



УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

Духът прави силата

Факултет „Международна икономика и политика”

Катедра „МИО и бизнес”

Магдалина Иванова Генова

**Аутсорсингът - фактор за
конкурентоспособни иновационни решения
в международния бизнес**

АВТОРЕФЕРАТ

**Дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен
„доктор“**

по научна специалност „Световно стопанство и МИО“

Научен ръководител: Професор д.ик.н. Бистра Николова Боева

София, 2023 г.

Дисертационният труд се състои от увод, три глави и заключение, списък с използвана литература и приложения. Той обхваща 277 страници, от които 227 страници изложение, 14 страници списък на използваните източници и 34 страници приложения. Изложението съдържа 16 фигури, 16 таблици и 14 приложения. Приложенията съдържат 1 сравнителен анализ между аутсорсинг и офшоринг, 1 таблица за видове аутсорсинг според дейностите, 1 таблица за видове аутсорсинг според местоположението, 1 таблица за рискове, възникващи при аутсорсинг и методи за тяхното смекчаване, 1 анализ на аутсорсинг сектора в България, 1 таблица с резултати от пазарно проучване, 7 транскрипции от полуструктурирани интервюта с резултати от кодифициране с респонденти и 1 таблица с резултати от качествен анализ по категории и кодове на данни от интервюта. Използваните източници включват 20 литературни заглавия и онлайн източника на български език и 190 заглавия и онлайн източника на английски език. Авторът на дисертационния труд е задочен докторант в катедра „Международни икономически отношения и бизнес”

Публичната защита на дисертационния труд ще се състои на 07.03.2024 г. от 10:00 часа в зала 2032-А на Университета за национално и световно стопанство – София пред Научно жури, назначено със заповед на Ректора на УНСС. Материалите по защитата са на разположение на заинтересуваните се в сектор „Научни съвети и конкурси” на УНСС – София.

I. Обща характеристика на дисертационния труд

През последните години световната икономика претърпя значителни промени, водени от глобализацията, бързия технологичен напредък и различни по характер кризи – геополитически, икономически и здравни. В тази динамична бизнес среда компаниите са изправени пред предизвикателството да подобряват непрестанно своята конкурентоспособност и да поддържат непрекъснат растеж. Един от водещите стратегически подходи през предходните десетилетия е аутсорсингът, което включва делегиране на конкретни задачи или функции на външни организации, често на отдалечени локации. Тази практика предлага различни ползи за бизнеса като оптимизиране на разходите, достъп до специализирани умения и повишена гъвкавост, което позволява на организациите да се адаптират бързо към променящите се условия на пазара, като по този начин поддържат конкурентоспособността си. *Търсенето на иновации обаче е предизвикателство срещу това конвенционално разбиране за аутсорсинг.* Иновациите често се свързват с висока несигурност, изискваща гъвкавост и креативност, докато ангажиментите за аутсорсинг обикновено се характеризират с ниска степен на несигурност, измеримост и подробни договори. В допълнение въпросът за аутсорсинга на стратегически иновации, особено в контекста на постигане на конкурентоспособност и стратегическите цели на фирмата, през последните години се превръща във фокус не само на управленската практика, но и на академичен интерес. Въздействието на аутсорсинга върху създаването на иновативна стойност и цялостната конкурентоспособност на компанията е слабо позната територия и изисква допълнително изследване. Иновативната стойност може да се прояви в различни форми, като в международния бизнес тя е от решаващо значение за запазване на конкурентоспособността в един глобализиран свят. Тя позволява на компаниите да се адаптират към променящите се пазарни условия, да отговарят на разнообразните нужди на международни клиенти и да се възползват от нови възможности, като същевременно управляват ефективно рисковете. Компаниите, които постоянно предоставят иновативна стойност, са по-склонни да успеят да разширят своя глобален обхват и да поддържат силна позиция на международния пазар.

Актуалността на темата на дисертационния труд е продиктувана от необходимостта от цялостно изследване, което да се фокусира конкретно върху мотивите на малките и средните предприятия (МСП) да пристъпят към аутсорсинг на разработка на нов ИТ продукт и комплексното взаимодействие на това решение с иновациите и конкурентоспособността на компанията в международния бизнес. Въпреки, че аутсорсингът на информационни технологии е един от основните обекти на научен интерес при изследване на прехвърлянето на дейности (Dibbern et al., 2012), фокусът обичайно пада върху стратегията на компанията за постигане на оптимизация на разходите и оперативна ефективност чрез прехвърляне на дейности и участие в глобалните вериги на стойността. Аутсорсингът на дейностите по разработване на нови ИТ продукти, особено такива със силно иновативен характер е все още по-слабо застъпен в научните разработки в областта на международния бизнес. В допълнение, *голяма част от изследванията са с фокус върху транс-националните компании (ТНК),* които имат водеща роля във веригите на стойността и ролята на аутсорсинга

в техните стратегии и оперативни дейности. Макар че *малките и средните компании (МСП)* са активен участник в глобалните вериги и мрежи на стойността, най-често в ролята им на доставчик, все още се знае малко за мотивите им да използват външни източници на знания, умения и технологии. Индустиалната фрагментация е достигнала точката, в която практически всеки бизнес компонент или процес може да бъде придобит от външни доставчици от всяка компания, независимо от размера или индустрията, като компании с всякакъв размер се стремят да капитализират своите производствени ресурси отвъд границите на компанията.

В годишния иновационен индекс на Световната организация за интелектуална собственост¹ за 2023 година изрично се подчертава, че *цялостната оценка на корпоративната производителност при иновациите и научно-развойната дейност изисква допълнителни данни, включително от малки и средни предприятия, които вероятно се сблъскват с предизвикателства в среда, в която иновационните дейности стават все по-скъпи и все по-рискови* (Global Innovation Index, 2023). В допълнение, според последното до момента изследване на ОИСР² от 2017 г. в световен план *малките и средните предприятия извършват средно 35% от иновациите и научно-развойната дейност, като получават почти 60% от държавното финансиране*. По данни на изследователския институт към Конгреса на САЩ *годишните разходи глобално за такива дейности през 2020 г. са били около 4 трилиона лева* (Global Research and Development Expenditures: Fact Sheet, 2022). Макар че данни колко от тези инвестиции са в научни институти, НПО и университети и колко от тях се случват в частния бизнес не са достъпни към момента, *огромният обем дейности и инвестиции за иновации, които се извършват в малките и средните предприятия са допълнителен фактор за научен интерес*.

В допълнение, *извършените в България изследвания по темата за ИТ аутсорсинга най-често разглеждат проблематиката от гледната точка на компанията-доставчик*, което не е случайно и намира обяснение във факта, че България е един от водещите доставчици в света на ИТ аутсорсинг услуги и продукти, съответно изследователските обекти и данни са достъпни. По последни данни на АИБЕСТ³ за 2022 г. аутсорсинг сектора представлява 6% от БВП, с тенденция да нарасне до 9% през 2025 г. (Годишен доклад за състоянието на сектора за 2022г. на АИБЕСТ). По данни на БАСКОМ⁴ софтуерната индустрия в България за 2023г. представлява 4,5% от БВП (БАСКОМ Барометър 2023). Тези данни подчертават важността на

¹ Световната организация за интелектуална собственост (WIPO) е глобален форум за услуги, политика, информация и сътрудничество в областта на интелектуалната собственост (ИС) със 193 държави-членки.

² Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР/ОЕСД) е международна организация, която е създадена, за да насърчава икономическия растеж, стабилността и подобряването на жизнения стандарт сред страните-членки.

³ Асоциация за иновации, бизнес услуги и технологии, АИБЕСТ, от англ. Association for Innovation, Business Excellence, Services and Technology, AIBEST. Предишното наименование на организацията е Българска Аутсорсинг Асоциация.

⁴ БАСКОМ, Българската асоциация на софтуерните компании е нестопанска организация, която обединява софтуерни фирми и организации, свързани с разработка на софтуер в България

софтуерната индустрия в България и продуктите, които тя разработва за български и чуждестранни компании като страна в отношения на международен аутсорсинг, както и нуждата от допълнителни изследвания за мотивите на компаниите-възложители. Данни и констатации от такива изследвания ще допринесат както за съществуващата теоретична база и по-доброто разбиране на аутсорсинга на иновационни дейности в контекста на глобалния бизнес и веригите на стойността, така и за стратегическите решения в практиката. Според Индекса на Европейската Комисия за иновации за 2023 г. в България иновациите са все още 46,7% от средните за ЕС, за сметка на това през 2022 г. има силен растеж при факторите „Създаване на софтуерни приложения“ и „Сътрудничество на МСП с други“, именно сферите, които са обект на научен интерес на настоящия дисертационен труд (European Innovation Scoreboard 2023, Country profile Bulgaria, Европейска Комисия). ИТ компаниите, които оперират в България (и клонове на чужди компании, включително ТНК, и български компании, най-често МСП) могат допълнително да укрепят своите силни страни и предимства на световния пазар, като оптимизират практиките си и продуктовете предложения според нуждите на пазара (компаниите-възложители), ако имат допълнителна информация за мотивите и предизвикателствата пред своите потенциални клиенти. Данните и резултатите от изследването биха могли да са от полза и на институции, които работят върху повишаване на иновационния и конкурентния капацитет на България.

За целта настоящият дисертационен труд ще предостави задълбочено проучване на теоретичните концепции, данните и констатациите от емпирично изследване при практиките за аутсорсинг в ИТ сектора от гледната точка на компанията-възложител, с фокус върху създаването на иновативен софтуерен продукт в България, от българска компания-доставчик (МСП).

Темата на настоящия дисертационен труд – „Аутсорсингът - фактор за конкурентоспособни иновационни решения в международния бизнес“, е продиктувана от няколко причини.

Първо, пресечната точка между иновации, конкурентоспособност и аутсорсинг поставя сложна задача пред практики и учени да съгласуват привидно противоречивите принципи на аутсорсинга и иновациите. Това изследване се стреми да отговори на това предизвикателство и да хвърли светлина върху връзката между аутсорсинга и стратегическите иновации, като изследва как организациите, и в частност малките и средните предприятия могат ефективно да интегрират иновациите, постигнати чрез аутсорсинг в своята стратегия. Чрез задълбочаване на изследването на динамиката между аутсорсинга, иновациите и конкурентоспособността, това изследване има за цел да предостави ценни знания за стратегическите последици от аутсорсинга с фокус върху софтуерната индустрия. Разбирането на тези взаимоотношения ще даде възможност на организациите, работещи в този сектор да вземат информирани решения и да разработят ефективни стратегии, които повишават конкурентната им позиция в глобалната икономика.

Второ, индивидуалните мотиви на автора за избор на тема на настоящия дисертационен труд са свързани с дългогодишния и професионален път в сферата на международния бизнес и информационните технологии. Авторът работи в тези сфери и от страната на възложител, и от страната на доставчик вече над 20 години и има опит в български и транснационални корпорации с различен размер (“Киров” АД, CSC, DXC, SoftwareOne, HeleCloud) в управлението на дигитална трансформация и разработка и приложение на различни иновативни софтуерни приложения и системи за бизнеса за клиенти от различни индустрии – производство, застраховане, финанси, ИТ и други, съответно може да допринесе за развитие на теоретичната база в областта на аутсорсинга и иновациите чрез уникална гледна точка и натрупани с годините знания. Този опит заедно с придобитите образователни степени по МИО и Международен Бизнес, както и научните интереси в областта на прехвърлянето на дейности по време на обучението за докторска степен отново в областта на международния бизнес са основният мотив за изследване на темата за аутсорсинга като фактор за конкурентоспособни иновационни решения.

Обект на настоящото научно изследване е иновационният ИТ аутсорсинг в международния бизнес. Внимание на дефинициите и характеристиките, засягащи този феномен, е обърнато в първата глава на дисертационния труд.

*Предмет на изследването е влиянието на иновационния аутсорсинг върху конкурентоспособността на компаниите, опериращи зад граница. Теоретичните концепции и постановки по предмета на изследването са разгледани в дълбочина във втора глава на дисертационния труд, а в трета глава са изследван *конкретни казуси* за проекти за разработка на иновативен софтуерен продукт чрез аутсорсинг с по примера на една транс-национална корпорация (ТНК) и на една малка компания (МСП).*

Във връзка с обекта и предмета на изследването, основната цел на дисертационния труд е на базата на проучените теоретични постановки и на ключовите констатации от изследваните казуси и проведените интервюта да проучи връзката между иновационния аутсорсинг и конкурентоспособността.

За постигане на тази цел са зададени следните задачи:

- Преглед на теоретичните възгледи за аутсорсинга с фокус върху иновационния аутсорсинг при информационните технологии и неговата взаимовръзка със стратегията на фирмата. Тази задача включва и определяне на основните термини и техните дефиниции, които се използват в настоящото изследване чрез обзор на съществуващите такива в литературата и обособяването им в контекста, в който се използват в настоящото изследване.
- Изследване чрез казусен подход – (1) чужда компания (МСП), които е избрала българска ИТ компания (МСП) като партньор и доставчик за разработка на иновативен и уникален софтуерен продукт, който да даде предимство на компанията-възложител на пазара в САЩ; (2) чужда компания (ТНК) с централа в САЩ и развоен център в

България, които е избрала френска ИТ компания като партньор и доставчик за разработка на иновативен и уникален софтуерен продукт, който да даде предимство на компанията-възложител на пазара във Франция. И двата случая представляват изследователски интерес от гледна точка на международния бизнес.

