



Педагогически факултет  
Катедра „Социална работа”

## **АВТОРЕФЕРАТ**

на дисертационен труд  
на

**Таквор Мануел Мануелян**

на тема:

### **„АУТСОРСИНГЪТ КАТО ФАКТОР ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ В ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ”**

за придобиване на образователната и научна степен

„доктор“

*Област на висше образование:* 3. Социални, стопански и правни науки

*Професионално направление:* 3.4. Социални дейности

*Докторска програма:* Организация и управление извън  
сферата на материалното производство  
(Социални дейности)

Научен ръководител:

проф. д.ик.н. Маргарита Кирова Бонева

**Шумен**

**2021**

*Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита на заседание на катедра «Социална работа» при Педагогическия факултет на Шуменския университет «Епископ Константин Преславски» на 16.04.2021 г.*

Дисертационният труд е с обем 291 страници. От тях 274 страници текст и 17 страници литература. В рамките на текста-изложение са включени 3 фигури. Литературата включва 172 заглавия, от които 54 на кирилица и 53 на латиница и 52 интернет източника.

*Публичната защита на дисертационния труд ще се състои на 15.06.2021 г. от 11 ч. в сградата на Педагогическия факултет на ШУ «Епископ Константин Преславски»*

## УВОД

Дисертационният труд разглежда актуален проблем на съвременното глобално общество - икономическата криза, в чийто контекст аутсорсингът се явява ключов фактор за устойчиво развитие.

Съдържанието включва: увод, четири глави, изводи, литература.

В увода е обоснована концепцията за аутсорсинга като стратегически и управленски подход, с чието прилагане се осигурява конкурентноспособност на организациите. Аутсорсингът като мениджърски подход, стратегия и бизнес решение се явява ключов фактор за устойчиво развитие преди всичко на икономиката и услугите в съвременния глобален свят.

*Глобализацията превръща принципите на многостранното сътрудничество в безусловно необходими и неизбежни. Тя насърчава научния и технологичен процес, правейки европейското измержение още по-важно за развитието на знанието, мобилността, конкурентноспособността и иновациите. Основна цел на Европейския съюз след 2020 г. е икономиката да се трансформира в икономика на знанието, за да стане по-конкурентноспособна, свързана и екологична. Това означава, че ще продължат усилията за ограничаване на изчерпването на ресурсите, без да се спира модернизацията на промишлените сектори и по-ефективно използване на материалните фактори за постигане на по-голяма производителност. Ще продължи работата за укрепване стабилността на еврото и ефективното функциониране на общия пазар. Намалването на риска от нарастване на социалната поляризация в регионите и справянето с отрицателните ефекти на глобализацията изисква образователните системи да се адаптират към нуждите на пазара на труда, както и да се повиши ефективността на квалификациите и преквалификациите.*

Ускорено ще се развива аутсорсинга като бизнес, от който печелят всички, участващи в него страни. Аутсорсингът е стратегически и управленски подход, с чието прилагане се осигурява конкурентноспособност на организацията и предполага реално предаване на някои функции или дори цели процеси към външен контрактор. Резултатът от използването му като управленски инструмент се изразява не само в реструктуриране на

вътрешноуправленските процеси, но и на отношенията с останалите фактори в икономическата система. От друга страна, това позволява по-рационално разпределяне на ресурсите на организациите, значително съкращаване и контролиране на разходите им, повишаване на ефективността на реализираните от тях задачи, операции, функции, дейности и процеси. Аутсорсингът като мениджърски подход, стратегия и бизнес решение се явява ключов фактор за устойчиво развитие преди всичко на икономиката и услугите в съвременния глобален свят.

Всичко това доказва актуалността на темата на дисертационния труд.

**В тази връзка са формулирани хипотезата, обекта, предмета и задачите на настоящия дисертационен труд.**

**ХИПОТЕЗА:**

Прилагането на аутсорсинга е ключов фактор и гаранция за устойчиво развитие

**ОБЕКТ:** Аутсорсингът в Република България

**ПРЕДМЕТ:** Мястото на аутсорсинга в устойчивото развитие

**ЗАДАЧИ:**

1. Диагностика на аутсорсинга
2. Проучване на аутсорсинга в света
3. Изследване на значението на аутсорсинга за устойчиво развитие
4. Проучване на областите с аутсорсинг в Република България
5. Разработване на теоретичен концептуален модел за аутсорсинг в Република България

## ГЛАВА ПЪРВА. ГЛОБАЛИЗАЦИЯ И УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ

В тази глава е направена подробна характеристика на глобализацията и нейните социални проблеми. Подробно са представени същността и приоритетите на устойчивото развитие.

*Глобализацията*, която ХХ век донесе на човечеството прибавя още един елемент – технологията, с което съвременната глобална система добива следния вид: *природа – човек – общество – технология*. Тя е резултат на човешката дейност, т.е. има антропогенен произход, а по своята същност и характер е социално явление. *Глобализацията* поражда проблеми, надхвърлящи границите на отделните държави, които не могат да бъдат решени от една или няколко страни, а изискват обединяването на усилията и волята на цялото човечество. От гледна точка на хронологията глобализацията се появява като “продукт” на двадесетото столетие и е един вид неговата емблематична характеристика. Същевременно проблемите, които се описват като глобални не могат да бъдат решени с еднократни действия, а тяхната продължителност може да засегне няколко поколения.

В края на краищата ние сме свидетели как глобализацията се превръща от трудно забележима тенденция, зародила се през ХХ век, в движеща сила на епохата, бележеща навлизането в третото хилядолетие. *Глобализацията* обхваща “целият свят от човешки същества като мигновена и постоянна реалност”. Тя е свързана с множество явления, пораждащи нееднозначни последиствия, от които по един или друг начин зависи нашето бъдеще. Понастоящем глобализацията предизвиква противоречива реакция, както на национално, така и на международно равнище. Бъдещето на страната и съдбата на планетата изискват от нас да преосмислим глобализацията.

*Социалното измерение* на глобализацията означава работни места, здравеопазване и образование, но тя излиза далеч извън рамките на тези въпроси. Именно с това измерение на глобализацията хората се сблъскват в своя ежедневен живот.

Това е съвкупността от техните надежди за демократично участие и материално благоденствие.

За превръщането на глобализацията в „ключ“ за по сигурен живот, в процес който отчита общопризнатите ценности и правата на човека е необходимо:

- *Съсредоточаване на вниманието върху хората* - съобразяване с потребностите, правата, културната самобитност, за достоен труд и равенство на половете.
- *Изграждане на демократична и ефективно действаща държавна система*, притежаваща широки възможности за управление на процеса на интеграция в глобалната икономика, за укрепване на социалния и икономическия потенциал и осигуряване закрила на населението.
- *Постигането на устойчиво развитие* – глобализация, която се опира на взаимно зависими и взаимно подкрепящи се стълбове на икономическо и социално развитие с приоритети за защитата на околната среда на местно, национално, регионално и глобално равнище.
- *Създаване на производителни и справедливи пазари* - в условията на непрекъснато работеща пазарна икономика.
- *Разработване на справедливи правила* - правилата на глобалната икономика, които откриват равни възможности за всички като се признават разнообразието от национални потенциални възможности и потребности в областта на развитието.
- *Глобализация, основана на солидарността* – с необходимата отговорност да се помогне за преодоляване на неравенството както вътре в страните, така и между тях, с цел изкореняване на бедността.
- *По-голяма отговорност пред хората* - всички държави, трябва да бъдат демократично подотчетни за политиката, която провеждат, и за мерките, които приемат.
- *По-задълбочено партньорство* - диалогът и партньорството да бъдат най-важните демократични инструменти за създаването на по-справедлив свят.

- *Усъвършенстване дейността на Организацията на обединените нации* - важен залог за създаването на демократични, законни и здрави основи на глобализацията.

*Глобализацията* даде импулс на процеса на дълбоки преобразувания, които засягат всички и всеки. Благодарение на новите технологии, изискващи по-голямо отваряне на политиката, днес, повече от всякога, светът е много по-взаимозависим. Това се отнася не само до икономическите отношения – търговия, инвестиции, финанси и организация на производството в глобални мащаби, но и за социалните и политическите взаимовръзки между организациите и частните лица по цялата планета.

Съвременната международна политика не е способна адекватно да реагира на задачите, възникващи в процеса на глобализация. Над социалните аспекти преобладават мерките за отваряне на пазарите, както и финансовите и икономическите съображения. Официалната помощ за целите на развитието (ОПР) далеч не покрива дори минималните норми, които са предвидени в Целите в областта на развитието, формулирани в Декларацията за хилядолетието, и не може да реши изострящите се глобални проблеми. Недостатъчно ефективно функционира и многостранната система, отговаряща за разработването и осъществяването на международната политика. Тя страда от политическо късогледство като цяло и освен това е недостатъчно демократична, прозрачна и подотчетна.

Поведението на националните държави като глобални участници в процеса на управление се явява предопределящ фактор за качеството на глобалната мрежа на управление. Степента на тяхната привързаност към идеите на многостранността, универсалните ценности и общите цели, способността им да реагират на междудържавните последици от тяхната политика, както и значението, което те придават на глобалната солидарност, са жизнено важни фактори, предопределящи качеството на глобалната система за управление. Методите на провеждане на вътрешните им дела оказват въздействие върху това, в каква степен хората ще могат да се възползват от преимуществата на глобализацията и ще

бъдат защитени от негативните ѝ последици. Може да се каже, че от тази гледна точка трябва да започнем от своя дом, за да се намери решение на проблемите на глобализацията.

Политиката трябва на първо място да е насочена към удовлетворяване потребностите на хората там, където те живеят и работят. Именно затова е наложително да се оказва пълно съдействие на местните общини посредством предаването в техни ръце на властта и ресурсите, а така също разширяване и укрепване на местния икономически потенциал, културна самобитност и спазване правата на коренните народи.

Националните държави трябва да укрепват регионалното и субрегионалното сътрудничество в качеството му на основен инструмент за развитие и осигуряване на достойно място в управлението на процеса на глобализация. В процеса на регионална интеграция първостепенно място трябва да имат социалните аспекти.

Глобализацията трябва да има *социално измерение*, което подкрепя човешките ценности и увеличава благосъстоянието на народа от гледна точка на свободата и сигурността. Без такова социално измерение мнозина ще продължават да разглеждат глобализацията като нова версия на предишните форми на господство и експлоатация.

*Глобализацията* в контекста на нейното *социално измерение* може да се разглежда като:

- процес, основан на универсално споделени ценности, който изисква всички участници (включително държавите, международните организации, бизнесът, гражданското общество и медиите) да поемат своята отговорност в икономическото развитие, което се основава на спазването на човешките права;
- глобално осигуряване на основните материални и други искания, гарантиращи човешко достойнство за всички, закрепени във Всеобщата декларация за правата на човека, ликвидирането на бедността и постигането на Целите за развитие през хилядолетието;
- устойчива траектория на развитие, която дава възможности на всички, за устойчив начин на прехрана и заетост,



съдействия за равенството между половете, съкращава неравенството между страните и народите, и гарантира по-голяма съгласуваност на икономическата, социалната и екологичната политика;

- по-демократично управление, което гарантира по-голямо право на глас и участие, както и подотчетност, като едновременно с това осигурява пълно зачитане на правомощията на институтите на представителната демокрация и върховенството на закона.

Най-голямото постижение на Световната комисия по *социалните измерения на глобализацията* е многостранната система на Организацията на обединените нации. Разрушаването на организацията на обществото под влиянието на болести, гражданско противоборство и крах на системата на управление в различни части на света подчертават необходимостта от многостранно сътрудничество и колективни действия. Нараства съзнанието, че решението на тези проблеми не може да се намери извън контекста на засилващата се глобализация и взаимозависимост в света.

*Глобализацията* превръща принципите на *многостранното сътрудничество* в безусловно необходими и неизбежни. Многостранната система на Организацията на обединените нации и нейните организации създава основата за глобална политика, която е необходима в областта на развитието, търговията, финансите и гарантирането на международния мир и сигурност, както и в най-различни социални и технически сфери. Нейните декларации и пактове отразяват общопризнатите ценности, а всеобщото участие гарантира на многостранната система *глобална законност*, с която не може да се сравнява нито една отделна държава.

