

Катедра "Управление"

**Управление на риска при реализацията на
аутсорсинг проекти**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертация за придобиване на образователна и научна степен

„ДОКТОР“

по научна специалност „Социално управление“,

ПН 3.7 „Администрация и управление“

Разработил:

Научен ръководител:

Силвия Цанкова Стойчева

проф. д-р Матилда Александрова

София, 2023

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита от Катедрения съвет на катедра „Управление“ към Факултет „Управление и администрация“ на УНСС-София на редовно заседание, проведено на 7. 03. 2023 г.

Публичната защита на дисертационния труд ще се състои на 22. 05. 2023 г. от 11 часа в УНСС – София.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Актуалност на темата

В последните години световната икономика отбелязва ръст в развитието си, независимо от кризисните и рисковите фактори, на чието влияние е изложена. Дори Ковид-19, който за пръв път в модерната история затвори географските граници, а хората - в домовете им, като нанесе мащабни социални и икономически щети, остана безсилен пред прогреса на някои отрасли, които съумяха своевременно да проявят гъвкавост и подходяща тактика. Такъв отрасъл е аутсорсингът, осигуряващ трансфериране на бизнес процеси от една организация към друга.

Управлението на бизнеса предполага усилия в посока на това всичко да протича гладко и безпроблемно, и да води до качествени резултати. За да бъдат успешни и конкурентноспособни в свят на глобализация и непрестанни промени, организациите е необходимо да разширяват обхвата и качеството на реализираните проекти, да укрепват партньорствата със съществуващите си клиенти и да привличат нови такива. Това следва да бъде съпроводено с активна работа за повишаване на конкурентните предимства в проектното управление и управлението на трансферираните бизнес процеси. Често обаче съществуват ситуации и възникват бизнес проблеми, с които отделна организация не може да се справи сама. В този случай се появява нуждата от аутсорсинг.

Какво всъщност представлява аутсорсингът и защо, и кога е нужно да бъде въведен като стратегия за бизнеса? Кои са основните рискове при реализацията на аутсорсинг проекти и как тези рискове биха могли да бъдат управлявани ефективно? На тези актуални въпроси следва да се намери ясен и адекватен отговор, съобразен с многобройните предизвикателства пред съвременния бизнес.

През последното десетилетие се наблюдава феноменално увеличаване на аутсорсинга на услуги и се променя начина, по който се прави бизнес. Натискът върху разходите и подобряването на качеството са основните двигатели за растежа в този сектор. Намирайки своята основа първо при разработването на софтуерни решения, аутсорсингът неусетно се разпространява в други оперативни области, а именно: услуги, поддържани от информационните

технологии, включително центрове за обаждания и бюра за помощ. Това допълнително дава тласък на аутсорсинга на бизнес процеси („BPO” – Business Process Outsourcing) като жизнеспособна бизнес практика в областите, различни от тези на информационните технологии – например рутинни или неосновни операции в счетоводни и финансови услуги, администрация на човешки ресурси, инженеринг и др.¹ През последните двадесет години популярността на аутсорсинга като бизнес стратегия продължава да расте с пълна сила. Засилващата се глобализация играе огромна роля в разпространението и популяризирането на тази стратегията, носейки със себе си усещането за безграничност (Gupta, 2008).

Наблюдават се обаче, редица предизвикателства пред реализацията на аутсорсинг проектите, които могат да имат потенциално отрицателни последици, като например загуба или изтичане на организационно знание, когато една компания реши да изнесе част от бизнес процесите си към друг подизпълнител (Alexandrova, 2015). Налице са и тревожни мнения относно разрастването на аутсорсинга, свързани с изтичане на висококвалифицирани кадри на локално ниво, компромиси в бизнеса, отрицателна репутация поради липсата на корпоративна социална отговорност (Somjai, 2017).

Управлението на риска се превръща в основно предизвикателство при реализацията на аутсорсинг проекти в условия на нарастващ брой и сложност на тези проекти и глобална конкуренция. В редица изследвания като рисковни фактори се идентифицират сигурността на информацията и информационното осигуряване, както и комуникациите между партньорите (доставчик и клиент) при изпълнение на аутсорсинг проекти. В регулярните проучвания на Standish Group, се посочва, че над 50 процента от аутсорсинг проектите завършват с изоставяне от графика и надхвърляне на първоначално одобрения бюджет². Около 20 процента от тези проекти биват предсрочно прекратявани поради значителните рискове на които са изложени. Към тези рискове могат да се отнесат и скритите разходи при реализацията на тези проекти. Описаните причини водят до повишаване на изследователския интерес към прилагането на методи за

¹ Sen, F., Shiel, M., 2006. From business process outsourcing (BPO) to knowledge process outsourcing (KPO): some issues. *Human Systems Management*, vol. 25, pp. 145–15.

² Standish Group. CHAOS2020 Beyond Infinity. <https://www.standishgroup.com/news/49>

идентифициране и противодействие на негативните последици от риска при реализацията на аутсорсинг проекти.

Дейностите при реализирането на аутсорсинг проекти, които най-често се прехвърлят от клиент към партньор – външен изпълнител, са главно в сферата на информационните и комуникационните технологии, иновациите, управлението на проектни екипи, маркетинга, одита, изследванията и дизайна и други. Бързото технологично развитие на информационните и комуникационните технологии улеснява разработването на успешни модели в областта на предоставяне на бизнес услуги и реализирането на аутсорсинг проекти от един доставчик към множество клиенти. Това на практика повишава значително компетентността на доставчика в дадената област и води до създаване на аутсорсинг центрове, които планират, изпълняват и контролират множество проекти (Samadi, H., S. Nazari-Shirkouhi and A. Keramati, 2014).

Независимо от факта, че реализирането на аутсорсинг проекти се асоциира със съществени предимства за организациите, то е свързано и с преодоляването на съществени рискове. Това води до повишен интерес в последните години от страна на аутсорсинг компаниите към идентифицирането, оценяването и цялостното управление на риска при планирането и изпълнението на аутсорсинг проекти. Освен оценяването на равнището на риск, на което са изложени проектите, познаването и прилагането на механизми за управление на аутсорсинг рисковете се идентифицират като ключови фактори за успеха на тези проекти. Често идентифицирането на рисковите фактори е част от аутсорсинг споразуменията, които се подписват между партньорите.³

Преди да бъде избран бизнес моделът на аутсорсинг следва да се анализират конкретните нужди на управляваната компания. Основните въпросителни пред бизнеса се свеждат до това, дали целите са фокусирани върху минимизиране на финансови ресурси, дали са налице ограничения, свързани с времето за изпълнение на конкретни задачи, или това, което организацията се опитва да компенсира чрез аутсорсинг е по-скоро знания и опит в конкретна област. Извеждането на ясни отговори и доказателства по горепосочените въпроси насочва и към решението дали аутсорсингът е подходяща алтернатива в

³ Aron, R., Clemons, E., Reddi, S., 2005. Just right outsourcing: understanding and managing risk. *Journal of Management Information Systems* 22 (№ 2), pp. 37–55.

конкретните условия. Това определя и потенциалните компромиси, които биха могли да бъдат направени в интерес на реализацията на избрания бизнес модел, както и опасностите и рисковете, които вървят ръка за ръка с въвеждането на тази стратегия. Преди всичко обаче, задължително трябва внимателно да анализираме значението на аутсорсинг терминологията, както и да разберем повече за придружаващите го процеси, идентифицирайки рисковете, свързани с реализацията на тези процеси.

Аутсорингът не е нова идея. Популярността му като бизнес стратегия расте с пълна сила през последните между десет и двадесет години. (LaBella, 2012). Масовата глобализацията играе огромна роля в разпространението и популяризирането на аутсорсинг стратегията, носейки със себе си усещането за безграничност. Вече все повече професионални отрасли демонстрират и доказват факта, че успешният бизнес може да съществува и да се управлява от всяка точна на света, стига да разполагаме с интернет връзка. От своя страна пък аутсорсингът се използва и като възможност за откриване на таланти в конкретна сфера в международен аспект, за превръщане на текущите служители в още по-добре квалифицирана работна ръка, както и най-вече за оптимизиране на разходите. (Hirschheim, Dibbern, 2009)⁴.

Съществуват, разбира се, и много негативни мнения относно аутсорсинга. Често той се свързва с изтичане на качествени кадри на локално ниво, налагане на компромиси в бизнеса, а понякога отрицателната му репутация се свързва с липса на корпоративна отговорност. Активното развитие на света и икономиката, все по-специфичните нужди на бизнеса, все по-широкото разпространение на управлението на аутсорсинг проекти, но и наличието на толкова противоречиви мнения определят актуалността на темата и необходимостта от детайлно проучване на нейни ключови аспекти.

Целта на настоящия дисертационен труд е да се изследва подхода за управление на проекти в аутсорсинг организации, като се идентифицират основните му характеристики, ползите и рисковете въз основа на проучени управленски практики. Основната теза на разработката е, че реализирането на

⁴ Hirschheim R, Dibbern J, (2009). Outsourcing in a global economy: Traditional information technology outsourcing, offshore outsourcing, and business process outsourcing. In: Hirschheim R, Heinzl A, Dibbern J (eds) Information Systems Outsourcing: Enduring Themes, Global Challenges, and Process Opportunities. Berlin, Heidelberg: Springer, pp.3–21.

аутсорсинг проекти е комплексен феномен, за който са характерни редица предимства, но и сериозни предизвикателства в съвременните глобализиращи се условия, което налага нуждата от знания и умения за минимизиране на рисковете. Управлението на аутсорсинг проекти изисква надграждане на съществуващата управленска компетентност и технология на съвременен равнище, като превръща този процес в конкурентно предимство на аутсорсинг организациите, независимо от ролята им в този процес. Като основна управленска компетентност в този процес се проявява умението за идентифициране, планиране, мониторинг и контрол на рисковите фактори.

За изпълнение на целта на дисертационния труд са формулирани следните **основни задачи**, които последователно са решавани в изложението:

1. Представяне на теоретико-методологическите аспекти на управлението на риска при реализацията на аутсорсинг проекти в стопански организации.

2. Изследване и анализ на методиката на управление на аутсорсинг проекти в организациите, чиито интегриран елемент е управлението на риска.

3. Провеждане на сравнителен анализ между две компании с висока степен на компетентност и опит при реализирането на аутсорсинг проекти и въвеждането на антирискови методи и инструменти.

4. Провеждане на емпирично изследване чрез метода на дълбочинното интервю. Интерпретация и анализ на основните резултати от него.

5. Провеждане на клъстер анализ с цел класифициране на проучените аутсорсинг организации в групи със специфични профили.

6. Извеждане на препоръки за усъвършенстване на управлението на риска при реализацията на аутсорсинг проекти и насоки за бъдеща изследователска работа.

Обект на изследването са организации, реализиращи аутсорсинг проекти независимо от тяхната роля в аутсорсинг партньорството – клиенти или доставчици на аутсорсинг услуги. **Предмет на изследване** са специфичните характеристики на управлението на риска и предизвикателствата при реализацията на аутсорсинг проекти.

Основните източници на информация за провеждане на изследването са: специализираната научна литература в областта на управлението на проекти, управлението на риска и аутсорсинга; публикации за актуалното състояние на

аутсорсинг сектора в България и в международен план; дълбочинно интервю сред експерти и мениджъри на компании, осъществяващи аутсорсинг проекти.



Фигура 1. План на изследователската работа по дисертационния труд

Горезилюжената фигура (1.) представлява обобщение на схемата, по която е изготвена дисертацията. В дисертационния труд са открити в теоретичен план същността и характеристиките на управлението на аутсорсинг проекти, управлението на риска при реализацията на тези проекти, както и фазите и методологията, разпространени и използвани в световен мащаб. Разгледани са дефинициите за проект, проектно управление, аутсорсинг, аутсорсинг проект и риск. Проучен е секторът на проектен аутсорсинг в България и неговото развитие, както и спецификите, свързани с географските и социални особености на страната ни като аутсорсинг дестинация. Въз основа на всичко изброено се анализира управлението на риска при реализацията на аутсорсинг проекти в

мултикултурна среда, както и методологията на управление на аутсорсинг проекти в организациите.

В методическата част на разработката са представени емпирични изследвания по сходни теми, осъществени с помощта на различни изследователски подходи и методики за проучване. Направен е сравнителен анализ на дейностите и процесите, с фокус върху методиките за управление на проекти и управлението на риска в две международни аутсорсинг компании, успешно опериращи на територията на България. Тези организации са се утвърдили като лидери на пазара на информационни технологии: Адеко Груп (в частност Модис) и телекомуникационната компания ДжиТиТи България ЕАД.

В трета глава е представено авторово изследване и основните резултати от него. Детайлно са анализирани резултатите от проведеното чрез Google Forms дълбочинно интервю, като инструментариум за осигуряване на първични данни. Въпросникът съдържа 14 въпроса, от които 5 затворени. Оставащите 9 отворени въпроса осигуряват достатъчна свобода на респондентите да споделят в детайли своите знания и опит по темата за управление на проекти в аутсорсинг организации с фокус върху ползите и рисковете при реализацията на тези проекти.

В изследването взимат участие над 100 души, всички те професионалисти в сферата на аутсорсинга и работещи в компании от разнородни области на бизнеса. Големият брой опитни участници предоставя надеждна база за предвидения качествен и количествен анализ. Допълнителна аналитична информация е получена и чрез приложение на специфичен статистически метод, а именно клъстер анализ. Въз основа на интерпретацията на получените резултати е направено обобщение от емпиричното изследване, като са изведени препоръки за усъвършенстване на процеса на управление на аутсорсинг проекти в България, както и на рисковете при реализацията им. Отделено е място и за формулиране на насоки за бъдеща изследователска работа въз основа на аспекти по темата, които биха представлявали изследователски интерес в бъдеще.

