-голямата програма е “Инициатива местно самоуправление” на USAID с период на изпълнение 1995-2007 г., разположена в рамките на три фази с различни акценти. Постепенно обаче у донорите се оформя становище, че проблемите на местното самоуправление не могат да бъдат решени без участието на централната власт. Същевременно подготовката на страната за членство в ЕС изисква рязко увеличаване на нейния административен капацитет. Решаването на подобна задача не е по силите на правителството и така постепенно донорските програми започват да обхващат и публичната администрация на национално равнище.

Друг нов сегмент на пазара на консултантски услуги, който се развива много бързо на този етап, са неправителствените организации (НПО). В началото на прехода са създадени и успешно функционират няколко по-големи НПО като Клуб "Икономика 2000", Центъра за изследване на демокрацията и Института за пазарна икономика. Те са локализирани в София и се занимават главно с подпомагане при решаването на национални проблеми, т.е. функционират като типични мозъчни центрове (think tank). По това време няма други разновидности на ендогенни НПО, а доколкото съществуват някакви, те са преобразувани стари структури като фондация "Св. св. Кирил и Методий", фондация "Еврика" и др. Има и куриозни случаи - например професионалните футболни клубове, които тогава са най-големите НПО по обем на реализираните приходи. На регионално и местно равнище почти отсъстват представители на гражданското общество. Цели сектори като благотворителност, оказване на хуманитарна помощ, обединения на професионални организации и местни власти, лобистки НПО също не са развити или имат много слабо представителство.

През този етап се слага началото на формирането на множество национални и местни НПО, които освен благотворителен характер развиват и консултантска дейност. Сериозни ресурси са заделени за създаване на пазар на услуги, предоставяни от такива организации. Започва изграждането на центрове за регионално развитие и бизнес-инкубатори по програма на UNDP, които трябва да подпомагат дребния частен бизнес и да се борят с безработицата в определени региони с влошени социално-икономически характеристики.

Едновременно с разширяване на мрежата на НПО е обогатен и портфейлът на предоставяните консултантски услуги. Активно започват да се предлагат нови дейности като обучение, специализация и обмен на опит, институционално укрепване на администрацията, предприемачески структури, консултантски структури и НПО.

Една от особеностите на този период е стартирането на програми и схеми за финансово подпомагане на бизнеса. Най-голямата програма със силен инвестиционен компонент е САПАРД с общ бюджет от близо 226 млн. EUR. Програма ФАР също съдържа елемент за подпомагане на технологичното развитие и модернизация на малките и средните предприятия в страната, но в много по-ограничен размер. Тъй като по това време разпределението на средствата между фирмите и земеделските стопани се извършва на конкурентна основа, се открива друга пазарна ниша за предлагане на консултантски услуги.

В България започва да функционира и програма ИСПА, която подкрепя инфраструктурни проекти в областта на транспорта и околната среда с бюджет от близо 452 млн. EUR. Тази програма се оказва благоприятна основа за развитие на консултантски услуги както в областта на подготовка на подобни проекти, така и за институционално укрепване на публичната администрация.

Изпълнението на посочените предприсъединителни и другите донорски програми се извършва най-често в сътрудничество между чуждестранни

фирми и български консултанти. Благодарение на това е трансформиран огромен опит за управление на проекти и предоставяне на специализирано ноу-хау от външните партньори на българските консултанти и консултантски фирми. Обучителният процес обаче има своя цена, често оспорвана от българските консултанти, представена като отношение между реалния трансфер на опит и умения, полезността на услугата, достигнала до крайния клиент, и разликата във възнагражденията между тях и външните консултанти.

