ФИРМЕНА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ И МЕЖДУНАРОДНИ ТЪРГОВСКИ ОТНОШЕНИЯ В ЕПОХАТА НА ГЛОБАЛНА НЕСИГУРНОСТ

Перспективи и стратегии за устойчиво развитие



Под общата редакция на доц. д-р Драгомир Илиев

Академично издателство „Ценов“
Свищов
2026

ФИРМЕНА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ И МЕЖДУНАРОДНИ ТЪРГОВСКИ ОТНОШЕНИЯ В ЕПОХАТА НА ГЛОБАЛНА НЕСИГУРНОСТ

Перспективи и стратегии за устойчиво развитие

Колективна монография

Под общата редакция на
доц. д-р Драгомир Илиев

Академично издателство „Ценов“
2026

Настоящата колективна монография е разработена и публикувана с подкрепата на Института за научни изследвания към Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов по Проект ИП2-2025: *„Предизвикателства пред фирмената интернационализация и външнотърговските отношения в условия на глобална несигурност“* с ръководител доц. д-р Драгомир Илиев.

Всички права запазени. Нито една част от тази книга не може да бъде размножавана, обработвана със системи за съхранение на информация или предавана по каквито и да е начини, включително фото копиране, без писменото разрешение на издателя.

Настоящото издание не е предназначено за продажба и всяка продажба и препродажба се разглежда от издателя като нарушаване на авторските права.

Рецензенти:
Проф. д-р Галина Захариева
Проф. д-р Светослав Илийчовски

© Академично издателство „Ценов“, 2026

Достъпно на | Available at: dlib.uni-svishtov.bg/handle/10610/5375

DOI: doi.org/10.58861/tae.mono.PZKY5014

ISBN: 978-954-23-2694-6

СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ …… 7

ЧАСТ ПЪРВА …….. 11
ГЕОИКОНОМИЧЕСКА НЕСИГУРНОСТ, РЕГИОНАЛНА ИНТЕГРАЦИЯ И УСЛОВИЯ ЗА МЕЖДУНАРОДНА ТЪРГОВИЯ

Глава 1. …… 12
Теоретичен и литературен обзор: ефективността на икономическите санкции в съвременната геоикономическа динамика

Георги Витков

Проследява дебата за ефективността на санкциите и ролята на търговските и финансовите мрежи при ограничаване на достъпа до ресурси.

Глава 2. …….. 21
Протекционизъм и регулаторни бариери в условията на глобална несигурност: отражение върху енергийния преход и пазарната интеграция в Европейския съюз

Жени Антонова

Разглежда европейските регулаторни инструменти, стратегическите зависимости и отражението им върху енергийния преход и пазарната интеграция.

Глава 3. ……. 51
Динамика на преките чуждестранни инвестиции в контекста на Африканската континентална зона за свободна търговия

Анита Йорданова

Анализира динамиката на преките чуждестранни инвестиции в седем държави след ранната ратификация и началото на търговията по AfCFTA.

Глава 4. …….. 76
Общият говорим език и двустранният износ на европейските страни

Маргарита Михайлова, Драгомир Илиев

Оценява връзката между езиковата свързаност и двустранния стоков износ на 36 европейски страни през 2012-2024 г. и съпоставя резултатите по региони.

ЧАСТ ВТОРА …….. 88
ДОСТЪП ДО МЕЖДУНАРОДНИ ПАЗАРИ И ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ

Глава 5. …… 89
Дигиталната интернационализация като фактор за устойчивост на предприятията в условията на глобална несигурност

Невин Ангелова

Изследва електронните продажби, платформите и облачните услуги като средства за пазарен достъп, диверсификация и устойчивост.

Глава 6. …….. 105
Образованието като фактор за развитие на дигитални способности и международна конкурентоспособност на МСП в условията на платформена икономика

Юксела Брахимбашева

Изяснява как образованието и обучението подпомагат изграждането на дигитални способности и международната конкурентоспособност на МСП.

Глава 7. …… 127
Сезонният недостиг на кадри в туризма и ролята на работниците от трети държави

Ивайло Петров

Анализира кадровия недостиг в българския туризъм и условията, при които наемането на работници от трети държави подпомага сезонната заетост.

ЧАСТ ТРЕТА ……. 176
УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЦЕСИТЕ И МЕЖДУНАРОДНИТЕ ПАРТНЬОРСТВА

Глава 8. …….. 177
Форми и механизми за адаптация на външнотърговските връзки към глобалната несигурност

Здравко Любенов

Разглежда как геополитическият риск и логистичните сътресения променят външнотърговските връзки. Съпоставя механизмите за адаптация, сред които диверсификацията, регионализацията и преструктурирането на веригите за доставки.

Глава 9. ……. 190
Управление на процесите, измерване на ефективността и оптимизация на ресурсите в международните компании

Веселин Михайлов

Предлага рамка за измерване на процесната ефективност, управление на капацитета и оптимизация на ресурсите в международните компании.

Глава 10. …… 212
LEAN SIX SIGMA като инструмент за оптимизация на бизнес процесите в условията на глобална несигурност

Веселин Михайлов

Представя цикъла DMAIC и инструменти за намаляване на загубите, вариациите и дефектите в бизнес процесите.

Глава 11. …… 229
Финансови модели и механизми за разплащане в международните аутсорсинг партньорства

Веселин Михайлов

Съпоставя модели за ценообразуване и разплащане и разглежда договорните и финансовите рискове при международния аутсорсинг.