- Провеждане на полу-структурирани интервюта с респонденти - мениджъри и технически лица, които отговарят за вземане на решение в малка компания-възложител с цел да се установят техните мотиви, предизвикателствата и рисковете, пред които са изправени, факторите за решения за избор разработка на иновативен ИТ продукт (вътрешно или чрез аутсорсинг) посредством качествен и количествен анализ;
- Изготвяне на препоръки към български компании, ангажирани като аутсорсинг партньори, и към държавни и местни институции, с цел да засили позицията на страната като привлекателна аутсорсинг дестинация за иновационен аутсорсинг и развойни дейности в областта на информационните технологии.

Основната теза на този дисертационен труд е, че стратегическото решение на компаниите за международен аутсорсинг на иновационни дейности променя парадигмата за ресурсното осигуряване при аутсорсинга и неговия принос като конкурентно предимство.

За да се докаже тази теза ще бъдат проверени следните хипотези:

Хипотеза 1: Основните фактори, които водят до вземане на решение да изберат аутсорсинг за разработване на нови продукти пред вътрешно разработване на иновативни продукти, са бързият достъп до специализирани компетенции, ускоряването на времето за пускане на пазара и постигане на заложените стратегически цели.

Хипотеза 2: Потенциалните предимства, свързани с аутсорсинга на дейности по разработката на иновативни продукти, включително достъпа до специализирани умения, ускоряване на времето за пускане на пазара и бързата разработка на уникален продукт, превишават потенциалните рискове и предизвикателства, които могат да възникнат от сътрудничеството с външни партньори, като потенциална загуба на интелектуална собственост, контрол и други.

Методологията на изследването в настоящия дисертационен труд се базира на традиционни научно – изследователски подходи и методи като: системен подход и теоретичен анализ на литература (първа и втора глава); казусен подход (трета глава); провеждане на полуструктурирани интервюта (трета глава) и качествен и количествен анализ на набора данни, получен от интервютата (трета глава). Във всички глави на дисертационния труд са използвани и други качествени методи за изследване на явленията – триангулация, етнографски подход, сравнителен метод, аналогия, синтез, дедукция и индукция. Решението на автора да се фокусира върху изследователски казус на примера на МСП е продиктувано от прякото му участие в проекта по разработка на иновативния продукт, което допринася за възможността да се изследва в дълбочина предмета на дисертационния труд. В допълнение е разгледан втори казус от практика на примера на ТНК, чрез който се доказват в разликите в

мотивите на двата типа компании да изберат подход на международен аутсорсинг за постигане на иновативна стойност в софтуерната индустрия. Този подход не само обогатява изследователския процес с по-задълбочено познание, но също така е в съответствие с разбирането, че етнографският подход и перспективата на автора могат да донесат значителна стойност за научното изследване. Подходът към изследването е холистичен, тъй като явленията в международния бизнес с фокус върху операции в сферата на информационни технологии са интердисциплинарни и изискват подход, който залага на научни области като стратегическо управление, икономикс, международен бизнес и теории за знанията, организациите и информационните технологии. В първа част на трета глава е предоставена в детайли използваната методология.

Настоящият дисертационен труд има и редица *ограничения* от разнороден характер, които създават и неговата рамка:

- Изследването ще бъде *ограничено до ИТ индустрията*, като ще бъдат изключени други силно иновативни индустрии (авиоиндустрия, фармация, биотехнологии), които може да имат различна динамика и контекст, оказващи влияние върху решенията за аутсорсинг и иновациите.
- Фокусът на изследването е върху *факторите, рисковете и предизвикателствата, които обуславят решението на компанията-възложител* за начина, по който се извършва разработката на нов продукт с иновативни характеристики (вътрешно или чрез прехвърляне на дейности).
- Изследването е върху *малките и средните предприятия (МСП)*, и като възложители, и като доставчици при отношения на аутсорсинг в международния бизнес.
- Вниманието на автора е насочено върху *разработката на нов софтуерен продукт*, като изключва други видове продукти или услуги от сферата на ИТ индустрията.
- В изследването не се разглежда как и доколко аутсорсингът на разработката на иновативен продукт засяга вътрешните организационни процеси, а *ще се фокусира върху въздействието му върху стратегическите аспекти на управлението на фирмата*.

Източниците на информация, използвани от автора за целите на дисертационния труд са както следва:

- Статии, монографии и книги на български и чуждестранни автори в областта международния бизнес, стратегическия мениджмънт, икономикса, информационните технологии и други научни области. Публикациите са на български и английски език. Използвани са научни бази данни CEEOL, JSTOR и ResearchGate. Всички източници са посочени надлежно в списъка с използваната литература.
- Методологични наръчници и стандарти в областта на информационните технологии и управлението на проекти като PMBOK и TOGAF.

- Годишни доклади на ЕК, OECD, WIPO, водещи консултантски организации, браншови организации (АИБЕСТ и БАСКОМ) и други.
- Документи от предпродажбения етап и етапа на разработката на нов продукт, предмет на изследователския казус - изисквания на клиента, оферта от страна на доставчика, договор с детайлни спецификации, обхват и план на проекта, полеви записки, протоколи от различни срещи, списъци от проекта водени по методологията на PMI за управление на рисковے заинтересовани страни, проблеми, промени, дефекти и други.
- Данни от проведени полу-структурирани интервюта с управленския екип на изследваната фирма-клиент.

Първа глава на дисертационния труд е теоретико-постановъчна, като основната ѝ цел е да положи теоретичните основи на едно задълбочено теоретично и практическо изследване. Главата разглежда формите, характеристиките, еволюцията и значението на аутсорсинга от относително семпъл механизъм за оптимизиране на разходите до стратегически организационен подход, основан на иновациите, който е решаващ за оцеляването и конкурентоспособността на фирмата. *Втора част* от първа глава разглежда в дълбочина теоретичните рамки и концепциите, които изследват аутсорсинга, които включват перспективи като OLI парадигмата, икономика на транзакционните разходи, теория на конкурентното предимство, теория, базирана на ресурсите, теория на конкуренцията, базирана на компетентности, теория на динамичните способности, теория за глобална верига на стойността, мрежови теории, теории, базирани на знанието, теория за отворените иновации и теорията за стратегическите предимства. Всеки от тези теоретични подходи допринася за осмисляне на комплексната същност на аутсорсинга и в частност на аутсорсинга на дейности по иновация чрез разработка на нов продукт. В края на главата са направени изводи въз основа на изследваните теоретични постановки. Тази глава създава основа за нюансирано изследване на взаимодействието между аутсорсинга, съвременната икономическа и политическа динамика, непрекъснато належащата нужда от иновации с цел стратегическо и търсенето на компетенции извън границите на фирмата.

Въз основа на представените теоретични възгледи в предходните глави, *глава втора* навлиза в дълбочина в темата и предмета на дисертационния труд. Главата е научно-приложна по своя характер. Тя започва с анализ на стратегическите перспективи, специфични за ИТ функцията в рамките на организациите. Във *втората част* на главата е разгледана пресечната точка на аутсорсинга с иновациите в ИТ индустрията. Главата изследва различните аспекти на иновациите в информационните системи и технологии, тяхната роля в стратегията на компанията, динамичните ИТ способности и аргументите в полза и против аутсорсинга на ИТ дейности. Изследването разглежда да основните мотиви, които водят до решение за аутсорсинг на разработка на нов продукт с иновативни характеристики през призмата на теорията и практиката, рисковете, предизвикателствата и стратегическите последици за компанията-възложител. В *последната част на втора глава* са направени изводи въз основа

на разгледаните теоретични концепции в първа и втора глава, които допринасят за постигане на решаване на заложените цели и поставените задачи на дисертационния труд

Трета глава е практико-приложна. В нея са представени резултатите от изследване на два случая, качествен и количествен анализ на проведените интервюта и анализ на ключовите констатации през призмата на теоретичните и практическите концепции, изследвани в предходните глави. Първа част от главата въвежда изследователския подход и методологията, използвани с цел валидиране на концептуалната рамка и отговор на изследователските въпроси. Във *втората част* от главата са изследвани случаи от практиката, в дълбочина и в контекста на теоретичната рамка заедно с проведени полу-структурирани интервюта, които са анализирани чрез качествен и количествен анализ. В *третата част* от главата е извършен анализ на констатациите от изследваните случаи и резултатите от полуструктурираните интервюта през призмата на представените теоретични възгледи в глави първа и втора, под формата на дискусия. В края на главата са представени изследователския принос, ограниченията на изследването, насоки за бъдещи изследвания и препоръки, включително конкретни насоки за български фирми и институции.

Със *заключението* на този дисертационен труд се верифицира основната теза и хипотезите на дисертационния труд.

Този дисертационен труд съдържа множество таблици (някои от тях са дадени като приложение) и фигури, които илюстрират важните аспекти на изследването, както и списък с използваната литература.

II. Структура и съдържание на дисертационния труд

Увод

Списък на фигурите

Списък на приложенията

Увод

1 Глава 1 – Аутсорсингът в международния бизнес – еволюция и теоретични аспекти

1.1 Основни характеристики на аутсорсинга в международния бизнес

1.2 Еволюция на аутсорсинга в международния бизнес

1.3 Теории, обслужващи международния аутсорсинг на иновационни дейности като фактор за конкурентоспособност 43

1.4 Изводи въз основа на проблематиката, разгледана в първа глава

2 Глава 2 – Стратегия, иновации и аутсорсинг в сферата на информационните технологии

2.1 Стратегически перспективи и аутсорсинг при информационните технологии в организацията

2.2 Аутсорсинг и иновации при информационните технологии

2.3 Иновационният ИТ аутсорсинг като заплаха за организацията

2.4 Изводи от изследване на теоретични постановки по обекта и предмета на дисертационния труд

3 Глава 3 – Изследване на казуси, анализ и ключови констатации

3.1 Методология на изследването

3.2 Изследване на казуси

3.3 Качествен и количествен анализ на полуструктурирани интервюта

3.4 Констатации и дискусия

3.5 Изследователски принос

3.6 Ограничения и насоки за бъдещи изследвания

3.7 Препоръки

Заклучение

Използвана литература

Приложения

III. Кратко изложение на дисертационния труд

Първа глава – Аутсорсингът в международния бизнес – еволюция и теоретични аспекти

В *първа глава* авторът изгражда концептуалната рамка на явлениято „аутсорсинг“, която служи като основа за развитието на дисертационния труд и логически обуславя структурата на дисертацията.

В *първа част* на първа глава са разгледани основните характеристики на аутсорсинга в международния бизнес. Аутсорсингът може да се *класифицира според вида на дейностите по веригата на стойността*. Аутсорсинг взаимоотношенията могат да бъдат структурирани по различни начини, като аутсорсинг на бизнес процеси (ВРО), аутсорсинг на информационни технологии (ИТО) или аутсорсинг на процеси на знания (КРО), в зависимост от специфичните нужди и цели на организацията. Различните възможности за осигуряване на ресурси/снабдяване (sourcing) могат да бъдат класифицирани *по географски и управленски измерения*. В тази глава аутсорсингът се изследва през разбирането за традиционните международни бизнес операции – преки чужди инвестиции, смесено предприятие и прехвърляне на дейности към доставчик. Разгледани са и различни видове традиционни модели за снабдяване/придобиване на ресурси (sourcing) на организацията. Основната разлика между тези традиционни модели се обуславя от това дали функцията се изпълнява от дъщерно дружество на фирмата или външен доставчик (или от двете, като съвместни усилия), а също и дали функцията е извършена в помещенията на фирмата (т.е. на място) или извън нея, което може да бъде в държавата, където се намира организацията, в съседна държава – ниършоринг, или в далечна държава - офшорно местоположение.

За целите на настоящия дисертационен труд са приети следните определения:

- Аутсорсинг – стратегия, при която фирма възлага извършването на определени бизнес процеси или функции *на външни специализирани доставчици*.
- Офшоринг – стратегия, при която компанията прехвърля част или цялата си дейност в друга държава *на дъщерно дружество*, обикновено с цел използване на по-ниски разходи за труд и други ресурси. Това може да включва изместване на производствени или информационни процеси в чужбина.

Във същата част на първа глава е извършен преглед на разбиранията на изследователите за аутсорсинга – какви са дефинициите на отделните автори и кое е най-подходящо за целите на този дисертационен труд. Съвременната литература обикновено разглежда аутсорсинга като използване на външни ресурси за извършване на функции или процеси, които преди това са били извършвани вътрешно. Феноменът може да се разглежда от две гледни точки: продукт и процес. От гледна точка на процеса, аутсорсингът означава предаване на цялата или част от организационна дейност или процес на външен доставчик. От гледна точка на производството, обаче, аутсорсингът е определян като прехвърляне на производството на стоки или услуги, които са били извършвани вътрешно досега към външна страна. От финансова гледна точка,

аутсорсингът може да се счита за средство за превръщане на фиксираните разходи в променливи, което е резултат от освобождаване на или прехвърляне на собствеността върху вътрешни функции или процеси. Различните теоретични концепции се придържат към различаващи се в известна степен възгледи. Общият знаменател е, че аутсорсингът включва прехвърляне на собствеността върху дадена дейност. *За целите на това изследване беше прието определението, според които аутсорсингът е споразумение, при което една компания прехвърля част от своите съществуващи, вътрешни дейности на друга компания.*

Като следваща част от същата глава са разгледани предимствата, предизвикателствата и рисковете пред възлагащата страна при взаимоотношения при международен аутсорсинг. Основните предимства при традиционния аутсорсинг са *оптимизацията на разходите, оперативната ефективност и фокусът на компанията-възложител върху основните дейности.* Друго значително предимство на аутсорсинга в международния бизнес е *потенциала за повишена гъвкавост и скалируемост.* Аутсорсингът позволява на организациите да се адаптират бързо към променящите се пазарни условия и колебанията в търсенето.

