

## Аутсорсингът на процеси – съвременен инструмент за бизнес и публичен мениджмънт

Д-р Александра Парашкевова  
ВСУ “Черноризец Храбър”  
e-mail: alexa.parashkevova@gmail.com

**Резюме:** Динамиката на обществено развитие доведе до еволюция в концепциите и моделите на управление както в частния, така и в публичния сектор. Предизвикателствата пред съвременните организации са обусловени преди всичко от интензивно протичащите в условията на финансова нестабилност процеси на глобализация и информатизация. Особено актуални са проблемите на бизнес и публичния мениджмънт в български контекст предвид присъединяването към европейското икономическо и административно пространство. Новите условия, в които работят бизнес секторът и публичният сектор, налагат търсенето на иновативни инструменти за тяхното управление и развитие, реструктуриране и рационализиране. По-конкретно, преодоляването на присъщите за дейността на частните и публичните структури дефицити в съвременните условия е пряко зависимо от внедряването на по-гъвкави и адаптивни управленски инструменти, един от които е аутсорсингът. Целта на настоящата статия е да се дефинират общите предпоставки, които обуславят възможността за приложение на аутсорсинга на процеси, както и да се изведат неговите особености в управлението на съвременните организации в бизнес сектора и в публичния сектор.

**Ключови думи:** аутсорсинг, иновационни управленски инструменти, бизнес и публичен мениджмънт, организационни процеси.

**Abstract:** Dynamics of social development led to evolution in managerial concepts and models both in private and public sector. Challenges towards contemporary organizations are determined mainly by intensively ongoing processes of globalization and informatization, under the conditions of financial uncertainty. The problems of business and public management in Bulgaria are especially topical, in the context of our accession to the European economic and administrative space. The new conditions, in which business and public sectors operate, impose the search of innovative instruments for their management and development, restructuring and rationalization. More specifically, overcoming the inherent for the activity of private and public structures deficits in contemporary conditions is directly dependent on the implementation of more flexible and adaptive managerial instruments, one of which is outsourcing. Purpose of present paper is to define general prerequisites, that determine the possibility of application of processes outsourcing, and to identify its peculiarities in the management of the contemporary organizations in the business and public sector.

**Key words:** outsourcing, innovation management instruments, business and public management, organization processes.

### I. Увод

Интензитетът на социално-икономическите промени в съвременната глобална среда наложи изисквания за повишаване на организационната гъвкавост и адаптивност, усъвършенстване и развитие на управленския инструментариум, преразпределение на ролите и отговорностите на частния и публичния сектор. Както бизнесът, така и публичните структури са подложени на силен натиск, продиктуван от необходимостта

от съкращаване на разходите и недостига на времеви и човешки ресурси, превърнали се в обичайна фактическа обстановка, в условията на която организациите осъществяват своята ключова дейност. Интеграцията на България в Европейския съюз и непрекъснатото повишаване на изискванията на обществото поставят допълнителни предизвикателства пред бизнеса и публичния сектор.

Преструктурирането на организациите и стремежът към освобождаване от неключови активи, с цел повишаване на икономическата ефективност, се превърнаха в обичайна практика за съвременната управленска система. Процесният подход визира два начина за рационализиране на дейността на организациите – оптимизиране и реинженеринг на процесите. Независимо от радикалните различия между подходите, съществуват и общи за тях принципи, единият от които предполага възможността да се аутсорсват процеси, в т.ч. административно-управленски.

Усложняването на съвременните организационни процеси доведе и до появата на доставчици на услуги, способни ефективно да управляват преразпределянето на потоците и да предлагат изгодни решения за управление на ресурсите. Според водещите аналитични агенции дългосрочната аутсорсингова стратегия е необходимо условие за адаптация на организацията към стремително променящите се външни условия. Аутсорсингът 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 актори (от англ. ез. – actors – действащи лица) 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.

## **II. Общи предпоставки за приложение на аутсорсинга в бизнес и публичния мениджмънт в условията на динамично променяща се външна среда**

Организациите не функционират изолирано, а в тясно взаимодействие с обкръжаващите ги субекти. По този начин изпълнението на произволни вътрешни процеси се явява пряко или косвено следствие от глобалните изменения във външната среда. Изграждането на глобална икономическа система, която, от една страна, разрушава границите на националните икономики, а от друга, ги свързва със здрави търговски, финансови, политически, социални и културни отношения, е най-значимият процес, определящ лицето на света в първите десетилетия на XXI век<sup>1</sup>. Икономическата структура на съвременното общество на регионално, национално и международно равнище включва държавния предприемачески сектор, големия бизнес, малките и средните предприятия, които си взаимодействат и се допълват посредством резултатите от дейността си в зависимост от промените в глобалната среда<sup>2</sup>.

Динамиката на общественото развитие доведе до еволюция в концепциите и моделите на управление не само в бизнес сектора, но и в публичния сектор. Разширяващата се, от 90-те години на XX век до днес, интеграция и взаимната зависимост на икономиките, особено на европейските, под влиянието на глобализацията<sup>3</sup>, затвърждават необходимостта от новаторство по отношение на използваните мениджърски похвати. Съвременните информационни и комуникационни

<sup>1</sup>Парашкевова, Л., А. Парашкевова. Предприемачеството в глобалната икономика. В., Изд-во Колор-принт, 2007.

<sup>2</sup>Андонова, К. Взаимодействие между партньорите в регионалното развитие – възможности за подобряване на конкурентоспособността в отговор на кризата. Първа международна научно-практическа конференция „Икономика и мениджмънт 2010“ – „Бизнесът и публичният сектор в икономическа криза – проблеми и перспективи“, Университетско издателство при Технически университет – Варна, 2010, ISSN 1314-197X.