ЗА АВТОРИТЕ …… 241

Глава 9
УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЦЕСИТЕ, ИЗМЕРВАНЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА И ОПТИМИЗАЦИЯ НА РЕСУРСИТЕ В МЕЖДУНАРОДНИТЕ КОМПАНИИ

Веселин Михайлов

Въведение

Международните компании функционират в среда, в която конкурентоспособността зависи не само от продуктовото портфолио, пазарното присъствие и финансовата устойчивост, но и от способността да се изпълняват последователно и предвидимо сложни вериги от взаимосвързани дейности. Поръчки, плащания, обслужване на клиенти, управление на доставчици, обработка на данни и отчетност често преминават през няколко организационни звена, информационни системи и национални юрисдикции. В подобна среда локалната оптимизация на отделна дейност може да не подобри общия резултат, ако създава допълнителни забавяния или прехвърля натоварването към друго звено.

Процесният подход поставя във фокуса не отделните длъжности и функционални подразделения, а потока от дейности, чрез който се създава резултат за вътрешен или външен клиент. Дюма и др. (2018) разглеждат управлението на бизнес процесите като систематичен подход към идентифицирането, моделирането, анализа, редизайна, изпълнението и мониторинга на процесите. Тази перспектива е особено важна за международните организации, в които функционалните граници и географското разстояние могат да затруднят видимостта върху цялостното изпълнение.

Едновременно с това управленските решения трябва да се основават на надеждно измерване. Без ясни показатели организацията трудно различава реалното подобрение от субективното усещане за напредък. Но и самото измерване не е достатъчно: показатели, които не са свързани със стратегическите цели, могат да насърчат поведение, което

подобрява локалния резултат за сметка на крайния клиент или на цялата организация. Следователно управлението на процесите, измерването на ефективността и оптимизацията на ресурсите следва да се разглеждат като единна система.

Целта е да систематизира теоретичните основания и практическите принципи за интегрирано управление на процесите в международните компании. За постигането ѝ са поставени следните задачи: да се изясни същността на процесния подход; да се разграничат ефективност, ефикасност и производителност; да се систематизират показателите за оценка на процесите; да се анализират подходите за оптимизация на ресурсите; да се разгледат методите за непрекъснато подобрение и ролята на дигитализацията; и да се предложи концептуална рамка за управление на процесната ефективност в международна среда.

Разработката има концептуално-аналитичен характер и се основава на преглед и синтез на утвърдена научна литература по управление на бизнес процесите, измерване на резултатите, производителност и подобрение на качеството. Тя не претендира за емпирично доказване на ефект чрез първични данни от конкретна компания. Предложените модели и таблици имат аналитичен характер и могат да бъдат адаптирани към различни отрасли и функционални области.

1. Теоретични основи на управлението на бизнес процесите

Бизнес процесът може да бъде определен като логически свързана последователност от събития, дейности и решения, която преобразува входове в резултат с определена стойност за клиент или друг заинтересован участник. Входовете могат да включват информация, документи, материали, финансови средства, време и експертен труд, а изходът може да бъде продукт, услуга, взето решение, извършено плащане или предоставена информация. Основен признак на процеса е наличието на начало и край, определим резултат, участници, правила и критерии за оценка.

Управлението на бизнес процесите (Business Process Management, BPM) надхвърля описанието на процедурите. То представлява управленска способност за систематично идентифициране, проектиране, изпълнение, наблюдение и подобряване на процесите в съответствие със

стратегическите цели. В жизнения цикъл на BPM обичайно се включват идентифициране на процесите, откриване и моделиране на текущото състояние, качествен и количествен анализ, редизайн, внедряване и мониторинг (Dumas et al., 2018). Тези етапи не трябва да се разбират като еднократна линейна процедура: наблюдението може да разкрие нови проблеми и да върне организацията към анализ или проектиране.

Функционалната структура групира хората според специализацията им – например финанси, продажби, обслужване, информационни технологии или човешки ресурси. Тази структура осигурява експертност и ясни линии на отчетност, но може да създава „силози“, когато всяко звено оптимизира собствените си задачи. Процесният подход допълва функционалната структура с хоризонтален поглед върху резултата и връзките между участниците. Това не означава непременно премахване на функционалните отдели, а изясняване на собствеността върху крайния процес и механизмите за координация.

Важен елемент е разграничението между процес, процедура и работна инструкция. Процесът описва цялостния поток и неговия резултат; процедурата определя реда и правилата за изпълнение; работната инструкция уточнява конкретни действия на оперативно ниво. Смесването на тези равнища води до прекомерно детайлни процесни модели или, обратно, до общи описания, които не помагат на служителите да изпълняват задачите си последователно.

Процесите могат да се групират като основни, управленски и подпомагащи. Основните създават непосредствена стойност за клиента; управленските осигуряват планиране, контрол и вземане на решения; подпомагащите предоставят ресурси и услуги, необходими за функционирането на организацията. Категориите не са абсолютни: един и същ процес може да бъде основен за вътрешен доставчик на услуги и подпомагащ за компанията като цяло. По-важно е да се дефинират клиентът, резултатът и критериите за стойност.

За международните компании процесният поглед има допълнителна стойност, защото една и съща услуга може да бъде изпълнявана от различни държави, центрове за споделени услуги и локални екипи. Ако няма общо определение на процеса, сравненията между звената стават ненадеждни: едни екипи може да включват допълнителни контролни дейности в измервания цикъл, а други да ги

отчитат отделно. Предварителното съгласуване на граници, входове, изходи, правила и изключения е условие за смислен анализ.

Зрелостта на процесното управление се проявява не само в наличието на карти и процедури, но и в степента, в която процесите имат определени собственици, измерими цели, надеждни данни, управленски ритъм и механизми за подобрение. Процесната документация, която не се използва при планиране, обучение и вземане на решения, рискува да се превърне в административен артефакт. Затова управлението на процесите трябва да бъде свързано с реалните управленски цикли и отговорности.

