



**ХИМИКОТЕХНОЛОГИЧЕН И МЕТАЛУРГИЧЕН УНИВЕРСИТЕТ
ФАКУЛТЕТ ПО ХИМИЧНО И СИСТЕМНО ИНЖЕНЕРСТВО
КАТЕДРА „ИКОНОМИКА И СТОПАНСКО УПРАВЛЕНИЕ”**

Веселин Симов Никифоров

ТЕМА

ПРОБЛЕМИ НА АУТСОРСИНГА В ИТ СЕКТОРА

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на дисертация

за придобиване на образователната и научна степен „доктор”
по научна специалност: 3.8. Икономика (Икономика и управление)

Научен ръководител: проф. д-р инж. Димитър Христов Тенчев

Научно жури:

1. проф. д-р инж. Динка Георгиева Милчева - председател
2. проф. дин. Младен Стефанов Велев - рецензент
3. проф. дсн. Цветан Първанов Давидков
4. проф. д-р инж. Димитър Христов Тенчев
5. доц. д-р Кристиян Стоянов Хаджиев

София, 2020 г.

Дисертационният труд се състои от увод, изложение (в 3 глави), обобщение, заключение, справка за приносите, библиография, публикации по научния труд и приложения с общ обем 211 стр., 24 фигури, 16 таблици и 4 приложения. Във връзка с дисертационния труд са направени 5 публикации. Цитираната литература обхваща 197 източника, от които 47 са на български език и 150 на английски език.

Представеният дисертационен труд е обсъден и приет за защита на заседание на разширен научен съвет на катедра „Икономика и стопанско управление”, състояло се на 11.11.2020 год.

Публичната защита на дисертационния труд ще се проведе на 25 януари 2021 год. от 11:00 часа онлайн - електронен адрес: meet.google.com/nwe-rfbm-qof

Материалите са на разположение на интересуващите се на интернет страницата на ХТМУ и в отдел „Научни дейности”, стая 406, етаж 4, сграда „А” на ХТМУ.

СЪДЪРЖАНИЕ

ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	4
Актуалност на темата	4
Предмет и обект на изследването	7
Цел и задачи на дисертационния труд	7
Основна теза и подтези	8
Научна хипотеза на дисертацията	8
Методология на изследването	8
Ограничения при интерпретиране на резултатите от изследването	9
СИНТЕЗИРАНО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	10
ГЛАВА ПЪРВА. АУТСОРСИНГЪТ КАТО ИКОНОМИЧЕСКА КАТЕГОРИЯ. СЪЩНОСТ, ИСТОРИЯ И ЕВОЛЮЦИЯ, ПРИЛОЖЕНИЕ.	10
ГЛАВА ВТОРА. ПРИЛОЖЕНИЕ НА АУТСОРСИНГА НА ИНФОРМАЦИОННИ ТЕХНОЛОГИИ В БЪЛГАРИЯ.	20
ГЛАВА ТРЕТА. ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПРОЦЕСА НА АУТСОРСИНГ НА ИТ ДЕЙНОСТИ В БЪЛГАРИЯ	30
ОБОБЩЕНИЕ	39
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	47
СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	48
Научни приноси	48
Научно-приложни приноси	48
БИБЛИОГРАФИЯ	49
ПУБЛИКАЦИИ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	49
ПРИЛОЖЕНИЯ	49

ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Актуалност на темата

В условията на осезаема икономическа криза, в която се намираше Република България до преди няколко години, високо конкурентната среда и постоянно усложняващите се бизнес процеси в страната, всички организации и стопански субекти, съобразно дейността си, се стремят, от една страна да развият и подобряват представянето на своята дейност, повишават ефективността и ефикасността, процеси, стоки и услуги, а от друга страна, да оптимизират своите разходи. Това може да бъде постигнато чрез използването на различни стратегии. Една от тях е постигане на висока организационна ефективност чрез т.нар. „аутсорсинг”. Терминът „аутсорсинг” (outsourcing) произлиза от „outside resource using” („използване на външни ресурси”). Аутсорсингът като бизнес процес се изразява в предоставяне (в повечето случаи дългосрочно) на функции, дейности или процеси, които преди това са изпълнявани самостоятелно, със собствен ресурс на организацията, на външни изпълнители - стопански субекти или консултанти, описани в правната теория с наименованието „трета страна”. По този начин организацията, предоставяща второстепенни (преди всичко периферни, поддържащи) функции и дейности на специализирани за тяхното изпълнение стопански субекти, се реформира, като променя и модифицира начина, по който осъществява основната си дейност, концентрира своите ресурси и усилия в ключовите си проекти, което довежда до освобождаване на ресурси и осигурява конкурентоспособността му.

В недалечното минало процесът на аутсорсинг се е използвал основно като средство за намаляване на оперативните разходи на организациите, но към настоящия момент на него се гледа като неизменен процес за реформиране, повишаване на конкурентоспособността и управленските способности във всяка една организация. В днешно време аутсорсингът е приложим в организации с различна отраслова, структурна и размерна форма. Прилагането му позволява да се повишат ефективността и ефикасността на предлаганите от тях продукти и услуги чрез фокусиране на организациите в основната им дейност, като по този начин да постигнат конкурентно предимство. Основният принцип на аутсорсинга е: „Остави за себе си само това, което можеш да правиш по-добре от другите, и предай на външен изпълнител това, което той прави по-добре от другите”. За първи път класификация на аутсорсинга, превърнала се в класическа, е предложена от Gartner Group. Тя се основава на разделението на техническото и бизнес равнището, както и на типа обкръжение, според които се открояват пет направления в аутсорсинга: Business Process Outsourcing (BPO) – аутсорсинг на бизнес процеси; Information Technology Outsourcing (ITO) – аутсорсинг в сферата на информационните и комуникационните технологии; Knowledge Process Outsourcing (KPO) - аутсорсинг на процеси, базирани на специфични знания и информация; Business Service Provider (BSP) – доставчик на бизнес услуги; Application Service Provider (ASP) – доставчик на приложения за услуги, програми, приложения и др. Аутсорсинг индустрията е постоянно развиващ се сегмент на българска територия, като икономическите показатели в сектора през последните години определено са повод за гордост. През 2017 г. размерът на аутсорсинг индустрията в България възлиза на 2.1 млрд. евро, или 4.8% от годишния брутен вътрешен продукт (БВП) на страната. Очаква се до 2021 г. приходите почти да се удвоят до 4 млрд. евро, а относителният дял на аутсорсинга в БВП да достигне 7.9%. Секторът расте с чувствително по-висок ръст спрямо темпа на растеж на националната ни икономика. 80.5 млн. евро са инвестициите от аутсорсинг компаниите през 2017 г. в България. Приходите на компаниите в сектора съставляват 4.8% от БВП в сравнение с 4.2% през 2016 г.

От друга страна Информационните технологии (ИТ) и в по-широкия смисъл Информационно-комуникационните технологии (ИКТ) привличат все повече внимание, като един от най-бързо развиващите се високотехнологични сектори в страната, с много високо заплащане и добри условия на труд. Постепенно ИТ секторът придобива все по-голямо значение за икономиката на България като цяло, а развитието на сектора в бъдеще може да се окаже определящо за процеса на догонване и растежа на благосъстоянието. Анализът на редица показатели за ИТ сектора установява, че постиженията му надминават повечето очаквания – делът му в икономиката и износа на страната растат. Предвижданията на различни учени са, че различни по същността и характеристиките си технологии ще доведат до цялостна промяна на парадигмата, до революционен обрат, който ще постави на преразглеждане основни обществени отношения, лични избори и човешки ценности. Най-общо казано, предстои ни съвсем скоро да надникнем отвъд познатото ни индустриално общество, общество на услугите или общество на знанията, предстои ни да видим как технологиите ще излязат от компютрите и ще могат да взаимодействат в реалния свят. Една от многото прогнози сочи, че до 2022 г. в света ще има повече от 25 милиарда свързани устройства в интернет. Последните развития в роботиката и триизмерното отпечатване още повече разпалват както въобръжението, така и страховете ни. Ролята на Европа в бързо развиващия се свят е пряко свързана с конкурентоспособността на европейската икономика. Единният цифров пазар, достъпът до иновации, връзката между образованието и изискванията на бъдещия пазар на труда са в основата на технологичното развитие. Неслучайно те са основен елемент от програмата на триото държави членки на Европейски съюз - Естония – България – Австрия и приоритет на Българското председателство на Европейския съюз през 2018 г. Електронните комуникации, трансграничното предоставяне на услуги, особено на малките и средни предприятия, авторските права, електронната неприкосновеност, киберсигурността са част от въпросите на дневния ред, които предстои обществото да решава.

Световните тенденции за цифрова трансформация на бизнеса и преходът към нови бизнес модели и към икономика на знанията вече сериозно се проявяват и в България. Данните от помощно средство за производствени и бизнес процеси се превръщат в тяхна основа. Съответно нараства и значимостта на центровете за обработка на данни, както и интересът на купувачите към нови модели за получаване на високотехнологични услуги, основно към облачни такива. Огромно постижение в областта е спечелената от България и приета от държавния глава Награда на Европейската аутсорсинг асоциация за дестинация № 1 за аутсорсинг на дейности, свързани с информационните технологии (ИТ аутсорсинг, ИТО) на континента за 2015 година. Различни изследвания в България показват, че организациите имат положително отношение към използването на ИТ аутсорсинга (пълно или частично предаване изпълнението на функции, свързани с информационни технологии, на външно, специализирано в областта предприятие). По-голяма част от българските организации прилагат в момента или възнамеряват да използват в близко бъдеще аутсорсинг поне на една функция, свързана с информационните технологии. Прилагането на стратегии по фокусиране на организациите върху специфичните им дейности, води до подобряване качеството на произвежданата от тях продукция и предлаганите услуги, намаляване на себестойността им и засилено конкурентно присъствие на динамично развиващия се пазар.

Безспорно и добре известно е, че аутсорсингът на ИТ услуги е стратегически вариант, който позволява на организациите да се фокусират върху основните си дейности и компетенции, но както във всички бизнес процеси и стратегии, при ИТ аутсорсинга също съществуват както редица ползи, така и рискове. Асоциираните с аутсорсинга на ИТ дейности рискове са осезаеми, закономерни и за съжаление често случващи се. Това се определя от цялостното ниво на развитие на ИТ индустрията, не разпознаването от ръководството на организациите на информацията като стратегически активи (не предприемане на действия за прецизно и методологично правилния мениджмънт на ИТ процесите) и различното ниво на зрялост на инвестиционните процеси в организациите. Идеята на дадена организация да „изнесе” извън пределите и контрола си отделни ИТ функции, дейности и дори цели бизнес процеси е свързана с редица проблеми и рискове. Нивото, на което могат да се реализират ползите и да се избегнат или намалят рисковете, зависи от много фактори, включително от нивото на ИТ дейностите в организацията преди аутсорсване и качеството на внедряване, стартиращо с реалистично дефиниране на целите. От проведените в България научни изследвания в тази област може да се направи изводът, че повечето от тези рискове са свързани с фундаменталните принципи на планиране, организация и функциониране на работните процеси при управлението на аутсорсинга.

Един от най-важните компоненти при всеки един функционален и стратегически анализ, проведен от ръководството на всяка организация при възлагане на услуги чрез аутсорсинг, следва да бъде оценката на риска – оценка на асоциирания с всяка алтернатива риск, както и очертаване на възможността за управление на риска. Оценката трябва да изследва и да определи потенциалните рискове за аутсорсинг и алтернативните подходи за тяхното избягване. Тя трябва да предоставя и решение, как възможните рискове могат да се предотвратяват и/или управляват по време на внедряването. От тази гледна точка, организацията трябва да е в състояние да вземе решение за аутсорсване, като оптимално решение за постигане на идентифицираните цели.

В българската научна литература все още преобладават теоретичните анализи, за сметка на емпиричните изследвания по проблема. В същото време, потенциалът на аутсорсинга сред българските организации е голям. Това поражда необходимост от задълбочаване на научната работа в тази посока и следване на чуждия опит по отношение на практическата страна на аутсорсинга. Въпреки че съществуват редица изследвания в областта на управлението на риска в организациите, не са налице емпирични доказателства за наличието на модел за ефективното управление на процеса на аутсорсинг на ИТ дейности в България. Необходимо е да се извърши задълбочено изследване на организационните механизми за управление на аутсорсинга в България, като в това изследване е необходимо да се подчертае значението на необходимите организационни промени в контекста на нарастващите технологични промени на национално и международно ниво. След направено проучване можем да направим извода, че в България все още не са достатъчно изследвани и безспорно идентифицирани основните проблеми, рискове и фактори, влияещи върху аутсорсинга на ИТ дейности от гледна точка на двата вида участници в процеса *клиент – доставчик* и зависимостта им от заобикалящата ги организационна, социална, правно-нормативна и икономическа среда. Също така считаме, че е необходимо да се изготви и предложи Методика за оптимално провеждане на процеса на аутсорсинг на информационни технологии в българските организации и да се определи модел за неговото планиране и ефективно управление, което сме извършили в дисертационния труд.

Предмет и обект на изследването

Предмет на дисертационния труд е извършване на задълбочено изследване на аутсорсинга на ИТ дейности в организациите от публичния и частния сектор, функциониращи на територията на Република България. В изложението се представят безспорни доказателства, че ИТ аутсорсингът е постоянно нарастващ бизнес с услуги, чиято сложност създава както ползи, така и висок риск за организациите. Също така се изследват и безспорно идентифицират основните проблеми, рискове и фактори, влияещи върху аутсорсинга на ИТ дейности от гледна точка на двата вида участници в процеса *клиент – доставчик* и зависимостта им от заобикалящата ги организационна, социална, правно-нормативна и икономическа среда. В настоящата работа, ние обозначаваме проблемите на аутсорсинга при трансфера на ИТ дейности между различни организации, като всички възможни трудности и асоциирани рискове, които възникват и могат да възникнат за основните участниците в процеса, предвид многофакторността на заобикалящата ги бизнес среда.

За изследване на прилагания ИТ аутсорсинга в България се извърши анализ на особеностите на аутсорсинга като цяло, засягащи неговата същност (еволюция, обхват на приложение, видове и др.), елементи (клиент, доставчик и другите участници в процеса), проблеми, рискове и фактори, влияещи върху него, както и връзките между тях.

Обект на изследване от една страна са организации, които възлагат извършването на ИТ дейности на свои контрагенти и от друга страна организации, които съгласно българското законодателство извършват легална дейност по аутсорсинг на информационни технологии (ИТО) в България през периода 2013 - 2019 г. Изследваните организации са подбрани така, че да обхванат почти всички икономически дейности в страната и са групирани съобразно утвърдени национални класификатори. Също така обект на изследване е организационната, социална, правно-нормативна и икономическа среда, представлявана от принципалите си, влияещи с регулаторните си механизми върху процеса на аутсорсинга на ИТ дейности.

Цел и задачи на дисертационния труд

Основната научна цел на дисертационния труд е да бъдат идентифицирани основните проблеми, рискове и фактори, влияещи върху аутсорсинга на ИТ дейности в Република България от гледна точка на двата вида участници в процеса *клиент - доставчик*, като се предложи „Методика за оптимално провеждане на процеса на аутсорсинг на информационни технологии в българските организации” и се определи модел за неговото планиране и ефективно управление. За изпълнение на основната цел са решени следните изследователски задачи:

- 1) Да се изясни същността на аутсорсинг процеса, като се проучат и анализират теоретичните основи на понятието „аутсорсинг”, правните аспекти при неговото прилагане, видовете аутсорсинг и елементите, които го изграждат, както и стъпките, по които следва да се осъществи, в т.ч. основните предимства, проблеми и рискове, които се асоциират с него;
- 2) Да се проучат важните фактори, които влияят върху правилното приложение на аутсорсинга и факторите в отношенията между участниците в процеса на аутсорсинг на ИТ дейности, като се проучат корелациите (взаимовръзките) между двата вида обвързани участници в аутсорсинг процеса *клиент – доставчик*, зависимостта им от заобикалящата ги организационна, социална, правно-нормативна и икономическа среда, както и да се идентифицират специфичните проблеми и рискове, с които се сблъскват българските организации при аутсорсинга на ИТ дейности/процеси;

3) Да се разработи „Методика за оптимално провеждане на процеса на аутсорсинг на информационни технологии в българските организации”.

Крайната цел на изследването е свързана с идентифициране, комбиниране, структура, мярка и приоритет на ключови качествени и количествени рискови елементи в аутсорсинга на ИТ дейности и предоставянето на съответната информация на ръководителите на българските организации от публичния и частния сектор, която да им бъде от полза при минимизиране на рисковете и подобряване качеството на ИТ аутсорсинга.

Основна теза и подтези

Аутсорсингът е дейност, която е насочена към минимизиране на разходите, свързани с нетипичната дейност на организацията – клиент. Изнасянето на определени дейности се извършва с презумпцията, че това би повишило ефективността и ефикасността на организацията. В реалните пазарни условия обаче това не винаги е 100 % вярно и реалистично откъм очаквания, тъй като в процеса на аутсорсинг има поне две заинтересовани страни, които имат персонални интереси, цели и потребности.

В този смисъл обективизирането на полезността на аутсорсинга би трябвало да се разглежда дуалистично в отношенията *клиент – доставчик*. Предвид многофакторността на бизнес средата, ИТ услугите представляват особена и специфична дейност. Това е обосновано от наличието на допълнителни участници в заобикалящата бизнес среда, които оказват силно влияние върху взаимоотношенията на посочените по-горе страни.

Изложената теза може да бъде декомпозирана на следните подтези:

1) Аутсорсингът на процеси/дейности в организациите може да се прилага на различни равнища, като организациите се сблъскват с различни проблеми при управлението му в зависимост от равнището на приложение на аутсорсинг.