<sup>3</sup>Вж. Недялкова, А., Д. Филипов, З. Бауман. Глобализъм, регионализъм и антиглобализъм. Албатрос, С., 2005.

технологии, икономиката, базирана на знания, финансовите ограничения и нарастващите изисквания на гражданското общество създадоха не само нови условия за развитие на бизнеса, но и предпоставиха коренни промени в контекста на държавността.

Световната практика демонстрира не само интеграционни тенденции, но и преход към трансфер на управленски инструменти от бизнес в публичното управление. Успеваемостта на ТНК в условията на динамична неопределеност премести фокуса на реформистите върху недостатъците на традиционния бюрократичен модел, което подтикна изследователите и практиците в областта на държавното управление да изучат практиките на частния сектор с идеята те да бъдат адаптирани и интегрирани в мениджмънта на публичния сектор.

Независимо от типа, размера и сферата си на дейност, съвременните организации вървят към все по-голяма специализация на задачи, операции, функции, дейности и процеси. Добрите практики доказват, че аутсорсването на целесъобразно подбрани процеси, осигуряващи оперативното им управление, води до редица предимства. Като управленска стратегия аутсорсингът е създаден още през 1963 г. от компания Electronic Data Systems (EDS), специализирана и днес в аутсорсинга на информационните технологии<sup>4</sup>. Така през 80–90-те години на миналия век аутсорсингът се превръща в обект на научна дискусия. Осъзнавайки предимствата на модела, теоретиците и практиците насочват своето внимание към създаването на подходящи модели за приложението му в мениджмънта на съвременните организации, тъй като постепенно той започва да се възприема като обичаен начин за управление.

Предвид спецификата на социалноикономическите реалности, в науката и практиката са се наложили множество дефиниции и тълкувания на термина “аутсорсинг”<sup>5</sup>. 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 (вж. фиг. 1). 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)*.

Икономическата същност на модела предполага не само изпълнение от специализиран доставчик на договорените дейности на основата на дългосрочни споразумения, но и предаване на пълномощия, отговорности и рискове, свързани с обекта на взаимоотношението. Основният принцип при аутсорсинга е: „прави това, което можеш и умееш, по-добре от другите” и „възлагай на другите това, което те правят най-добре и най-евтино”. Възможните цели, които си поставят организациите, пристъпвайки към аутсорсинговия модел на сътрудничество, могат да се групират в три основни направления – финансови, организационни и кадрови<sup>6</sup>. И в бизнес, и в публичното управление аутсорсингът спомага за резултатно решаване на класическите организационни задачи: от оптимизиране на данъчното облагане (за бизнеса) или резултатно изпълнение на необходимите на гражданите услуги (за административните структури) до подобряване на административно-управленската дейност и повишаване на качеството на продуктите, предназначени за крайния потребител (за всеки вид

<sup>4</sup>ITO – от англ. ез. – *IT Outsourcing* – аутсорсинг в сферата на информационните и комуникационните технологии.

<sup>5</sup>Вж. Парашкевова, Л., А. Парашкевова. Аутсорсинг. В., Колор-принт, 2008, с. 6–7.

<sup>6</sup>Вж. Парашкевова, А. Превенция на конфликти при аутсорсинга на публични услуги, “Инфраструктурна конфликтология и сигурност”, Научна конференция по конфликтология с международно участие, С., УНСС, 2009 – под печат.

организация). Аутсорсингът променя организационната структура – тя става по-гъвкава и адаптивна. Така съвременните реалности дефинират аутсорсинга като възможност за частните фирми и административните структури да отговорят адекватно на предизвикателствата на средата.

С оглед анализирането на ключовите условия и предпоставки, обуславящи необходимостта от приложение на аутсорсинговия модел като част от управленския инструментариум на бизнес и публичните мениджъри, е необходимо да се коментират **основните преимущества** на взаимодействието. Аутсорсингът, днес, е универсален инструмент за развитие, защото предполага използването на външен доставчик за някои организационни функции както в дългосрочен, така и краткосрочен период от време. Базовите предимства на аутсорсинга са свързани с *намаляване на себестойността на функциите*, предавани на външен доставчик. Аутсорсерът<sup>7</sup> е икономически по-ефективен, защото се специализира в тясна предметна област и реализира ефект от мащаба, достиган при едновременно осъществяване на еднотипни операции за множество клиенти. Друго положително следствие от специализацията е *повишаването на качеството и надеждността*, защото, решавайки сходни задачи, компаниите аутсорсери натрупват голям опит и могат да използват *нови технологии и висококвалифициран персонал*. Положителен ефект от взаимодействието е и че чрез делегиране на второстепенните функции възложителите *концентрират* вниманието си върху *изпълнението на основните организационни цели*, което дава възможност да се *фокусират върху удовлетворяване на потребностите* на гражданите и бизнеса като ползватели на продуктите от тяхната дейност. Съсредоточаването върху основните функции позволява *рационализиране на дейността*, резултиращо в постоянно *подобряване на вътрешните показатели* на организациите: стойност, качество, обслужване и времеви разходи. Следва да се отбележи, че това само са **основните тактически предимства**, които могат да получат възложителите на аутсорсингови услуги.



**Фиг. 1. Същност на съвременния аутсорсингов модел**

Източник: адаптирано по Parashkevova, A. Implementation of outsourcing – factor for improving the quality of public services in the Republic of Bulgaria, NISPAcee, Varshava, May 2010. <http://www.nispa.sk>.