Таблица 1. Основни елементи на процесното управление

Елемент	**Основен въпрос**	**Практическо значение**
Граница на процеса	Къде започва и завършва процесът?	Осигурява сравнимост и яснота на обхвата.
Клиент и резултат	Кой получава резултата и каква стойност очаква?	Насочва подобренията към реалните потребности.
Собственик на процеса	Кой отговаря за цялостния резултат?	Намалява размиването на отговорността между звената.
Входове и изходи	Какво е необходимо и какво се произвежда?	Подпомага анализа на зависимости и предавания.
Показатели и контрол	Как се установява дали процесът работи добре?	Осигурява основа за управление чрез данни.
Подобрение	Как се откриват и отстраняват причините за отклонения?	Превръща измерването в действие.

Източник: обобщение на автора на основата на Дюма и др. (2018) и фом Броке и Роземан (2015).

2. Ефективност, ефикасност и производителност: понятийни разграничения

В управленската практика термините „ефективност“, „ефикасност“ и „производителност“ често се използват като взаимозаменяеми, въпреки че отразяват различни аспекти на изпълнението. За целите на процесното управление е необходимо те да бъдат разграничени, защото всеки от тях насочва към различен тип решение. Ефикасността се отнася до съотношението между използваните ресурси и произведения резултат;

ефективността – до степента, в която са постигнати поставените цели и очакваните резултати; производителността – до количеството резултат, произведен с определен обем входове, например транзакции на човекочас.

Процес може да бъде ефикасен по отношение на разходите, но неефективен спрямо целта, ако обработва голям брой случаи, но допуска значителни грешки или не спазва договорените срокове. Обратно, високото качество и пълното изпълнение на целите може да бъдат постигнати чрез прекомерен ресурс, което поставя въпроса за ефикасността. Следователно оценката на процеса трябва да включва балансиран набор от показатели, а не един-единствен индикатор за обем или цена.

Нийли, Грегори и Платс (Neely, Gregory & Platts, 1995) подчертават значението на системите за измерване на резултатите като средства за количествено определяне на ефикасността и ефективността на действията. Каплан и Нортън (Kaplan & Norton, 1992) показват, че финансовите показатели сами по себе си не дават достатъчно информация за бъдещото представяне и предлагат балансиран подход, който съчетава финансови и нефинансови измерения. При процесите това означава да се наблюдават едновременно разходи, време, качество, клиентски резултат, устойчивост и развитие на капацитета.

Производителността трябва да се интерпретира внимателно. Увеличаването на броя обработени случаи за служител може да е резултат от опростяване на задачите, но може да произтича и от прехвърляне на контролни действия към друг екип или от натрупване на неизпълнени изключения. Поради това количествените показатели трябва да бъдат съпоставени с качеството, сложността на случаите и крайните резултати. В международна среда сравненията следва да отчитат и различията в регулации, продуктови характеристики, език и структура на клиентската база.

Една полезна рамка за оценка е да се задават пет въпроса: постигнат ли е желаният резултат; спазен ли е срокът; какво качество е осигурено; какви ресурси са използвани; и какъв риск или допълнителна работа е създадена. Тази рамка не замества конкретните показатели, а помага да се избегне прекомерното фокусиране върху едно измерение.

3. Изграждане на система за измерване на процесната ефективност

Системата за измерване започва с превеждане на стратегическите цели в процесни резултати. Ако организацията поставя акцент върху клиентското преживяване, процесните цели могат да включват по-кратък срок за обслужване, по-малко повторни контакти и по-висок процент на решаване при първо изпълнение. Ако приоритетът е финансовата устойчивост, могат да се наблюдават разход на транзакция, време за осчетоводяване, точност на плащанията, просрочени вземания и предвидимост на паричните потоци. Показателите трябва да следват целите, а не да се избират само защото са лесно достъпни в системите.

Всеки показател следва да има недвусмислена дефиниция, формула, източник на данни, честота на измерване, отговорник, целева стойност и правила за интерпретация. Без тези елементи различните екипи могат да изчисляват еднакво наречен показател по различен начин. Например „време за обработка“ може да означава активно време на работа или календарно време от получаването до приключването. Двете величини са полезни, но отговарят на различни управленски въпроси и не бива да се смесват.

Показателите могат да бъдат водещи и изоставащи. Изоставащите отразяват вече настъпил резултат – например общ разход за периода, процент грешки или натрупани просрочия. Водещите сигнализират фактори, които вероятно ще повлияят на бъдещия резултат – например дял на непълните заявки, натоварване спрямо наличния капацитет, брой случаи извън стандартния поток или процент задачи, върнати за корекция. Комбинацията от двата вида позволява да се управляват не само последствията, но и причините.

Надеждността на данните е критична. Данните могат да бъдат непълни, закъснели, дублирани или дефинирани различно в отделните системи. Преди да се използва показател за оценка на екип или за решение за ресурс, е необходимо да се провери неговата пълнота, последователност и съпоставимост. OECD (2001) отбелязва, че измерването на производителността изисква внимателно разглеждане на методологичните въпроси, особено при международни сравнения. Този принцип е приложим и на организационно равнище: различията в начина

на отчитане могат да бъдат погрешно интерпретирани като различия в представянето.

Измерването не трябва да води до култура на наказване за всяко отклонение. Показателите имат стойност, когато насочват към разбиране на системата и подобряване на работата. Ако служителите очакват санкции при всяко регистрирано отклонение, те могат да избягват ескалация, да избират по-лесни случаи или да манипулират начина на отчитане. Управленският фокус следва да е върху прозрачни правила, анализ на причините и съчетаване на индивидуална отговорност със системна перспектива.

