

Управление на аутсорсинг проекти: предимства и предизвикателства

Силвия Стойчева*

Резюме: Настоящата статия е посветена на актуални въпроси на управлението на аутсорсинг проекти. За да бъдат успешни и конкурентоспособни в свят на глобализация и непрестанни промени, организациите е необходимо да разширяват обхвата и качеството на реализираните проекти, да укрепват партньорствата си със съществуващите и да привличат нови клиенти. Това следва да е съпроводено с активна работа за повишаване на конкурентните предимства в проектното управление и управлението на трансферираните бизнес процеси. В статията се разглеждат както предимствата, така и предизвикателствата пред управлението на аутсорсинг проекти в глобализиращите се условия и нарастващата роля на аутсорсинга в съвременната икономика. В прегледа на специализираната литература по темата са открити характерните особености на аутсорсинг проектите, като са систематизирани резултати от концептуални и емпирични изследвания. Представени са резултати от проведено авторово изследване по методиката на дълбочинното интервю с представители на 101 организации, работещи в областта на аутсорсинга. На базата на

резултатите от емпиричното проучване са изведени обобщения и препоръки за бъдещи проучвания по темата.

Ключови думи: проект, проектно управление, управление на аутсорсинг проекти.

JEL: M16, O22.

Въведение

Аутсорсингът не е нова идея. През последните двадесет години неговата популярност като бизнес стратегия продължава да расте с пълна сила. Засилващата се глобализация играе огромна роля в разпространението и популяризирането на тази стратегия, но сега със себе си усещането за безграничност (Gupta, 2008). Вече все повече професионални отрасли демонстрират и доказват факта, че успешният бизнес може да съществува и да се управлява от всяка точка на света с помощта на информационните и комуникационните технологии, интернет, виртуалните екипи и методологията на проектното управление. От своя страна аутсорсингът се използва като добра възможност за откриване на таланти в конкретна сфера в международен аспект, за превръщане на временно наети служители в добре квалифицирана работна ръка, както и

* Силвия Стойчева е докторант в катедра „Управление“ на УНСС.

приоритетно в процеса на оптимизиране на разходите (Hirschheim, Dibbern, 2009).

Аутсорсинг проектите се развиват като добре позната тенденция в труден, нестабилен и сложен сектор, работещ в условията на множество динамични технологични промени, нерешителност при избор на изпълнител от страна на клиента, както и все по-често проявяваща се нестабилност на аутсорсинг пазара. Налице са редица предизвикателства пред реализацията на аутсорсинг проектите, които могат да имат потенциално отрицателни последици, като например загуба или изтичане на организационно знание, когато една компания реши да изнесе част от бизнес процесите си към друг подизпълнител (Alexandrova, 2015). Налице са и тревожни мнения относно разрастването на аутсорсинга, свързани с изтичане на висококвалифицирани кадри на локално ниво, компромиси в бизнеса, отрицателна репутация поради липсата на корпоративна социална отговорност (Somjai, 2017).

Широкото разпространение на аутсорсинга като бизнес стратегия и управленска практика и наличието на толкова противоречиви мнения гарантират актуалността на темата и необходимостта от детайлното ѝ проучване. Във връзка с това, **целта на настоящата статия е да представи характерните особености, предимствата и предизвикателствата пред управлението на аутсорсинг проекти в съвременните глобализиращи се условия.**

При реализирането на аутсорсинг проекти дейностите, които най-често се прехвърлят от клиент към партньор – външен изпълнител, са главно в сферата на информационните и комуникационните

технологии, иновациите, управлението на проектни екипи, маркетинга, одита, изследванията и дизайна и други. Бързото технологично развитие на информационните и комуникационните технологии улеснява разработването на успешни модели в областта на предоставяне на бизнес услуги и реализирането на аутсорсинг проекти от един доставчик към множество клиенти. Това на практика повишава значително компетентността на доставчика в дадената област и води до създаване на аутсорсинг центрове, които планират, изпълняват и контролират множество проекти (Samadi, Nazari-Shirkouhi and Keramati, 2014).

Преглед на специализираната литература по темата

Понастоящем аутсорсингът като стратегическо решение за трансфер на бизнес процеси към външен изпълнител се превръща в широко прилагана управленска практика в условията на глобална икономика. С разработването и прилагането на международни стандарти от серията ISO 9000, съдържащи редица препоръки, свързани с аутсорсинга в различни области на стопанска дейност, интересът към него рязко се повишава (Chou & Chou, 2009). Почти всяка организация, извършваща стопанска дейност, в някаква степен прехвърля част от бизнес процесите си към други организации.