Въпреки това широко възприето е, че ключовите характеристики на глобализацията са:

- либерализацията на международната търговия;
- разширяването на преките чуждестранни инвестиции;
- появата на масивни трансгранични финансови потоци.

Резултатът от това е засилване на конкуренцията на световните пазари. Общопризнато е също, че това е следствие от обединения ефект на два основни фактора:

- политическите решения, насочени към намаляване на националните препятствия пред международните икономически сделки;
- влиянието на новите технологии, особено в сферата на информацията и комуникациите.

С появата на *глобалните производствени системи*, които съдействат за увеличаване на потока от преки чуждестранни инвестиции, възникват нови възможности за растеж и индустриализация в развиващите се страни. Около 65 000 многонационални предприятия с приблизително 850 000 техни чуждестранни дъщерни компании играят ключова роля във функционирането на тези глобални производствени системи. Те координират глобалните мрежи на доставки, свързващи фирмите в различните страни, включително дори местните поддоставчици, които работят извън формалната фабрична система и разпределят поръчките сред местните работници на основата на наряди.

Нарастването на тези глобални производствени системи е особено изразено във високотехнологичните отрасли (електроника, производство на полупроводници и т.н.) и в трудоемките отрасли, произвеждащи стоки за потребление (текстилна, шивашка и обувна промишленост). Те също започват да играят съществена роля в сектора на услугите, където технологичните постижения направиха възможна доставката от различни страни в света на такива услуги като разработка на компютърни програми, финансови услуги и услуги за центровете за обработка на телефонни обаждания. Високотехнологичните отрасли отбелязаха най-голям растеж и сега представляват най-крупното единно перо на износа на промишлени стоки от развиващите се страни. В тези отрасли производството на резервни части и компоненти се осъществява от дъщерни предприятия на многонационалните предприятия, разположени в развиващите се страни. Повечето научно-изследователски и развойни дейности (НИРД) и други технологически сложни функции се извършват в промишлено развитите страни.

*Регионалната интеграция* и сътрудничество могат да съдействат за създаването на условия за възползване от глобалните възможности. Инвестициите в развитието на умения, инфраструктура, научни изследвания, технология и подкрепа на новаторството често изискват критична маса усилия, която по-бързо се създава на регионално равнище. На по-крупните пазари по-лесно може да се постигнат икономии благодарение на мащаба на дейност. Възможно е също да се поставят по-амбициозни регионални цели, като стратегия за промишлени преобразувания или съгласувана широка стратегия за развитие. *Регионалната интеграция* и сътрудничество могат да подобрят условията за свързване на хората с глобалната икономика.

*Социалното измерение на глобализацията* означава работни места, здравеопазване и образование. Именно с това измерение на глобализацията хората се сблъскват в своя ежедневен живот и работа. Това е съвкупността от техните надежди за демократично участие и материално благоденствие. Ключът за по-добър и по-сигурен живот на всеки и на всички през XXI век е решаването на следните проблеми:

- съсредоточаване на вниманието върху хората;
- изграждане на демократична и ефективно действаща държава, която да притежава широки възможности за управление на процеса на интеграция в глобалната икономика, да укрепва социалния и икономическия потенциал и да осигурява закрила на населението;
- постигане на устойчиво развитие чрез стремеж да се придаде на глобализацията справедлив характер, дължащ се на взаимнозависими и взаимноподкрепящи се стълбове на икономическото и социално развитие и защита на околната среда на местно, национално, регионално и глобално равнище;
- създаване на производителни и справедливи пазари;
- разработване на справедливи правила, основаващи се на разнообразието от национални потенциални възможности и потребности;

- глобализация, основана на солидарността, за преодоляване на неравенството вътре в страните, между тях и изкореняване на бедността;
- по-голяма отговорност пред хората;
- по-задълбочено партньорство, свързано с международни организации, правителства и парламенти, делови среди, гражданско общество, които са най-важните демократични инструменти за създаването на по-справедлив свят.

Немският социолог Улрих Бек твърди, че терминът “глобалност” обозначава, че “отсега нататък нищо, което се случва на нашата планета, не може да бъде локален процес”. Поради това, че е засегнат целия свят, “трябва да преориентираме и реорганизираме нашия живот и своите действия, нашите организации и институции по оста локално – глобално”.

Всъщност трябва да се има предвид фактът, че ние отдавна живеем в “световно общество”, в смисъл, че “представата за затворени пространства става фиктивна” и че нито едно късче земя или обществена група не могат да се изолират от другите. Бек отбелязва, че с термина “глобализация” се обозначават процесите на оценка на глобалността, процесуалният ѝ компонент, нейната динамика. Глобализмът е понятие, с което се обозначава идеологията на завладяването на световния пазар, идеологията на неолиберализма.

Антъни Гидънс твърди, че *глобализацията* може да се дефинира като интензификация на обществените отношения в световен план, която обвързва отдалечените пространства по такъв начин, че локалните явления определят събития, разиграваци се на много километри разстояние и обратно. Така за Гидънс локалните промени са част от глобализацията. Към тези определения ще включим и приноса на Дейвид Хелд. Според него в това понятие се включва онова разширяване и задълбочаване на обществените отношения и институции в пространството и времето, които в резултат поставят все повече всекидневните дейности под влиянието на събития, които се случват на другия край на света, а практиките и различията на локалните групи или общности могат да имат значителен локален отзвук.

*Глобализацията* е свързана с националните държави, които съществуват и действат при твърде различни от миналото условия:

*Първо*, технологичните стандарти вече отдавна не са само и дори не са главно национални технологични стандарти. Във все по-голяма степен те стават регионални – например на Европейския съюз – и в най-голяма степен – световни технологични стандарти за размери, материалоемкост, енергоемкост или сигурност на продукцията. Отклонения от вече утвърдилите се световни стандарти могат да си позволят вече по правило само огромните многонационални компании, които въвеждат на пазара нови продукти, с нови стандарти и ги налагат със силата на икономическата си мощ.

*Второ*, икономиката много отдавна не е национална, а глобална икономика, със световни пазари за стоки, услуги, валути, кредити, работна сила. Най-стремително се глобализират финансовите пазари, а най-бавно – глобалният пазар на работната сила.

*Трето*, политическата глобализация вече е безспорен факт.

*Четвърто*, в културата също протичат стремително процеси на универсализация на глобално равнище – не само в сферата на ценностите, на представите за добро и зло, но и във всекидневната култура. Проблемите са много сложни и съвсем не засягат само малките нации. Те започват от това, че са необходими огромни средства за поддържане на науката, художествената култура и образованието и стигат до възпитанието на уважение към националните културни традиции.

Главният фактор за оцеляване и развитие в глобализирания пазар днес е *конкурентоспособността*.

България все още се намира по средата на трудния път на изграждане на хармоничното единство “човек – природа – икономика”, което е в основата на устойчивото развитие.

*Концепцията за устойчиво развитие* се основава на пет основни принципа:

- човечеството действително е способно да придаде на развитието устойчив и дълговременен характер, така че то да отговаря на потребностите на хората днес, без да лишава

бъдещите поколения от възможността да удовлетворяват своите потребности;

- наличните ограничения в областта на експлоатация на природните ресурси са относителни. Те са свързани със съвременното равнище на техниката и социалната организация, а така също и със способността на биосферата да се справи с последствията от човешката дейност;
- необходимо е да се удовлетворят елементарните потребности на всички хора и да се предостави на всички възможност да се реализират надеждите им за по-благополучен живот. Бедността, която в света е обикновено явление е една от най-главните причини за възникване на екологични и други катастрофи и затова трябва да бъде ликвидирана;
- необходимо е да се съгласува начинът на живот на богатите с екологичните възможности на планетата, в частност с относителното потребление на енергия;
- размерите и темповете на растеж на населението трябва да са съгласувани с променящия се производителен потенциал на глобалната екосистема на Земята;
- важно е да се знае, че устойчивото развитие не е неизменно състояние на хармония, а по-скоро е процес на промени, в който мащабите на експлоатация на ресурсите, направлението на капиталовложенията, ориентацията на техническото развитие и институционалните промени се съгласуват с настоящите и бъдещите промени.

Три са йерархически, свързаните проблеми, с чието решение е свързано устойчивото развитие:

- устойчив мащаб на икономиката, който би съответствал на екологичната система на животообезпечаването;
- справедливо разпределение (distribution) на ресурсите и на възможностите не само в рамките на днешното поколение, а между днешните и бъдещите поколения, и между човека и другите биологични видове;
- ефективно разпределение (allocation) на ресурсите във времето, което адекватно би отчитало природния капитал.

*Концепцията за устойчиво развитие* има три основни отправни точки: *икономическа, социална и екологична*. В съответствие с това често се говори за три цели на устойчиво развитие: *екологична цялост, коефективност и екосправедливост*.

*Устойчивото развитие* включва в себе си две взаимносвързани понятия:

- понятие за потребностите, в това число на приоритетните (необходими за съществуването на най-бедните слоеве на населението);
- понятие на ограниченията, обусловени от състоянието на технологията и организацията на обществото, натрупвани върху способността на околната среда да задоволява настоящите и бъдещите потребности на човечеството.

*Основна задача на устойчивото развитие* е задоволяването на човешките потребности и стремежи. Важно е да се подчертае, че устойчивото развитие изисква задоволяване на най-важните за живота потребности на хората и предоставяне на всички на възможност да удовлетворяват своите стремежи към по-добър живот в еднаква степен за всички.

*Концепцията за устойчиво развитие* предполага устойчив икономически ръст, намаляване на бедността, справедливо разпределение на националното богатство, подобряване на общественото здраве и качеството на живот, като същевременно се намалява замърсяването на околната среда, предотвратяват се бъдещи замърсявания и се съхранява биологичното разнообразие.

Устойчивото развитие представлява програма на процеса за реструктуриране на икономическите, социалните и техническите отношения с цел запазване на природната и човешката среда за настоящите и бъдещите поколения и с пълно признаване на неповторимата стойност на самата природа. Това включва:

- устойчиво използване на природните ресурси;
- възстановяване и поддържане на целостта на екологичните процеси и екосистеми;
- защита на генетичното разнообразие и опазване на природата в най-общ смисъл;

- защита и подобряване на човешкото здраве, сигурност, икономическо и социално благосъстояние;
- равнопоставеност между поколенията.

Новата икономика е необходима част от глобалните трансформационни влияния, но в същото време предлага конструктивни алтернативни решения за постигане на икономически растеж, базиран на Концепцията за устойчиво развитие.

Днес, когато света се намира в глобална икономическа криза, аутсорсингът се определя като вид управленско консултиране, подпомагащо организациите в смекчаване на въздействията на кризата и излизането от кризисното състояние с минимални загуби, защото аутсорсингът обхваща разнообразни комплекси от действия по:

- диагностика на кризата;
- разработването и внедряването на стабилизационни антикризисни програми, включващи всички основни фактори на бизнеса, задължително и човешки ресурси.

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

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

Изводът, който може да се направи е, че една дългосрочна аутсорсингова стратегия може да бъде гарант за устойчиво развитие



## ГЛАВА ВТОРА. АУТСОРСИНГ И УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ

Аутсорсингът представлява делегиране на външна организация на операции или цели процеси, които не са базови за клиента и не участват пряко в основната му дейност на пазара.

Думата аутсорсинг произлиза от американската мениджмънт тематика, която се етаблира в края на 1980 г. Аутсорсинг (Outsourcing), е събирателна дума и се състои от отвън (outside), ресурс (resource) и използване (using) Ясно проличава, че понятието дефинира използването на ресурси, които идват отвън. Един от централните аспекти на понятието изхожда от класическата теория за разделението на работата на Адам Смит от 18 век. В рамките на тази теория се казва, че общото икономическо благо може да се оптимизира, ако участниците в икономическите отношения се концентрират в производството на тези продукти или услуги, в които разполагат абсолютен финансово предимство. Това финансово предимство се изразява например, в разполагането на специални ресурси или знания, които правят възможна продукцията на даден продукт по-евтина от другите участници в икономическите отношения.