Прилагането на предприсъединителните и другите донорски програми се осъществява под контрола и прякото участие на специализирани структури, създадени към самите донори. През този етап в Делегацията на ЕК в София е изградено голямо звено за управление на предприсъединителните програми. Подобни структури съществуват към USAID, UNDP и посолствата на донорските държави. В рамките на държавната администрация работят изпълнителни агенции, които подпомагат реализирането на донорските програми, но първоначално техните правомощия са много ограничени. Постепенно правомощията са разширявани в рамките на програмите на ЕС с прилагането на системата за децентрализация на управлението на предприсъединителните програми (Decentralisation Implementation System – DIS) и впоследствие посредством използването на разширената система за децентрализация през 2007 г. (Extended Decentralisation Implementation System - EDIS). Чрез тази система всички отговорности по управление на проектния цикъл се прехвърлят на българските агенции и пълномощията на структурите към Делегацията на ЕК в София относно управлението на предприсъединителни програми са прекратени.

Процесът не преминава гладко поради бавната реакция на българската администрация за отговор на новите предизвикателства, както и поради съпротивата на добре заплатените бюрократи от ЕК, които не искат толкова лесно да се разделят с привилегиите от работата си в Делегацията в София. Всъщност в това се крие зародишът на проблема за слабото усвояване на средства от предприсъединителните програми. Неправилно е да се смята, че причината е единствено липсата на административен капацитет на българските власти. Съществен напредък по тези програми не е отчетен и когато те се управляват от представители на ЕК, които са пряко отговорни за тяхното изпълнение. Голяма част от слабостите при управлението на средствата от европейски фондове, които се появяват по-късно и при управлението им от българската администрация, имат своя първообраз през този период. И тогава съществуват съмнения за корупция, бюрократичните процедури са изключително сложни и продължителни, постоянно възникват проблеми при комуникациите. Например за българските мениджъри на МСП не е ясно защо кореспонденцията им с изпълнителните агенции към родните министерства трябва да се води на английски език или защо е необходимо да чакат една година, за да получат одобрение на разработената от тях тръжна документация за закупуване на конвенционално произвеждана машина.

Така наслагването на проблеми, произтичащи от тежките и продължителни административни процедури, заложи в правилата за изпълнение на предприєдинителните програми, слабият административен капацитет на българските власти, неефективната работа на самите европейски институции, ангажирани с управлението на тези програми, както и корупцията водят до ниска усвояемост на тези ресурси. Средната усвояемост по предприєдинителните програми към октомври 2009 г. е 36% (вж. табл. 1). Най-ниска усвояемост имат ИСПА и САПАРД – съответно 24 и 27%, докато по програма ФАР тя е 48%.

Таблица 1

Усвояемост на средствата по предприєдинителните програми, 2004-2009 г.
(млн. EUR)

Програма	Планирани средства	Изплатени средства	Неусвоени средства	Усвояемост (%)
ФАР	658.3	315.2	343.1	48
САПАРД	225.9	61.7	164.2	27
ИСПА	451.9	108.0	344	24
Общо	1336.1	484.8	851.3	36

Източник. ЕК, октомври 2009.

Благодарение на договореност между България и ЕК първоначалните срокове за приключване на проектите и плащанията по предприєдинителната програма ФАР са удължени от края на 2010 г. до 30 април 2011 г. Това допринесе за увеличаване на дела на усвоените средства спрямо бюджетирания до 66%, или общо 1.116 млрд. EUR (Комисия по европейските въпроси и контрол на европейските фондове на НС, 2011).

Подобно решение е прието и за програма ИСПА, като продължението обаче е с една и две години за 10 проекта, а 3 проекта не са продължени и трябва да бъдат довършени с вътрешни средства. По такъв начин до средата на 2011 г. по програмата са разплатени и сертифицирани 114 млрд. EUR, което представлява 67.1% от общия ѝ бюджет (Комисия по европейските въпроси и контрол на европейските фондове на НС, 2011). След приключване на строителството на Дунав мост 2, както и на останалите проекти по програма ИСПА, тя ще стане първенец по усвояване на средства от предприєдинителните програми.