Честотата на прегледа трябва да съответства на скоростта, с която процесът се променя. Оперативните индикатори могат да се наблюдават ежедневно или седмично, докато стратегическите показатели често се анализират месечно или тримесечно. Прекалено честият преглед на показатели, които се променят бавно, може да създаде шум; прекалено редкият преглед на процес с големи дневни колебания може да забави реакцията. Важен е не максималният брой отчети, а управленският цикъл, в който данните водят до решения.

Таблица 2. Примерна система от процесни показатели

Измерение	**Показател**	**Какво измерва**	**Важна уговорка**
Срок	Средно/медианно време за цикъл	Времето от валидно начало до завършване	Да се дефинират паузите и изключенията.
Срок	Дял изпълнени в SLA	Процент случаи, приключени в договорения срок	Да се използва еднаква дефиниция на SLA.
Качество	Процент грешки/повторна обработка	Дял случаи, изискващи корекция	Да се разграничат критични и некритични грешки.
Производителност	Приключени случаи на човекочас	Обем резултат спрямо вложен труд	Да се отчита сложността на случаите.
Разход	Разход на обработен случай	Пряко и/или разпределено усилие за единица резултат	Да се опише методът за разпределяне на разходите.

Измерение	Показател	Какво измерва	Важна уговорка
Натоварване	Обем работа спрямо наличен капацитет	Баланс между входящ поток и ресурс	Да се отчита отсъствие, обучение и сезонност.
Риск	Дял случаи с отклонение от контролна процедура	Честота на отклоненията от ключови контроли	Ниската отчетност не винаги означава нисък риск.
Клиент	Повторен контакт/жалби	Допълнително усилие и неудовлетвореност	Да се свързва с причината и типа случай.

Източник: авторска систематизация на основата на Каплан и Нортън (1992), Нийли и др. (1995) и OECD (2001).

4. Оптимизация на ресурсите и управление на капацитета

Оптимизацията на ресурсите представлява целенасочено съгласуване на наличния капацитет с обема, сложността и вариативността на работата, така че да се постигат целевите резултати без ненужно натоварване или разхищение. Ресурсите включват не само персонал и бюджет, но и компетентности, технологии, данни, управленско внимание и време за контрол и обучение. Тясното разбиране за оптимизация като намаляване на броя служители или на разходите може да подкопае устойчивостта, ако не отчита качеството, риска и способността за реакция при пиково натоварване.

Първата стъпка е да се установи реалното търсене. Средният брой случаи често не е достатъчен, защото скрива сезонни пикове, различия между дни, държави, продукти и типове операции. Необходимо е да се анализират обемът, входящата вариация, сложността, сроковете и процентът на изключенията. Следва да се разграничат стойностно добавящата работа, необходимите контролни дейности и дейностите, които не създават стойност и могат да бъдат премахнати или съкратени.

Капацитетът не е равен на броя служители, умножен по работните часове. Част от времето се използва за обучение, координация, срещи, почивки, отпуск, отсъствия, ескалации и дейности, които не са пряко свързани с обработката на случаи. При планиране на капацитета трябва да се използват реалистични допускания и да се проверява дали ресурсът е наличен в точния момент, когато възниква търсенето. Наличието на

достатъчно общи човекочасове не гарантира изпълнение на SLA, ако работата пристига неравномерно или изисква рядка компетентност.

Една от често срещаните причини за ниска ефективност е неравномерното разпределение на натоварването. В някои звена може да има резервен капацитет, докато други натрупват опашки. Подобна ситуация изисква анализ на уменията, ограниченията за прехвърляне на работа, езиковите изисквания, достъпа до системи и правомощията. Кръстосаното обучение и матрицата на компетентностите могат да повишат гъвкавостта, но не трябва да се приемат като универсално решение: за специализирани или регулирани дейности е необходимо достатъчно ниво на експертност и контрол.

Оптимизацията може да включва стандартизация на повтарящи се задачи, намаляване на ненужните предавания, обединяване на сходни операции, премахване на дублирани проверки, преразпределение на отговорностите и автоматизация на стабилни правила. Преди автоматизацията е важно процесът да бъде анализиран и опростен. Автоматизирането на излишна стъпка може да направи неефективността по-бърза, но не я премахва. Дейвънпорт (Davenport, 1993) свързва технологичната трансформация с необходимостта от преосмисляне на процесите, а не само с внедряване на информационни системи.

Натоварването трябва да бъде оценявано и от гледна точка на устойчивостта на екипа. Продължителното функциониране на максимален капацитет оставя малко пространство за обучение, подобрение, заместване на отсъстващи служители и реакция при извънредни обстоятелства. Оптималният капацитет не означава постоянно пълно натоварване, а балансиране на ефективността с необходимия резерв за вариации и риск. Този резерв има цена, но и икономическа стойност, когато предотвратява просрочия, грешки, прекъсвания или загуба на ключови компетентности.

Разпределението на ресурсите следва да се преразглежда периодично и при значима промяна на процеса. Ако се въвежда нов продукт, променя се регулация или се прехвърля дейност към друг център, предишните норми за производителност може да станат невалидни. Използването на исторически средни стойности без проверка на допусканията създава риск от систематично подценяване на необходимия капацитет.