В един по-късен етап, когато понятието аутсорсинг се утвърждава в научноикономическия аспект започват да излизат множество от видове и особености, които аутсорсинга приема във връзка с формите които се прилагат. Важни аспекти в конкретизирането на рамките на аутсорсинг и различните сфера, където понятието се появява биват разглеждани под знака на съвместната работа на икономическите партньори в контекста на предаването на отделни процеси от една фирма на други външни такива. Централната тематика се изразява във въпроса, дали за една фирма е икономически рационално сама да извършва даден процес или да изнесе съответния процес в друга фирма, извън рамките на предприятието. В научната литература цари неяснота, относно понятието аутсорсинг, различните форми, техните особености и граници. В по-старите икономически научни трудове трансфера на процеси от самостоятелно извършване към външно извършване се дефинира като форма на аутсорсинг, но се констатира, че фирмата, която изнася дадена функция за аутсорсинг запазва своята контролна и координационна функция. За разлика от това тълкуване

на аутсорсинг съществува възможността за категоризирането на понятието по Хюлиг (2003) в три посоки.

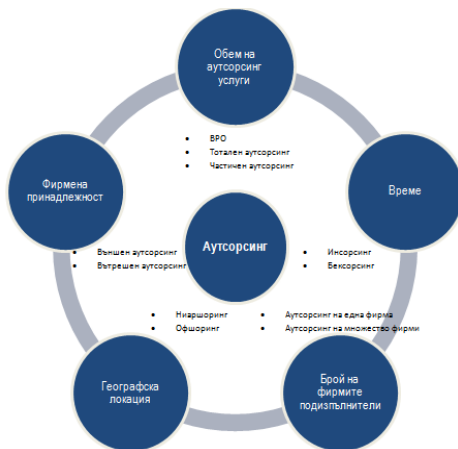
*Първата*, наречена Аут-Таскинг документираща изнасянето на отделни технически услуги или функции, но не и на процеси на един външен изпълнител. Този външен изпълнител поема чисто подизпълнителна роля и не разполага с конкретни знания за детайлните процеси на фирмата - подател поради, което не в състояние да дава оптимизиращи препоръки или решения. Поради това се възприема, че тази аутсорсинг форма представлява една първоначална стъпка в извеждането на процеси за външно изпълнение.

*Втората* форма се представя като един пълен пакет от услуги, които изпълнителят предлага в завършена форма. Точно този аспект е и съществената разлика от първата форма. Докато в първата форма могат да бъдат давани за аутсорсинг отделни процеси, тук следва да бъдат реализирани процеси от начало до край, тоест в завършен вид.

Като *трета* форма на аутсорсинг се разглежда така наречения обширен аутсорсинг. Той представлява също един пълен пакет, който бива реализиран в крайна форма, но конкретните параметри и условия са дефинирани от фирмата изпълнител. По този начин фирмата, която дава дадени процеси за аутсорсинг изгубва до известна степен възможността да оказва влияние върху конкретното изпълнение на задачите в смисъла на технологични стандарти, например. Обобщаващо това означава, че чрез тази форма се дава голямо поле на действие на фирмата изпълнител като по този начин е възможно тя да реализира стандартизирани услуги за повече клиенти, в частност по- ефективни процеси.

Въпреки множеството дефиниции и разглежданите форми в научната литература този научен труд се позовава на дискусията върху следната дефиниция на аутсорсинг: *„Аутсорсинг представлява изнасянето на реализацията на услуги, които до този момент са се извършвали самостоятелно на един външен изпълнител, при което изпълнителят поема в дългосрочен план изпълнителната отговорност.“*

Следващата илюстрация служи за нагледното представяне на конкретните видове аутсорсинг.



### Фиг 1. Петте измерения на Аутсорсинг

Източник: собствена илюстрация, във връзка с Hermes, F./ Schwarz, G. (2005), S. 26

*Първият фактор* е принадлежността на аутсорсинг към едно предприятие. Тук се разграничава вътрешния и външния аутсорсинг. Докато външния аутсорсинг предполага предаването на фирмените функции на една подизпълнителна фирма извън обсега на първоначалната фирма, то вътрешния аутсорсинг означава отдаването на функции или процеси на една фирма, която е непосредствено свързана с фирмата, нуждаеща се от аутсорсинг. Примери в този смисъл са дъщерни фирми, при което главната фирма си запазва възможността да координира аутсорсинг процесите.

*Вторият фактор* е обема на услуги на аутсорсинг.

Тук се разделя понятието на частичен или тотален аутсорсинг. Частичният аутсорсинг, както името показва представлява даването на отделни задачи, тоест отделни процеси от цялостното производство или услуга, които имат предимно подпомагаща роля. Тоталният аутсорсинг от друга страна е свързан с пълното отдаване на фирмени функции, които не са пряко свързани с главната насоченост на работа за една фирма. Например услуги като кетъринг, охранителна дейност или почистваща дейност, които не са

главната функция на един концерн или фирма, които произвеждат автомобили, например.

*Третият фактор* е времевия диапазон. При него на преден план излиза първоначалната идея за инсорсинг, тоест за поемането на задачи или функции, които до този момент са били интегрирани в една фирма. В частност би следвало да бъдат конструирани новите процеси и да бъдат създадени структури за тях. От друга страна, когато става въпрос за извършването на процеси, които до този момент са били извън фирмата и са били реализирани от външни изпълнители в научната литература се разглежда понятието бексорсинг, тоест назад или връщане. Причини за този случай могат да бъдат промените в ситуацията в чисто паричен план, което може да означава, че самостоятелно извършването на дадени процеси е по-изгодно.

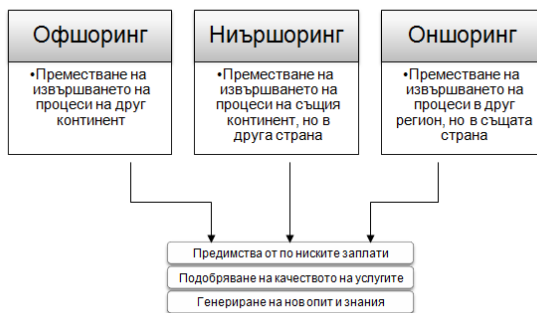
*Четвъртият фактор* е броя на фирмите изпълнители, които се включват в даден процес или производство на краен продукт.

В случай, че между участниците изпълнители разпределението на заложения капитал е непропорционално съществува опасност от изпадане на една или повече фирми подизпълнители в неуравновесена зависимост. По този начин изпадат отделни фирми в неизгодни за тях ситуации, което крие редица оперативни рискове. Конкретни видове тук са т.н. сингълсорсинг (единичен), където предаването на аутсорсинг функциите се извършва само да една избрана фирма. Друг сценарий представлява т.н. мултисорсинг, който се позовава на принципа на избиране на тази фирма подизпълнител, която е в състояние да извърши дадена услуга на най- ниската цена. Тук съществува възможността за избиране на една или повече фирми-подизпълнители на принципа на най-икономически рационалното решение.

*Петият фактор* е географската локация. Този фактор има решаваща роля при мотивиране на стремежа на фирми или концерни да пренесат дадени процеси в държави, където работните разходи за персонал са значително по-ниски от тези в изходната държава. По този начин се разграничава понятието аутсорсинг на *офшоринг*, *ниаршоринг* и *онишоринг*. *Офшоринг* представлява отдаването на процеси на друга фирма на друг континент. *Ниаршоринг* описва извеждането на фирмени процеси в друга държава, но на същия континент. *Онишоринг* представлява преместването на провеждане на

извършването на дадени процеси в друг регион, но в същата държава. В рамките на тези процеси фокусът пада върху втория вид ниършоринг, т.е. от Германия в друга държава в Европа, в частност България, Румъния и Чехия.

На фиг. 2 са представени нагледно отделните видове аутсорсинг, според тяхното географско местоположение и най-важните предимства, които едно такова стратегическо решение може да доведе със себе си.



**Фиг. 2. Видове аутсорсинг, според географското местоположение**

Източник: собствена, модифицирана илюстрация, базирана върху Dressler, S. (2007), S. 126

Най често срещаните мотиви за стратегическото решение за изнасяне на фирмени процеси за аутсорсинг са оптимизирането на едно предприятие, укрепването за финансовото състояние, както и осигуряването на дългосрочното съществуване на икономическия обект. Според актуалните изследвания, от 2016 година на консултантската фирма Дилойт реализирането на финансови изгоди са водеща причина за аутсорсинг. В рамките на това изследване 59 % от фирмите посочват в аутсорсинга потенциал за реализиране на финансови резултати като водеща причина. Тези финансови оптимизиращи възможности при изработването на дадени продукти могат да се изразяват в това, че работата с чуждестранни специализирани подизпълнители могат да реализират печалби поради това, че обслужват множество клиенти и съответното

покачване на търсенето в следствие на това. По този начин могат да бъдат реализирани икономически облаги по един в икономиката често срещан принцип. С увеличаване на мащаба на транзакциите и тяхната бройка намаляват разходите за единица продукт. В крайна сметка се получава едно по-добро използване на ресурсите и това допринася за покачването на икономическата ефективност. Ако насочим фокуса на аутсорсинга към намаляване на разходите на предприятията от сферата на услугите, то би следвало тук да бъде поставено за цел намаляването на персоналните разходи. С концентрирането например, на дъщерни фирми в страни, където заради стандарта на живот разходите за персонал са по-ниски се отваря практически възможността за намаляване на разходите.

От страна на фирмите - подизпълнители мотивацията за аутсорсинг се изразява в стремежа към стандартизиране на процесите, подлежащи на аутсорсинг. Това означава, че колкото по-стандартни услуги и продукти се търсят, толкова по-малко време се изисква в пренастройката на собствените производствени процеси. По този начин фирмите - изпълнители са способни да обслужват още повече фирми и съответно повече транзакции.

В този ред на мисли става ясно, че пред фирмите се отваря възможността да изнасят на аутсорсинг процеси, в които има недостатъци в сравнение с конкуренцията. При отдаването на такива процеси за аутсорсинг на фирми, които са се специализирали в изработката или извършването на даден вид услуги се постига повишаване на продуктивността и качеството на услугите, било то в сферата на производството или в нематериалното производство.

Аутсорсингът става все по-популярна форма на работа в цял свят, като много държавни институции и компании в различни браншове използват услуги за аутсорсинг на бизнес процеси (АБП). АБП е дейност, при която външен доставчик на услуги извършва и управлява определена бизнес функция, като същевременно подпомага нейното развитие и усъвършенстване.

АБП осигурява редица съществени предимства:

- позволява на организацията да се фокусира върху същинските си бизнес процеси и цели, като повери периферните дейности на външни изпълнители;
- външните доставчици на услугата са специализирани извършването ѝ, т.е. имат значителен опит и експертиза в тази

област и са в състояние да предоставят високо качество на работа;

- освобождава организацията от необходимостта да създава и поддържа инфраструктура и специалисти, с които да осигурява даден спомагателен процес.

За това се грижи външен изпълнител, който предоставя услуги според текущите нужди на клиента и носи рисковете за качествено им извършване. Изнасянето на тази дейност към външен доставчик на услуги е предпочитано решение, защото:

- това е рутинен бизнес процес, неизменно съпътстващ дейността на всяка компания, но не е основен за нейната дейност;
- тази дейност не е източник на печалба;
- качествено изчисляване (особено при голям брой служители с различни длъжности) изисква инвестиция в ресурси – компютърни системи и софтуер, надеждни хранилища за данни, обучени специалисти и др.;
- рискът от грешки е голям, а при аутсорсинга отговорността се прехвърля на външния изпълнител;
- ако изчисляването се извършва от собствени служители, трудно се спазват принципите на конфиденциалност и информацията лесно може да се разпространи в организацията.