Рязко е увеличена и усвояемостта по програма САПАРД, която също е продължена до 2009 г. Въпреки че изчисляването на процента на усвояемост по тази програма е трудна задача поради неприключилите одити на проекти, за които се очакват финансови санкции от страна на ЕК, по предварителни данни постигнатото равнище ще бъде около 60%.

Ако средствата по предприєдинителните програми се разделят на инвестиционни и консултантски, определено първите са доминиращи като

обем. Усвояемостта при средствата за консултантски услуги е по-голяма, защото проектите са по-малки и се управляват по-лесно. Въпреки ниската усвояемост на публичните средства този сегмент на пазара остава водещ през разглеждания период.

Делът на пазара на консултантски услуги, финансиран от частни инвестиции, е значително по-малък. До 2004 г. на него преобладават дейности, свързани с приватизацията, сливания и закупувания на фирми и други промени във фирмената собственост. Процесите на сливания и прехвърляния се проявяват особено силно след приключването на масовата приватизация през 1999 г., която обхваща над 1000 държавни предприятия. След като приватизационните фондове, в които са концентрирани боновете на гражданите, успяват да придобият срещу тях акции от държавните предприятия, бързо започва прехвърляне на акции между самите фондове с цел получаване на доминиращ контрол върху предприятията. Тази задача е осъществена бързо, защото още на етапа на централизираните търгове приватизационните фондове са си изградили стратегия за съвместни действия за придобиване на определени предприятия. Оформянето на техния портфейл идва по-късно, след като те навлизат в предприятията, анализират перспективите им за развитие и определят кои са стратегически и кои са за продажба.

След приключването на този процес през 2004-2005 г. следва нова вълна на търсене на консултантски услуги. Тя е породена от засилващия се интерес на чуждестранни компании за навлизане в строителния бизнес в страната. Докато за българските строителни фирми това не представлява сериозен проблем, чуждестранните фирми имат нужда от консултанти за преодоляване на сложните процедури при започване и изпълнение на строителни обекти.

През този период огромният поток от чуждестранни и български инвеститори, главно в строителството, бързо поглъща свободната работна сила. В стремежа си към делокализиране предимно на трудоинтензивни бизнеси чуждестранните инвеститори изпитват остра нужда от квалифицирани кадри. Ограниченото наличие на среден и висш мениджърски персонал води до изостряне на конкуренцията в заплащането му между фирмите. Липсата на квалифицирана работна сила и текучеството откриват голяма пазарна ниша пред консултантските компании, занимаващи се с рекрутиране на персонал, вследствие от което възникват специализирани фирми за "ловци на глави" (headhunting) на висш и среден мениджърски персонал. Следващата ниша в управлението на човешките ресурси, която бързо се развива, е секторът на професионалните обучения и изграждането на екипи.

През този етап започва и по-масовото разпространение на информационни технологии във фирмите. Появяват се първите бизнес-информационни системи в предприятията (Enterprise resource planning – ERP), в техните офиси навлиза интернет, масово се внедряват счетоводни и други

системи, които обслужват рутинните дейности на фирмите. В резултат от това възникват специализирани консултантски фирми по информационни и комуникационни технологии, които подпомагат предприятията при избора, разработването, внедряването и поддържането на софтуер и хардуер.

Други бързо развиващи се сегменти на консултантския пазар през периода са стратегическото планиране, финансовите консултации, консултациите по оперативно управление на предприятията, вкл. разработването и внедряването на системи за управление на качеството (FEACO, 2005-2006; АМСП, 2001). По това време в България се установяват офиси на големи чуждестранни компании като "KPMG", "Deloitte", "Ernst and Young", "Pricewaterhouse Coopers" и др.

Таблица 2

Основни характеристики на пазара на консултантски услуги в България, 1999-2010 г.

Показател	Година											
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Общ оборот (млн. EUR)	49.2	49.0	40.0	40.0	-	56.0	-	60.0	90.0	97.0	90.0	90.0
Брой на консултантите	2700	2700	2500	2700	-	2800	2800	3000	1500	1392	1400	-
Оборот на един консултант (EUR)	18 037	18 000	16 000	15 000	-	20 000	20 000	20 000	60 000	70 002	64 285	-

Съставена от автора по данни на FEACO Survey за 1999-2011.