2) Концепцията за аутсорсинг на ИТ дейности в организациите от публичния и частния сектор е мултидисциплинарна, която включва в себе си управление на ИТ процеси чрез стратегически партньорства в организационна, социална, правно-нормативна и икономическа бизнес среда. Това многообразие от взаимосвързани фактори, влияещи върху процеса, както и многообразието на ИТ задачите, прави аутсорсинга на ИТ дейности много сложен процес.

3) Идентифицираните проблеми, рискове, фактори, зависимости и предложени решения добавят стойност към научната теория, допринасят за подобряване развитието на организациите в практически план и проправят пътя за много нови бъдещи изследвания.

Научна хипотеза на дисертацията

Адекватната оценка и отразяване на интересите, целите и потребностите на всяка една заинтересована страна в процеса на аутсорсване на ИТ дейности ще допринесе за неговото успешно прилагане, с оглед на повишаване на ефективността и ефикасността на представянето на *клиента* на аутсорсваната дейност.

Методология на изследването

За да се постигне изследователската цел и да се отговори на поставените научни въпроси е разработена методология, която се следва в настоящата работа. Същата се основава на историческия, комплексния и систематичния подход, както и на използването на метода на анализа и синтеза, метод на експертната оценка, индуктивен и дедуктивен анализ. Методологията условно е разделена на три последователни стъпки:

- 1) Разработване и използване на изследователски модел;
- 2) Анализ на данните, получени в хода на изследването;
- 3) Представяне на резултатите от изследването.

За целите на нашето проучване се използва тристепенен модел на изследване, който се състои от следните етапи:

- 1) Преглед и анализ на съществуващата литература в областта на ИТ аутсорсинга;
- 2) Качествено предварително проучване;
- 3) Основно количествено изследване.

Първият етап на изследователския модел съответства на поставената първа задача в настоящия дисертационен труд и е насочен към същността и теоретичните основи на аутсорсинг процеса, правните аспекти при неговото прилагане, видовете аутсорсинг и елементите, които го изграждат, както и стъпките, по които следва да се осъществи, в т.ч. основните предимства, проблеми и рискове, които се асоциират с него.

Вторият етап на модела дава отговори на въпросите, поставени във втората научна задача и е насочена към проучване на важните фактори, които влияят върху правилното приложение на аутсорсинга, факторите в отношенията между участниците в процеса на аутсорсинг на ИТ дейности, взаимовръзките между участниците в аутсорсинг процеса *клиент – доставчик*, зависимостта им от заобикалящата ги организационна, социална, правно-нормативна и икономическа среда и идентифициране на специфичните проблеми и рискове, с които се сблъскват българските организации при аутсорсинга на ИТ дейности.

На третия етап се събраха и използваха емпирични данни, с цел да се анализира важността на тези проблеми, фактори, зависимости, ключови качествени и количествени рискови елементи, като се разработи Методика за оптимално провеждане на процеса на аутсорсинг на информационни технологии в българските организации и модел за планиране и ефективно управление на аутсорсинга на ИТ дейности в България, с което се изпълни и поставената трета задача от декомпозицията на основната цел на настоящия дисертационен труд.

Набирането на информация се базира на анкетно проучване и лични интервюта с ръководители на организации, осъществяващи аутсорсинг дейност на територията на България, проведени в периода 2017 – 2019 г., а за анализ на организациите са използвани и вторични данни от основни източници.

Ограничения при интерпретиране на резултатите от изследването

С цел прецизност на проведеното изследване се залагат следните ограничения, свързани с характера на поставената научна цел, а именно:

- 1) Изследването в настоящия дисертационен труд се фокусира основно върху ИТ аутсорсинга (ИТО) и не обхваща останалите направления (BPO, KPO, BSP, ASP и др.);
- 2) В настоящето изследване не се разглежда аутсорсингът на процеси/дейности между различни структурни звена на една и съща организация, а единствено между отделни организации;
- 3) Изследването и резултатите от него показват моментното състояние на изследваните организации по отношение на практикувания аутсорсинг, ефектите от него и проблемите в областта;
- 4) Предвид методите за събиране на информация и характера на използвания методически инструментариум, в основата на резултатите стои субективната оценка на ръководителите на организациите по изследваната проблематика.

СИНТЕЗИРАНО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

За реализирането на поставените цел и задачи дисертационният труд се разработи в 3 (три) взаимно свързани части (глави), които се конкретизират в следната структура:

ГЛАВА ПЪРВА. АУТСОРСИНГЪТ КАТО ИКОНОМИЧЕСКА КАТЕГОРИЯ. СЪЩНОСТ, ИСТОРИЯ И ЕВОЛЮЦИЯ, ПРИЛОЖЕНИЕ.

В първа глава на дисертационния труд е изяснена същността на аутсорсинг процеса, като са проучени и анализирани теоретичните основи на понятието „аутсорсинг”, неговото зараждане и еволюция, видовете аутсорсинг и елементите, които го изграждат, правните аспекти при неговото прилагане, както и стъпките, по които следва да се осъществи, в т.ч. основните предимства, проблеми и рискове, които се асоциират с него.

В **параграф 1.1** са разгледани исторически аспекти и развитие на аутсорсинга от теоретична и практическа гледна точка, неговото зараждане и еволюция. Аутсорсинг (на английски: outsourcing – „ползване на външни източници”, известно също като съкращение от OUToutside reSOURCE usING), неточно превеждано като износ на производство, е бизнес термин с английски произход. В днешно време е трудно да си представим света без аутсорсинг. Аутсорсингът по своята същност включва акт на предаване на някои от вътрешните дейности, решения и отговорности на организацията към външни доставчици¹ на местно или международно ниво. В миналото основно се твърдеше, че аутсорсингът ще извлече големи ползи за прилагашите го организации, най-вече от гледна точка на икономии на разходи, но в последните години ползите от аутсорсинга биха могли да се класифицират в продуктивност, гъвкавост, бързина и иновации в развитието на бизнес процесите, както и използването на нови технологии и умения². Съществуват различни теории и модели на аутсорсинга в аспектите, необходими за успешни резултати от аутсорсинг дейността.

В редица изследвания^{3 4 5 6 7}, са анализирани и посочени основните причини за възникването и развитието на аутсорсинга в световен план, а в изследвания на български автори⁸ са изведени основни стадия на еволюиране на аутсорсинга от неговото зараждане до настоящия момент, с което ние сме напълно съгласни. В допълнение към тези изследвания сме добавили и други факти и обстоятелства относно историческите аспекти и причините за възникването и развитието на аутсорсинга.

¹ R. L.Dominguez, (2005) The manger’s step by step guide to outsourcing. New York: McGraw-Hill;

² B.R. Chase, N. J. Aquilano and F.R. Jacobs, (2004) Operations management for competitive advantage, 10th edition, Boston: Irwin/ McGraw-Hill, p. 373;

³ Albert R. Hunt (February 18, 2007). „Letter From Washington: As U.S. rich-poor gap grows, so does public outcry Americas - nternational Herald Tribune” (<https://www.nytimes.com/2007/02/18/world/americas/18iht-letter.4637416.html>). The New York Times;

⁴ Buchholz, Todd G. Bringing the Jobs Home: How the Left Created the Outsourcing Crisis — and How We Can Fix It. New York: Sentinel, 2004. Print 97-118;

⁵ Jamieson, Dave, „Public Interest Group Challenges Privatization Of Local, State Government Services” (http://www.huffingtonpost.com/2013/07/01/afscme-public-interest-privatization_n_3530817.html) Archived (<https://web.archive.org/web/20131211181510/>, http://www.huffingtonpost.com/2013/07/01/afscme-public-interest-privatization_n_3530817.html) 2013-12-11 at the Wayback Machine, The Huffington Post, July 1, 2013. Retrieved 2013-07-01;

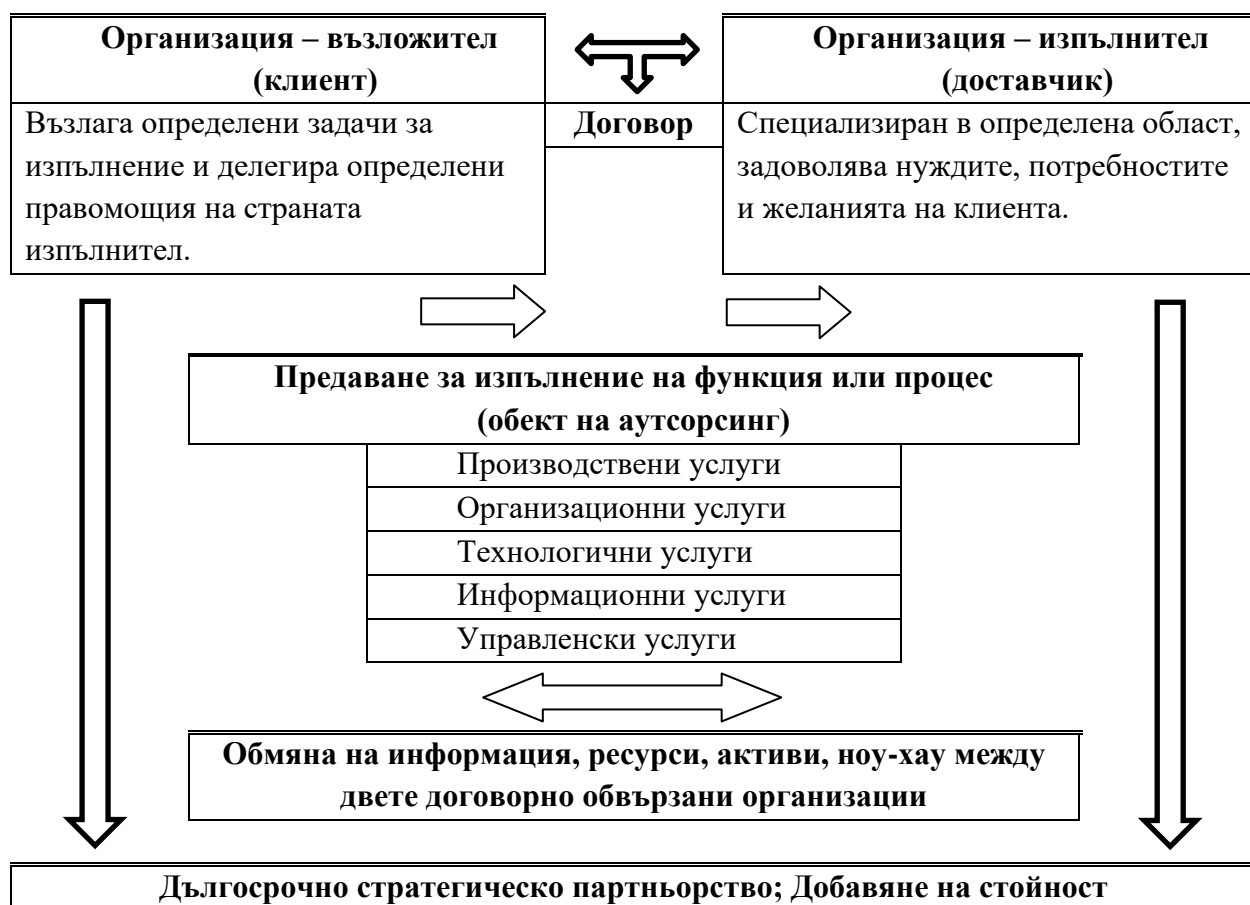
⁶ Hira, Ron, and Anil Hira. Outsourcing America: What's behind Our National Crisis and How We Can Reclaim American Jobs. New York: AMACOM, 2008. Print # 67-96;

⁷ Olive, B (2004). „Outsourcing Growing, Despite Controversy”. Power: 148(4), 19–20;

⁸ Разгледани са изследвания на Л. Варамезов, В. Куршумов, М. Харизанова, М. Стоянов и др.;

Според нас, една от най-важните причини за развитие на аутсорсинга е глобализацията⁹. Глобализацията и сложните логистични вериги, наред с все по-голямата физическа дистанция между висшето ръководство на организациите и производствените центрове, често изискват промяна в методологиите на управление, тъй като се усложняват формите на контрол и обратната връзка. През етапите на своето развитие, аутсорсингът е преминал през многобройни трансформации, като някои от установените в теорията и практиката аутсорсинг модели са частично или напълно отменени и заменени с други.

В **параграф 1.2** се анализира същността на аутсорсинга и основните характеристики, които определят неговото текущо състояние, като се разглеждат съответните основни понятия и категории, които са станали широко разпространени в управленската практика и се използват както в българската, така и в чуждестранната научна литература. В хода на извършеното проучване се разгледаха дефиниции за понятието на множество автори¹⁰, които го представят от различни гледни точки. В продължение на съществуващите определения, се добавя и нашата интерпретация за същността на съвременния аутсорсингов модел, който според нас може да се представи схематично по следния начин (фиг. 1.1):



Фигура 1.1 Същност на съвременния аутсорсингов модел

Източник: Авторът

⁹ Forey, Gail, and Jane Lockwood. Globalization, Communication and the Workplace: Talking across the World. New York: Continuum, 2011. Electronic Book #21-26;

¹⁰ В. Куршумов, М. Харизанова, Л. Варамезов, М. Стоянов, Б.А. Аникин, И. Рудая, Д.Б. Хейвуд, Р. Морган, Хенри Форд, М. Power, К. Desouza, С. Bonifazi; D. Brown, S. Wilson; D. Chorafas; L. Ellram, С. Billington; J. Heywood; R. Wasner; V. Furness; J. Hale, M.C. Lacity, L.P. Willcocks и др.;

Организацията – възложител (клиентът) в аутсорсинга е тази, която има специфични нужди, потребности и желания и която възлага определени задачи за изпълнение и делегира определени правомощия на страната изпълнител. Клиент може да бъде както отделна организация, така и нейно звено или департамент (структурна бизнес единица на организацията).

Организацията – изпълнител (доставчик) е тази, която удовлетворява потребностите и желанията на клиента. Изпълнителят е специализиран в определена област, който предлага точно определена услуга или пакет от услуги като разполага с ресурси, възможности и капацитет. Може да бъде организация, различна от клиента, а може да бъде и негова структурна единица – звено или департамент. Ако е отделна от клиента организация, тя може да бъде в рамките на същата държава като държавата на клиента или на територията на друга страна.

Обект на аутсорсинг е работата, обект на прехвърляне от клиента към доставчика. Може да бъде дейност или цели процеси, но задължително вътрешни за клиента. Прехвърля се не само изпълнението на дейността, но и собствеността върху нея, т.е. контрола върху тази дейност, отговорността, решенията по нейното изпълнение, както и при необходимост активите и ресурсите, свързани с нея и необходими за изпълнението ѝ. Характерно за обекта на прехвърляне, независимо дали е дейност, част от нея или отделна функция е, че тя е изпълнявана дотогава вътре в организацията, т.е. клиентът има възможност да я изпълнява сам, но не е икономически изгодно.

В **параграф 1.3** са обхванати видовете аутсорсинг и неговата класификация. Първата класификация на аутсорсинга, превърнала се в класическа, е предложена от Gartner Group. Тя се основава на разделението на техническото и бизнес равнището, както и на типа обкръжение, според които се открояват пет основни направления в аутсорсинга: ВРО, ИТО, КРО, BSP и ASP. От 90-те години на XX век, аутсорсингът и многообразието от неговите подразделения е бил предмет на систематични изследвания. Значението на темата се доказва от все по-големия брой научни статии и публикации в България и чужбина. В българската и чуждестранната научна литература^{11 12 13 14 15 16 17 18}, съществуват редица класификации на аутсорсинга като бизнес процес. Ние сме съгласни с авторите, според които най-важната класификация на аутсорсинга е според различни признаци, свързани с особеностите на изграждащите го елементи и връзките между тях.

¹¹ Куршумов, В., Класификация на аутсорсинга и направления за неговото приложение. // Сборник с доклади от научна конференция на младите научни работници, Наука и икономика, ИУ-Варна, 2013, с.303-311;

¹² Power, Mark. J., Desouza, Kevin. C., Bonifazi, Carlo., 2006, Цит. изт., р. 4;

¹³ Dominguez, L. R., The manager's step by step guide to outsourcing, McGraw-Hill, 2006, pp. 5-6;

¹⁴ Харизанова, М., Фурнаджиева, З., Аутсорсинг: Естественният избор при управление на човешките ресурси. // Икономически алтернативи, УНСС, бр.6, 2006;

¹⁵ Варамезов, Л., Аутсорсингът (идеята, че не можем да направим всичко сами). Стопанска академия „Д.А. Ценов“ – Свищов, Академично издателство „Ценов“ Свищов, книга 29, 2012, стр. 20.

