



**СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“**

**СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ**

**КАТЕДРА „СТАТИСТИКА И ИКОНОМЕТРИЯ“**

---

**ВЪПРОСНИК ЗА ДЪРЖАВЕН ИЗПИТ  
МАГИСТЪРСКА ПРОГРАМА  
„АУТСОРСИНГ ПРОЕКТИ И КОМПАНИИ“  
РЕДОВНО ОБУЧЕНИЕ**

Въпросникът за държавен изпит е утвърден с Протокол №8/12.06.2020 г. на Факултетния съвет на Стопанския факултет и влиза в сила за випуск 2020/2021 г.

**Дигитална трансформация на аутсорсинг бизнеса**

1. Как технологиите биха могли да се използват като диференциатор в аутсорсинг и офшоринг бизнеса?
2. Има ли възможност за реализиране на креативни монополи в аутсорсинг и офшоринг бизнес? Какви биха били ползите от креативен монопол за индустрията като цяло?
3. Какви са ползите от облачните технологии в аутсорсинг и офшоринг бизнеса? Примери и обосновка.
4. Какви са рисковете от приложението на облачните технологии в аутсорсинг и офшоринг бизнеса? Примери и обосновка.
5. Посочете и обоснове как мобилността (enterprise mobility) се прилага в аутсорсинг и офшоринг бизнеса? Какви са ползите за предприятията и за служителите?
6. Какво е приложението на Internet of Things (IoT) (Интернет на нещата) в аутсорсинг и офшоринг бизнеса? Какви са ползите?
7. Посочете пример на ключови социални ефекти на новите технологии и бизнес модели в аутсорсинг и офшоринг бизнеса?
8. Какви са специфичните аспекти на информационната сигурност и правната защита на данните в аутсорсинг и офшоринг бизнеса?
9. Какви са примерите и ползите от технологични иновации в аутсорсинг и офшоринг бизнеса?
10. Модели за управление на технологични иновации в аутсорсинг и офшоринг бизнеса?

11. Способи за оценка на бизнес модели и откриване на неефективност през призмата на аутсорсинг и офшоринг индустрията.
12. Посочете как „Sharing and collaborative economy“ (Икономика на споделянето) намира приложение в аутсорсинг и офшоринг бизнеса?
13. Управление на технологичните избори през призмата на аутсорсинг и офшоринг бизнесите. Дефинирайте примери и добри практики.
14. Посочете примери за възможен подход при планиране и управление на дигитална трансформация в аутсорсинг и офшоринг бизнеса.
15. Как би могла да се реализира валидация на иновативни бизнес модели в аутсорсинг и офшоринг бизнеса? Какви ресурси са необходими и какви са зависимостите, които следва да се взема предвид?

## **ЛИТЕРАТУРА**

### **Основна:**

1. Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future by Peter Thiel
2. Four Paths to Business Model Innovation By Karan Girotra and Serguei Netessine
3. Business Model Innovation: Concepts, Analysis, and Cases By Allan Afuah
4. The Risk-Driven Business Model: Four Questions That Will Define Your Company By Karan Girotra and Serguei Netessine

### **Допълнителна:**

5. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers by Alexander Osterwalder
6. You Call That Innovation. By Leslie Kwoh
7. The Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When The World is Changing By Saul Kaplan
8. Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model By John Mullins
9. The Inevitable: Understanding the 12 Technological Forces That Will Shape Our Future By Kevin Kelly
10. Business Models and Technological Innovation - how they interact By Charles Baden-Fuller and Stefan Haefliger
11. Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure By Alfonso Gambardella and Anita M. McGahan
12. Disrupting beliefs: A new approach to business-model innovation By Marc de Jong and Menno van Dijk By Marc de Jong and Menno van Dijk
13. Business model innovation: it's not just about technology anymore By Henry Chesbrough
14. Using business model innovation to create new paths to growth By Decision Innovation
15. Business Models and Technological Innovation By Charles Baden-Fuller, Stefan Haefliger