През анализирания период и особено през последните години на втория етап динамизмът на консултантския пазар е положителна величина. Сериозен ръст е отбелязан в обема на пазара, който от около 40 млн. EUR в края на 90-те години на миналия век достигна до 60 млн. EUR през 2006 г. (вж. табл. 2). Въпреки че според данни на FEACO (Федерация на европейските асоциации на управленските консултантски организации) фирмите за управленско консултиране намаляват от 225 през 1999 г. на 200 през 2004 г., до 2006 г. броят на консултантите се увеличава. Постигнатият оборот на един консултант за периода е около 15 000-20 000 EUR годишно.

В края на този етап на консултантския пазар се проявява и друга тенденция. След приключване на множеството донорски програми и проекти немалка част от създадените и финансираните от тях пряко или непряко предимно неправителствени организации започват да изпитват затруднения с намирането на бизнес и постепенно излизат от пазара или все още съществуват, но само формално. На табл. 2 тази тенденция е отразена с намаляване броя на консултантите от около 3000 през 2006 г. до 1400-1500 човека през следващите години. Основната причина за това са неадекватните на българските условия организационни схеми, които чуждестранни консултанти се опитват да наложат, като заимстват опит от други страни. Друга сериозна

причина са формално осъществяваните програми за институционално изграждане и развитие на изкуствено създадени от донорските програми организации. Много важен момент е и нестабилността на пазара на консултантски услуги. През периода на присъединяването на България към ЕС се получава сериозен вакуум на консултантския пазар, породен от приключването на голям брой проекти, ръководени по децентрализираната система на управление на предприсъединителните програми, и от липсата на акредитация на българските агенции за работа по разширената децентрализирана система на управление. Освен това стартирането на оперативните програми закъснява с близо една година и реалното им изпълнение започва едва в края на 2007 и началото на 2008 г.

Малка част от елитните консултанти използват този период, за да се насочат към външни пазари, например в страни от Балканския полуостров като Македония, Сърбия, Косово, Албания и Турция. Със своя мащаб Румъния също е привлекателно място за делокализация на консултантски бизнес от България. Други по-далечни пазари, на които започват да се реализират български консултанти благодарение на добрите си познанията по руски език, са държавите от бившия Съветски съюз.

Трети етап

Този етап започва през 2007 г. след приемането на България за пълноправен член на ЕС и продължава и до днес. Макар че е с най-кратка история, той има ярко изразени характерни черти. Основен източник на финансиране на консултантските услуги стават изпълняваните оперативните програми, заедно с Програмата за развитие на селските райони (ПРСР). Тези програми оказват доминиращо въздействие над частните средства от фирмите, заделени за консултантски услуги.

След приемането на България в ЕС на пазара на консултантски услуги настъпват три основни промени. Първата се отнася до изменената система на управление на оперативните програми, втората е, че обемът на пазара нараства, а третата се състои в изтеглянето на много чуждестранни фирми от българския консултантски пазар.

Системата на управление на еврофондовете чрез седем оперативни програми и ПРСР вече е институционално установена и нормативно регулирана. Основният принцип на работа е, че цялостното управление, мониторинг, одит, верификация и сертификация на разходите по изпълняваните програми и проекти е отговорност на български институции или на техни контрагенти, докато функциите на ЕК са последваща проверка на документите за изпълнение на проектите, плащане и окончателно одобряване на направените разходи.

Макар и със закъснение, от втори опит започва да функционира управленска система за отчитане и мониторинг на проектите – т.нар инфор-

мационна система за управление и наблюдение на структурните инструменти на ЕС в България. Такава публична система обаче не е създадена за ПРСР, което пречи на прозрачността и достъпа до информация за изпълнението на тази програма.

