

АУТСОРСИНГ: РОЛЯ, ХАРАКТЕРИСТИКИ И НАПРАВЛЕНИЯ НА ПРИЛОЖЕНИЕ

Маргарита Харизанова¹

1. ПОСТАНОВКА НА ПРОБЛЕМА

Увеличението на чуждестранните преки инвестиции в сферата на услугите е ключовата тенденция, характеризираща съвременното състояние на световния пазар на капитал в условията на глобализираща се икономика. Привличането на чуждестранен капитал – като един от механизмите за намаляване на дефицита на национален капитал и технологии, се прилага широко в развитите и развиващи се страни за стимулиране на различни сектори от националната икономика, сред които значителна част заема сферата на услугите.

Най-голям ръст в последните години отбелязват високотехнологичните отрасли, които използват съвременни технологии и методи и създават качествени продукти и услуги. В същото време пазарът на такива услуги у нас не е достатъчно развит. Привличането на чуждестранни преки инвестиции е най-ефективният начин за достъп до чуждите технологии, разширяването на асортимента и повишаване качеството на предлаганите на националния пазар услуги, тъй като голяма част от услугите са неотделими от производителя и не могат да бъдат предмет на класическата външна търговия.

Организациите в сферата на услугите, създавани при участието на чуждия капитал на територията на приемащата страна, като правило притежават значителен технологичен, иновационен и управленски потенциал и, следователно, повишават технологичността на приемащата икономика като цяло. По този начин привличането на чуждестранния капитал в българския сектор на услугите в студията се разглежда не като процес на удовлетворяване на финансовия дефицит, а в голяма степен – като процес на привличане на услуги на българския пазар чрез съвременни технологии, ноу-хау и натрупване на управленски опит.

Привличането на чуждия капитал в сферата на високотехнологичните услуги под формата на преки чуждестранни инвестиции съдейства за решаването на редица икономически задачи и у нас, основните от които се явяват:

- а) повишаване на качеството и разширяване асортимента на услугите, предоставяни на вътрешния пазар, което подобрява бизнес средата и благосъстоянието на гражданите;
- б) развитие на сферата на услугите с цел повишаване на международната ѝ конкурентност, за да подпомогне диверсификацията на българския експорт;
- в) стимулиране развитието на промишленото производство;
- г) създаване на значителен брой нови работни места в сферата на услугите.

¹ Маргарита Харизанова е доктор по икономика, професор в катедра „Управление“ на УНСС; тел.: 81-95-576, e-mail: harisanova@abv.bg

Едно от перспективните направления на разширяване на сферата на взаимодействия на международния пазар на труда, тясно свързано с инвестиционния поток в тази сфера, са *аутсорсингът* и *офшорингът*. Те са новите форми на международни отношения на световния пазар, чрез които се появяват нови високотехнологични услуги, съдействащи за развитие на бизнеса, като: услуги по кредитиране, по застраховане, по консултиране, по маркетинг, в сферата на рекламата и PR-а. С тяхна помощ се повишава качеството и разнообразието на услуги за населението в банковата сфера, търговията, комуникациите, достъпа на световната мрежа Интернет и в много други области.

Прилагането на практиката на аутсорсинг и офшоринг в нашата страна има значителни преимущества не само за държавата, бизнеса, крайните потребители, но подпомага и качествения ръст на икономиката.

Целта на студията е да анализира развитието на управленския подход *аутсорсинг* и неговите проявления в условията на безпрецедентна конкурентна борба за усъвършенстване на мениджмънта на организациите и постигане на високи икономически резултати. Ползите и недостатъците от прилагането на всеки нов управленски инструмент, както и при аутсорсинга, се подлагат на критика, стигаща до възвеличаване на резултатите от неговото приложение или до отричането му в съвременната практика на организациите. Независимо от това – и в условия на криза – той се определя като един от най-адекватните управленски подходи за устойчивото развитие на много организации.

Задачите, които изясняват проблема за аутсорсинга, са:

1. анализиране на предпоставките за възникването на аутсорсинга и определени терминологични аспекти;
2. изясняване на базовите идеи за зараждането на аутсорсинга: международното разделение на труда и клъстерната организация;
3. анализиране на обстоятелствата, предопределящи избора на аутсорсинг;
4. анализиране на приложението на аутсорсинга в дейността на организациите.

При осъществяване на тези задачи авторът акцентира върху предпочитанията на все повече организации за прилагането на разглеждания управленски подход при промени, кризи, за устойчиво развитие и повишаване на конкурентоспособността на организациите.

2. РОЛЯ И ЗНАЧЕНИЕ НА АУТСОРСИНГА В УПРАВЛЕНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

В развитите страни всяко конкурентно предимство се достига чрез знанията, уменията и творческите решения. Но тези преимущества не са дълготрайни, тъй като добрите практики бързо се разпространяват сред конкурентите. Конкурентоспособността представлява микс от качества, фиксирани като: постоянно повишаване на равнището на обслужване, скорост на изпълнение на дейността в организацията и намаляване на разходите ѝ. Съставът на този микс е предопределен от характера на извършваните дейности в организациите. За да се реши комплексно този проблем в организацията, като цяло се предприемат мероприятия за прилагане на нови методи

на управление, внедряване на комплект от програми и технологични решения или привличане на консултанти по проблемите на управлението.

Организациите клиенти – както големите, така и малките, могат да получат значителни преимущества в резултат на аутсорсинга, като предават определени дейности на външни изпълнители.

Аутсорсингът като концепция и практика днес се обсъжда активно и се прилага в дейността на организациите в целия свят. Чрез него се увеличават ценностите на клиента и се оптимизират параметрите, посочени като конкурентоспособност. Основополагащият момент в аутсорсинга е, че всяка функция, която не е основна, е добре да се предаде за изпълнение на външен изпълнител, който се е специализирал в изпълнението на такива дейности.

Аутсорсингът като успешен бизнес започва да се прилага през 80-те и 90-те години на миналия век, когато гигантите Cisco и Compaq дръзват да аутсорсват стратегически функции като производство, логистика и дизайн на специализирани фирми – Solectron и Celestica. Освен до подобряване на качеството на произведените продукти, тези инициативи водят до по-добро управление на разходите и намаляване на риска от недостиг на компоненти в моменти на пиково търсене. Високите резултати от прилагане на аутсорсинга го превръщат в стратегически фактор на успеха. Постепенно при него се преминава от предаване на отделни управленски функции и дейности на специализирани (консултантски) организации към отделни подразделения или съществени части от организацията на база сключен контракт за определено време и на определена цена.

Предпоставките за широкото приложение на аутсорсинга в практиката на организациите са:

1. Динамиката и сложността на съвременната бизнес среда. Пред висшия и средния мениджмънт възникват сложни проблеми, които следва да се разрешат бързо, отговорно и професионално (сливания, поглъщания на организации, промени в информационните технологии, разрастване на електронния бизнес, кризи).
2. Създаването на виртуалните организации. Те се базират основно на стратегическия алианс и на съвместната собственост, съчетаващи в едно специфичните цели и координираните усилия на влизащите в нея организации. Главната цел на виртуалната организация е обединяването на ключови технологии и способности за по-пълно задоволяване на изискванията на потребителите. Виртуалните организации все по-често сключват договори с външни структури с цел по-ефикасното използване на предимствата на малки фирми, на тяхната гъвкавост и адаптивност. Тези възможности за реализиране на дейността на организациите се улеснява от Интернет.
3. Интернационалното разпространение на модерните технологии и практики играе съществена роля в развитието на националните икономики. Реално това въздействие е свързано с ускоряване на икономическия растеж чрез размяната на стоки, оборудване, технологии, научноизследователски резултати и решения.
4. Привличането на чужди инвестиции. В политиките по привличане на чужди инвестиции страните участват в много перспективна ниша на международния

бизнес – аутсорсинга. Чрез него се постига запазването на конкурентоспособността и икономическата ефективност на организациите чрез специализацията им в дейности, които извършват най-добре.

5. Скоростта на извършване на технологичните промени в организациите. Тя води до разрастване на аутсорсинга, тъй като позволява на фирмите да използват услуги, основани на модерните технологии, без да понесат необходимите разходи за адаптирането към тези технологии.
6. Задържането на квалифициран персонал в организациите. Аутсорсингът е ключова стратегия за осъществяването на този процес.

Различните определения на термина акцентират върху трансфера на дейности, процеси, ползите от него или съответните отрицателни последици:

1. Аутсорсингът като понятие се определя като дългосрочно делегиране на някои дейности на външен изпълнител или консултант, като едновременно се прехвърля и отговорността за качеството на тези дейности. В универсалния речник „Уебстър“ под аутсорсинг се разбира: човек или компания, които осигуряват информация, да се намери доставчик или услуга, за да бъде идентифициран източника; аутсорсингът в крайна сметка се отнася до въпроса „как“, а не „какво“ се върши.
2. Аутсорсингът се дефинира като процес, при който дадена организация предава някои от нейните вътрешни дейности/процеси на консултант или доставчик на услугата (аутсорсери). По този начин аутсорсингът се осъществява чрез договор, с който организацията купува услугите от друга, а тя се концентрира върху основната си дейност. Клиентът информира доставчика на услугата, какво те желаят и как биха искали то да бъде изпълнено.
3. Аутсорсингът може да се определи като „феномен, в който компанията делегира част от нейните вътрешни дейности на трета страна, добивайки контрол върху целия процес на управление“.[15]
4. Аутсорсингът е друго название на вече съществуващи практики като: бюро за услуги, договорно проектиране и управление на проекти, нов метод за работа, организационно решение, игра на провалилите се в бизнеса, старо вино в нова бутилка, видове занаяти, провокирали създаването на класата на занаятчиите и др. В действителност, аутсорсингът се свързва с по-високо ниво на изпълнение на дейностите и контрола в организацията – клиент: увеличение на ценности, ноу-хау, интелигентни решения, разпределение на риска и печалбата.
5. Аутсорсингът се определя и като ефективния стратегическия подход при антикризисното управление за организациите. Много често се използват и дефинициите на аутсорсинга като бизнес схема и бизнес практика.