<sup>7</sup>Аутсорсер – от англ. ез. – *outsourcer* – доставчик на услуги по договор за аутсорсинг.

Накратко те могат да бъдат обобщени в следните направления<sup>8</sup>:

- намаляване на операционните разходи;
- подобряване на качеството на предоставяните услуги;
- концентриране върху основната дейност;
- достъп до нови технологии и знания.

Може да се твърди, че е налице висока степен на съотносителност между така изведените преимущества и предпоставките, придаващи атрактивност на аутсорсинговия модел за организациите от частния и публичния сектор. Доколкото аутсорсингът е по-скоро присъщ за частния бизнес инструмент за управление в световен мащаб, в контекста на неговия генезис, по-актуален изследователски интерес предполага анализирането на сходствата в мениджмънта на частните и публичните организации, предпоставящи възможността за разширяване на неговото приложение и в публичния сектор. Публичните организации се сблъскват с проблеми, подобни на частните структури, тъй като и двата типа организации имат подобен профил (вж. таблица 1). Тези прилики с частните корпорации са основата на идеята за внедряване на бизнес модел като аутсорсинга в публичния мениджмънт<sup>9</sup>.

Частният и публичният сектор не се различават особено по отношение на необходимостта от съкращаване на разходите и повишаването на операционната ефективност с оглед постигането на ключовите цели при изпълнението на тяхната дейност. Подобно на частните компании публичните организации не могат да си позволят да бъдат обвързани с тромави и обемни процеси, реализирани на рутинна основа. Въпреки че съществува разлика в стратегическите линии (частният сектор се води от стремежа за печалба, докато публичните структури имат за цел да гарантират, че до всички граждани ще достигнат онези услуги и помощи, които държавата следва да предостави) и двата сектора се стремят да рационализират изпълнението на дейности и процеси, които не допринасят пряко за реализирането на целите им, но способстват за това. Организациите и от двата сектора следва да се освободят от подобни процеси, за да съсредоточат ресурсите си (присъщо ограничени в публичната сфера) в подобряване на ключовата дейност.

Подобно на частната сфера на икономическа активност публичните структури имат възможността да умножат способността си за доставка на обществени услуги, да разширят достъпа до тях и да увеличи и ползата за техните ползватели чрез намаляване на постоянните разходи и трансформирането им в променливи. Организациите и в двата сектора следва да използват аутсорсинга като инструмент за добавяне на стойност към продуктите и услугите, които се предоставят на крайните потребители.

Предимствата, респ. предпоставките, свързани с аутсорсинга в областта на бизнес и публичното управление се отнасят не само до организационната ефективност като цяло, но и до служителите, изпълняващи трансферираните към външен изпълнител дейности. Аутсорсингът има двузачно влияние върху човешките ресурси в съвременните организации, което следва да е обект на задълбочен анализ и оценка от страна на мениджърите в двата сектора. За част от сътрудници задълженията в рамките на аутсорсинговия договор могат да се окажат доста привлекателни, защото откриват нови, по-различни възможности – подобрена комуникация, по-бърза обратна връзка, експедитивно решаване на възникнали проблеми, компютъризирани обучения,

<sup>8</sup> „Други тактически предимства на аутсорсинговия модел са: ...“ – Вж. **Parashkevova, A.** The Importance of Outsourcing as a Managerial Instrument for Public Sphere Organizations, 7th Knowledge, economy and management congress, 30 October – 1 December 2009, Yalova, Turkey.

<sup>9</sup> **Парашкевова А., П. Павлов.** Новият публичен мениджмънт – концептуална основа за използване на аутсорсинга в административна среда, III International Science Conference “Knowledge Society”, IV International Science Conference for Young Researchers “Technical Science and Industrial Management”, Volume 2, юни 2010, Nessebar, Bulgaria, 2–4 September 2010, ISSN 1313–4787.

кариерно развитие, програми за мотивация и кариерно развитие. Като цяло това способства за повишаване на духа на заетите и подобряване на качеството на тяхната дейност, вкл. и на качеството на обслужване от страна на служителите. За друга част от сътрудниците обаче – аутсорсингът води до редица неочаквани и неблагоприятни промени, например: преминаване към фирмата на аутсорсера, уволнение поради неизбежното съкращаване на щата, преквалификация поради необходимостта от преминаване на различна позиция като единствена алтернатива за запазване на работата и др. Във връзка с реализираните организационни трансформации аутсорсингът често предполага промени в трудовия договор на сътрудниците, свързани с комплекса от осигуровки, в т.ч. задължително здравно и пенсионно осигуряване и т.н.

Следва да се има предвид, че публичният и частният сектор се различават по отношение на рамките и спецификата на своята основна дейност и затова е невъзможно да използват един и същ модел на приложение на аутсорсинг. При вземането на решение за преход към аутсорсинг на мениджърите в публичните организации се налага да обмислят някои допълнителни фактори на средата като влиянието на политическия климат, профсъюзите, местната икономика, ситуацията по отношение на заетостта, наличните и необходимите средства за инвестиции. На прецизна преценка подлежат и потенциалните негативни последствия от аутсорсинга – уволнения, трансфер на умения, разходи за социално подпомагане на безработните, разрушаване на местния икономически климат спрямо възможните ползи, които би донесло внедряването на аутсорсинговия модел. В този смисъл приложението на аутсорсинга и в двата сектора следва да се извършва съобразно специфицирана **методика за оценка на необходимостта и определяне на процеси**, които имат най-голям потенциал за предаване към външен специализиран доставчик, при отчитане на рисковите фактори. При избора на модел за аутсорсинг е необходимо прецизно да се анализират промените, които се предполага, че ще се постигнат, както и да се прогнозира потенциалното изменение в стойността на процесите за възложителя.