Научна новост

В дисертационния труд са открити в теоретичен план същността и характеристиките на управлението на аутсорсинг проекти, както и фазите и методологията, разпространени и използвани в световен мащаб. Разгледани са дефинициите за проект, проектно управление, аутсорсинг, аутсорсинг проект и

аутсорсинг проекти. Проучен е секторът на проектен аутсорсинг в България и неговото развитие, както и спецификите, свързани с географските и социални особености на страната ни като аутсорсинг дестинация. Същевременно е анализирано управлението на аутсорсинг проекти в мултикултурна среда, както и методологията на управление на аутсорсинг проекти в организациите и рисковете при реализацията им.

Практическа приложимост

В методическата част на разработката са представени емпирични изследвания по сходни теми, осъществени с помощта на различни изследователски подходи и методики за проучване. Направен е сравнителен анализ на дейностите и процесите, с фокус върху методиките за управление на проекти, в две международни аутсорсинг компании, успешно опериращи на територията на България. Тези организации са се утвърдили като лидери на пазара на информационни технологии: Адеко Груп (в частност Модис) и телекомуникационната компания ДжиТиТи България ЕАД.

Апробация

В разработката е представено авторово изследване и основните резултати от него. Детайлно са анализирани резултатите от проведеното чрез Google Forms дълбочинно интервю, като инструментариум за осигуряване на първични данни. Въпросникът съдържа 14 въпроса, от които 5 затворени. Оставащите 9 отворени въпроса осигуряват достатъчна свобода на респондентите да споделят в детайли своите знания и опит по темата за управление на проекти в аутсорсинг организации.

В изследването взимат участие над 100 души, всички те професионалисти в сферата на аутсорсинга и работещи в компании от разнородни области на бизнеса. Големият брой опитни участници предоставя надеждна база за предвидения качествен и количествен анализ. Допълнителна аналитична информация е получена и чрез приложение на специфичен статистически метод, а именно кластер анализ. Въз основа на интерпретацията на получените резултати е направено обобщение от емпиричното изследване, като са изведени препоръки за усъвършенстване на процеса на управление на риска при реализацията на аутсорсинг проекти в България. Отделено е място и за формулиране на насоки за бъдеща изследователска работа въз основа на аспекти по темата, които биха представлявали изследователски интерес в бъдеще.

Публикации

Основни постижения и резултати от дисертационния труд са публикувани в три научни публикации – статии в научни списания.

Структура и обем на дисертационния труд

Дисертационният труд е в обем 151 страници като включва увод; изложение, включващо три глави, насочени към решаване на формулираните основни задачи; заключение; списък на използвана литература; приложения. Цитирани са 134 литературни източника, от които 120 са на английски език, 7 на български език и 7 уебсайта. Разработката включва общо 15 фигури (графики и таблици) и 4 страници с приложения.

Съдържание на дисертационния труд

Увод

Глава първа. Теоретико-методологически аспекти на управлението на аутсорсинг проекти: традиционни и съвременни подходи

1. Управление на риска при реализацията на аутсорсинг проекти в съвременната управленска практика

2. Управление на риска при реализацията на аутсорсинг проекти в мултикултурна среда: характерни особености

3. Специфика на управлението на аутсорсинг проекти в България: предимства, ограничения, рискове

4. Основни изводи от първа глава

Глава втора. Методически аспекти на управлението на аутсорсинг проекти

1. Емпирични изследвания в областта на управлението на риска при реализацията на аутсорсинг проекти: основни аспекти

2. Методика на управлението на аутсорсинг проекти в „ДжиТиТи България“ ЕАД и Адеко България (Модис): сравнителен анализ

3. Инструментариум за емпирично изследване на практиките за управление на риска при реализацията на аутсорсинг проекти в България

4. Основни изводи от втора глава

Глава трета. Резултати от емпирично изследване на практиките за управление на аутсорсинг проекти в България

1. Основни резултати от проведените дълбочинни интервюта

2. Резултати от проведен кластер анали
 3. Препоръки за усъвършенстване на процеса на управление на риска при реализацията на аутсорсинг проекти в България
 4. Основни изводи от трета глава
 5. Насоки за бъдеща изследователска работа
- Заключение
- Използвана литература
- Приложения

II. СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Глава първа. Теоретико-методологически аспекти на управлението на аутсорсинг проекти: традиционни и съвременни подходи

1. Управление на риска при реализацията на аутсорсинг проекти в съвременната управленска практика

В специализираната литература по темата се изясняват голяма част от потенциалните ползи от трансфера на бизнес процеси в рамките на реализацията на конкретни уникални или стандартизирани проекти. Като основни ползи се подчертава това, че клиентът получава квалифицирано и компетентно обслужване и резултати, които той самият би могъл да постигне при доста по-високи разходи. Налице са сериозни възможности за минимизиране на риска и неговото споделяне между клиенти и доставчик. Трансферирането към изпълнителя на проекта на някои неприоритетни и второстепенни процеси дава възможност на клиента да съсредоточи усилията си върху основните бизнес процеси и направления, в които е специализирана дейността му. Всичко това води до значителни възможности за повишаване на неговата конкурентоспособност⁵.

Стенли Портни, един от авторите, идентифициращи компонентите на проекта и дефинирайки го чрез тях, извежда три основни компонента, които определят един проект като такъв – временно начинание, извършено за

⁵ Alexandrova, M. (2012). IT outsourcing partnerships: Empirical research on key success factors in Bulgarian organizations. Management: Journal of Contemporary Management Issues, vol. 17, No. 2, pp. 31-50.

производство на уникален продукт, услуга или резултат. Независимо от неговия мащаб, проектът може да се характеризира с:⁶

- конкретен обхват: желани резултати или продукти;
- фиксиран график: установени дати, когато работата по проекта започва и приключва;
- необходими ресурси: човешки, финансови, материални, информационни и др.

Управлението на проекти е специфична област, включваща набор от теории, методи и техники, които са се развили, за да координират сложността на работа, която е уникална и има временен характер. Дори когато тази област продължава да се развива, тя може да претендира за вече доказан опит. За управлението на проекти е характерно:

- комуникация с членовете на екипа и заинтересованите от концепцията на проекта страни до завършването му;

- оценяване на усилията, разходите и времето, които са необходими за изпълнението на даден проект, както и оценка, дали ползите от проекта ще оправдаят прогнозираните разходи;

- бързо изграждане на сплотени проектни екипи, които са високо продуктивни, въпреки че членовете на екипа не са работили заедно преди;

- координиране на действията на разнообразна работна сила, събрана специално за даден проект, за постигане на целта за възможно най-малко разходи и в разумен срок;

- отчитане на напредъка и производителността за осигуряване на точни прогнози за датите на завършване на проекта и бюджетните суми;

- управление на различните потребности от човешки ресурси, произтичащи от постоянното изпълнение на множество проекти едновременно, всички от които споделят общ набор от персонал.

Практиките за управление на проекти продължават да се развиват, опитвайки се да надскочат нуждите на ръководените от проекти организации. Стабилните практики за управление на проекти позволяват на стопанските

⁶ Portny, S. E. (2020). Project Management All-in-One For Dummies. 1st Edition.

организации да поемат по-сложни задачи, които от своя страна изискват специфични техники за управление на проекти.

Могат да бъдат обобщени следните важни аспекти, дефиниращи обхвата на проекта и проектното управление:

- Проектът е насочен към постигане на конкретна цел чрез уникален набор от взаимосвързани задачи и ефективно използване на ресурсите.

- Успешното постигане на целта на проекта може да бъде ограничено от много фактори, включително обхват, качество, график, бюджет, ресурси, рискове и удовлетвореност на клиента.

- Жизненият цикъл на проекта има четири фази: инициране, планиране, изпълнение и приключване на проекта.

- Управлението на проекта обхваща планиране, организиране, координиране, ръководене и контролиране за постигане на целта на проекта.

- Глобализацията променя динамиката на проектите и увеличава степента на сложност, който може да повлияе неблагоприятно на резултата от проекта, ако участниците в проекта не са наясно с какво могат да се сблъскат по отношение на културните различия и мултинационалните икономически трансакции.

- Ползата от внедряването на техники за управление на проекти е наличието на удовлетворени клиенти.

В изложението на дисертационния труд са изведени характерните особености на аутсорсинга, неговото значение за бизнеса и спецификата на аутсорсинг проектите. Идеята за аутсорсинг на бизнес дейности възниква преди почти 25 години, но неговото широко навлизане в икономиката започва едва преди около десетилетие. Налице е различно тълкуване от отделните автори, работещи в областта на аутсорсинга, водещо до липса на точно определено правно и икономическо съдържание на понятието. Както в управлението на всяка една професионална сфера, така и тук, опитът и знанията на мениджърите като субекти на управление е от първостепенна важност.

Правните и икономически регулации играят специална роля в успешното изпълнение на аутсорсинг проектите. Коректно изготвените доवогори и познаването на регионалните и културни специфики могат да минимизират и дори предотвратят опасността от бъдещи правни действия. Договорът за аутсорсинг не е правно регламентиран в българското законодателство, но има доказателствена сила в съда. Обикновено се прилага в търговската практика под

формата на свободно създаден документ, описващ основните параметри на аутсорсинг проекта, като предмета на сделката, правата и задълженията на страните. Договорът следва да включи и допълнителни клаузи за разрешаване на непредвидени ситуации.

Основна цел на договора за аутсорсинг е да защитава интересите на страните по сделката, като гарантира запазването на интелектуалната собственост и качествено изпълнение на услугите. Основните характерни особености на договора за аутсорсинга са: двустранен, възмезден, комутативен, консенсуален и неформален. Както всеки договор, така и договорът за аутсорсинг е двустранен и възмезден, тъй като при него всяка от страните има своите задължения и отговорности. Основно задължение на доставчика на услуги е да извърши качествено и в срок поетия ангажимент, а на клиента е да изплати определеното възнаграждение в размер и срок посочен в договора.

Аутсорсинг договорът е комутативен, защото контрагентите знаят какво трябва да свършат и какво трябва да заплатят за извършената услуга. От друга страна споразумението за аутсорсинг услуги е консенсуален и неформален договор, тъй като лежи на основата на бизнес преговори, при които се договарят всички условия по извършване на дейността до постигане на взаимно съгласие⁷.

За да се определи в каква степен аутсорсингът е постигнал своите цели, съществува рамка за неговата оценка⁸.

Етап 1 – Анализ на важността на организационните дейности

Този етап от анализа се занимава с идентифициране на нивото на важност на дейностите, включени в създаването и предоставянето на гама от продукти и услуги на организацията на клиента. Този анализ се извършва на ниво дейност. За целите на аутсорсинга критичните и некритичните дейности се дефинират, както следва:

- Критични дейности - оказват голямо влияние върху способността на организацията да постигне конкурентно предимство или чрез способността да намалява разходите, и/или да създава диференциация. Например, една организация може да работи съвместно с един от своите ключови доставчици, за

⁷ Демирева, Ф. (2016). Предмет на договора за аутсорсинг и обща характеристика. Международна научна конференция „УНИТЕХ 12“ – Габрово, т. 3, с. 157-159.

⁸ McIvor, R. (2005). The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management. Cambridge University Press.

да разработи критичен процес, който увеличава функционалността и намалява разходите на нейното продуктово портфолио.

- Некритични дейности - имат ограничено въздействие върху способността на организацията да постигне конкурентно предимство.

Оценяването на степента на важност на дейностите позволява на организацията да определи дали възлагането на дадена дейност на външни изпълнители ще поддържа конкурентната позиция на организацията или ще действа като източник на конкурентно предимство.

Етап 2 – Анализ на капацитета и компетентността

Анализът на капацитета се занимава с анализиране на организационния капацитет във връзка с потенциални външни източници – или конкуренти, или доставчици. Този анализ се занимава с идентифициране на несъответствието между организацията източник и потенциалните външни доставчици на дейностите, които са под наблюдение.

Етап 3 – Анализ на стратегическите опции за снабдяване

Този етап се занимава с оценка на последиците от стратегическите алтернативи за изпълнение на услуга въз основа на степента на важност и капацитета на организацията за изпълнение на дейностите, които се разглеждат в сравнение с други алтернативни външни изпълнители. Тук се включват критични дейности, при които външните доставчици имат по-голям капацитет, отколкото вътрешните. Потенциалните алтернативи за осъществяване на аутсорсинг включват: инвестиция за вътрешно изпълнение и стратегически аутсорсинг.

Етап 4 – Стратегия за развитие на аутсорсинг партньорство

Изборът на подходяща стратегия за взаимоотношения между клиент и доставчик при изпълнението на аутсорсинг проекти зависи от:

- Значимостта на дейността - важността на дейността, която се възлага на външни изпълнители, е надежден индикатор за вниманието, което клиентът следва да отдели за управление на отношенията с доставчика.

- Риск на аутсорсинг пазара – включва фактори на пазара на доставки, които могат да създадат трудности за клиента при управлението на отношенията с доставчика. Например, високото ниво на риск на пазара на доставки може да наложи разработването на стратегия за доставки, за да се гарантират дългосрочни доставки и използването на механизми за насърчаване на доставчика да прави инвестиции, които са специфични за нуждите на клиента.

Тези две измерения очертават особеностите на цялостната стратегия за развитие на аутсорсинг партньорството. Към тях могат да се отнесат елементите, свързани с глобалното управление на ИТ аутсорсинг:

- контролни механизми;
- междуорганизационна координация;
- договорни специфики;
- съвместна комуникация;
- управление на конфликти.

Необходима е стратегия за управление на конфликти, за да се улесни разрешаването им, ако трябва да се получат устойчиви ползи от аутсорсинг партньорството. Видът на използваните стратегии за разрешаване на конфликти зависи от ситуационни фактори като естеството на конфликта, межкултурните различия и равнището на проявление на конфликта.