Таблица 3. Подходи за оптимизация на ресурсите

Проблем	**Възможен подход**	**Показатели за проверка**	**Риск за управление**
Натрупване на опашки	Анализ на входящия поток, приоритетите и тесните места	Възраст на опашката; време за цикъл; SLA	Прехвърлянето на работа може да създаде ново тясно място.
Различно натоварване между екипи	Матрица на уменията и балансиране на капацитета	Натоварване; преразпределени случаи; качество	Необходима е проверка на компетентността и достъпа.
Чести корекции	Анализ на първопричините и качеството на входа	First-time-right; процент повторна обработка	Допълнителният контрол може да увеличи времето без да реши причината.
Дублирани дейности	Картографиране на потока и изясняване на отговорностите	Брой предавания; време; разход	Премахването на стъпка не трябва да отслабва контролите.
Пиково търсене	Сценарно планиране и ограничен резервен капацитет	Отклонение от прогноза; просрочия; извънреден труд	Прекомерният резерв увеличава разходите; недостатъчният – риска.
Ръчна повторяема работа	Опростяване и оценка на възможностите за автоматизация	Часове; грешки; цена на случай	Автоматизацията може да закрепи нестабилен процес.

Източник: авторска систематизация.

5. Методи за анализ и непрекъснато подобрение

Непрекъснатото подобрение е управленски подход, при който процесите се разглеждат като системи, чието изпълнение може да бъде наблюдавано, анализирано и постепенно усъвършенствано. То изисква не само инструменти, но и организационна среда, в която проблемите се регистрират своевременно, данните са достъпни, а служителите участват в намирането на решения. Без управленска подкрепа инициативите за подобрение често остават ограничени до отделни проекти и не се превръщат в трайна практика.

Цикълът PDCA (Plan–Do–Check–Act) предлага обща логика за експериментиране и контрол: планиране на промяната, изпълнение в подходящ мащаб, проверка на резултата и предприемане на действия според получените данни. Предимството му е универсалността; ограничението е, че сам по себе си не посочва как да се анализират сложни причинно-следствени зависимости. Затова PDCA често се комбинира с картографиране на процеси, анализ на данни и конкретни методи за решаване на проблеми.

Lean се фокусира върху стойността за клиента и идентифицирането на дейности, които не допринасят за нея. В административните и транзакционните процеси загубите могат да се проявяват като чакане, повторно въвеждане на информация, ненужни одобрения, дублирани проверки, предаване между множество звена, търсене на документи и обработка на грешки. Важно е да се отбележи, че не всяка дейност, която не е непосредствено видима за клиента, е излишна: контролите, защитата на данните и регулаторните проверки могат да не създават пряка клиентска стойност, но да са задължителни за надеждното изпълнение.

Six Sigma е подход, ориентиран към намаляване на вариацията и дефектите чрез използване на данни и систематичен анализ. В практиката DMAIC – Define, Measure, Analyze, Improve, Control – предоставя структура за дефиниране на проблема, измерване на текущото състояние, анализ на причините, внедряване на подобрение и контрол на постигнатия резултат. Lean Six Sigma съчетава акцента върху потока и загубите с анализа на вариацията и качеството. Антъни (2006) разглежда приложимостта на Six Sigma като подход за подобряване на качеството и резултатите, като подчертава значението на подходящия подбор и внедряване на инициативите.

Картографирането на процеса позволява да се видят последователността на дейностите, решенията, предаванията и местата на изчакване. То може да бъде направено чрез проста схема на текущото състояние или чрез по-формален модел. Важно е картата да отразява реалната практика, включително неформалните обходни решения и изключенията, а не само официалната процедура. Интервютата със служителите, наблюдението и анализът на данните трябва да се използват взаимно, защото нито един източник сам по себе си не гарантира пълна картина.

Анализът на първопричините цели да различи симптома от причината. Методът „Пет защо“ насърчава последователно изследване на причините, докато диаграмата на Ишикава подпомага структурирането на възможни фактори по категории. Диаграмата на Парето може да покаже кои типове грешки или забавяния формират най-голям дял от проблема. Тези инструменти не заместват доказателствата: предполагаемата причина трябва да се провери чрез данни, наблюдение или контролирано тестване.

Приоритизирането на подобренията трябва да отчита очакваната полза, необходимите усилия, рисковете и стратегическата значимост. Малка промяна с ограничен риск и бързо измерим ефект може да бъде подходяща за пилот, докато изменение на контролна процедура или информационна архитектура изисква по-широка оценка и формално одобрение. Съществено е да се определи базова стойност преди промяната, защото без нея не може надеждно да се прецени дали резултатът се е подобрил.

Устойчивостта на подобрението изисква актуализиране на процедурите, обучението, системните настройки и показателите. Ако новият начин на работа зависи единствено от паметта на отделен служител или от временен проектен екип, резултатът може бързо да се загуби. Контролният етап включва собственик на процеса, определени прагове за отклонение, периодичен преглед и механизъм за реакция при връщане към предишното състояние.

Таблица 4. Избор на метод според характера на проблема

Тип проблем	**Подходящи методи**	**Какъв резултат се търси**
Излишни стъпки и забавяния	Lean; картографиране на потока; анализ на предаванията	По-кратък поток и по-малко ненужни действия.
Висока вариация и чести дефекти	Six Sigma; DMAIC; статистически анализ	По-ниска вариация и по-малко дефекти.
Непоследователно изпълнение	Стандартна работа; процедури; обучение	Повторяемост и по-малка зависимост от индивидуални практики.
Неясна причина за отклонение	Пет защо; Ишикава; Парето; проверка на хипотези	Потвърдена първопричина, а не само симптом.

Тип проблем	Подходящи методи	Какъв резултат се търси
Нужно е постепенно тестване	PDCA; пилотно внедряване	Контролирано учене преди мащабиране.
Подобрението не се задържа	Контролен план; собственик; табло с показатели	Поддържане на резултата и навременна реакция.