### Прилики и разлики между публичния и частния сектор

Таблица 1

	ПУБЛИЧЕН СЕКТОР	ЧАСТЕН СЕКТОР
<b>Брой на потребителите</b>	Покрива цялата популация на държавата – всички граждани на местно/национално равнище	За ТНК – милиони клиенти с различно местонахождение по целия свят
<b>Брой на служителите и отделите</b>	Отдели за: HR, финанси, счетоводство, ИТ, проучване и др. към всяка публична структура	Отдели за: HR, финанси, счетоводство, ИТ, проучване и др. към всеки локален/регионален клон
<b>Водеща линия</b>	Максимален обхват на доставката на висококачествени публични услуги като социални помощи, регистрация/лицензиране, здраве, образование и др.	Оптимална печалба за всеки акционер (партньор) съсобственик
<b>Операционни проблеми</b>	Сложна бюрократична структура, ограничена експертиза, високи разходи за директно наемане на експерти	Комплексна организация на бизнеса – подразделенията, с различно местонахождение, следва да се придържат към местните разпоредби
<b>Стратегия за постигане на водещата линия</b>	Ограничаване на разходите, стандартизация и иновации	Ограничаване на разходите, стандартизация и иновации

*Източник:* адаптирано и допълнено по: **Mutiangpili, J.** Government Sector Outsourcing, Tholons, [http://www.tholons.com/nl\\_pdf/Government\\_Outourcing.pdf](http://www.tholons.com/nl_pdf/Government_Outourcing.pdf).

### **III. Особенности на аутсорсинга на процеси като иновативен управленски инструмент за рационализиране на дейността на организациите**

В съществуващите условия проблемът за дефинирането на факторите, определящи конкурентоспособността на организациите, се оказва особено актуален. Не съществува унифицирана система от препоръки, която би позволила да се рационализира дейността на бизнес и административните структури, независимо от вътрешната и външната им среда. Една от най-значимите характеристики на *външната среда* в съвременните условия се явява нейната *висока подвижност и непредсказуемост*. Промените в политиката, икономиката, демографските показатели, културата се случват толкова интензивно, че за организациите става все по-сложно да се приспособяват към тях. В тази връзка все по-актуално става *създаването на гъвкава система за адаптация към новите условия*, базирана на иновативността. **Повишаването на иновативността** на съвременните организации в бизнес сектора и в публичния сектор се превръща в една от най-важните управленски задачи, визирайки именно:

- усъвършенстване на системата за вътрешнофирмено управление, вкл. оптимизация на организационната структура; внедряване на нови производствени технологии; подобряване на информационната подкрепа на дейността и др.;
- способност за стегната и адекватна реакция на измененията на пазара чрез предлагане на нови или усъвършенствани стари продукти (услуги);
- прилагане на иновативни маркетингови похвати.

Съвременната иновационна дейност излиза извън рамките на чисто научно-техническата политика, основана на разработването и внедряването на нови продукти. Продуктовите иновации са били и ще останат стратегически фактор на развитие, но все по-често организациите използват в процеса на своята дейност цял комплекс от нововъведения, засягащ всички сфери на управление. Преходът към нов тип и методи на планиране и управление на организационните ресурси<sup>10</sup>, реструктурирането, внедряването на нови маркетингови подходи се превръщат в основа на управленската система на настоящия етап от нейното развитие.

Това обуславя разбирането за аутсорсинга като иновативен инструмент, използван в мениджмънта на съвременните организации.

За първи път класификация на аутсорсинга, превърнала се в класическа, е предложена от Gartner Group<sup>11</sup>. Тя се основава на разделението на техническото и бизнес-равнището, както и на типа обкръжение, според които се открояват четири направления в аутсорсинга (вж. таблица 2.): **BPO**<sup>12</sup>; **BSP**<sup>13</sup>; **ITO**<sup>14</sup>; **ASP**<sup>15</sup>.

В теорията и практиката са се обособили различни видове аутсорсинг според обхвата на използваните класификационни критерии. В зависимост от обекта на аутсорсинга се разглеждат три основни негови разновидности (вж. фиг. 2.), но те се доразвиват и специфицират от възможните сфери за неговото приложение в организацията<sup>16</sup> (вж. фиг. 3.). Акцентът в настоящото изследване е поставен върху BPO с оглед анализиране на възможностите за усъвършенстване на дейността на

<sup>10</sup>Парашкевова, А. Ръководство за семинарни упражнения по управление на иновациите. Колор принт, Варна, 2011

<sup>11</sup>Вж. GartnerGroup – [www.gartner.com](http://www.gartner.com).

<sup>12</sup>BPO – от англ. ез. – *Business Process Outsourcing* – аутсорсинг на бизнес процеси.

<sup>13</sup>BSP – от англ. ез. – *Business Service Provider* – доставчик на бизнес услуги.

<sup>14</sup>ITO – от англ. ез. – *IT Outsourcing* – аутсорсинг в сферата на информационните и комуникационните технологии.

<sup>15</sup>ASP – от англ. ез. – *Application Service Provider*, application – приложение, апликация – доставчик на приложения за услуги (програми, апликации).

<sup>16</sup>Вж. Парашкевова, Л., А. Парашкевова Аутсорсинг. В., Колор-принт, 2008, с.14–17.

съвременните организации чрез резултатно използване на аутсорсинга на определени процеси.