Методологията за управление на аутсорсинг проекти в по-голямата си част се покрива от универсалната методология за управление на проекти. Последната е обект на широко изследване и множество организации в световен мащаб въвеждат стандартизирана методология в тази област. Сред най-известните са Международната асоциация по управление на проекти (International Project Management Association – IPMA) и Института по управление на проекти Project Management Institute (PMI), който периодично издава наръчник за управление на проекти (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK Guide), включващ в себе си няколко области на знания от проектното управление и представляващ по-скоро ръководство, а не методология за неговото прилагане.

2. Управление на риска при реализацията на аутсорсинг проекти в мултикултурна среда: характерни особености

Класифицирането на рисковете при реализацията на аутсорсинг проекти, се срещат различни категоризации на риска. Първата разграничава три категории рискове: (1) специфични за конкретния проект; (2) специфични за взаимоотношенията между партньорите при изпълнението на проекта; (3) рискове, породени от макроикономически фактори⁹. Въз основа на

⁹ Aundhe, M., S. Mathew (2009) Risks in offshore IT outsourcing: A service provider perspective, European Management Journal, Vol. 27, pp. 418–428.

категоризацията може да се изследва и взаимодействието между рисковите фактори от трите групи. Използвайки теорията на транзакционните разходи, Bahli и Rivard идентифицират три източници на рискови фактори: (1) свързани с трансферирането на основните бизнес процеси от клиента към доставчика транзакционни рискове; (2) свързани с клиента; (3) свързани с доставчика¹⁰.

Други изследвания разглеждат специфичните рискове при различните фази от реализацията на аутсорсинг проектите – преди подписването на аутсорсинг споразумението, по време на реализацията на договора и след неговото приключване¹¹. Тези фази са обвързани с жизнения цикъл на проектите, като за всяка фаза са идентифицирани разнообразни рискови фактори.

Уилкокс и Лацити класифицират рисковете като контекстуални, свързани със съдържанието на аутсорсинг партньорството и такива, отнасящи се към договорните отношения – по време на планирането на дейността и сключването на договора и след сключването на аутсорсинг договора. Изследването им се фокусира върху предлагането на рамка за анализ на рисковете чрез представяне на казуси от практиката¹². Други автори разглеждат риска при реализацията на аутсорсинг проекти по отношение на следните фактори: (1) производителност, (2) техническа експертиза, (3) ангажираност, (4) време, (5) качество, (6) адекватно прогнозиране на общите разходи. Те разработват модел, базиран на изследване на антирисковите методи и действие чрез процедура на аналитична йерархия¹³.

Използвайки възможностите на аутсорсинга компаниите – клиенти могат да повишат финансовите си резултати, да увеличат операционната си ефективност, както и конкурентоспособността си на пазара. Заедно с това, реализирането на аутсорсинг проекти позволява съществено да бъдат минимизирани и дори отстранени едни рискове, като в същото време аутсорсингът като специфичен вид икономическа дейност неразривно е свързан с реализирането и изложеността на други рискове. Към тези рискове могат да се отнесат потенциалното изтичане на информация, загубата на контрол над

¹⁰ Bahli, B., Rivard, S., 2005. Validating measures of information technology outsourcing risk factors. *Omega*, vol. 33 (№ 2), pp. 175–187.

¹¹ Chou, D., A. Chou 2009, Information systems outsourcing life cycle and risks analysis. *Computer Standards and Interfaces*, Vol. 31, pp. 1036–1043.

¹² Willcocks, L., Lacity, M., 1999. IT outsourcing in insurance services: risk, creative contracting, and business advantage. *Information Systems Journal*, vol. 9 (№ 61), pp. 1–18.

¹³ Akomode, O., B. Lee, C. Irgens, 1998. Constructing customised models and providing information to support IT outsourcing decisions, *Logistics Information Management* vol. 11, pp. 114–127.

собствените ресурси, фактичното отсъствие на управление върху части от дейността на организацията, попадане под зависимостта на компанията – доставик. По такъв начин, идентифицирането на тези нови видове рискове, тяхното проучване и оценка, а също разработването на цялостна система за управлението им се явява важен етап в процедурата по вземане на решения за коопериране в рамките на реализирането на аутсорсинг проекти.

Дали една организация е успешна и конкурентноспособна в свят на глобализация и непрестанни промени, силно зависи от уменията да бъдат приемани културните различия, които да бъдат превърнати в предимства и възможности. Може да бъдат изведени няколко основни преимущества на културното многообразие при реализирането на аутсорсинг проекти:

- повишена адаптивност – голямо разнообразие от решения, свързани с обслужването на множество клиенти, възложители на изпълнението на аутсорсинг проекти;
- служители с различни културни ценности с индивидуален талант и уникални идеи, които обогатяват организацията и повишават нейната адаптивност и устойчивост на измененията на пазарните условия;
- диверсификация на портфолиото от предлагани услуги – разнообразието от специфични способности и опит, познанието за езика и културата, предоставят възможност на организацията да обслужва потребители в целия свят;
- многообразие от гледни точки и подходи – зачитането на това многообразие дава възможност на организацията да предлага ефективни бизнес стратегии и да повишава удовлетворението на потребителите;
- нови нива на ефективност – разработването и внедряването на система от стимули, които позволяват да се реализира потенциала на индивида и повишава продуктивността, печалбата и възвръщаемостта на инвестициите¹⁴.

¹⁴ Хаджиев, К. (2016). “Мултикултурна бизнес среда – управленски подходи, ценности, тенденции и стереотипи”, Икономическа мисъл, бр.2, с. 3-17.

Паралелно с многото възможности, съществуват и редица предизвикателства, които произтичат от различията в националните културните измерения в една мултикултурна работна среда:

- комуникация – преодоляването на концептуалните, културните и езикови бариери, неефективната комуникация води до липса на екипна работа и възникване на етични проблеми;

- нежелание за промяна, приемане и разбиране на различията – преодоляване на ограничените стереотипи по отношение на време и дистанцираност от всичко ново и непознато.

В сферата на глобализацията, адаптивността и позитивната нагласа към многообразието са в основата на успеха. Това е едно от най-сериозните предизвикателства, пред които е изправена всяка организация. Препоръчително е организациите да разработват специфични стратегии, базирани на културните стереотипи и тенденции за оптимално ефективно използване на културните различия.

В практиката се проявява необходимостта от съгласуване на стратегията на проекта с цялостната стратегия на изпълняващата го организация. Проектните ръководители следва да създадат благоприятна среда за висока ефективност на проектните дейности, като използват своите умения за работа с хората, заедно със своите технически умения в области като планиране, доставки, оценка на разходите и бюджетиране, наблюдение и контрол, управление на риска. Виртуалната среда за реализацията на проекта бързо се превръща в обичайна практика за осъществяване на глобалните проекти.

Рисковете, свързани с установяването на доверие между членовете на екипа в глобална среда, са минимизирани чрез използване на подходящи технологични решения за взаимодействие и комуникация лице в лице. Рискове, свързани с ефективно управление на знания и осигуряване на споделено разбиране, от своя страна, се намаляват чрез въвеждане на интегриран подход, който оценява ангажираността на хората в екипа, ефективността на използваните процеси и добавената стойност на технологията, която поддържа модела. Рисковете, свързани с ефективното вземане на решения в глобална среда при реализирането на аутсорсинг проекти подлежат на минимизиране чрез въвеждане на подходящи комуникационни канали, използване на управленски инструменти за подпомагане на групови решения, управление на знанията и опита, водещи до

повишаване на доверието и разбирането между партньорите при изпълнение на аутсорсинг проекти.

3. Специфика на управлението на аутсорсинг проекти в България: предимства, ограничения, рискове

Актуалността на темата за аутсорсинг сектора в България се движи правопропорционално на развитието на глобалната икономика и на нивото на бизнеса в държавата. Все по-голяма част от организациите, функциониращи на територията на страната, осъзнават нуждата от въвеждане на аутсорсинг модели за управление, както и ползите, които този избор носи със себе си. Нещо повече, България отдавна играе важна роля на международно ниво в областта, бидейки притегателна сила при избора на аутсорсинг партньор.

Обхватът на аутсорсинг услугите, които най-големите доставчици на ИТ услуги предоставят, е голям и сложен. Тези услуги изискват разнообразни екипи с дълбок функционален и институционален опит за предоставяне, работейки върху сложни и комплексни аутсорсинг проекти. Тези проекти могат да се реализират за различен период от време – от няколко месеца до няколко години, да обхващат партньори от множество географски области. Много от тези проекти са с критична важност за клиентската организация – възложител на съответния проект.

Като вземат под внимание тези параметри, организациите разработват правила и условия, които определят правата и задълженията на всяка от страните в аутсорсинг партньорството в ситуация на неизпълнение или някакво друго събитие, което диктува начина на разрешаване на възникналия спор. Тези правила са насочени и към разпределението на ролите и отговорностите между членовете на проектния екип, както и към условията и възможностите за прекратяване на основното споразумение при необходимост.

Една от главните задачи за аутсорсинга в България е договарянето на универсални правила, въвеждането на правни регулации, изработването на законови уредби, които да бъдат строго спазвани и в случай на неуредици по договори, засегнатите страни да се чувстват защитени от държавата, законодателната и изпълнителната власт.

Клиентите избират аутсорсинг доставчик въз основа на качеството на услугата, която предлага, на неговата информираност за марката и широката му

референтна база за предоставяне на подобни решения по навременен, качествен и рентабилен начин. Тези решения трябва да бъдат на конкурентни цени в сравнение с цените на другите доставчици на пазара и разбира се, съизмерими с основния характер на предоставяната услуга.

Обратно, чрез успешни изпълнени вече проекти и предоставени услуги, най-успешните доставчици на ИТ услуги продължават да разширяват производителността и портфолиото си в бранша и да разработват качествени, адекватни и вече доказали надеждността си решения. Тези доставчици имат възможността да се фокусират върху непрекъснато подобрение, да усъвършенстват способностите на човешките си ресурси и функционалната си експертиза. Те се стремят да се превърнат в доверен партньор за своите клиенти в дългосрочен план.

Днес България вече успешно е привлякла вниманието на големи международни компании. Налице са няколко основни сегмента, към които организациите прилагат аутсорсинг в България, а именно: стандартни кол центрове, услуги, свързани с поддържане на различни информационни системи, разработка на софтуер, произвеждане и тестване на автомобилни части, както и много други услуги. Аутсорсинг пазарът в България показва устойчив растеж. САЩ, Холандия, Великобритания и Израел са родина на някои от многото международни компании, инвестиращи на територията на България в областта на аутсорсинга. Към 2022 г. аутсорсинг индустрията генерира почти 6% от БВП, като е един от най-бързите нарастващи сектори на българската икономика.

През последните години приходите от аутсорсинг в България значително се увеличават, както и броят на служители в аутсорсинг компаниите. България се нарежда на челни места в класациите за аутсорсинг дестинации, като на първите места са страни с традиции в този сектор, включително Индия, Китай и Малайзия. Страната ни отдавна е в десетката на най-атрактивните дестинации за развитие на аутсорсинг в света. Това се дължи на следните благоприятни условия, предоставени от страната: по-ниски производствени и транспортни разходи в сравнение с повечето други държави-членки на Европейския съюз; нисък корпоративен данък в размер на 10%; офис площи с нисък наем, интернет достъп с отлично качество и висока скорост; висококвалифицирана работна сила с добри езикови умения (в България 98% от гимназистите учат чужд език и 73% учат поне два чужди езика). Близо 60 хиляди студенти завършват висшето си образование

в над 50 университети всяка година; в страната все още са налице едни от най-ниските заплати в рамките на ЕС.

Разбира се, аутсорсинг индустрията в България не е лишена от проблемни зони. Някои от най-важни сред тях са: липсата на квалифициран персонал със специфични умения и познания в областта на аутсорсинг бизнеса и концентрацията на повечето аутсорсинг компании в столицата. Друг елемент, на който трябва да се обърне сериозно внимание, е фокусът на усилията за подобряване качеството на образованието, инфраструктурата и административния капацитет. Направената положителна стъпка за развитието на този сектор е създаването на Българска асоциация за аутсорсинг през 2012 г. Основната цел на асоциацията е да обединява интересите на компаниите, предлагащи аутсорсинг услуги за подобряване на конкурентоспособността на околната среда и да създава допълнителни условия за увеличаване на чуждестранни инвестиции в сектора.

Аутсорсинг проектите са една от формите на публично-частно партньорство, което заема все по-голям дял в различните сектори на икономиката. Невъзможно е аутсорсингът да бъде ограничен в рамките само на определени отрасли на бизнеса, тъй като неговата гъвкавост и неограничени възможности го превръщат във все по-привлекателна управленска стратегия. Така, големи международни компании през последните десетилетия активно прилагат аутсорсинга като стратегия за намаляване на разходите и подобряване на качеството на продукти и услуги.

В България аутсорсинг услугите са сравнително нов термин, но изследването показва, че страната ни е доста предпочитана и проучена дестинация поради по-ниските производствените разходи, по-благоприятната данъчна среда и стратегическото си географско местоположение. Постоянно разширяващият се обхват в областта на прилагането на аутсорсинг проекти естествено повишава изследователския интерес към тази нова за България област.

Основни изводи от първа глава:

Представената в първа глава детайлна обосновка относно теоретико-методологическите аспекти на управлението на аутсорсинг проекти извежда основни елементи, характеризиращи въпросната управленска стратегия като една от най-успешните и адекватно отговарящи на пазарни условия понастоящем. Глобализацията и икономическото развитие на световно и местно ниво оказва

мощен тласък върху организациите да разширяват не само обема си на работа, но и своето портфолио от продукти и услуги. Предоставяйки на организация с повече опит в конкретна сфера, с по-голям капацитет и компетентност, да извърши определена работа вместо възложителя, се оказва една от най-гъвкавите стратегии, водеща не само до по-качествен резултат, но и до значителна оптимизация на разходите.