Според нас аутсорсингът представлява стратегическо решение за лишаване от определена бизнес функция, включваща трансфер на хора и активи на изпълнителя/аутсорсера, или продажба на тези активи. Процесът позволява управлението на финансови, структурни и договорни задължения на страните, както и помощта на две или повече организации да ранжират интересите си и да работят според желания от тях начин. За по-голяма част от организациите това означава инвестиране на част от цялата договорена ценност в управлението на

хора, структури и процеси, както и в постигането на умения, необходими за намеренията, и тяхното изграждане.

Независимо от различията в дефинициите, те не възпрепятстват успешното прилагане на аутсорсинга в САЩ, Европа, Азия, в нашата страна.

Според изследователската организация Cutting Edge Information в световен мащаб аутсорсингът е стигнал 350 млрд. долара оборот, но реалната стойност може да е много по-голяма.[2; 2]

В зависимост от сложността на аутсорсинговото споразумение, разбираемостта на управлението се адресира до:

- Измерване и управление на качеството;
- Мениджмънт на решенията;
- Подготовка и мениджмънт на промяната;
- Мениджмънт на политиката и практиката;
- Управление на договора и финансите;
- Определяне на комуникациите и акционерите;
- Функционална организация.

Едновременно с това се осъществява и организацията по управление на пълномощията като:

- Роли и отговорности;
- Реорганизация на придобитата функция/организация;
- Принципи на операциите;
- Оценка и управление на взаимоотношенията вътре в клиента;
- Структура и стратегия за мулти издигане, мулти продажби и мулти географско разпространение;
- Стратегия и управление на офшоринга;
- Технология и средства за висока прозрачност на изпълнението.

Познанието на всяка от гореизброените области не се намира типично в уменията на аутсорсинговия клиент. Също така, организациите аутсорсери извършват горепосочените функции само според изискванията на изпълнителя, не за задоволяване на отговорностите на клиента. За да се постигне най-доброто от производствените възможности и информация за индустриалните или търговските тенденции, клиентите ангажират трета страна – аутсорсингови фирми съветници. Един или двама консултанти, назначени за период от 2-4 месеца, могат да проектират и създадат голям дял от исканата управленска инфраструктура за клиента. Това помага също и за избягване на слабостта или прекалено високото финансиране на управлението.

Прилагането на аутсорсинга в управлението на организациите и високите темпове на неговото развитие е обусловено от ползите, които клиентите извличат от консултантите или доставчиците на услугата. Аутсорсингът се възприема като стратегически избор, а не като операция за понижаване на разходите. Той подпомага организациите да постигнат своите бизнес цели, превъзходство и по-добра позиция на пазара. За да се концентрират организациите върху това свое превъзходство, днес те всички аутсорсват една или повече свои дейности/процеси. За да бъдат конкурентноспособни, те трябва да фокусират ресурсите си върху същинската дейност. Така организациите стават по-гъвкави при вземането на решения и са способ-

ни по-бързо да започнат или променят някои от своите операции, в зависимост от изискванията на пазара.

Ползите за организациите от аутсорсинга са посочени в таблица № 1.

Табл.1.

Ползи от аутсорсинга

Ползи в краткосрочен период	Ползи в дългосрочен период
1. Способността организацията да концентрира вниманието си върху ресурсите и дейностите за постигане на целите.	1. Повече прогнозни резултати, базирани на бюджетирането за аутсорсвани функции за определен период от време.
2. Намаляване на разходите за човешки ресурси.	2. Съвместна работа и сътрудничество при решаване на проблема, творчество.
3. Достъп до специалисти в съответната област.	3. Висш мениджмънт на портфолиото на бизнес операциите.
4. Намаляване риска на управлението, управление на проекти и други услуги, свързани с доставките.	4. По-добро управление, договаряне и обединение на уменията.
5. Осигуряване на по-добър мениджмънт върху услуги, свързани с доставки.	5. Обмяна на нов опит, ноу-хау и др.
6. По-висока координация на управленския процес.	

Източник: авторът

Глобалното аутсорсване се превръща в изключително съществена част от живота на организациите. Независимо от критиките и скептицизмът относно тази практика, тя осигурява значителни предимства на бизнеса – намаляване на разходите, производителност, пазарен ръст и по-добро управление. Аутсорсингът се налага като необходимост при вземане на решения, свързани с поддържането на стабилни позиции на пазара. Глобалното аутсорсване се разглежда като решение за многократното използване на други локации. По този начин се балансира предоставянето на специфичен талант при минимизиране на геополитическия риск.

Резултатите от глобалното аутсорсване са свързани със:

1. Създаването и разширяването на нови пазари.
2. Подпомагане на глобалното гражданство.
3. Оценяване на ползите от световната икономика, но и повишаване на технологичните иновации и разнообразие.
4. Прехвърляне от организациите на спестените им разходи на потребителите или на инвеститори чрез понижаване на цените.
5. Установяване търсенето на национални продукти, особено на такива с високо качество.
6. Засилване на международната търговия.
7. Споделяне на знанието в самата икономика на знанието в развития и развиващ се свят, което въздейства върху появата на поредица от местни специализации.

Изборът на аутсорсинг не е лесно решение за организациите. Съществуват определени различия в цените в различните държави. Налага се компаниите да вземат под внимание определени рискове като геополитически, икономически, юридически, културни, инфраструктурни.

Предпоставките, предизвикали възникването на новия управленски подход, са разгледани в следващата част.

2.1. ВЪЗНИКВАНЕ НА АУТСОРСИНГА

2.1.1. *Разделение на труда – идеята за аутсорсинг*

Идеята за аутсорсинг се основава на разделението на труда с цел повишаване на ефективността на дейността на организациите. Много изследователи подчертават, че аутсорсинга съществува отдавна. „В мравуняка, например, има мравки – войници, аутсорсващи в него дейностите по охраната. Класически пример за аутсорсинг е възлагане построяването на корабите, наемането на капитана и неговия екипаж, пристанищните товарачи и продавачи с цел решаването на основната им задача – да се продадат стоките“ [10; 78].

От примера се разбира, че при аутсорсинга не само се предава на изпълнение вид дейност или услуга, но и отговорността за нейното изпълнение, т.е. това изисква определен механизъм на управление. От това следва, че като основа за възникване на аутсорсинга се използват различни аспекти от икономическите школи, както и тези от теорията на мениджмънта.

Както посочихме, в основата на аутсоринга е разделението на труда, което непрекъснато се задълбочава и провокира възникването на нови форми на организация на пазара и модели на управление. Сериозните промени днес в разделението на труда допринасят за ускоряването и на аутсорсинга.

Първият, който определя разделението на труда, е А. Смит в книгата си „Богатството на народите“. Според него „разделението на труда е сложно сътрудничество на работещите лица, всяко от които е заето с особен вид производство или отделен процес от производството“ [11:425]. С други думи, диференциацията на трудовата дейност води до устойчива специализация. В практиката се определят два вида разделение на труда – обществено и техническо.

При общественото разделение на труда се обособяват относително различни видове стопанска дейност и специализацията на работника се състои в изработването на някакъв продукт или извършването на определена операция. То може да се осъществи при наличие на средства за производство, притежание на различни самостоятелни производители.

При техническото разделение на труда концентрацията на средствата за производство е в рамките на една организация и разпределение на работниците по отделните стадии на производство. При този вид разделение се извършва вертикално разделение по равнища (производство и управление) и хоризонтално разделение (видове дейности в рамките на едно и също равнище).

Освен тези видове, съществува и международно разделение на труда, при което се определя устойчива специализация на отделна страна в производството на такива

видове продукти, за които тя има най-благоприятни условия: природни, климатични, географски и др. Видовете международно разделение на труда са: общо, частично и единично.

Аутсорсингът може да възникне във всички форми, видове и подвидове на разделението на труда: от техническо – в организацията, когато производствените процеси се предават на аутсорсинг, до международно, когато аутсорсинговите компании работят на международния пазар, например, компанията Ксерокс, Нестле, Филипс, Нокia и др. Различните сфери на приложение на аутсорсинга разкриват богатството на възможности за този модел на управление.

Дълбочината на разделението на труда е зависима от характера на самия труд. Съвременните информационни технологии предполагат невиджани до сега варианти на разделение на труда. Аутсорсингът се основава на задълбочаващото се разделение на труда и като кооперация на същия. Степента на разделение на труда е ограничена от размерите на пазара. Разширяването на пазара стимулира задълбочаването на разделението на труда, а следователно и повишаването на производителността на специализирания труд.

Разделението на труда на базата на автоматизацията и електронизацията, прилагана в организациите, има тенденция към окрупняване. Това създава предпоставки и възможности за преодоляване на тясната специализация на работника, за интеграция на умствения и физическия труд. Именно в аутсорсинга като модел на управление се отразяват тези промени на разделението на труда.

Принципът на разделение на труда в съвременния мениджмънт позволява координацията на отделните елементи на процеса в едно цяло, осигуряващо висока производителност на труда и ефективно функциониране на организацията. Подходът за осъществяването на тази задача е аутсорсингът и неговите разновидности. В бизнеса аутсорсингът се развива в две направления:

- за потребителите – чрез повишаване на ефективността на бизнеса и съсредоточаването му върху основния вид дейност;
- за поръчителите – минимизация на разходите чрез предоставяне на определен вид услуга от много организации.

Развитието на международната търговия на съвременния етап се осъществява под значителното въздействие на процесите на глобализация, като едно от най-характерните ѝ проявления се явява ръстът на външноикономическите операции, осъществявани чрез аутсорсинга. По данни на Международния институт за аутсорсинг световният пазар на аутсорсинг расте експоненциално, демонстрирайки ежегоден темп на прираста, превишаващ 8% [18;39]. В труда на Т. Фридман [17] „аутсорсингс“ се определя като един от десетте най-значими фактори, определящи характера на съвременната световна икономика“. Той се използва и за илюстрация, дадена от Пико по отношение на съвременния тип предприятие, активно включващо външни партньори в процеса на създаване на добавена стойност, и наречено от него „предприятие без граници“ [14; 23].

Промените в областта на търговията и нарастващата интеграция на икономиките водят до развитието на международното разделение на труда, вследствие на което в различните фази на производствения процес се търкуват все по-голям брой междин-

ни продукти (стоки и услуги). Това нарастване на междинната търговия, наричано аутсорсинг, поражда преструктуриране на голям брой производствени процеси на глобално и регионално ниво, като се наблюдава също и в сектора на услугите.