¹⁶ Gallivan, M. J., & Oh, W. Analyzing IT Outsourcing Relationships as Alliances Among Multiple Clients

¹⁷ 1999Brown, D., Wilson, S., 2005, Цит. изт., р.21;

¹⁸ Куршумов, В., Стратегически аспекти на аутсорсинга. сп. Известия, Наука и икономика, ИУ – Варна, № 3, 2013, с.89-98;

В продължение на съществуващите групи критерии, се добавя и нашата интерпретация за класификацията на аутсорсинга. Анализът на практиката на използване и развитие на взаимовръзките в различни области на дейност на български и чуждестранни организации, както и подходите, очертани в съответната литература, ни позволява да преминем към разглеждане на основните видове аутсорсинг, които според нас се идентифицират и съществуват в днешната икономическа реалност. Същите може да се класифицират в следните категории:

- Производствен аутсорсинг, в резултат на който организацията предоставя част от веригата си производствени процеси или целия производствен цикъл на трето лице или продава част от своите подразделения на други дружества с цел по-нататъшно взаимодействие с тях в рамките на аутсорсинга. Аутсорсингът на производството позволява на предприятието, на първо място, да се съсредоточи върху разработването на нови продукти и услуги, което е важно в контекста на бързо променящите се технологии и търсенето на конкурентно предимство; второ, да се увеличи гъвкавостта на производството - тъй като в малките предприятия условията за реструктуриране на производствения процес и диверсификацията на продуктите са по-благоприятни;
- Аутсорсинг на информационни технологии (ИТО), който предполага пълно или частично прехвърляне на функциите на трета страна за обслужване на информационните нужди на организацията. Субектите на ИТ аутсорсинга са организации (или физически лица), наречени изпълнители, които извършват определени видове ИТ услуги за организацията - клиент, като използват собствените си ресурси (материал и труд) в съответствие с договорените изисквания;
- Аутсорсинг на бизнес процеси (BPO). Този вид аутсорсинг характеризира включването в договора за аутсорсинг на комплекс или на неговата част от вторични технологични процеси, чийто състав постоянно се променя по обем, обхват и структура във времето и пространството. Обикновено в практиката този комплекс включва финанси и счетоводство, трудови ресурси (нает персонал от специалисти и мениджъри), ремонт и поддръжка на оборудване, консумативи, счетоводна отчетност и счетоводство, вътрешен одит, данъчно облагане, центрове за обслужване на клиенти, поддръжка на софтуер, маркетинг функции, правни услуги и редица специфични процеси, характерни за индустрията. Някои експерти включват в концепцията за BPO и дейности, свързани с използването на информационните технологии.

Ако се използва по-подробна класификация, то подходът за определяне на видовете аутсорсинг е малко по-различен. В тази връзка според нас съществуват четири основни типа аутсорсинг:

- Ресурсен аутсорсинг (на принципа на основния ресурс), който включва:
 - професионални услуги - за аутсорсера работят висококвалифицирани специалисти, включително на свободна практика;
 - производство и технологии - аутсорсинг доставчикът разполага с необходимите производствени възможности и капацитет;
 - финансови и административни услуги - възложителят може да управлява някои проекти по такъв начин, че да ускори тяхното изпълнение и да намали разходите;

- аутсорсинг на информационни технологии;
- географски аутсорсинг (понякога е по-изгодно да се прехвърлят определени дейности в региони, където може да струва по-малко).
- Функционален аутсорсинг (аутсорсинг на управленски функции/бизнес процеси/):
 - управление на персонала;
 - счетоводство и финанси;
 - маркетинг;
 - реклама;
 - логистика;
 - правна помощ.
 - Оперативен аутсорсинг (аутсорсинг в сектора на услугите):
 - бизнес услуги - строителство, архитектура, охрана, лизинг и др .;
 - търговски услуги - хотелиерство, кетъринг услуги и др .;
 - транспортни и комуникационни услуги, включително пощенски, комуникационни.
- Аутсорсинг на продукцията:
 - аутсорсинг на основното производство;
 - аутсорсинг на спомагателно производство.

Според нас, въпреки класификационното си многообразие, методът на аутсорсинг е логично допълнение към редица модерни управленски концепции. Структурните трансформации на българската икономика се стимулират от множество изследвания, практически примери и методи за използване на аутсорсинга в управлението на местни предприятия и организации, които се различават по мащаб на дейностите и отрасловата си специализация.

В **параграф 1.4** са представени етапите на изпълнение на аутсорсинг процеса. Дефинирането на етапите на аутсорсинг процеса е дискуссионен момент, що се отнася до неговия обхват и съдържание. Различията са породени от включването или не на дейности по зараждане на идеята и планиране на потенциалния контракт, а не само такива по самото изнасяне на работа и последващия ѝ контрол.

Съгласни сме с мнението на някои от изследователите¹⁹, които считат, че изнасянето на дейност може да се представи като съвкупност от дейности²⁰, които се извършват в определен период от време, определяйки границите на отделни етапи и подетапи, изграждащи процеса на аутсорсинг. Въз основа на направения обзор на множество мнения на различни специалисти в областта са изведени основни принципни постановки, които е необходимо да се следват при дефинирането на процеса на аутсорсинг и обособяване на неговите етапи. Мненията на различните изследователи са подобни, но според нас, не се вземат предвид способността на организацията-клиент да възложи няколко функции наведнъж, което затруднява тяхното прилагане.

¹⁹ Куршумов, В., Основни моменти при процеса на аутсорсинг и неговото планиране. // Сборник с доклади от XIV Научно-практическа конференция, посветена на 65-годишния юбилей на катедра „Индуриален бизнес“ при УНСС-София на тема „Предпоставки и възможности за индустриален растеж в България“, Издателски комплекс – УНСС, София, 2013, с.462-471;

²⁰ Vendors, // 32nd Annual International Conference on System Sciences, Hawaii;

В тази връзка, нашата цел е да добавим стойност към научната теория като дефинираме етапите на аутсорсинг процеса, въз основа на които, за разлика от други подходи, е възможно да се прехвърлят няколко функции едновременно. Това ще подобри процесът на организация и определяне на ефективността на аутсорсинг дейността. Анализът на литературните източници ни позволява да добавим и нашата интерпретация, като очертаем основните етапи на процеса (фиг. 1.2). Така представените етапи отразяват всички характеристики на аутсорсинга, като се започне от анализа на вътрешната среда на организацията-клиент, през установяването на количествени и качествени критерии за сътрудничество, и завършвайки с окончателната оценка на резултатите от дейностите по аутсорсинг.



Фигура 1.2 Етапи на аутсорсинг процеса

Източник: Авторът

По наше мнение, процесът на вземане на решения относно използването на аутсорсинг се основава на изпълнението на основните функции на управлението, а именно: планиране, организиране, мотивиране, контрол и регулиране на дейностите. В условията на пазарна икономика управленските решения се вземат не само въз основа на вътрешна информация, но и като се вземат предвид външните фактори на влияние върху дейността на организацията.

След анализ на основните характеристики на процеса на прехвърляне на дейности към външен изпълнител, можем да направим изводът, че етапите на изпълнение на аутсорсинг процеса се характеризират с голямо разнообразие от задачи. В дисертацията са представени основните задачи, които следва да бъдат изпълнени от организацията-клиент на всеки етап от планирането и осъществяването на аутсорсинг, с цел да може да се осигури ефективно сътрудничество с аутсорсинг доставчика.

В параграф 1.5 са изброени и анализирани предходните научни изследвания на приложимостта на аутсорсинга. Световният пазар на аутсорсинг е анализиран в множество научни публикации и проучвания на международни изследователи на пазара. По-малко научни публикации и доклади обхващат Централна и Източна Европа, а само малка част от тях са с по-голям фокус върху България. Местни и международни медии рядко публикуват общите стойности за българския аутсорсинг пазар, а дори и публикувани същите са недостатъчни за вземане на информирани управленски решения. Най-често цитираните доклади, свързани с аутсорсинг индустрията в България, са изложени от Global Services Index Kearney (GSLK)²¹, Българската аутсорсинг асоциация²² и научни статии, публикувани от Българската агенция за инвестиции²³, като и трите организации се концентрират върху представянето на България като привлекателна аутсорсинг дестинация. Те предоставят информация относно аспекти, свързани с основните стопански субекта в бранша, с акцент върху тяхното изпълнение, рентабилност, приходи и ключови показатели, наличието на работна сила, езикови умения, оперативни и трудови разходи. Също така следва да се отбележи и практическата трудност, пред която се изправят анализаторите на аутсорсинга в България, поради поверителния характер на сключените договори за аутсорсинг, респ. техният анализ. Ето защо в настоящето изследване е обобщена и представена събраната и анализирана информация, базирана на проучвания в стопанските субекти, официалните изявления на техните ръководители, проучване на минали доклади и отчети, статии и публикации, както и анализи на базата на реалните финансови резултати на тези дружества²⁴. С навлизането на аутсорсинга в българската икономическа действителност и все по-честото му приложение сред организациите в страната, нараства и научният интерес към неговите особености. Все повече български автори²⁵ го поставят в центъра на своите изследвания, като разглеждат различни негови проявления. В българската научна литература все още преобладават теоретичните анализи, за сметка на емпиричните изследвания по проблема, което поражда необходимост от задълбочаване на научната работа в тази посока и следване на чуждия опит.

В параграф 1.6 са предтсавени основните закономерности, особености и тенденции в развитието на аутсорсинг индустрията в България. Темата за тенденциите в развитието на аутсорсинга в България е широко дискутирана и представена на множество научни, бизнес форуми и публикации²⁶. В българската аутсорсинг индустрия в последните 5 г. бяха създадени 35 хил. работни места. България се изкачи и в световната класация за аутсорсинг дестинации като зае престижното 3-то място.

²¹ Report in Global Services Index Kearney (GSLK);

²² Доклади на Българската аутсорсинг асоциация;

²³ Публикувани материали на Българската агенция за инвестиции;

²⁴ Разгледани са изследвания на K. Gilley, A. Rasheed; L. Loh, N. Venkatraman; A. Wong, D. Tjosvold; D. Nordigården; G. Kenyon, M. Meixell; A. Kakabadse, N. Kakabadse; Global Services Index Kearney (GSLK), M. Goldberg, A. Kieninger, G. Satzger, J. Dibbern, WW. Chin, A. Heinzl, M.C. Lacity, S.A. Khan, L.P. Willcocks, T. Dahlberg, P. Lahdelma и други;

²⁵ Разгледани са изследвания на автори, сред които В. Куршумов, Л. Варамезов, К. Божинова, А. Парашкевова, Ф. Демирова, Ц. Дилков, Г. Гуцев, Я. Станев, А. Цветанова и други;

²⁶ Никифоров, В., Тенчев Д., Тенденции в развитието на аутсорсинга. // XV Международна научна конференция „Мениджмънт и инженеринг 17“, ТУ София, Созопол 25-28 юни, 2017 г., ISSN 1310-3946, ISSN 1314-6327, том 1 стр. 147-157;

Огромно постижение в областта е спечелената от България и приета от държавния глава Награда на Европейската аутсорсинг асоциация за дестинация № 1 за ИТ аутсорсинг на континента за 2015 година²⁷. Изследване, проведено от група учени и публикувано в Списание „Диалог“²⁸ през 2010 г. сред 117 български предприятия с различна размерна, отраслова и правна структура показва, че предприятията имат положително отношение към използването на ИТ аутсорсинга. 60% от анкетираните предприятия прилагат в момента или възнамеряват да използват в близко бъдеще аутсорсинг поне на една функция, свързана с информационните технологии. Според друго проучване, проведено от Българската аутсорсинг асоциация и представено с доклад на форума „Аутсорсинг дестинация България 2016“²⁹ в гр. Пловдив, може да се направи обосновано предположение, че до 2020 г., приходите на аутсорсинг компаниите в България ще нараснат до 6% от Брутният вътрешен продукт (БВП), в сравнение с 3,4% за 2015 г. Тенденцията е най-добрите доставчици на услуги да бъдат тези, които използват най-иновативните технологии, за да отговорят максимално бързо и качествено на нуждите на своите клиенти. Според проучването на Българската аутсорсинг асоциация, през 2015 г. над 32 500 български студенти са завършили специалности, които им позволяват да намерят реализацията си в аутсорсинг индустрията. Голяма част от тях са таланти в областта на математиката и информатиката.

Нашата страна притежава изключително важни предимства в бизнес сектора³⁰.



Фигура 1.3 Развитие на аутсорсинга през последните 15 г.

Източник: Министерство на икономиката и енергетиката

²⁷ Президент на Република България - Годишник 2015, София 2015, ISSN 1314-7757;

²⁸ Списание „Диалог“, ИНИ, Извънреден тематичен, юни 2010;

²⁹ Българската аутсорсинг асоциация, доклад „Аутсорсинг дестинация България 2016“;

³⁰ Разгледани са данни от доклади на Министерство на икономиката и енергетиката и Българската аутсорсинг асоциация;

В **параграф 1.7** са идентифицирани основни проблеми и рискове, асоциирани с аутсорсинга в България. От края на 80-те години на миналия век насам, моделът на изнесените услуги навлиза широко, както в публичния сектор, така и в реалната икономика. Основното предимство, с което новият бизнес си проправя път, съответно е икономия на обществен ресурс и ръст на печалбата. В днешната икономическа реалност обаче, от перспективата на близо 40-годишния исторически опит, аутсорсинг модела изглежда повече или по-малко неефективен, от което следва и извода, че е необходимо същият да бъде допълнен или най-малкото преосмислен, така че да отговаря на изискванията на новата организационна, социална, правно-нормативна и икономическа среда.

В обществения сектор аутсорсингът премина през различни етапи: държавни поръчки (открити търгове), към 2008 се заговори за публично-частно партньорство, а в последно време – за стратегическо въвеждане в експлоатация и първично договаряне (закрити процедури, при които държавата кани потенциалните си контрагенти). Замисълът на всичко това е осигуряването на по-качествени обществени блага и услуги, срещу по-малко разходи. На практика обаче често нещата се развиват по обратния сценарий, белязан от нарастващи разходи и ниското качество на услугите. Логиката на аутсорсинга на обществени дейности е, че пазарното производство е по-добро от публичното, защото управлението на частните компании е по-прозрачно, по-гъвкаво, по-фокусирано и по-дисциплинирано в сравнение с публичния сектор.

Ако оставим настрана реториката за новото обществено управление, аутсорсингът представлява централизирано планиране на частния бизнес³¹. И успехът му зависи от срокът на договора с държавата, който се трансформира в мощен инструмент за контрол на частния бизнес (в случаите, когато такъв се упражнява). Същото важи и при държавните поръчки. Обществените организации имат привидно доминираща позиция, защото са в ролята на възложител и разпоредител със средствата, но същите поемат риск, в случаите когато неизправната страна е контрагентът. Освен това в секторите, обслужващи държавните поръчки, сме свидетели на големи дисбаланси, като бариери пред навлизането на нови бизнес единици на пазара, доминиращо монополно положение на определени предприятия на пазара и др. Несигурността и сложността на договорите създава огромна информационна асиметрия между възложителя и изпълнителя. Историята на съветската централно планирана икономика ни учи, че съществува информационна асиметрия между държавата и доставчика, а тя е в полза на последния: това, което доставчикът знае е истинското състояние на нещата, но то остава недостъпно за държавата.

Според нас, за да се утвърди България в средносрочен план като значима локация на аутсорсинг картата, е важно да се предлагат не евтини, а качествени услуги. През 2016 г. страната ни изпадна с 4 позиции от 11-о на 15-о място в класацията на Националната аутсорсинг асоциация на Великобритания, а това е ясен сигнал за фирмите от бранша у нас. Клиентите, които диктуват пазара, вече не търсят дестинации с евтина работна ръка. Движещата сила на пазара става иновацията, т.е. качеството, а не цената. Новите икономически реалности принуждават ръководителите на организациите да не се отказват от ефективността, но я търсят по друг начин, насочвайки се към доставчици на услуги, които ще им предоставят конкурентно предимство, използвайки най-често роботизирана автоматизация на дейности, анализ на „големи данни”, машинно обучение други.

³¹ Стаматова В., Аутсорсинг моделът остаря – време е за промяна - <https://ekipnews.com>;

В параграф 1.8 са обобщени по-важните изводи от глава първа, а именно:

А. Глобализацията и сложните логистични вериги, наред с все по-голямата физическа дистанция между висшето ръководство на организациите и производствените центрове, както и усложнените форми на контрол и обратна връзка, налагат промяна в методологиите на управление и стават основна причина за развитие на аутсорсинга в световен мащаб;

В. Аутсорсингът в своята същност представлява съвременен подход за оптимизиране на дейностите в организациите, който им помага за повишаване на тяхната ефикасност и ефективност и включва акт на предаване на някои от вътрешните дейности, решения и отговорности на организацията към външни доставчици на местно или международно ниво;

С. Аутсорсингът се състои в „изнасяне” на дейности, които не носят висока добавена стойност на организацията и е по изгодно да бъдат възложени на външен изпълнител с доказани опит и експертиза в тяхното изпълнение;

Д. Съществува разлика между аутсорсинг на дейности и възлагане на подизпълнител за производство на компоненти в материалното производство;

Е. В световен аспект тенденцията е към увеличаване на мащаба на аутсорсване на дейности с такъв характер, като световната тенденция за трансформирането на индустрията чрез засилване на фокуса върху добавената стойност дава отражение и у нас;

Ф. Аутсорсингът представлява процес, в който участват поне две заинтересовани страни - възложител (клиент) и изпълнител (доставчик), които имат персонални интереси, цели и потребности;

Г. Процесът на аутсорсинг преминава през типичните етапи на планиране, формиране на информационно осигуряване, анализиране на вътрешната среда на организацията, определяне на целта, управление на риска, организация, реализация, оценка на ефективността и контролиране на аутсорсинг дейностите в организацията;

Н. Основните задачи на процеса на осъществяване на аутсорсинг включват анализ на целесъобразността от прехвърляне на отделна функция на външен изпълнител, предвид основните предимства и рискове; избор на възложител въз основа на установени критерии; договаряне и подписване на договор; прехвърляне на функции към изпълнител и реорганизация на стопанската дейност на организацията; текущ и окончателен анализ на аутсорсинг сътрудничеството; извършване на корективни промени при необходимост или прекратяване на отношенията с изпълнителя; управление на риска;

И. Аутсорсингът е едновременно ефективен и радикален начин за промяна на условията на работа на организациите, което налага постоянно и отговорно изпълнение на задачите, изпълнявани от доставчика, както и поэтапен анализ и мониторинг на процеса на сътрудничество между двете страни по споразумението;

Ж. Аутсорсингът е анализиран в множество научни публикации и проучвания на международни изследователи, като по-малко научни публикации и доклади обхващат Централна и Източна Европа, а само малка част от тях са с по-голям фокус върху България.

ГЛАВА ВТОРА. ПРИЛОЖЕНИЕ НА АУТСОРСИНГА НА ИНФОРМАЦИОННИ ТЕХНОЛОГИИ В БЪЛГАРИЯ.