Прегледът на литературата потвърждава, че управлението на аутсорсинг проекти отговаря в най-пълна степен на търсенето и нуждите от страна на съвременния бизнес модел. Анализите от събраните източници ясно демонстрират, че проектното управление и управлението на проекти в областта на аутсорсинга все повече увеличават обхвата си на приложение в съвременните бизнес условия.

Прегледани и представени са различни определения за проект, проектно управление, аутсорсинг, аутсорсинг проекти, както и управление на проекти в аутсорсинг организация. Дефинирането на всеки отделен термин от изследването и спецификите, свързани с него, демонстрира всички особености, които трябва да бъдат взети под внимание при управлението на аутсорсинг проекти.

Дисертационният труд е насочен към проучване на основните фактори, които налагат на компаниите да разпознаят аутсорсинг управлението на проекти като най-подходящо за тяхната организация. Отчитат се и конкретни мотиви, стоящи пред организациите в процеса на управление на аутсорсинг проекти, както и причините, които ги водят в избора именно на тази бизнес стратегия.

Изтъквайки множеството положителни качества на проектното аутсорсинг управление, авторът на разработката подробно анализира какви са рисковете и предизвикателствата, които съпътстват въвеждането на тази стратегия в една компания. Извършена е подробна характеристика на рисковете, с които се сблъскват мениджърите на проекти и разглежда систематизиран план за действие с цел предотвратяване на съществуващите и потенциални рискове. Изброяването на добрите практики и примерите са усъвършенстване на проектното управление в аутсорсинг компаниите пък доказва перспективите, които описаната стратегия разкрива пред бизнеса. В обобщение са представени възможностите за усъвършенстване на управлението на аутсорсинг проекти, като се привеждат примери от практиката в изследваната област.

Прегледът на литературата и приведените аргументи в първа глава логично насочват вниманието към необходимостта от фокусирано проучване, което да установи степента на ефективност на управлението на аутсорсинг проекти, да посочи причините за това организациите да избират въпросната стратегия, трудностите, които срещат в процеса на изпълнение на аутсорсинг проекти, както и на добри практики в бизнеса и евентуални механизми за предотвратяване на евентуален неуспех.

Глава 2. Методически аспекти на управлението на аутсорсинг проекти

1. Емпирични изследвания в областта на управлението на аутсорсинг проекти: основни аспекти

Тъй като през последните години интересът към управлението на аутсорсинг проекти нараства, естествено нараства и броят на изследванията в областта. Във втора глава са разгледани подробно съществуващи емпирични изследвания в областта на управлението на аутсорсинг проекти.

В изследване по въпросите за мотивацията за работа в аутсорсинг организация, Борисова и Маринов (2020)¹⁵ подробно проучват лидерските роли в сравнителен план между два вида проекти - вътрешни ИТ проекти и аутсорсинг проекти. Други емпирични изследвания по темата са: „Практическа интелигентност на мениджърите на проекти и изпълнение на проекти в софтуерния офшорен аутсорсинг: теренно проучване“¹⁶; „Взаимодействие на културна интелигентност и проект мениджмънт в ИТ офшорни аутсорсинг проекти“¹⁷. Емпиричният интерес към темата допълнително доказва нейната актуалност. Същевременно на преден план излизат недостатъчно проучени аспекти на управлението на аутсорсинг проекти.

¹⁵ Борисова С., Маринов, Е. (2020). Мотивация за работа в ИТ аутсорсинг сектора в България: емпирично проучване. Икономическа мисъл, бр.4, с. 115-130.

¹⁶ Langer N., Slaughter, S.A. (2014). Project Managers' Practical Intelligence and Project Performance in Software Offshore Outsourcing: A Field Study. Information Systems Research, Vol. 25 (2), pp. 364-384.

¹⁷ Beck, R., Gregory, R., and Priling, M. (2008). "Cultural Intelligence and Project Management Interplay in IT Offshore Outsourcing Projects", ICIS 2008 Proceedings, Paper 44.

2. Методика на управлението на аутсорсинг проекти в „ДжиТиТи България“ ЕАД и Адеко България (Модис): сравнителен анализ

С цел детайлизирано навлизане в методиките за управление на риска при реализацията на аутсорсинг проекти, този раздел е фокусиран върху практиката на две международни аутсорсинг компании, които успешно функционират и на територията на България, а именно ДжиТиТи България ЕАД и Адеко България, в частност Модис.

Главната цел на Модис България е да оперира изцяло в сферата на услугите, по-конкретно услуги в сферата на информационните технологии. Целите на компанията са стратегически позиционирани и са насочени към подпомагане на клиентите да внедрят своите пътни карти за цифрови технологии, да разработват по-бързо иновативни продукти и да създават нови бизнес възможности. Освен с доставката на услуги в сферата на иновациите и информационните технологии, Модис извършва и цялостната поддръжка на всеки предоставен продукт и услуга към своите клиенти.

При изследването на управленските практики в проектното управление на ДжиТиТи България ЕАД следва да се уточни, че тази телекомуникационна компания осигурява сигурна глобална свързаност, подобряваща мрежовата производителност и гъвкавост за потребители, места, приложения и облачни услуги. Сравнителният анализ между двете компании показва, че общото между тях е стремежът да предоставят първокачествена услуга в сферата, в която развиват бизнеса си, както и това, че вече над десетилетие успешно оперират на българския пазар. Друга обща черта, е, че и двете компании са достигнали до изводите, че аутсорсингът е роля, която могат да играят успешно на световния и локален пазар. Управлението на аутсорсинг проекти е фокус и на двете компании и непрестанните действия в посока на усъвършенстването на въпросната стратегия са главни техни цели.

Множество и разнообразни аналитични методи биват използвани и от двете компании в начините за управление на аутсорсинг проектите в тях и най-вече за овладяването на рисковете при тяхната реализация. Различните методи за анализ на бизнес средата подпомагат различна сфера на решения, които стоят пред отговорните лица в конкретните компании. Един от основополагащите методи стратегическото управление е „PESTEL“ анализът, използван за идентифициране, проследяване и оценка на евентуални промени в средата. Тази

проверка бива извършвана, разбира се, най-вече с цел, отчитане на конкурентноспособността.

Движещите сили, които този тип анализ проследява, са промяна в интересите и нуждите на потребителите, развитие на технологиите, правни реформи и промяна на политическата ситуация, промяна в икономическата стабилност или пък такава, свързана с природните дадености на конкретен район. Преди една компания да избере да отвори офис, да инвестира или пък да изнесе бизнеса си на нова локация следва да вземе под внимание политическата, икономическа, социално-културна, технологична, екологична и законова ситуация на територията на конкретната държава, към която се е насочила, както и конкретните географски области в страната.

Икономически условия: икономическите фактори влияят върху представянето на една организация в бизнеса и предприятия. Това включва икономическа активност, лихви, обменни курсове, инфлация и т.н. Те могат да бъдат разделени на макро и микроикономически. Правителството има макроикономически причини, докато микроикономическите фактори определят как гражданите инвестират доходите си.

Институционалните и социално-културните елементи включват общи възприятия и ценности на хората. Те включват демографски прираст, модификация, здравна грамотност, отношение към професията и др. Социалните аспекти влияят върху степента на осведоменост сред рекламодателите, включително какви фактори формират потребителското поведение и нагласи.

Технически фактори: в наши дни бързият технически преход оказва голямо влияние върху начина, по който се предлагат продукти, различните начини за производство на стоки и услуги, новите форми, посредством които се доставят стоки и услуги, чрез новите начини за комуникиране с реалните и потенциални потребители в рамките на целевите пазарни сегменти.

Екологични фактори: ограниченията на суровините, рисковете, свързани с емисиите и корпоративната етика са само някои от потенциалните проблеми. Потребителите вече изискват отговорен и естествен произход на стоките, които те купуват.

Правни съображения: правните фактори включват равноправни възможности, изисквания за публичност, защита на интелектуалната собственост на продуктите.

Друга обща характеристика в управлението на аутсорсинг проекти и в двете корпорации, е, че зад "Go to Market" стратегията и в двете стои ребрандиране и напълно ново лого. С извършването на цялостен ребрандинг, обвързан с аутсорсинг бизнеса те полагат основите на предоставянето на цялостни решения в аутсорсинга, предлагайки на клиентите си. т.нар. "end to end service", услуга от начало до край или предоставяне на цялостна ИТ услуга. Това включва в себе си собствена локализация, обособена сграда, в която да се помещават всички звена на компанията. Въвеждане на собствена мрежа и окабеляване, процес на набиране на служители, отдел човешки ресурси, занимаващ се с изготвяне и обновяване на договорите на служителите, целия процес от обучение и подготовка на новоназначения персонал до кариетното развитие на вече завършени кадри.

Друга техника от стратегическото управление, която и двете компании са избрали, е базирането на решенията, които се взимат в компаниите на базата на детайлизирано проведен SWOT анализ. Анализът разглежда четири компоненти, взаимодействащи помежду си, идентифициращи вътрешните фактори на организацията (силни страни и слаби страни) и външни фактори, свързани с нейната бизнес среда (възможности и заплахи).

За да се постигне по-голям синхрон между всички отдели, и Модис, и ДжиТиТи създават своя собствена единна платформа, която подлежи на непрекъсната актуализация. Тази платформа функционира в рамките и на двете компании като част от интегрираната им система за управление на бизнеса, но предвижда и провеждане на регулярни срещи лице в лице. На тези срещи бива извършван мониторинг, обновяване на статус, ревизия. Те се превръщат във форум, на който проектните мениджъри разпределят задачите между участниците на всяко ниво от аутсорсинг проекта посредством матрица на роли и отговорности.

Таблицата на отговорностите или т. нар. "RACI" матрица е друг инструмент, използван и от двете фирми, което е обект на интерес в практическата част на настоящето изследване. Този инструмент служи за дефиниране на ролите в рамките на един проект и се изготвя във фазата на

планиране на проекта с цел да се изясни, кой за какво е отговорен през отделните етапи от жизнения цикъл на проекта.

Друг универсален подход в управлението на аутсорсинг проекти, валиден и за двете компании е обособяването на конкретна позиция (проектен мениджър) или цял екип, в зависимост от нуждите на текущия проект, който да отговаря за координацията на целия процес и за правилното разпределение и изпълнение на задачите. В този аспект начинът на работа се доближава до PRINCE 2, тъй подходящ подход тук е всичко да се следи поетапно. Трябва да има ясно дефинирани роли, позиции, ползи, разходи. В края на всеки етап от процеса на определените екипни срещи се дава оценка за изпълнение, въз основа на което се взима решение, дали проектът продължава по същия план или се налага промяна, а в определени случаи и прекратяване на проект. За да бъде управлението на аутсорсинг проекти максимално прозрачно за всички заинтересовани страни в процеса наблюдаваме, че и двете компании са интегрирали SAP система (интегриран софтуер за цялостно управление на бизнеса) за управление на проекти, изготвена по международно признати стандарти за управление на качеството.

3. Инструментарий за емпирично изследване на практиките за управление на риска при реализацията на аутсорсинг проекти в България

На базата на проучената литература по темата, представените съществуващи емпирични изследвания в областта, сравнителния анализ на практиките и методологиите на управление на аутсорсинг проекти в две действащи аутсорсинг компании, както и въз основа на опита на докторанта в сферата, като най-подходящ инструментариум за емпиричното изследване на практиките за управление на рисковете при аутсорсинг проекти е избрано дълбочинно интервю на базата на специално разработен въпросник в приложението Гугъл Формс.

Дълбочинно интервю

Дълбочинното интервю представлява качествен изследователски метод, базиран на отворени въпроси, където респондентът може свободно да формулира и споделя мнения с цел възможно най-подробно събиране на данни. Според

Атанас Атанасов и колектив („Емпиричното социологическо изследване на социалната действителност“) съществуват два основни фактора за провеждане на дълбочинно интервю, от една страна – техническото време и финансовите средства, с които изследователят разполага и от друга - съществуването на изследователска традиция по темата, която да служи за насоки¹⁸.

Необходимо е да бъдат подбрани достатъчен брой интервюирани лица, с достатъчно знания и опит по темата. Дълбочинното интервю дава възможност за създаване на детайлни впечатления относно всеки отделен респондент и неограничени възможности, що се отнася до стила на разсъждения и начина на мислене на всеки интервюиран. В същото време индивидуалните мнения могат да се обобщят и да представят агрегирана картина на практиките, свързани с управлението на аутсорсинг проекти в български и международни организации.

Въпросникът, използван в изследването, проведено за целите на дисертационния труд, е създадена в приложението Google Forms и се състои от 14 въпроса, 5 затворени и 9 отворени, предразполагащи респондентите подробно да разгърнат своята гледна точка на база на натрупаните знания и опит. 101 респонденти вземат участие в проведеното проучване, което дава една надеждна база за сравнителен анализ и оформяне на тенденции.

Първата част от въпросите са свързани с демографските особености на компаниите, от които респондентите са част, техният размер и отрасъла, в който развиват дейността си. Включени са въпроси относно равнището на експертиза на самите участници в емпиричното изследване. Втората част от въпросите разглеждат конкретно сферата на аутсорсинг проектите и тяхното управление в конкретните организации. Проучват се особеностите, характеризиращи компаниите като аутсорсинг и проектно ориентирани, разглеждат се факторите и мотивите при избора на аутсорсинг стратегия. Анализират се внимателно рисковете и опасностите, пред които организациите се изправят, управлявайки аутсорсинг проекти. Всеки респондент има възможността да сподели добрите практики, които биват използвани и следвани в организацията, а за финал се извеждат идеи и препоръки за усъвършенстване в управлението на аутсорсинг проекти, придружени с примери от реалния бизнес.