Аутсорсингът изменя самата природа на международната търговия, тъй като включва в нея оборота на услуги в значителни обеми, така че те придобиват свойствата на стоки, относително свободно разпространявани на световния пазар. На основата на проведените редица изследвания, днес около 10% от услугите са предмет на международна търговия, а към 2014 г. прогнозата посочва 4 пъти увеличение на този показател. Някои определят тези промени като „трета промишлена революция“.

„Налице е съгласие в научното общество по отношение на уникалността на аутсорсинга като форма на международната търговия и бурното му развитие, базирано на следните фактори: технологически, икономически и регулативни/либерализация и снемането на бариерите“ [6;3].

Аутсорсингът е неотменима част и от теорията на делегиране на пълномощията, обсъждана широко в западната литература. В този аспект „методиката на аутсорсинга се явява логическо допълнение на съвременните концепции на управление“ [10; 77-91].

Преимущества на делегиране на пълномощията са несъмнени: предоставя се по-голяма свобода на персонала в постигането на организационните цели. В тези организации се поощрява самообучението и саморазвитието, водещи до високи резултати, а не само спазването на правилата и процедурите на управление. Делегирането позволява на персонала сам да участва във формирането на целите, оперативно да реагира на промените на външната среда при устойчива структура на организацията. Съчетанието на максимална гъвкавост и необходимата структурна устойчивост определя успеха или провала на организацията.

2.1.2. Клъстерната форма на организация на икономиката и ролята в нея на аутсорсинга

През XX век се извърши скок в телекомуникациите, електронните средства за обмен на информация – Интернет. Това доведе до появата на нови организации: виртуални, мрежови, кооперации на базата на информационните системи.

Една от основните особености на мрежовата икономика се явява възможността от установяване на дългосрочни отношения между участниците в съвместната дейност/организация. Създаването на такива връзки в реалното пространство изисква или компактно географско разположение на участниците, или големи разходи за ресурси и време за тяхното географско преместване.

Аутсорсингът неизбежно възниква като гъвкава форма на организация на мрежовите комуникации. Чрез него се задълбочава специализацията на организацията, като тя получава възможността да се концентрира върху основните си процеси: производството на високотехнологични продукти по индивидуална поръчка, по производство на знанията, производството на нови идеи, технологии, решения.

Бурният ръст на интереса към пространствена агломерация на икономическите дейности се възражда в края на XX век. Факторът за клъстеризация – това е по същ-

ността си икономическа агломерация от взаимно свързани предприятия на дадена територия.

Въпросът за клъстеризацията на икономиката и икономическите процеси е разглеждан в достатъчно голям брой публикации на наши и чужди автори. Например изследването на индустриалните региони с т. нар. „Трета Италия“ в работите на Дж. Бекатини и М. Беланди¹. То е проведено в периода, когато световната икономика преживява достатъчно голяма стагнация и рецесия, но районите Североизточен и Централна Италия демонстрират завидна устойчивост и ръст. Мрежообразуването като спонтанен процес е в резултат на исторически и социални особености на дадените региони.

Според К. Тодоров „изследванията на Дж. Бекатини обогатяват познанието ни за връзката на предприемаческата активност с т.н. „индустриални райони“. В статията си „От индустриален „сектор“ към индустриален „район“ Бекатини за пръв път въвежда понятието „индустриален район“ и преоткрива маршаловата концепция в италианския контекст. Основният принос на Бекатини е разбирането за ролята на културно-историческите характеристики на района“².

Основната идея на съвременната регионална парадигма се вписва в засилване ролята на регионите в качеството на самостоятелни субекти в националната и световната икономика. А клъстеризацията на икономиката и икономическите процеси е тясно обвързана с регионалното развитие

За клъстерите дава определение и М. Портър. „Това са група географски разположени взаимно свързани компании и свързаните с тях организации, работещи в определена сфера и характеризирани се с обща дейност, като се допълват една с друга. То се основава на лансираната от него теория за конкурентните предимства на нациите. Според Портър тази теория аргументира един съществен извод: държавите по правило успяват да постигнат конкурентни предимства не в отделни, обособени производства, а в съвкупността от производства (клъстери), обединени чрез вертикални и хоризонтални връзки. Клъстерната теория се е развивала еволюционно по пътя на голям брой взаимно свързани предпоставки. Наред с клъстерите са съществували и съществуват голям брой подобни теории, по отношение на които клъстерите като правило встъпват като обобщаваща концепция. Повечето минали теории засягат конкретни аспекти на клъстерите или насочват към клъстери от определен тип“³.

Изследователите на клъстерната организация са единни, че клъстерът означава потенциал, който се реализира чрез преимуществата, характерни за мрежата. Създаването на клъстерите се основава на механизмите на диверсификация. В тях се обединяват в група най-ефективните и успешно конкуриращи се фирми, разположени в даден географски район, създатели на нови технологии, ноу-хау. Те са свързани с пазара (посредници, консултанти) и потребителите, обединени от една верига за

¹ Дубницкий, В. И. и др. (2010) Экономический кластер как форма пространственной организации производственных сил старопромышленного региона. Прометей, бр. 2., цит. Becattini G. The :Marshallian Industrial district as a socio-economic notion. (1990) Cooperation in Italy. Geneva, p. 9-36.

² Тодоров, К. (2011), Бизнес предприемачество I част, С., БАРМП, с. 221, цит. Landstrom, H. (2005). *Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research*, New York: Springer.

³ Porter M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

създаване на стойността. Известни са различни видове клъстери: географски, хоризонтални, вертикални, технологически, фокусни, на знанието.

В различни региони на света са известни много успешни клъстери като: [10; 89]

- информационни технологии в Силиконовата долина (САЩ);
- парфюми в Грас (Франция);
- биотехнологии (Швеция);
- телекомуникации (Италия);
- производство на автомобили (Северен Рейн-Вестфалия, Германия).

Тези клъстери са предназначени за повишаване на конкурентоспособността на участващите фирми чрез внедряването на нови технологии. При комуникациите на фирмите в клъстера съществена роля се пада на аутсорсинга. Той допринася не само за намаляване на разходите, но осигурява и заетост при условия на реформиране на големите организации. В този аспект се увеличава и пазарът на инженерингови и консултантски услуги за малките и средните предприятия чрез прилагане на аутсорсинг. За аутсорсинговите организации се разширяват възможностите за достъп до информация за потребностите на пазара и движението на стоките и услугите за малкия бизнес на пазара на големите фирми.

Основният механизъм за развитие на всеки клъстер – това е съчетанието на конкуренция и кооперация, взаимодействие на всички основни участници – малките и големите предприятия, водещи до синергетичния ефект от дейността им. Друг термин, който се използва, е териториализация като синоним на клъстера, за да се опише регионалната система, която включва институции, култура, индустриална структура и доминираща вътрешна структура на организациите. Самите мрежи в клъстера са от социално и техническо естество, а специализацията им зависи от дейностите, които са развити в съответния регион. По тази причина навсякъде по света се създават клъстери в различни сектори, както посочихме в примерите.

Аутсорсинговите отношения на големите и малките специализирани организации се явяват един от най-важните лостове на взаимодействие в клъстера.

„В клъстера се проявява световната тенденция на аутсорсинга – концентрация на големите компании в основни направления и делегиране на производството на междинни продукти и сфери на услуги на други организации, в т.ч. на средните и малките“ [13; 48].

Като пример в това отношение много често се дават клъстерите във Финландия. През 1995 и 2001 г. специалисти в Института за изследване на икономиката на Финландия идентифицират 9 основни клъстера по метода *разходи – ползи*: горски, информационен и телекомуникационен, металургичен, енергиен, бизнес услуги, здравеопазване, машиностроене, хранителен, строителен. Прави се класификация на клъстерите по степен на зрялост [21]. Колкото тя е по-голяма, толкова по-интензивно е вътрешното взаимодействие в рамките на съвместни проекти и работа на междутрасловите организации, а следователно и развитието на аутсорсинга.

Освен във Финландия, ролята на клъстерите е решаваща и в други европейски страни: в Дания има 13 регионални и 16 национални промишлени клъстера, които се характеризират с най-високата производителност на труда; в Италия са 199 клъстера, включващи 40% от заетите в промишлеността; в Норвегия са изградени 62 клъстера,

в които работят 22% от заетите в промишлеността; във Великобритания са изградени 154 клъстера, които осигуряват 55% от работните места в регионите¹.

В България по ОП „Развитие на конкурентноспособността на българската икономика 2007-2013г.“ на МИЕТ се финансира създаването и развитието на вече създадени клъстери. Това е отразено в IV приоритетна област на програмата „Насърчаване на бизнес кооперирането и клъстерите“. Основно клъстерите обхващат: ИКТ, енергопроизводство, машиностроене, туризъм, текстил и облекло, дърводобив, микроелектроника, медицинско и здравно приборостроене, козметика и етерични масла, екофлора и др. Те могат да се консултират и да обменят опит с Европейската клъстер обсерватория и Европейската платформа за клъстерно коопериране, с Европейския клъстер алианс, които наблюдават 200 региона в Европа.

Клъстеризацията и аутсорсингът на бизнес процеси печели все повече привърженици. През първото тримесечие на 2008 г. в света са сключени 48 договора за аутсорсинг на бизнес процеси на обща стойност около 5 млрд. евро, със средна годишна цена 800млн. евро. Налице е ръст около 80% спрямо предходната година. Повечето договори за аутсорсинг на бизнес процеси са сключени в зона NALA (North an Latin America).

През изминалата година се забелязва значителен ръст на пазара на аутсорсинг на ИТ услуги. Едни от най-известните анализатори – IDC, оценяват ръста за миналата година на около 6,4 % спрямо предходната година, което в цифри представлява 200 млрд. долара.[16; 7]. На фона на настоящата икономическа криза и несигурност в световната икономика прогнозите за тази година не са големи. Очакваният икономически ръст е за около 4-4,5 % годишно. Ако се сбъднат тези прогнози, то това означава сделки за около 240 млрд. долара. Икономическата криза и финансовите затруднения тласкат бизнеса да изнася производство и услуги, тъй като компаниите се стремят да намаляват и оптимизират своите разходи.