Наличието на функционираща система за управление на еврофондовете е формалната страна на процеса на правилно използване на тези ресурси. Много по-важно е практическото управление на фондовете. През първите две години са установени сериозни проблеми, най-съществени сред които са корупцията, конфликтът на интереси, неспазването на правилата за възлагане на обществени поръчки.

Съмненията за корупция при възлагане на обществени поръчки принуждават ЕК да спре изпълнението на част от проектите и програмите, свързани с изграждането на пътна и ВиК инфраструктура. Отнети са акредитации на някои агенции по ФАР и САПАРД. Тези проблеми заедно с липсата на административен капацитет в българските публични институции водят до усвояемост на средствата по оперативните програми до 31 октомври 2009 г. от 2.08%.¹

Друга важна особеност на новата система за управление на европейските фондове е децентрализацията на изпълнение на проектите. Докато преди цялото договаряне по предприсъединителните инструменти се е осъществявало от структури на министерствата, сега то се изпълнява главно от бенефициентите. Основната част от този ресурс се възлага от българските общини, като наред с тях такива правомощия имат бизнесът, НПО и други организации по проектите, по които те са бенефициенти. Такава промяна изисква консултантските фирми да се научат да работят с общините, които имат различна мениджърска култура и стереотипи в сравнение с министерствата.

Общият размер на планираните финансови ресурси по оперативните програми през 2007-2013 г. като ангажимент на ЕС е 6.853 млрд. EUR (вж. табл. 3). Отделно от тези средства са предвидени 3.242 млрд. EUR за развитие на селските райони, селското стопанство и рибарството. С прибавяне на националното съфинансиране целият размер достига над 11.500 млрд. EUR. Тези средства многократно надвишават ресурсите, предвидени и получавани в страната от предприсъединителните програми. Каква част от тях може да бъде усвоена, е въпрос, на който ще трябва да отговорят българските правителства. До средата на 2012 г. за период от 5.5 години разплатените средства по всички програми, финансирани от европейски фондове, са 26.14%. Очевидно е, че за оставащите 3.5 години (до края на 2015 г.) трябва да се положат изключителни усилия, за да може този дял да нарасне поне до равнището на усвояемост по предприсъединителните фондове.

¹ http://www.eufunds.bg/docs/Copy%20of%20financial%20implementation%20SCF_31102009%20_BGL.pdf

Таблица 3

Финансов ангажимент на ЕС към България, 2007-2013 г.

Цел/Фонд	Бюджет (млрд. EUR)	Дял (%)
Сближаване, в т.ч.:	4.391	65.7
ЕФРР	3.205	72.9
ЕСФ	1.186	27.1
Кохезионен фонд	2.283	34.3
Европейско териториално сътрудничество	0.179	2.6
Общо	6.853	100.0

Източник. Национална стратегическа референтна рамка, 2006 г.

Третата основна промяна през този етап е излизането от пазара на чуждестранните консултанти и превземането на освободените пазарни ниши предимно от български фирми. Малка част от чуждестранните компании, които имат бизнес в България, основават местни офиси, за да могат да участват на пазара на обществени поръчки. Други се опитват да организират консорциуми с български фирми, като по този начин си спестяват разходите за поддръжка на офиси в страната. Повечето чуждестранни фирми обаче се изнасят от българския пазар и се концентрират върху други пазари, например Сърбия, Македония и Косово в региона или Русия и Украйна, а дори и още по на изток. Освободената пазарна ниша е голям шанс за бърз ръст на българските консултантски фирми, което трябва да бъде съчетано със запазване и подобряване на качеството на предлаганите от тях услуги.

През третия етап оборотът на консултантския пазар достигна 90 млн. EUR (97 млн. през 2008 г.) при 60 млн. EUR в началото на периода (вж. табл. 2). Това представлява около 0.25-0.3% от БВП на страната и около 0.1% от европейския пазар на консултантски услуги. Трикратно увеличение има при реализирания оборот на един консултант, който през последните години достига около 60 000-70 000 EUR (вж. табл. 2).