Втора глава на дисертационния труд е посветена на изясняване на факторите, които влияят върху адекватното приложение на аутсорсинга, факторите в отношенията между участниците в процеса на аутсорсинг на ИТ дейности, като са проучени корелациите (взаимовръзките) между двата вида участници в процеса *клиент – доставчик*, зависимостта им от заобикалящата ги организационна, социална, правно-нормативна и икономическа среда. Наред с това са идентифицирани специфичните проблеми и рискове, с които се сблъскват българските организации при аутсорсинга на ИТ дейности.

В **параграф 2.1** са разгледани характеристиките, особеностите и тенденциите в развитието на ИТ сектора в България. Според Класификация на икономическите дейности 2008 (КИД-2008)³² бизнес секторът на ИКТ се дефинира като комбинация от раздел 26 - „Производство на компютърна и комуникационна техника, електронни и оптични продукти” и сектор „J” - „Създаване и разпространение на информация и творчески продукти, далекосъобщения”, в който влизат следните раздели: „Издателска дейност” (58), „Производство на филми и телевизионни предавания, звукозаписване и издаване на музика” (59), „Радио и телевизионна дейност” (60), „Далекосъобщения” (61), „Дейности в областта на информационните технологии” (62) и „Информационни услуги” (63). ИТ и в по-широкия смисъл ИКТ привличат все повече внимание, като един от най-бързо развиващите се високотехнологични сектори в страната, с много високо заплащане и добри условия на труд. Постепенно ИТ секторът придобива все по-голямо значение за икономиката на България като цяло, а развитието на сектора в бъдеще може да се окаже определящо за процеса на догонване и растежа на благосъстоянието. ИТ сектора в България често се подлага на систематичен анализ. Анализът на редица показатели установява^{33 34}, че постиженията му надминават повечето очаквания – делът му в икономиката и износа на страната растат. През последните години заетостта в ИТ също бележи значителен ръст, като всеки двадесети от заетите в големите градове на страната е в професия, свързана с информационните технологии. Повечето от заетите в сектора са млади и с високо образование. Значителна част от информацията за сектора е достъпна благодарение на фокуса на Евростат³⁵ върху развитието на дигиталната икономика в ЕС. Един от най-пространните анализи на сектора е направен от Българската стопанска камара³⁶ през 2013 г. в рамките на програма „Развитие на човешките ресурси” на Европейския социален фонд (БСК, 2013). Анализът посочва, че делът на ИТ в икономиката на страната към 2010 г. е малко под средния за ЕС – 2,3% спрямо 3,0%. Повечето фирми в сектора са в категорията на микропредприятията, но повечето заети са в малък брой, големи фирми.

³² Класификация на икономическите дейности 2008, Министерство на икономиката и енергетиката;

³³ Никифоров, В., Тенчев Д., Състояние и развитие на ИТ сектора в България. // XVI Международна научна конференция „Мениджмънт и инженеринг 18”, ТУ София, Созопол 24-27 юни, 2018 г., ISSN 1310-3946, ISSN 1314-6327, том 2 стр. 550-560;

³⁴ Никифоров, В., Тенчев Д., Аутсорсингът в контекста на цифровата икономика. // XI Международна научно-приложна конференция „Цифрова икономика и блокчейн технологии 18”, под патронажа на българския еврокомисар по цифрова икономика и общество – г-жа Мария Габриел, Варна 29 юни - 01 юли, 2018 г., ISBN: 978-619-7026-28-3, Сборник научни трудове;

³⁵ Eurostat (2017), More than 8 million ICT specialists employed in the EU in 2016: A largely male and highly educated workforce;

³⁶ Българска стопанска камара (2013). Секторен анализ на сектор „Информационни технологии”: Текущи тенденции, проблеми и потребности;

В **параграф 2.2** са представени характеристиките на информационните ресурси и тенденциите в развитието на електронното управление (е-управлението) в България. Разглеждайки важните фактори, влияещи върху ИТ аутсорсинга, както и факторите в отношенията между участниците в процеса, следва да се анализира и отчете състоянието на информационните ресурси в държавата. Държавата³⁷, представлявана от Държавна агенция „Електронно управление“, изготви първата завършена архитектура на електронното управление в Р България. Тя е основополагаща за неговото изграждане и обединява всички процеси по развитие на информационните системи и ИТ инфраструктурата в държавата. Архитектурата задава насоката за промяната на работните процеси в администрацията, свързани с електронното управление и гарантира устойчивост и последователност на модела.

Информационните ресурси в държавната администрация обхващат: хардуера; софтуера; софтуерните лицензи; хоризонталните и централизираните системи на електронното управление и споделената комуникационно-информационна инфраструктура³⁸. Сред тревожните тенденции обаче са нарасналите заплахи в областта на мрежовата и информационната сигурност предвид нарастването на обема от данни, съхранявани в бази данни на администрациите. По данни от вътрешна и международна статистика³⁹ се наблюдава 34% увеличение на сигналите за нарушения във и от българското интернет пространство спрямо предходни години. Нараства и относителният дял на инцидентите със значително увреждащо въздействие в мрежовата и информационната сигурност с висока степен на опасност. Освен да попречат на нормалната стопанска дейност и да донесат финансови загуби, престъпленията срещу мрежовата и ИТ сигурност подкопават потребителското доверие. На ниво държавно управление се препоръчват засилени мерки за повишаване на мрежовата и информационната сигурност⁴⁰ и преминаване към използването на споделените ресурси на електронното управление. Основният акцент е поставен върху необходимостта от съгласуваност, оперативна съвместимост и системна интеграция на информационните ресурси на административните органи при устойчив модел за дългосрочно управление.

³⁷ „Държавата – това е независима централизирана социално-политическа организация за регулиране на обществените отношения. Тя съществува в сложно, разслоено общество, разположено на определена територия и състоящо се от два основни пласта – управляващи и управлявани. Отношенията между тези слоеве се характеризират с политическо господство на първите и данъчни задължения за вторите. Тези отношения са законни по силата на идеологията на поне част от обществото, в основата на което лежи принципа на реципрочност”, Claessen H. J. M. 1996. State // Encyclopedia of Cultural Anthropology. Vol. IV. – New York. – P.1255;

³⁸ Отчет за състоянието и Годишен план за развитието и обновяването на информационните ресурси в администрацията и на Единната електронна съобщителна мрежа. Документът е изготвен от Държавна агенция „Електронно управление“ през 2019 г.;

³⁹ Становище на Националния екип за действие при инциденти в информационната сигурност - „CERT България” в Държавна агенция „Електронно управление”;

⁴⁰ Никифоров, В., Проблеми в информационната сигурност при процеса на вземане на решения за аутсорсване на ИТ дейности в условията на промяна на бизнес средата. // Международна научна конференция „Съвременни парадигми в управлението в контекста на непрекъснатата промяна”, ХТМУ, София, 29 ноември 2019 г., ISBN: 978-954-2940-22-7;

В параграф 2.3 са анализирани факторите, влияещи върху прилагането на аутсорсинг на ИТ дейности, както и организационната, социалната, правно-нормативна и икономическа среда. В много водещи изследователски статии терминологията „Фактори на успеха” не е ясно дефинирана и изглежда няма консенсус, че терминът е добре разбран в изследователската общност. Отчитайки важноста им, една от целите на изследването е насочена именно към идентифициране на важните фактори, които влияят върху правилното приложение на аутсорсинга, както и факторите в отношенията между участниците в процеса на аутсорсинг на ИТ дейности. В същия параграф е разработено ясно разбиране на основните понятия, използвани в ИТ аутсорсинга, описани са относимите теории, методите за оценка на риска и управлението на аутсорсинга на ИТ процеси, а именно:

Риск и рискова експозиция в ИТ аутсорсинга

Прехвърлянето на ИТ дейности/функции на организацията на външни контрагенти е отговорен процес и изисква цялостна и задълбочена оценка при вземане на окончателното решение⁴¹. Съществена част от процеса на вземане на решения в този контекст е оценката на възможните рискове, начините за тяхното намаляване и приемливостта за бизнес процесите на организацията. Реалните рискове за всяка организация са строго индивидуални и начините за намаляване на тяхното въздействие върху работата ѝ изискват конкретен подход.

Според нас безспорно един от най-значимите рискове за всички участници в процеса на ИТ аутсорсинг са рисковете, които възникват за правата и свободите на физическите лица при обработване⁴² на техните лични данни⁴³. Нарушаването на сигурността на лични данни може, ако не бъде овладяно по подходящ и навременен начин, да доведе до физически, материални или нематериални вреди за физическите лица, като загуба на контрол върху личните им данни или ограничаване на правата им, дискриминация, кражба на самоличност или измама с фалшива самоличност, финансови загуби, неразрешено премахване на псевдонимизацията, накръняване на репутацията, нарушаване на поверителността на лични данни, защитени от професионална тайна, или всякакви други значителни икономически или социални неблагоприятни последици за засегнатите физически лица.

⁴¹ Божинова, К., Основни рискове при аутсорсване на процеси от предприятията. // Европейски практики и национални рефлексии в планирането: Международна юбилейна научно-практическа конференция, 24-25 април 2015 г.: Т2. Сборник с доклади. АИ Ценов, Свищов, ISBN 978-954-23-10792, с. 335-341;

⁴² „обработване” означава всяка операция или съвкупност от операции, извършвана с лични данни или набор от лични данни чрез автоматични или други средства като събиране, записване, организиране, структуриране, съхранение, адаптиране или промяна, извличане, консултиране, употреба, разкриване чрез предаване, разпространяване или друг начин, по който данните стават достъпни, подреждане или комбиниране, ограничаване, изтриване или унищожаване;

⁴³ „лични данни” означава всяка информация, свързана с идентифицирано физическо лице или физическо лице, което може да бъде идентифицирано („субект на данни”); физическо лице, което може да бъде идентифицирано, е лице, което може да бъде идентифицирано, пряко или непряко, по-специално чрез идентификатор като име, идентификационен номер, данни за местонахождение, онлайн идентификатор или по един или повече признаци, специфични за физическата, физиологичната, генетичната, психическата, умствената, икономическата, културната или социална идентичност на това физическо лице;

Правни аспекти на реализацията на аутсорсинг отношенията

В дисертационния труд са разгледани правните аспекти и проблеми, с които се сблъскват българските организации при предлагане и използване на аутсорсинг. Най-често аутсорсинг отношенията между партньорите възникват по силата на договорно споразумение, за което все още не съществува обща правна уредба. В проведени научни изследвания са изброени няколко вида договори за аутсорсинг услуги, най-често срещани се в икономическата теория и практика, които включват компонентите: време, ресурси, фиксирана цена, споделяне на риска, възвращаемост, разходи и постигнати ползи.

След извършен анализ на част от съществуващата българска литература^{44 45 46}, касаеща националните правните аспекти при приложението на аутсорсинга се установи, че в българската икономическа и правна теория въпросите, които поставя аутсорсингът, се анализират от началото на ХХІ в., но самото договорно правоотношение като цяло е все още недостатъчно изследвано като юридически факт – отделен вид договор, носещ собствени характеристики, които го отличават от регламентирани и традиционните договори в гражданския и търговски оборот. Широкото навлизане на аутсорсинга като бизнес процес в икономиката започва едва преди около десетилетие, което се дължи от една страна на различното му тълкуване от отделните автори и от друга страна на липсата на точно определено правно съдържание. Чрез договорно споразумение за аутсорсинг, от една страна възложителя може да оптимизира оперативните си разходи и инвестиционните си проекти, в резултат на което, повишава ефективността на извършваната от него бизнес дейност и подобрява конкурентоспособността си. От друга страна изпълнителя на аутсорсинг услугите повишава паричните си постъпления, като разширява своята основна бизнес дейност и навлиза на нови бизнес пазари.

Ние сме съгласни с изведените аргументирани становища на цитираните автори, че договорът за аутсорсинг не е правно регламентиран в българското законодателство, но има доказателствена сила в съда. По своя характер договора за аутсорсинг трябва да се позовава на Закона за задълженията и договорите (ЗЗД)⁴⁷, при спазване на изискванията, предвидени в Търговския закон (ТЗ). Задължителни условия за изготвяне на договора за аутсорсинга са: предварителна проверка на правния статус на организацията страни по сделката, проверка на лицензите на доставчика на услуги, регистриране на договора в регистъра на договорите и водене на регистър на издадените заповеди на лица, упълномощени да подписват договори в специален формуляр за регистрация⁴⁸.

Поради ограничение в обема на научния труд, правното осигуряване при аутсорсинга на информационни технологии подробно е разгледано в отделно приложение към дисертацията (виж Приложение № 1).

⁴⁴ Божинова, К., Аутсорсингът в България – правни аспекти и проблеми. // *Социалните науки и икономиката: Взаимодействие и перспективи за сътрудничество: Международна научна конференция, 31 окт. 2014 г.*, Т.1. Сборник Научни разработки. АИ Ценов, Свищов, 2014, ISBN 978-954-23-1005-1, с. 209-2152;

⁴⁵ Демирова, Ф., Договорът за аутсорсинг в българското гражданско право, 2015 г., ЮЗУ „Неофит Рилски” Благоевград;

⁴⁶ Демирева, Ф. Предмет на договора за аутсорсинг и обща характеристика. Международна научна конференция „УНИТЕХ 12“ – Габрово, т. 3, с. 157-159

⁴⁷ Голева, П. Договор за аутсорсинг. Съвременен право. Изд. СИБИ, год. ХVІІ, кн. 5, София, 2006, с. 25-32

⁴⁸ Борзунова О. Перекладываем работу на чужие плечи: договор аутсорсинга. Кадровая служба и управление персоналом предприятия. // Аутсорсинг (Сборник статей). - N 11, ноябрь 2009, с. 54-60;

„Равнище на приложение на аутсорсинг” (по нататък „равнище на аутсорсинг”)

В стратегията си за аутсорсинг, която предприятията следва внимателно да разработят, е необходимо да се анализират всички вътрешни процеси и направления на дейност, както и организационната си структура с оглед предприемане на целесъобразни последващи управленски решения за частично или цялостно изнасяне на определени функции от дейността на предприятието на външни изпълнители. Едно от ключовите стратегически решения е именно определянето на равнището на аутсорсинг⁴⁹, на база на което се взема решение, каква част от ИТ функциите в предприятието да се възложат на външни изпълнители, като обикновено това се измерва с процента от бюджета му, определен за използване за аутсорсинг на ИТ дейности⁵⁰.

Следвайки вече разработени научни методологии⁵¹, се разграничават три нива на аутсорсинг в организациите: ниска, средна и висока. *Ниско равнище на аутсорсинг* означава възможност на организацията да отдели за аутсорсинг на услуги сума, възлизаща на до 20% от бюджета си, *средно равнище на аутсорсинг* включва дялове между 20 и 50% и *високо равнище на аутсорсинг* означава, че организацията има възможност да отдели повече от 50% от бюджета си за аутсорсинг на услуги. В друга академична литература е определена диапазон на равнището на аутсорсинг около граничните стойности от 20 и 80% от бюджета на организацията, като в същите издания са въведени понятията „селективен аутсорсинг” и „цялостен аутсорсинг”⁵². Установено е, че при ниско равнище на аутсорсинг, повечето отговорности за функционирането на ИТ операциите остават в границите на организацията-клиент, а при по-високо равнище, се наблюдава изместване и предаване на тази отговорност в посока на предприятието-доставчик^{53 54}. В резултат на проведените изследвания са направени изводите, че все по-често организациите се сблъскват с проблеми при управлението на аутсорсинга на услуги, предоставени на външни изпълнители^{55 56}.

⁴⁹ Dibbern J, Chin WW, Heinzl A (2012) Systemic determinants of the information systems outsourcing decision: a comparative study of German and United States firms. J Assoc Inf Syst 13(6):466–497 [Google Scholar](#);

⁵⁰ Lacity MC, Khan SA, Willcocks LP (2009) A review of the IT outsourcing literature: insights for practice. J Strateg Inf Syst 18:130–146 [CrossRefGoogle Scholar](#);

⁵¹ Dahlberg T, Lahdelma P (2007) IT governance maturity and IT outsourcing degree: an exploratory study. In: Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Paper 236a [Google Scholar](#);

⁵² Lacity MC, Willcocks LP, Feeny DF (1996) The value of selective IT sourcing. MIT Sloan Manag Rev 37:13–25 [Google Scholar](#), and Dibbern J, Heinzl A (2009) Outsourcing of Information systems functions in small and medium sized enterprises: a test of a multi-theoretical model. Bus Inf Syst Eng 1(1):101–110 [CrossRefGoogle Scholar](#);

⁵³ Kern T (1997) The Gestalt of an information technology outsourcing relationship: an exploratory analysis. In: Proceedings of the 18th International Conference on Information Systems, pp 37–58 [Google Scholar](#);

⁵⁴ Boar BH (1998) Redesigning the IT organization for the information age. Inf Syst Manag 15:23–30 [CrossRefGoogle Scholar](#);

⁵⁵ Unterharnscheidt P, Kieninger A (2010) Service level management – challenges and their relevance from the customers’ point of view. In: Proceedings of the 16th Americas Conference on Information Systems. Paper 540 [Google Scholar](#);

⁵⁶ Goldberg M, Kieninger A, Satzger G, Fromm H (2014) Transition and delivery challenges of retained organizations in IT outsourcing. In: Snene M, Leonard M (eds) Exploring services science. Springer, Berlin, pp 56–71 [CrossRefGoogle Scholar](#);

Извънредни ситуации в организацията

Следвайки изведени чуждестранни научни констатации⁵⁷ се счита, че и в България не всички несвойствени за основната дейност на организацията функции подлежат на аутсорсинг. Стратегическото решение доколко функциите да се възлагат на външни изпълнители – т.нар. „равнище на аутсорсинг”, определя отговорностите, размера и структурата на организацията, което на практика означава, че няма „еднообразно решение за всички”. По този начин се отчитат различни нагласи за аутсорсинга - прилагайки теорията за извънредните ситуации като установена рамка за изучаване на т.н. „организационен дизайн”⁵⁸ на стопанските единици. През последните десетилетия академичните изследвания създадоха структурна теория за извънредни ситуации като една от основните организационни рамки на организацията^{59 60 61 62}. Теорията на извънредните ситуации описва „дизайна” на организацията като съвкупност от т.н. „организационни атрибути”⁶³. Литературата използва различни термини за „организационни атрибути”: някои автори ги обозначават като „характеристики”, „особености” или „фактори”^{64 65}. Предполага се, че организациите, които са в състояние да се приспособят към своите непредвидени ситуации, ще реализират по-високи резултати. Несъответствието между дизайна на организацията и непредвидените случаи ще доведе до неефективни приложения на аутсорсинга и намалена производителност. По този начин теорията за извънредни ситуации е в състояние да определи ситуационните взаимовръзки и да даде предписания за най-ефективния дизайн на организацията. Съответно, безспорно е необходимо допълнително проучване за непредвидените ситуации, с цел да се обясни по-добре механиката на дизайна на организацията⁶⁶. Забележителен принос в тази област е работата на група учени през 2012 г.⁶⁷.