Източник: авторска систематизация на основата на Уомак и Джоунс (1996), Джордж (2002) и Антъни (2006).

6. Дигитализация и автоматизация като фактори за процесна ефективност

Дигитализацията разширява възможностите за проследяване, стандартизация, обмен на информация и автоматично изпълнение на повтарящи се действия. Нейният принос обаче зависи от зрелостта на процеса, качеството на данните и яснотата на правилата. Ако процесът съдържа излишни одобрения, несъгласувани дефиниции или чести неформални изключения, технологията може да увеличи сложността, вместо да я намали. Поради това анализът и опростяването на процеса следва да предхождат избора на технологично решение.

Автоматизацията може да включва интегрирани информационни системи, работни потоци, роботизирана автоматизация на процесите (RPA), аналитични инструменти и решения с изкуствен интелект. Различните технологии решават различни задачи. RPA например е подходяща за някои повторяеми, базирани на правила действия в съществуващи приложения, но е по-уязвима при чести промени на интерфейси и нестабилни входни данни. По-устойчивата интеграция чрез API или промяна на основната система може да бъде по-подходяща, когато процесът е стратегически важен и обемът оправдава инвестицията.

Решението за автоматизация следва да се основава на цялостна оценка на разходите и ползите. Освен първоначалните разходи за разработване и внедряване, трябва да се включат поддръжка, наблюдение, промени в приложенията, управление на достъпа, обработка на изключения, обучение и непрекъснат контрол. Ползите могат да включват освободен капацитет, по-кратко време за цикъл, по-малко грешки, по-висока проследимост и по-добра предвидимост. Освободеният капацитет не е автоматично равен на парична икономия; реалният ефект зависи от това как той се използва – за растеж, намаляване

на извънредния труд, подобряване на качеството или съкращаване на разходи.

При автоматизацията е необходимо ясно да се разграничат стандартните случаи от изключенията. Изключенията могат да бъдат насочвани към служител с подходяща компетентност, но трябва да се регистрират и анализират, защото високият им дял може да показва проблем в процеса или в качеството на данните. Автоматизираното решение трябва да има определен собственик, журнал на действията, контрол на достъпа, процедура при отказ и начин за връщане към безопасен режим.

В международна компания технологичната архитектура трябва да отчита различията между държавите и звената. Могат да съществуват различни версии на системи, езикови интерфейси, валути, формати на данни и локални законови изисквания. Единното глобално решение носи предимства от гледна точка на стандартизацията и икономиите от мащаба, но може да изисква локални конфигурации. Затова архитектурата следва да определя кои елементи са общи, кои подлежат на конфигуриране и кои са задължително локални.

Автоматизацията променя и профила на необходимите компетентности. Когато рутинните задачи се намаляват, нараства значението на анализа на изключения, управлението на качеството на данните, процесния дизайн, контрола и комуникацията с вътрешни клиенти. Поради това програмите за автоматизация следва да включват план за обучение и промяна на ролите, а не да се ограничават до техническото внедряване.

7. Особености на процесното управление в международните компании

Международните компании трябва да балансират между глобална стандартизация и локална адаптация. Стандартизацията улеснява сравнимостта, обучението, контрола, мобилността на ресурсите и използването на общи технологии. Локалната адаптация е необходима, когато се различават законови изисквания, клиентски очаквания, данъчни режими, език, валута или бизнес практика. Подходът „една процедура за всички“ може да е неефективен, ако пренебрегва съществени различия;

прекомерната локална свобода, от друга страна, може да доведе до фрагментация и неоправдани разходи.

Полезен принцип е да се стандартизира основният процес и да се документират обоснованите локални варианти. Общият процес трябва да дефинира минималните изисквания към входовете, резултатите, контролните точки, ролите и показателите. Локалните варианти следва да бъдат ограничени до действително необходимите различия и да имат ясно основание, собственик и дата на преглед. Така се избягва натрупването на неформални изключения, които постепенно обезсмислят глобалния стандарт.

Географски разпределените екипи създават допълнителни координационни предизвикателства. Разликите във времевите зони могат да удължат времето за разрешаване на проблеми; езиковите различия могат да увеличат риска от непълно разбиране; различните управленски култури могат да повлияят на начина, по който се ескалират проблеми и се предоставя обратна връзка. Решенията включват ясни правила за предаване на задачи, общ речник, стандартизирани шаблони, определени часове за припокриване на екипите и конкретни критерии за ескалация.

Системата за измерване трябва да осигурява справедливи и смислени сравнения. Не е коректно да се сравняват директно екипи, ако единият обработва предимно стандартни случаи, а другият – сложни или регулирани изключения. Анализът трябва да отчита продуктовия микс, обема, сложността, сезонността, работното време, наличните технологии и локалните ограничения. Когато е възможно, показателите следва да се сегментират по тип случай или да се използват коригиращи фактори, но допусканията трябва да са прозрачни.

Управлението на риска е особено важно при международни операции. Прекъсване на система, промяна на регулация, недостиг на ключови компетентности или прекомерна концентрация на дейности в един център може да засегне няколко пазара едновременно. Оптимизацията трябва да включва анализ на зависимостите, резервните варианти, критичните роли и възможностите за възстановяване. От гледна точка на устойчивостта най-ниската цена при нормални условия невинаги представлява най-доброто решение, ако води до непропорционално висок риск при прекъсване.

В международните компании е необходимо и ясно управление на процесната собственост. Централният собственик може да отговаря за глобалния стандарт и резултатите на процеса, докато локалните собственици гарантират спазването на националните изисквания и оперативното изпълнение. За да се избегнат противоречия, трябва да бъдат определени правомощията за одобрение на промени, механизмът за решаване на конфликт между глобален стандарт и локално изискване, както и начинът за споделяне на добри практики между пазарите.