Двете основни стратегии в сорсинг бизнес процесите са инсорсинг и аутсорсинг. Докато в инсорсинга посредник изпълнява бизнес процеси сам, в бизнес процесите аутсорсинг (ВРО) клиентът-фирма установява

договорни отношения и делегира отговорността за изпълнение на бизнес процеса на друг търговец (продавач). С други думи, компанията „инсорсва” отвътре и „аутсорсва” на външна компания. Може да дефинираме понятията като:

- *инсорсинг*- при него бизнес процесите са извършват от самия клиент (дъщерно предприятие или вътрешен отдел);
- *аутсорсинг* – при него бизнес процесите са извършват от страна, която не е клиент (като например продавач / доставчик).

В случаите, в които една фирма реши да използва вътрешни източници, има две основни стратегии:

(1) „ОК, както е” стратегия, където клиентът е уверен, че изпълнява своите бизнес процеси ефективно и задоволително, а оттам и стратегията е просто продължаване на статуквото.

(2) „коригирай и запази”, където клиентът може да е малко незадоволен от ефективността на неговите вътрешни бизнес процеси и предлага необходимите промени, които да доведат до ефективност.

(3) обмисляне за изграждането на стратегически-алианс с продавач, който е експерт в изпълнение на съответните бизнес процеси. Стратегиите изискват налагане на строг контрол, които биха могли да предотвратят всеки компромис от стратегическо значение или поверителност, свързана с бизнес процесите.

Следва да се отбележи, че компаниите рядко аутсорсват цялата си дейност и вместо това приемат предпазлива и разумен подход за селективно подбиране на бизнес процеси, така, че те да бъдат изпълнени най-добре от продавачите.

Бизнес процесите на клиента могат да бъдат изпълнени или мениджирани от предприятия, които са или вътрешни (със собствен отдел, дъщерно дружество) или външни (продавач). В този свят глобализацията оказва поразително въздействие върху начина, по който се прави бизнес, както и върху мястото, където бизнес процесите се изпълняват. Когато бизнес процеси се изпълняват в една и съща страна, тази на клиента, тя е известна като местен сорсинг. От друга страна, ако бизнес процесите се изпълняват в страна, която е различна от страната на клиента са известни като офшорен сорсинг. Следователно, офшорингът е прехвърляне на работа през географските граници, но тогава възниква въпросът дали бизнес процеси се извършват от дъщерно предприятие или отдел, или неклиент (продавач).

Следователно има следните възможности :

- *инсорсинг* (onshore) - когато и клиента и клиента-лице, което изпълнява бизнес процеси (като собствено дъщерно дружество или вътрешен отдел) са намират в една и съща страна;
- *офшор-инсорсинг* на бизнес процесите - когато предприятието на клиента (дъщерно дружество, отдел), което изпълнява бизнес процесите се намира в страна, която е различна от страната на клиент
- *оншор аутсорсинг* на бизнес процеси: Когато и клиента и продавача, който изпълнява бизнес процесите на клиента се намират в една и съща страна.



*офшорен аутсорсинг* на бизнес процеси: Когато продавачът/търговецът, който изпълнява бизнес процесите на клиента се намира в страна, която е различна от тази на клиента.

Спецификата на социалноикономическите реалности, в науката и практиката са се наложили множество дефиниции и тълкувания на термина “аутсорсинг”. Аутсорсингът в съвременното му разбиране предполага изпълнение на отделни функции (производствени, обслужващи, информационни, финансови, управленски и др.) или процеси (управленски, организационни, технологични, финансови, производствени, маркетингови и т.н.) от външна специализирана организация, разполагаща с необходимите ресурси, квалификация и опит. Управленската същност на взаимодействието следва да се разбира като *трансфериране към външен изпълнител на функция, съвкупност или част от функции и/или организационни процеси, както и на конкретни задачи, с цел намаляване на разходите, повишаване на специализацията и подобряване на качеството на доставяните продукти (услуги).*

Аутсорсингът представлява „предаване” на традиционни функции на организацията, такива като счетоводство, рекламна дейност, на външни изпълнители – аутсорсъри (подизпълнители), които са високо специализирани да изпълняват съответната работа.

Според типовете на предоставяните от аутсорсърите услуги, Gartner отделя четири основни направления на аутсорсинга:

- BPO (Business Process Outsourcing) — аутсорсинг на *процеси*;
- BSP (Business Service Provider) — доставчик на бизнес *услуги*;
- ITO (IT Outsourcing) — аутсорсинг на *ИТ инфраструктура*;
- ASP (Application Service Provider) — доставчик на *обслужващи приложения*.

Основните видове аутсорсинг включват:

- *ИТ аутсорсинг*.
- *Аутсорсинг на бизнес процесите* (BPO) - предаване на друга организация на определени процеси, които не се явяват водещи за компанията по отношение на основната ѝ дейност.

- *Производствен аутсорсинг*. Той представлява стратегия на предприятието, при което то за дълъг период от време предава на друга компания функцията по производство на отделни съставляващи неговия бизнес продукти и операции по осигуряване на производството, т.е. отделен бизнес процес. Производственият аутсорсинг позволява на организацията да се съсредоточи в

разработката на съвършено нови продукти и услуги за осигуряване на конкурентни предимства и да увеличи гъвкавостта на производството – осъществяване на реструктуриране на производствения процес и диверсификация на произвежданите продукти.

Традиционните дейности, които се „изнасят” към аутсорсинговите компании са:

- процеси, тясно свързани с производството, но явяващи се *подсигуряващи* (транспорт, ремонт и други спомагателни работи и логистични процеси);

- процеси, важни за развитието на бизнеса на компаниите, но *изискващи специално оборудване и специализирана подготовка на сътрудниците*, изпълняващи тази работа (ИТ, маркетинг, реклама, счетоводни и юридически услуги, подбор и обучение на персонала);

- процеси, неизискващи висока квалификация, но *отнемащи много работно време на персонала и съдържащи монотонна по характер работа* (въвеждане на големи обеми информация в бази данни; неквалифициран ръчен труд, почистване на помещения, куриерски услуги и пр.);

Съвременни аут-подходи са:

- *Аутстафинг (Outstaffing)* – от английски – в превод означава извънщатен, т.е. услуги от *извънщатни сътрудници*. Същността на аутстафинга е в предоставяне на персонал като щатна единица, за да изпълни конкретна работа. Компанията (изпълнител) носи отговорност не за качеството на оказаните услуги, а за това да предостави служителя или за това работникът да се намира в уговореното в договора място в определеното време. Компанията закупува труда не на конкретните работници, а услугата по тяхното предоставяне.

- *Ауттаскинг (Outtasking)* – предаване на отделни задачи на организация-подизпълнител. Ауттаскингът безусловно се явява разновидност на аутсорсинга, но за разлика от него, това е *частично предаване на отделни задачи*. Ако при аутсорсинга на изпълнителя се предава голям обем задачи, то при ауттаскинга се предава само отделна част от услугите (работата), възложена по-рано на определен отдел на организацията (поръчител) или на сътрудник.

- *Аутплейсмънт (Outplacement)* – „поставяне” на персонала извън границите на компанията при прекратяване на трудовия договор между работодател и работник. Тук се работи с уволнените

сътрудници, оказва им се психологическа помощ при търсенето на нова работа. Аутплейсмънта е услуга, която преди всичко се грижи за името на компанията (поръчител). Както е известно, половината от успеха на компаниите зависи от техния имидж и съкращаването на “обиден” служител, може силно да урони престижа им. При принудително съкращаване на персонала, компанията (поръчител) се обръща към изпълнител, оказващ услуга по аутплейсмънт. Като правило, с уволнените сътрудници работят професионални психолози, които за начало изслушват уволнения служител, дават му да изкаже своето мнение. След това на него му се помага да намери нова работа. Като правило, по-малко разходи предизвиква подобна операция по аутплейсмънт, отколкото съдебните жалби от страна на уволнените и уронената репутация.

Условно процесът на изпълнение на аутсорсинг се разделя на следните фази:

*1.Предварителна оценка за целесъобразност.* Първата стъпка за изнасяне на някои услуги и дейности извън министерството, агенцията или общината е предварителният анализ за целесъобразност. Тя изисква да се приложи анализа разходи-ползи и определи нетната изгода от аутсорсинга. Анализът на разходите и ползите от проект представлява оценка на паричните и не парични разходи и ползи както по проекта, така и за обществото като цяло, които трябва да бъдат идентифицирани, остойностени и взаимно съпоставени. За целта е необходимо да се сформира работна група, която да оцени преките и непреките ползи и разходи от аутсорсинга.

*2.Подготовка за аутсорсинг.* Разработването на предварителен анализ позволява на ръководството на държавната организация да прецени целесъобразността от аутсорсинг. Решението може да е “за”, но и “против”. В случай, че взните натежат в полза на аутсорсинга е необходимо подготовката да продължи. Оттук нататък следват целенасочени действия за:разработване на нова технологична схема на връзките вътре в организацията с оглед закриване на някои от спомагателните, обслужващи дейности; анализиране на възможностите за трудоустрояване на освободените служители в други звена на организацията;убеждаване на ръководители или служители, че новата схема на организация няма да затрудни работата, дори напротив, би трябвало да доведе до нейната рационализация; подготовка за промяна на устройствения правилник, ако се налагат

структурни преобразования в организацията.

*3. Процедура за избор и сключване на договор за изпълнение-* в зависимост от предварителния анализ и оценки се взема решение какъв тип процедура на подбор да се избере: малка поръчка, открита, състезателен диалог и т.н. Необходимо е точното дефиниране на задълженията на изпълнителите, критериите за оценка, цена, единична или комплексна услуга. Като начало е целесъобразно договора да бъде със срок от една година, възможно е дори пробен срок.

*4. Оперативен контрол върху изпълнението*– целта е да се създаде система за контрол и оценка на свършената работа. Тя има значение не само например, за подписване на констативни протоколи и изплащане на договорените суми за свършената работа, но и за следващите действия, т.е. дали да се продължи договора с фирмата или да се обяви нова конкурентна процедура.

*5. Годишна оценка на изпълнението и възможни корекции*- в рамките на годишния отчет за състоянието на дадената задача е целесъобразно да се прегледат договорите за аутсорсинг. Въпросът е преди всичко изпълнява ли се договорът съобразно неговите клаузи, възникнали ли са затруднения и обструкции от страна на фирмата, поставени ли са нови условия или за корекция на договорените вече условия. При условие, че всичко е наред, договорът просто се продължава, но ако съществуват разногласия е необходимо ръководителят на държавната организация да вземе решение за продължение или прекратяване на договора. Последното означава да се пусне в действие резервният вариант от предварителния анализ за аутсорсинг.

Аналитиците на Gartner определят няколко основни модела на *ИТ-аутсорсинга*, различаващ се по *степен на приближеност на обслужващата структура и поръчителя*.

*Моделите от първия тип* – са исторически възникналите „продължения” на вътрешните ИТ служби, които самостоятелно осъществяват всички необходими функции:

- подкрепа на инфраструктурата;
- help-desk;
- обучение на потребителите.

Развитието на компаниите обаче, води до по-сериозни техни желаниа и като следствие от това някои тръгват по пътя на нарастване на собствените мощности, увеличавайки щата на ИТ-

службите, а след това нерядко ги отделят в отделна дъщерна компания. Към тези модели се включват:

1. *Организация на вътрешното обслужване* - даденото подразделение оказва ИТ услуги на *своята компания*, осигурява внедряване на нови услуги и архитектурни решения с помощта на *вътрешни* проекти.

2. *Инсорсинг* – за оказване на услугите се обособява *отделна структурна единица, с автономно управление и финансово отчитане*. Услугите се предоставят на основата на бизнес правила (писмени контракти, съглашения за нивото на обслужване и определени тарифи). Инсорсингът може да се определи и като допълнително използване на вътрешни ресурси на компанията. Той позволява на компаниите да снижат разходите по неизползваните мощности. Пример за инсорсинг е компания, която притежава сграда, като една част от нея се дава под наем по пазарна цена. Тези два модела имат съществени *ограничения*. От една страна, те не избавят компанията от необходимостта да поддържа пълния щат от специалисти, притежаващи длъжностна квалификация за решаване на най-разнообразни задачи: от подкрепа на инфраструктурата до развитие на информационната система на компанията. От друга страна, приближената към потребителя услуга на компанията работи при привилегирани условия – няма конкуренти, затова един от най-важните *рискове* при инсорсинговите модели е *намаляване на качеството* на оказваните услуги. Тези модели имат и свои *предимства*. Например, първоначалната увереност (и доверие) на клиентите в надеждността на доставчика на услуги.