⁵⁷ Lacity MC, Willcocks LP (1998) An empirical investigation of information technology sourcing practices: lessons from experience. MIS Q 22:363–408 [CrossRefGoogle Scholar](#);

⁵⁸ Donaldson L (2006) The contingency theory of organizational design: challenges and opportunities. In: Burton RM, Håkansson DD, Eriksen B, Snow CC (eds) Organization design. Springer, New York, pp 19–40 [CrossRefGoogle Scholar](#);

⁵⁹ Burns T, Stalker GM (1961) The management of innovation. Tavistock, London [Google Scholar](#);

⁶⁰ Donaldson L (2001) The contingency theory of organizations. Sage, Thousand Oaks [CrossRefGoogle Scholar](#);

⁶¹ Lawrence PR, Lorsch JW (1967) Differentiation and integration in complex organizations. Admin Sci Q 12(1):1–47 [CrossRefGoogle Scholar](#);

⁶² Thompson JD (1967) Organizations in action. McGraw-Hill, New York [Google Scholar](#);

⁶³ Huber GP (2009) Introduction: use of theory in organization design research. In: Bøllingtoft A, Håkansson DD, Nielsen JF, Snow CC, Ulhøi J (eds) New approaches to organization design. Springer, New York, pp xi–xxiv [Google Scholar](#);

⁶⁴ Romanelli E (1991) The evolution of new organizational forms. Annu Rev Social 17(1):79–103 [CrossRefGoogle Scholar](#);

⁶⁵ Mintzberg H (1980) Structure in 5's: a synthesis of the research on organization design. Manag Sci 26(3):322–341 [CrossRefGoogle Scholar](#);

⁶⁶ Lin T, Vaia G (2015) The concept of governance in IT outsourcing: a literature review. In: Proceedings of the 13rd European Conference on Information Systems. Paper 123 [Google Scholar](#);

⁶⁷ Kaiser J, Buxmann P (2012) Organizational design of IT supplier relationship management: a multiple case study of five client companies. J Inf Technol 27:57–73 [CrossRefGoogle Scholar](#);

Транзакционни разходи на организацията

Икономиката на транзакционните разходи е част от изследователската традиция на новата институционална икономика. Тя е предназначена да анализира икономическите организации и е подходящ инструмент за оценка на едни от най-важните икономически организации на капитализма - предприятията, пазарите и взаимнообвързващите договорни отношения⁶⁸. Теорията на транзакционните разходи отговаря на въпроса, кой институционален режим (йерархичен, пазарен или хибриден) удовлетворява максимално и двете страни и осигурява най-ефективно изпълнение на сделката в конкретния случай⁶⁹.

Теорията на транзакционните разходи се основава на две основни допускания: ограничена рационалност и опортюнизъм. Ограничената рационалност е границата на човешки способност да събира, асимилира и обработва информация като в тази връзка транзакциите се извършват в условия на несигурност. Опортюнизмът е умишлено укриване и/или изкривяване на информация от участниците в процеса с цел максимално увеличаване на доходите им. И двете предположения водят до информационна асиметрия.

Въз основа на теорията за транзакционните разходи са формулирани пет предположения за равнището на използване на аутсорсинга на ИТ в България:

Предположение 1

Сделките, свързани с високо специфични активи, изискват по-високи транзакционни разходи, така че същите следва да се извършват вътрешно. Отнася се до специфичността на активите.

Предположение 2

Равнището на използване на аутсорсинг на ИТ е обратно обвързано със степента на специфичност на активите. По същия начин, несигурността ще бъде мотивиращ фактор за организациите да извършват сделки между отделни единици вътре в организацията и/или с доверени контрагенти. Затруднения, свързани с подготовката и поддържането на договорни задължения ще улеснят използването на йерархична структура на управление.

Предположение 3

Равнището на използване на аутсорсинг на ИТ е обратно обвързана със степента на несигурност. Последните две предположения са свързани с източника на инвестицията. Има два вида умения, които са необходими за извършване на всяка дейност. Бизнес уменията са свързани с познаване на бизнес средата на организацията, техническите умения - знания и опит, са необходими за изпълнение на определени задачи. В тази връзка организацията може да инвестира в подобряване както на бизнес, така и на техническите умения.

Предположение 4

Равнището на използване на аутсорсинг на ИТ е обратно обвързана с броя на бизнес уменията, необходими за изпълнение на ИТ функцията.

Предположение 5

Равнището на използване на аутсорсинг на ИТ е пряко зависима от броя на техническите умения, необходими за изпълнение на ИТ функцията.

⁶⁸ Радев, Ю., Транзакционен подход в икономиката на минералните и енергийните ресурси, МГУ „Св. Ив. Рилски“;

⁶⁹ Zimmermann, H., 2005. IT Impact on Governance Structures, IOS 2005-04. [online] Institut für Wirtschaftsinformatik Universität Münster, 1-34. Available at: http://www.wi.unimuenster.de/wi/studieren/izi/ss05/IOS_05_04_IT%20impact%20governance%20structures.pdf [Accessed 1 June 2009];

Ключови компетенции - централна теория в ИТ аутсорсинга

Съветът на Европа отделя 5 групи ключови компетенции, на които се отдава важно значение в подготовката на младежта: политически и социални, интеркултурни, комуникативни, социално-информационни и персонални компетенции. Понятието „ключови компетенции“ е въведено в началото на 90-те години на миналия век от Международната организация на труда в квалификационните изисквания към специалистите в системата на следдипломното образование, повишаване на квалификацията и преподготовката на управленски кадри. Ключовите компетенции са наричани още общи, основни, актуални, базови, универсални, инструментални⁷⁰.

Основни компетенции са възможностите, които са критични за бизнеса за постигане на своето конкурентно предимство. Тази теория подпомага организациите в избора на услуги, които да закупи от външни изпълнители, като се концентрира върху основните си компетенции. В редица изследвания по темата се препоръчва дейностите, които са признати за основни компетенции да се съхраняват на място вътре в организацията, а останалите дейности да бъдат реализирани с помощта на най-добрите доставчици, които са на разположение на пазара. Въпреки това, някои дейности, които са извън основната, но допринасят за предоставянето на конкурентно предимство за организацията, не следва да се изнасят, се препоръчва от учените⁷¹. С промяната на продуктовото портфолио, ядрото и неосновните компетенции трябва да се преразгледат. Информационните технологии са основен инструмент за всяко развитие, в днешно време. Ето защо, теорията за ключовите компетенции се превръща в критичен проблем и централна теория в ИТ аутсорсинга.

Допълнителните активи на организацията

Основата на тази теория е работата на група учени, публикувана през 1990 г. - „Икономика на съвременното производство: технология, стратегия и организация“⁷².

Въз основа на теорията за ключовите компетенции и концепцията за допълнителните активи може да се направи следното предположение:

Предположение

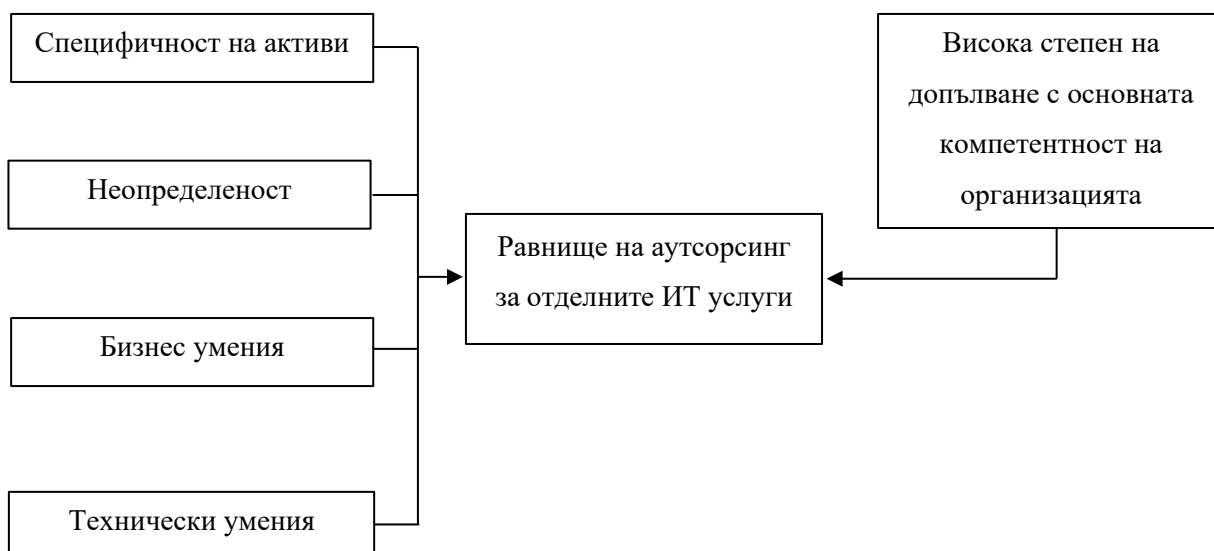
Равнището на използване на ИТ аутсорсинг за определена ИТ услуга е обратно зависима от степента на допълване на тази услуга с основния вид дейност (ключова компетентност). Това предположение се основава, първо, на основната предпоставка на теорията на ключовите компетенции, според която дейността, съставляваща ключовата компетентност на организацията, трябва да се извършва вътрешно. И второ, от дефиницията на допълнителни активи следва, че дейностите, допълващи основната компетентност, не могат да се развиват отделно и независимо от последните. Това от своя страна означава, че такава дейност трябва да бъде защитена преди всичко от рисковете, свързани с опортюнизма и несигурността, и следователно трябва да се осъществява и в йерархията.

Въз основа на така направените констатации, се изгражда концептуален модел на ИТ аутсорсинга (фиг. 2.1).

⁷⁰ The Council of Europe: a Common European Framework of Reference for Languages: Learning, Teaching, Assessment; Oxford University Press, 2001, Walton street, Oxford OX2 6DP, p. 125-131;

⁷¹ Gottschalk, P. and Solli-Sæther, H., 2006. Managing successful IT outsourcing relationships. Hershey, PA, USA, IRM Press;

⁷² Milgrom P., Roberts J. The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization // The American Economic Review – 1990, 80 (3), 511-528;



Фигура 2.1 Концептуален модел на ИТ аутсорсинга

Източник: Авторът

Проблеми на приложението на ИТ аутсорсинга в България

В изложението се прилага разбирането и се обозначават проблемите, свързани с управлението на аутсорсинг, като всички възможни трудности при управлението на предоставянето на ИТ услуги на външни контрагенти. Както във всички бизнес процеси и стратегии, при аутсорсинга на ИТ услуги също съществуват редица ползи, както и рискове⁷³. Прилагането на стратегии по фокусиране на организациите върху специфичните им дейности, води до подобряване качеството на произвежданата от тях продукция и предлаганите услуги, намаляване на себестойността им и засилено конкурентно присъствие на динамично развиващия се пазар. Асоциираните с аутсорсинга на ИТ услуги рискове са осезаеми, закономерни и за съжаление често случващи се. Това се определя от цялостното ниво на развитие на ИТ индустрията, не разпознаването от ръководството на организациите на информацията като стратегически активи (не предприемане на действия за прецизно и методологично правилния мениджмънт на ИТ процесите) и различното ниво на зрялост на инвестиционните процеси в организациите. Нивото на което могат да се реализират ползите и да се избегнат или намалят рисковете, зависи от много фактори, включително от нивото на ИТ услугите в организацията преди аутсорсване и качеството на внедряване, стартиращо с реалистично дефиниране на целите. Както в световната бизнес практика⁷⁴, така и у нас, въпреки всичките изброени ползи и рискове, ИТ-аутсорсингът намира все по-широко приложение. Представената тема за аутсорсинг на услуги е широко дискутирана и представена в множество публикации, като основно внимание се отделя на същността, предимствата и недостатъците на аутсорсинга. Важно е да отбележим важните и в голямата си част вече приложени в практиката знания и уроци от прилагането на аутсорсинга

⁷³ Никифоров, В., Тенчев Д., Проблеми на аутсорсинга в ИТ сектора. // XIV Международна научна конференция „Мениджмънт и инженеринг 16“, ТУ София, Созопол 19-23 юни, 2016 г., ISSN 1310-3946, ISSN 1314-6327, том 2, стр. 1132-1142;

⁷⁴ Cross, J. IT Outsourcing: British Petroleum's competitive approach //Harvard business review. Vol. 73 (3);

В параграф 2.4 са обобщени по-важните изводи от глава втора, а именно:

А. Представената в настоящия научен труд тема за състоянието и развитието на ИТ сектора в България е широко дискутирана и представена на множество научни, бизнес форуми и публикации. Прегледът на състоянието на ИТ сектора дава всички основания за оптимизъм – почти всички разгледани по-горе показатели сочат, че през последните години развитието на отрасла е стабилно и няма изгледи положителната тенденция да се обърне в близко бъдеще.

В. Най-доброто доказателство за успеха и развитието на аутсорсинга на ИТ дейности/услуги е в голямото количество научните изследвания в областта на световно и национално ниво. Това предполага, че при определени обстоятелства, аутсорсинга в България би се развил на доста задоволително ниво и да осигурява и занапред добра добавена стойност, работни места и нови отличия за страната ни.

С. Разглеждайки важните фактори, влияещи върху ИТ аутсорсинга, както и факторите в отношенията между участниците в процеса, се анализира и отчита състоянието на информационните ресурси в държавата, която изготви първата завършена архитектура на електронното управление в България. Тя е основополагаща за неговото изграждане и обединява всички процеси по развитие на информационните системи и ИТ инфраструктурата в държавата.

Д. На ниво държавно управление се препоръчват засилени мерки за повишаване на мрежовата и информационната сигурност и преминаване към използването на споделените ресурси на електронното управление. Основният акцент е поставен върху необходимостта от съгласуваност, оперативна съвместимост и системна интеграция на информационните ресурси на административните органи при устойчив модел за дългосрочно управление. Той има за цел да подпомогне целесъобразното планиране, внедряване, изграждане и развитие на информационните ресурси, като се отчитат приложими изисквания относно технически характеристики на информационните ресурси, техните функционални възможности и финансовата им обезпеченост.

Е. Осъществяването аутсорсинг отношения се формализира с договори, притежаващи същите реквизити, както всички договори, регламентиращи бизнес взаимоотношенията по силата на националното и международното право;

Ф. На основа на теориите за Трансакционните разходи, Ключовите компетенции и Концепцията за допълнителните активи са формулирани 6 (шест) предположения за равнището на прилагане на аутсорсинга на информационни технологии в България;

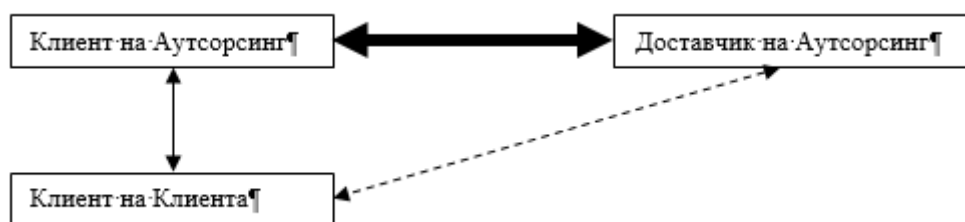
Г. Разработи се ясно разбиране на основните понятия, използвани в ИТ аутсорсинга, описаха се относимите теории, методите за оценка на риска и управлението на аутсорсинга на ИТ процеси. Проучиха се също корелациите (взаимовръзките) между двата вида участници в процеса *клиент – доставчик*, както и зависимостта им от заобикалящата ги организационна, социална, правно-нормативна и икономическа среда. Наред с това се идентифицираха специфичните проблеми и рискове, с които се сблъскват българските организации при аутсорсинга на ИТ дейности.

ГЛАВА ТРЕТА. ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПРОЦЕСА НА АУТСОРСИНГ НА ИТ ДЕЙНОСТИ В БЪЛГАРИЯ

В глава трета са представени резултатите от най-важната част от научното изследване, поставено като основен предмет и цели на дисертационния труд. Изведени са основните проблеми и рискове, които съществуват пред ръководителите на българските организации по отношение на изнасянето на ИТ процеси/дейности, както и влиянието, което същите оказват върху стопанската дейност на организациите. Също така са изведени основни закономерности между обобщаващите индикатори съобразно предложената методология и е разработена Методика за оптимално провеждане на процеса на аутсорсинг на информационни технологии в организациите.