Аутсорсингът в международния бизнес, макар и с многобройни предимства, също така води до различни предизвикателства за компанията-възложител, с които тя трябва да се справи, за да подсури успешна и устойчива оперативна дейност. Основно предизвикателство е *рискът, свързан с глобалните вериги на доставка.* Зависимостта от външни доставчици, особено разположени в различни държави, може да изложи компанията и нейните операции на последствията от геополитическа несигурност, регулаторни промени и непредвидени събития като природни бедствия и климатични промени. *Правните и регулаторни рамки в отделните държави също могат да бъдат значително предизвикателство* при международния аутсорсинг. Опасенията за управлението на *сигурността на данните и поверителността* са критично предизвикателство при международния аутсорсинг, особено в ерата на нарастващи киберзаплахи и строги разпоредби за защита на данните.

Оперативните рискове за компаниите-възложители в аутсорсинг дейностите включват набор от предизвикателства, които могат да повлияят на ежедневното функциониране и ефективността на бизнес процесите. Един ключов оперативен риск е *потенциалната загуба на контрол* върху функции, някои от които могат да бъдат критични, като например ИТ и обслужване на клиенти. Тази загуба на контрол може да доведе до трудности при осигуряване на спазване на стандартите за качество, спазване на крайни срокове и поддържане на желаното ниво на оперативна ефективност. *Загубата на критични умения или свръхзависимостта от външна организация* за изпълнение на важни бизнес функции може да се превърне в значителна заплаха за компанията. Друг оперативен риск включва *сложността на управлението на географски разпръсната работна сила.* Различните часови зони, културните нюанси и езиковите бариери могат да представляват предизвикателства при координацията,

сътрудничеството и осигуряването на безпроблемна интеграция между вътрешния екип и служителите на доставчика.

На макро ниво съществен риск е *геополитическата нестабилност*, подчертана от събития като войната в Украйна. Компаниите, които аутсорсват в региони, изправени пред политически сътресения, може да изпитат смущения във веригата на доставки, засягащи производството, графици за доставка и цялостните бизнес операции. *Изменението на климата* въвежда още един слой риск в международния аутсорсинг. На ниво държава рисковете, свързани с международния аутсорсинг, се преплитат с по-широки икономически и геополитически съображения. Например, страни, силно зависими от приходи от аутсорсинг, може да се сблъскат с *икономически предизвикателства*, ако геополитическо напрежение или глобални събития нарушат тези операции.

За целите на настоящото изследване беше необходимо да бъде дефиниран аутсорсинга в контекста на международния бизнес. Международният аутсорсинг (когато страните по сделката се намират в различни държави), обхващащ както офшорния, така и ниършор (в близки държави) аутсорсинга, играе решаваща роля в структурата на международния бизнес. Интегрирането на международния аутсорсинг в по-широкия пейзаж на международния бизнес е тясно свързано с концепциите за интернационализация, глобални вериги за доставки (GSC) и глобални вериги на стойност (GVC). Интернационализацията, като стратегически процес, включва компании, които разширяват своите операции през границите, за да се възползват от глобалните възможности. В този смисъл *международният аутсорсинг утвърждава като основна стратегия, която позволява на компаниите да се възползват от глобалните ресурси, да оптимизират ефективността и да установят присъствие на различни международни пазари*. Аутсорсингът играе решаваща роля в сложната динамика на глобалните вериги за доставки (GSC) и глобалните вериги на стойността (GVC), като служи за стратегически инструмент на компаниите за рационализация на операциите и повишаване на конкурентоспособността в рамките на глобалните вериги и мрежи. Международният (или още офшорният) аутсорсинг играе критична роля в глобалната икономика, като води не само до ускорен темп на икономически растеж, но и играе роля при формирането на интегрирани глобални вериги за доставка. Този вид аутсорсинг позволява на компаниите да се възползват от специализирани умения и ресурси, които са достъпни в различни части на света.

В основата си аутсорсингът не се ограничава до едно единствено определение; по-скоро се проявява като сложен бизнес феномен, който може да бъде категоризиран като международна бизнес операция, тактическо решение, сделка или стратегическа инициатива за получаване на конкурентно предимство. *Разбирането на автора за естеството на аутсорсинга в международния бизнес е, че той е динамично и многостранно явление, което се проявява в широк спектър, който обхваща разнообразен набор от сделки, договорености и стратегии, които организациите приемат, за да делегират задачи, функции или процеси на външни партньори*.

За целите на изследването са проучени основните етапи в еволюцията на аутсорсинга. Аутсорсингът се развива през годините в три отделни фази: традиционна, стратегическа и трансформационна. Тези фази не са строго последователни, а по-скоро се припокриват, като отразяват разнообразните мотивации и развиващите се нужди на бизнеса.

Традиционният аутсорсинг, възникнал през 80-те години на миналия век, цели основно оптимизация на разходите и оперативна ефективност като ползи за компанията-възложител. Той включва делегиране на неосновни дейности на външни доставчици, което позволява на компаниите да се съсредоточат върху основните си компетенции, като същевременно се възползват от по-ниски разходи на труда.

Стратегическият аутсорсинг, който се утвърждава в края на 20-ти век, се разширява отвъд оптимизацията на разходите и оперативната ефективност на неосновни дейности като обслужване на клиенти и изготвяне на заплати. Тази фаза е с акцент върху съгласуването на решенията за аутсорсинг с дългосрочните бизнес цели, с оглед подобряването на конкурентното предимство и ефективността, включително при основните дейности. Стратегическият аутсорсинг се отличава от традиционния аутсорсинг по следните характеристики:

1. Изнесените *дейности са основни компетенции, които имат стратегическо значение*. Ефективността на разходите все още е повод за безпокойство, но двигателят за аутсорсинг решения се измества към достъп до външен експертен опит или допълнителни ресурси и възможности;
2. Демонстрирана е подобрена интеграция между страните във взаимоотношенията по аутсорсинг. В повечето случаи *аутсорсинг партньорите работят в тясно сътрудничество*, за да постигнат синергия между ресурси и възможности;
3. *Аутсорсинг организациите залагат на повече от един партньор*, в търсене на стратегическа съвместимост и в полза на по-гъвкави отношения на сътрудничество;
4. В *компанията-възложител се поддържат необходимите ресурси за управление на възложените дейности*. Доказан е взаимен контрол върху тези дейности;
5. Определено ниво на гъвкавост е заложено в договорите за аутсорсинг, което *позволява технологични иновации*;
6. Измерването на ефективността се измества от оптимизацията на разходи само към цялостната бизнес ефективност

Трансформационният аутсорсинг, който възниква през последното десетилетие, се характеризира с използване на иновативни технологии и дигитализация при всички процеси в компаниите. Този тип аутсорсинг е с фокус върху организационната гъвкавост, иновациите и бързата адаптация към развиващата се бизнес среда. Въздействието на трансформационния аутсорсинг надхвърля отделните организации, като оставя отпечатък върху цели индустрии. Компаниите използват аутсорсинг, за да стимулират революционни иновации, да създават

пътища за навлизане на нови пазари, да пускат на нови продукти и да диверсифицират портфолиото от услуги. Основните характеристики на трансформационния аутсорсинг са:

1. Стратегическо сътрудничество - *трансформационният аутсорсинг се фокусира върху стратегически партньорства, а не върху транзакционни взаимоотношения*, като насърчава сътрудничеството между организациите и техните доставчици на услуги.
2. Катализатор на иновациите - за разлика от по-ранните етапи на аутсорсинга, трансформационният аутсорсинг използва последните технологии и иновативни практики, *за да стимулира радикална промяна (disruption) и да създаде нови бизнес модели.*
3. Инициативите за аутсорсинг са *съгласувани с по-широките бизнес цели и стратегическите цели*, като осигуряват безпроблемна интеграция на аутсорсинга в цялостната стратегия на компанията.
4. Съвместна иновация - и двете страни, възлагащата и доставчикът на услуги, активно *допринасят за създаването на иновативни решения и продукти*, като насърчават съвместната иновация и създаването на иновативна стойност.
5. Конкурентно предимство - трансформационният аутсорсинг е *инструмент за организациите да придобият конкурентно предимство чрез използване на специализирани умения, ускоряване на времето за излизане на пазара и навлизане на нови пазари с иновативни продукти и услуги.*

Независимо от дефинираните от изследователите обособени етапи, и трите еволюционни модела на аутсорсинг продължават да съществуват в съвременната бизнес среда. Компаниите продължават да се ръководят от сложна комбинация от транзакционни и стратегически мотиви, които отразяват необходимостта както от намаляване на разходите, така и от инициативи за трансформация. Тази динамика е очевидна в продължаващото значение на тези аутсорсинг парадигми в съвременните бизнес практики.

Еволюцията на аутсорсинга е функция на динамиката на глобалната бизнес среда. Пример за такава динамика са технологичния напредък, променящите се потребителски изисквания и глобалните сътресения като неотдавнашната пандемия. В първа глава бяха разгледани накратко *силите и явленията, които обуславят превръщането на аутсорсинга в движеща сила за радикални промени и иновации.* Основните сили, които водят до промени, рискове и предизвикателства са следните:

1. Макроикономически трусове: макроикономическите трусове, като неконтролируема инфлация, рецесии или валутни колебания, представляват значителни рискове за финансовата стабилност и конкурентоспособността на бизнеса. Аутсорсингът може да бъде стратегически отговор за смекчаване на тези предизвикателства чрез предоставяне на икономически ефективни решения. Важно е обаче да се отбележи, че колебанията в обменните курсове и регионалните и локалните икономическите условия могат да

повлияят на разходите за аутсорсинг и преговорите за сключване на договори. Това от своя страна може да повлияе на способността на бизнеса да инвестира в иновации и да поддържа своята конкурентоспособност.

2. Промени в политическата среда: промени в правителствените политики на отделните държави и международните отношения (като например търговски войни, протекционистични политики, влошаването на отношенията между САЩ и Китай, ембаргото към Русия), въвеждат значителна несигурност и рискове за бизнеса. Решенията за аутсорсинг могат да бъдат повлияни от политически решения, които потенциално нарушават бизнес операциите. Компаниите трябва стратегически да управляват подобни рискове, за да останат конкурентоспособни. Освен това тези промени могат да доведат до необходимост от иновации в бизнес моделите и стратегиите за адаптиране към развиващата се политическа динамика. В този случай аутсорсингът може да от помощ за компаниите за по-бърза адаптация и постигане на иновации, като се възползват от специализираните умения на своите партньори.
3. Цифрови технологии и Индустрия 4.0: бързият напредък на цифровите технологии, включително иновациите, свързани с Индустрия 4.0 като IoT и автоматизация, предлага на бизнеса възможности да повишат своята конкурентоспособност. Въвеждането на тези технологии обаче често изисква значителни инвестиции и достъп до квалифицирана работна сила. Аутсорсинг партньорите могат да осигурят ценен експертен опит, като подпомагат компаниите да правят иновации в своите процеси и продукти, за да останат конкурентоспособни в дигиталната ера.
4. Информационна сигурност и киберзаплахи: с нарастващия обем на цифрови данни и технологии бизнесът е изправен пред нарастващи рискове, свързани с пробиви на данни и кибератаки. При аутсорсинг, особено когато е включена чувствителна информация, има нужда от стабилни мерки за киберсигурност и задълбочена проверка при избора на аутсорсинг партньори за смекчаване на тези рискове. Компаниите трябва непрекъснато да обновяват практиките си за киберсигурност, за да изпреварват развиващите се заплахи, повишавайки конкурентоспособността си чрез гарантиране на сигурността на данните.
5. Изкуствен интелект и автоматизация на роботизирани процеси: въпреки че AI и автоматизацията несъмнено могат да подобрят ефективността и конкурентоспособността, те също така пораждат опасения относно изместването на работни места и етичните съображения. Стратегиите за аутсорсинг може да включват интегриране на управлявани от AI решения, което налага внимателно планиране на прехода за работната сила и етичните последици. Балансирането на иновациите с етичните съображения може да доведе до уникални конкурентни предимства на пазара. И в този случай аутсорсингът може да е от помощ за компаниите да внедрят най-новите технологии, като се възползват от специализираните умения на партньори.

6. Екологична и социална отговорност: заинтересованите страни, включително клиенти и инвеститори, все повече очакват от бизнеса да демонстрира екологична и социална отговорност. Решенията за аутсорсинг могат значително да повлияят на способността на компанията да отговори на тези очаквания, тъй като партньорските практики и устойчивостта на веригата за доставки са подложени на контрол.
7. Пандемия от Covid-19 и геополитически конфликти: пандемията от Covid-19 разкри уязвимостите в глобалните вериги за доставки и подчерта необходимостта от по-голяма устойчивост. Геополитическите конфликти, като ситуацията в Украйна, допълнително допринасят за нестабилността на веригата за доставки. В отговор на това предприятията трябва да адаптират своите стратегии за аутсорсинг, за да се справят с тези рискове, като наблегнат на устойчивостта и планирането при извънредни ситуации. Иновациите в управлението на веригата за доставки и логистиката могат да бъдат източник на конкурентно предимство в свят на нестабилност и форсмажорни събития.