Международни изследвания показват, че поставените цели при реализацията на аутсорсинг проекти не се постигат, както и фактически постигнатите резултати се разминават с това, което е заложено в аутсорсинг споразуменията (González, Gascó, Lloris, 2016). Това се дължи предимно на прилагането на

общии принципи и интуитивен подход при вземането на управленски решения при реализирането на аутсорсинг проекти. Подобен дефицит изисква във все по-голяма степен познаването и използването на управленски методи, техники и инструменти от проектното управление за повишаване на ефективността на управленската дейност при реализирането на аутсорсинг проекти (Zhang et al., 2018).

В специализираната литература по темата се изясняват и голяма част от потенциалните ползи от трансфера на бизнес процеси в рамките на реализацията на конкретни уникални или стандартизирани проекти. Като основни ползи се подчертава това, че клиентът получава квалифицирано и компетентно обслужване и резултати, които той самият би могъл да постигне при доста по-високи разходи. Налице са сериозни възможности за минимизиране на риска и неговото споделяне между клиенти и доставчик. Трансферирането към изпълнителя на проекта на някои неприоритетни и второстепенни процеси дава възможност на клиента да съсредоточи усилията си върху основните бизнес процеси и направления, в които е специализирана дейността му. Всичко това води до значителни възможности за повишаване на неговата конкурентоспособност (Alexandrova, 2012).

Стенли Портни е един от авторите, идентифициращи компонентите на проекта и дефинирайки го чрез тях. Той извежда три основни компонента, които определят един проект като такъв – временно начинание, извършено за производство на уникален продукт, услуга или резултат. Независимо от неговия мащаб, проектът може да се характеризира с (Portny, 2020):

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

Аутсорсинг проектът е партньорски проект между възложител и изпълнител, насочен към изпълнението на определени цели, задачи и проектни дейности, фиксирани в аутсорсинг споразумението между възложителя и изпълнителя. Този проект се реализира от специално формиран екип на изпълнителя или от съвместен екип. Планираните резултати са насочени към постигане на определени ползи за възложителя, който се явява „спонсор на проекта“ и осигурява финансирането на проектните дейности (Clear, Raza, MacDonell, 2013).

Ограничен брой изследвания по темата са насочени към процеса на вземане на решения за трансфер (аутсорсинг) към друга организация или вътрешно извършване на специфична и уникална организационна фирмена дейност, осъществявана под формата на проект. Прави се анализ по отношение на мотивите за аутсорсинг, подготовката на аутсорсинг проект, оценка на влияещите рискови фактори, очакванията в процеса на реализацията на проекта, спецификата на аутсорсинг споразумението и задълженията на страните по него, комуникацията между клиент и доставчик, прилагането на методи на оценката на ефективността на аутсорсинга, удовлетвореността на партньорите и заинтересованите страни от реализацията на аутсорсинг проекта и постигнатите резултати (Milecova et al., 2010).

Възможности и предизвикателства пред управлението на аутсорсинг проекти

Предхождащите изследвания по темата идентифицират аутсорсинга в проектното управление най-често като предмет на дейност на следните компании:

- големи международни компании, които имат опит при реализацията на съвместни проекти с по-малки фирми, с които честа практика е изграждането на устойчиви партньорства;
- големи международни компании или средни предприятия, които прибегват към аутсорсинг при необходимост от проекти за реорганизация и реструктуриране (реализиране на организационна промяна, сливане или придобиване, промяна в управленските процеси и/или технологии, създаване на нови организационни подразделения, внедряване на информационни системи);
- компании, реализиращи инвестиционни проекти – в този случай възложител на проектното задание е висшето ръководство на организацията-клиент, което може да инициира формирането на проектен офис с партньорска организация по изпълнението на административно и информационно подпомагане на всички участници в проекта;
- компании, внедряващи корпоративни системи за управление на проекти, прехвърлящи отделни функции към специализирана организация (най-често консултантска) по време на внедряването на системата;
- компании, които нямат опит в проектното управление и са срещнали

съществени затруднения, когато самостоятелно са управлявали изпълнението на конкретни проекти през различните фази от жизнения им цикъл;

- органи на държавното и местното управление, реализиращи както отделни проекти, така и мащабни целеви или тематични програми.