**Аутсорсингът на бизнес процеси** не е ново явление в управленската практика. В обобщен вид той представлява *сключване на договор с външна организация с цел предаване на отговорността за реализация на разглеждания процес*. Трите основни разновидности на ВРО се различават основно по обема на предаваните към външен доставчик дейности. Класифицирайки аутсорсинговото взаимодействие при ВРО, на основа на моделите на взаимодействие възложител – изпълнител, могат да се изведат като обект на договора следните процеси:

- *бизнес процеси, които са тясно свързани с осигуряването на основната дейност* – енергийно стопанство, производство на резервни части, организация на транспорта, ремонтни и други спомагателни дейности, логистични процеси;
- *бизнес процеси, които са важни за развитието на организацията*, но реализирането им изисква както наличието на подходящо оборудване и специализирана подготовка на сътрудниците, така и оптимална организация при изпълнението на процеса – ИТ, маркетинг, реклама, счетоводни и юридически услуги, подбор и обучение на персонала;
- *бизнес процеси, които не изискват висока квалификация на персонала*, но са обемни, ресурсоемки и монотонни по своя характер – внасяне на големи масиви информация в бази данни, неквалифициран ръчен труд, почистване на помещения, куриерски услуги и т.н.

### Направления в аутсорсинга

Таблица 2

	Специализирана среда	Обща среда
<b>Бизнес равнище</b>	ВРО	BSP
<b>Техническо равнище</b>	ИТО	ASP

Източник: <http://www.outsourcing.ru/content/rus/138/1387-article.asp>

С оглед на адаптирането на ВРО за нуждите на административните структури е необходимо да се анализира смислово понятието „бизнес процес“, да се дефинира неговият условен еквивалент за нуждите на администрацията на държавните органи, както и да се формулира съдържателният обхват на процесите, подходящи за предаване за изпълнение от външна организация в административна среда<sup>17</sup>.

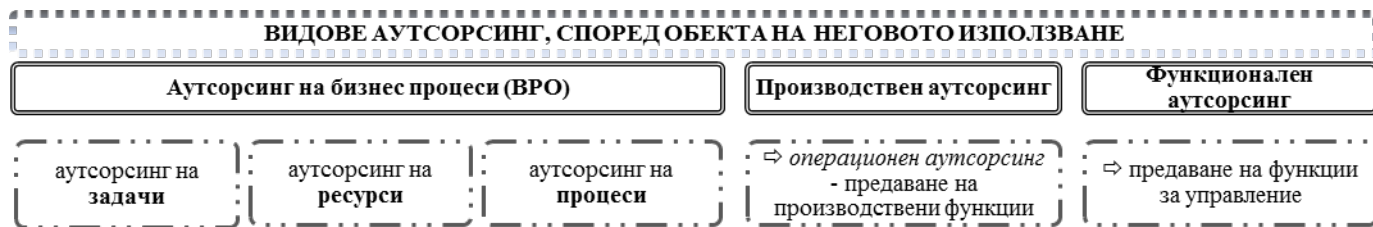
Съществуват множество интерпретации на термина „бизнес процес“. В началото на 90-те години на XX век бизнес структурите се обръщат към реинженеринга с цел възвръщане на конкурентоспособността си. Ключов елемент от реинженеринга на бизнес процеси<sup>18</sup> е фокусът върху бизнес процеса сам по себе си. Така през 1993 г., Дейвънпорт дефинира бизнес процеса като „... структуриран, обмислен набор от дейности, необходими за изготвянето на специфичен продукт, предназначен за определен клиент или пазар. Това предполага силен акцент върху начина на извършване на работата в една организация ... Процесът представлява специфична

<sup>17</sup>Вж. Парашкевова, А. Аутсорсинг в териториалната администрация – бариери и фактори за усъвършенстване. Дисертационен труд, Варна, 2011.

<sup>18</sup>Реинженеринг на бизнес процесите – от англ. ез. – *Business Process Reengineering – BPR* – предполага фундаментално преосмисляне и пълно препроектиране на бизнес процесите за достигане на коренни подобрения в основните показатели на предприятието (М. Хамър и Д. Чампи – създатели на теорията за реинженеринга).



подредба на дейностите във времето и пространството:...структура на действие ... процесите са тази структура, чрез която една организация прави необходимото, за да предостави стойност на своите клиенти”<sup>19</sup>. Хамър и Чампи коментират бизнес процеса като, „... съвкупност от различни видове дейност, в рамките на които на входа се използват един или повече видове ресурси и като резултат на изхода се създава продукт, представляващ ценност за потребителя”<sup>20</sup>. Други автори използват дефиниция, която поставя фокуса върху клиентите, твърдейки, че „бизнес процесът представлява поредица от стъпки, предназначени за производството на стока или услуга. Повечето процеси ... са кросфункционални, запълващи празните места в организационния план. Някои процеси резултират в стока или услуга, която придобиват клиентите. Те са първични процеси. Други процеси създават продукти, които остават невидими за потребителите, но са крайно необходими за ефективното управление на бизнеса. Това са второстепенни процеси”<sup>21</sup>. Деминг обобщава, че „...кои и да е видове дейност в работата на организацията”<sup>22</sup> могат да се разглеждат като бизнес процеси. Традиционното разбиране е, че характерни за организациите са процесите, които се подразделят в следните категории<sup>23</sup> (вж. таблица 3).



**Фиг. 2. Видове аутсорсинг според обекта**

*Източник:* адаптирано по Парашкевова, Л., А. Парашкевова. Аутсорсинг. В., Колор-принт, 2008.