В **параграф 3.1** са разписани методическите аспекти на изследването - литературно, качествено и количествено, формулирана е целта на изследването и е разработен концептуален модел за неговото провеждане. За целите на изследването се използва модел на приложението на аутсорсинга, основаващ се на историческия, комплексния и систематичния подход, както и на използването на метода на анализа и синтеза, метод на експертната оценка, индуктивен и дедуктивен анализ. Обект на изследване от една страна са организации, които възлагат извършването на ИТ дейности на свои контрагенти и от друга страна организации, които съгласно българското законодателство извършват легална дейност по аутсорсинг на информационни технологии в България. За целите на проучването се използва тристепенен модел, който се състои от следните етапи:

- 1). Преглед и анализ на съществуващата литературата в областта на ИТ аутсорсинга;
- 2). Качествено предварително проучване;
- 3). Основно количествено изследване.



Фигура 3.1 Участници в аутсорсинг процеса

Източник: Авторът

В **параграф 3.2** е посочен начинът на провеждане на изследването, набелязване на респонденти за анкетиране, разработването на анкетните форми, разпращането на анкетите, емпиричното изследване и обработката на резултатите от анкетите и информацията от интервютата. Проучването се осъществи в периода януари 2019 – януари 2020 г. сред 32 броя избрани организации, които възлагат извършването на ИТ дейности на свои контрагенти, 5 броя организации, които съгласно българското законодателство извършват легална дейност по аутсорсинг на ИТ услуги в България и 50 броя физически лица. Обектите са подбрани така, че да обхванат почти всички икономически дейности в страната. Групираны са на малки, средни и големи, като в част от тях работят над 250 служители (табл. 3.1).

В проучването равнището на аутсорсинг е ключов фактор. За да може прецизно да се определят данните, предварително е установено равнището на приложение на аутсорсинг в изследваните организации. Трите изследвани категории за равнище на аутсорсинг се представени със сходни размери на извадките, както следва: с най-голям дял 38% са организациите със средно равнище на аутсорсинг, докато организациите с ниско и високо равнище на аутсорсинг са разпределени съответно с по 31%. В изследването участват 11 организации с персонал над 250 души (големи); 15 с персонал между 50-249 души (средни); 4 с персонал между 10-49 души (малки) и 2 с персонал до 9 души (микро).

Таблица 3.1 Разпределение на клиентските организации обект на количествено изследване по профил на дейност (N = 32)

Промисленост		
Автомобили, автосервизи, бензиностанции	4	13 %
Банково дело	3	9 %
Фармация, химия и горива, храни и напитки, металургия	2	6 %
Търговия на дребно	5	16 %
Електроника, електротехника, машиностроене	3	9 %
Енергетика, комунални услуги и производство	3	9 %
Финансови пазари	4	13 %
Застраховане	2	6 %
Медии, издателство и развлечения	4	13 %
Публичен сектор	2	6 %
Аутсорсинг степен		
Ниска (< 20 %)	10	31 %
Средна (20-50 %)	12	38 %
Висока (> 50 %)	10	31 %
Брой служители		
< 9 микро	2	6 %
10-49 малка	4	11 %
50-249 средна	15	49 %
> 250 голяма	11	34 %

Източник: авторът

Предприятията, предлагащи аутсорсинг на ИТ услуги (табл. 3.2) са представителна извадка от функциониращите на територията на страната, като същите реализират икономически ръстове за няколко поредни години в сектора. Ето защо, може да се твърди, че изследваните обекти са образец за добро бизнес развитие на ИТ сектора в страната. Респондентите, до които се допитахме, са от висше (67 %), средно (11 %) и ниско (22 %) управленско равнище. Предприятията, включени в изследването са съответно: 2 с персонал над 250 души (големи); 1 с персонал между 50-249 души (средно); 1 с персонал между 10-49 души (малко) и 1 предприятие с персонал до 9 души (микропредприятие).

Таблица 3.2 Разпределение на доставчици на аутсорсинг на ИТ услуги обект на количествено изследване (N = 5)

Доставчици на аутсорсинг на ИТ услуги		
Частен сектор	4	80 %
Публичен сектор	1	20 %
Брой служители		
< 9 микро	1	20 %
10-49 малко	1	20 %
50-249 средно	1	20 %
> 250 голямо	2	10 %

Източник: авторът

Настоящото проучване представлява изследователски процес, реализирането на който предполага разработването на проект на изследването, който започна, както беше вече посочено, с формулиране заданието и програмата на проучването. Изходен пункт за формулиране на въпросите и избора на формата на въпросника (анкетна карта, таблица и др.) е списъкът на индикаторите, разработени и определени в програмата на проучването. В конкретния случай, предвид, че източникът на информация е дадена потребителска група, а методът на регистрация - стандартизирано интервю, въпросникът има формата на анкетна карта с въпроси и стандартизирани отговори.

С цел улесняване на работа и подобряване на ефективността при провеждане на изследването, са разработени три вида *анкетни форми* за регистрация на индивидуална информация, които предоставят възможност за онлайн въвеждане на данните от респондентите. Дизайнът на анкетите, логическото подреждане на въпросите, както и възможните отговори са дело на изследователския колектив и са разработени посредством инструментите, предоставени от платформата - *Google*. Същите са достъпни за съответните участници в изследователския процес на следните електронни адреси:

- За клиентски организации: <https://forms.gle/wxX51mhE8L7fqMV58>
- За доставчици на ИТ услуги: <https://forms.gle/8gppqYEHnob2RL8yp8>
- За клиенти на клиентските организации: <https://forms.gle/yTTW2PDviBFj7od79>

За целите на проведеното изследване се прилага разработен статистически метод с доказана практическа ефективност за определяне важността на проблемите и зависимостта им от различните равнища на аутсорсинг в организациите⁷⁵. Като база за оценка се използва „Скала на Ликерт”⁷⁶ с 4 точки, класифицираща рисковете и проблемите при аутсорсинга на ИТ функции от незначителни до значителни. За да се анализират корелациите и оценят разликите между отделните елементи, се използва коефициента на рангова корелация на Спирман (rS) и тестът по метода на Ман-Уитни (U). За анализиране на разликите между равнищата се използва, както тестът на Уилкоксон – непараметричен статистически тест за проверка на хипотези (W), така и модифициран тест на Кендъл (W_K). Тестът на Уилкоксон показва значителни разлики в средния ранг на две проби. Това означава, че средните резултати от една извадка (напр. клиенти със средни аутсорсинг равнища) са по-ниски или по-високи от тези за друга извадка (напр. клиенти с високи равнища на аутсорсинг). Тестът по модела на Кендъл оценява взаимното съответствие и мярката за несъответствие ($W_K = 0$) или съответствие ($W_K = 1$) между две или повече проби. За статистическа значимост се използва алфа ниво за всички статистически тестове: както .05 („значими”), така и .01 („силно значими”). По описания алгоритъм се осъществява прехода от индивидуалната към съвкупната информация, с която тя става пригодна за научен анализ, обобщение и използване. На базата на получените данни се прави проверка (приема или отхвърля) заложената в научния труд хипотеза.

В **параграф 3.3** са представени резултатите от проведеното изследване в 4 точки:

Характеристика на прилагания аутсорсинг на ИТ дейности/услуги сред българските организации, проблемни области и фактори за успех

В резултат на изследването се достигна до следните по-важни изводи по отношение на особеностите на прилагания аутсорсинг от организациите, обект на изследване, като заедно с това се извеждат основните характеристики на бизнес средата, в която предприятията функционират. Резултатите показват, че водещият мотив за изнасяне на ИТ процеси/дейности при организациите, които към момента прилагат аутсорсинг е „липса на определени вътрешни ресурси и активи при осъществяване на дадена дейност”, следван от „оптимизиране и контрол на оперативните разходи (съкращаването на разходите за ИТ дейности)”, „запазване и увеличаване на инвестиционния капитал на организацията (дълготрайни и краткотрайни активи)”, „оптимизиране на активите (финансови, човешки, материални и др.)” и „трудни за изпълнение, мениджмънт и/или контрол функции, поради липса на достатъчен управленски и изпълнителски капацитет (недостиг на ИТ специалисти с определена квалификация) в организацията”. Безспорно най-важният извод, който следва да се направи на база проведеното количествено изследване е, че по-голямата част (62,5 %) от респондентите потвърждават обстоятелството, че идеята на дадена организация да „изнесе” извън пределите и контрола си отделни функции, дейности и дори цели бизнес процеси е свързана с редица проблеми и рискове.

⁷⁵ De Muth JE (2006) Basic statistics and pharmaceutical statistical applications. Chapman, Boca Raton [Google Scholar](#);

⁷⁶ По дефиниция „Скала на Ликерт” се състои от няколко серии твърдения с ограничено количество възможни отговори, които показват степента на съгласие с твърденията. За целите на нашето изследване сме класифицирали рисковете и проблемите като „незначителни”, „по-скоро незначителни”, „по-скоро значителни” и „значителни”;

Установяване на рисковете в процеса на аутсорсване на ИТ дейности

Въз основа на получените резултати от анализа на литературата и нашето качествено и количествено изследване, се идентифицират 12 (дванадесет) възможни хипотези за формиране на потенциални опасности (рискове), асоциирани с аутсорсинга на ИТ функции (табл. 3.3).

Таблица 3.3 Рискове, асоциирани с аутсорсинга на ИТ функции

R1	Нанасяне на значителни материални и нематериални вреди, в случаи на нарушение на сигурността и изтичане на стратегически важна и служебна информация – лични данни на физически лица, интелектуална собственост, фирмени знания, ноу-хау или корпоративна информация, включително и такава, имаща конфиденциален характер
R2	Издаване на доставчика (аутсорсинг партньора) във фалит (процедура за обявяване в несъстоятелност), сериозни финансови затруднения и други вътрешни проблеми, които могат да доведат до спадане на качеството на аутсорсинг услугата на неприемливо за клиента равнище
R3	Доставчикът, съгласно предмета си на дейност, да сключи по-изгодни и по-перспективни договори с други клиенти и неговата мотивацията за изпълнението на аутсорсинг договора значително да намалее или да се намали качеството на предлаганата услуга
R4	Преобразуване, придобиване, обединение или поглъщане на аутсорсинг партньорът по време на изпълнението на договора от друга организация, отношението на която към вече сключения договор да не е положително или да не съответства на нейната стратегия
R5	Издаване в зависимост на клиента възложител от своя аутсорсинг партньор
R6	Загуба на опита и знанието на екипа, изпълняващ дейността понастоящем
R7	Спад в мотивацията и/или резултатите на екипите в резултат на страх и/или стрес, породен от промяната на процеси и доставчици на услуги
R8	Забавяне на изпълнението от страна на доставчика
R9	Недостатъчно добро качество на крайния продукт
R10	Различна визия на крайния продукт
R11	Несъвместима архитектура на кода на продукта
R12	Липса на достатъчно подготвени експерти

Източник: авторът

Установяване на проблемите в процеса на аутсорсване на ИТ дейности

Въз основа на получените резултати от проведеното изследване, се идентифицират 14 (четирнадесет) проблема, с които се сблъскват българските организации, след като възникне аутсорсинг на ИТ дейности (табл. 3.4).

Таблица 3.4 Проблеми при аутсорсинга на ИТ дейности

P1	Разногласия в организацията по отношение на разходите
P2	Трудности при координиране на изискванията (между бизнес звената)
P3	Трудности при определянето на бизнес изискванията
P4	Трудности при тълкуването на изискванията (в исканията за услуги)
P5	Загуба на време и ресурси за справяне с внезапно възникващи трудности (вместо фокусиране върху дългосрочната стратегия)
P6	Липса на доверие между бизнес партньорите
P7	Несъвместими очаквания между бизнес партньорите
P8	Липса на желание за промени и нови тенденции (в компанията)
P9	Възникване на недоразумения при предоставяне на услугата
P10	Лоша комуникация с доставчиците на услуги
P11	Лоша комуникация с персонала или други заинтересовани страни
P12	Проблеми, свързани с подизпълнителите и доставчиците
P13	Проблеми при измерването на ефективността на услугата
P14	Твърде голямо текучество на персонала

Източник: авторът

Използвани инструменти за запазване и повишаване доверието на гражданите при аутсорсинг на ИТ дейности

В резултат на изследването на най-важните проблеми при аутсорсинга на ИТ дейности, следва да се оценят и използваните инструменти за запазване и повишаване доверието на гражданите, като по този начин ще имаме по-ясна представа за подходящите технически и организационни мерки, които следва да се приложат в българските организации, изнасящи ИТ дейности на външни изпълнители, и доставчиците на тези услуги. Въз основа на получените резултати от количественото изследване, се идентифицират 5 (пет) инструмента, с които трите вида участници в процеса: клиентска организация – доставчик – клиент на организация, която аутсорсва свои ИТ дейности на трети страни считат, че ще се повиши доверието на гражданите при аутсорсинг на ИТ дейности (табл. 3.5).

Таблица 3.5 Инструменти за запазване и повишаване доверието на гражданите при аутсорсинг на ИТ дейности

In1	Представяне на Договора за аутсорсинг дейностите между страните
In2	Възможност за осъществяване на клиентски одит по всяко време
In3	Получаване на регулярни отчети за съвместната работа между клиента и доставчика
In4	Възможност за непрекъсната комуникация с всички участници по всички възможни канали
In5	Възможност за участие в съвместните срещи на клиентската организация и доставчика на аутсорсваните услуги

Източник: авторът

Обобщение и важни изводи от направените констатации в хода на проведеното изследване

В обобщение, проведеното от нас проучване в България, описано в настоящия научен труд разкри 12 възможни хипотези за формиране на потенциални опасности (рискове), асоциирани с аутсорсинга на ИТ функции, 14 проблема при управлението на аутсорсинга на ИТ дейности, чието значение се различава според равнището на аутсорсинг, и 5 използвани инструменти за запазване и повишаване доверието на гражданите при аутсорсинг на ИТ дейности. Важните изводи от направените констатации са основание за разработване на Методика за оптимално провеждане на процеса на аутсорсинг на информационни технологии в българските организации.

В **параграф 3.4** на дисертацията е представена разработената МЕТОДИКА за оптимално провеждане на процеса на аутсорсинг на информационни технологии в българските организации, в която се посочва моделът за оптимално провеждане на процеса на аутсорсинг на ИТ дейности в българските организации. Методиката се състои от 4 (четири) етапа и има следната структура:

Етап I - Пропорционалност

Етап II - Оценка на споразуменията за възлагане на ИТ дейности на външни изпълнители (аутсорсинг)

- 1) Възлагане на ИТ дейности на външни изпълнители (аутсорсинг)
- 2) Критични или важни функции

Етап III - Рамка за управление

- 1) Рамка за надеждно управление и риск от трета страна
- 2) Рамка за надеждно управление и възлагане на ИТ дейности на външни изпълнители
- 3) Политика на възлагане на дейности на външни изпълнители
- 4) Конфликт на интереси
- 5) Планове за непрекъснатост на дейността
- 6) Звено за вътрешен одит
- 7) Изисквания към документацията

Етап IV - Процес на възлагане на ИТ дейности на външни изпълнители

- 1) Анализ преди възлагане на ИТ дейности на външни изпълнители
- 2) Оценка на риска при аутсорсинга на информационни технологии⁷⁷
- 3) Надлежна проверка
- 4) Договорна фаза⁷⁸
- 5) Възлагане на подизпълнители на критични или важни функции
- 6) Информационна сигурност
- 7) Права за достъп, информация и одит
- 8) Права на прекратяване
- 9) Контрол на възложените на външни изпълнители функции
- 10) Стратегии за изход

⁷⁷ В отделно приложение към дисертацията е представен специално разработен „Инструмент за оценка на риска при аутсорсинга на информационни технологии“;

⁷⁸ Правното осигуряване при аутсорсинга на информационни технологии подробно е разгледано в отделно приложение към дисертацията;

Таблица 3.6 Използвани определения в методиката

Възлагане на дейности на външни изпълнители	означава всяка форма на споразумение между клиентска организация и доставчик на услуги, чрез което доставчикът на услуги извършва процес, услуга или дейност, които организацията иначе биха извършвали сами
Функция	означава ИТ процеси, услуги или дейности
Критична или важна функция	означава функция, която се счита за критична или важна от клиентската организация
Възлагане на дейност на подизпълнител	означава ситуация, при която доставчикът на услуги по силата на споразумение за възлагане на ИТ дейности на външни изпълнители допълнително прехвърля възложената му функция на друг доставчик на услуги
Доставчик на услугата	означава субект трета страна, който извършва възложени на външен изпълнител процес, услуга или дейност или части от тях по силата на споразумение за възлагане на дейности на външни изпълнители
Услуги в облак	означава услуги, предоставяни чрез обработка на данни в облак, а именно – модел за реализиране на повсеместен, удобен мрежов достъп по заявка до споделен набор от изчислителни ресурси с възможност за конфигуриране (напр. мрежи, сървъри, хранилища, приложения и услуги), които бързо могат да бъдат обезпечавани и реализирани с минимални усилия за управление или взаимодействие с доставчика на услуги
Ръководен орган	означава орган или органи на организацията, назначени в съответствие с националното законодателство, които са оправомощени да определят стратегията, целите и общата насока на организацията, и които упражняват контрол и наблюдение върху вземането на решения на управленско равнище и включват лицата, които действително управляват стопанската дейност на организацията, директорите и лицата, отговарящи за управлението на организацията

Източник: авторът

Методиката представя възможните насоки за подобряване използването на аутсорсинг, както при организациите, които към момента изнасят ИТ процеси/дейности, така и при тези, които възнамеряват да го правят в бъдеще. Тези насоки определят правилата за вътрешно управление, включително разумното управление на риска, които организациите следва да прилагат, когато възлагат на външни изпълнители ИТ функции, по-специално по отношение на възлагането на критични или важни функции на външни изпълнители.