*Моделите от втория тип* предполагат наличие на „*неприсъединен*“ доставчик на ИТ услуги:

- *мултисорсинг (Multisourcing)* – известен още и като избран аусорсинг. Компанията предава отделни ИТ функции или бизнеспроцеси на *няколко външни изпълнителя*, обикновено избира тясно специализирани компании.

- *пълен аутсорсинг (Full outsourcing)* – това е класическият аутсорсингов модел, основан на *единствен контракт с един външен доставчик* на услуги. В последно време се появява и нова разновидност на този модел. Използва се преди всичко от крупни компании или правителствени структури. Потребностите на такива клиенти не могат да удовлетворят дори от крупен доставчик на

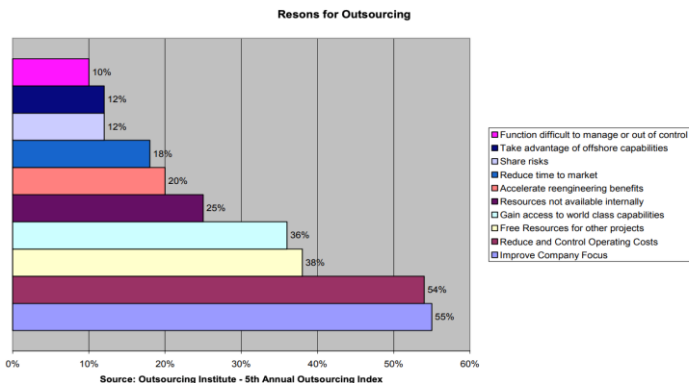
услуги, затова се формира *консорциум от доставчици* на услуги (*Best-of-breedconsortia*).

Аутсорсинговите модели от втория тип дават възможност максимално *гъвкаво* да се използват предимствата на аутсорсинга, при това съхранявайки *контрола* над процесите. Задължително условие за успешното функциониране на тези модели е наличието в компанията-поръчител на добре сформирана структура на контрол над качеството на работата на доставчика и точни регламенти, касаещи двустранния обмен на информация.

*Смесените модели* предполагат създаване на структури, които съчетават в себе си свойствата на първите два типа:

1. *Обслужващата компания* (BrandServicesCompany) е бизнес единица, която се създава за предоставяне на услуги на компанията-майка, но може да използва и външни доставчици на услуги.

2. *Съвместното предприятие* е вариант, при който „поръчителят” си осигурява максимална прозрачност по отношение на действията на външния доставчик. Икономическата ефективност, обаче, може да се окаже ниска, тъй като част от разходите ще бъдат прехвърлени върху компанията-майка.



**Фиг. 3. Основни причини за предприемане на аутсорсинг**

От фигурата се вижда, че основните причини за предприемане на аутсорсинг са:

- функцията е трудна за управление и контролиране;
- предимства от офшорни възможности;
- споделяне на рискове;

- редуциране на “Time-to-market”(времето за въвеждане на продуктите на пазара);
- ускоряване на ползите от реинженеринга;
- липса на вътрешни ресурси;
- достъп до първокласни ресурси;
- безплатни ресурси за други проекти;
- намаляване на оперативните разходи;
- подобряване на основната дейност.

## ГЛАВА ТРЕТА. АУТСОРСИНГ В БЪЛГАРИЯ И ЕВРОПА

Според годишния доклад на Асоциацията за иновации, бизнес услуги и технологии (АИБЕСТ) за индустрията на компаниите в аутсорсинга на бизнес процесите от 2019 г. България е най-бързо развиващата се. През 2018 г. аутсорсинг сектора формира 5,2 % от реалния брутен вътрешен продукт на България, или 2,4 млрд. евро. При запазване на тази тенденция до 2022 г., брутният вътрешен продукт, създаден в сектора ще се удвои до 4,8 млрд. евро и като дял от икономиката до 9,2 %. През същата година ръстът на т.н. споделени центрове за услуги (SSC) ще се удвоява и в сравнение с 2017 г. Това има голям социално-икономически ефект, който се изразява в повишена заетост (близо 20% от общата работна сила) и високата добавена стойност от услугите, предоставяни от България на дружествата - майки. Аутсорсинг индустрията продължава да е сред водещите данъкоплатци с внесени данъци в размер на 15.5 млн. евро. В аутсорсинга през 2018 г. са били заети 73 694 служители, като в края на годината 66 565 служители на пълен работен ден (FTE) или повече от 9% повече от предходната година, а до 2022 г. се очаква броят на заетите да достигне 80000. Проучване на пазара, проведено сред повече от 200 аутсорсинг компании, поръчано от Българската аутсорсинг асоциация и осъществено от Българската агенция за бизнес изследвания и SeeNews, изчислява дела на трите основни сегмента в българската аутсорсинг индустрия както следва:

55% управление на бизнес процеси;

25% управление на IT процеси;

10% процеси по управление на знанието.

В структурата на аутсорсинга в България говорим много повече за споделени услуги, за бизнес процеси в областта на човешките ресурси, висококвалифициран труд и услуги, свързани с информационните технологии. Подсекторът с най-голям растеж е свързан с управление и анализ на база данни проучвания, както и обработката на информация. Същевременно ръстът на IT услугите се забавя поради влиянието на дигиталните технологии, навлизащи в сектора и необходимостта от нови инвестиции в тази област. В момента България държи първенство, но докога ще продължи тази тенденция не може да бъде конкретизирано.

Аутсорсинг сектора е сред най-добрите данъкоплатци в страната. През 2018 г. са генерирани общо 24,2 млн. евро данъци или



с 8,6 млн. евро повече в сравнение с предходната година. Данъчните вноски в отрасъла представляват 2,1% от всички данъци, платени в икономиката.

Фирмите, извършващи аутсорсинг дейности продължават да увеличават разходите за заплати през 2018 г. и представляват 8,5% от общите разходи за заплати в България, спрямо 8,1% през 2017 г. Социалноосигурителните вноски в отрасъла следват тенденцията, като представляват 7,0% от общата сума в страната.

Българските доставчици на аутсорсинг услуги се представят впечатляващо през 2018 г. Темпът на растеж на икономиката през 2018 г. достигна 19,5%, в сравнение с 15,8%, през 2017 г. Този резултат се дължи на високотехнологичните услуги, базирани на знания и продукти с висока добавена стойност.

Ключовите фактори, влияещи върху благоприятното развитие на аутсорсинг индустрията в България са:

- Българският корпоративен данък (10 %) е вторият най-нисък от страните в ЕС.

Унгария е единствената държава-членка с по-ниска данъчна ставка от 9,0%. Ставката на корпоративния данък в България е повече от два пъти по-ниска от средната за ЕС, която е 21,3%. Този факт създава благоприятна среда за концентрирането на аутсорсинг дейности в България.

- В рамките на детайлизирания анализ на другите позитивни финансови фактори, създаващи положителна среда за развитие са и разходите на фирмите за заплащане на работната сила. През 2018 г. България е имала най-ниските средни часови разходи за труд в целия ЕС - 5,4 евро на час. Най-близки конкуренти на България в региона на Югоизточна Европа са Румъния със средни разходи от 6,9 евро през 2017 г., а Хърватия и Словения, с още по-високи разходи - съответно 10,9 евро и 18,1 евро.

- Друг фактор, благоприятстващ разширяването на потенциала на България като аутсорсинг цел за чуждестранни фирми е цената на електроенергията. Цените на тока в България за промишлени потребители са по-ниски от средните за ЕС. През 2018 г. средната цена на тока, включително всички данъци и налози, е 0,10 евро за kWh, в сравнение с 0,14 евро на kWh за ЕС. Коефициентът на електроенергия за българските индустриални потребители беше сред 10-те най-ниски в Европа и беше по-скъп само от този на Северна Македония и Черна гора сред страните от Югоизточна Европа.

- Качеството на информационно-технологичната инфраструктура, скоростта на интернет връзката и цената му, както и разходите за живот оформят цялостната оценка на условията за прехвърлянето на бизнес процеси към България. Скоростта на широколентов интернет в България е сред най-високите в Югоизточна Европа, наравно със Словения, Румъния, Сърбия и Хърватия и в Топ 50 в световен мащаб през 2019 г., според Worldwide. По отношение на средна цена на мегабайт България предлага най-евтиния интернет в региона.

- България предлага благоприятни условия за живот в сравнение с другите големи страни от Югоизточна Европа, измерени с индекса на разходите за живот от базата данни на потребители, предоставени от световна база данни Numbeo. По този показател България е наравно с Румъния и Сърбия и е значително по-евтина дестинация от Словения и Хърватия. В страната, значителни разлики в цената на живота съществуват между София и другите големи градове, което е възможност за развитие на градове като Пловдив и Варна.

- България става глобален световен аутсорсинг център. София с конкурентни наемни цени за офис помещения с 15,0 евро / кв.м месечно през юни 2019 г. е с най-голям дял в аутсорсинг услугите. Вторият център е Пловдив, където аутсорсинг услугите са нараснали два пъти за една година. Наемите в българската столица бяха малко по-високи от тези в Загреб, Любляна и Скопие и приблизително равни на тези в Сараево и големите румънски градове отвъд Букурещ. Те остават по-ниски, отколкото в Белград - 17,0 EUR / кв.м и Букурещ - 18,0 EUR / кв.м. Месечните наемни цени в Тирана и Подгорица са най-високите в Югоизточна Европа, над 20 евро / кв.м. Сравненията се основават на данни на брокери Colliers International, BNP Paribas Real Estate и CBS International.

Безспорен лидер в България е столицата София, която заема едно от топ местата по отношение на общото офисно пространство в Югоизточна Европа. Тя е на второ място след Букурещ и значително пред Загреб, Любляна и Белград. Капиталът на България разполага с офиси на 2,202 млн. кв. м пространство, от които 1,925 милиона кв. м клас А и В, увеличение 7,3% за година към година в юни 2019 г. Общото поемане (всички лизингови сделки на пазара) достигна 66 780 кв.м, докато 404 000 кв.м офиси са в процес на изграждане. За пореден път източникът на доставки е основният

двигател на търсенето през първата половина на 2019 г., с ИТ и източници компании, представляващи повече от 45% от общия офис търсене на пространство.

Общата работна сила в България възлиза на 3 326 милиона души в края на 2018 г., което е намаление с 0,9% в сравнение с предходната година. От тях 613 923, което е с 2,7% по-малко в сравнение с 2017 г., са на възраст 20- 34 години и живеят в петте най-добре индустриално развити градове в Р България. Младото население намалява по-бързо в по-малки градове, отчасти поради миграция към столицата или в чужбина. Важен фактор за устойчивото развитие на сектора е достъпа до квалифицирана работна ръка, като 85 % от дипломираните говорят английски език и около 1/2 от тях владеят и втори чужд език.

През 2018 г. Бургас бележи най-рязък спад от 4.0% на годишна база, следван от Велико Търново с 3,9% и Варна с 3,0%. Вторият по големина български град Пловдив също страда от намаляващата работна младежка сила в сравнение с 2017 г., макар и с по-бавни темпове намалението е съответно от 2,3% и 2,4%.

Демографският проблем в последните пет години става очевиден. Между 2013 г. и 2018 г. петте водещи центрове в пазара на работна сила в страната загубиха значителен дял от населението си на възраст 20 - 34 години, от 8,7% в София до 13,8% в Бургас. Въпреки това, се наблюдава тенденция на деконцентрация на аутсорсинг активността в България. През следващите години неблагоприятната демографска тенденция може да доведе до липса на квалифицирана работна ръка и да подложи на изпитание сектора.