Тези предизвикателства водят до промяна в перспективите за това как организациите подхождат към аутсорсинга. Глобалните предизвикателства предефинираха перспективите за аутсорсинг. *Фирмите вече търсят аутсорсинг отношения, които предлагат не само оптимизация на разходи, но и стратегическа устойчивост, технологични иновации в съчетание с екологична и социална отговорност.*

В трета част на първа глава са изследвани теориите, формиращи теоретично-концептуалната рамка за изясняване на международния аутсорсинг на иновационни дейности като фактор за конкурентоспособност. В нея са разгледани в детайли водещите изследователски въпроси, най-важните теоретични постановки, които касаят аутсорсинга като явление и комплексната взаимовръзка между аутсорсинг, конкурентоспособност и иновации през призмата на редица теоретични рамки.

Изследователите от различни дисциплини се опитват да отговорят на фундаменталния въпрос „защо“ фирмите избират да „купуват“, вместо да „произведат“, като идентифицират три основни мотива за аутсорсинг.

1. Първият мотив се отнася до *оптимизацията на разходите*, включително оптимизация на оперативните разходи, контролиране на разходите и освобождаване на ресурси за по-печеливши бизнес единици.
2. Вторият мотив е свързана с *подобряването на процесите и необходимостта от концентриране върху основните компетенции*: да се постигне гъвкавост чрез вътрешна реорганизация, да се ускорят проектите, да се намали времето за излизане на пазара, да се получи достъп до гъвкава работна сила и да се изостри бизнес фокусът.
3. Третият основен мотив е *подобряването на компетенциите, което включва получаване на достъп до ресурси, които не са налични вътрешно, и до висококвалифицирана*

работна ръка, подобряване на качеството на услугата и придобиване на готови иновации.

Освен *защо* да се възложи на външни изпълнители, изследователите са особено заинтересовани от въпроса *какво* компаниите да възложат на външни изпълнители. Аутсорсингът вече не се разглежда само като инструмент за оптимизация на разходите, но и като такъв за придобиване на умения и ресурси, недостъпни вътрешно. Теориите за конкурентно предимство и стратегическо управление значително подобряват разбирането ни *защо* да се прехвърлят дейности. При аутсорсинг една компания трябва стратегически да анализира кои дейности да задържи в границите си и кои да възложи на външни изпълнители въз основа на опита на партньора и потенциала за достъп до ресурси, които иначе биха били трудни за придобиване на пазара.

Концепцията за основните компетенции предполага, че една фирма трябва да се фокусира върху своите уникални силни страни, за да постигне конкурентно предимство. Аутсорсингът позволява на компанията да се фокусира върху основните си компетенции, като делегира неосновни дейности на външни експерти. Аутсорсингът може да бъде воден от *желанието за достъп до специализирани ресурси или възможности*, предлагани от външни доставчици, което *позволява на компанията да преодолее ресурсните ограничения и да постигне конкурентно предимство*. Друг мотив за една компания да реши да възложи своите дейности на външни изпълнители с цел постигане на конкурентно предимство *е стремежът към оперативна ефективност чрез икономии от мащаба и обхвата*. Чрез аутсорсване на специфични функции на доставчици, една компания може да се възползва от техния опит и инфраструктура, което води до оптимизация на разходите и подобрена оперативна ефективност.

Все още, обаче, има известни пропуски в литературата по отношение на въпроса „*какво*“ да се възложи на външен доставчик. Теоретичните концепции не дават достатъчно отговори за това колко близо до ядрото от основни компетенции може да стигне аутсорсингът. По този начин въпросът „*какво да изнесем*“ остава един от ключовите въпроси, особено в рамките на изследването на стратегическото управление. Теориите за знанието играят важна роля в разбирането на феномена на аутсорсинга, като хвърлят светлина върху това как организациите управляват и предават знания в рамките на взаимоотношения при аутсорсинг. *Трансферът на мълчаливо и изрично знание между аутсорсинг партньорите е от решаващо значение за успеха на изнесените проекти и цялостното организационно представяне*. Теориите, базирани на знанието подчертават, че ефективността на ангажиментите за аутсорсинг се крие не само в оптимизацията на разходите, но и в съвместното създаване и обмен на знания, което подобрява възможностите за иновации и дългосрочната стойност на двете участващи страни.

Въпрос, който предизвика интереса на изследователите в началото на 90-те години, особено сред тези, които работят в областта на стратегическото управление, както и сред изследователите на международния бизнес е „*къде*“ да изнесем. По-лесното преминаване на

хора, стоки и услуги през националните граници, глобализацията и подобренията информационни и комуникационни връзки направиха възможно капитализирането на външния ресурсен пул (пазари) в глобален мащаб.

За да разберем изчерпателно феномена на аутсорсинга и стратегическите промени в компаниите, трябва също така да сме наясно *как* се извършва аутсорсингът, т.е. процеса на аутсорсинг и дейностите, които са обект на този процес по прехвърляне на доставчик. Ето защо учените изследват и процеса на аутсорсинг и са идентифицирали някои фази, които са включени в процеса (планиране, разработване, прилагане и оценка) или предварителни производствени дейности (като проектиране, финанси и организационни услуги), производствени дейности (неща, направени във фабриките) и последващи дейности производствени дейности (като маркетинг, следпродажбени услуги и други подобни).

В последната част на първа глава беше извършен задълбочен преглед на набор от теоретични постановки, които имат значителен принос за разбиране на феномена на прехвърлянето на дейности с тесен фокус върху аутсорсинга и в светлината на дейностите по разработване на нови софтуерни продукти.

Проучени са теории с ключова значимост за разбиране на стратегическата и икономическата логика в основата на избора на фирмата дали да остави извършването на дадена дейност вътре в границата на фирмата или да я прехвърли на доставчик:

- Икономика на транзакционните разходи (теория за разходите на фирмата)
- Теория, базирана на ресурсите
- Теория за конкуренцията, базирана на компетенциите
- Теория за динамичните способности (или ключовите компетенции)
- Теория за конкурентните предимства
- OLI парадигма
- Теории за глобалната верига на стойността и мрежа на стойността
- Теория на отворените иновации

Теорията на икономиката на транзакционните разходи предоставя ценна перспектива, през която да се изследва процеса на вземане на решения за аутсорсинг (Williamson, 2008). Тя предоставя рамка за разбиране на решението за възлагане на разработка на иновативни продукти, според която фирмите претеглят разходите и потенциалните ползи, свързани с извършването на дейности вътрешно в границите на фирмата спрямо възлагането им на външни доставчици. Външни доставчици, често специалисти в своите области, могат да предложат икономии от мащаба, опит и рационализирани процеси, като смекчат рисковете и предизвикателствата, свързани с вътрешната координация и управление, *съответно извършването на дейността извън границите на фирмата да е при по-ниски транзакционни разходи*. Репутацията и надеждността на външния доставчик могат да сведат до минимум

риска от опортюнистично поведение, като *дадат на възлагащата компания по-рентабилен и ефикасен начин за създаване иновативни продукти за пазара.*

Еклектичната парадигма (OLI модел) предлага подходяща рамка за разбиране на мотивите и стратегиите зад международните бизнес дейности, включително и аутсорсинга. Според модела фирмите се ангажират с прехвърляне на дейности, когато притежават специфични предимства на собствеността, които могат да прехвърлят на чужди пазари. Тези предимства на собствеността могат да включват собствена технология, управленски опит или разпознаване на марката. Моделът OLI предполага, че една фирма ще избере офшоринг, когато може да използва тези предимства на чуждо място, за да спечели конкурентно предимство или да намали разходите, като взема предвид специфичните за местоположението фактори, които влияят върху решенията на фирмата. Компаниите трябва да вземат предвид рентабилността на аутсорсинга на определена локация, наличието на квалифицирана работна ръка и близостта до ключови пазари. Този аспект на модела е в съответствие с идеята, че фирмите избират дестинации за аутсорсинг въз основа на фактори като арбитраж на разходите за труд в отделните дестинации и достъп до нововъзникващи пазари. И накрая, моделът OLI набляга на стратегията на интернализация, при която фирмите трябва да решат дали да извършват дейностите вътрешно или да си сътрудничат с външни партньори. Това отразява решаващия процес на вземане на решения за определяне на подходящата структура на управление за споразумението за аутсорсинг. Въпреки че е предназначена основно за разбиране на друг тип операции в международния бизнес, парадигмата може да се приложи за обяснение на решения за аутсорсинг, включително аутсорсинг на разработване на нови продукти с цел постигане на иновации, където решението зависи от собствеността на организацията върху критични знания, специфичните за местоположението предимства, предлагани от външни доставчици, и определянето кои дейности са най-добре интернализирани или изнесени.

Теорията, базирана на ресурсите има значителен принос в областта на аутсорсинг изследванията, особено по отношение на динамиката между аутсорсинга, иновациите и разработването на нови продукти. Тя подчертава критичната роля на специфичните за фирмата ресурси и способности при създаване на конкурентното предимство на фирмата. Когато се прилага към решения за аутсорсинг, тази теория подчертава значението на стратегическото използване на външни ресурси за допълване и подобряване на вътрешните възможности. Като използват за анализ в практиката критериите на VRIN и VRIO моделите, фирмите могат да идентифицират основните компетенции, които могат да бъдат най-добре запазени в границите на компанията, като същевременно ефективно възлагат неосновни дейности на външни партньори, насърчавайки по-ефективен и иновативен процес на разработване на продукти. Теорията, базирана на ресурсите дава ценен поглед върху процеса на вземане на решения за аутсорсинг на разработването на нови продукти. Според тази теория фирмите залагат на своите отличителни компетенции и приемат, че интернализацията на дейности, за които притежават уникални способности, може да предостави конкурентно предимство. Например, ако една организация притежава специализирани познания или собствени технологии, които са от решаващо значение за разработването на иновативни

продукти, тя може да избере да запази тези дейности в рамките на компанията. Обратно, ако външни доставчици предоставят допълнителни компетенции или специализирани умения, аутсорсингът се превръща в стратегически избор за подобряване на ресурсния капацитет.

Теорията за конкуренцията, базирана на компетенциите казва, че вътрешните компетенции на фирмата могат да се съчетаят с външни ресурси и компетенции от специализирани доставчици (ако не са налични в границата на фирмата), за да се създаде иновативен продукт или услуга. Този симбиотичен подход към аутсорсинга позволява на фирмите да използват вътрешните си сили в съчетание с експертните знания и ресурси на външни партньори, с което се насърчават иновациите и създаването на уникални продукти. Именно този подход прави теорията на Прахалад и Хамел особено приложима в контекста на аутсорсинга, като насърчава сътрудничеството между фирмите и техните партньори, което води до разработване на иновативни продукти и подобряване на конкурентоспособността. Съгласно принципите на теорията за конкуренцията, базирана на компетенциите, дейностите по аутсорсинг на продуктови иновации трябва да направят възможен достъп набор от допълващи се, уникални и непродваеми технологични компетенции на процеса по разработка на нов продукт, които отделна фирма не е в състояние или няма желание да запази вътрешно. Тази теория по преценка на автора предоставя добра теоретична основа за обяснение на решенията за аутсорсинг на разработката на нови продукти, когато за продуктовата иновация възникват нужди от компетенции, различни от тези, които съществуват в границата на фирмата, като ги разширява извън фирмата и включва партньори за доставката им.

Теорията за динамичните способности се фокусира върху необходимостта организациите да бъдат гъвкави и адаптивни в условията на турбуленции в обкръжаващата среда и неблагоприятни условия. Аутсорсингът се превръща в стратегически избор, тъй като позволява на фирмите да реагират бързо на промените в пазарните условия чрез достъп до външен експертен опит и ресурси. Тази гъвкавост е от решаващо значение за справяне с несигурността, като позволява на организациите да коригират своите стратегии и процеси в реално време, за да останат конкурентоспособни. Аутсорсингът на нови продукти улеснява интеграцията на уникалните ресурси и способности на външни доставчици със съществуващите активи на организацията, като динамичното преформатиране на способностите, за да отговори на специфичните изисквания на пазара чрез иновации.

В контекста на аутсорсинга на иновации, теорията за конкурентните предимства извежда няколко ключови фактора, които допринасят за конкурентното предимство. Чрез използване на външен експертен опит по икономически ефективен начин, организациите намаляват общите разходи, свързани с разработването на иновативни продукти, което допринася те да постигнат лидерство в разходите. Едновременно с това организациите се възползват от специализираните умения на външни доставчици, за да създават отличителни, иновативни продукти, които се открояват на пазара и по този начин постигат лидерство чрез диференциация. Ускореното време за пускане на пазара, постигнато

чрез аутсорсинг, помага за постигане на конкурентно предимство да бъдеш първи във въвеждането на иновативни продукти, решаващ фактор в индустрии, където скоростта е от първостепенно значение.