В **параграф 3.5** са представени резултатите от апробацията, анализ и оценка на адекватността на разработената Методика, с цел доказване на научните и научно-приложните ѝ приноси. Апробацията се извърши на два етапа - експертна оценка, чрез която се оценени валидността и приложимостта на методиката и апробация, чрез емпирично проучване в три организации. За обект на приложното експериментиране, са предпочетени организации, специализирани в областта на аутсорсинга, и по-специално в аутсорсинга на информационни технологии. Същите се избраха заради доминиращата им позиция и практически опит на българския и международния пазар, в частния и публичния сектор, както и широката им и разнообразна клиентска база. Организациите разработват и внедряват решения и услуги, които могат да бъдат характеризирани като такива с висока степен на технологичност. Също така развиват дейността си в условията на българската икономика и носят характерните белези на типични за българските условия високотехнологични предприятия.

При апробирането на методиката се извърши експериментална проверка - дали и доколко са спазени методологическите изисквания на изследователския проект. Проверката на изпълнението на изискванията дава основание да се направи оценка на качеството на изследването.

Методическата оценка на адекватността позволява методиката да се определи като инструментално релевантен подход и надежден инструмент за оптимално провеждане на процеса на аутсорсинг на ИТ дейности в българските организации, съответстващ на предмета на изследване в настоящия дисертационен труд. Разработената и апробирана методика позволява да се обоснове адекватността и приложимостта ѝ в дейността на българските организации, както и да се илюстрира на практика потенциалът на методи и инструменти, използвани в практиката на ИТ аутсорсинга за оценка на качеството на изпълнение на процеса, които да намерят успешно приложение в България.

Апробацията на методиката по недвусмислен начин показва, че тя е приложима в българските организации, независимо от тяхната големина, структура и икономическа ефективност. Доказа се и ефективността на адаптираните от автора методи за оценка на различни характеристики на ИТ аутсорсинга в българските организации. Създаде се също теоретико-методологическа основа за изграждане на методически подход за оптимизация на аутсорсинг процеса и неговото апробиране в стопанската практика на предприятията от високотехнологичната ни индустрия. Разработването на актуална методика, е наложително изискване за тези организации, тъй като отчита техните особености, като предпоставка за конкурентоспособността им, при непрекъснато глобализираща се бизнес среда.

В заключение може да се подчертае, че използването на разработената Методика за оптимално провеждане на процеса на аутсорсинг на информационни технологии в българските организации и оценяването на възможностите за нейното усъвършенстване в практиката предполага задълбочено познаване на специфичните особености на всяка апробирана организация, както и съобразяване с целта, която се налага да се постигне.

ОБОБЩЕНИЕ

В периода на разработването на настоящия дисертационен труд, 2016-2020 г., от наша гледна точка, икономическите процеси в Европейския съюз оказаха положително влияние върху международния аутсорсинг сегмент. През периода икономическото възстановяване в еврозоната се разгърна в солиден, широкообхватен икономически подем. Икономиката на страната нарасна и се отбеляза период на последователен растеж, който е най-обхватният от две десетилетия.

Аутсорсинг индустрията е здраво стъпила на българска територия и цифрите в сектора от последните години будят повод за гордост. През 2018 г. индустрията на изнесените услуги формира 5.2% от годишния брутен вътрешен продукт на страната или 2.4 милиарда евро. При запазване на този положителен тренд прогнозата за 2022 г. е приходите в сектора да се удвоят до 4.8 млрд. евро, а относителният дял на аутсорсинга в БВП да достигне 9.2%. Последните години се наблюдава двоен ръст в броя на опериращите у нас Центрове за споделени услуги (SSC). Заради огромния брой служители (около 20% от цялата индустрия) и висококвалифицираните услуги, които се извършват в България, този подсектор формира и най-големия принос към държавата по отношение на изплатени работни заплати и осигуровки като абсолютна тежест. Аутсорсинг секторът формира 2% от пазара на труда в България. В него са заети повече от 73 600 души към края на 2018 г. Прогнозите са към 2022 г. броят им да превиши 80 хил. души. Предприятията в сектора продължават да повишават разходите за заплати, достигайки до 8.5% от всички разходи за заплати, платени в България. Приносът за социално осигуряване достига до 7.0% от общите за страната. Оперативните приходи нарастват през периода, като резултат от продължаващия преход към по-сложни високо-технологични услуги, основани на знанието и продукти с висока добавена стойност.

Всички това доказва мястото на България на световната аутсорсинг карта. Страната е на първо място по атрактивност като дестинация за сектора в Югоизточна Европа, на второ място в ЕС (след Полша) и на 15-то място в целия свят. Следва да се отбележи също така, че аутсорсинг индустрията до 2008 г. се базираше само в София. Днес тя се разпростира и в другите по-големи градове у нас, в които има университети и съответно подготвени кадри. „Екосистемата” на аутсорсинг компаниите се развива в цялата страна и започват да се обособяват големи аутсорсинг центрове в градовете Пловдив и Варна, Бургас, Велико Търново, Русе и др. Някои от дружествата имат филиали и в Благоевград, Габрово и Стара Загора. Този тренд е положителен за по-малките градове, тъй като това е един от начините да се задържат младите хора по родните им места.

Аутсорсинг индустрията е поредната сфера, за която регулярен проблем остава липсата на квалифицирани кадри. Липсата им е и един от рисковете пред сектора, тъй като той има нужда от хора, които да създават висококвалифицирани услуги. По мнение на експерти от бранша, интервюирани в хода на настоящето изследване, образователната система на България не отговаря на нуждите на сектора, а предприетата държавата политика, благоприятстваща развитието на сектора, е недостатъчна и закъсняла. Според тях, ранното ориентиране на децата в образованието е важно за развитието на бранша в бъдеще, като за решаването на проблемите с липсата на специалисти трябва да се работи комплексно и те зависят от отговорността, както на държавата и на местната власт, така и на индустрията.

Нашето изследователско проучване допринася за развитието на съществуващия аутсорсинг на информационни технологии в България, базирано на липсата, както на количествени изследвания, така и на изследванията при непредвидени ситуации, като в настоящия научен труд се предоставят нови открития и се дават насоки за няколко възможности за бъдещо изследване.

По долу се представят важните изводи, изведени в резултат на нашите констатации:

Общи изводи

1) Глобализацията и сложните логистични вериги, наред с все по-голямата физическа дистанция между висшето ръководство на организациите и производствените центрове, както и усложнените форми на контрол и обратна връзка, налагат промяна в методологиите на управление и стават основна причина за развитие на аутсорсинга в световен мащаб;

2) Аутсорсингът в своята същност представлява съвременен подход за оптимизиране на дейностите в организациите, който им помага за повишаване на тяхната ефикасност и ефективност и включва акт на предаване на някои от вътрешните дейности, решения и отговорности на организацията към външни доставчици на местно или международно ниво;

3) Аутсорсингът се състои в „изнасяне” на дейности, които не носят висока добавена стойност на организацията и е по изгодно да бъдат възложени на външен изпълнител с доказани опит и експертиза в тяхното изпълнение;

4) Съществува разлика между аутсорсинг на дейности и възлагане на подизпълнител за производство на компоненти в материалното производство;

5) В световен аспект тенденцията е към увеличаване на мащаба на аутсорсване на дейности с такъв характер, като тенденцията за трансформирането на индустрията чрез засилване на фокуса върху добавената стойност дава отражение и у нас;

6) Аутсорсингът представлява процес, в който участват поне две заинтересовани страни - възложител (клиент) и изпълнител (доставчик), които имат персонални интереси, цели и потребности;

7) Процесът на аутсорсинг преминава през типичните етапи на планиране, формиране на информационно осигуряване, анализиране на вътрешната среда на организацията, определяне на целта, управление на риска, организация, реализация, оценка на ефективността и контролиране на аутсорсинг дейностите в организацията;

8) Основните задачи на процеса на осъществяване на аутсорсинг включват анализ на целесъобразността от прехвърляне на отделна функция на външен изпълнител, предвид основните предимства и рискове; избор на възложител въз основа на установени критерии; договаряне и сключване на договор; прехвърляне на функции към изпълнител и реорганизация на стопанската дейност на организацията; текущ и окончателен анализ на аутсорсинг сътрудничеството; извършване на корективни промени при необходимост или прекратяване на отношенията с изпълнителя; управление на риска;

9) Аутсорсингът е едновременно ефективен и радикален начин за промяна на условията на работа на организациите, което налага постоянно и отговорно изпълнение на задачите, изпълнявани от доставчика, както и поэтапен анализ и мониторинг на процеса на сътрудничество между двете страни по споразумението;

10) Аутсорсингът е анализиран в множество научни публикации и проучвания на международни изследователи, като по-малко научни публикации и доклади обхващат Централна и Източна Европа, а само малка част от тях са с по-голям фокус върху България;

11) Представената в настоящия научен труд тема за състоянието и развитието на ИТ сектора в България е широко дискутирана и представена на множество научни, бизнес форуми и публикации. Прегледът на състоянието на ИТ сектора дава всички основания за оптимизъм – почти всички разгледани по-горе показатели сочат, че през последните години развитието на отрасла е стабилно и няма изгледи положителната тенденция да се обърне в близко бъдеще;

12) Най-доброто доказателство за успеха и развитието на аутсорсинга на ИТ дейности/услуги е в голямото количество научните изследвания в областта на световно и национално ниво. Това предполага, че при определени обстоятелства, аутсорсинга в България би се развил на доста задоволително ниво и да осигурява и занапред добра добавена стойност, работни места и нови отличия за страната ни;

13) Разглеждайки важните фактори, влияещи върху ИТ аутсорсинга, както и факторите в отношенията между участниците в процеса, се анализира и отчита състоянието на информационните ресурси и архитектурата на електронното управление в България. Тя е основополагаща за неговото изграждане и обединява всички процеси по развитие на информационните системи и ИТ инфраструктурата в държавата;

14) На ниво държавно управление се препоръчват засилени мерки за повишаване на мрежовата и информационната сигурност и преминаване към използването на споделените ресурси на електронното управление. Основният акцент е поставен върху необходимостта от съгласуваност, оперативна съвместимост и системна интеграция на информационните ресурси на административните органи при устойчив модел за дългосрочно управление. Той има за цел да подпомогне целесъобразното планиране, внедряване, изграждане и развитие на информационните ресурси, като се отчитат приложими изисквания относно технически характеристики на информационните ресурси, техните функционални възможности и финансовата им обезпеченост;

15) Осъществяването на аутсорсинг отношения се формализира с договори, притежаващи същите реквизити, както всички договори, регламентиращи бизнес взаимоотношенията по силата на националното и международното право;

16) В дисертационния труд се разработи ясно разбиране на основните понятия, използвани в ИТ аутсорсинга, описаха се относимите теории, методите за оценка на риска и управлението на аутсорсинга на ИТ процеси. Проучиха се също корелациите (взаимовръзките) между двата вида участници в процеса *клиент – доставчик*, както и зависимостта им от заобикалящата ги организационна, социална, правно-нормативна и икономическа среда. Наред с това се идентифицираха специфичните проблеми и рискове, с които се сблъскват българските организации при аутсорсинга на ИТ дейности.

Специални изводи

Проведеното проучване, разкри 12 възможни хипотези за формиране на потенциални опасности (рискове), асоциирани с аутсорсинга на ИТ функции, 14 проблема при управлението на аутсорсинга на ИТ дейности, чието значение се различава според равнището на аутсорсинг, и 5 използвани инструменти за запазване и повишаване доверието на гражданите при аутсорсинг на ИТ дейности. Важните изводи от направените констатации са основание за разработване на Методика за оптимално провеждане на процеса на аутсорсинг на информационни технологии в българските организации и могат да се обобщят в следното:

- 1) Организациите извършват своята стопанска дейност в силно динамична среда, при висока конкуренция и сравнително висока зависимост от доставчици и дистрибутори;
- 2) Сред ключовите фактори за успех са производството на качествени продукти и услуги, високата квалификация на персонала, ефективната маркетингова политика, добрите взаимоотношения с клиенти и високата иновационна активност;
- 3) Основните конкурентни предимства на отделните организации са предимно в качеството на продукта/услугата и високия имидж на марките и в по-малка степен широката достъпност на продуктите и ефективният маркетинг;
- 4) Организациите използват активно външни изпълнители за голяма част от своите ИТ дейности и процеси, което доказва широкия обхват на приложение, който аутсорсингът притежава. Сред най-изнасяните към външен изпълнител са дейностите, свързани с поддържане на софтуер/системи за управление на бизнеса (напр. ERP, CRM, HR, бази данни), следвани от дейности по разработване на софтуер/системи за управление на бизнеса, поддържане на ИКТ инфраструктура (сървъри, компютри, принтери, мрежи), поддържане на офис софтуер (напр. текстообработващи програми, електронни таблици и др.), разработване на уеб приложения (напр. уебсайтове, приложения за електронна търговия), поддържане на уеб приложения и на последно място дейности, свързани със сигурност и защита на данните (напр. инструменти за сигурност, софтуер за защита);
- 5) Голяма част от организациите използват ИКТ, наемат ИКТ специалисти, като предоставят някакъв вид обучение, за да развият уменията на заетите си лица в областта на ИКТ, но също така изпитват и все по-големи трудности при наемането на служители за свободните работни места за ИКТ специалисти. В хода на изследването се установи, че все повече организации използват ERP (Enterprise Resource Planning) софтуерен пакет/приложение, „облачни” технологии (cloud computing) и осъществяват електронен обмен на информация с други организации (контрагенти: клиенти, доставчици и др.) в системата за управление на веригата за доставки (Supply Chain Management);
- 6) Организациите не са склонни да използват външни доставчици ако се отнася до конкурентно-определящи процеси и такива по управление на връзките с контрагентите;
- 7) Идеята на дадена организация да „изнесе” извън пределите и контрола си отделни функции, дейности и дори цели бизнес процеси е свързана с редица проблеми и рискове;
- 8) Най-типични рискове са породени от: изпадане в зависимост на клиента възложител от своя аутсорсинг партньор, следвано от нанасяне на значителни материални и нематериални вреди, в случаи на нарушение на сигурността и изтичане на стратегически важна и служебна информация – лични данни на физически лица, интелектуална собственост, фирмени знания, ноу-хау или корпоративна информация, включително и такава, имаща конфиденциален характер;
- 9) Клиентските организации и доставчиците на ИТ услуги носят отговорност за управлението на потенциалните рискове, които ще възникнат преди и/или след формиране на правоотношенията;
- 10) Нужно е да се подкрепят и подпомогнат вземащите решения в подобряването на аутсорсинг процеса чрез оценка на рисковете и използване на това знание за намаляване на същите;

11) Най-типични проблеми са породени от възникналите недоразумения при предоставяне на услугата, периодичните и/или непрекъснатите разногласия в организацията по отношение на разходите, които следва да бъдат извършени във връзка с изнесената дейност;

12) Клиентите най-често се сблъскват с проблеми в „меките“ области: разногласия в организацията по отношение на разходите, несъвместими очаквания между бизнес партньорите, възникване на недоразумения при предоставяне на услугата и лошата комуникация с персонала и/или други заинтересовани страни;

13) Клиентите с високи равнища на аутсорсинг имат значително повече проблеми, свързани с разходите и координирането на изискванията. На пръв поглед по-високите равнища на аутсорсинг изглеждат по-проблематични, тъй като много проблеми проявяват тенденция да се увеличават с големите аутсорсинг мащаби. Корелациите обаче са нееднородни и се наблюдават някои общи неща. Някои проблеми се увеличават при по-високи равнища на аутсорсинг, докато други намаляват. Нашите констатации показват, че клиентските организации се сблъскват с различни проблеми в зависимост от избраното равнище на аутсорсинг, като всеки диапазон има свой собствен отделен набор от най-важни проблеми, върху които е необходимо да се фокусират;

14) Предишните проучвания, посочени в настоящия научен труд, изследват основно връзката между равнището на аутсорсинг и изпълнението на аутсорсинг процеса, което е довело до противоречиви резултати. По-голямата част от проучванията свързват високите равнища на аутсорсинг с по-ниска производителност и ефективност. Въпреки това, други неотдавнашни проучвания не откриват статистически значими разлики между различните равнища на аутсорсинг. Признавайки, че важните проблеми се различават за всяко равнище, нашите заключения допълват тази продължаваща дискусия, като осигуряват потенциално обяснение за противоречието на предишни изследвания. Признавайки, че важните проблеми се различават за всяко равнище, нашите изводи добавят нови знания и дават потенциално обяснение за противоречията при тълкуване на изводите от предишните изследвания.

С оглед гореизложеното се извежда обобщаващ аутсорсинг профил на българските организации, а именно:

1) Важно за българските организации е качеството на произвежданите продукти и предоставяните услуги;

2) Българските организации прилагат аутсорсинг на ИКТ на средно равнище, като нагласата на съответните ръководители към възможностите, които аутсорсингът предоставя, е по-скоро положителна;

3) Все още не се отделят нужните средства, ресурси и усилия за планиране и осъществяване на аутсорсинг контракт, което предполага степен на влияние малко над средната;

4) Организациите не полагат необходимите усилия за изграждане на стратегически равнопоставени отношения с партньорите и нямат ясно изградена аутсорсинг политика за изнасяне на собствени ИТ процеси/дейности към външни контрагенти, което е пречка за максимизиране на резултатите от изнасянето на дейности;

5) Ръководителите изпитват трудности при планиране на процеса и прогнозиране на изхода от него.

Една от основните ключови констатации, следствие на нашата работа е, че клиентските организации се сблъскват с различни проблеми при управлението на аутсорсинга в зависимост от тяхното равнище на аутсорсинг. Индивидуалните проблеми не се увеличават последователно за по-високите равнища на аутсорсинг, а някои дори намаляват. Това показва, че ръководителите на организациите трябва да фокусират своето внимание върху различни организационни атрибути, правилно да ги конфигурират и ефективно да ги управляват, като същите трябва да бъдат приспособени към съответното равнище на аутсорсинг, съобразно определените цели на организацията. Целевото структуриране на организациите ще допринесе за изграждането на по-ефективни решения за аутсорсинг на ИТ услуги и по този начин ще подобри ефективността на бизнеса.