При международната несигурност адаптивността се превръща в съществен критерий за качество на процеса. Добре проектираният процес не е просто ефективен при обичайни условия, а има ясни механизми за реакция при промяна на обема, регулацията, доставчика или технологията. Това изисква редовен преглед на предположенията, сценарно планиране, документирани резервни процедури и възможност за временно пренасочване на капацитет.

8. Интегрирана концептуална рамка за управление и оптимизация на процесите

На основата на разгледаните подходи се предлага интегрирана концептуална рамка, която свързва стратегическите цели, процесната архитектура, измерването, анализа, оптимизацията и контрола. Рамката е предназначена да подпомогне управленските решения, а не да замени специфичните методики за отделните отрасли. Нейната основна идея е, че устойчивото подобрение се постига, когато всяка инициатива може да бъде проследена от бизнес целта до измеримия резултат и когато ефектът се проверява след внедряването.

Първи етап – стратегическо насочване. Определя се бизнес проблемът или целта, например съкращаване на срока за обслужване, повишаване на качеството, намаляване на разхода на транзакция или подобряване на устойчивостта. Целта трябва да бъде конкретна, съвместима с приоритетите на организацията и достатъчно ясна, за да се преведе в процесни резултати.

Втори етап – определяне на процеса и отговорностите. Описват се границите, входовете, изходите, клиентите, участниците, системите, контролните точки и собственикът на процеса. При международна

организация се отделят глобалното ядро и обоснованите локални варианти. На този етап се изяснява и кои процеси или интерфейси са извън обхвата на анализа.

Трети етап – установяване на базовото състояние. Събират се данни за обем, срок, качество, разход, натоварване и изключения. Проверява се надеждността на данните и се дефинират правилата за изчисление. Базовата стойност трябва да отразява представителен период и да отчита сезонността или други значими фактори.

Четвърти етап – анализ на ограниченията и първопричините. Чрез картографиране, наблюдение, интервюта и количествен анализ се идентифицират тесни места, ненужни предавания, вариации, дублиране, грешки и дисбаланс на капацитета. Предположенията се проверяват, преди да се избере решение.

Пети етап – избор и приоритизиране на мерките. Възможните мерки се оценяват по очакван ефект, цена, време за внедряване, риск, влияние върху контрола и зависимост от други инициативи. Подходящи мерки могат да бъдат опростяване, стандартизация, преразпределение на ресурси, обучение, промяна на контроли или автоматизация.

Шести етап – внедряване и управление на промяната. Определят се отговорници, срокове, критерии за приемане, комуникация, обучение и механизми за ескалация. Когато рискът позволява, решението се тества пилотно и се сравнява с базовото състояние. При съществени промени се оценява и въздействието върху съседните процеси.

Седми етап – проверка и устойчив контрол. Сравняват се резултатите с базовите и целевите стойности, анализират се непредвидените последствия и се потвърждава дали подобрението е устойчиво. Процедурите и системите се актуализират, а собственикът на процеса следи за отклонения и предприема действия при необходимост.

Осми етап – организационно учене. Резултатите, допусканията и уроците се документират и споделят. Ако целта не е постигната, това не означава непременно провал на инициативата: установената информация може да помогне за преформулиране на проблема или за избор на по-подходящо решение. Критично е организацията да не отчита само успешните проекти, а да извлича знания и от неуспешните опити.

Таблица 5. Интегрирана рамка за управление на процесната ефективност

Етап	Ключов въпрос	Основен резултат	Примерен артефакт
1. Стратегическа цел	Какъв бизнес резултат трябва да се подобри?	Измерима цел и обхват	Кратко описание на проблема
2. Процес и собственост	Кой изпълнява процеса и кой отговаря за резултата?	Обща картина на процеса и ролите	Карта на процеса; матрица на отговорностите
3. Базово измерване	Какво е текущото представяне?	Проверени базови стойности	Речник на KPI; базов отчет
4. Анализ	Къде и защо възникват отклоненията?	Потвърдени причини и ограничения	Анализ на първопричините
5. Приоритизация	Кои мерки носят най-добър баланс на полза, цена и риск?	План за подобрение	Оценка на варианти
6. Внедряване	Как се въвежда промяната безопасно?	Решение, прието от участниците	Пилот; план за промяна
7. Контрол	Постигнат ли е ефектът и задържа ли се?	Потвърден резултат и контролни правила	Табло с KPI; контролен план
8. Учене	Какво трябва да се повтори или промени?	Натрупани знания и следващи приоритети	Регистър на подобренията

Източник: авторска разработка.

Рамката подчертава, че оптимизацията е цикличен процес. Резултатът от всяка инициатива трябва да се оценява не само спрямо непосредствения показател, който е бил цел на проекта, но и спрямо възможните странични ефекти върху други измерения. Например съкращаването на времето за обработка може да доведе до повече грешки; намаляването на разходите може да намали резерва за възстановяване; централизираното изпълнение може да повиши стандартизацията, но да удължи реакцията при локални изключения. Затова решенията трябва да се оценяват в система от показатели и да се преразглеждат при промяна на условията.

9. Ограничения, рискове и фактори за успех

Една от основните пречки пред процесната трансформация е липсата на общо разбиране за проблема. Ако проектът е формулиран единствено като „намаляване на разходите“ или „повишаване на производителността“, участниците могат да се фокусират върху лесно измерими, но недостатъчни резултати. Необходимо е целта да се свърже с конкретен бизнес проблем и да се посочат ограниченията, които не трябва да бъдат нарушавани – например регулаторни изисквания, качество, сигурност на данните или минимални нива на обслужване.