При пренасянето на управленския инструментариум на аутсорсинга в администрацията обаче е необходимо да се уточни съдържателният обхват на процесите, подлежащи на предаване за изпълнение от външна организация. Пряката аналогия предполага, че ако за управлението на частните структури е необходимо наличието на бизнес процеси, то за дейността на административните структури следва да са присъщи административните процеси. Респективно еквивалентът на ВРО в публичния сектор следва да се определи като аутсорсинг на административните процеси<sup>24</sup>.

Следва обаче да се направи известно уточнение, от гледна точка на управлението в административна среда. Общото между повечето от разпространените дефиниции е, че „**административният процес** се разглежда като *взаимодействие от работи (дейности или задачи), резултатът от които е услуга, необходима на гражданина клиент*.

<sup>19</sup>Вж. Davenport, T. Process Innovation: Reengineering work through information technology. Harvard Business School Press, Boston, 1993.

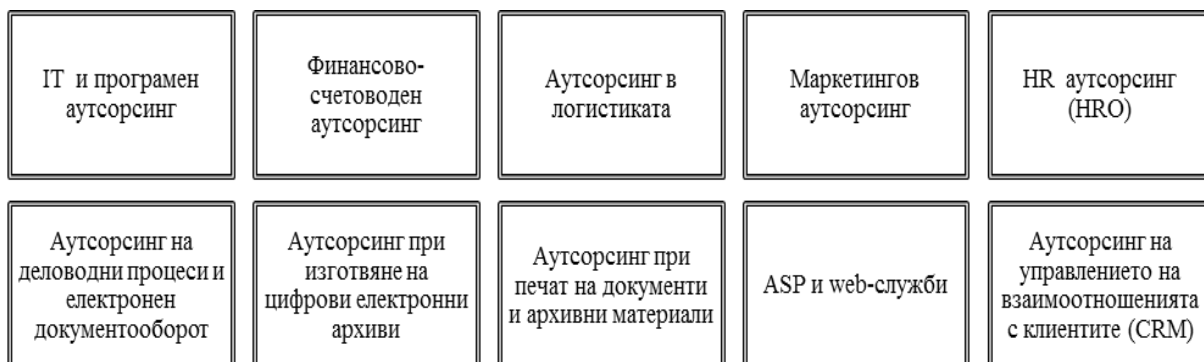
<sup>20</sup>Вж. Хаммер, М., Д. Чампи. Реинжиниринг корпорации: манифест революция в бизнесе. СПб., 2000.

<sup>21</sup>Вж. Rummler, G., A. Brache. Improving Performance: How to manage the white space on the organizational chart. Jossey-Bass, San Francisco, 1995.

<sup>22</sup>Вж. Deming, W. Quality, productivity, and competitive position, Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982.

<sup>23</sup>Вж. Буч, О. Процессный подход к управлению предприятием: аутсорсинг бизнес процессов. Вестник МГТУ, том 11, №2, 2008, с. 264–267.

<sup>24</sup>Аутсорсинг на административни процеси (от англ. ез. – *Administrative Process Outsourcing – APO*).



**Фиг. 3. Сфери на приложение на аутсорсинга**

*Източник:* адаптирано по – **Парашкевова, Л., А. Парашкевова.** Аутсорсинг. В., Колор-принт, 2008.

Прави впечатление, че докато в категоризацията на бизнес процесите при ВРО подчертано присъства управленският компонент, то при аналогичното приемане, че на аутсорсинг в административна среда подлежат само административните процеси, се пропуска ключов момент, а именно – вземането на решение. И докато административните процеси включват използването на ресурсите за постигане на значима за клиента услуга, то управлението в административна среда е основна дейност, насочена към ефективното организиране на ограничените ресурси, присъщи за административните структури за постигане на техните цели.

От тази гледна точка може да се направи изводът, че изчерпателният аналог на понятието „бизнес процес“, с оглед внедряването на ВРО в публичните организации, следва да се разбира като „**административно-управленски процес**“. Административно-управленските процеси следва да се разглеждат като *целенасочена дейност по създаването на структура от взаимосвързани операции, дейности, процедури и процеси, насочени към ефективното използване на публичните ресурси и постигането на изискуемия от потребителите на публични услуги краен резултат.*

На тази основа може да се обобщи понятието „**административен аутсорсинг**“ като *трансфериране на административно-управленски процеси или конкретни операции, дейности и процедури от техния състав към външен изпълнител чрез сключване на срочно договорно споразумение с цел намаляване на разходите, повишаване на ефективността, подобряване на качеството и бързината на доставка на публични услуги за клиентите и/или на вътрешната организация на дейността на администрацията при предаване на лимитирана отговорност за управлението, администрирането и изпълнението на договорения(те) процес(и) и/или компоненти него (от тях).*

Разглежданите процеси – обект на усъвършенстване чрез аутсорсинга, са свързани и се обособяват от основните функции на административните структури, а именно:

- обслужване на дейността на държавния орган;
- обслужване на гражданите и бизнеса;
- взаимодействие с други администрации, бизнеса, неправителствените организации (НПО), структурите на гражданското общество (СГО) и други социално-икономически системи.

Това позволява да се направи следното уточнение относно типологията на административно-управленските процеси от гледна точка на аутсорсинга в административна среда (вж. таблица 4).