Преги да бъде избран бизнес моделът за аутсорсинг следва да се анализират конкретните потребности на компанията, която ще иницира прехвърлянето на проектна дейност към друга специализирана организация. Дали целта е оптимизирането на финансови ресурси, дали причините, пораждащи решението за аутсорсинг, са свързани с времето за изпълнение на конкретни задачи и проектни дейности, или това, което трябва да се компенсира в процеса на аутсорсинг, е по-скоро знания и опит в конкретна област?

Когато мениджърите успеят да изведат ясни отговори на тези въпроси, може да бъде определено дали аутсорсингът е подходящото решение в конкретния случай, и какви компромиси биха могли да се направят в интерес на успешното прилагане на конкретния бизнес модел. Преги всичко обаче, задължително трябва внимателно да бъдат анализирани предимствата и предизвикателствата при решението за аутсорсинг и реализацията на конкретния проект, както и придружаващите го процеси, свързани с основния предмет на дейност на организацията-клиент.

Могат да бъдат изведени няколко основни предимства в резултат на избора на аутсорсинг и реализирането на проекти в тази област:

- засилена адаптивност и гъвкави решения – наличие на разнообразие от работещи подходи и механизми на решения, свързани с обслужването на клиентите и фокуса върху постигането на конкретни резултати, обогатяване на организационното знание и повишаване адаптивността и устойчивостта на организацията, изложена на измененията на пазарните и бизнес условия;
- диверсификация на портфолиото от проекти, насочени към разнообразие от предлагани продукти и услуги – специфичните способности, капацитет и опит на организацията-доставчик могат да предоставят допълнителни възможности за повишаване на капацитета на организацията-клиент;
- разнообразие от подходи и гледни точки – наличие на по-голямо предлагане на ефективни бизнес стратегии и повишаване на удовлетвореността на крайните потребители;
- нови повишени равнища на ефективност – изпълнението на аутсорсинг проекти дава възможност за по-пълно реализиране на потенциала както на организацията-възложител, така и организацията-изпълнител на проекта, съчетани с повишаване на производителността, продуктивността, възвръщаемостта на инвестициите и постигане на по-високи финансови резултати (Dhar and Balakrishnan, 2006).

Наред с възможностите, съществуват редица предизвикателства и рискове при реализацията на аутсорсинг проекти и партньорства (Alexandrova, 2009):

- неефективната комуникация води до множество разминавания и грешки;
- липса на екипна работа и доверие, нисък морал;

- културни различия и проблеми при межкултурната комуникация;
- конфликт на интереси и предсрочно прекратяване на аутсорсинг проекта;
- загуба на организационно знание, изтичане на информация;
- нежелание за промяна и гъвкавост при търсене на взаимно приемливи и взаимноизгодни решения;
- наличие на стереотипи към иновациите и иновационните процеси.

Глобализацията, позитивната нагласа между партньорите и гъвкавостта при вземането на решения относно реализацията на аутсорсинг проекти са в основата на успеха. В същото време това е и сериозно предизвикателство, пред което е изправена всяка организация, работеща в сферата на аутсорсинга и проектите.

Емпирично изследване на управлението на аутсорсинг проекти

Поради нарастващия интерес към управлението на аутсорсинг проекти през последните години нараства и броят на изследванията в тази област. Представеното тук емпирично изследване е проведено с помощта на оригинален инструментариум, базиран на метода на дълбочинното интервю. Такова интервю само по себе си представлява качествен изследователски метод, базиран на отворени въпроси, където респондентът може свободно да формулира и споделя мнения с цел възможно най-подробно събиране на важни данни относно слабо изследвани феномени. Интервюираните лица са подбрани по начин, осигуряващ притежаването, от тяхна страна, на знания и професионален опит по темата. Дълбочинното интервю дава възможност

Управление на ресурси и разходи

за детайлно отразяване на впечатленията относно всеки отделен респондент, както и неограничени възможности, що се отнася до стила на разсъждения и начина на мислене на всеки интервюиран.

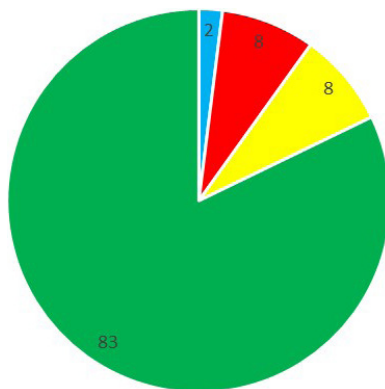
Разработеният въпросник се състои от 14 въпроса, от които 5 затворени и 9 отворени, предразполагащи респондентите подробно да разгърнат своята гледна точка на база на натрупаните знания и опит. Изследването е проведено през периода 2022-2023 г. и обхваща 101 респонденти, участващи активно в реализацията на аутсорсинг проекти. Първата част от въпросите са свързани с демографските особености на компаниите, от които респондентите са част, техния размер и отрасъла, в който развиват дейността си, както и равнището на експертиза на участниците в проучването.