Аутсорсинг секторът на България е съсредоточен в няколко големи градове и университетски центрове - столицата София, Пловдив, Бургас, Русе, Благоевград, Варна и Велико Търново. В момента около 95% от сектора е съсредоточен в София. Въпреки това през следващите години тенденцията за отваряне на офиси в други градове ще продължи да расте заедно с готовността на университетите да си сътрудничат с бизнеса.

Българската икономика е почти изключително концентрирана в София - 81,6% от продавачите са със седалище и капитала, което е лек годишен спад от 83.6% през 2017 г. Останалите 107 доставчици имат седалище в 21 други български градове. Действащите български дружества за доставки са 166 вторични офиса в 22 града и градове в страната, както и 51 единици в 28 чужди страни. Други

водещи индустриални центрове извън столицата са Варна, Пловдив, Бургас, Велико Търново и Русе. Това е знак за разширяване на дейностите на софийски доставчици в цялата страна и целенасоченото изграждане на аутсорсинг структури в цялата страна. По този начин от една страна фирмите с вече развита дейност са в състояние да използват по-ефективно работния потенциал, а от друга страна да създадат и развият останалите аутсорсинг дестинации, като по този начин те да станат по-атрактивни за нови фирми. Появяват се все повече български доставчици на фирми, с дейности в аутсорсинг на бизнес процеси (BPO) и аутсорсинга за информационно-технологични цели (ИТО) офиси в чужбина. Базираните в България дружества за снабдяване имат това най-голям брой офиси във Великобритания - девет, следвани от САЩ, Германия, Северна Македония, Холандия, Испания, Австрия, Израел, Румъния и Филипините. Други българи, снабдяващи с компании с по-забележително международно присъствие бяха ИТО доставчик Scale Focus AD с офиси в седем държави и гласови доставчик на BPO ES Bright Consultants ООД с чуждестранни офиси в четири страни.

В рамките на този анализ следва да бъде отразена собственическата структура на аутсорсинг компаниите, т.е. дали местни физически или юридически лица преобладават в структурата на аутсорсинг индустрията в България. Към септември 2019 г. 309 компании или 53.0% от всички източници доставчици, имаха базирани в България мажоритарни собственици. ИТО преобладава сред местното мнозинство доставчици със 162 компании, докато 147 компании са били активни в BPO операции. Останалите 274 снабдителни дружества са имали чуждестранно мнозинство собственици, произхождащи от 43 страни. Секторната структура на дружествата за снабдяване с чуждестранна собственост се различават от тези на българските собственици и BPO доминират със 143 доставчици в сравнение със 131 ИТО компании. Повече от половината, или 140 от тези дружества са били собственост на предприятия със седалище във Великобритания, САЩ, Холандия или Германия. Докато повечето източници - доставчици с преки собственици от Обединеното кралство и Холандия са ангажирани с BPO, инвеститори от САЩ и Германия са концентрирани ясно в ИТО сектора, както и тези от Франция, Швейцария и Канада сред по-малките държави.

Постоянно разширяващата се чуждестранна клиентска база на българските компании за доставки са доминирани от клиенти от Западна Европа и Великобритания. Общо 263 българи продавачите на ВРО и ИТО предоставят своите услуги на чуждестранни клиенти, главно такива със седалище във Великобритания, Германия и Холандия в Европа, плюс САЩ, където 92 компании имат клиенти. Една от шестте български компании в бранша има базирани в САЩ партньори, докато всяка девета компания за доставки в България е активна на пазарите във Великобритания и Германия.

В допълнение, българската снабдяваща индустрия поддържа взаимоотношения с клиенти в други 57 страни в световен мащаб. Другите най-важни региони на клиентите са Централна Европа, представена преди всичко от Австрия и Чехия, Южна Европа, Близкия Изток, Кипър, Турция, Малта и Израел, както и водещите азиатски икономики Китай, Япония, Индия и Южна Корея. Чуждите езици са ключови компоненти. Доставчиците покриват 33 чужди езика от цял свят. Английският е работния език в 439 компании, а това е 49,0% от всички доставчици на субекти в страната. Той е най-широко използван чужд език в България. Следват немски и френски език съответно с 11,2% и 6,8%. Други популярни чужди езици в сектора са испански, турски, холандски, руски, полски и шведски.

Споделените сервизни центрове (SSC) са най-бързо развиващите се сегменти в България през последните пет години. Най-крупните са: групата на Световната банка, глобалните медии Financial Times и германският търговец на дребно Lidl. България е с добро географско положение в Югоизточна Европа. Единствено Румъния се явява конкуренция. България привлича глобални технологични компании, снабдяващи общи центрове за услуги в София, и все повече в градове като Варна, Пловдив и Бургас, с нарастващ брой производствени и търговски компании, които обслужват местни и глобални финансови, ИТ и за HR (аутсорсинг в областта на човешките ресурси) операции или като част от структурата на компанията, или като отделни юридически лица. Основното конкурентно предимство на България в сравнение с нейните съседи, с изключение на Румъния, е наличието на квалифицирана работна сила. Споделените сервизни центрове обикновено попадат в категорията на средни или големи предприятия и разчитат на голям брой квалифицирана работна ръка, която е лесно достъпна само в по-големи държави и големи градове.

Така България се конкурира само с Румъния като привлекателно местоположение за базиране на американски и западноевропейски компании за техните регионални операции. За постигане на устойчив растеж в сегмента на SSC, притокът на подходящо квалифицирани кадри в националната работна сила е най-важен.

Развитието на аутсорсинг компаниите в България в последните две години бележи постоянен възход с добри показатели и голям социален ефект. Последният се изразява в пъти по-високи от средните за страната заплати и условия за професионален растеж. Това е изключително благоприятна тенденция за задържането на млади хора в страната и възможност за привличане на умни и коректните партньори в България.

В следващите години обаче, основна пречка за развитието на аутсорсинга в България би могла да бъде липсата на квалифицирани кадри.

Аутсорсингът не е нов феномен за световната управленска практика, но в същото време той продължава бързо да набира скорост и поставя началото на *нов етап от международното разделение на труда*. Въпреки, че няма общоприето разбиране по отношение на термина, аутсорсингът може да се определи като осигуряване на продукти (стоки или услуги) за дадена организация от източници извън нейния обхват. Аутсорсингът се превръща в бизнес практика, чрез която една организация концентрира своите оскъдни времеви и парични ресурси, като ги насочва към осигуряване на съществените си конкурентни предимства. В същото време тя постига все по-добри резултати от своите неосновни (вторични) бизнес процеси, които са предмет на аутсорсинг. Активното развитие на аутсорсинга на ИКТ в България и в световен мащаб се обяснява с това, че с все по-стремителното развитие на технологиите компаниите все по-трудно внедряват появяващите се информационни и комуникационни иновации, тъй като неразполагат с достатъчно квалифицирани специалисти в тази област. Уменията и наличието на квалифицирани човешки ресурси и състоянието на бизнес средата получават по 30% относително тегло. Към причините, определящи България като атрактивна аутсорсинг-дестинация могат да се посочат (БАИ, 2007):

- високкоквалифицирана, многоезична работна ръка, работеща при едни от най-конкурентните за работодателя нива на заплащане в Европа;

- членство на България в ЕС;
- стабилна и предсказуема бизнес и политическа среда;
- 10% корпоративен данък;
- възможност за освобождаване от ДДС при внос на оборудване за инвестиционни проекти над 5 млн. евро;
- годишна амортизационна норма от 30% за машини и оборудване, 50% за ново оборудване използвано за нова инвестиция или разширяване и 50% за софтуер и хардуер;
- договори за избягване на двойното данъчно облагане с 61 страни;
- споразумения за взаимна защита и насърчаване на чуждестранните инвестиции с 60 страни.

Според БАИ в България вече са налице изградени 4 центрове за аутсорсинг на бизнес процеси – София, Пловдив, Варна и Севлиево. Потенциал за превръщане в нови аутсорсинг центрове в краткосрочен план имат градовете Бургас, Русе и Благоевград.

Аутсорсингът практически се внедрява активно в дейността на множество български стопански организации с различен предмет на дейност. В българската стопанска практика най-голямо разпространение имат следните форми на аутсорсинг:

- информационни услуги (събиране и обработка на данни, в т.ч. създаване и управление на бази данни, и др.);
- разработване на допълнителни програмни решения за разширено интегриране на информационните и комуникационни среди;
- изходящи и входящи комуникации с клиенти на възложителя;
- “help desk” и “call center” (техническа поддръжка и разяснения чрез телефон, факс, електронна поща и др.);
- телепродажби, при които възложителят предоставя база данни с целеви клиенти, на които се представя продукт (възможна е и продажба, фактуриране, събиране на вземането, последващо обслужване на клиентите, промяна на условията по договора и т.н.);
- “back office” (прехвърляне на обслужващите финансови, счетоводни и административни дейности от възложителя, като например водене на счетоводство, подготовка на ведомости, трудови договори, отпуски, извеждане на анализи и прогнози и т.н.).

През 2011 г. ръстът на заетите в аутсорсинг индустрията в България е с 40-50% по -висок спрямо 2010 г. според прогнозата на CallPoint New Europe, една от най-големите независими аутсорсинг компании в Източна Европа. Това означава , че индустрията е наела минимум 3 хил. нови служители и така общият брой на заетите е достигнал около 9 000 - 10 000 човека. Аутсорсинг - пазарът в България в момента е между 100 и 150 млн. евро годишно и има потенциал да стане десет пъти по толкова. По данни на маркетинговата агенция "Ей Ти Кърни" към март 2010 г. България е на първо място в Европа и на 13-то място в света по аутсорсинг. За стимулиране на аутсорсингът и офшорингът в България, трябва да се съсредоточат усилия за подобряване на инфраструктурата, качеството на образованието, работата на администрацията. Предпоставка за активизиране на пазара на тези услуги е и добрата данъчна среда. Един милион лева е инвестирала през 2010 г. CallPoint News Europe в страната. Инвестицията включва увеличаване капацитета на работните места от 450 на 800 броя, както и въвеждане на нови най-съвременни софтуерни приложения за оптимално планиране на персонала и система за контрол на качеството в офисите на компанията в България и Румъния. Над 15 милиона лева е консолидирания оборот на компанията за 2010 г., което е ръст от 70% спрямо 2006 година.

Практиката в България обаче показва хаотичност и непоследователност в използването на аутсорсинга. Някои администрации са твърде много напреднали, други продължават да бъдат затворени общности с много вътрешни обслужващи и спомагателни дейности, трети се притесняват, че ако загубят прекия контрол върху обслужващите звена, ще възникнат много рискове за изпълнението на основната дейност.

България е водеща аутсорсинг дестинация в Европа и света, позиционирайки се сред първите 10 най-желани държави на глобално ниво. Редица международни компании са изградили офиси у нас и продължават да разрастват дейността си. До 2020 г. приходите на аутсорсинг компаниите в България нарастват до 6% от БВП при 3,4% за 2015 г., посочват от Българската аутсорсинг асоциация. За 2015 г. секторът е генерирал 2,73 млрд. лева приходи, което е ръст от 23% спрямо 2014 г. Според БАА в края на 2020 г. приходите в сектора са се увеличили до 5,26 млрд. лева. 2 400 лева е средната месечна работна заплата в бранша през 2015 г., което е



близо три пъти повече от средната за страната. Същевременно платените осигуровки в сектора са 161 млн. лева, което е ръст от 30% в сравнение с 2014 г. и формира 4,4% от общата сума на платените социални осигуровки в страната за 2014 г. Компаниите от сектора са платили 1,72% от всички данъци през 2015 година. Перспективите в бизнеса са разликите между аутсорсинга на бизнес процеси и на ИТ постепенно да се размият предвид комплексността на процесите. Световната тенденция за трансформирането на индустрията чрез засилване на фокуса върху добавената стойност дава отражение и у нас. Компаниите от сектора предлагат все по комплексни услуги и се превръщат в стратегически партньори за своите клиенти“, посочва председателят на Българската аутсорсинг асоциация. Аутсорсинг моделът се променя изключително бързо – от тактически се превръща в стратегически инструмент. За компаниите става все по-важно да повишават гъвкавостта на действие и достъпа до нови умения, които са ноу-хау на аутсорсинг индустрията. Тенденцията е най-добрите доставчици на услуги да бъдат тези, които използват най-иновативните технологии, за да отговорят максимално бързо и качествено на нуждите на своите клиенти.