Най-сложната задача, изискваща творчески процес и разбиране на връзките между различните отрасли и организации се явява определяне на границите на клъстера. В условията на засилена междурегионална система от междуетраслови връзки, клъстера като пълен технологичен цикъл на производство не може да съществува само на равнище регион. Нужна е съответната междурегионална клъстеризация.

Върху механизма за функциониране на клъстерите в икономиката влияят екзогенни и ендогенни фактори, предопределящи технико-технологични, нормативни и организационни методи за регулирането. Ендогенните фактори са свързани с организационни мероприятия чрез комбиниране на ресурсите и производството, а екзогенните – с организационно-управленски мероприятия, икономическа конюнктура, структуриране на общественото производство и функциониране на пазарния механизъм. При това особена роля играе държавата в две направления: ограничаване на негативното влияние на клъстерите по отношение на конкуренцията и създаване на условия за увеличаване на икономическия потенциал на клъстера.

Всички тези особености на клъстерната организация създават благоприятна следа за прилагането и разрастването на аутсорсинга. Той осъществява добрата комуникация и взаимодействието на всички участници в клъстера.

¹ По данни на OECD Reviews of Regional Innovation. Competitive Regional Clusters:National Policy Approaches, 2007.

Разнообразните проявления на аутсорсинга в международен аспект са разгледани в следващата точка.

3. ВИСОКОТЕХНОЛОГИЧНИ ФОРМИ НА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ НА МЕЖДУНАРОДНИЯ ПАЗАР НА УСЛУГИ

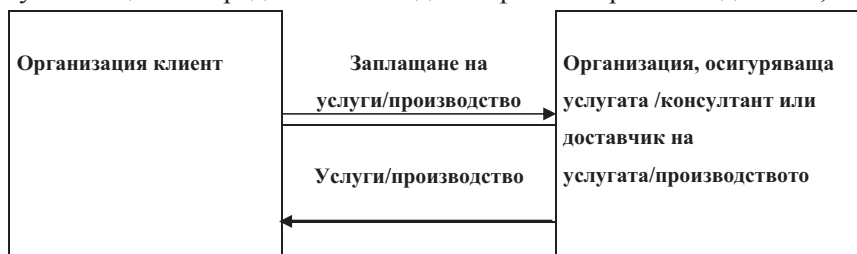
3.1. Характеристика на офшоринга

Офшорингът се определя като международният вариант на аутсорсинга. Ролята му активно се обсъжда в бизнес средите и глобалния пазар. Много често се поставя равенство между аутсорсинг и офшоринг. Офшорингът (offshore – от английски език, означава задграничен) представлява изнасяне на бизнес дейности (производство, услуги) на дадена компания извън границите на съответната държава. Това може да стане чрез създаване на филиал на компанията, чрез чуждестранни инвестиции, чрез придобиване на фирма в съответната страна, чрез влизане в партньорски взаимоотношения с местни фирми и други.

Офшорингът възниква в началото на 80-те години на XX век в сферата на информационните технологии и набира скорост през 90-те, особено във връзка с необходимостта от квалифицирани програмисти при възникването на компютърния проблем „2000 година“.

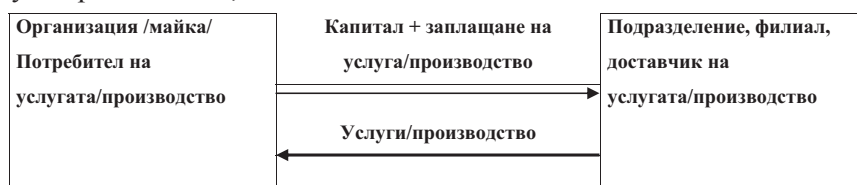
Принципната разлика между аутсорсинга и офшоринга се състои в:

а) при аутсорсинга участват две страни – организацията клиент, и консултанската агенция или доставчика на услугата/производството. Консултантът получава определеното му заплащане според сключения договор за извършената дейност, т.е.



Фигура.1. Извършване на аутсорсинг

б) при офшоринга организацията изнася дейност в друга страна чрез създаване на подразделение, филиал. За целта тя инвестира капитал, заплаща за услугите/производството и получава определени резултати. Самата организация е потребител на тези услуги/производство, т.е.



Фигура 2. Извършване на офшоринг

Основните отличителни черти на офшоринга може да се характеризират по следния начин: [5: 20-30]

1. Целта на офшоринга не е разширяване зоната на влияние на организацията или нейния пазар, а минимизация на разходите по издръжката. Затова чуждестранният капитал, съпроводен с офшоринга, попадайки на националния пазар на страната реципиент, не става източник на услуги/производство за местните потребители, тъй като самата организация инвеститор ги получава.
2. Офшорингът оказва влияние не само на пазара на работната сила в страната реципиент, създавайки нови работни места, но и непосредствено на трудовия пазар в страната инвеститор, където се съкращават съответните работни места. По такъв начин офшорингът – при своето развитие, може да причини глобални промени на международния пазар на работната сила и да се превърне във фактор за ново международно разделение на труда.
3. Развитието на офшоринга разширява възможностите за международно сътрудничество, в частност на международната търговия, тъй като формално при него се извършва трансгранично оказване на услуги, отчитани в платежния баланс на страната като „експорт на услуги“.
4. Развитието на офшоринга увеличава обемът на международното движение на капитала, тъй като в началото капиталът влиза като инвестиция за създаване на филиала на компанията, а в последствие – във вида на работна заплата на работещите във филиала, т.е. налице е и заплащане за извършените услуги/производство.

С развитието и усъвършенстване на технологиите се разширява и сферата на приложение на офшоринга. Първоначално разпространен при производството на несложни услуги, като обработка на позвъняванията в телефонните централи (кол центрове), електронно съхранение на архивите, обработка на сметките на кредитните карти и осигурителните плащания, в последните години офшорингът започва да се прилага и в такива области като архитектурен и компютърен дизайн, счетоводно отчитане, отчитане на промените в складовите наличности и движението на стоките, финансов анализ, управление на бази данни, разработка на програмно осигуряване и информационни системи и даже НИРД. Най-привлекателните дестинации за офшоринг се смятат Ирландия, Индия, Канада, Израел, Китай, а в последно време и страните от Югоизточна Азия, Източна Европа и Русия.

Причините, обуславящи използването на офшоринга в управлението на организациите, са разнообразни. Те включват намаляване на разходите на труд, по-високо качество на услугите, използването на квалифицирана работна сила със значителни езикови и компютърни умения, развита инфраструктура, надежна телекомуникационна мрежа, икономическа и политическа стабилност, предвидими правна и данъчна системи, удобна времева зона и културно сходство.

При формиране на офшоринг партньорствата се очакват трансформации в организационната култура както на организацията клиент, така и на консултанта. Наличието на атмосфера на коопериране преследва постигането на резултати от взаимен интерес. То предполага усилия на двете страни за създаване на благоприятна работна среда, за консенсус при решаване на текущите проблеми.

Преди да вземат решение за офшоринг, компаниите предварително проучват разнообразните фактори, привлекателни за тях (виж табл. 2).

Табл.2.

Фактори за атрактивност на офшоринг дестинациите

Фактор (тегло)	Индикатори
Общи разходи – 40%	
Разходи за заплати	• Средна за страната заплата; • Средна стойност на възнагражденията за оператори в кол-центрове, ИТ програмисти, оперативни мениджъри и др.
Разходи за инфраструктура	• Електрическа и телекомуникационна система; • Разстояние до важните центрове (клиенти).
Регулативни и данъчни разходи	• Относително данъчно бреме, корупция и изменения на валутните курсове.
Квалифицирана работна сила – 30%	
Натрупан опит и познания на бизнес процесите	• Размер на пазара на ИТ и бизнес процеси; • Качество на ИТ; • Качество на мениджмънта и ИТ обучението.
Наличие на работна сила	• Общ брой на работната сила; • Брой на квалифицираната работната сила.
Образование и владение на езици	• Резултати от стандартизирани образователни и езикови тестове.
Текучество	• Относителен растеж на бизнес процесите и нива на безработица.
Бизнес среда – 30%	
Икономическа и политическа среда	• Оценка на инвеститори и анализатори на бизнес средата и политическата обстановка; • Индекс на доверие на привлечени чужди инвестиции (изследване на Киърни); • Бюрокрация; • Правителствена подкрепа на ИКТ сектора.
Инфраструктура на страната	• Оценка на качеството на инфраструктурата (телекомуникации, ИТ услуги).
Културно сходство (приспособимост)	• Резултат от индекса на глобализация (изследване на Киърни).
Защита на интелектуалната собственост	• Оценка от страна на инвеститорите на нивото на защита на интелектуалната собственост и ИКТ законодателството; • Нива на пиратски софтуер.

Източник: А. Т. Киърни, 2005.

Освен посочените фактори за избор на дестинации за офшоринг, компаниите се съобразяват и с изчисления индекс за офшоринга. Целта на изчисляването на акту-

алния и бъдещия индекс е изследване на риска и разходите на водещите световни дестинации. Използваната информация е събрана чрез проучвания и интервюта с икономически експерти и такива в областта на офшоринга. Първият индекс (2005 г.) отразява конкурентната среда за извършване на тази дейност в 20-те топ страни. (В списъка на тези страни участват Индия – 1 място, Китай – 2, Коста Рика – 3, Чехия – 4, Унгария – 5, Канада, Латвия и Русия – 6, Чили – 9, Румъния – 10, Ирландия и Сингапур – 11, и... ЮАР – 20). Вторият индекс е до 2015 година и оценява в дългосрочен период конкурентоспособността за 30-те най-привлекателни офшоринг дестинации.

Световният офшоринг индекс класира всяка от 20-те държави, като определя мястото ѝ на конкурентна дестинация за офшоринг с три основни фактора: разходи, риск и рейтинг на пазарните възможности.

Разходи: малко компании биха приложили офшоринга, ако той не намалява разходите им. В списъка на разходите спадат тези за работни заплати и компенсации, за изграждане на инфраструктура, за данъци и такси и този дял е 30 % от глобалния индекс за офшоринг.

Риск: всяка държава има своите силни и слаби страни, рискове и ползи. Рисковият рейтинг е с дял 54% от общия индекс.