Стратегии за навлизане на консултантски фирми на пазара

Една от важните особености на анализирания пазар е как на него навлизат консултантски фирми. В това отношение практиката в България е много интересна и поучителна. Съществуват два начина за създаване и навлизане на такива фирми: традиционни и нетрадиционни.

Традиционните стратегии са добре познати и широко практикувани. При тях местни консултанти или експерти, които искат да работят като консултанти, създават и регистрират фирма, разработват и предлагат съответни услуги за пазара. Тези форми масово се използват от чуждестранни компании, които разкриват свои филиали, офиси или представителства и най-често

организирант смесени екипи от чуждестранни и местни консултанти за предоставяне на услуги. Друга практикувана форма е чрез продажба на франчайз от чуждестранна на местна фирма, което е особено популярно при одиторските услуги.

През първите години на прехода основатели на български консултантски фирми най-често са експерти от закрити или със затихващи функции отрасли и фирмени институти, както и от други академични среди. Нерядко консултантски фирми се създават и от преподаватели и сътрудници от университети и функциониращи научни звена като паралелни на извършваната от тях преподавателска или изследователска дейност. Има и учени, които работят като индивидуални консултанти или участват като външен персонал на други консултантски фирми.

Едновременно с тези традиционни начини за навлизане на пазара в България се използват и нетрадиционни стратегии. Някои от тях са типична реакция на ситуацията на пазара, докато други са неморални или са "на ръба на закона". Една нетрадиционна стратегия, използвана от по-гъвкавите НПО, които търсят нови пазари на своите услуги, е преходът от предоставяне на консултантски услуги от сектора на "без печалба" (not for profit) към сектора "за печалба" (for profit). Българските НПО са принудени от самия пазар да направят такава диверсификация, за да могат да оцелеят при честите му флуктуации. Най-разпространените примери за подобни промени са в областта на обученията.

Още една нетрадиционна стратегия за навлизане на пазара на консултантски услуги е учредяването на консултантски фирми от напуснали държавни служители, министри, бивши членове на парламента и други близки до властта в определени моменти личности. В началото на прехода такива фирми се създават и от функциониращи държавни служители и заети в предприятията, но постепенно тази практика е прекратена поради наличие на явен конфликт на интереси. Обикновено хората във властта си уреждат специален проект или програма, преди да напуснат държавната служба, след което започват работа като консултанти в спечелилата фирма. Факти за подобни практики често се появяват в пресата, но като че ли най-известни стават случаите в Министерството на икономиката и в Държавен фонд "Земеделие".

В подготовка за европейските фондове някои предприемачи, чийто основен бизнес не е свързан с консултирането, създават консултантски фирми, например центрове за професионално обучение. Такава диверсификация на бизнеса по принцип е допустима, но се поражда съмнение относно капацитета на подобни нови организации за осигуряване на необходимото качество на обучение. Решение на този проблем обаче е трудно да бъде намерено поради липсата на контрол върху обученията от страна на Национална агенция за професионално образование и обучение (НАПОО).

Повечето нетрадиционни стратегии за навлизане на консултантския пазар само първоначално постигат успех. След приключване на проекта рядко фирмите и новопоявилите се консултанти започват да си търсят друга работа, защото се оказват неконкурентоспособни на пазара.

*

Постепенно, трудно и преминавайки през много метаморфози, пазарът на консултантски услуги успява да преодолее ембрионалния си период на развитие. Големите очаквания за постигане на по-висока зрялост и продуктивност са свързани със следващите години, когато с отшумяване на икономическата криза неговият обем най-вероятно бързо ще се увеличи, заедно с изискванията за качество на предоставяните услуги.

Опитът от 20-годишното развитие на консултантския пазар позволява да се изведат факторите за успешно функциониране на консултантите като фирми и индивиди в България. Най-важните от тях са реноме, организация и партньорства (вж. фигурата).