¹⁸Атанасов, Ат., Молхов, М., Съйкова, Св., Ченгелова, Ем., Георгиева, В. (2004). Емпиричното социологическо изследване на социалната действителност. АИ "Проф. Марин Дринов", С.

Кластер анализ

За целите на емпиричното изследване е приложен и специфичен статистически метод от категорията „многомерни методи“, а именно кластерният анализ. Той е предназначен за разпределяне на множество обекти едновременно според няколко (два или повече) критерия в сравнително малко на брой и относително хомогенни групи, наречени **кластери**. С други думи, основното предназначение на кластерния анализ е да бъдат класифицирани изследваните обекти в типологични групи според избрани техни характеристики. Поради това включените критерии се определят още като “класификационни променливи”.

Основни изводи от втора глава

При изложението във втора глава е направено проучване и систематизация на емпирични изследвания по темата. Това се осъществява с цел по-задълбочено изследване на модели и практики за управление на риска при реализацията на аутсорсинг проекти, като са проучени редица емпирични изследвания в областта на аутсорсинг проектите.

Изводите от емпиричните проучвания потвърждават наличието на връзка между управлението на човешките ресурси, мотивацията за работа и текучеството. Служителите се нуждаят не само добро заплащане, но и добро отношение от ръководството и колегите им. За тях е важно да виждат възможности за развитие в работата си, да поддържат добри отношения с компанията-възложител и да получават нужната информация и технологии, за да изпълняват дейностите си, текучеството е по-малко.

Видимо е, че работата в екип с дистанционен мениджър (и други колеги) има своите положителни страни. Служителите, които си взаимодействат пряко с чуждестранния офис на компанията, са по-удовлетворени и ангажирани с работата си и виждат повече перспективи за развитие. От друга страна лошата атмосфера на работното място, недобрата комуникация и ненавременно осигурените ресурси за работните дейности могат да повлияят зле върху мотивацията за работа, но потенциалът човек да работи за чуждестранна компания, да бъде управляван от по-успешен ръководител, да си взаимодейства с различни култури и характери са голямо предимство. Основното предизвикателство пред лидерите в управлението на аутсорсинг проекти в сравнение с лидерите на вътрешни проекти, е доверието. Сложността идва от там,

че ресурсите или служителите са разположени отдалечено и има затруднения при мониторинга.

След разглеждането на съществуващите емпирични проучвания по темата, подробно е представена методологията на управлението на управлението на аутсорсинг проекти в организациите ДжиТиТи България ЕАД и Адеко България-Модис. Направена е детайлна характеристика на двете компании, както и сравнителен анализ помежду им. Това са две големи аутсорсинг организации, успешно опериращи на територията на България. Макар да става въпрос за организации в две различни сфери (тази на информационните технологии и тази на телекомуникационните услуги), могат да се открият много повече прилики помежду им, що се отнася до управлението на аутсорсинг проекти. Методологиите, която използват и двете компании, също съвпадат, а действията, които и двете организации предприемат, за да компенсират или предотвратят рисковете при проектното управление се припокриват напълно.

В последната част на втора глава е представен инструментариумът за емпирично изследване по темата на дисертационния труд, а именно дълбочинно интервю на база на въпросник (в Приложение). Последователно са разгледани характеристиките на метода, както и използването на кластерния анализ за класифициране на изследваните групи организации.

Глава 3. Резултати от емпирично изследване на практиките за управление на аутсорсинг проекти в България

1. Основни резултати от проведените дълбочинни интервюта

Емпиричното изследване по темата на дисертационния труд е проведено на базата на дълбочинно интервю въз основата на въпросник, реализиран чрез уеб-приложението Гугъл Формс. Въпросникът е разпространен в професионалната мрежа на специалисти в областта на аутсорсинга, както и чрез интервюта лице в лице с респондентите. 101 респонденти дават съгласието си и споделят знания и опит по повдигнатите в изследването въпроси.

Респондентите са с разнообразен профил – хора, работещи в компании с различна големина и брой служители (от под 50 до над 500 служители). Благоприятстващ изследването е фактът, че компаниите, които представляват респондентите са с различни мащаби. Това предполага коренно различна структура на работа, което позволява обхващането в по-голяма степен на

ситуационен анализ и разнообразни модели. Интервюираните работят в сферата на информационните технологии, телекомуникационните услуги, човешките ресурси, инженерната и автомобилната индустрия.

Професионалният опит на респондентите варира от под 1 година до над 10 години в сферата си на развитие; към текущия момент част от тях се намират на младши позиции, но преобладават респонденти на ръководни длъжности, управляващи екипи, менажиращи цели отдели, а също така и вицепрезиденти, част от висшия мениджмънт на големи корпорации. Усвоените знания и умения в теоретичен и практически план, заедно с придобитото знание и професионален опит, предполага отлична основа за настоящето емпирично изследване и потенциалните научно-практически ползи от него. В изложението подробно са разгледани получените отговори по отделните въпроси, като са изведени характерни особености относно профилите на респондентите и компаниите, от които те са част.

Разнообразието на организациите, от които участниците в емпиричното изследване са част, допринася в огромна степен и за богатата гама от получени мнения и препоръки.



Фигура 2. Разпределение на респондентите според броя на служителите в компанията, в която работят

Обикновено обемът работа, която бива поемана, е правопрпорционално на размерите на фирмата, иначе казано – по-голям брой служители следва да се грижи за по-голям брой от проекти. На базата на получените отговори става ясно, че най-малък брой от анкетираните работят в компании с под 50 служители, това

са и 2% от всички взели участие в запитването (фигура 2). За нуждата от аутсорсинг проекти това означава, че тя се появява с увеличаването на обема на работа. Това в голяма степен се припокрива с дефиницията за това, кога една фирма прибегва до аутсорсинг услуги, а именно, когато не успява успешно да се грижи за целия цикъл на работа.

83 респонденти от общо 101 професионалисти, взели участие в дълбочинното интервю се оказват хора, работещи в корпорации с над 500 служители, което прави над 82% от интервюираните. Тази информация потвърждава нуждата от аутсорсинг проекти да се появят, когато фирмата разширява не само обема си на работа, а и частта от сферата, в която оперира.

Значително разнообразие се наблюдава и по отношение на основния бизнес отрасъл, в който компаниите оперират (фигура 3). Наличието на многообразие в професионалния бранш при аутсорсинг организациите в изследването доказва универсалността на стратегията на аутсорсинг проектното управление, и както съществуващата литература по темата свидетелства, колко подходяща е тя в почти всички сфери на бизнеса и живота.



Фигура 3. Разпределение на респондентите според основния бизнес сектор на компанията, в която работят

43 души, равняващи се на 42.6 % от респондентите работят в сферата на информационните технологии, като в това число влизат и кол центровете. 38 респонденти или 37.6 % от отговорилите са професионалисти в сферата на телекомуникационните услуги. 2%, равняващи се на 2-ма участници в интервюто

са служители в сферата на човешките ресурси и подбора на професионална работна сила.

18 от запитаните, представляващи 17.8 % от всичките 101 души, взели участие в дълбочинното интервю са в сфера, различна от горе описаните, като най-мощен брой от тях са в сферата на инженеринга и автомобилната индустрия.



Фигура 4. Разпределение на респондентите според националността на компанията, в която работят

В света вече няма граници и това важи за бизнеса с пълна сила. Почти всяка компания може и следва да се определя като мултикултурна и мултинационална, с оглед на работната ръка в нея. Разбира се, управлението на аутсорсинг проекти в подобни компании носи със себе си значителен брой особености, с които мениджмънтът трябва ежедневно да се справя, но пък именно тези компании са примерите, които показват най-висока на гъвкавост и толерантност в бизнеса.

Над 46 % от анкетираните са част от интернационална / мултикултурна компания (фигура 4). Почти 29 % от 101 души взели участие в проучването са служители в американска компания. Наличието на огромен брой компании на територията на Северна Америка взаимодейства много успешно с финансово достъпната работна ръка на територията най-вече на Източна Европа и Азия. 20.8 % от респондентите работят в европейска корпорация. Наличието на редица автомобилни гиганти на територията на Стария континент допринася изключително за този резултат. Едва 6 % от или точно 6 от 101 анкетираните

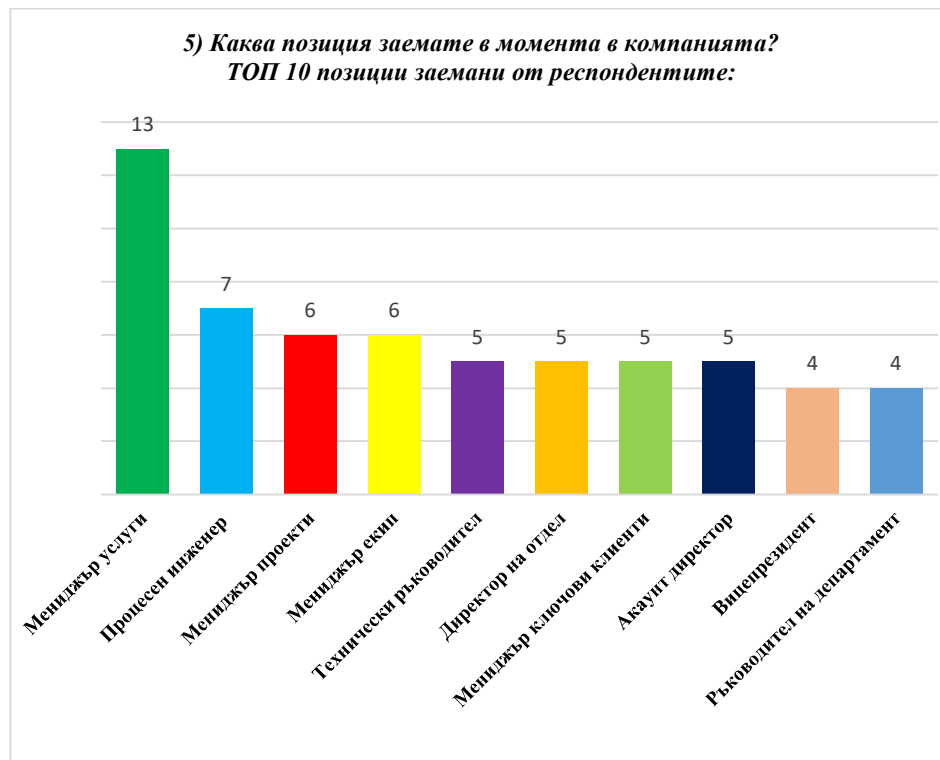
работят в български фирми. България продължава да бъде водеща аутсорсинг дестинация за редица големи международни компании.



Фигура 5. Разпределение на респондентите според професионалния им опит

Резултатите по този въпрос показват, че основната част от респондентите работят в текущата си компания от достатъчно дълго време, за да бъдат добре информирани и запознати в детайли, как функционира тя, какви са спецификите на пазара, на който оперира, както и да изведат доказани добри практики и особености, които изискват допълнително внимание при управлението на аутсорсинг проекти (фигура 5).

Относно служителите, които са част от една компания над десет години, може да се направи изводът, че в огромния си дял те са вече част от висшия мениджмънт на въпросната компания. Те са били не само част от оперативния процес във фирмата, но вече заемат ръководни длъжности и взимат съдбоносни решения за развитието и бъдещето на компанията. Наличието на респонденти с разнообразно ниво на професионално развитие и опит успява да ни даде една много широкообхватна представа и достатъчно гледни точки за това, какви са основните мотивации за аутсорсинг в една компания.



Фигура 6. Разпределение на респондентите според заеманата позиция в компанията (топ 10 позиции).

Участниците в дълбочинното интервю заемат разнообразни позиции във фирмите, в които разгръщат своя професионален опит (фигура 6). Най-основно могат да бъдат класифицирани като професионалисти в сферата на продажбите, оперативния мениджмънт, техническото управление, връзките с клиенти, управлението на хора и екипи, проектни мениджъри както и кадри, част от висшия мениджмънт на организациите.

Основна част от участниците са отговорни за успешните взаимоотношения с ключови клиенти, както и за това услугите, договорени с клиентите да достигат до тях с очакваното отлично качество, заложено по договор. Значителен брой от интервюираните служители заемат позиции, свързани с управлението на проекти и процеси вътрешно в организацията. Тяхното мнение е основополагащо, що се отнася до изводите, касаещи факторите, които ни водят в избора на стратегия за управлението на аутсорсинг проекти, както и рисковете, които това решение неминуемо носи със себе си. Немалко пък са респондентите, част от висшия мениджмънт на компаниите, в които работят, като например вицепрезиденти, регионални мениджъри и лидери на департаменти. Много от тях ежедневно имат за задача да взимат стратегически решения, относно развитието на въпросните

компания и имат огромни заслуги за просперитета и развитието на фирмите, от които са част.



Фигура 7. Разпределение на респондентите според мнението им относно проектната ориентираност на компанията, в която работят

Проектното управление благоприятства оптимизирането на разходите и по-ефективното използване на ресурсите в компанията. Но най-големият плюс за проектно ориентираните компании е по-добрият мониторинг и контрол. Когато се работи на проектен принцип всички колеги и партньори имат подходящите условия за мониторинг и отчетност, което води до много по-висок процент успеваемост. Във висока степен това допринася за своевременното улавяне на евентуални трудности, които неминуемо възникват във всеки един етап от жизнения цикъл на проекта.

Възможността за навременна реакция неминуемо предотвратява опасността от неуспех, както за проектите, така и за лидерите. Съществен плюс при избора за проектно управление несъмнено е и времето, тъй като когато се работи на проектен принцип, пред организацията и мениджмънта се разкриват благоприятни условия за извършване на множество проекти едновременно, без това да афектира тяхното качество. Всички изборени до тук предимства на проектното управление са част от пътя към оптимизация на разходите.