Рейтинг на пазарните възможности: съставлява 16% от глобалния офшоринг индекс. Той се определя чрез експертна оценка на всяка страна, нейната глобална конкурентоспособност и дял на ИТ пазара. В доклада този рейтинг служи за проверка на някои дисбаланси или несъответствия в него.

Бъдещият офшоринг индекс е оценка за очакваната пазарна ситуация по страни, в резултат от промяната на такива фактори като: прираст на населението, растеж на БВП, човешките ресурси и ИТ умения. Класацията на страните при него е само за тези, които са активни в офшоринга сега и в бъдеще. Според този индекс България заема 21-во място.

През 2005 г. за пръв път България е включена в публикувания **индекс на разпределение на глобалните услуги на компанията „А. Т. Киърни“**. В този индекс страните от Източна Европа имат високи оценки в класацията. В него България е на 15-то място от 40-те най-привлекателни дестинации за офшоринг. Причините се обясняват със следните **фактори, благоприятстващи офшоринга у нас:**

- Географското разположение на страната;
- Политическата стабилност и последователност във външната политика на страната в последните 10 години;
- Членството на страната в НАТО и ЕС дава допълнителна сигурност и спокойствие на чуждестранните инвеститори;
- Ниските данъци – намаляването на корпоративния данък до 10% за страна от ЕС;
- Висококвалифицирана и в същото време евтина работна ръка;
- Развитие на телекомуникационната инфраструктура;
- Наличието на офшоринг/аутсорсинг проекти с други компании;
- Изграждане и функциониране на дъщерни фирми с български партньори, с които те работят от години;
- Подкрепа и съдействие от страна на правителството на проекти за офшоринг;

- Култура, която е по-близка до европейската, което улеснява интеграцията на човешките ресурси.

Атрактивността на България като предпочитана дестинация за офшоринг се увеличава и през 2006 г. тя заема почетното 9 място и е единствената страна от стария континент в първата десетка (табл. 3).

Табл. 3

Индекс на офшоринг дестинациите за 2006 г.

1 място	2 място	3 място	4 място	5 място	6 място	7 място	8 място	9 място	10 място
Индия	Китай	Малайзия	Тайланд	Бразилия	Индонезия	Чили	Филипините	България	Мексико

Източник: Списание СЮ, № 10, 2006.

България оглави новата класация като топ офшоринг дестинация в Европа за 2010 г. Страната ни е една от 8-те най-добри дестинации в топ 30 най-добри офшоринг локации в света според консултантската агенция Gartner¹. Класацията е направена на базата на оценката на 10 критерия: чужди езици, държавна подкрепа, наличие на подходящи специалисти, инфраструктура, образователна система, цена, политическа и икономическа среда, атрактивност на пазарите и др.

През 2010 г. аутсорсинг пазарът у нас е между 100 и 150 млн. евро. България е на първо място в Европа и на 13-то в света по аутсорсинг, според изследване на маркетинговата агенция A.T. Kearney².

Усложняването на бизнес процесите и глобализацията на световната икономика принуждават компаниите да получават максимален резултат от своята дейност, без да увеличават своите разходи. Поради това те търсят възможности за освобождаване на ресурси чрез офшоринг и съсредоточаване върху основната дейност на компанията. Предимствата и недостатъците на офшоринга в управлението на организациите са изложени в табл. 4.

Табл. 4

Предимства и проблеми на офшоринга

Предимства от офшоринга:	Проблеми при реализиране на офшоринга:
1. Генерирането на приходи.	1. Трансфер на кадри от една в друга компания.
2. Разкриване на работни места.	2. Набирането и подборът на добри специалисти е ограничено.
3. Внасянето в страната на съвременни технологии и бизнес практики.	3. Изисква се допълнително обучение на специалистите.
4. Повишава се квалификацията на човешките ресурси.	4. Отсъствие на въведени системи за качество в много организации (ISO) и на системи за фирмена сигурност.

¹ www.investor.bg

² www.investor.bg

Продължение

5. Повишаване на производителността на труда.	5. Отсъствие на промоция на страната като привлекателна офшоринг дестинация.
6. Повишаване на цената на труда, респ. на работните заплати.	6. Затруднена интеграция на различни видове култури.
7. Намаляване на текучеството на човешките ресурси.	7. Наличие на корупционна практика.
8. Чуждите компании подпомагат университетите с разнообразни програми за задълбочаване на практическите умения.	8. Отсъствие на ръководни кадри на средно управленско ниво.
9. Подобряване на мениджмънта на фирмите и управлението на риска.	9. Отсъствие на практически умения на завършващите ВУЗ.
10. Повишаване на качеството и стойността на продукта/услугата и удовлетвореността на потребителите.	10. Слабо застъпено обучение по мениджмънт.
11. Подобряване имиджа на фирмата.	11. Отсъствие на сътрудничество между образованието и индустрията за актуалните настоящи и бъдещи нужди на бизнеса.
12. Разширяване на пазарния дял. Възможности за разширяване чрез мрежата на доставчика.	

Източник: авторът

Изследвайки проблемите, свързани с прилагането на офшоринга и обработването на данните на агенция Equa Terra и изследователския център Booz Allen Hamilton and Duke (CIBER), стигнахме до извода, че на дадения етап практиката и стратегията на офшоринга, осъществявани от болшинството компании, притежават сходни характеристики. Те са свързани със: [по 7, 16, 18 и 19]

1. Стратегията на офшоринга. При нейното реализиране се обособяват **три етапа:**

- а) **На първия етап** офшорингът се използва като инструмент за повишаване на капитализацията и минимизация на разходите за сметка на привличането на евтина работна сила.
- б) **На втория етап** се предават и някои бизнес процеси като счетоводство и управление на човешките ресурси.
- в) **На третия етап** офшорингът едновременно с бизнес процесите започва да създава добавена стойност, организацията се трансформира в иновационна, расте и се развива.

Тези етапи протичат в строга последователност, а е възможно и паралелното протичане в някои организации, в зависимост от прилаганата стратегия на офшоринг.

2. Достъпността му само за големи компании. Предаването на бизнес процесите от организацията клиент на консултант или доставчик на услуги се базира на сключването на дългосрочни договори. На съвременния етап изследването показва, че условията на сключване на аутсорсинговите договори стават много

по-гъвкави. Това, от своя страна, открива и улеснява прилагането на офшоринга в сферата на средния и малкия бизнес. Анкетирането на представителите на 157 организации от специалистите на CIBER показва, че 27% от ръста на интереса към услугата на офшоринга са от предприятия, влизащи в рейтинга на Forbes 2000 и 57% ръст от страна на средния и малкия бизнес (организации с брой сътрудници не по-малко от 500).

3. **Проектирането, изследването, разработката и дизайна на нови продукти.** В средния и малкия бизнес 9 от 10 анкетираните организации разглеждат офшоринга в качеството на дългосрочна стратегическа политика, подпомагаща развитието и растежа на бизнеса. Много от организациите престават да определят офшоринга и аутсорсинга само като способ за икономия на работна сила, а го разглеждат и оценяват като възможност да се получат допълнителни ресурси, необходими за ръста на бизнеса.
4. **Акцентиране върху ИТ и кол-центровете.** 1/3 част от анкетираните организации използват офшоринга за разработване на нови продукти и маркетингови изследвания.
5. **Промяна на тенденцията по отношение на офшоринга.** Включват се нови направления в дейността на организацията клиент, включително и антикризисни проекти.

3.2. Специфични видове офшоринг

В световната практика се наблюдават **разновидности при прилагане на офшоринга** в организациите. Те са известни като:

Нийършоринг (nearshoring). Тази практика представлява изнасяне на процеси, производства и услуги в близки в географско и културно отношение страни. Организациите комбинират физическата с културната близост и доброто познаване на човешкия капитал, неговата психология и разбиране. В този аспект едни от най-подходящите страни за този вид аутсорсинг са страните от Източна Европа, както и Канада. Канада е близка в географски и културен аспект до САЩ, а страните от Източна Европа са предпочитани от развитите европейски страни.

Иншоринг. Иншорингът представлява процес на обратно връщане на процеса или услугата в собствената страна. Този феномен се наблюдава рядко, но не липсват и подобни решения. Причините са свързани с неуспешното провеждане на офшоринга, генерирането на по-високи разходи, проблеми с клиентите или кризи. В такива случаи организацията, която е решила да извърши офшоринга за част от своето производство/услуга, трябва да избира от два варианта: или да предаде производството/услугата на друг изпълнител (в същата или друга държава), или да ги върне обратно при себе си.

Мултисорсинг. Това е сравнително нов вид, който се дефинира като процес, при който организацията клиент разчита на няколко изпълнители за реализацията му. В определени условия различните изпълнители извършват различни дейности, но при други – те могат да реализират един и същ продукт. Тази разновидност на мултисор-

синга провокира нарастваща конкуренция, а тя води до повишаване на качеството на предлаганите услуги. [4; 14]

Мултисорсингът е подходящ за прилагане в големи компании, които, първо, разполагат с достатъчно дейности и услуги, позволяващи и дори предполагащи аутсорсване, и, второ, могат да си позволят да управляват процеса на координация и интеграция. Основен проблем при този вид е интеграцията на получените услуги или продукти в един общ продукт, който да носи полза за клиента. Не трябва да се пренебрегва и комуникацията между клиента и отделните изпълнители, а също и комуникацията между отделните изпълнители. Компаниите, които контролират и изпълняват успешно този процес, извличат голяма полза от мултисорсинга.

Мултисорсингът има и друг аспект и той е наличието на потенциал и реални възможности аутсорсерите да предлагат широко портфолио от услуги и технологии на потенциалните си клиенти. Колкото по-гъвкави и адаптивни са предлаганите услуги, толкова по-добре такава компания би се възползвала от мултисорсинга. В България този вид дейност е слабо развит.