Фигура

Фактори за успех на консултантските фирми



Реномето е важен фактор при всеки бизнес, но при консултантските услуги то е от особено значение, защото доверието между възложител и изпълнител в този сектор се създава трудно. Възлагането на консултантска услуга е свързано с позитивни очаквания ("Консултантът ще дойде и ще реши проблема, с който ние не можем или не искаме да се занимаваме"), но

също и с поемане на значителен риск, ако задачата не бъде изпълнена. Затова колкото по-дълго една фирма е на пазара, колкото повече успешно изпълнени проекти има, колкото повече клиенти са направили препоръки за нейната дейност, толкова по-лесно е тя да осъществява дейност и в бъдеще.

Консултантският бизнес се характеризира с огромна неравномерност на работното натоварване, поради което повечето консултантски компании са научени как да се борят със стреса. Постоянният стрес обаче води до намаляваща производителност. Затова е много важно как вътрешната структура и организация на работата може да се справи с неравномерните натоварвания. Опитните фирми имат разработени подходи за решаване на проблема и намаляване на вредните последици от стреса и претоварването. Към това трябва да са пригодени различни вътрешнофирмени структури и условия като: наличност, сигурност и удобство на фирмената материална и техническа база; политика за развитие на персонала, вкл. използване на временен персонал при върхови натоварвания; изграждане на умения за работа в екип; организационна култура; модерен стил на управление.

Уменията за създаване и поддържане на успешни партньорства са третият (но не и по значение) фактор за просперитета на дадена консултантска фирма. Партньорствата са начин не само за спечелване на консултантски проекти. Не по-малко важно е, че чрез тях постоянно се обменят консултантски умения и методи, срещат се различни национални и професионални култури, създава се доверие между партньорите, което е основа за бъдещи проекти. Успешните партньорства са най-изпитаното средство за формиране и развитие на мрежи и стратегически съюзи. Така малки и ограничени като налични компетенции и предоставяни услуги консултантски фирми, каквито са повечето в България, могат да участват в решаването на сложни и изискващи различни професионални знания и умения проекти и проблеми. Това е начин за експанзия на външните консултантски пазари.

Използвана литература:

Ран, Р. и Р. Ът (ред.) (1990). Доклад върху проекта за икономически растеж и преход към пазарна икономика в България. National Chamber Foundation.

Тодорова, К. (2011). Утвърждаване на управленското консултиране като професионална област. - Икономически изследвания, N 3, с. 89-135.

АМСП (2001). Малките и средни предприятия в България - 2000 г.

Комисия по европейските въпроси и контрол на европейските фондове на НС (2011). Междинен доклад за усвояването на средствата от Европейския съюз в Република България за 2011 г., септември, 162 с.

Министерски съвет (2006). Национална стратегическа референтна рамка.

НСИ. Статистически годишник, 1990-2012

НСИ. Статистически годишник, 2008, с. 425.

Baltov, M. (1998). The Consulting Business and the Transfer of Managerial Know-how in the Transition Economies. Babson International Colloquium for Entrepreneurship Educators, Ljubliana.

Coopers&Lybrand (1992). Republic de Bulgarie, Assistance technique de methode de privatization et de restructuration, p. 126.

Dimitrov, M., K. Todorov (eds.) (1996). Industrial Policy and Entrepreneurship in Transition.

Keremidchiev, S. (2001). Assessment of the Privatization Policy in Bulgaria. - In: Una Decada de Transition. University of Valencia, p. 189-203.

Margerison, Ch. (1988). Managerial consulting skills: a practical guide. Gower Publishing Ltd., England.

Schein E. (1998). Process consultation revisited: Building the helping relationship. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

FAECO. Survey of the European Management Consultancy Market, various issues 1998-2011.

FAECO. Survey of the European Management Consultancy Market 2005-2006, p. 19.

18.X.2012 г.