Според проучване на Българската аутсорсинг асоциация през 2015 г. над 32 500 български студенти са завършили специалности, които им позволяват да намерят реализацията си в аутсорсинг индустрията. Голяма част от тях са таланти в областта на математиката и информатиката. Същевременно около 40% от българите на възраст между 19 и 34 години говорят поне два чужди езика, а повече от 20% владеят три чужди езика. Това обяснява защо през 2015 г. броят на заетите лица в аутсорсинг сектора в България възлиза на 42 хил. души, а през 2020 г. - достига до 64 хил. души. Българската аутсорсинг асоциация осигурява бизнес услуги за компаниите, желаещи да навлязат в аутсорсинг сектора в България, както и за тези бизнеси, които целят да подобрят своя профил в аутсорсинг индустрията. Независимо дали дадена компания е чуждестранна, която иска да направи първата си продажба или да разшири дейността си в България, или е международна компания, която търси аутсорсинг партньори в нашата страна за закупуване на продукти/услуги или търси допълнителни доставчици от България, Българската аутсорсинг асоциация предлага експертизата, от която се нуждае всяка от тях, за да достигне печелившите възможности и

идентифицира доставчиците на професионални услуги, които могат да помогнат при извършване на оценка, завършване и/или финансиране на аутсорсинг проекти.

България е привлекателна за компаниите с качествените специалисти, езиковите познания, ниските разходи и не на последно място с членството в ЕС. България има стабилна база от кадри с повече от 60 хил. ученици, които ежегодно завършват български университети. Приблизително 50% от завършилите получават дипломи по специалности, подходящи за нуждите на аутсорсинг индустрията. Наличните кадри притежават и добра езикова база, като 98% от учениците изучават поне един чужд език в гимназията, а 73% най-малко два, се посочва в доклада. Аутсорсинг индустрията е един от най-бурно развиващите се сектори в българската икономика през последните години, като все повече международни компании навлизат в страната. Най-голямата българска фирма в сектора - "Софика груп" е придобита от американския гигант TeleTech. От години в страната оперират световни гиганти като HP (която има най-много служители), IBM, Coca-Cola и др. След България се нарежда съседна Румъния. Държавите са в остра конкуренция за най-привлекателна аутсорсинг дестинация, като страната ни вече има международно оценено предимство и от други класации. Според индекса на Cushman & Wakefield Румъния продължава да се утвърждава като привлекателна локация за BPO сектора, а основните фактори за това са достъпните цени за наем на офис площи и високата скорост на интернет връзката (7-мо място в световен мащаб). Въпреки това силната годишна инфлация започва да затяга маржовете. Отразяването на този фактор в класацията е довело до спад с три позиции за Румъния – от първа в индекса за 2014 г. до четвърта в тазгодишното подреждане.

В основата на практиката на аутсорсинга са следните причини:

1. Използване на външни/ чужди компетенции.
2. Трансфериране към аутсорс дестинацията на определени рискове.
3. Спестяване на финансови средства.
4. Повишаване на производителността и качеството.
5. Освобождаване на ресурси на компанията за основните и дейности.

Работата на *шилеме* е сходна, при която външната фабрика произвежда с материали на компанията възложител определена продукция. Тя може да се разглежда като производител аутсоринг, който добива огромна популярност в резултат на глобализационните процеси. Когато изнасянето става в чужбина се използва термина офпорен аутсоринг. За 2006 г. най-предпочитани дестинации за аутсорсинга са Индия и Китай, съответно първо и второ място. В класацията България заема почетно девето място и същевременно е и единствената страна от стария континент в първата десетка. Индексът анализира 50 страни с помощта на 3 отделни показателя:

1. Финансова атрактивност, която включва показатели като средна работна заплата, цена на наеми, електричество, телефони, данъчно бреме, корупция, стабилност на валутата и др.
2. Квалификация и наличие на необходимата работна ръка.
3. Бизнес среда - отразява необходимото макроикономическо и политическо състояние на страната.

Годишният индустриален доклад на Българската аутсорсинг асоциация (БАА) за 2018 г. включва данни за 477 български компании, занимаващи се с аутсорсинг на бизнес процеси (ВРО) и ИТ аутсорсинг (ИТО). На базата на анализ на тези данни идентифицирахме следните основни закономерности в развитието на аутсорсинг индустрията в България от 2013 до 2017 г. Приходите на компаниите в сектора съставляват 4.8% от БВП в сравнение с 4.2% през 2016 г. и се очаква 7,9% през 2021 г. Повече от 51% от анализираните компании са активни в сегмента на аутсорсинг на бизнес процеси, докато основната дейност на останалите 49% е ИТ аутсорсинг. Разграничаването на ИТО от ВРО, особено в сегмента аутсорсинг на процеси, които са базирани на специфични знания (КРО), става все по-трудно, тъй като комплексността на продуктите и услугите, предлагани от компаниите, постоянно се разширява. Специализираните компании в областта на аутсорсинг на човешки ресурси (HRO) и аутсорсинг на финансови и счетоводни услуги (FAO) са значително по-малко от ВРО компаниите с широк профил. Броят на КРО компаниите показва устойчив ръст, най-вече поради прерастването на все повече ВРО фирми в компании, предлагащи аутсорсинг на процеси, базирани на специфични знания и информация. Компаниите от бранша правят и 7% от всички разходи за социално осигуряване в националната икономика през годината.

Като един от трендовете за развитие на пазара у нас през 2018 г., анализът откроява двойния ръст в броя на опериращите у нас Центрове за споделени услуги (SSC). Това е подсекторът, в който са ангажирани 1/5 от всички служители в индустрията. Само през 2018 година заетостта в този тип компании се е увеличила с близо 25%. Заради мащаба на SSC и висококвалифицираните услуги, които се извършват в България за компаниите им майки, този подсектор формира и най-големия принос към държавата по отношение на изплатени работни заплати и осигуровки като абсолютна тежест. Анализът показва, че от 2012 г., когато е създадена Българска аутсорсинг асоциация, досега са налице редица трансформации в сектора. От почти изцяло ценово ориентирана индустрия, днес това е сектор, който създава висока добавена стойност чрез иновации, разработване на технологични продукти, модерни бизнес услуги и решения. Този сериозен социален и икономически отпечатък е двигател за развитието на новата средна класа на България. Аутсорсингът е сред секторите, които задържат младите хора тук и им и дават възможност за развитие в страната. Стратегията за развитие поставя на дневен ред разрастването и привличането на правилните умове и точните партньори в България и отвъд границите ѝ. Днес българската асоциация за аутсорсинг се нарича АИБЕСТ - Асоциация за иновации, бизнес услуги и технологии.

През последните години индустрията на изнесените услуги продължава с регионалната си експанзия. Най-големите хъбове за аутсорсинг остават големите градове с университети, като се наблюдава тенденция за изнасяне на дейността извън столицата. София, Пловдив и Варна са трите най-големи центрове, като Велико Търново и Бургас също привличат все повече нови компании. „Ние вече наистина работим заедно – бизнесът и институциите. Споделяме една визия за бъдещето на нашите деца и образованието. Намираме се в дигитална революция и имаме общ ангажимент да подготвим следващото поколение за новата реалност“ – сподели Ивайло Славов, председател на УС на Българска аутсорсинг асоциация (БАА) по време на информационния ден на Националната програма "ИТ бизнесът преподава". Програмата стартира в началото на учебната 2019/20 учебна година. Целта на програмата, която е на стойност 1 милион лева, е да осигури по-добра връзка между бизнеса, училищата и професионалните гимназии. По нея ще се провеждат семинари в областта на киберсигурността, 3D решенията

и разработката на софтуер от представители на технологични фирми. Ще има и обучения на учители. „За учениците, които се обучават в областта на информационните технологии, е изключително важно да имат непосредствена връзка с ИТ сектора“, според министъра на образованието и науката Красимир Вълчев. По думите му влизането на компютърни специалисти в училище ще помогне на учениците да придобият необходимите компетентности, за да се развиват в тази област. ИТ секторът е сред тези, които генерират най-високи доходи и задържат младите хора в България, затова ние трябва да направим всичко необходимо да имаме добра база от софтуерни специалисти. “Всички деца трябва да имат възможност да придобият базовите компетенции, защото независимо каква професия ще изберат, ще работят с информационни технологии”, допълва председателят на Българска асоциация по информационни технологии (БАИТ) Огнян Траянов. Близко 500 компании се занимават с аутсорсинг в България, между 20% и 30% са българските фирми. Аутсорсингът и свързаните с него индустрии вече генерират над 4% от брутният вътрешен продукт на България, а това е сериозен принос. В края на 2018 г. в страната близо 500 компании се занимават с аутсорсинг, а броят им продължава да расте. Делът на българските компании сред тях е между 20 и 30%. Чуждестранните инвестиции в сектора идват основно от развитите пазари. Страната ни привлича инвеститори със стабилната финансова среда, валутния борд, който я обвързва с еврото, квалифицираните кадри и добрата локация. Като основна необходимост за сектора се изтъква именно подготовката на специалисти за него. България е утвърдена водеща глобална аутсорсинг и офшоринг дестинация. Страната разполага с квалифицирани и талантиливи служители на световно ниво, владеещи множество езици и с отлични технически умения. Смесицата от многоезични таланти, конкурентно ниво на оперативните разходи, културна близост и опит в аутсорсинг индустрията направиха България топ дестинация за аутсорсинг в Европа и една от най-добрите в света. България е на девето място според Global Services Location Index за 2014 г. на анализаторската компания А.Т. Kearney и е единствената европейска държава в Топ 10. България се нарежда на 3-то място сред най-привлекателните аутсорсинг локации в света според Business Process Outsourcing (BPO) и Shared Service Location Index на глобалната консултантска компания Cushman & Wakefield.

България е изключително подходяща за привличане на интензивни в езиково и IT отношение услуги с висока добавена стойност и проекти, изискващи задълбочени познания. Страната разполага с талантиливи, гъвкави, отдадени, продуктивни и лоялни служители, с високо ниво на образование в областта на бизнеса и предприемачеството. Предимствата за реализиране на аутсорсинг в е изразяват главно в това да бъдат реализирани финансови резултати от преместването на центрове за услуги или производствените центрове в чужбина. Главните рискове пред всяка една аутсорсинг компания са непълното използване на потенциала на съответните региони, където биха се съсредоточават аутсорсинг задачите.