Въз основа на получените резултати от нашите изследвания на аутсорсинга и в частност на проблемите при аутсорсинга на ИТ дейности в България, предлагаме проект на четири други относими въпроси, които биха могли да бъдат обект на бъдещите научни изследвания:

1) Връзка между проблемите на ИТ аутсорсинга и организационните атрибути

Изследване на корелацията (взаимовръзката) между проблемите при управление на аутсорсинга и т.н. „организационни атрибути“ на *клиента* и *доставчика*, като по този начин ще се получи по-ясна представа за подходящата структура на организацията, изнасяща ИТ дейности на външни изпълнители. Идентифицирането на корелациите между атрибутите и проблемите ще добавят стойност към научната теория, ще допринесат за подобряване развитието на организациите в практически план и ще проправят пътя за бъдещи изследвания. Важно е да се изясни как приложените в клиентската организация атрибути се отнасят към тези проблеми и кои атрибути са най-важни. В изследваната литература намерихме многобройни взаимовръзки между организационни атрибути и проблемите с управлението на аутсорсинга. В предишни изследвания е установено, че често структурата и управлението на организацията са пряко свързани и оказват влияние върху ефективността на аутсорсинга⁷⁹. В допълнение, литературата свързва други организационни атрибути с резултатите от аутсорсинга - например умения⁸⁰ или процеси^{81 82}. Въз основа на тези данни и обстоятелството, че проблемите възникват *след* като се вземат решения за структуриране на организацията, ние сме съгласни с изследователите, че са налице причинно-следствени връзки. Нашите данни обаче, не подкрепят изцяло заключенията за посоката на причинно-следствената връзка, дадена в тези проучвания, тъй като голяма част от предишните качествени изследвания свързват директно структурата на организациите с проблемите на аутсорсинга на ИТ дейности, без да са изследвани всички относими характеристики и атрибути на организациите с оглед тяхното ефективно управление.

⁷⁹ Leimeister S (2010) IT outsourcing governance: client types and their management strategies. Gabler, Wiesbaden [CrossRefGoogle Scholar](#);

⁸⁰ Kern T, Willcocks LP (2002) Exploring relationships in information technology outsourcing: the interaction approach. Eur J Inf Syst 11(1):3–19 [CrossRefGoogle Scholar](#);

⁸¹ Urbach N, Würz T (2012) How to steer the IT outsourcing provider. Bus Inf Syst Eng 4:247–259 [CrossRefGoogle Scholar](#);

⁸² Goldberg M, Satzger G, Fromm H (2016) Adapting IT service management for successful multi-sourcing service integration. In: Proceedings of the 24th European Conference on Information Systems [Google Scholar](#);

Основното заключение, което би могло да се направи е, че равнището на аутсорсинг влияе значително на зависимостта между организационните атрибути и проблемите на аутсорсинга, а общите корелации показват определено влияние независимо от равнищата на аутсорсинг. Тъй като подобряването на тези организационни атрибути трябва да има ограничен положителен ефект върху свързаните с тях проблеми, може да се определят като „основни” атрибути. Те следва да бъдат относими за всички равнища, независимо от равнището на аутсорсинг. При все това се придава особено значение на взаимовръзките, изчислени в зависимост от конкретни равнища на аутсорсинг.

Като се има предвид установените равнища на аутсорсинг, предлагаме бъдещите изследвания да започнат с изграждане на списък с организационните атрибути. За разработване първоначалното разбиране на значението на организационните атрибути, следва да се използва като индикатор зависимостта на броя на корелациите към важните проблеми. От съображения за простота този индикатор предполага едно и също въздействие за всички проблеми. Бъдещите изследвания трябва да помогнат да се развие по-задълбочено разбиране на по-сложните взаимоотношения и да се изследват специфичните връзки. Една потенциална изследователска среда е клиентската организация, която е в състояние да променя своето равнище на аутсорсинг. Проучванията трябва да преценят дали е необходима промяна на организационни елементи, с цел да се постигнат по-добри резултати и да се намалят свързаните с това проблеми. Също така би могло да се провери дали възникналите проблеми, пряко свързани със равнището на аутсорсинг, променят своята значимост във времето. Количествените проучвания с по-големи размери на пробите би следвало да задълбочат нашето разбиране за взаимовръзките чрез прилагане на факторен анализ или моделиране на структурни уравнения. По-специално, статистическата зависимост на взаимоотношенията представлява голям интерес за науката и бизнес практиката, а именно, дали някои организационни атрибути имат по-голямо влияние от други. Това би подкрепило нашите открития и би добавило нови насоки за справяне с проблемите при управлението на аутсорсинга на ИТ.

2) Прилагане на свързани организационни теории

Независимо от своето значение и неотдавнашните си постижения, „теорията на извънредните ситуации” или още известна като „теорията на непредвидените обстоятелства”) не остава без критики. Критичните бележки се отнася до нейната често приписвана статична природа, липсата на количествени въздействия върху икономическите резултати или недостатъци като теория и инструмент за предвиждане и превенция на възникналите неблагоприятни събития и противодействие на последващите неблагоприятни последици за организациите⁸³. Нарастващ брой от изследвания се провеждат в свързаната „теория на конфигурацията” или още известна като „теория на непредвидените разходи”. Тя разглежда организационните атрибути като взаимозависими елементи, които формират кохерентни (тясно свързани) конфигурации на организациите⁸⁴. Конфигурационните изследвания могат да разкрият допълнителни подробности за ефектите на взаимодействие.

⁸³ Hendry C (1980) Contingency theory in practice, II. Pers Rev 9(1):5–11 [CrossRefGoogle Scholar](#);

⁸⁴ Fink L (2010) Information technology outsourcing through a configurational lens. J Strateg Inf Syst 19:124–141 [CrossRefGoogle Scholar](#);

Ще бъде особено интересно да се изследват взаимодействията между организационните атрибути. Отговорът би дал възможност на изследователите да определят ефективни комбинации от атрибути и по този начин да структурират по-ефективни конфигурации в организациите. Досега изследователските дейности се фокусират главно върху решението и стратегията за аутсорсинг. Транспонирането и тестването на нашите констатации в бъдещо конфигурационно проучване на организациите би довело до придобиване на нови и интересни изводи, важни от практическа гледна точка за дейността на клиентската организация и нейното ефективно развитие. Например, би могло да се проведе изследване за идентифициране и тестване на съвпадащи (еднакви) модели, базирани на клъстерния анализ.

3) По-обхватно оценяване на въздействието на проблемите при управлението на ИТ аутсорсинга върху цялостната дейност на организациите

Необходими са допълнителни проучвания, за да се определи въздействието на проблемите, свързани с управлението на аутсорсинга, върху изпълнението на аутсорснатите ИТ дейности. Съсредоточавайки се върху минимизирането на влиянието на отделните проблеми, нашето изследване се абстрахира от унифицирана мярка за изпълнение на ИТ аутсорсинга, като по този начин в голяма степен третира проблемите еднакво. Въпросите обаче, свързани с производителността, възникващи от проблеми, може да се различават. Например, те могат да имат преки или непреки финансови последици и тяхното въздействие може да бъде краткосрочно или дългосрочно⁸⁵ ⁸⁶. Въздействието зависи също така от времето (честотата и продължителността) на поява на събитието⁸⁷. Освен това, проблемите могат да бъдат взаимно свързани и да се подсилват взаимно. Например, твърде голямото текучество на персонала (P14) може да доведе до възникване на недоразумения по отношение на обхвата на услугата (P9) и т.н. Насърчаваме изследователите да разширят представените връзки чрез свързване на проблемите с изпълнението на аутсорсинга. Съществуващата литература, обсъждаща подходите за количествено определяне на въздействието върху услугите⁸⁸, може да бъде отправна точка за бъдещи проучвания.

4) Разработване на рамки и насоки за моделиране на организациите

На последно място, както изследователите, така и практикуващите аутсорсинг дейност трябва да имплементират нашите констатации в практиката. Предлагаме да се създадат по-подробни подходи за моделиране на организациите, например рамки, оценяващи готовността на клиента да управлява желаното равнище на аутсорсинг. Изследователите трябва да се стремят да разработят подходящи проекти и нови ефективни подходи, които да приложат в организациите от реалния икономически сектор.

⁸⁵ Dhar S, Balakrishnan B (2006) Risks, benefits, and challenges in global IT outsourcing: perspectives and practices. *J Glob Inf Manag* 14(3):59–89 [CrossRefGoogle Scholar](#);

⁸⁶ Tafti MH (2005) Risks factors associated with offshore IT outsourcing. *Ind Manag Data Syst* 105(5):549–560 [CrossRefGoogle Scholar](#);

⁸⁷ Kieninger A, Kimbrough S, Satzger G, Schmitz B, Straeten D (2013b) Leveraging service incident analytics to determine cost-optimal service offers. In: *Proceedings of the Wirtschaftsinformatik 2013*. Paper 64 [Google Scholar](#);

⁸⁸ Kieninger A, Berghoff F, Fromm H, Satzger G (2013a) Simulation-based quantification of business impacts caused by service incidents. In: Snene M, Nóvoa H, Falcão e Cunha J (eds) *Exploring services science*. Springer, Berlin, pp 170–185 [CrossRefGoogle Scholar](#);

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Във връзка с поставената основна научна цел на дисертационния труд, а именно да бъдат идентифицирани основните проблеми, рискове и фактори, влияещи върху аутсорсинга на ИТ дейности в Република България от гледна точка на двата вида участници в процеса *клиент - доставчик*, като се предложи „Методика за оптимално провеждане на процеса на аутсорсинг на информационни технологии в българските организации” и се определи модел за неговото планиране и ефективно управление, се решиха следните изследователски задачи:

1) Изясни се същността на аутсорсинг процеса, като се проучиха и анализираха теоретичните основи на понятието „аутсорсинг”, правните аспекти при неговото прилагане, видовете аутсорсинг и елементите, които го изграждат, както и стъпките, по които следва да се осъществи, в т.ч. основните предимства, проблеми и рискове, които се асоциират с него;

2) Проучиха се важните фактори, които влияят върху правилното приложение на аутсорсинга и факторите в отношенията между участниците в процеса на аутсорсинг на ИТ дейности, корелациите (взаимовръзките) между двата вида обвързани участници в аутсорсинг процеса *клиент – доставчик*, зависимостта им от заобикалящата ги организационна, социална, правно-нормативна и икономическа среда, и се идентифицираха специфичните проблеми и рискове, с които се сблъскват българските организации при аутсорсинга на информационни технологии;

3). Разработи се „Методика за оптимално провеждане на процеса на аутсорсинг на информационни технологии в българските организации”.

Безспорно се доказва основна теза на научния труд, че аутсорсингът е дейност, която е насочена към минимизиране на разходите, свързани с нетипичната дейност на организацията – клиент, която се извършва с презумпцията, че това би повишило ефективността и ефикасността на организацията, но в реалните пазарни условия обективизирането на полезността на аутсорсинга би трябвало да се разглежда дуалистично в отношенията *клиент – доставчик*, като предвид многофакторността на бизнес средата, ИТ услугите представляват особена и специфична дейност, което е обосновано от наличието на допълнителни участници в заобикалящата бизнес среда, които оказват силно влияние върху взаимоотношенията на страните. С оглед гореизложеното е потвърдена научната хипотеза на дисертацията, че адекватната оценка и отразяване на интересите, целите и потребностите на всяка една заинтересована страна в процеса на аутсорсване на ИТ дейности ще допринесе за неговото успешно прилагане, с оглед на повишаване на ефективността и ефикасността на представянето на *клиента* на аутсорсваната дейност.

В заключение, крайната цел на изследването бе свързана с идентифициране, комбиниране, структура, мярка и приоритет на ключови качествени и количествени рискови елементи в аутсорсинга на ИТ дейности и предоставянето на съответната информация на ръководителите на българските организации от публичния и частния сектор, която да им бъде от полза при минимизиране на рисковете и подобряване качеството на ИТ аутсорсинга. Идентифицираните проблеми, рискове, фактори, зависимости и предложени решения добавят стойност към научната теория, допринасят за подобряване развитието на организациите в практически план и проправят пътя за много нови бъдещи изследвания. От научните и научно-приложните приноси в настоящия дисертационния труд, а именно – разработени, създадени и модифицирани методи, методика, алгоритми и модел, с доказана полезност за практиката, ясно се разбира, че поставените задачи са решени, с което според нас - целта на разработката е постигната.

СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

В настоящия дисертационен труд се извърши задълбочено изследване на аутсорсинга на информационни технологии в организациите от публичния и частния сектор, функциониращи на територията на Република България. Приносите в дисертационния труд могат да се разделят на две отделни области и да се обобщят в следното:

Научни приноси

1. Обогатено е теоретичното познание по широк спектър от въпроси, свързани с понятието „аутсорсинг“, изследвани и идентифицирани са важните фактори, заобикалящата среда, както и специфичните проблеми и рискове, асоциирани с ИТ аутсорсинга.

2. Приложен е нов подход в разглеждането на оптималното провеждане на аутсорсинг на информационни технологии, като са разгледани три заинтересовани страни - *клиенти* на аутсорсинга, *доставчик* на аутсорсинг услугата и *клиент на клиента* на аутсорсинг услугата с оглед холистично оценяване на потенциалните рискове на целия процес и повишаване на неговата ефективност и ефикасност.

3. На основа на теориите за Трансакционните разходи, Ключовите компетенции и Концепцията за допълнителните активи са формулирани 6 (шест) предположения за степента на прилагане на аутсорсинга на информационни технологии в България.

Научно-приложни приноси

1. След проведено холистично проучване на секторите от националната икономика е доказано сериозното навлизане на аутсорсинга в практиката на стопанските организации и особено на тези от ИТ сектора и необходимостта от структуриран подход при неговото прилагане.

2. Идентифицирани са ключовите рискове и проблеми при прилагането на аутсорсинга на базата на проектирано, разработено и проведено анкетно проучване в периода януари 2019 – януари 2020 г. сред 32 броя избрани организации, които възлагат извършването на ИТ дейности на свои контрагент, 5 броя организации, които съгласно българското законодателство извършват легална дейност по аутсорсинг на ИТ услуги в България и 50 броя физически лица. На основата на структурирани интервюта и анкети сред заинтересованите страни (клиенти, доставчици и клиенти на клиентите) са изведени основните акценти, релевантни към процеса на внедряване на аутсорсинг на ИТ.

3. Проектиран е модел за ефективно планиране и управление на аутсорсинга в организациите и е разработена „МЕТОДИКА за оптимално провеждане на процеса на аутсорсинг на информационни технологии в българските организации“, която успешно е апробирана в реални високотехнологични организации и в учебния процес, с което е извършено експерименталното ѝ потвърждение и е доказана нейната релевантност и жизненост.

БИБЛИОГРАФИЯ

Използваната литература обхваща 197 (сто деветдесет и седем) източника, от които 47 (четиридесет и седем) са на български език и 150 (сто и петдесет) на английски език. Литературата е тематично максимално близка до дисертационния труд и дава пълна и точна картина за състоянието на проблема. Всички заглавия без изключение са цитирани в дисертацията.

ПУБЛИКАЦИИ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Основните резултати от дисертационния труд са публикувани в 5 (пет) научно-технически списания и сборници на международни научни конференции, представени по-долу. Резултатите от разработката са представяни пред специализирани национални екипи в областта на аутсорсинга и информационните технологии.

1. Никифоров, В., Тенчев Д., **Проблеми на аутсорсинга в ИТ сектора.** // XIV Международна научна конференция „Мениджмънт и инженеринг 16”, ТУ София, Созопол 19-23 юни, 2016 г., ISSN: 1310-3946, ISSN 1314-6327, том 2, стр. 1132-1142;
2. Никифоров, В., Тенчев Д., **Тенденции в развитието на аутсорсинга.** // XV Международна научна конференция „Мениджмънт и инженеринг 17”, ТУ София, Созопол 25-28 юни, 2017 г., ISSN: 1310-3946, ISSN: 1314-6327, том 1 стр. 147-157;
3. Никифоров, В., Тенчев Д., **Състояние и развитие на ИТ сектора в България.** // XVI Международна научна конференция „Мениджмънт и инженеринг 18”, ТУ София, Созопол 24-27 юни, 2018 г., ISSN: 1310-3946, ISSN 1314-6327, том 2 стр. 550-560;
4. Никифоров, В., Тенчев Д., **Аутсорсингът в контекста на цифровата икономика.** // XI Международна научно-приложна конференция „Цифрова икономика и блокчейн технологии 18”, под патронажа на българския еврокомисар по цифрова икономика и общество – г-жа Мария Габриел, Варна 29 юни - 01 юли, 2018 г., ISBN: 978-619-7026-28-3, Сборник научни трудове;
5. Никифоров, В., **Проблеми в информационната сигурност при процеса на вземане на решения за аутсорсване на ИТ дейности в условията на промяна на бизнес средата.** // Международна научна конференция „Съвременни парадигми в управлението в контекста на непрекъснатата промяна”, ХТМУ, София, 29 ноември 2019 г., ISBN: 978-954-2940-22-7.

ПРИЛОЖЕНИЯ

В 4 (четири) приложения към настоящия дисертационен труд се представят резултати от теоретични и експериментални изследвания, проведени както от автора, така и от други лица и организации, които поради ограниченията в обема не се съдържат в основната част на дисертацията. Представени са също така разработените анкетни форми, използвани за провеждане на изследването, както и документите, удостоверяващи резултатите от апробирането на МЕТОДИКА за оптимално провеждане на процеса на аутсорсинг на информационни технологии в българските организации.