4. ПРИЛОЖЕНИЕ НА АУТСОРСИНГА В УПРАВЛЕНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

4.1 Анализ на причините, предопределящи избора на аутсорсинг

При изясняване на аутсорсинга се посочва, че една от основните причина за избор на тази практика е повишаване на конкурентноспособността на клиента. В този аспект се анализират и други причини за аутсорсинг като :

- 1. Увеличаване на паричния поток.** На консултантската агенция или доставчика на услуга понякога му се налага да плати за основни средства или нематериални активи, получени от клиента. По такъв начин заплащането на недвижимост, компютри, транспорт и лицензии на пакет програми се налага поради това, че консултантът ги използва при изпълнение на договора. При някои контракти за аутсорсинг вложението на средства представлява едно от преимуществата, получавано от клиента. В други случаи това вложение, включено в контракта, се налага от потребностите на клиента от краткосрочен кредит.
- 2. Потребност от смяна на местоположението на организацията.** Тя започва да се наблюдава в края на 80-те години на миналия век, когато – при разрастването на отделите (звената) по ИТ, се налагат значителни човешки и други ресурси. При търсенето на нови служебни помещения се оказва трудно за мениджърите на тези звена да оправдаят преразхода на средства и най-безопасното решение, което те избират, това е аутсорсингът.
- 3. Неконкурентоспособни системи за управление на организациите.** В края на миналия век една от най-важните причини за аутсорсинга на финансовата дейност е растящата потребност от промяна на финансовата система. Когато към значителните разходи по внедряване на новата система се прибавят и тези за пропуски в работата, ръководството на компаниите активно се заема с реше-

нието на този проблем. Анализирайки минали несполуки при внедряване на финансовата система, ръководствата стигат до извода, че е необходимо да се обсъдят и алтернативни варианти на решения.

Консултантските агенции или доставчиците на услуги за аутсорсинг притежават достатъчно голям опит от внедряването на най-новите технологии и системи, като правило е достатъчно, за да привлече интереса на организациите. Обикновено организацията клиент се стреми да изчисли стойността на всички възможни за нея варианти като:

- Самостоятелно внедряване на нови системи, възползвайки се от услугите на избран доставчик на програмно осигуряване;
- Същият вариант като горния, но с привличането на допълнителни консултанти;
- Поръчка на консултантска агенция или доставчик на аутсорсинг услуги да разработи и внедри нова система, т.е. да осъществи „трансформационния аутсорсинг“. Това означава, че сътрудниците на организацията клиент ще изпълняват своите текущи задачи, поръчвайки на трета страна разработването на новата система по техен собствен план. При завършване на разработката на системата тя просто се възприема от персонала на клиента. На нито един от етапите на разработка сътрудниците на клиента не преминават в консултанта (т.е. няма лизинг на персонала);
- Осъществяване на пълен аутсорсинг. Това, което е постигнато днес – това е най-доброто, на което организацията е способна. Сега е времето да се приложи аутсорсинг, тъй като се налага осигуряване на постигнатото равнище на обслужване;
- Намирането на консултант на световно равнище предполага обсъждането на възможността за аутсорсинг от мениджмънта на организацията.

4. Възможност за използване на редки ресурси за други видове дейности.

Конкуренцията, промяната на пазара и постоянно развиващите се технологии предизвикват много ръководители на подразделения и техните водещи специалисти постоянно да се занимават с оперативни задачи. Теоретически, аутсорсингът освобождава голяма част от времето, използвано за управление, на ръководителите и сътрудниците за творчество и усъвършенстване.

5. Решаване на задачи със стратегически характер. Някои организации вземат стратегически решения да използват цялата или по-голямата част от наличните ресурси за изпълнение на основните управленски функции. При такива обстоятелства аутсорсингът практически е неизбежен. Той позволява на организацията да съсредоточи вниманието си на основната дейност и съответно да предостави на консултанти или външни специалисти изпълнението на оперативните функции.

6. Сnižаване на риска. Ускореният темп на промените означава, че инвестициите, които прави организацията, стават все по-рисковани. Особеностите в конкурентната борба, технологиите или законодателствата могат да се променят внезапно. Доставчикът на услугата (консултант) също рискува, но този риск може съществено да се намали, когато той прави съответни инвестиции при изпълнение на поръчките на голям брой клиенти.

7. Подобряване на качеството на стоките или услугите. Постигането на промяна в качеството съдейства за постигане на ново равнище на услугите и пред-

лаганите стоки, а като цяло – промяна и в качеството на дейността на организацията клиент. Промените са свързани и със съпътстващите ги процеси на сертифициране по различни международни стандарти за качество. Този резултат е свързан и с разширяването на международната дейност на организациите.

- 8. Операционна експертиза.** Чрез договор за аутсорсинг организацията клиент има възможност да внедри най-добрата практика в съответната област, която като трудност и време за внедряване не би могла да се осъществи самостоятелно.
- 9. Улеснения за потребителите.** Тенденциите за стандартизиране на бизнес процесите, информационните технологии и услугите при назначението позволяват на бизнеса да купува интелигентно на точното място. Разширява се достъпът на бизнеса до услуги, възможни по-рано само за големите корпорации.
- 10. Антикризисно управление на организациите.** При него аутсорсингът се определя като вид на управленското консултиране, подпомагащ организациите в смекчаване на въздействията на кризата и излизане от кризисното състояние с минимални загуби. Аутсорсингът обхваща разнообразен комплекс от действия по: диагностиката на кризата, разработването и внедряването на стабилизационни антикризисни програми, включващи всички основни фактори на бизнеса, задължително и човешките ресурси. Комплексът мероприятия в тези програми е насочен към:
 - а) възстановяване на платежността на организациите;
 - б) възстановяване на финансовата устойчивост;
 - в) осигуряване на финансово равновесие за продължителен период от време;
 - г) оптимизация на разходите по управление на човешките ресурси;
 - д) прилагане на целия потенциал на съвременния мениджмънт за отстраняване на временните затруднения, съхраняване на пазарните позиции при всякакви обстоятелства, базирайки се основно на собствени ресурси.

Външното управление от вида на аутсорсинга дава възможност да се наблюдават и управляват специфичните детерминанти на кризата:

- високата променливост на външната и вътрешната среда;
- повишаване на опасността от саморазрушаване на организацията вследствие на неточни управленски действия;
- крайно ограничени финансови и времеви ресурси за преодоляване на кризата.

Всичко това определя необходимостта от използването на ефективния управленски подход *аутсорсинг*, доколкото са необходими специални форми на мониторинг и анализ на процесите, технология на разработване и приемане на управленски решения, а също така специфични форми и методи на практическия мениджмънт. В антикризисното управление прилагането на аутсорсинга се разглежда като сегмент в управленската наука и практика.

4.2. Аутсорсинг на бизнес процеси

Аутсорсингът на бизнес процесите (Business Process Outsourcing – BPO) характеризира комплекс от второстепенни технологически процеси, съставът на които непре-

къснато се променя. Обикновено в този комплекс влизат финансите и счетоводството, човешките ресурси, снабдяването, определянето на възнагражденията, вътрешен одит, изчисляване на данъците, центровете за обслужване на потребителите и редица специфични процеси, характерни за организациите.

През последните години извършването на офшорни и аутсорсинг услуги включва:

Бизнес услугите: обхващат разнообразни бек-офис процеси, обслужване на клиенти и техническа поддръжка. Примерите включват подготовка на извлечения и индексирание, въвеждане и обработване на данни, електронни издания, телемаркетинг, уеб-дизайн и др. Особено положение в тази сфера заемат интегрираните кол-центрове. Причината е в удовлетворението на клиентите и постигането на дългосрочна рентабилност за организацията. Решението за интегриран кол-център е перфектният начин за реализиране на тази удовлетвореност на клиентите, независимо дали става дума за собствено решение, или за кол-център, обслужван от външен доставчик – аутсорсинг. Кол-центровете все повече се използват за комплексно обслужване на клиентите, а именно чрез видовете услуги, които те оказват на клиентите (табл.5).

Табл. 5

Видове услуги на кол-центъра

Характеристика на видовете услуги	Резултати
1. <i>Отговаряне на запитванията.</i> Приемане и обслужване на запитванията от потенциални клиенти, програми за увеличаване на продажбите, поддържане на <i>Гореща линия</i> , рекламиране в медиите.	Поемане на 100% от обажданията, цялостно информационно обслужване на клиентите, регистриране на всички запитвания, изграждане на база данни от потенциални клиенти, привличане на нови потребители.
2. <i>Информационно обслужване.</i> Предоставяне на пълна информационна поддръжка на Вашите клиенти, предоставяне на информация за Вашата компания, продуктите/услугите, които предлагате, местоположение на офиси и клонове в цялата страна, цени, бонуси и отстъпки.	По-голяма удовлетвореност на клиентите, по-малко текучество, по-високи приходи и печалба за компанията, грижа за клиента, приемане на препоръки и оплаквания от клиенти, незабавна реакция при възникнал проблем, удовлетвореност на клиентите, задържане на „недоволни клиенти“ и създаване на лоялност.
3. <i>Виртуален офис.</i> Осигуряване на връзка между клиентите и обслужващия персонал след работно време, в почивни и празнични дни.	24 часа контакт с клиентите.
4. <i>Регистрация и резервация.</i>	Привличане на допълнителни клиенти и увеличаване на продажбите и приходите, спестяване на административни разходи.
5. <i>Телепродажби</i> на услуги и продукти, презентации по телефона, оценка на интерес, продажба и утвърждаване на търговска марка.	Допълнителен канал за продажби, популяризиране на компанията/продукта, увеличаване на продажбите.

Продължение

6. <i>Информационно поддържане.</i> Обявяване на нови програми, промоции и предстоящи промени.	Оценка на интереса и потенциала за продажби, реалистично планиране на очаквани резултати.
7. <i>Проучване на нивото на удовлетвореност на клиентите</i> от продуктите и услугите, които предлага организацията.	Създаване на лоялност у клиентите, програми up-sale и cross-sale, подобряване на имиджа на организацията.

Източник : авторът

Моделите на организация на кол-центъра (КЦ) при аутсорсинга са следните:

Традиционен модел на организация на КЦ:

In-house – вътрешен кол център със своя ИТ – инфраструктура, персонал и бизнес поцеси.

Алтернативни модели на организация на КЦ:

Аутсорсинг на КЦ – аутсорсинг на ИТ-инфраструктурата, персонала и бизнес процесите на КЦ;
Хостинг на КЦ – аутсорсинг на ИТ-инфраструктурата на КЦ: готови решения и ИТ осигуряване;
Out-staffing – аутсорсинг на персонала;
BPO – аутсорсинг на бизнес процесите.