Втората част от въпросите е фокусирана върху сферата на управление на аутсорсинг проектите в конкретните организации. Обект на проучване са особеностите, характеризиращи компаниите като такива, работещи в областта на аутсорсинга и в същото време проектно ориентирани. Разглеждат се факторите и мотивите при избора на аутсорсинг стратегия. Анализират се внимателно рисковете и опасностите, пред които организациите се изправят, управлявайки аутсорсинг проекти. Всеки респондент има възможността да сподели добрите практики, които биват използвани и следвани в организацията, а за финал се извеждат идеи и препоръки за усъвършенстване на управлението на аутсорсинг проекти, придружени с примери от реалния бизнес.

Основни резултати

Емпиричното изследване обобщава мнението на респонденти с разнообразен профил, работещи в компании с различна големина и брой служители (от под 50 до над 500 души). Интервюираните лица работят в сферата на информационните технологии, телекомуникационните услуги, човешките ресурси, инженерната и автомобилната индустрия. Професионалният им опит варира от под една година до над 10 години в сферата си на развитие. Към момента на провеждане на дълбочинното интервю част от тях се намират в началото на професионалната си кариера, но преобладават респонденти на ръководни длъжности, управляващи екипи, отдели, а също така вицепрезиденти и част от висшия мениджмънт на големи компании.

1) Какви са размерите на компанията? (брой служители)



■ под 50 ■ 50 - 199 ■ 200 - 500 ■ над 500

Фигура 1. Разпределение на анкетираните според големината на компанията

Обикновено обемът работа, която бива поета от организацията-изпълнител, е правопрпорционален на размера на фирмата, т.е. по-голям брой служители следва да се грижи за по-голям брой

проекти. На базата на получените отговори се установява, че най-малък брой от интервюираните работят в компании с пог 50 служители (това са и 2% от всички взели участие в проучването). Осем процента са посочили, че работят в компании с численост от 50 до 199 служители; същият дял участници споделят, че са част от организация с численост от 200 до 500 служители. Двете групи се равняват на общо 16% от респондентите и можем да заключим, че около една шеста от участниците са част от средно големи компании.

83 от общо 101 професионалисти, взели участие в дълбочинното интервю, са хора, работещи в компании с над 500 служители (над 82% от анкетираните). Тази информация потвърждава допускането, че нуждата от аутсорсинг проекти се появява все по-силно, когато дадена фирма разширява обема на работа и/или сферата, в която оперира.

2) Какъв е основният бизнес отрасъл на момпанията?



Фигура 2. Разпределение на анкетираните според сектора на основния бизнес на компанията

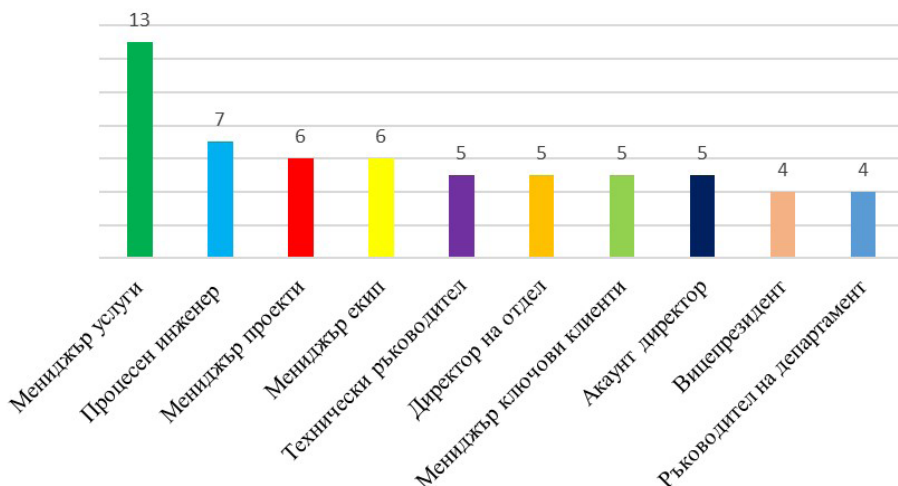
Около 43% от интервюираните работят в сферата на информационните и комуникационните технологии, а други 38% са професионалисти в областта на телекомуникационните услуги. Само 2-ма участници в интервюто са служители в сферата на човешките ресурси и подбора на професионална работна сила – този резултат е сравнително нисък на фона на тенденцията за разширяване на аутсорсинга на човешките ресурси. Редица проучвания показват, че именно тази сфера често води класациите за бранш, в който аутсорсингът намира широко приложение.