## Категоризация на бизнес процесите

Таблица 3

<b>Основни бизнес процеси</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– включват текущата дейност на организацията, свързана със създаването на стоки (и/или услуги);</li> <li>– осигуряват всички етапи на жизнения цикъл на продукта.</li> </ul>
<b>Спомагателни бизнес процеси</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– процеси, които са насочени към осигуряване на основните процеси, процеси за управление на ресурсите и за организационно развитие;</li> <li>– формират инфраструктурата на организацията.</li> </ul>
<b>Управленски бизнес процеси</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– процеси, които осигуряват общия мениджмънт на организацията;</li> <li>– вертикални по своята същност: <i>управление на персонала, управление на информацията, управление на финансите, управление на взаимодействието на организацията с външната среда, управление на промените.</i></li> </ul>

*Източник:* адаптирано по: **Буч, О.** Процессный подход к управлению предприятием: аутсорсинг бизнес-процессов. Вестник МГТУ, том 11, №2, 2008.

## Типология на административно-управленските процеси

Таблица 4

<b>Основни административно-управленски процеси</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегически значимите процеси по веригата за извършване на административната услуга.</li> </ul>
<b>Спомагателни административно-управленски процеси</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– изпълняват подчинени (подпомагащи) задачи и създават необходимите предпоставки за правилното и безпрепятствено осъществяване на основните процеси;</li> <li>– не са ориентирани към външната среда.</li> </ul>

*Източник:* адаптирано по: **Павлов, П.** Държавното управление и администрацията в европейски контекст. Ориентири за трансформация. УИ на ВСУ “Ч. Храбър”, 2007.

Обикновено решенията за използване на аутсорсинга се базират върху установяване на ключовите и неосновните сфери на дейност на организацията и анализа на целесъобразността за делегиране на определени функции на аутсорсер. Счита се, че подходящи за аутсорсване са онези процеси, които не влизат в ядрото на дейността на организацията (неключови, спомагателни, второстепенни процеси)<sup>25</sup>. Като предимство на аутсорсинговите технологии в тези случаи се изтъква фактът, че услугите на специализираните фирми могат да дадат значителни стратегически предимства в: управлението на кадрите, логистиката, обслужването на сгради и почистването на офиси (от англ. ез. – *facility management*), планирането на пътуванията

<sup>25</sup>Вж. **Парашкевова, А.** Аутсорсингът в управлението на организацията – Годишник Варненски свободен университет, год. XIII, т. XIII, ISSN 1310-800X, 2007, с. 194–243.

на персонала, поддръжката на информационните управленски системи. Това са рутинни, но често разходни за изпълнение задачи.

Изброените по-горе процеси се отличават с някои характеристики, които ги правят подходящи за аутсорсинг както в бизнес организациите, така и в администрацията, а именно:

- висока степен на стандартизация;
- лесно измерими нива на услугата (SLA<sup>26</sup>);
- относителна степен на централизация;
- голям обем от операции и дейности, необходими за изпълнението им.

Независимо от сходствата в бизнес процесите (административно-управленските процеси), всяка организация на етапа на идентификацията им следва да отговаря на спецификата си. Главната причина, иницираща използването на аутсорсинга в държавните органи и тяхната администрация е необходимостта от намаляване на разходите за ИТ технологии (доставка на Интернет, инсталиране и поддръжка на софтуерни продукти, разработване на приложения за нуждите на публичните организации, обучение на кадри). Публичната организация възложител следва внимателно да анализира съвкупността от решавани от компанията задачи, да ги съпостави със стратегическите цели, за да дефинира функциите, операциите, бизнес процесите, които има смисъл да се предават на аутсорсер. Практиката показва, че функциите, които се базират на уникални навици, знания и *know-how* (системи за обслужване на клиенти, технологии, дизайн, логистика и т.н.), не се трансферират за външно изпълнение. Разпространено е мнението, че аутсорсингът следва да включва предаване само на второстепенни, периферни функции, а основната дейност следва да бъде твърдо контролирана и прецизно защитена.

На практика аутсорсингът отдавна е излязъл извън своите първоначални рамки. Днес той се превръща в актуална концепция за организация на процесите и бизнес и в публичните организации, а бизнес секторът на аутсорсерите се формира в самостоятелен и печеливш сектор съдейки по мащаба му на развитие като цяло. Като резултат от използването на аутсорсинга организациите постигат ефективност на процесите чрез увеличаване на производителността на труда в ключовите направления на дейността си, понижаване на равнището на разходите, намаляване на времето на създаването на стоките и услугите.

По естествен начин еволюиращата технология на аутсорсинга днес позволява да се печели не чрез създаване на вътрешни структури (със съпътстващите този процес допълнителни разходи), а чрез обединение на вече действащи организации в една система.

#### **IV. Заключение**

Налагат се следните изводи, свързани с възможността за използване на аутсорсинга като иновативен инструмент в бизнес и публичния мениджмънт:

**Първо**, реалностите, произтичащи от глобализацията и евроинтеграцията, поставят въпроса за качествена трансформация на подходите и методите за управление на съвременните организации в бизнес сектора и в публичния сектор у нас, свързани с рационализирането на тяхната дейност в съвременните реалии. Както бизнесът, така и публичните структури са подложени на силен натиск, продиктуван от необходимостта от съкращаване на разходите и недостига на времеви и човешки ресурси, от една

---

<sup>26</sup>SLA – от англ. ез. – *Service Level Agreement* – представлява част от договора за аутсорсинг, която формално описва изискванията към предаваната за изпълнение услуга като: технически параметри, време на доставка, експлоатационни характеристики, коефициент на полезно действие и др. Формулирането, проследяването на изпълнението и управлението на метриките на SLA са ключов момент за управлението на аутсорсинговия договор (от англ. ез. – *Outsourcing Relationship Management* – ORM). SLA често дава възможност да се прекрати неефективно взаимоотношение, когато не са спазени изискванията за качество на услугата.