При тези варианти организацията може да предаде на аутсорсера ИТ на кол-центъра, да вземе под аренда оборудване и програмното осигуряване с ИТ поддържане, а в същото време персоналът и бизнес процесите ще се осигуряват за сметка на собствените ресурси. В този случай това е хостинга. Или организацията може да предаде на аутсорсинг персонала, привличайки за обслужване персонал на аутсорсера, или да се извърши аутстафинг. Друг вариант е да се привлече аутсорсер за изпълнение на отделните бизнес процеси на аутсорсинг – на организацията клиент, например, за наемане и обучение на персонала, системното администриране и техническо осигуряване. Този вариант се нарича аутсорсинг на бизнес процесите. Организацията клиент може да предаде всички дейности на кол-центъра на пълен аутсорсинг като контролира качествените параметри на обслужване и осъществяването на координацията на работата на аутсорсинговия контактен център.

Изборът на модел на аутсорсинг за организацията клиент зависи от много фактори, сред които са: размер на бизнеса, темповете на ръста на бизнеса, изискванията към компетенциите на персонала и равнището на техните отговорности при вземане на решенията. В таблица 6 е направен сравнителен анализ на характеристиките на организацията, за която е валиден един от посочените варианти на организация на кол-центъра [1,16].

Табл. 6

Характеристика на потребителите на моделите на КЦ

Хостинг	Аутсорсинг	Вътрешен кол център
Малък и среден бизнес	Бизнес от всякакъв мащаб	Крупен бизнес
Бързорастящ бизнес	Бизнес с всякаква скорост на ръста	Стабилно растящ бизнес
Високи изисквания към компетенциите и равнището на отговорност на персонала	Невисоки изисквания към компетенциите и равнището на отговорност на персонала	Високи изисквания към компетенциите и равнището на отговорност на персонала
Нееднородни процеси на обслужване	Обикновени процеси на обслужване	Сложни процеси на обслужване
Неравномерно равнище на натоварване	Предвиждано равнище на натоварване	Контролирано равнище на натоварване
Средни изисквания към ИТ-комплекса	Ниски изисквания към ИТ-комплекса	Високи изисквания към ИТ-комплекса
Неравномерна маркетингова активност	Висока маркетингова активност	Умерена маркетингова активност
Разпределена структура на обслужване	Централизирана структура на обслужване	Централизирана структура на обслужване

Професионални услуги: счетоводни, одиторски, данъчни, архитектурни и инженерни услуги. Тези видове услуги, предадени за аутсорсинг са най-известни и предпочитани от клиентите. Причините са в качественото им извършване от консултантите, сигурност на поверената им информация, познаване и непрекъснато актуализиране на данните съгласно промените в нормативната база на дадената страна. Консултантите са висококвалифицирани специалисти в областта на счетоводството, данъчния контрол, одита и инженерните услуги.

Финансовите услуги: обхващат застрахователните и свързаните с тях услуги, а също така банковите и други финансови услуги.

Анализът на факторите, които обуславят ръста на аутсорсинга в сферата на финансите показва:

1. В началото и средата на 1990-те години, когато сериозно се пристъпва към аутсорсинга на финансите, ръководителите на няколко крупни консултантски агенции, предоставящи счетоводни услуги (т.н. „Голяма Петорка“), информират всички свои важни клиенти за готовността, способността и желанието да извършват финансови услуги, ако им е необходимо. Едновременно с това клиентите са информирани за повишаване на качеството на услугите и икономията на средства, които ще постигнат.
2. „Голямата Петорка“ обявява на своите клиенти, че те не биха си позволили в тази сфера грешки, които да срина тяхната репутация. Те са в състояние да използват висококвалифицирания си състав за решаването на проблеми.
3. Перспективата за повишаване на качеството на обслужване, икономията на средства и освобождаването на времето, използвано за управление, позволява

на клиента да се съсредоточи на основната си дейност, а също и други очаквани преимущества, принуждава финансовите директори в крайна сметка да предпочетат тази възможност. Такива фирми като Accenture и PriceWaterhouseCoopers имат свои големи клиенти, разходите на които във финансите и счетоводството са съкратени на 50% след аутсорсинга.

4. Малките и средните предприятия често прибягват до аутсорсинг на пакета финанси и информационни технологии.
5. Аутсорсингът на финансите позволява на консултантите по счетоводство ефективно да използват опита и уменията на специалистите, работещи в дадена организация.
6. Аутсорсингът на финансите се оказва уникално решение, тъй като големите консултантски агенции вече разполагат с персонал и инфраструктура, за да излезнат на пазара, за което не са им необходим крупни суми за закупуване на обрудване в сравнение с ИТ.
7. Аутсорсингът на финансите създава възможност за получаване на консултантски услуги за кратък, средносрочен и дългосрочен период. При подписване на договор и с друга консултантска агенция, списъкът на предоставяните услуги може да бъде коригиран в периода на действие на контракта.
8. Провеждане на активна маркетингова кампания и мероприятия за стимулиране на финансовите услуги и насочването им към най-добрите в това отношение аутсорсингови организации.

Интернет услуги: доставка на Интернет (телекомуникационни услуги).

Аудио-визуални и културни услуги: обхващат производството на кино- и видеофилми и тяхното разпространение; прожектирането на киноленти; радио и телевизия; радио- и телевизионно излъчване; звукозаписни услуги; културни, спортни и развлекателни услуги.

Образователни услуги: благодарение на новите технологии образованието може да се изнася в електронен (аудио и визуален) формат.

Здравните услуги: включват медицински, зъболекарски, болнични, социални и други услуги.

Управление на човешките ресурси: набиране и подбор, пейролинг, обучение и развитие, подобряване на условията на труд, мотивация на човешките ресурси, тренинг на екипи и др.

При управлението на човешките ресурси аутсорсингът основно е насочен към намаляване на обема на административните дейности, които не носят на организациите никаква стойност. Според проведени изследвания частта на административните дейности в процеса на управление на човешките ресурси достига 2/3 от цялата дейност, като на концептуалните дейности остава 1/3. Така например участниците в изследване на PriceWaterhouseCoopers посочват следните HR дейности, които подлежат на аутсорсинг [20] (таблица 7).

При управлението на човешките ресурси аутсорсингът е по-ефективен при малките организации. Според цитираното изследване малките фирми използват външни доставчици за организирането на дейности, свързани с обучение и повишаване на

квалификацията, два пъти повече от големите организации, а при управлението на възнагражденията, малките са четири пъти повече от големите.

Табл. 7

HR дейности, извършвани от външни за организациите изпълнители

Дейности	Дял на организациите, използващи външен изпълнител
Набиране и подбор на персонала	51 %
Обучение и повишаване на квалификацията	40 %
Безопасност на труда и опазване на здравето	35 %
Управление на възнагражденията	22 %
Административни дейности при приключване на трудовите правоотношения	18 %

Източник: :www.pwc.com

Управление на мощности. Все по-широко разпространение получава тази услуга за аутсорсинг – планирано техническо обслужване и текущ ремонт, управление на имущество и земеделски участъци, проектиране на нови здания, еталонно тестване е смяна на местоположението на организациите. Подобно на тенденциите, възникващи в търговско-промишлената дейност, разпространението на управлението на мощностите чрез аутсорсинг придобива все по-голяма ефективност. Например във Великобритания много отрасли на аутсорсинга започват бурно развитие благодарение на политиката на приватизация, инициирана от правителството. Редица правителствени организации се интересуват от тази услуга.

Аутсорсинг на маркетинговите функции. Такива функции, свързани с рекламата и изследването на пазара, са възлагат на външни изпълнители. Рекламните агенции особено се нуждаят от развитие на специални навици в редица области – от създаване на рекламните съобщения, до получаването им от средствата за масова информация, работата с художници и изпълнители, участващи в предаванията.

4.3. Производствен аутсорсинг (субконтракторство)

Много често се дискутира, че субконтракторството и аутсорсинга са синоними или сходни понятия. Субконтракторството се определя и като форма на аутсорсинга и по-точно се отнася до операционния аутсорсинг. Според нас разликата между двата термина е по отношение: 1. на обхвата (субконтракторството е по-тясно понятие от аутсорсинга) и 2. сферата на приложение (субконтракторството е в производствената сфера, а аутсорсинга – в сферата на услугите).

Производственият аутсорсинг е този, който се прилага от промишлените организации за оптимизиране на производствения процес. Състои се в това, че една промишлена организация (контрактор) предлага на друга организация (субконтрактор) производството на продукти или изпълнение на технологичния процес в съответ-

ствие с определени изисквания. Това позволява на контрактора много бързо да изгради действена и ефективна организационна структура на производството.

Субконтракторите – като правило, са малки и средни предприятия, които изпълняват дейностите по субконтракта. Това им позволява да достигнат високо равнище на натоварване на оборудването и висока производителност.

Проучванията ни показват, че организацията контрактор запазва най-важните елементи от производствения цикъл като: научно-изследователската дейност, промишления дизайн, маркетинга, монтажа, настройването, опаковката и тези производства, носещи в себе си ключови иновации.

Основните преимущества, които се наблюдават в резултат на субконтракторството, са: [8]

- а) **Голяма гъвкавост и адаптация към промените в търсенето.** При наличие на възможности за прилагане на производствения аутсорсинг адаптацията към промените се извършва много по-лесно, отколкото в ситуации на преки инвестиции от дадена организация или предприемач.
- б) **Оптимизация на производствения процес.** В много случаи предприятията с вертикална интеграция страдат от неоптимално използване на производствените мощности в определени точки на производствения цикъл. Разделянето на един процес между различни специализирани предприятия, които имат финансова, управленска и оперативна самостоятелност, ги принуждава да се борят за пълното използване на своите ресурси.
- в) **Териториална дифузия на икономическите системи, базиращи се на субконтракторство.** Типичен се явява дифузият процес от типа на „нефтен петно“. То има териториално разпространение на икономическата активност, а не съсредоточаване в определено място. Дифузията позволява най-бързо и плавно разпространение на предприемаческия дух, новите културни ценности, иновациите и благосъстоянието, които осигуряват по-добър социален баланс и стабилност.
- г) **Производственият аутсорсинг се явява най-важният елемент от функционирането на промишлените кълстери.** В този контекст на разглеждане на субконтракторството трябва да изведем и позитивните резултати на участващите организации в процеса.