Втора пречка е фрагментираната собственост. Когато отделните звена отговарят само за локалните задачи, никой не управлява целия поток и проблемите между звената остават нерешени. Назначаването на собственик на процеса помага, но е ефективно само ако ролята е подкрепена с правомощия, достъп до данни и механизъм за разрешаване на конфликти между функционалните приоритети.

Трети риск е прекомерната зависимост от показатели. Когато един индикатор се превърне в единствена цел, може да възникне поведение, което подобрява числото, но влошава реалния резултат. Пример е затварянето на случаи преди да са напълно решени, за да се спази времеви показател, или избягването на сложни случаи, за да се поддържа висока производителност. За ограничаване на този риск са необходими балансирани показатели, одит на дефинициите и качествена проверка на резултатите.

Четвърти риск е подценяването на промяната в работата на хората. Нов процес може да бъде логически по-добър, но да не се използва, ако ролите са неясни, обучението е недостатъчно или служителите не разбират причината за промяната. Комуникацията трябва да обяснява какво се променя, защо, как ще се измерва успехът и какви са очакваните последствия за ежедневната работа. Включването на оперативните служители в анализа често разкрива практически ограничения, които не се виждат на управленско ниво.

Пети риск е липсата на устойчив контрол след приключване на проекта. Ако не се определят собственик, показатели, прагове и периодичен преглед, старите практики могат да се възстановят.

Управлението трябва да третира подобрението като промяна в системата на работа, а не като еднократна инициатива с крайна дата.

Сред ключовите фактори за успех са подкрепата на висшето ръководство, ясната връзка със стратегията, наличието на процесни собственици, надеждните данни, подходящите компетентности, реалистичните цели и дисциплинираният контрол. В международните организации към тях се добавят общи дефиниции на показателите, ясно управление на глобалните стандарти и локалните варианти, както и механизми за обмен на знания между държавите и екипите.

Заключение

Управлението на процесите, измерването на ефективността и оптимизацията на ресурсите са взаимосвързани управленски области, чието съгласуване има особено значение за международните компании. Процесният подход осигурява цялостен поглед върху създаването на резултата; системата от показатели позволява да се оцени текущото изпълнение; а оптимизацията превръща анализа в конкретни промени в организацията на труда, разпределението на капацитета, контролните дейности и технологичната среда.

Основен извод е, че ефикасността, ефективността и производителността не трябва да се оценяват изолирано. По-високият обем за единица труд не е достатъчен, ако се постига чрез по-ниско качество, повече повторна обработка или по-висок риск. Също така намаляването на разходите не е устойчиво, ако лишава процеса от необходимия капацитет за реакция при колебания на търсенето или промяна на регулаторната среда. Балансираният набор от показатели е необходим, за да се оценяват както непосредствените резултати, така и устойчивостта им.

Оптимизацията на ресурсите следва да започва с разбиране на потока и на реалното търсене, а не с предварително решение за съкращаване на ресурс. Анализът на капацитета трябва да отчита вариацията на входящата работа, сложността на случаите, компетентностите, времето за контрол и необходимия резерв. Подобренията могат да включват стандартизация, преразпределение на натоварването, премахване на дублирани дейности, обучение и

автоматизация, но изборът трябва да се основава на доказана причина и оценка на ефекта.

За международните компании централно предизвикателство е намирането на баланс между глобална последователност и локална адаптация. Общите процесни дефиниции, показатели и контролни принципи създават основа за сравнимост и координация, докато локалните варианти трябва да отразяват действителните законови и оперативни различия. В условия на несигурност устойчивостта и адаптивността трябва да бъдат включени в оценката на процеса наред с разхода, срока и качеството.

Предложената интегрирана концептуална рамка свързва стратегическата цел, процесната архитектура, базовото измерване, анализа на първопричините, приоритизацията на мерките, внедряването, контрола и организационното учене. Тя подчертава, че устойчивото подобрение не е резултат от отделен инструмент, а от управленска система, която използва данни, ясни отговорности и непрекъснато учене. В този смисъл Lean, Six Sigma, PDCA и автоматизацията следва да се разглеждат като допълващи се средства, чието приложение зависи от характера на проблема и зрелостта на организацията.

Практическата приложимост на рамката може да бъде развита в бъдещи емпирични изследвания чрез анализ на конкретни процеси и сравнение на резултатите преди и след внедряване на подобрения. Особено перспективни са изследванията върху връзката между процесната стандартизация, баланса на капацитета, качеството на данните и устойчивостта на международните операции. Подобен подход би позволил да се проверят допусканията на концептуалния модел и да се уточнят условията, при които различните методи за оптимизация създават най-голяма стойност.

Използвани източници

Antony, J. (2006). Six Sigma for service processes. Business Process Management Journal, 12(2), 234–248. https://doi.org/10.1108/14637150610657558.

Davenport, T. H. (1993). Process innovation: Reengineering work through information technology. Harvard Business School Press.

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). Fundamentals of business process management (2nd ed.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4.

George, M. L. (2002). Lean Six Sigma: Combining Six Sigma quality with Lean speed. McGraw-Hill.

Hammer, M. (2015). What is business process management? In J. vom Brocke & M. Rosemann (Eds.), Handbook on business process management 1: Introduction, methods, and information systems (2nd ed., pp. 3–16). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3_1.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. International Journal of Operations & Production Management, 15(4), 80–116. https://doi.org/10.1108/01443579510083622.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2001). Measuring productivity: OECD manual. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264194519-en.

vom Brocke, J., & Rosemann, M. (Eds.). (2015). Handbook on business process management 1: Introduction, methods, and information systems (2nd ed.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation. Simon & Schuster.