Теорията за глобалната верига на стойността е подходяща да обясни мотивите и факторите за решенията как и къде да бъдат извършени дейностите по иновация и създаване на нов продукт. Тя позволява на изследователите да анализират как фирмите стратегически се позиционират в глобалната верига, за да се адаптират към бурно развиващите се технологии, да останат конкурентоспособни и да насърчават непрекъснатите иновации. Софтуерната индустрия е с висока степен на специализация, като компаниите се фокусират върху специфични ниши или експертни области. Вниманието на теорията за GVC към специализацията на дейностите и ролята на различните участници във веригата на стойността е от решаващо значение за разбирането как фирмите изграждат своята ниша и допринасят с различна стойност за индустрията. Като се има предвид естеството на ИТ и софтуерната индустрия, която се характеризира с глобална взаимосвързаност и взаимозависимост, теорията за глобалната верига на стойността предоставя подходящи инструменти за изследване на това как глобалните участници си сътрудничат при създаването и разпространението на софтуерни продукти и услуги и улеснява нюансираното разбиране на това как различните региони и субекти допринасят за цялостната иновационна екосистема.

В мрежовата теория и в теорията за мрежата на стойността интегрирането на компанията в мрежата от доставчици при процеса за разработката на нови продукти е един от факторите, които допринасят за иновациите. Ускоряването на времето за пускане на пазара, повишаването на качеството, производителността и оперативната ефективност, заедно с намаляването на разходите и риска, може да предоставят допълнителни ползи с висока стойност. И мрежовата теория, и теорията за мрежата на стойността са теоретични концепции, които дават добро обяснение за възлагането на дейности за разработката на нови продукти на външни изпълнители, когато бизнес отношенията са от съществено значение за съвместното развитие на „стойността на взаимоотношенията“ (където ползите надвишават разходите за взаимоотношенията). Те подобряват вътрешните ресурси и/или способности и/или разработват нови, като осигуряват достъп и използват външните, допълващи се ресурси и способности, налични в мрежата на доставчиците.

Теорията, базирана на знанията предлага друг поглед върху решенията на компанията за аутсорсинг при разработване на нови продукти. Тази теория подчертава критичната роля на знанието като стратегически ресурс за организацията. В съответствие с тази парадигма аутсорсингът на иновации може да се разглежда като целенасочено действие за използване на специализирани знания, които липсват вътрешно. Външните партньори внасят уникални знания и експертен опит, като запълват празнините във възможностите на организацията и допринасят за по-богат фундамент от знания. Сътрудничеството с външни партньори не само осигурява достъп до специфични знания, но също така създава синергичен ефект, когато тези знания се интегрират с вътрешните възможности на компанията.

Теорията за отворените иновации дава обяснение за решенията на компаниите да прехвърлят на доставчици дейности по иновация и разработка на нов продукти, което им дава възможност да имат достъп до специализирани знания, технологии и опит, които могат да изиграят ролята на катализатор общите иновационни усилия. *Аутсорсингът позволява на организациите да използват възможностите на външни партньори в преследване на иновации. Когато организациите изнасят специфични функции, те получават достъп до експертизата, технологиите и знанията, които се намират в тези външни партньори.* Това стратегическо сътрудничество не само *ускорява иновационния процес*, но също така *увеличава разнообразието от идеи и перспективи, които допринасят за създаването на нови решения.* По мнение на автора на дисертационния труд и тази теория е много подходяща, за да представят решенията за аутсорсинг на нов софтуерен продукт с иновативни характеристики.

Въз основа на последователното изясняване на същината на аутсорсинга в съответствие с неговите практически измерения и теоретичния обзор в тази глава са дефинирани няколко съществени извода.

Извод 1: първата част от тази глава играе *въвеждаща роля към разбирането на сложната връзка между стратегическия характер на аутсорсинга и непрекъснато развиващата се динамика на глобалната среда.* Това явление, което започва през 80те години на миналия век като относително проста транзакционна сделка, се е превърнало в сложна операция, вплетена в структурата на стратегическия микс на компанията. *Динамичният характер на международния бизнес и глобалната среда, в която той оперира, ускорен от събития като дигиталната революция, войни, пандемия и климатични промени, оказва силно влияние върху еволюцията на аутсорсинга от операция или еднократна транзакция (по Commons) към част от дългосочната стратегия на организацията.* Тази стратегическа метаморфоза се обуславя от императива компаниите да се справят със сложността на глобализирания пазар, което налага да се избират гъвкави и адаптивни подходи за постигане на конкурентоспособност. В отговор на предизвикателствата аутсорсингът се проявява като инструмент, който позволява на компаниите да се справят ефективно с тях и да постигнат стратегическите си цели. Той подпомага гъвкавия оперативен модел, който дава възможност на компаниите да се приспособяват бързо към турбуленции и да се възползват от новите възможности на пазара. Аутсорсингът заема централно място в дългосрочните стратегии, като предоставя на компаниите средства за използване на външен експертен опит, оптимизиране на ресурсите, *бързина на разработка на нови продукти и излизане на пазара и оперативна ефективност.* *Във периоди на несигурност аутсорсингът се превръща в стратегически съюзник, който предоставя устойчивост, гъвкавост и адаптивност.* Чрез използване на *специализирани компетенции* и достъп до глобални пулове от таланти, фирмите могат не само да издържат на кризи и неочаквани събития, но и да се позиционират стратегически за устойчиво конкурентно предимство.

Извод 2: в *теоретично отношение съществуват достатъчно на брой и дълбочина теоретични направления и концепции, които да обяснят кои са водещите фактори, които*

мотивират една фирма да избере международния аутсорсинг за постигане на конкурентно предимство чрез разработка на нов продукт и внедряване на иновация и за решаване на заложените стратегически задачи.

Извод 3: хипотезата на автора е, че основните фактори които мотивират фирмата да избере аутсорсинг пред инхаус разработка на иновативен софтуерен продукт са: бързият достъп до специализирани компетенции, ускоряването на времето за пускане на пазара и постигане на заложените стратегически цели. Обширното изследване на теоретичните рамки предостави нюансиран поглед върху факторите, които влияят върху процеса на вземане на решения по отношение на аутсорсинг за разработване на нови продукти.

В заключение, щателното изследване на тези теоретични концепции потвърждава първоначалната хипотеза 1 „Основните фактори, които водят до вземане на решение да изберат аутсорсинг за разработване на нови продукти пред вътрешно разработване на иновативни продукти, са бързият достъп до специализирани компетенции, ускоряването на времето за пускане на пазара и постигане на заложените стратегически цели“. Изследването разкрива сложната мотивация зад решението на фирмата да прехвърли разработването на иновативни продукти, като подчертава първостепенното значение на бързия достъп до специализирани компетенции, ускореното време за пускане на пазара и постигането на стратегически цели при управлението на такива решения. Същевременно това не е достатъчно и поставя изискване да се разгледа в дълбочина темата и предмета на дисертационния труд, а именно различните аспекти на сложната връзка между стратегия, иновация и аутсорсинг в областта на информационните технологии (ИТ) и при разработката на нови софтуерни продукти.

Втора глава – Стратегия, иновации и аутсорсинг в сферата на информационните технологии

Въз основа на представените теоретични рамки, втора глава навлиза в дълбочина в темата и предмета на дисертационния труд. В нея е стеснен изследователският фокус, за да бъдат разгледани различните аспекти на сложната връзка между стратегия, иновация и аутсорсинг в областта на информационните технологии (ИТ) и при разработката на нови софтуерни продукти.

Главата започва с изследване на стратегическите перспективи и аутсорсинга при информационните технологии в организацията, както и на ролята на информационните технологии в стратегията на организацията. *Все по-стратегическото значение, което ИТ придобива за много организации дава нова посока на ИТ аутсорсинга.* Фокусът в този контекст се измества от по-просто прехвърляне на информационни технологии (ИТ) с цел оптимизиране е на разходите към по-стратегически форми за извличане на изгода от ИТ, които създават конкурентно предимство и използват пълноценно ИТ възможностите и на възложителя, и на доставчика. Стратегическият ИТ аутсорсинг се използва за постигане на

радикална иновация или за обновяване на процеси, умения и технологии, като същевременно намалява финансовия риск и улеснява постигането на конкурентно предимство.

В следващата част от главата са разгледани ИТ способностите и компетенциите в организацията и техният принос към бизнеса. Приложено към функционалната област на информационните технологии, способностите се отнасят до капацитета на цялото предприятие да прилага информационните технологии в контекста на целите на предприятието, в зависимост от знанията и ангажираността както на ИТ функцията, така и на различните бизнес функции. Както при всяка способност, това включва компетенции на различни нива. Стратегическата иновация като принос на ИТ функцията на фирмата е свързана с разработването на уникални приложения на ИТ, които формират основата за радикална и устойчива промяна в бизнес модела. *Информационните технологии често са двигател на иновациите и допринасят за тяхното постигане.* ИТ компетенциите служат като ключов инструмент за разработването и изпълнението на динамични способности в рамките на една фирма. Стабилната ИТ компетенция *подобрява капацитета на организацията да усеща, овладява, адаптира и въвежда иновации в отговор на динамичните и развиващи се бизнес пейзажи.* Важна роля във връзката между информационните технологии и бизнес динамиката е запазена за ИТ архитектурата на предприятието. ИТ архитектурата на предприятието представлява организационната логика, която касае взаимовръзката между и оптималното използване на бизнес процеси, данни, ИТ приложения и инфраструктура. *Аутсорсингът на ИТ способности и компетенции е една от възможностите за организациите, ако искат тази функция да бъде на достатъчно високо ниво.*

За целите на дисертационния труд в следващата част от главата са разгледани иновациите в ИТ, разработването на нови продукти и тяхната връзка с конкурентоспособността на фирмата. *Разработването на нови продукти играе ключова роля в конкурентната стратегия на организацията.* Теоретичните изследвания върху аутсорсинга подчертават *централната роля на придобиването на външни ресурси в стратегическото управление на организацията, особено в контекста на разработването на нови продукти.* Аутсорсингът на информационни технологии, например, често се разглежда като ефективен метод за подпомагане на процесите на разработка на софтуер и технологичните иновации. *Експертните знания, предоставени от външни доставчици, помагат на организациите да преодолеят техническите предизвикателства и ускоряват времето за пускане на пазара на нови продукти.* Успешното разработване на нови продукти може да донесе няколко предимства:

1. Конкурентно предимство - иновацията чрез разработката на нови продукти може да осигури устойчиво конкурентно предимство чрез въвеждане на уникални продукти или услуги, които конкурентите впоследствие се стремят да възпроизведат.
2. Ръст на приходите - въвеждането на нови продукти разширява продуктовото портфолио на организацията, като потенциално увеличава потоците от приходи.

3. Пазарна адаптация - пазарът е динамичен и разработването на нови продукти позволява на организациите да се адаптират към променящите се предпочитания на клиентите, технологичния напредък и регулаторните изисквания.

Аутсорсингът на иновационни дейности при информационните технологии представлява стратегически подход, който множество организации използват, за да се възползват от външни ресурси и експертиза с цел ускоряване на иновационния процес. Този подход предоставя възможност за достъп до специализирани знания и умения, които не винаги са налични вътрешно в компанията. Аутсорсингът в ИТ сектора може да ускори разработката на нови продукти и услуги, като намали времето до пазара, което може да бъде от критично значение в бързо променящите се ИТ индустрии. Фирмите са все по-мотивирани да аутсорсват иновациите поради няколко причини. Изследването показва до известна степен аналогични с традиционния аутсорсинг фактори за възлагане на дейности на доставчик, но при аутсорсинга на дейности по иновация водещият фактор са знанията и компетенциите и достъпа до тях. Първо, аутсорсингът осигурява достъп до специализирана експертиза и знания, които може да не са лесно достъпни вътрешно, което позволява на фирмите да се възползват от външни възможности и да останат конкурентоспособни в бързо развиващите се индустрии. Второ, ефективността на разходите е важен двигател, тъй като аутсорсингът може да доведе до намалени разходи, свързани с научноизследователска и развойна дейност, инфраструктура и персонал, което позволява на фирмите да разпределят ресурсите по-стратегически. И накрая, аутсорсингът на иновациите може да ускори времето за пускане на пазара, критичен фактор в индустриите, където бързото внедряване на продукта е от съществено значение за поддържане на пазарната значимост. Тези мотиви заедно подчертават стратегическите предимства на аутсорсинга на иновациите в днешния динамичен бизнес пейзаж.

В главата са представени и различни форми на партньорски взаимоотношения при аутсорсинг на иновации в ИТ – партньорство, екосистеми, стратегически съюзи, съвместни предприятия и краудорсинг.