На ниво организация за контрактора се очертава възможността да концентрира своите усилия и ресурси в стратегическите направления на своята дейност. Това предопределя рязкото съкращаване на сроковете на производство на новите продукти, облекчава процеса на тяхното сертифициране, повишава производителността на труда и конкурентоспособността на организацията, съкращава складовите запаси и ускорява процеса на оборота на средствата за производство.

За другия участник – субконтракторът (МСП), предимствата са свързани с ниските производствени разходи за сметка на ниските работни заплати в сравнение с големите организации, по-малките размери и по-опростената управленска структура. Освен това, малките предприятия притежават по-високо ниво на мобилност за пренастройване на оборудването за сметка на широкото използване на гъвкави специализирани производствени системи. При тях не е необходимо да извършват значителни

инвестиции за разработване на нови продукти, за ново оборудване, а също за процедурите по стандартизиране и контрол на качеството. Всички тези аспекти и въпроси на взаимодействието се уточняват между страните в договора.

Направените проучвания от автора на резултати от извършен производствен аутсорсинг в различни страни показват, че най-съществените от тях са:

- Сnižаване на цените – 30-36%;
- Високо качество на продуктите – 25-28%;
- Достъп до най-новите технологии – 20-23%;
- Своевременни доставки – 10-14%.

В отношенията между участващите страни при производствения аутсорсинг често се забелязва провеждането от страна на контрактора на доста твърда политика. Има се предвид не само ценовият диктат, но и достатъчно усложнени условия на контракта: заплащането на изпълнените работи е в зависимост от резултатите от продажбите (т.е. субконтракторът изпада в зависимост от качеството на работата на маркетинговите и други отдели на контрактора). Друг проблем е контролът на изпълнение и спазване на контракта, особено при големи обеми на продажбите, разгърнат дилърска мрежа и наличието на алтернативни доставчици.

При определени случаи в съвместната работа с големи контрактори се налага разработването и реализацията на средносрочен план за снижаване на разходите по всички пунктове на калкулацията. Това условие като правило не противоречи на антимонополното законодателство, тъй като е оправдано от спецификата на дългосрочните субконтракторски отношения.

Повечето МСП не възприемат оказвания от страна на контрактора натиск като нещо противоестествено. Диктатът на контрактора най-често е обоснован от непрекъснато нарастващите изисквания към качеството на продукцията и има много положителни аспекти, които въздействат върху субконтрактора за неговото изграждане и развитие.

В международната практика се прилагат различни класификации на субконтракторски отношения. Те са посочени в таблица 8 [по 8].

Табл. 8

Класификация на формите на производствения аутсорсинг

Според характера на отношенията:	Според периода на контракта:
1.Общопроизводствен -по обем на произвежданата продукция; -по вид на произвежданата продукция; -по равнище на наличната технология.	1.Краткосрочен – при еднократни сделки.
2.Специализиран – чрез обособяване на отделно производство в самостоятелно юридическо лице, встъпващо в субконтракторски отношения на алтернативна организация.	2.Дългосрочен – при производството на сложна промишлена продукция.
3.Субконтракторство на основата на преместване на дадено производство.	

Продължение

4. Субконтракторство на основата на използване на суровини, предоставени от контрактора.	
5. Субконтракторство на основата на използване на специални инструменти и/или оборудване, предоставени от контрактора.	
6. Субконтракторство на основата на изпълнение на НИД или оказване на услуги.	

Субконтракторските отношения се прилагат в различни отрасли на промишлеността, като най-голямо разпространение те получават в машиностроенето и по-специално в такива сектори като автомобилостроене, производство на оборудване за железопътния транспорт, радиоелектронна и електротехническа промишленост.

В заключение – аутсорсингът и неговите проявления са подложени на модификации, развитие, адаптиране към променящата се конюнктура в световен мащаб. Според данни на McKinsey, еволюцията е от „transaction oriented“ дейности (напр. въвеждане на данни) през „rule based“ дейности (където съществува план на решенията – decision map) до „knowledge based“ дейности (творческа работа) [3].

Новите тенденции са свързани с нарастване на аутсорсинг услуги и съответно с нарастване на броя на доставчиците. Доставчиците на тези услуги се сблъскват с ценова конкуренция, свободна работна ръка, увеличаване на заплатите и режимните разходи, намаляващи съвкупно маржовете на фирмите. Следователно, следващата стъпка в аутсорсинга е организациите да престанат да разчитат на ниската себестойност на труда като конкурентно предимство и активно да работят за навлизане в сектора на услугите с висока добавена стойност.

България има отлични перспективи за аутсорсинг на бизнес процеси, според доклада на консултантската агенция А. Т. Kearney за 2009 г. [7]. Близостта ѝ до западните търговски центрове също е изключително предимство за всяка компания, която желае да възложи висококачествено обслужване на клиентите си извън границите на своята страна. Добре образованите човешки ресурси, вкл. с няколко чужди езика, създават привлекателност за чуждия бизнес и за печелене на позиции в глобалния аутсорсинг на бизнес процеси.

7. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Като следствие от анализа на зараждането и развитието на аутсорсинга в световната икономика можем да обобщим следните изводи:

Първо, аутсорсингът е стратегически управленски подход, с прилагането на който се осигурява конкурентоспособността на организацията. Анализът на данните посочва неговото бурно развитие, обхващащо многомилиарден бизнес.

Второ, изясняването на терминологичните аспекти на аутсорсинга и офшоринга се базира на същността, различията, ползите и недостатъците на същите.

Трето, научното тълкуване на еволюцията на аутсорсинга се основава на разделението на труда и клъстерната организация. В потвърждение на него са разгледани

причините и условията, създаващи благоприятна среда за появата на аутсорсинга и неговите варианти. Именно аутсорсингът отразява промените в разделението на труда – ръста на външноикономическите операции. Клъстерната организация разширява сферата му на приложение чрез механизмите на диверсификация.

Четвърто, изборът на аутсорсинга от мениджмънта на организациите като управленски подход се основава на редица причини и обстоятелства, обобщени и представени в материала. Всички те осигуряват високата конкурентоспособност на организациите, т.е. новия, по-развит модел на конкурентната борба – борбата за формиране на пазар. В подкрепа на този модел е и тезата на М. Портър, че конкурентните предимства не се наследяват, а се създават.

Пето, разширяването на сферата на аутсорсинга е свързано с областите: ИТ технологии, бизнес процеси, производство. В студията са анализирани техните направления.

Прилагането на практиката *аутсорсинг* изисква задълбочени изследвания и анализи, преди да се пристъпи към нейното прилагане. Модата – в случая, не е най-подходящият начин за конкуренция с другите организации в бранша, региона. Сравнителният анализ на традиционния и новия управленски подходи ще предложи идеи и решения, осигуряващи стабилността и просперитета на организациите.

ЛИТЕРАТУРА:

Аниканов, В. Аутсорсинг клиентских отношений – проблемы отрасли. www.iks-navigator.ru

Аутсорсингът – бизнес, от който печелят и двете страни, (2009), www.creativepartners.org/blog/outsourcing-business-profitable-for-all/

Григорова, К.(2007), Качество и добавена стойност са ключът към изнасянето на процеси у нас, Computer World, бр. 24.

Григорова, К., (2008), Мултисорсинг – или как да успееш в управлението на ресурси и доставчици, Computer world, бр. 23.

Егоров, А. Ст., (2007), Привлечение иностранных капитала в Российский сектор высокотехнологичных услуг, Авт. М.

Кононович, О., (2009), Рынок услуг аутсорсинга в международной торговле, Журнал межд. права и межд. отношения, бр. 2.

Кризата направи България привлекателна за аутсорсинга. (2010), www.money.bg

Методическо ръководство за ръководители в регионалните центрове за субконтракторство, (2009), РЦС, М.

Миронова, Н., (2010), Комуникации при внедряване на система за управление на знанието, С., Авангард Прима.

Сайфиева, С. Н., М. А. Быкадоров, (2006), Теоретические основы и эволюция развития аутсорсинга, Журнал Экономической теории, бр. 3, Екатеринбург.

Смит, А., (2006), Богатството на народите., С., 2006.

Харизанова, М., (2009), Управление на аутсорсинга на човешките ресурси. С, Авангард Прима.

Черемисин, Д., Вл., (2005), Аутсорсинг как элемент современного хозяйственного механизма: теоретический аспект. М.

Arnold, V., (2000), New Dimensions of Outsourcing a Combination of Transaction Cost Economics and the Core Competencies Concept. European Journal of Purchasing and Supply Management, V.6. N. 1.

Babu, M., (2005) Myth: All Outsourcing is Offshoring.

IDC. Аутсорсинг пазарът расте по-бързо от очакваното, (2008), Computer World, бр. 23.

Friedman, T., (2007), The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century. New York, Picador.

Kshetri, N., (2007), Institutional Factors Affecting Offshore Business Process and Information Technology Outsourcing.//Journal of International Management, V. 13. N. 1.

ТPI: Европа продължава да е водеща, (2008), Computer World, бр. 23.

[www.pwc.com/Paw Well 2004-HR Controling/](http://www.pwc.com/Paw_Well_2004-HR_Controling/)

www.expert.ru

www.mi.government.bg. Outsourcing 2006.doc.

АУТСОРСИНГ: РОЛЯ, ХАРАКТЕРИСТИКИ И НАПРАВЛЕНИЯ НА ПРИЛОЖЕНИЕ

Резюме:

Студията е посветена на аутсорсинга – новия управленски подход, прилаган все по-често в практиката на организациите. Авторът анализира предпоставките за разпространението на аутсорсинга. Международното разделение на труда и клъстерната организация са основата за възникването и неговото развитие.

Аутсорсингът обхваща всички бизнес процеси и производството. Изборът на този подход от мениджмънта на организациите зависи от много причини, подробно анализирани в студията.

OUTSOURCING: ROLE, CHARACTERISTICS AND DIRECTIONS OF THE APPLICATION

Abstract:

The study is devoted to the outsourcing and the new management approach that is applied very often in the practice of the organizations. The author analyses the prerequisites for spreading the outsourcing.

The international division of labour and the cluster organization are the foundation for the arise and its development. All business processes and production are embraced by the outsourcing. The choice of this approach of the organization management depends on a lot of purposes which are carefully analyzed in the study.