Близо 18% от участниците в дълбочинното интервю са заети в сфера, различна от горепосочените, като най-голям дял от тях са в сферата на инженеринга и автомобилната индустрия. Този резултат не е изненада, имайки предвид наличието на доказани професионалисти в различни инженерни специалности в аутсорсинг дестинации на света с по-нископлатена работна ръка. Тук като примери можем да дадем две държави, намиращи се в две противоположни точки на света при неминуеми културни различия, а именно България и Индия.

Участниците в дълбочинното интервю заемат разнообразни позиции във фирмите, в които разгръщат своя професионален опит. Основен брой от участниците са отговорни за успешните взаимоотношения с ключови клиенти, както и за това услугите, договорени с клиентите, да достигат до тях с очакваното отлично качество, заложено по договор. Значителен брой от интервюираните служители заемат позиции, свързани с управлението на проекти и процеси вътре в организацията. Тяхното мнение е

5) Каква позиция заемате в момента в компанията?

ТОП 10 позиции заемани от респондентите:



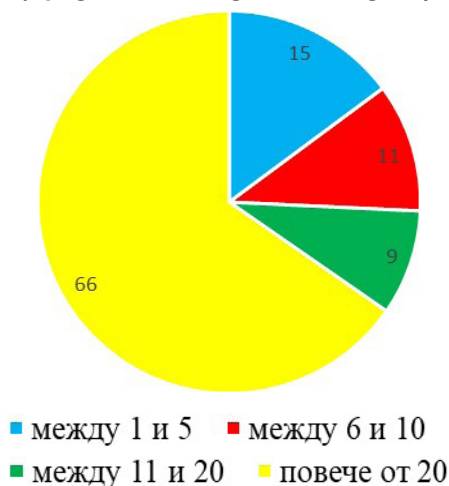
Фигура 3. Разпределение на анкетираните според позицията, която заемат в компанията

основополагащо, що се отнася до изводите, касаещи факторите, които ни водят в избора на стратегия за управлението на аутсорсинг проекти, както и рисковете, които това решение неминуемо носи със себе си. Немалко от респондентите са част от висшия мениджмънт на компаниите, в които работят – много от тях вземат стратегически решения относно развитието на въпросните компании и имат сериозни заслуги за просперитета и развитието на компаниите, от които са част.

Наг 90% от респондентите отговарят, че организацията, в която работят, може да бъде определяна като проектно-ориентирана. Причините тези организации да следват аутсорсинг модел на управление са разнородни и разнообразни. Така например, респондент (мениджър човешки ресурси) споделя следното: „Компанията е предимно ориентирана към клиентите и използва утвърдени методологии

за управление на проекти, за да поддържа силно клиентско изживяване през целия жизнен цикъл на изпълнение на проекта“.

7) Колко проекта биват стартирани и успешно завършени на годишна база? (Средно за последните 5 години)



Фигура 4. Разпределение на анкетираните според броя на проектите, успешно приключвани на годишна база

Фигура 4 представя обобщение на резултатите от дълбочинното интервю относно броя на проектите, изпълнявани ежегодно в техните организации. Над 60% от интервюираните участници споделят, че компанията, в която работят, управлява едновременно над 20 аутсорсинг проекти на годишна база, като всички те биват стартирани и успешно завършени. Всеки седми (15%) от интервюираните споделя, че броят на успешните проекти, изпълнявани от организацията, в която работи, е до 5 аутсорсинг проекта. Може да се направи извод, че обемът на аутсорсинг дейностите, изпълнявани успешно на проектна база, може значително да варира в зависимост от капацитета на компанията и спецификата на отрасъла, в който тя оперира.