Над 90 % от респондентите отговарят, че организацията, в която работят може да бъде определена като проектно ориентирана (фигура 7). Причините тези

организации да следват аутсорсинг модел на управление са разнородни и разнообразни. „Компанията е предимно ориентирана към клиентите и използва утвърдени методологии за управление на проекти, за да поддържа силно клиентско изживяване през целия жизнен цикъл на доставка“, споделя един от анкетиранияте проектен мениджъри в сферата на човешките ресурси.

„Ние развиваме нашите продукти чрез проектите, които имаме с нашите клиенти. Компанията се води проектно ориентирана, тъй като осъществява, както вътрешни проекти, така и преходни проект, свързан с изпълнението на услугата към даден клиент“, с тази информация мениджър екип в телекомуникационната сфера потвърждава твърдението, че компанията, от която е част е именно проектно ориентирана.



Фигура 8. Разпределение на респондентите според броя на стартираните и успешно завършени в организацията им проекти на годишна база (Средно за последните 5 години)

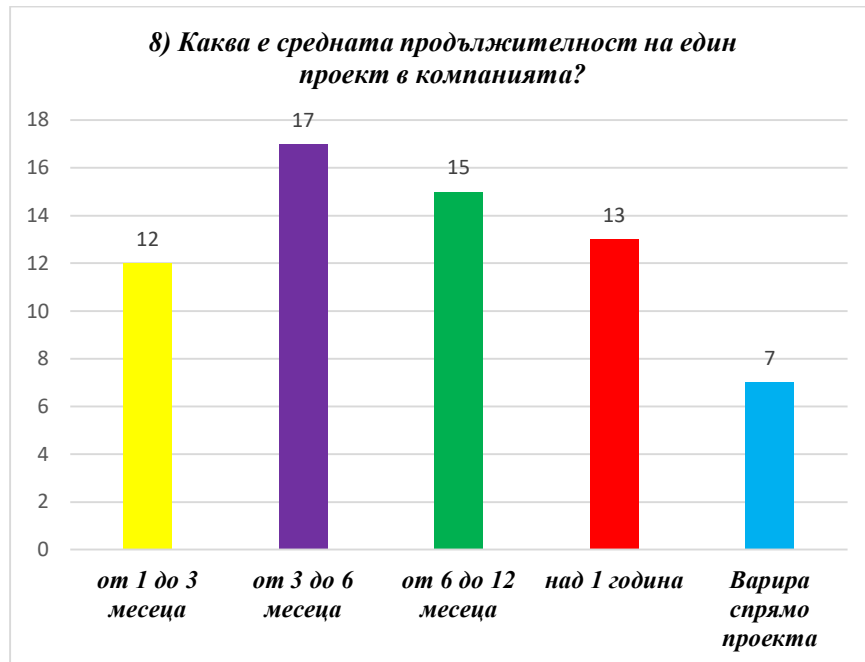
Едно от предимствата на проектно ориентираната компания е именно възможностите за работа по няколко проекта едновременно без това да ги компрометираща и да застрашава качеството му. Именно фактът, че интервюираните служители са част от проектно ориентирани организации, допринася изключително за високия брой успешно изпълнени проекти на годишна база. Друга специфика в проектно ориентираните организации освен наличието на добър мониторинг е, че повечето от тях разполагат с база данни,

съхраняваща знания и опит на база на предишни задачи и проекти. Това неминуемо подпомага лидерите като им дава насоки за работа, добри практики и възможност да се учат от грешките си и да не ги потварят.

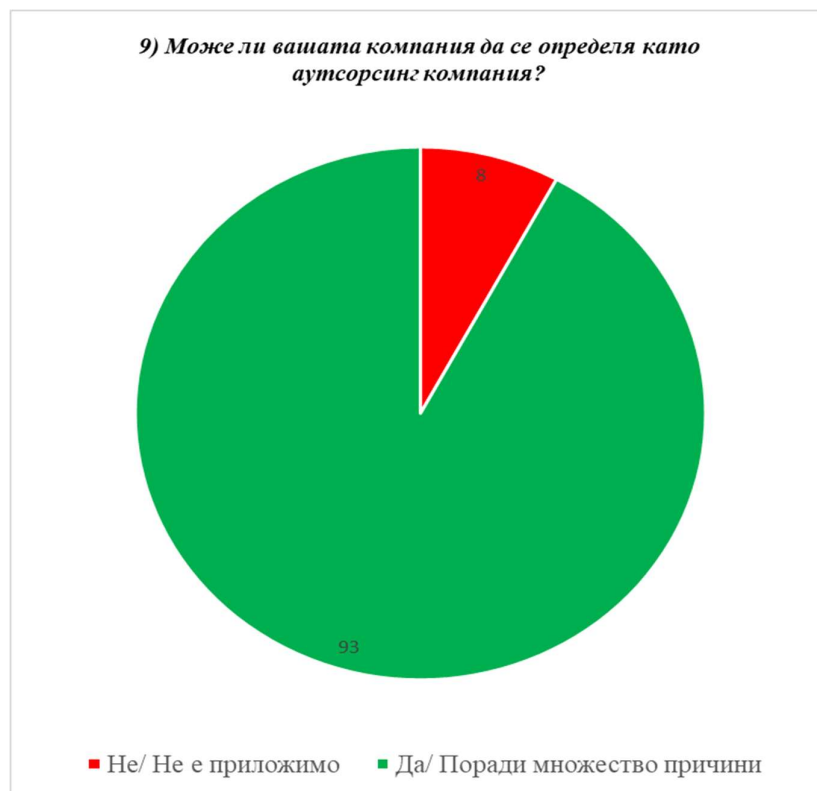
Важна особеност, която трябва да бъде взета под внимание е, че броят на успешно завършени проекти в компанията зависи и от периода, за който следва да бъдат изпълнени те. Т.е. ако една компания традиционно поема работа по проекти с по-кратък жизнен цикъл, то на годишна база броят на завършени проекти следва да бъде по-значителен, от колкото при компания, работеща по дългосрочни задачи и проекти.

Над 60% от анкетираните участници споделят, че компанията, в която работят, управлява едновременно повече от 20 аутсорсинг проекта на годишна база, като всички те биват стартирани и успешно завършени (фигура 8). 15% от интервюираните отбелязват, че броят на успешните проекти, които организацията, от която са част понастоящем, успешно управлява между 1 и 5 аутсорсинг проекта. 11% споделят, че фирмите, в които се развиват професионално към настоящия момент успешно завършват между 6 и 10 проекта годишно, а едва 9% разкриват, че броят на успешно завършени проекти в организацията са между 11 и 20 на годишна база.

Резултатите относно средната продължителност на един проект в компанията показват, че сроковете отново варират, в зависимост от сферата на развитие на въпросната организация (фигура 9). Също така важно значение има и какво точно стои като определение зад думата проект във всяка една отделна фирма. В някои компании всеки един клиент бива разглеждан като самостоятелен проект. При други примери, описани от респондентите, наблюдаваме, че под проект се разбира цялостната услуга, или различните услуги, които фирмата предоставя или извършва, т.е. заданията, които ѝ биват възложени като аутсорсинг.



Фигура 9. Разпределение на респондентите според средната продължителност на един проект в компанията, в която работят



Фигура 10. Разпределение на респондентите според мнението им относно това дали компанията, в която работят, е аутсорсингова

Над 90 % от респондентите работят в организации, които могат да бъдат определяни като аутсорсинг организации (фигура 10). Причините тези организации да следват аутсорсинг модел на управление са разнородни и разнообразни. Най-често това са компании, съдействащи в намиране на нова работна ръка или усъвършенстване на текущите служители в компаниите. Много често външна фирма бива използвана при обучения, курсове и сертификация на персонала. В други случаи говорим за изнесен бизнес в областта на информационните технологии. При тези примери се споменава използването на служители от външна фирма, както специалисти обслужване на клиенти без нужда от предишен опит и само с базови познания в областта, така и тесни специалисти и програмисти с десетки години стаж зад гърба си, високо профилирани и високо заплатени, доказано успешни професионалисти в сферата. Често пък изнесен бизнес се отнася до софтуери и системи, а понякога дори до хардуер, предоставен само за ползване от външна фирма.

„Ние сме доставчик на ИТ аутсорсинг услуги, предоставящ множество услуги на организации по целия свят извън България, което се счита за офшорна локация. Базираните сме на проекти от по-голяма компания, които са възложени на моята компания (трета страна) за предоставяне на услуги и управление на операциите. Ние управляваме мрежовата инфраструктура и предоставяме месечни персонализирани отчети.“ – мениджър на отдел човешки ресурси

„Компанията може да се счита, че се занимава с аутсорсинг, тъй като това е основният фокус на компанията и основата на целия бизнес план. Компанията предоставя както B2B, така и B2C услуги за поддръжка. Персоналът за поддръжка на B2C се занимава с комуникация с потребителите на ИТ услуги, онлайн игри, домакински уреди, потребители на социални мрежи, телекомуникации и много други. Като водещ доставчик на управлявани услуги, всички наши клиенти възложиха на нас своите специфични ИТ и мрежови изисквания. Около 12% от нашите служители могат да се считат за изнесени, тъй като работят за конкретни клиенти за неопределено време.“ – оперативен мениджър в ИТ компания

Въпрос 10. Какви са основните мотивации за аутсорсинг?

Една от водещите мотивации за това, една компания да избере аутсорсинга като стратегия е експертизата, това твърдят голяма част от анкетираните проект мениджъри. Компаниите възлагат неосновни бизнес функции на

организация, която е специализирана в конкретната област. Като най-чести случаи биват посочени областта на човешките ресурси и финансовите аспекти на бизнеса. Например не е нужно една успешна компания сама да подбира кадрите си, за това наема за случая професионалисти в областта.

„В много случаи може да бъде по-рентабилно да възложите определени функции на външни изпълнители. По този начин избягваме нуждата от допълнителни ресурси, спестяване на време при обучение, наемане и т.н.“ – мениджър ключови клиенти

„Позволява на бизнеса да се съсредоточи върху своите основни умения и силни страни. Времени ограничения и продължителност на проекта. Разходите, икономии от мащаба, географският обхват са само част от мотивите на компанията ни за аутсорсинг стратегия.“ – проектен мениджър

Имайки предвид основната цел на избора на управлението на аутсорсинг проекти в една организация, а именно балансът между цена и качество, никак не е изненадващ факта, че именно тези два фактора са водещи причини, посочени от респондентите (фигура 11). Това, което истински се цени все повече е времето. Времето много отдавна се е превърнало в мерило за успех, а когато върви ръка за ръка с качествено извършена работа, тогава много често клиентите биха избрали да направят компромис дори с цената.



Фигура 11. Основни фактори за аутсорсинг според респондентите

Споменавайки вече географските и културни особености при аутсорсинга, никак не е изненадващо, че местоположението е друг главен фактор при избора на аутсорсинг. Много мениджъри пък намират в аутсорсинга начин, по който да се справят с капацитета във фирмата си. Независимо дали се отнася до недостиг на брой служители или на специализирани кадри, аутсорсингът помага на организациите да съсредоточат силите си в основната си дейност, оставяйки периферията в ръцете на сътрудник.

Съотношението рискове – ползи - разходи спрямо времето и необходимия опит, контакти, изградени от настоящи служители със съществуващи клиенти в продължение на години, подходящ партньор, правилен опит, глобални възможности, скорост на доставка, надеждност на услугата при доставка – всички тези фактори са идентифицирани като ключови при управлението на аутсорсинг проекти.

Въпрос 12. Добри практики в аутсорсинг компаниите

Мнението на респондентите относно добрите практики в управлението на аутсорсинг проекти в компанията, в която работят, са свързани най-вече с увеличаване на възможностите на организацията, разширяването на портфолиото от предлагани услуги, установяването на успешни взаимоотношения с повече организации в същата или различна бизнес област.

Също така дълбоко се цени възможността всеки ръководител на проекта да е свободен да прилага лични подходи, стига да се вземат предвид общите добри практики и фирмените рамки. Добрата и ефективна комуникация вътрешно в компанията, а също така и с клиентите, е важен инструмент за успешното управление на риска при реализацията на аутсорсинг проекти. Ограничават се форуми, на които да се обсъждат регулярно детайлите по всеки един проект и на всеки един етап от жизнения му цикъл. Организируют регулярни срещи, на които присъстват членове, както от страна на аутсорсинг организацията, така и от страна на клиента.

Ефективната обратна връзка също играе основна роля в успешното управление на рисковете съпровождащи аутсорсинг проектното управление. Това, което е наистина значимо относно своевременната обратната връзка е, че тя позволява гъвкавост на всеки етап от развитието на проекта. За да се задоволят правилно потребностите на всяка от страните по проекта, нужно е във всеки

момент участниците и изпълнителите да са наясно с целите и степента на удовлетвореност от постигнатото.

Друга добра практика, извлечена от дълбочинните интервюта, е свързана с правилното разчитане на отговорностите. Много от компаниите, които биват дадени за пример от респондентите, използват RACI матрица за определяне на ролите на проектно ниво. Нужна е прозрачност в разпределението на работата, всеки участник трябва да е добре запознат не само със своето поле за действие и задълженията пред себе си, но и със зоната на работа и отговорностите на останалите участници, за да бъде координацията максимално добра.

За успешното осъществяване на един аутсорсинг проект е задължително всички участници да са наясно с целите на проекта на всеки един етап от развитието му, както и цялата нужна информация да е осигурена и достъпна от заинтересованите страни. Доверието и прозрачността в процеса на работа са част от добрите практики във всички фирми, участващи в изследването.

Въпрос 13. Какви са основните причини за неуспех при аутсорсинга?