В последната част от втора глава са анализирани *рисковете и предизвикателствата пред аутсорсинга на дейности по иновациите в сферата на информационните технологии*. В допълнение към теоретичните възгледи, разгледани в първа глава, аутсорсингът често е анализиран от гледна точка на управлението на знанието и капацитета, който се изисква за иновации. Според тази перспектива, *прехвърлянето на някаква дейност към доставчик води до загуба на знанието за нея вътре във фирмата, което ще намали капацитета ѝ за иновации*. Аутсорсингът може да създаде *иновационна дилема за организацията, поради загуба на вътрешни знания и компетенции и поради риск от изтичане на поверителна информация, интелектуална собственост и ноу-хау*. Фирмите трябва да направят компромис между достъпа до най-новите знания при съвместни развойни дейности или аутсорсинг на иновация, например разработка на нов продукт, най-вече в индустрии с интензивно използване на знания. Рискът от загуба на вътрешни способности и компетенции в организацията-възложител може да бъде съществен проблем. Когато една компания разчита в голяма степен

на аутсорсинг, съществува потенциална опасност от загуба на добра преценка. Тази загуба на преценка може да доведе до намален фокус върху вътрешните иновации и развитието на критични компетенции и знания. Непрекъснатото вътрешно развитие на иновативни знания и компетенции е от съществено значение за дългосрочната конкурентоспособност. *Аутсорсингът обаче може да създаде фалиливо чувство за сигурност*, тъй като организацията може да започне да зависи прекомерно от външни доставчици за различни функции, пренебрегвайки вътрешните си усилия за иновации. За да намалят този риск, *организациите трябва да намерят баланс между аутсорсинг и вътрешни иновации*. Те трябва да продължат да се ангажират с развиването и поддържането на вътрешни компетенции, насърчаването на култура на непрекъснато учене и инвестирането в научни изследвания и развитие. Невъзможността да се запазят основните компетенции на компанията не само ще застраши нейната бъдеща конкурентоспособност, но също така може да създаде сериозен риск от зависимост от външни доставчици. Ключов въпрос е дали желаният достъп до „най-добрите в индустрията“ възможности е достатъчен, за да поддържа конкурентното си предимство, особено когато доставчикът обслужва други клиенти, които работят в същата индустрия или ниша. Конкретният опит престава да бъде уникален и се превръща в индустриален стандарт за най-добри практики. Специфичният проблем е, че достъпът до водеща в света експертиза чрез аутсорсинг може да бъде компрометиран от „изравняването“ на уникални предимства, когато водещите доставчици на услуги предлагат своята водеща в света експертиза на няколко клиенти. Управлението на аутсорсинга на иновации изисква проактивен и изпреварващ подход, който включва и планиране, управление на рисковете и заинтересованите страни, за да могат да бъдат постигнати целите, заложиени в проекта по иновация.

След извършен анализ на теоретичните концепции, разгледани в глави първа и втора бяха идентифицирани факторите с най-голямо значение за вземане на решение да се прехвърли дейност по разработване на нов и иновативен продукт:

Фактори с високо значение:

- Създаване на иновация
- Достъп до нови технологии
- Придобиване на конкурентно предимство чрез диференциация/фокус
- Оптимизация на разходите
- Фокус върху основните компетенции
- Липса на вътрешни компетенции и способности
- Достъп до специализирани умения
- Изпълнение на стратегическите цели на организацията
- Скорост/Бързина/ Предимство на първия ход

Фактори със средно значение:

- Гъвкавост/Адаптивност

Анализът валидира Хипотеза 1 „Основните фактори, които водят до вземане на решение да изберат аутсорсинг за разработване на нови продукти (NPD) пред вътрешно разработване на иновативни продукти, са бързият достъп до специализирани компетенции, ускоряването на времето за пускане на пазара и постигане на заложените стратегически цели“.

След извършен анализ на теоретичните възгледи, разгледани в глави първа и втора бяха идентифицирани рисковете с най-голямо значение за вземане на решение да се прехвърли дейност по разработване на нов и иновативен продукт или да се остави вътрешно:

Рискове/предизвикателства с високо значение:

- Загуба на интелектуалната собственост и ноу хау
- Загуба на вътрешни компетенции и способности
- Загуба на иновационен капацитет
- Загуба на контрол

Рискове/предизвикателства със средно значение:

- Рискове със сигурността
- Финансов риск, скрити разходи
- Загуба на клиенти или репутация
- Избор на неподходящ доставчик
- Проблеми с качеството и производителността
- Предизвикателства в координацията
- Проблеми с доставчиците

В края на втора глава бяха направени следните изводи:

Извод 1: Донякъде звучи парадоксално констатацията, че създаването на иновации е един от основните фактори за аутсорсинг на иновации при ИТ, но когато се разглежда в контекста на стратегическите цели на фирмата, тя придобива смисъл. Една от тези стратегически цели често включва иновации, независимо дали става дума за разработване на нови продукти, услуги или процеси, за да запази фирмата пазарната си позиция. Създаването на иновации, което включва генериране на нови идеи, провеждане на изследвания и разработки и представяне на иновативни решения на пазара, изисква значителна инвестиция на ресурси, включително време, опит и капитал. Въпреки че иновациите са от решаващо значение за дългосрочен успех, не винаги е осъществимо или ефективно за организациите да се справят с всички аспекти на иновациите вътрешно.

Следователно основният фактор за аутсорсинг на иновации при информационните технологии не е самият акт на създаване на иновация, а по-скоро стратегическият императив за компаниите да постигнат своите цели, свързани с иновациите, по-ефективно и ефикасно. Аутсорсингът се превръща в стратегически инструмент за организациите да се възползват от външни възможности/ресурси, да намалят времето за излизане на пазара и да останат конкурентоспособни в непрекъснато променяща се бизнес среда, като същевременно фокусират своите вътрешни ресурси върху основните компетенции и стратегически инициативи.

Извод 2: Голямата тежест на факторите „създаване на иновации“, „получаване на конкурентно предимство чрез диференциация/фокус“ и „изпълнение на стратегическите цели на организацията“ доказват тяхната взаимосвързаност.

1. *Създаване на иновации*: способността за създаване на иновации при ИТ е движещата сила зад това да остане организацията конкурентоспособна и адекватна на бързо развиващите се изисквания на пазара.
2. *Получаване на конкурентно предимство чрез диференциация/фокус*: аутсорсингът на разработка на нов софтуерен продукт с иновативни характеристики е по същество диференциация с цел постигане на стратегическо предимство. Тази стратегическа диференциация може да доведе до конкурентно предимство чрез уникални продуктови предложения, иновативни услуги или пазарна ниша. Аутсорсинг на иновации позволява на организациите да приспособят стратегиите си така, че да съответстват на тяхното желано конкурентно позициониране.
3. *Изпълнение на стратегическите цели на организацията*: успешното аутсорсване на иновациите и последващото постигане на конкурентоспособност трябва да се съгласува с основните стратегически цели на организацията. В този контекст иновациите се превръщат в стратегически фактор, който помага на организациите да постигнат своите дългосрочни цели, независимо дали става въпрос за разширяване на пазара, ръст на приходите или лидерство на пазара.

Иновациите са движещата сила, но те трябва да бъдат стратегически приведени в съответствие с целите на организацията и комбинирани със стратегия за диференциация, за да се постигне устойчиво конкурентно предимство. Аутсорсингът на иновациите е свързан с използването на външни способности за подхранване на креативността, позволявайки на организациите да се съсредоточат върху силните си страни и по този начин да изпълняват по-широката си стратегическа визия ефективно.

Извод 3: При аутсорсинга на иновационни дейности при ИТ теорията идентифицира водещи рискове, които се различават от водещите рискове при аутсорсинга на друг вид дейности (например ИТ поддръжка, оперативни услуги и т.н.). Три от четирите риска с високо значение за аутсорсинга на иновации са: *загуба на интелектуалната собственост и ноу хау, загуба на иновационен капацитет и загуба на вътрешните компетенции и способности.*

Обичайно те не са водещи при оценка на решения за аутсорсинг на друг тип дейности и операции, например поддръжка на ИТ инфраструктура.

Тази тежест на споменатите рискове дължи на факта, че иновациите сами по себе си са високо наукоемка, интензивна, развойна дейност, която изисква специфични ресурси с нишови знания, които трябва да се управляват ефективно и ефикасно и която като резултат създава интелектуален продукт. Аутсорсингът на дейности по създаване на иновативни продукти включва споделяне не само на процеси, но и на интелектуална собственост, основни компетенции и контрол върху стратегически инициативи, което прави рискът от изтичане на ноу-хау и интелектуална собственост много висок.

Четвъртият риск с голяма тежест е “загуба на контрол“, който е с висока тежест и при аутсорсинга на друг вид, неиновационни дейности.

Анализът не успява да валидира или отхвърли Хипотеза 2 *„Потенциалните предимства, свързани с аутсорсинга на дейности по разработката на иновативни продукти, включително достъпа до специализирани умения, ускоряване на времето за пускане на пазара и бързата разработка на уникален продукт, превишават потенциалните рискове и предизвикателства, които могат да възникнат от сътрудничеството с външни партньори, като потенциална загуба на интелектуална собственост, контрол и други“*. Потвърждение или отхвърляне следва да бъде извършено след изследване на казус и качествен и количествен анализ на данните получени от полу-структурирани интервюта.

Извод 4: Останалите идентифицирани рискове са със средно значение според изследваните източници. Повечето от тях са свързани с избор на неподходящ доставчик или последици от некомпетентно, некоректно или опортюнистично поведение. Това може да доведе до извода, че при вземане на решение за аутсорсинг на дейности по разработка на нов продукт клиентът предварително подбира доставчиците си. Когато репутацията на доставчика е добре установена и известна, има намаляване на информационната асиметрия и несигурността, което води до по-малък риск от разходи поради опортюнистично поведение от негова страна. Информацията за репутацията на доставчик може да намали финансовата оценка на рисковете от опортюнистично поведение, което прави аутсорсинга по-привлекателна и икономически осъществима опция за фирми, ангажирани в разработването на нови продукти.

Трета глава – Изследване на казуси, анализ и ключови констатации

Първата част от *трета глава* от главата разглежда подхода за изследователската методология – казусен подход, качествен и количествен анализ на данни, получени от полуструктурирани интервюта и триангулация на получените изводи от всички източници. Тук са разгледани и използваните източници на информация и етичните съображения, които водят автора на дисертацията – анонимност, надеждност и достоверност.

Във втората част от главата са изследвани два случая от практиката, в дълбочина и в контекста на теоретичната рамка заедно с проведени полу-структурирани интервюта, които са анализирани чрез качествен и количествен анализ.

В *първия* случай по примера на МСП е изследван международен аутсорсинг на дейности от страна на компания-възложител към друга компания – доставчик. Дейностите по иновационният ИТ аутсорсинг се осъществяват от българска ИТ компания вследствие възлагане от страна на компания от САЩ, след което обратно се предоставя готовия иновационен ИТ продукт за ползване на територията на САЩ, което *представя интерес от гледна точка на международния бизнес*. Избраният случай представлява отличен пример за *интернационализацията на българска фирма* и нейното активно участие в глобалната верига на стойността.

Представени са фирмения профил на компанията-възложител, която аутсорсва разработка на нов продукт, фирмения профил на компанията-доставчик, която извършва разработка на нов продукт, характеристиките и функционалностите на разработвания продукт, бизнес обосновката (бизнес случай) за разработка на нов продукт и конкурентната среда. Въз основа на тези данни, наблюдения и изследователска дейност (изводи след преглед на теоретични концепции в първа и втора глава), авторът изготви анализ, който дефинира основните фактори фирмата-възложител да предпочете аутсорсинг на разработката на платформата I-9 пред инхаус разработка:

1. Ускорено време за пускане на пазара
2. Достъп до специализирана експертиза и иновативни технологии
3. Постигане на конкурентно предимство
4. Постигане на стратегическите цели на ОФ
5. Оптимизация на разходите
6. Фокус върху основните компетенции
7. Смекчаване на риска
8. Скалируемост
9. Модулност
10. Гъвкавост

Факторите за вземане на решение, идентифицирани в разгледаните теоретични концепции и на факторите, идентифицирани след анализ на изследван случай съвпадат почти напълно.

Идентифицирани рискове за успеха на проекта и за самото съществуване на фирмата-възложител са следните:

1. Технически рискове по време на разработката на продукта и невъзможност за внедряване на иновативни технологии, необходими за продукта
2. Рискове за привеждане в съответствие с нормативната уредба и федералните регулации, което ще доведе до невъзможност за продажба в САЩ
3. Заплаха за изтичане на поверителна информация, като лични данни
4. Заплаха от изтичане на интелектуална собственост
5. Риск от забавяне на разработката и пропускане на крайния срок
6. Риск от липса на видимост върху прогреса и липса на координация между клиент и доставчик
7. Риск от оскъпяване на продукта заради нови функционалности или лошо изпълнени изисквания (доставка на негоден продукт)
8. При риск от неуспех на този проект фирмата ще спре да съществува

Рисковете за вземане на решение, идентифицирани в разгледаните теоретични концепции и на рисковете, идентифицирани след анализ на изследван казус съвпадат до голяма степен, но не напълно. Това може да се дължи на различни фактори, например липсата на съществуващи способности и компетенции във фирма OF, която е стартираща компания, съответно загубата на вътрешни компетенции и способности и загубата на иновационен капацитет не са приложими рискове в случая.

В хода на разработка на настоящия дисертационен труд беше взето решение да бъде разгледан и *втори казус* от практиката. За разлика от първия изследван казус, тук компанията-възложител е транснационална корпорация. Целта на това допълнително изследване е *анализ на разликите между факторите и рисковете, които обуславят решението за аутсорсинг на нов софтуерен продукт с иновативни характеристики при една ТНК и при едно МСП*. Данните за разглеждания казус са публични и могат да бъдат открити на фирмения сайт на фирмата-доставчик.

Във втория казус по примера на ТНК е изследван международен аутсорсинг от страна на една компания към друга компания – доставчик. Дейностите по иновационният ИТ аутсорсинг се осъществяват от френска ИТ компания с клон в Полша вследствие възлагане от страна на транс-национална корпорация със седалище в САЩ (със собствен развоен център в България), след което готовият иновационен ИТ продукт ще се използва на територията на Франция от клиенти – френски застрахователни компании, което *представява изследователски интерес от гледна точка на международния бизнес*. Избраният казус е отличен пример за интернационализация и за международните вериги и мрежи на стойността.