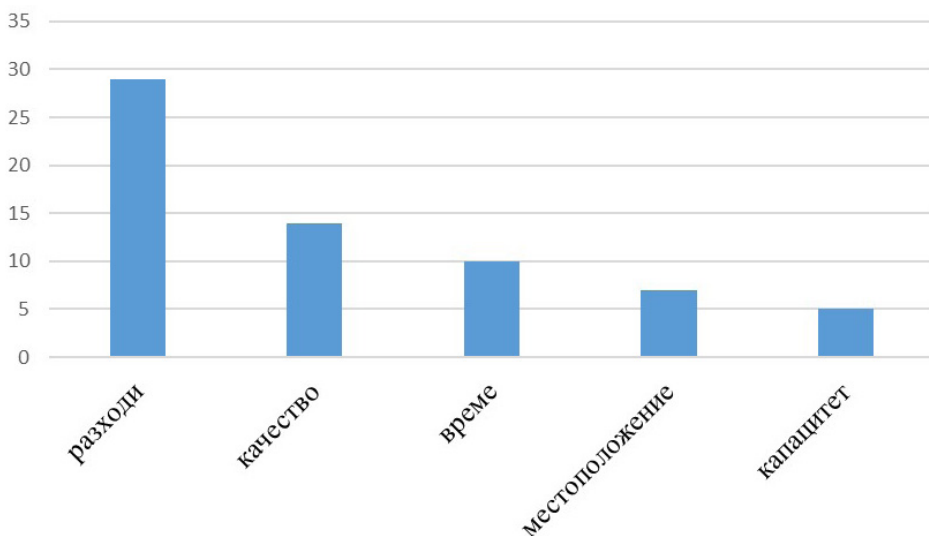
Болшинството (над 90%) от респондентите работят в организации, които могат да бъдат определени като

аутсорсинг организации. Причините тези организации да следват аутсорсинг модел на управление са разнородни и разнообразни. Най-често това са компании, осигуряващи услуги от областта на информационните технологии и комуникации. Често външна компания бива използвана при организиране на обучения, курсове и сертификация на персонала. При тези примери се споменава участието както на тесни специалисти по обслужване на клиенти, така и на програмисти с десетки години стаж зад гърба си, тясно профилирани и доказано успешни в сферата. Често изнесенният бизнес процес се отнася до софтуерни технологии и управление на ИТ-системи, а понякога дори за хардуер, предоставен за ползване от компанията-клиент.

Независимо от областта, в която една организация развива дейността си, съществуват универсални

11) Какви са основните фактори за аутсорсинг?

ТОП 5 фактори за аутсорсинг:



Фигура 5. Разпределение на интервюираните според посочените от тях основни фактори за осъществяване на аутсорсинг проекти

характеристики, определящи една компания като аутсорсингова. Респондентите, взели участие в дълбочинните интервюта, са специалисти от различни професии и отрасли и предоставят ключови индикации относно въпроса „какво точно определя организацията като аутсорсингова“. Например, мениджър на екип в ИТ-компания споделя, че *„нашата компания се определя като аутсорсингова, тъй като клиентите могат да изнесат част или цялото си мрежово управление към нас. Много функции са изнесени от клиентските ИТ отдели към моята компания, ние наемаме и обучаваме служители да предоставят услуги за други служители на компанията. Различни компании възлагат на нас своите задачи за поддръжка/преглед на съдържание“*.

Имайки предвид основната цел на избора на управлението на аутсорсинг проекти в една организация, а именно баланса между цена и качество, никак не е изненадващ фактът, че именно тези два фактора са водещи причини, посочени от интервюираните респонденти. Важно е да се отбележи, че ресурсът, който се цени все повече, е времето. Времето е фактор, отдавна превърнал се в измерител за успеха. Когато той е съчетан с качествено извършена работа, тогава клиентите биха направили компромис даже с цената. Споменавайки вече географските и културни особености при аутсорсинга, никак не е изненадващо, че местоположението е друг главен фактор при избора на аутсорсинг-доставчик. Много мениджъри пък намират в аутсорсинга начин, по който да се справят с недостига на капацитет в своята фирма. Независимо дали се отнася до недостиг на брой служители или на специализирани

кадри, аутсорсингът помага на организациите да съсредоточат силите си в основната си дейност, оставяйки периферията в ръцете на сътрудник.

Важна част от изследователската работа в рамките на настоящото изследване е оценката на основните фактори, които най-често биват вземани под внимание при управлението на аутсорсинг проекти. Според един от респондентите (проектен мениджър), *„факторите са много подобни на мотивите... ключово е разбирането на истинската цена на всеки отделен ресурс, като се вземат предвид размерът на екипа, обучението, възнаграждението, нужното оборудване, разходите за набиране на персонал и т.н. – срещу практиката по възлагане на проекта към „готов екип“, който си осигурява всички тези ресурси и разходи по дейността. Аутсорсингът също така позволява гъвкавост за промяна на технологичната стратегия при външен партньор, който може да направи препоръки и да осигури всички необходими ресурси или обучение“*.