Респондентите масово демонстрират опасения най-вече относно ръководството и контрола при управлението на аутсорсинг проекти. Също така съществува реален риск при избора на най-ниската цена да бъде направен компромис с качеството. В това число спадат и неправилно поставените очаквания, непроверени обещания, само и само да се подпише договора, или недостатъчно разбиране относно поетия ангажимент. Липсата на добро прогнозиране и планиране, както в разходите, така и в процесите, неуточнени и правно невалидни договорни отношения са идентифицирани като рискови фактори.

Въпреки тежестта на всички изброени до момента рискове, най-големият препъни камък в управлението на аутсорсинг проекти се оказва неефективната, ненавременна или дори липсата на комуникация. Невъзможността да се управлява директно и да се действа навреме поради неясно дефиниране на роли и отговорности, допълнително затрудняват ръководителите.

2. Резултати от проведен кластер анализ

В рамката на настоящото изследване е проведен кластер анализ при единица „аутсорсинг компания“, чиито представител е участвал в дълбочинното интервю. Огромното болшинство от тези организации реализират аутсорсинг проекти, като

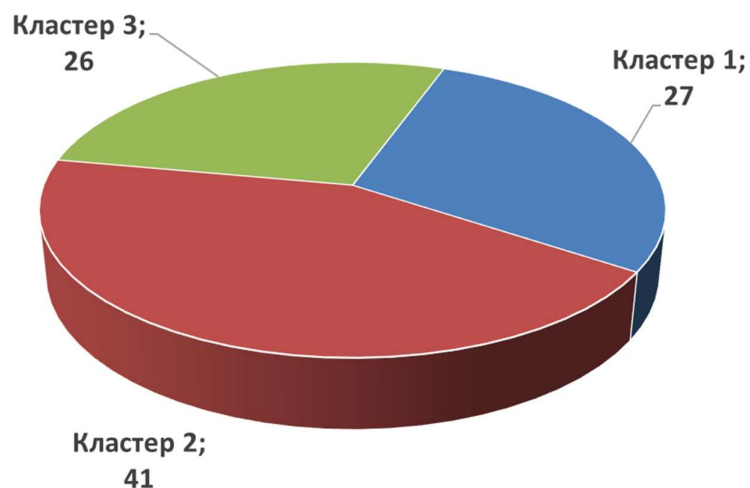
са натрупали опит в тази област. За този опит информация е предоставена от респондентите чрез отговорите на въпросите от дълбочинното интервю.

За целите на кластер анализа са избрани следните характеристики, за които са налице данни за компаниите:

- Размер на компанията – в изследването преобладават големи организации (брой заети над 500 души), които съставляват 82% от всички изследвани единици. Създадената променлива **Large** е бинарна и съдържа 1 за компания с над 500 души персонал, и 0 за всяка друга компания.
- Проектно-ориентирана дейност на компанията – над 90% от респондентите декларират, че тяхната организация може да бъде определена като „проектно ориентирана“, тъй като основната форма на дейност е проектна (създадената променлива **ProjectOriented** е бинарна и съдържа 1 за проектноориентирана организация, и 0 в противен случай).
- Брой изпълнявани проекти в организацията – над 60% от анкетиранияте участници посочват, че компанията, в която работят, управлява едновременно повече от 20 аутсорсинг проекти на годишна база (създадената променлива **Projects_over20** е бинарна и съдържа 1 за организация, управляваща над 20 проекта средно годишно, и 0 за организация с по-нисък брой проекти).
- Аутсорсинг ориентирана дейност на компанията – над 90% от респондентите потвърждават, че работят в организации, които осъществяват аутсорсинг и реализират аутсорсинг проекти. Допълнителната обработка на въпрос 9 дава възможност в рамките на изследването да се разграничат две групи организации, извършващи аутсорсинг ориентирана дейност – клиенти и доставчици (вендори на услуги). Създадени са две бинарни променливи: **Client** (стойности 1 за компания от първата група, 0 за всички останали) и **Vendor** (стойности 1 за компания от втората група, 0 за всички останали).
- Наличие на добри практики за управление на проекти в аутсорсинг компаниите – при дълбочинните интервюта са регистрирани конкретни мнения в отговор на въпрос 12, насочен към добрите практики в управлението на аутсорсинг проекти в компанията (например, нарастване на потенциала и капацитета на организацията, разширяване на портфолиото от предлагани услуги, установяване на успешни

взаимоотношения с партньорски организации и т.н.) – създадена е бинарна променлива **BestPractices** със стойности 1, ако са идентифицирани конкретни добри практики, и 0 при липса на такива посочени практики.

- Рисковите фактори при реализацията на аутсорсинг-проекти са класифицирани в три групи на базата на допълнително проведен контент анализ на въпрос 13. Към първата група спадат рискове по отношение на времевите аспекти на реализацията на аутсорсинг проекти – риск от неспазване на сроковете, риск от закъсняла реакция на пазарните условия, риск от нереалистично планирани срокове в аутсорсинг споразуменията. Втората група обхваща рискове по отношение на управлението на аутсорсинг проекти (планиране, организиране, контрол, мотивация на персонала, неефективни партньорски отношения между участниците в аутсорсинг споразумението, неефективни комуникации). Към тази група могат да се причислят рискове, свързани с неправилно поставени очаквания, непроверени обещания или недостатъчно разбиране относно поетия ангажимент. Към третата група са класифицирани всички рискове относно ресурсите, необходими за реализирането на аутсорсинг-проектите (човешки, финансови, материално-технически, информационни и други ресурси). На тази база са генерирани три бинарни променливи:
 - **Risk1**, приемаща стойности 1, ако респондентите са идентифицирали рискове от първата група; всички останали стойности са 0.
 - **Risk2**, приемаща стойности 1 при посочване на един или повече рискове от втората група; всички останали стойности са 0.
 - **Risk3**, приемаща стойности 1, ако респондентите са идентифицирали поне един риск по характер от третата група; всички останали стойности са 0.



Фигура 12. *Обем на получените кластери при нейерархична кластеризация с указан брой 3 кластера*

Процедурата за осъществяване на нейерархична кластеризация изисква от изследвателя да укаже на специализирания софтуер следните входни условия:

- Очакван брой кластери, които да бъдат формирани (3 бр.);
- Класифициращи променливи – 9 бинарни променливи, избрани за целите на формирането на кластерите от гледна точка на възможна хомогенност и същевременно явни различия между тези типажни групи.

Алгоритъмът на процедурата “K-means Cluster” (нейерархична кластеризация) се осъществява по итеративен път, като приключва тогава, когато не е възможно да се разпределят единиците по кластери така, че да се получат групи с по-висока степен на „близост“ на единиците във всеки кластер. Крайното решение се явява оптимално от гледна точка на тази близост.

След указване на посочените бинарни променливи като „класифициращи“ алгоритъмът разпределя компаниите, за които има данни по всички тези променливи (94 броя), в 3 кластера (фигура 12). Най-голям кластер е втори (с 41 компании, съставляващи 43,6% от цялата съвкупност), следван от първи и трети, които с балансирани по големина, съответно 27 бр. (28,7%) и 26 бр. (27,7%). Кластер анализът е проведен на база данните за 94 компании поради липса на отговори по някои от въпросите от страна на отделни респонденти.

Таблица 1. Финални кластерни центрове след класифициране

Кластери:	1	2	3	Общо
<i>Брой компании:</i>	<i>27</i>	<i>41</i>	<i>26</i>	<i>94</i>
Large	0,926	0,780	0,808	0,830
ProjectOriented	0,852	0,756	0,769	0,787
Projects_over20	0,815	0,610	0,500	0,638
Client	1,000	0,000	0,000	0,287
Vendor	0,000	0,829	0,500	0,500
BestPractices	0,556	1,000	0,000	0,596
Risk1	0,074	0,098	0,038	0,074
Risk2	0,778	0,878	0,423	0,723
Risk3	0,185	0,098	0,077	0,117

Установяват се съществени разлики между трите групи, формирани чрез приложения алгоритъм за кластеризация. Преди всичко следва да се отбележи, че между трите групи се очертават съществени различия по две от променливите: Client и Vendor. Тези различия дават основание да се определи и типаж на кластерите, отговарящ на спецификата на дадена група аутсорсинг компания.

- Кластер 1 (27 компании) има кластерен център 1,00 по променливата Client и 0,00 по променливата Vendor – това показва, че 100% от попадналите в него компании осъществяват аутсорсинг дейност като клиенти (възложители).
- Кластер 2 (41 компании) има кластерен център 0,829 по променливата Vendor и 0,00 по променливата Client – това показва, че тук значително преобладават доставчици на аутсорсинг услуги (83%), като липсват единици от тип „клиенти“. Останалите 17% са компании със смесени функции, които не са ясно разграничени от респондентите.
- Кластер 3 (26 компании) има кластерен център 0,50 по променливата Vendor и 0,00 по променливата Client – това показва, че 50% от разпределените тук компании са идентифицирани като доставчици на аутсорсинг услуги и участват в проектна дейност в тази си роля. Останалите 50% (13 единици) са с неясна функция по отношение на типа на осъществяваната аутсорсинг дейност.

Важен резултат от кластеризацията е получен по отношение на променливата за наличие на добри практики за управление на риска при реализацията на аутсорсинг проекти в компаниите. Близко 60% от цялата

съвкупност са посочвали една или повече такива практики (таблица 3.1). Прави впечатление ясното разграничение между трите кластера по тази характеристика:

- Кластер 1 (клиенти) има кластерен център 0,556, което показва, че над половината от респондентите (55,6%) идентифицират наличие на такива добри практики в компаниите, в които работят. Този резултат може да се приеме за индикация, че в чести случаи възложителите на аутсорсинг проекти не развиват компетентност и капацитет в тази сфера – основно разчитат това да се осигури от техните партньори-изпълнители на аутсорсинг проекти.
- Кластер 2 (вендори) има кластерен център 1,00, което показва, че всички респонденти (100%) са посочили наличие на конкретни добри практики. Този резултат е явна индикация за това, че изпълнителите на аутсорсинг проекти развиват капацитет, ноу хау и компетентност в тази сфера – един съвременен управленски подход, без който е немислимо ефективното изпълнение на аутсорсинг проекти.
- Кластер 3 има кластерен център 0,00, което свидетелства за пълна липса на добри практики за управление на аутсорсинг проекти и рисковете свързани с реализацията им в компаниите от тази група. Неясната ориентация за типа аутсорсингова дейност очевидно е свързана и с недостига на компетентност и умения на човешките ресурси в областта на съвременния аутсорсинг.

Интересни резултати са получени по отношение на първите три променливи: размер на организацията, ориентация към проектна дейност и брой реализирани проекти (на средно годишна база). 83% от обхванатите в анализа компании са големи (над 500 души персонал); също висок дял (79%) са проектно-ориентираните компании, а почти две трети (64%) са компании, осъществяващи средно годишно над 20 проекта. Очертава се следното разграничение между трите кластера по тези променливи (таблица 1).

- Кластер 1 (клиенти) са преди всичко големи компании (93%), докато сред кластер 2 (вендори) такива са 78%. Третата група също обхваща преобладаващо големи компании (над 80% от състава на кластер 3).
- Най-голям е дялът на проектно-ориентираните компании в рамките на кластер 1 (85%), докато в кластери 2 и 3 този дял е по-нисък, съответно

76% и 77%. По тази характеристика не се установяват съществени различия между класифицираните в трите кластера компании.

- Про променливата „Брой проекти на годишна база: над 20“ обаче се установяват очевидни различия между трите групи. Отново кластер 1, където преобладават големи по размер организации, има и тук най-висок дял (81,5% възлагат над 20 аутсорсинг проекта средно годишно). В рамките на кластер 2 този дял е с 30%-ни пункта по-нисък: 61% от компаниите-вендори изпълняват такъв голям годишен брой проекти. Най-нисък е делът на компаниите с такъв брой проекти в кластер 3 (50%), което потвърждава неясния типаж на компаниите в тази група.

Идентифицирането на рисковите фактори и степента на риск при управлението на аутсорсинг проекти се очертава като ключов фактор за ефективното им управление. От друга страна времевите аспекти, проблемите при оперативното управление и осигуряването на ресурси повишават степента на риск повишават степента на риск при реализирането на такива проекти. Следващата група променливи, използвани в кластерния анализ, включват три аспекта на риска, описани по-горе. От цялата съвкупност на интервюирани лица само 7,4% са посочвали рискове от първата група (проблеми с времето за изпълнение на проектни задачи (таблица 1).

Близо три четвърти обаче са идентифицирали различни рискове от втората група, което ги прави типични при осъществяването на аутсорсинг проекти. Рискове от третата група (проблеми по осигуряване на проектни ресурси) са посочвани от всеки девети респондент (11,7%).

Установява се известна степен на разграничение между формираните три кластера и по отношение на идентифицираните рискове.

- Относно рисковете от първа група, Кластер 1 (клиенти) има кластерен център 0,074, съвпадащ със средното равнище за цялата извадка. Сравнително по-висок дял (близо 10%) са компаниите от кластер 2 (вендори), които са посочвали проявление на такива рискове. Обратно, компаниите от кластер 3 идентифицират времеви рискове много по-рядко (3.8%), което е индикация за липсата на достатъчно опит в аутсорсинга.
- Най-голям е делът на компаниите, посочвали рискове от втора група, сред кластер 2 (вендори): близо 88%. Същевременно, делът не е много по-нисък

(78%) и сред организациите-възложители (кластер 1). За разлика от тези ясно идентифицирани кластери, при компаниите от кластер 3 само 42% са посочвали проявление на рискове от оперативен характер при управлението на аутсорсинг проекти. Въпреки това може да се заключи, че по тази характеристика установените различия между компаниите от трите кластера (най-вече между първи и втори кластер) не са особено съществени.