Вторият казус е разгледан в по-малка дълбочина, като бяха представени предпоставките на микроикономическо и макроикономическо ниво за възникналата нужда от аутсорсинг, характеристиките на двете компании – възложител и клиент, характеристиките на

продукта, факторите и рисковете, довели до решение за аутсорсинг на разработката на нов софтуерен продукт с иновативни характеристики. Въз основа на тези данни, наблюдения и изводите след прегледа на теоретични концепции в първа и втора глава, бяха изведени основните фактори, които мотивират фирмата-възложител (ТНК) да възложи разработката на нов софтуерен продукт на доставчик, вместо да се възползва от собственото си развойно звено:

1. Постигане на стратегическите цели на DXC Technology
2. Допълване на иновационен капацитет и подсилване на съществуващи знания и компетенции
3. Ускорено време за пускане на пазара
4. Ускорено време за разработка на нов продукт
5. Постигане на конкурентно предимство
6. Смекчаване на риска: най-вече на риска от загуба на иновационен капацитет и риска от загуба на вътрешни знания и компетенции, съответно на риска да не могат да бъдат постигнати стратегическите цели на компанията, в които е заложено задържане на пазарния дял чрез пускане на нови продукти и модули.

Въз основа на разгледания казус на примера на DXC Technology бяха идентифицирани основните рискове *при аутсорсинг*:

1. Заплаха от изтичане на интелектуална собственост и ноу-хау
2. Технически рискове по време на разработката на продукта и невъзможност за внедряване на иновативните технологии, необходими за продукта
3. Загуба на контрол и потенциални отклонения от стандартите за качество и сроковете

В изследвания казус рискът от загуба на иновационен капацитет на ТНК е идентифициран, но причините за него *не са в практиките на аутсорсинг* (както е при МСП), а във 1) *вътрешни проблеми* на ТНК след сливане, 2) *динамичния характер на пазара на труда за софтуерни специалисти в България*, който е определян като все по-непредвидим и с увеличаваща се цена на труда, която започва да достига цената за подобни знания, умения и опит в Западна Европа.

След сравнение и анализ на водещи фактори и рискове при ТНК и МСП за аутсорсинг на нов софтуерен продукт с иновативни характеристики, може да се направи изводът, че съществуват известни разлики при ТНК и компания със среден или малък размер. Докато при малките и средните компании *един от водещите мотиви е достъпа до специализирана експертиза и до нови технологии*, при ТНК *водещият мотив е допълване при нужда на вече съществуващи такива компетенции и капацитет*. Практиката и изследователски казуси показват, че често *стартиращи компании и МСП нямат никакви (или имат минимални) вътрешни ресурси за реализация на иновативни идеи и аутсорсингът е единствената възможност за тях да реализират иновативния си потенциал чрез разработка и пускане на*

пазара на нов продукт и съответно да постигнат конкурентно предимство и стратегическите си цели.

Друга съществена разлика между ТНК и МСП е управлението на рисковете. Докато МСП са поставени в по-неблагоприятна позиция при работа с доставчици поради рискове от опортюнистично поведение и липсата на вътрешен контрол (често управлението на проекта се възлага на доставчика, което може да доведе до липса на видимост и реализация на рисковете относно обхвата, разходите, качеството и сроковете), *ТНК се възползват от властовата асиметрия и големите си вътрешни ресурси, за да управляват идентифицираните рискове като налагат своите вътрешни процеси и ресурси за контрол и управление на проектите по разработка на нов продукт.* Това до голяма степен важи и за рисковете за интелектуалната собственост и ноу-хау, тъй като *ТНК могат да наложат договори със строги клаузи и да следят за тяхното стриктно спазване, а съответно имат и ресурсите да преследват по всякакъв начин недобросъвестно или незаконно поведение.*

Направените изводи *потвърждават нуждата от последващо изследване на мотивите на малките и средните компании (МСП) да използват външни източници на знания, умения и технологии при разработка на нови софтуерни продукти с иновативни характеристики.*

В следващата част от трета глава беше извършен качествен и количествен анализ на данни, получени от полу-структурирани интервюта. Респондентите са 7 на брой, заемащи различни роли в компанията-възложител - CFO (финансов директор), CEO (главен изпълнителен директор), CTO (главен технически директор), Член на съвета 1, Член на съвета 2, Продуктов мениджър и Технически архитект.

Констатациите от качествения анализ хвърлят светлина върху факторите, влияещи върху решенията за аутсорсинг, като дават важни знания както за академичните изследователи, така и за практиците в индустрията.

Последващият тематичен анализ на тези констатации дава интересна в количествен аспект информация за значимостта на отделните фактори:

Темата за *компетенциите/способностите* се очертава като най-често споменавания фактор, с 61 случая. Той подчертава значението на този фактор за компаниите, които търсят външен експертен опит, за да подобрят основните си компетенции и достъп до специализирани умения.

Темата *Стратегия/Конкурентоспособност* е с 57 споменавания. Тази тема подчертава стратегическото намерение зад решенията за аутсорсинг, като подчертава как организациите се стремят да постигнат конкурентно предимство и да подобрят своето позициониране на пазара, включително чрез прехвърляне на дейности по продуктова иновация извън границите си.

Темата *Времеви Фактор* е третата най-често споменавана тема с 45 случая. Този фактор отразява голямото значение за компаниите на бързината при разработването и пускането на продукта, особено в софтуерната индустрия, където иновационните цикли са кратки.

Темата за рисковете (*Рисков Фактор*) се появява с 30 случая. Този фактор подчертава значението на риска при решенията за аутсорсинг на дейности по разработка на иновативни софтуерни продукти.

Темата за разходите (*Разходен Фактор*) е най-рядко споменавана, само с 5 случая. Този фактор все пак подчертава важността на свързаните с разходите съображения при аутсорсинга. Ефективното управление на разходите остава основен аспект на решенията за аутсорсинг.

След извършен анализ на Парето получените данни показваха, че ускоряването на времето за излизане на пазара, скоростта на разработка на нов продукт, поддържането на конкурентоспособността и достъпът до специализирани умения трябва да бъдат основните области на внимание при вземането на решения за аутсорсинг. Тези фактори са най-значимите в набора от данни и трябва да бъдат внимателно оценени и адресирани от организациите, за да оптимизират своите стратегии за аутсорсинг.

Ключови констатации и изводи:

Извод 1: След извършена триангулация на данните, получени от проучването (изследователски казуси, количествен и качествен анализ на данни от полу-структурирани интервюта) показват, че *основният двигател на решението на фирмата-възложител (МСП) за аутсорсинг на разработката на нов софтуерен продукт с иновативни характеристики са се крие предимно в:*

- *търсенето на конкурентно предимство чрез диференциация (уникален и иновативен продукт) и фокус (познаване и задоволяване на специфичните нужди на определен пазарен сегмент);*
- *бързина на разработката, която да ускори времето за достъп до пазара;*
- *най-вече достъпа до тези специализирани способности и компетенции, които бързо, качествено и безрисково да произведат този уникален продукт с иновативни характеристики.*

Изследването доказва как организациите използват аутсорсинга като стратегически инструмент за преодоляване на вътрешните времеви ограничения. Чрез *използване на външни ресурси и възможности, които предлагат бързина и ефективност, фирмите могат да ускорят разработването на продукта и навлизането на пазара.* Този проактивен подход позволява на организациите да се ориентират в конкурентния пейзаж с гъвкавост, като въвеждат иновативни решения и поддържат конкурентното си предимство въпреки присъщите предизвикателства, свързани с кратките иновационни цикли, конкуренцията и ограничените ресурси. Чрез стратегическо сътрудничество с външни партньори фирмите могат да използват своите способности, за да ускорят разработването на продукти и да се възползват от

чувствителните към времето пазарни прозорци. Това насърчава култура на бързи иновации и позволява на организациите да представят иновативни продукти първи на пазара. *Стратегическите съображения и стремежът към конкурентоспособност чрез разработване на иновативни продукти са убедителни мотиви за организациите да изберат аутсорсинг за разработка на иновативни нови продукти.* Организациите стратегически използват аутсорсинга за достъп до специализирани умения, насърчаване на иновациите, фокусиране върху основните компетенции, достъп до разнообразен опит и смекчаване на рисковете.

Извод 2: След извършена триангулация на данните, получени от проучването (изследователски казус и качествен анализ на данни от полу-структурирани интервюта) показват, *основните идентифицирани рискове* за фирмата-възложител (МСП) при аутсорсинг на разработка на нов софтуерен продукт с иновативни характеристики са:

- Загуба на интелектуалната собственост и ноу хау
- Загуба на вътрешни компетенции и способности
- Загуба на иновационен капацитет
- Загуба на контрол
- Рискове със сигурността

Ефективното справяне и управление на множество рискове е от основно значение за поддържане на конкурентно предимство и постигане на дългосрочен успех. Смекчаването на рисковете в такъв динамичен контекст изисква от организациите да дадат приоритет на управлението на риска като неразделна част от техния процес на вземане на стратегически решения. Те трябва да разработят стабилни рамки за оценка на риска и да прилагат проактивни стратегии за смекчаване на риска, които отговарят на постоянно променящия се бизнес пейзаж.

Извод 3: След анализ на заключенията от прегледа на съществуващите теории, констатациите от изследователския казус, качествения анализ и дискусиата, можем да отговорим на основния въпрос на дисертационния труд - каква е ролята на аутсорсинга като фактор за конкурентоспособни иновационни решения в международния бизнес:

- *Аутсорсингът играе ключова роля в подобряването на иновационните компетенции на компанията,* като предоставя на организациите достъп до огромен пул от външен опит и знания. Външните партньори предоставят богатство от специфични за индустрията знания и иновативни идеи на масата.
- *Аутсорсингът насърчава среда за сътрудничество,* в която различни гледни точки се събират, за да стимулират иновациите. Чрез ангажиране с външни партньори, които притежават уникални знания и опит, компаниите могат да стимулират креативността и кръстосаното влияние на идеи.

- По същество добре управляваният аутсорсинг улеснява вливането на свежи перспективи и най-добри практики, като позиционират една компания за устойчив успех.
- Повечето от идеите, знанията, способностите и ресурсите, стратегически за проекти за разработване на нови продукти, са извън фирмите във високоинтензивните иновационни индустрии. *Аутсорсингът улеснява достъпа до нишови и редки умения и знания, които са от решаващо значение за повишаване на иновационната компетентност на фирмите.*
- Аутсорсингът предоставя на организациите *възможността да се възползват от последните технологични постижения, без да са задължени да правят значителни вътрешни инвестиции.*
- *Аутсорсингът предоставя на компаниите гъвкавост да надграждат своите иновационни усилия според нуждите си.*
- Чрез ангажиране на външни партньори организациите *получават достъп до по-широк набор от знания, умения и ресурси.*
- *Аутсорсингът улеснява ефективното разпределение на ресурсите, като дава възможност на организациите да пренасочат своя вътрешен талант и усилия към основни компетенции*
- *Бързина и предимството да бъдеш първи на пазара е от решаващо значение, когато разглеждаме аутсорсинга като двигател за конкурентоспособност чрез иновации. Бързата реакция на пазарните промени е от решаващо значение за конкурентоспособността.*
- Аутсорсингът може също да бъде *рентабилна стратегия за иновации*, макар че това да не е идентифицирано като един от водещите фактори при полу-структурираните интервюта.
- Въпреки, че иновациите по своята същност носят рискове, *аутсорсингът може да подпомогне управлението и смекчаването на риска.*

Извод 4: *Аутсорсингът играе ключова роля за повишаване на иновационната компетентност на организацията.* Като предоставя достъп до външна експертиза, специализирани умения и иновативни технологии, аутсорсингът дава възможност на компаниите да правят иновации по-ефективно и ефикасно. Емпиричните доказателства от казуса затвърждават идеята, че аутсорсингът може да бъде стратегически двигател на иновациите, което в крайна сметка води до значителни конкурентни предимства в днешния силно конкурентен бизнес пейзаж.

Извод 5: Основният фактор за аутсорсинг на иновации не е самият акт на създаване на иновация, а по-скоро стратегическият императив за компаниите да постигнат своите цели,

свързани с иновациите, по-ефективно и ефикасно. *Аутсорсингът се превръща в стратегически инструмент за организациите да се възползват от външни възможности, да намалят времето за излизане на пазара и да останат конкурентоспособни в непрекъснато променяща се бизнес среда, като същевременно фокусират своите вътрешни ресурси върху основните компетенции и стратегически инициативи.* По същество аутсорсингът на иновациите се превръща в средство организациите да постигнат крайната си цел за стимулиране на иновациите и поддържане на конкурентно предимство на пазара. Аутсорсингът се очертава като мощен катализатор за конкурентоспособност чрез иновации. *Стратегическото използване на аутсорсинга има потенциала да трансформира една организация, като я позиционира като лидер в индустрията.*

Дисертационният труд има следните *ограничения*: ключовите констатации от този дисертационен труд и проведеното изследване *е възможно да не са приложими извън софтуерната индустрия*, която се занимава с разработка на приложения и системи. Въпреки, че тази дисертация дава ценна представа за практиките на международен аутсорсинг в рамките на тази индустрия, важно е да се признаят ограниченията на това изследване.

Едно от *основните ограничения се крие в спецификата на изследваната индустрия*. Софтуерната индустрия има своите уникални характеристики и динамика и ключовите констатации и препоръки, представени в това проучване, може да не могат да се прехвърлят директно върху други индустрии. Факторите, влияещи върху решенията за аутсорсинг, иновационните процеси и конкурентната среда могат да варират значително в различните сектори. Необходимо е да се подхожда с внимание при опит да се приложат заключенията, направени тук, в контекст извън софтуерната индустрия.