Важен аспект от изследването са резултатите, получени относно проблеми и предизвикателства при реализирането на аутсорсинг проекти. Респондентите често изразяват опасения относно лидерството и контрола при управлението на такива проекти. Също така посочват, че е налице реален риск при избор на доставчик (изпълнител на проект) на базата на най-ниска цена да бъде направен компромис с качеството. Към предизвикателствата също могат да се отнесат неоправдани очаквания, непроверен потенциал за изпълнение на поети ангажименти (с цел непременно да се подпише договор) или недостатъчно

осмисляне на обхвата и сложността на поетия ангажимент. Недостатъчно добротото прогнозиране и планиране – както по отношение на разходите, така и на процесите при всички страни, засегнати в договорката – може да доведе до неправилно уточнени и дори невалидни договорни отношения.

Въпреки тежестта на обичайните идентифицирани рискове, най-сериозното предизвикателство пред управлението на аутсорсинг проекти представлява неефективната, ненавременна или дори липсваща комуникация. Невъзможността да се управлява директно и да се действа навреме (поради делегираните роли и отговорности или неясното им дефиниране) допълнително затрудняват ръководителите на организациите-възложители. Заплахи се установяват според респондентите и поради лошо планиране и неправилно управление на ресурсите, липса на ясно дефинирани цели, нереалистични очаквания, неспазване на ангажименти или отделни клаузи по договорите. Поради затруднен пряк контрол са възможни проблеми относно доверието, подозрение към изпълнителите или дори заблуда, свързана с твърде ниската предложена цена и подценено качество на услугата.

Тези констатации се потвърждават от конкретните мнения на респонденти. Така например, мениджър продажби споделя, че *„разчитайки на 100% намаляване на разходите, без да се съобразяваме с компетенциите на хората, на които възлагаме работа, е твърде рисковано. Без значение колко пари спестяваме за заплати, те могат да бъдат загубени впоследствие чрез допълнителни финансови загуби в дългосрочен план поради недоволни клиенти, към които е насочена услуга от некомпетентен персонал“*. Експерт в

областта на човешките ресурси посочва, че *„причините за проблеми са много, но ако трябва да се определят най-важните, то те са поради драстичните промени в модела на поддръжка и наемането на непитни и демотивирани хора. Последното е следствие от огромното търсене на ИТ услуги през последните 10 години и липса на достатъчно компетентни кадри“*.

Становището на проектен мениджър изяснява друг аспект на проблемите, породени от *„липса на разбиране относно истинските изисквания и мотиви, които клиентите имат за аутсорсинг на дейности. Липса на цялостен процес на управление при всички заинтересовани страни от един аутсорсинг проект (клиент, проектен офис, екипи за поддръжка). Липса на прецизно договаряне, което да дефинира точно всяка предоставяна услуга, или липса на информация за фактическите дефиниции при отделни заинтересовани страни, особено при потребителите на услугата. Разочарование при клиент, когато договорените услуги – като време за изпълнение и качество, не може да бъдат доставени“*. Мениджър продажби споделя, че *„проблеми с комуникацията могат да настъпят и поради езикова бариера. Политиките и процесите по аутсорсинга стават по-трудни за контролиране, като могат да възникнат и проблеми с качеството в зависимост от местоположението на аутсорсинг партньора“*.

Заклучение

Настоящото изследване е фокусирано върху представяне на някои специфични аспекти относно управлението на аутсорсинг проекти. Идентифицирани са въпроси относно разликата между проект и аутсорсинг проект, като са приведени аргументи от специализирана

литература по темата. Представени са избрани резултати от авторско емпирично проучване относно особеностите и предизвикателствата през реализацията на аутсорсинг проекти. Интервюираните експерти и мениджъри са заети в различни по големина аутсорсинг организации, заемат разнообразни роли и позиции в тези компании и имат значителен опит в тази сфера. Това осигурява извличането на надеждни данни относно факторите, влияещи върху практиките при управлението на аутсорсинг проекти. Разнообразни индикации са получени и относно рисковете, с които организациите се сблъскват при трансфер на свои бизнес процеси към аутсорсинг изпълнител.