- Идентифицирането на рискове от трета група (свързани с осигуряването на ресурси за реализирането на проектите) е двойно по-често сред компаниите от Кластер 1 (клиенти) в сравнение с тези от Кластер 2 (вендори) – дяловете на посочилите такива рискове са съответно 18,5% и 9,8%. Очевидно, такива рискове се установяват при всяка пета компания-възложител, за разлика от всяка десета компания-изпълнител (доставчик) на аутсорсинг проекти. Тук отново посочването на рискове от компаниите в Кластер 3 е сравнително по-рядко (7,7%) в сравнение с другите два кластера.

Имайки предвид установената липса на добри практики за управление на аутсорсинг проекти и съпровождащите ги рискове и предизвикателства сред компаниите от Кластер 3, може да се направи извода, че тези компании не прилагат ясна методика за идентифициране и неутрализиране на рисковите фактори, действащи неблагоприятно. Резултатите от кластер анализа ясно показват, че за тази група липсата на компетентност в управлението на аутсорсинг проекти оказва влияние върху всички аспекти на дейността – умението за ефективно управление на времето, обхвата, ресурсите, както и за изпълнението на управленски функции в тези компании.

3. Препоръки за усъвършенстване на процеса на управление на риска при реализацията на аутсорсинг проекти в България

Проведеното емпирично изследване на базата на дълбочинно интервю дава възможност за анализ на процесите и практиките при управлението на риска в хода на реализацията на аутсорсинг проекти, както на световно ниво, така и на локално в България. Представените мнения на респондентите потвърждават, че България е водеща при избора на аутсорсинг дестинация. Достатъчно добрата чуждоезикова подготовка още на етап основно образование, наличието на

професионални гимназии, предлагащи средно специално образование, както и наличието на реномирани висши учебни заведения, подготвящи квалифицирани специалисти, благоприятстват наличието на търсена работна сила за аутсорсинг компаниите.

Наблюдава се положително развитие на работната култура в страната и професионалните кадри са все по-ценени. Фирмите, опериращи на територията на страната, трупат все повече опит с годините и това е съпоставимо и с резултатите от сходни проучвания и доклади по темата. Разбира се, възможностите за подобрене са много, аутсорсингът е сфера, търсеца своето място в глобалния бизнес.

Добрата комуникация е една от основните препоръки за усъвършенстване във всяка една област на човешкия живот и професионален опит, а що се отнася до тази на отдалечените услуги, тук общуването има първостепенна роля и тежест. Провеждането на регулярни разговори между всички заинтересовани страни при реализирането на аутсорсинг проекти доказано води до значително подобряване на атмосферата и резултатите в управлението на тези проекти. Задължително е информацията да се разпространява възможно най-открито между участниците в проекта, независимо дали става въпрос за вътрешните екипи в аутсорсинг компанията или при взаимоотношенията между клиент и доставчик.

Прозрачността в диалога на всички нива и етапи на проектното управление в аутсорсинг организацията е от първостепенно значение. В случай на забавяне, трудности или дори невъзможност за извършване на дадена задача, колкото по-рано това стане достояние за всички, толкова по-бързо и адекватно ще могат да реагират всички участници. Могат да се създадат фокус групи, чиято главна цел да бъде именно намирането на решение на текущата ситуация. Ако въпросното затруднение или усложнение бъде премълчано или прикрио при възникването му, съществува реална опасност то да стане публично достояние в момент, в който вече е късно да се вземат мерки или пък взимането на мерки ще доведе до значително забавяне при изпълнението на проекта.

Друг аспект на добрата комуникация е даването на обратна връзка. На всеки един етап от проекта съществува нужда от това, всеки участник в проекта, а най-вече клиентите да потвърждават отново и отново, че това, което получават, ги удовлетворява. Практиката доказва съвременната обратна връзка като най-

бързата и успешна стратегия за краткосрочно подобрене на изпълнението. Гледната точка на клиента относно качеството на предоставената услуга или бързината, с която напредва съответния проект във всеки момент, е от първостепенна важност за неговото развитие.

Като част от процеса на усъвършенстване на управлението на аутсорсинг проекти могат да бъдат съставени и смесени екипи, включващи представители и от клиентска страна, и от страна на доставчика, които да отговарят за цялостния мониторинг, отчитайки качеството и производителността. Правилното взаимодействие между всички ангажирани звена в управлението на един аутсорсинг проект благоприятства успешното разбиране на заложените задачи и правилното дефиниране на зададените цели.

Подобряването на процесите в управлението на аутсорсинг проекти е силно зависимо от коректното разпределение на отговорностите. За тази цел проектните мениджърите използват различни методи, сред които и RACI матрицата. Това е метод, чрез който биват обособени участници или мини екипи, съставляващи проектната работна група. Определя се отговорник, който действително извършва процеса и разпределението на задачите, който е отговорен за това, работата да бъде свършена и който изпълнява мониторинг на процеса.

Втората роля е тази на изпълнителя на конкретната задача. Третата роля е на консултантите, които не са директно включени в извършването на задачите, но чиято компетенция е жизнено важна за изпълнението, могат да са част от заинтересованите страни или пък са експерти по конкретни проектни дейности. Накрая, но не на последно място стоят клиентите, към които са насочени резултатите от аутсорсинг проекта и е нужно на всеки етап да бъдат информирани за напредъка и проблемите, свързани с неговото реализиране.

За да се модернизират аутсорсинг проектите и тяхното управление е необходимо наличие на доверие. Нужно е да се намери баланс между строгия мониторинг и демонстрирането на доверие по отношение на възможностите и ангажираността на партньорите. При наличие на висока степен на мотивация у всеки от сътрудниците, рисковите фактори могат да бъдат сведени до минимум. Това от своя страна дава възможност за гъвкавост на изпълнителя и свобода за развитие на нови стратегии за действие.

Навлизането на все повече международни компании на територията на страната, които носят със себе си дългогодишна работна култура и етика, както и

множество добри практики, доказани с времето, играят ролята на практически обучители и задават тона на развитие на целия пазар у нас. Предоставя се възможност да бъде проучен и използван опита на най-добрите, имайки предвид, че български компании или компании, опериращи с български мениджмънт на територията на страната, вече активно участват в определянето на стандартите за управление на проекти и оставят своята ярка следа на сцената на аутсорсинга.

Насоки за бъдеща изследователска работа

Въз основа на проведения анализ, както и пряко от мненията на самите респонденти, могат да се формулират и насоки към бъдещите изследователи за научни и емпирични изследвания в тази област. Забелязва се силна нужда от по-коректно формулиране на правните особености при аутсорсинг проектите. На територията на България законовите уредби относно аутсорсинг управлението не са достатъчно добре дефинирани и това често предполага трудности, що се отнася до поемането на отговорност.

Друга по-малко изследвана тема при управлението на аутсорсинг проекти, е концепцията за специализиран софтуер, чрез който да се води отчетност, да се осъществява контрол и да се проследяват ключовите показатели за успех на аутсорсинг проектите. Специализирани софтуерни решения са необходими и за проследяване на всеки от етапите на жизнения цикъл на проекта, както и на ефективното управление на проектните екипи. Друга значително важна роля, която софтуерът следва да осъществява е мониторинг, както и подпомагане на процесите и оптимизирането на взаимоотношенията на всички нива, както между клиент и доставчик, така и йерархически, вътрешно в екипа и между екипите в аутсорсинг компанията.

Чрез различни програми за проследяване на резултати в реално време могат да бъдат идентифицирани проблемни зони и предизвикателства на всяко ниво и етап от изпълнението на аутсорсинг проекта. Това от своя страна благоприятства по-добрата координация между всички ангажирани служители и екипи. Като част от тази оптимизация, софтуерните решения следва да бъдат достъпни и за двете страни на договорните отношения, т.е. и за клиент, и за доставчик. Като допълнително действие в насока подобриенето на комуникацията може да се обособи общ проектен екип, състоящ се от участници от клиентска страна и тази на изпълнителя / доставчика при реализацията на проекта.

Масовата глобализация и динамиката на бизнеса в световен мащаб предполага нарастваща необходимост от приложението на аутсорсинг проекти и познаването на отличителните им белези. Все повече организации приемат тази бизнес стратегия като ценен инструмент в посока на намаляване и оптимизиране на разходите, начин за разширяване на портфолио си от предлагани услуги, както и с цел концентриране на настоящите си ресурси и работна ръка в основния си сектор на работа.

За да се развива дадена аутсорсинг стратегия адекватно на практическите нужди и изисквания на бизнеса, всяка една от задачите на аутсорсинг проектите и пред мениджърите, отговорни за управлението им, задължително трябва подробно да бъде разгледана, както в теоретичен, така и в практически план. Най-подходящият инструмент за това е чрез емпиричното изследване.

Актуалността на управлението на аутсорсинг проекти и важността на областите, недостатъчно изследвани до момента, неизбежно създават нуждата от допълнителни анализи. Всички формулирани аргументи в тази насока потвърждават този извод относно възможностите за бъдеща изследователска работа в тази област на проектното управление.

Заклучение

Настоящият дисертационен труд е насочен към изследване и анализ на подхода за управление на проекти в аутсорсинг организация. То е фокусирано върху представяне на специфични аспекти на управлението на аутсорсинг проекти, като са открити същността и характеристиките на управлението на аутсорсинг проекти, както и фазите и методологията, разпространена и използвана в световен мащаб. Идентифицирани са въпроси относно разликата между проект и аутсорсинг проект, като са приведени аргументи от специализирана литература по темата.

Направен е детайлен разбор на сектора в България и спецификите, свързани с географските и социални особености на страната ни като паралелно с това е анализирано управлението на аутсорсинг проекти в мултикултурна среда, методологията на управление на аутсорсинг проекти в организация в България, както и биват изведени оценки и теми по-малко засегнати в научния труд.

В емпиричната част подробно са представени резултатите от авторско емпирично проучване относно особеностите и предизвикателствата през

реализацията на аутсорсинг проекти, както и изводите от него. Интервюираните експерти и мениджъри, взели участие в дълбочинните интервюта, проведени чрез дълбочинно интервю в платформата Гугъл Формс, са заети в различни по големина аутсорсинг организации, заемат разнообразни роли и позиции в тези компании и имат значителен опит в тази сфера. Това осигурява извличането на надеждни данни относно факторите, влияещи върху практиките при управлението на аутсорсинг проекти.

Разнообразни индикации са получени и относно мотивациите и рисковете, с които организациите се сблъскват при трансфер на свои бизнес процеси към аутсорсинг изпълнител. Направено е обобщение от емпиричното изследване, препоръки за усъвършенстване на процеса на управление на риска при реализацията на аутсорсинг проекти в България и са изведени насоки за бъдеща изследователска работа.

Управлението на аутсорсинг проекти е и ще продължава да бъде неизменна част от естественото развитие както на огромен брой малки фирми, така и на корпоративни гиганти във всички точки на света. Факторите, благоприятстващи стремежа на компаниите към аутсорсинг проекти, продължават да бъдат валидни, като водещите остават разходите, качеството, времето, местоположението и ресурсите – именно тези фактори са в топ 5, посочените от респондентите в емпиричното изследване.

Налице остават рисковете, които аутсорсингът крие, а именно нереалистични очаквания, недостатъчен контрол и комуникация, недобро планиране на ресурси. Независимо от рисковете, които този тип бизнес стратегия носи със себе си, начините те да бъдат избегнати или предотвратени в зародиш, продължават да растат право пропорционално на развитието на бизнеса в световен план. Своевременни, предварително планирани срещи между договорните страни, които, спрямо сферата на дейност, могат а бъдат седмични, месечни, на тримесечие или два пъти годишно. Друг водещ фактор е ангажирането на подходящите изпълнители на проекта, служители с точната мотивация и достатъчно знания и опит.

На базата на резултатите от дълбочинните интервюта и на проучената специализирана литература може да се заключи, че *с правилна подготовка и нагласа, с достатъчна ангажираност и регулярно общуване, управлението на аутсорсинг проекти има потенциал да се наложи като една от най-*

успешните практики за развитие на бизнеса в световен мащаб, а рисковете при реализацията на стратегията ще продължават да бъдат актуален обект на изследвания.

СПИСЪК С ПУБЛИКАЦИИ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Stoycheva, S. (2023). Motivations for choosing outsourcing projects management. KNOWLEDGE – International Journal, Vol. 56, February 2023 (приета за печат).

Stoycheva, S. (2023). Factors and risks of outsourcing projects management. KNOWLEDGE – International Journal Vol. 56., February 2023 (приета за печат).

Стойчева, С. (2023). "Управление на аутсорсинг проекти: предимства и предизвикателства", сп. „Икономически и социални алтернативи”, бр.2 (приета за печат).

НАУЧНИ И НАУЧНО-ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ

1. В резултат на проведено задълбочено проучване на специализираната литература в областта на аутсорсинга и проектното управление са систематизирани и обосновани същността и ключовите характеристики на управлението на аутсорсинг проекти.

2. Въз основа на резултатите от детайлизиран сравнителен анализ, на две аутсорсинг организации с утвърдени методологии в проектното управление, осъществен чрез казусен метод, е разработен авторов инструментариум за емпирично проучване на съвременните практики по управление на аутсорсинг проекти.

3. Чрез апробация на инструментариума в рамките на самостоятелно организирано и проведено емпирично изследване сред мениджъри и експерти от аутсорсинг компании, е получена нова информация относно ползите, рисковете и възможностите за усъвършенстване на управлението на аутсорсинг проекти.

4. Резултатите от емпиричното изследване в дисертационния труд предоставят надеждна основа за формулиране на препоръки за усъвършенстване на практиките за управление на аутсорсинг проекти в български организации, участващи като партньори в изпълнението на такива проекти. Идентифицирани са насоки за бъдеща изследователска работа с оглед на новите моменти и предизвикателства пред управлението на аутсорсинг проекти.