Друго *ограничение*, което трябва да се вземе предвид, *е времето измерение на това изследване*. Софтуерната индустрия е известна с бързата си еволюция, като технологиите, пазарните тенденции и бизнес моделите се променят често. Данните и казусът, анализирани в този дисертационен труд, отразяват конкретна времева рамка (2021 – 2023) и е възможно динамиката на аутсорсинга и иновациите в софтуерната индустрия да се развият с такава скорост, че заключенията и препоръките да не бъдат приложими в обозримо бъдеще. Бъдещите изследвания трябва да вземат предвид развиващия се характер на тази индустрия и да продължат да изследват връзките между решенията за аутсорсинг и резултатите от иновациите.

Дисертацията предоставя основа и стимулира интерес към бъдещи изследвания и практически приложения в областта на аутсорсинга и иновациите. Подходът, използван в нея, и представените модели и анализи *създават основа за допълнителни изследвания и развитие на стратегически решения в сферата на иновациите и управлението на аутсорсинга.*

Като се имат предвид изброените по-горе ограничения, препоръчително е за бъдещи изследователски усилия *да се повторят и разширят констатациите на тази дисертация в контекста на други индустрии (например фармацевтична, авиационна, биотехнологична).*

Сравнителните проучвания в различни индустрии биха могли също да допринесат за идентифициране на общи черти и разлики във връзките между аутсорсинг, иновации и конкурентоспособност. Освен това, *динамичен анализ, който проследява промените в аутсорсинг практиките и тяхното въздействие върху иновациите с течение на времето, може да предостави ценна представа за развиващия се характер на тези взаимоотношения.* Докато тази дисертация допринася значително за разбирането за аутсорсинга и иновациите в софтуерната индустрия, *тя служи като основа за по-нататъшни изследвания за изследване на тези явления в по-широк контекст и за по-дълъг период.*

Дисертацията е актуално и новаторско изследване в областта на международния аутсорсинг - теория и практика. Това твърдение се подкрепя и от *авторските приноси* и по-конкретно:

Теоретични и теоретико-приложни приноси

1. Въз основа на обхватно и задълбочено проучване на теоретични възгледи относно същността и еволюцията на международния аутсорсинг са дефинирани стратегическо значимите движещи сили по отношение на иновационния аутсорсинг. Очертана е и е доказана смяната на парадигмата по отношение на ресурсната характеристика на аутсорсинга - от традиционните ресурси и фактори на производство се проследява утвърждаването на ресурса знание (компетенции, способности и иновационен капацитет) като фактор за стратегическо решение за прехвърляне на дейности в международния бизнес.
2. В теоретико-приложен аспект дисертационният труд изследва и доказва ключовата роля на основните механизми и фактори при иновационния аутсорсинг. Успоредно с това е открито значението на иновационния аутсорсинг за конкурентоспособността на възложителя в контекста на международния бизнес. Утвърдените постановки и изводи са съществени и за доказване на авторската теза и хипотеза чрез проведеното последващо изследване (казус).

Методологически и практико-приложни приноси

3. Дисертационният труд допринася за разширяване на приложното поле на познати инструменти на научното изследване в слабо-проучвана област на международния бизнес - международен иновационен ИТ аутсорсинг.
4. В резултат от проведените проучвания и анализ, дисертационният труд предоставя конкретни предложения на компании и институции, които те биха могли да използват в процеса на вземане на решения по отношение на иновационния ИТ аутсорсинг и увеличаване на иновационния капацитет както на фирмено, така и на общинско и държавно ниво. Този практически аспект на дисертацията е от съществено значение за приложение в ИТ сектора и в публичния сектор.

Следните *препоръки* могат да помогнат на българските ИТ компании да са още по-разпознаваеми, да изградят добра репутация и висококвалифицирани екипи с цел да привлекат клиенти за иновативни проекти и дейности от цял свят и да насърчат растежа и развитието си в глобален мащаб:

1. Българските ИТ компании, които се стремят да привлекат чуждестранни клиенти за аутсорсинг на иновационни дейности, трябва да поставят силен акцент върху развитието на нишови и специализирани умения и изграждането на експертиза. Изграждането на ключови компетенции в области като изкуствен интелект, блокчейн, киберсигурност, RPA, машинно учене, големи данни и облачни технологии е от съществено значение за отговор на изискванията на световния пазар. Насърчаването на служителите да се стремят към признати в индустрията сертификати служи като конкретно доказателство за техните способности, като подобрява уменията им и предоставя мощен инструмент за управлението на репутацията като надежден партньор. От решаващо значение е усилията за развитие на умения да са в съответствие със специфичните нужди и предизвикателства, пред които са изправени потенциалните клиенти. Чрез активно търсене на информация от клиентите и пазара за нуждите от нови продукти и услуги и съответно тяхното създаване и адаптиране, българските ИТ компании могат да се позиционират като водещи партньори в иновациите.
2. Българските ИТ компании могат да насочат усилия към подобряване на видимостта на своята репутация като източник на нишови и иновативни знания и умения. За да се привлекат чуждестранни клиенти за аутсорсинг на иновационни дейности, от съществено значение е компаниите да установят силно онлайн присъствие и да участват активно в международни събития и платформи. Изграждането на разпознаваемост, доверие и надеждност на международния пазар е жизненоважно за успеха в силно конкурентния свят на ИТ аутсорсинга.
3. Българските ИТ компании, които искат да привлекат чуждестранни клиенти за аутсорсинг на иновационни дейности, следва да се фокусират върху изграждането на репутация за най-добрите практики и стандарти за сигурност. Постигането на индустриални сертификати като ISO 27001 може да бъде ключова стъпка в демонстрирането на ангажимента към сигурността на данните. Като дават приоритет на стабилни мерки за сигурност, компаниите не само вдъхват доверие на потенциалните клиенти, но и се отличават на конкурентен пазар.

Следните *препоръки* могат да помогнат на България да стане още по-привлекателна дестинация за аутсорсинг на иновативни проекти и дейности с висока добавена стойност:

1. Българското правителство може да работи за повишаване на прозрачността и достъпността на информацията относно иновационния капацитет на българските компании. Предоставяните доклади за иновации от неправителствени организации, публикациите и статистическите данни на международни организации, включително

СОИС следва да бъдат ползвани от страната на компетентните държавни органи и институции за промотирането на иновационните предимства на българския бизнес, учебни заведения и изследователски кадри.

2. Независимо от наличие на законодателна уредба за защита на различните продукти на интелектуална собственост е подходящо да се работи по разширяване на правната рамка за защита на създаваните иновационни продукти в ИТ включително. Като предлагат сигурна среда за защита на интелектуалната собственост, българските институции могат да вдъхнат доверие на чуждестранните клиенти, които искат да изнесат иновационни дейности.
3. Насърчаването на публично-частно партньорство между български компании и образователни институции ще повиши иновационния капацитет на компаниите и знанията и уменията за създаване на иновации.
4. Насърчаване на ученето през целия живот ще гарантира, че специалистите в България ще останат конкурентоспособни и адаптивни към променящите се изисквания на индустрията, както и ще помогне на тези хора, чиито професии стават ненужни поради автоматизация и внедряване на изкуствен интелект.

IV. Заключение

През последното десетилетие аутсорсинг индустрията бележи динамично развитие и тази тенденция е вероятно да се запази в близко бъдеще. В международния бизнес се наблюдават все по-голям брой фирми, не само транснационални корпорации, но и малки и средни предприятия, които предприемат стратегия на аутсорсинг с цел иновации. Процесът на аутсорсинг в международния бизнес е сложен процес, който изисква добро познаване на международния бизнес, стратегическото управление, макроикономиката, информационните технологии и други науки – както теоретично, така и практически. Именно поради тези причини подготовката на изследването в настоящия дисертационен труд мога да определя като сериозно предизвикателство.

Една от задачите на изследването, заложена в увода на представения дисертационен труд, беше да се докаже основната теза на този дисертационен труд, *че стратегическото решение на компаниите за международен аутсорсинг на иновационни дейности променя парадигмата за ресурсното осигуряване при аутсорсинга и неговия принос като конкурентно предимство*. Тя беше основана на две хипотези, подробно разгледани и анализирани в контекста на аутсорсинга на иновативни дейности. На база на направеното изследване в дисертационния труд, бихме могли да направим няколко обобщени извода.

Хипотеза 1: Основните фактори, които водят до вземане на решение да изберат аутсорсинг за разработване на нови продукти (NPD) пред вътрешно разработване на иновативни продукти, са бързият достъп до специализирани компетенции, ускоряването на времето за пускане на пазара и постигане на заложените стратегически цели.

За да валидирам първата хипотеза, прегледах обширен набор от източници и изследвания, които разглеждат факторите, влияещи на решението за аутсорсинг на разработване на нови продукти. Също така, анализирах казуси от практиката и данни от организации, които са избрали аутсорсинг на разработване на нови софтуерни продукти с иновативни характеристики, и доказах, че бързият достъп до специализирани компетенции за разработка на нов софтуерен продукт с иновативни характеристики с цел запазване или увеличаване на пазарен дял и съответно ускоряването на времето за пускане на пазара на този продукт са ключови фактори за тяхното решение. Този подход позволява на компаниите да постигнат конкурентно предимство и стратегическите си цели. Като обобщих доказателствата от теорията и практиката, мога да заключа, че хипотеза 1 е валидирана. Бързият достъп до специализирани компетенции, ускоряването на времето за пускане на пазара и постигането на стратегическите цели са основни фактори, които карат организациите да изберат аутсорсинг пред вътрешно разработване на иновативни продукти.

Следователно можем да заключим, че хипотеза 1 е валидирана.

Хипотеза 2: Потенциалните предимства, свързани с аутсорсинга на дейности по разработката на иновативни продукти, включително достъпа до специализирани умения, ускоряване на времето за пускане на пазара и бързата разработка на уникален продукт, превишават потенциалните рискове и предизвикателства, които могат да възникнат от сътрудничеството с външни партньори, като потенциална загуба на интелектуална собственост, контрол и други.

На базата на извършените в дисертационен труд изследвания мога да направя следните заключения:

- Потенциални предимства на аутсорсинга: изследвания и практика показват, че аутсорсингът на дейности по разработка на иновативни продукти позволява на организациите да представят нови (и уникални) продукти на пазара по-бързо и с по-ниски разходи, което може да допринесе за постигането на конкурентно предимство. Също така аутсорсингът от този модел допринася за постигането на стратегическите цели на организацията, което е от решаващо значение за оценка на успеха и.
- Потенциални рискове и предизвикателства: въпреки предимствата, съществуват потенциални рискове при аутсорсинга, като загуба на интелектуална собственост и ноу-хау, както и загуба на контрол, качество, финансови средства и репутация. Тези рискове могат да доведат до неуспех да се постигнат стратегическите цели на организацията и дори до прекратяване на дейността и. Внимателната оценка и проактивното управление на рисковете и заплахите допринасят рисковете да не се реализират. В този смисъл потенциалните предимства превишават потенциалните загуби от реализирани рискове. Важно е обаче да се отдели необходимото внимание на управлението на тези рискове, за да се гарантира успешното сътрудничество с външни партньори и успешното приключване на проекта по иновация.

Следователно можем да заключим, че хипотеза 2 е валидирана.

В заключение дисертационният постига своите задачи, цели и доказва тезата, *че стратегическото решение на компаниите за международен аутсорсинг на иновационни дейности променя парадигмата за ресурсното осигуряване при аутсорсинга и неговия принос като конкурентно предимство.* Това валидиране на тезата подчертава критичната роля, която аутсорсингът играе за подобряване на иновационните способности на фирмата и цялостната ѝ конкурентоспособност на пазара.

В заключение, този дисертационен се опита да навлезе в проблемите на аутсорсинга като стратегически инструмент за иновации в сферата на информационните технологии. Чрез щателен анализ, теоретично проучване и емпирично изследване, обосновах ролята на аутсорсинга като катализатор на иновациите при определени обстоятелства (в ТНК и в МСП за разработка на нови софтуерни продукти с иновативни характеристики), което от своя страна подсилва конкурентната позиция на фирмата. Обширното изследване на теоретичните концепции и казусите даде допълнителен поглед върху многостранния характер на аутсорсинга, включващ икономически, договорни, стратегически, технологични измерения, наред с други. Нещо повече, изследването показва, че добре информираният и стратегически подход към аутсорсинга не само допринася за създаването на иновативна стойност, но също така дава възможност на компаниите да навигират успешно в динамична външна среда. Императивът за адаптиране към променящите се нужди на клиентите е изпълнен, което в крайна сметка допринася за устойчиво конкурентно предимство и постигане на заложените стратегически цели.

V. Списък на публикациите по темата на дисертацията:

1. Генова, М., (2017). Възможности за постигане на иновации чрез аутсорсинг, Сборник "Членството на България в Европейския съюз: девет години по-късно", УНСС, София
2. Генова, М., (2018). Връзка между аутсорсинг и иновации при информационните технологии, Сборник "Членството на България в Европейския съюз: девет години по-късно", УНСС, София
3. Генова, М., (2020). Връщането на дейности при транснационалните корпорации – теоретични и терминологични рамки, Сборник "Членството на България в Европейския съюз: дванадесет години по-късно", УНСС, София