Като препоръки към практиката могат да се изведат силната необходимост от коректно идентифициране и

формулиране на правните задължения на страните при реализацията на аутсорсинг проекти. В нашата страна законите уредби относно аутсорсинга не са достатъчно добре дефинирани и това често създава трудности при поемането на специфични проектни отговорности. В същото време, актуалността на управлението на аутсорсинг проекти и важността им за редица области от бизнеса е безспорна. Тази проблематика е недостатъчно изследвана до момента и е налице необходимост от допълнителни анализи чрез бъдеща изследователска работа. Представените резултати, извлечени на базата на мненията на респондентите, осигуряват ценни индикации и насоки към бъдещите изследователи за провеждане както на концептуални, така и на емпирични изследвания в тази актуална област в проектното управление.

Цитирани източници (References):

1. Alexandrova, M. (2009). International outsourcing: Incentives, Benefits and Risks for the Companies in SEE Countries. 4th International Conference of ASECU "Development Cooperation and Competitiveness", pp. 11-16.
2. Alexandrova, M. (2012). IT outsourcing partnerships: Empirical research on key success factors in Bulgarian organizations. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, vol. 17, No. 2, pp. 31-50.
3. Alexandrova, M. (2015). Risk Factors in IT Outsourcing Partnerships: Vendors' Perspective. *Global Business Review*, vol. 16, No. 5, pp. 747-759.
4. Chou, D.C., & Chou, A.Y. (2009). Information systems outsourcing life cycle and risks analysis. *Computer Standards and Interfaces*, 31(5), pp. 1036-1043.
5. Clear, T., Raza, B., & MacDonell, S.G. (2013) A critical evaluation of failure in a nearshore outsourcing project: what dilemma analysis can tell us, in Proceedings of the 2013 International Conference on Global Software Engineering (ICGSE 2013). Bari, Italy, IEEE Computer Society Press, pp. 178-187.
6. Dhar, S. and B. Balakrishnan (2006). Risks, Benefits, and Challenges in Global IT Outsourcing: Perspectives and Practices. *Journal of Global Information Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 39-69.
7. González, R., J. Gascó, J. Llopis (2016). Information systems outsourcing reasons and risks: review and evolution. *Journal of Global Information Technology Management*, 19 (4), pp. 223-249.

8. Gupta, A. (2008). Outsourcing and offshoring of professional services: Business optimization in a global economy. London, UK IGI Global.
9. Hirschheim, R., J. Dibbern (2009). Outsourcing in a global economy: Traditional information technology outsourcing, offshore outsourcing, and business process outsourcing. In: Hirschheim R, Heinzl A, Dibbern J (eds) Information Systems Outsourcing: Enduring Themes, Global Challenges, and Process Opportunities. Berlin, Heidelberg: Springer, pp. 3–21.
10. Milecova, M., Grznar, M., & Szabo, L. (2010). Outsourcing: Decision making in the case of outsourcing the company activity and the management of outsourcing project. *Agricultural Economics*, vol. 56, No. 8, pp. 387-396.
11. Portny, S. (2020). Project Management All-in-One for Dummies. 1st Edition.
12. Samadi, H., S. Nazari-Shirkouhi and A. Keramati (2014). Identifying and analyzing risks and responses for risk management in information technology outsourcing projects under fuzzy environment. *International Journal of Information Technology and Decision Making*, vol. 13 No. 6, pp. 1283–1323.
13. Somjai, S. (2017). Advantages and disadvantages of outsourcing. *Business and Management Review*, vol, 9, No. 1, pp. 157-160.
14. Zhang, Y., S. Liu, J. Tan, G. Jiang and Q. Zhu (2018). Effects of risks on the performance of business process outsourcing projects: the moderating roles of knowledge management capabilities. *International Journal of Project Management*, Vol. 36 No. 4, pp. 627-639.

Управление на аутсорсинг проекти: предимства и предизвикателства

Silviya Stoycheva

Management of Outsourcing Projects: Benefits and Challenges

Silviya Stoycheva

Abstract: The article is devoted to current issues of the management of outsourcing projects. In order to be successful and competitive in a world of globalization and permanent changes the organizations need to expand the scope and quality of the projects they implement as well as to boost their partnerships with current and new clients. This assumes active work for increasing the competitive advantages of project management as well as the management of outsourced business processes. The article reviews the major advantages and the challenges before the management of outsourcing projects in conditions of globalization and increasing role of outsourcing in contemporary business. The literature review outlines the characteristic features of outsourcing projects by systemizing the results from selected conceptual and empirical studies. Some results from a personal survey that the author has conducted by interviewing representatives of 101 outsourcing organizations are presented. On the basis of these results major conclusions and recommendations are outlined along with directions for future studies on the topic.

Key words: project, project management, management of outsourcing projects.

JEL: M16, O22.