страна, а от друга – от непрекъснато повишаващите се изисквания на потребителите към качеството и начините на доставка на предлаганите продукти и услуги. Степента, в която съвременните организации удовлетворяват изискванията на потребителите, е един от основните индикатори за резултатността на административно-управленската им дейност.

**Второ**, анализът на генезиса и развитието на понятието “аутсорсинг” в контекста на сравнението между бизнес сектора и публичния сектор, като обекти на аутсорсинга дава основание за извода, че организациите в двете сфери не се различават особено нито по отношение на общите предпоставки, придаващи атрактивност на аутсорсинговия модел на управление, нито по възможността за постигане на неговите основни предимства. Именно приликите с частния сектор са основа за трансформации в публичното управление и преход към изучаване, адаптиране и интегриране в мениджмънта на административните структури на бизнес модел като аутсорсинга.

**Трето**, използването на аутсорсинга позволява на съвременните организации в двата сектора да намалят операционните си разходи, да се концентрират върху ключовата си дейност, да подобрят качеството на предлаганите продукти и услуги, да получат достъп до най-добрите технологии, да привлекат първокласни специалисти, да споделят рисковете с партньорите си. Следва да се има предвид, обаче, че частните и публичните организации се различават по спецификата на своята основна дейност и затова е невъзможно да използват един и същ модел за приложение на аутсорсинг. Необходимо е разработването на подходящи механизми за трансфер, за да се реализира аутсорсингът като средство за повишаване на ефикасността не само на бизнеса, но и на публичното управление.

**Четвърто**, проведените съпоставителни анализи на аутсорсинга на процеси налагат за нуждите на публичните организации да бъдат идентифицирани и смислово прецизирани еквивалентите на понятията „бизнес процес“ и „аутсорсинг на бизнес процеси“ с оглед на по-коректното обособяване на комплекса от дейности, свързани с прилагането на аутсорсинга в административна среда.

#### **Литература:**

1. **Андонова, К.** Взаимодействие между партньорите в регионалното развитие – възможности за подобряване на конкурентоспособността в отговор на кризата. Първа международна научно-практическа конференция „Икономика и мениджмънт’ 2010” – „Бизнесът и публичният сектор в икономическа криза – проблеми и перспективи”, Университетско издателство при Технически университет – Варна, 2010, ISSN 1314–197X.

2. **Великова, М.** Иновационни подходи и инструменти за насърчаване на местното икономическо развитие. В сб. материали от III International Science Conference for Young Researchers “Technical Science and Industrial Management”, Volume 4, Nessebar, Buulgaria, 2–4 September 2009, ISSN 1313–4787

3. **Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций.** Учебное пособие Под ред. проф. Б.А. Аникина, М., ИНФРА-М, 2003.

4. **Буч, О.** Процессный подход к управлению предприятием: аутсорсинг бизнес-процессов. Вестник МГТУ, том 11, №2, 2008, с. 264-267.

5. **Недялкова, А., Д. Филипов, З. Бауман.** Глобализъм, регионализъм и антиглобализъм. Албатрос, С., 2005.

6. **Павлов, П.** Държавното управление и администрацията в европейски контекст. Ориентири за трансформация. УИ на ВСУ “Ч. Храбър”, с. 51, 2007.

7. **Парашкевова, А.** Аутсорсингът в управлението на организацията – Годишник Варненски свободен университет, год. XIII, т. XIII, ISSN 1310-800X, 2007, с. 194-243.
8. **Парашкевова, А.** Превенция на конфликти при аутсорсинга на публични услуги, “Инфраструктурна конфликтология и сигурност”, Научна конференция по конфликтология с международно участие, С., УНСС, 2009.
9. **Парашкевова, А.** Ръководство за семинарни упражнения по управление на иновациите. Колор принт, Варна, 2011.
10. **Парашкевова, А.** Аутсорсинг в териториалната администрация – бариери и фактори за усъвършенстване. Дисертационен труд, Варна, 2011.
11. **Парашкевова А., П. Павлов.** Новият публичен мениджмънт – концептуална основа за използване на аутсорсинга в административна среда. III International Science Conference “Knowledge Society”, IV International Science Conference for Young Researchers “Technical Science and Industrial Management”, Volume 2, юни 2010, Nessebar, Bulgaria, 2–4 September 2010, ISSN 1313–4787.
12. **Парашкевова, Л., А. Парашкевова.** Предприемачеството в глобалната икономика. В., Изд. Колор-принт, 2007.
13. **Парашкевова, Л., А. Парашкевова.** Аутсорсинг. В., Колор-принт, 2008, с. 6–7.
14. **Портър, М.** Конкурентното предимство на нациите. С., Класика и стил, 2004.
15. **Хаммер, М., Д. Чампи.** Реинжиниране на корпорации: манифест на революция в бизнеса. СПб., 2000.
16. **Andonova, K.** Innovation approaches for managing municipal property – problems and challenges in the Bulgarian practice, The 19th NISPAcee Annual Conference ‘Public Administration of the Future’, 19–22 May 2011, Varna, Bulgaria.
17. **Davenport, T.** Process Innovation: Reengineering work through information technology. Harvard Business School Press, Boston, 1993.
18. **Deming, W.** Quality, productivity, and competitive position, Cambridge. MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982.
19. **Kettl, D.** The Global Public Management Revolution. Brookings, Washington, 2000, p. 30, 33.
20. **Parashkevova, A.** The Importance of Outsourcing as a Managerial Instrument for Public Sphere Organizations. 7th Knowledge, economy and management congress, 30 October – 1 December. 2009, Yalova, Turkey.