## ГЛАВА ЧЕТВЪРТА. КОНЦЕПТУАЛЕН ТЕОРЕТИЧЕН МОДЕЛ ЗА АУТСОРСИНГ В БЪЛГАРИЯ

В условията на глобалния свят и световна икономическа криза аутсорсингът е ключов фактор за устойчиво развитие. Аутсорсинг индустрията е един от най-бурно развиващите се сектори в българската икономика през последните години, като все повече международни компании навлизат в страната. Това е един от секторите, които задържат младите хора в страната и им и дават възможност за развитие. Република България разполага с талантиливи, гъвкави, отдадени, продуктивни и лоялни служители, с високо ниво на образование в областта на бизнеса и предприемачеството, както и с възможности за аутсорсингови дейности, защото:

- приблизително 50% от завършилите получават дипломи по специалности, подходящи за нуждите на аутсорсинг индустрията;
- 28% от населението притежава университетска диплома;
- 80% от завършилите висше образование говорят английски;
- 52,4% от работната сила на възраст 18-35 години говори поне един чужд език;
- всяка година около 15 000 студенти от общо 60 000 следват университетска специалност по езиково обучение, включително китайски, японски, хинди, скандинавски и славянски езици;
- 7% от работната сила има инженерна степен;
- 98% от учениците, записани в професионални и езикови школи в България, учат един чужд език, а 73% учат най-малко два чужди езика;
- България е на първо място в Европа по IT-сертифицирани специалисти на глава от населението;
- България се нарежда на трето място в света по брой на сертифицираните IT специалисти;
- 50% от българските възпитаници получават диплома по специалности, подходящи за индустрията на аутсорсинг бизнеса;
- голям набор от експерти с майчин английски и американски език;

- аутсорсинг експертиза и най-добри практики в индустрията;
- осма в света и пета в Европа по скорост на интернет;
- надеждна IT инфраструктура, която осигурява непрекъсваемост на бизнес процесите;
- сигурност на поверителната търговска информация, която е защитена посредством практики за защита на данни и наредби, възприети от аутсорсинг сектора;
- наличие на висококачествени офис площи с най-ниските наеми в Източна Европа;
- културна близост до базираните в Европа и САЩ клиенти по отношение на бизнес поведение и етика;
- културна и езикова близост със западния бизнес свят;
- на разположение на клиентите по света според съответната часова зона (EET, UTC + 2);
- географска близост до Централна и Западна Европа, и държавите-членки на ЕС;
- стратегическо разположение, осигуряващо лесен достъп до световните финансови центрове и редица големи пазари като Югоизточна Европа, ЕС, Русия/ОНД, Близкия изток и Северна Африка;
- стабилна парламентарна демокрация, член на ЕС, НАТО и СТО;
- валутата на България е фиксирана към еврото при валутен борд.
- финансиране от ЕС по европейски програми и фондове;
- комбинация от политическа и макроикономическа стабилност и стимули за бизнеса;
- конкурентна и атрактивна цена за развитие на бизнес;
- благоприятно данъчно облагане - 10% корпоративен данък, 10% подоходен данък, 5% данък при източника върху дивидентите.

Да живееш в България е преживяване, на което се радват много хора от цял свят.Развлеченията са из цялата страна, от морските курорти и зимния ски туризъм до целогодишни спа услуги, планински преходи,-културно-исторически туризъм. Пълни с живот градове, с художествени галерии, музеи, фестивали, концерти. Манастири и храмове, датиращи от 4-ти век преди Христа и голф комплекси от световна величина. Възможности за преходи и



приключенски спортове в красивите Рила, Пирин, Родопите и Стара планина, наред с изискана кухня и бутикови винарни.

В българската стопанска практика днес най-голямо разпространение имат следните форми на аутсорсинг: информационни услуги (събиране и обработка на данни, в т.ч. създаване и управление на бази данни, и др.); разработване на допълнителни програмни решения за разширено интегриране на информационните и комуникационни среди; изходящи и входящи комуникации с клиенти на възложителя; “help desk” и “call center” (техническа поддръжка и разяснения чрез телефон, факс, електронна поща и др.); телепродажби, при които възложителят предоставя база данни с целеви клиенти, на които се представя продукт (възможна е и продажба, фактуриране, събиране на вземането, последващо обслужване на клиентите, промяна на условията по договора и т.н.); “back office” (прехвърляне на обслужващите финансови, счетоводни и административни дейности от възложителя, като например водене на счетоводство, подготовка на ведомости, трудови договори, отпуски, извеждане на анализи и прогнози и т.н.).

Съществуват различни теории за това как икономическата криза ще се отрази на нагласата на компаниите по света да изнасят част от дейностите си към външни подизпълнители (аутсорсинг), но експертите са на мнение, че в средносрочен до дългосрочен план интересът към тези процеси ще се запази. При взимането на аутсорсинг решения компаниите се водят от различни принципи и взимат предвид различни фактори като цена, инфраструктура, политическа и финансова ситуация в конкретната страна, към която се насочват. Условията на глобализирана икономика привличането на чуждестранен капитал е ключов фактор за намаляване на дефицита на национален капитал и технологии, за стимулиране на националната икономика и е гаранция за устойчиво развитие.

Аутсорсингът гарантира устойчиво развитие в сферата на икономиката и услугите по следните причини: подобряване на бизнес средата; повишаване на конкурентността на съответната сфера; принос в решаване на проблема с безработицата; по-високо качество на предлаганите на националния пазар услуги; прилагане на съвременни модерни технологии и практики; привличане на чужди инвестиции; намаляване на разходите за човешки ресурси; повишаване на квалификацията на човешките ресурси. България е подходяща дестинация за аутсорсинг, защото: Годишно по

изчисления на БАИ се правят продажби за около 400 млн. евро, в които е включено и ишмето в текстилната, обувната и мебелната промишленост, т.е. най-голям е дялът на изнасянето на производствени дейности. IT аутсорсинг – обслужване на мрежова инфраструктура, системна интеграция, проектиране и планиране на автоматизирани бизнес-системи, създаване и поддръжка на публични web – сървъри, управление на информационни системи, телекомуникации е между 50-70 млн. евро годишно. Бизнес услугите (предимно Кол-центровете) са с продажби около 20 млн. евро годишно.

Ситуацията в страната и в глобален мащаб ми дава основание да считам, че няма конкретен нормативен документ, който да третира аутсорсинга в Република България и ЕС, за чиято реализация има благоприятни условия. В тази връзка на база направените проучвания, изводи и констатации от теоретичния анализ за глобализацията, устойчивото развитие и аутсорсинга си позволявам да предложа **Концептуален модел за аутсорсинг в Република България**, който изисква: да продължи аутсорсинговата практика в области, в които вече съществува; да се разработи дългосрочна стратегия за аутсорсинг в Република България и ЕС, в която ключова роля да заемат: IT аутсорсинг и Производствен аутсорсинг.

---

- Кол-центрове.
- Ешлеме.
- Енергопроизводство.
- Машиностроене.
- Туризм.
- Добив на рудни и нерудни изкопаеми.
- Текстил и облекло.
- Дърводобив.
- Микроелектроника.
- Медицинско и здравно приборостроене.
- Козметика.
- Етерични масла.
- Професионални услуги (счетоводни, одиторски, данъчни, архитектурни и инженерни услуги).
- Финансови услуги (застрахователни и банкови услуги).
- Интернет услуги (доставка на Интернет).

- Аудио-визуални и културни услуги.
- Образователни услуги.
- Здравни услуги.
- Управление на човешките ресурси.
- Аутсорсинг на маркетинговите функции.

Настоящият модел се базира на продължителни проучвания на съществуващите документи, на информация за състоянието на аутсорсинга в Европа и България. Той се явява неразделна част от процеса на решаване на актуалния казус „**глобализация-аутсорсинг - устойчиво развитие**”. Основните бъдещи задачи в тази връзка са:

1. Една трета от българската икономика да бъде ориентирана към аутсорсинга за чужди компании – пазар за около 5 млрд. евро годишно.
2. Привличане на производства и услуги с висока добавена стойност като машиностроене, разработване на находища на подземни богатства, разработване на софтуер и центрове за обслужване и връзка с клиенти.
3. Създаване и разширяване на нови пазари.
4. Установяване търсенето на национални продукти, особено на такива с високо качество.

#### ***Основните принципи на модела са:***

1. Отчитане актуалността на аутсорсинговите модели като своеобразна гаранция за устойчиво развитие на всяка страна.
2. Прилагане на съвременни, модерни технологии и практики в икономиката и услугите.
3. Специално внимание върху темите, свързани с глобализацията, устойчивото развитие и аутсорсинга.

#### ***Цели на модела:***

***Основната цел на модела*** е да начертае основните насоки в развитието на аутсорсинга като ключов фактор за устойчиво развитие в глобалния свят.

#### ***Специфични цели:***

- ✓ Подпомагане създаването на аутсорсинг партньорства както вътре в страната, така и в Европа.

- ✓ Развиване на аутсорсингови модели с цел устойчиво развитие

***Приоритети на модела:***

1. Да изгражда система от аутсорсингови практики в Република България, свързани с решаване проблемите на глобалната криза.
2. Да насърчава положителните практики, водещи до решаване на проблемите с безработицата и социалния статус в съвременното общество.
3. Да подкрепя съвместната работа на бизнеса и образованието по подготовката на кадри, компетентни в областта на аутсорсинга като се използват възможностите на магистърските програми в Университетите.
4. Да насърчава прилагането на съвременните информационни и компютърни технологии в практиката.
5. Да насърчава разработването на проекти по проблемите на устойчивото развитие на икономиката.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

- ✓ Предлаганият концептуален теоретичен модел е своеобразна гаранция за повишаване компетентността на населението в областта на аутсорсинговите практики.
- ✓ Моделът изисква обединяване на усилията на образованието и бизнеса с цел превръщане на икономиката в икономика на знанието.
- ✓ Препоръчва аутсорсингови практики в области, които ще допринесат за повишаване на жизненото равнище на населението и решаване на проблемите с безработицата.

## **ПРЕПОРЪКА**

В съвременното общество аутсорсингът трябва да намери институционална подкрепа, имайки предвид особено му значение за устойчивото развитие на икономиката и услугите.

## **ИЗВОДИ**

1. Разработен е подробен и прецизен анализ на аутсорсинга.
2. Представени са ключовите характеристики на глобализацията и мястото на аутсорсинга в глобалната икономика.
3. Доказано е, че аутсорсинга е ключов фактор за устойчиво развитие на икономиката и услугите в Европейския съюз.
4. Представен е подробен анализ на аутсорсинга.
5. Проучени са условията за аутсорсинг в Република България.
6. Подробно са изследвани предимствата и рисковете на аутсорсинг процесите.
7. Доказано е, че дългосрочната аутсорсингова стратегия е своеобразна гаранция за устойчиво развитие.
8. Разработен е теоретичен концептуален модел за аутсорсинг в Република България.

## ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА АВТОРСТВО

Декларирам, че настоящия ми дисертационен труд за придобиване на ОНС „доктор“ на тема „Аутсорсингът като фактор за устойчиво развитие в европейския съюз“ е моя авторска разработка и по никакъв начин не накърнява чужди авторски права. Използваната литература съм цитирал коректно на всички места, на които съм споменал идеи от нея.

Известно ми е, че за използване на чужди текстове без цитиране на техните автори нося отговорност съгласно Наказателния кодекс на Република България.

## НАУЧНИ И НАУЧНО ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ

Основните научни и научно-приложни приноси на дисертационния труд се свеждат до:

1. Създаден е Концептуален теоретичен модел за аутсорсинг в Република България.
2. Намерена е релацията „глобализация- аутсорсинг- устойчиво развитие“.
3. Разкрити са ключовите параметри на глобализацията и устойчивото развитие.
4. Диагностицирани са предимствата, недостатъците и рисковете на различни аутсорсингови модели.
5. Изследвани са областите на аутсорсинг, които се развиват в настоящия момент в глобалния свят.
6. На базата на анализ на научната литература се прави извод, че няма конкретен документ, който да третира аутсорсинга в Р България и в тази връзка въз основа на направените проучвания и констатации се предлага Концептуален теоретичен модел за аутсорсинг в Република България.
7. Препоръчва се разработване на Стратегия за развитие на аутсорсинга в Република България, като е доказано, че има необходимите условия за развитие на аутсорсингови модели.
8. Доказано е, че аутсорсинга е ключов фактор за устойчиво развитие на икономиката и услугите.

## **СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ И НА ИЗНЕСЕНИТЕ ДОКЛАДИ**

1. Мануелян, Т. Социокултурни аспекти на аутсорсинг процесите, Сборник на ШУ“Еп. К. Преславски „Социалният свят във фокуса на научното творчество на студенти и докторанти“, Шумен, 2018, с. 777-783.
2. Мануелян, Т. Аспекти на българския аутсорсинг, В: Сборник научни трудове на студенти и докторанти от Педагогически факултет, Университетско издателство „Епископ Константин Преславски“, Шумен, ISSN 2367-5764, 2018.
3. Мануелян, Т. Актуални тенденции на аутсорсинг сектора в България, В: Сборник „Научни трудове на студенти и докторанти от Педагогически факултет“, ISSN 2367-5764, с. 200-204, „Университетско издателство „Епископ Константин Преславски“, Шумен, 2019