## Управление на аутсорсинг проекти и компании

1. Какви модели на изнасяне на дейности познавате и какви предимства и недостатъци има всеки един от тях?
2. Какви стратегии преследват компаниите с изнасянето на дейности и как тези стратегии се развиват във времето?
3. Кои фактори съдействат за развитието на аутсорсинг и офшоринг бизнеса през последните десетилетия и кои според вас имат най-голямо влияние?
4. Какво фирмите-клиенти взимат под внимание, когато избират кой модел на изнасяне на дейности да предприемат?
5. При какви условия фирмите взимат решение да създадат собствен център за глобална доставка на услуги?
6. Кои фактори определят привлекателността на Източна Европа за аутсорсинг на бизнес процеса?
7. С какви рискове фирмите могат да се сблъскат при изнасяне на дейности и как могат да ги избегнат/намалят тяхното влияние?
8. Какви тенденции в изнасянето на дейности извън граница се наблюдават през последните 5 години?
9. През какви етапи преминава проект за изнасяне на дейности към външен доставчик и какви са възможните рискове във всеки един от тях?
10. При какви условия фирма-клиент може да обмисли смяна на свой доставчик и как фирмата-доставчик може да избегне подобна смяна?
11. Какви видове партньорства познавате и при какви условия всеки един от тях е подходящ?
12. Какви добри практики за управление на партньорства с доставчици познавате?
13. Кои основни теоретични постановки се прилагат за обяснение на явлението аутсорсинг?
14. Какви етапи на изнасяне на дейности се наблюдават при създаването на глобални центрове за доставка?
15. Какви добри практики от страна на доставчика познавате за преминаване от тактическо към стратегическо партньорство?
16. Кои външни фактори могат да съдействат за преминаване от тактическо към стратегическо партньорство?
17. Кой според вас трябва да дефинира стратегията на център за глобална доставка на услуги и защо?
18. Каква стратегия може да приложи център за глобална доставка на услуги, за да оцелее в дългосрочен план?
19. Кои фактори съдействат за успеха на центрове за глобална доставка на услуги?
20. Как Covid-19 може да промени очакванията на фирмите-клиенти към техните доставчици?

21. Какви видове конфигурации на доставчици познавате и какви са техните предимства и недостатъци?
22. Какви са задълженията на посредниците при аутсорсинг партньорства и кога е препоръчително за фирми-клиенти да се обръщат към посредници?
23. Какви компетенции смятате, че доставчиците трябва да развиват и как?
24. Какви добри практики за оперативно управление на фирма-доставчик познавате?
25. Какви умения според вас трябва да притежават мениджъри на доставчици, за да бъдат успешни?

## **ЛИТЕРАТУРА**

### **Основна:**

1. Hutzschenreuter, T., Lewin A.Y., Dresel, S. (2011). Governance modes for offshoring activities: A comparison of US and German firms. *International Business Review*, 20, 291–313
2. Jensen, P.D.Ø., Petersen, B. (2013). Global sourcing of services: risk, process, and collaborative architecture, *Global Strategy Journal*, 3, 67-87
3. Lewin, A.Y., Peeters. C. (2006). Forethought growth strategies: The top-line allure of offshoring. *Harvard Business Review*, 83(3): 22-23
4. Oshri, I., Kotlarsky, J., Willcocks, L. (2015). *The handbook of global outsourcing and offshoring*, 3<sup>rd</sup> edition, Macmillan

### **Допълнителна:**

1. Beaumont, N. B., & Sohal, A. (2004). Outsourcing in Australia. *International Journal of Operations and Production Management*, 24(7), 688-700
2. Cullen, S., Lacity, M., Willcocks, L. (2014). *Outsourcing - All You Need To Know*. White Plume Publishing
3. Lacity, M., Willcocks, L., Craig. A. (2016). *Robotizing Global Financial Shared Services at Royal DSM*. Outsourcing Unit Working Paper, LSE, London
4. Willcocks, L., Lacity, M. (2016). A New Approach to Automating Services. *MIT Sloan management review*, 58(1), 41-52
5. Pedersen, T. (2013). *The Offshoring Challenge*, Springer-Verlag. London

### **Ефективна комуникация с клиентите**

1. Дайте определение за убеждаваща комуникация? Кои фактори влияят върху убеждаващата комуникация?
2. Дайте определение за теза – аргументи – обосноваване. Посочете основните изисквания към тях.
3. Посочете конкретни техники за влияние върху емоциите на хората. Илюстрирайте с примери.
4. Посочете техники за влияние върху решение за покупка. Илюстрирайте с примери.

5. Изобразете нагледно възможен цикъл на покупко-продажбения процес. Обозначете отделните стъпки. Дайте им кратка характеристика.
6. По какъв начин проучвате конкретен конкурент? Посочете пример.
7. Сегментирате клиентите – какво трябва да вземете предвид? Защо?
8. Структурирайте процеса на микро и макро сегментация. Характеризирайте кратко елементите.
9. Предлагате на клиент нов продукт – на кои основни въпроси ще отговорите чрез презентацията?
10. Представете собствената си организация – върху какво ще акцентирате, за да убедите клиента, че сте надежден бизнес партньор?
11. Кои са основните характеристики на успешния комуникатор?
12. Оценете себе си през призмата на успешния комуникатор. В какво сте добър/добра – какво трябва да подобрите/развиете?
13. Избройте основни нововъведения (иновации) в УЧР, свързани с Индустрия 4.0. Посочете примери.

## **ЛИТЕРАТУРА**

### **Основна:**

1. Гитомър, Д. (2010) Библия на продаването. С., Изд. Изток-Запад.
2. Христулев, Г. (2018) От любов към продажбите, С., Изд. Вдъхновения.
3. The Fundamentals of Business to Business Sales & Marketing
4. What is Customer Relationship Management?, How Can I Use CRM in My Business?, MEDI\_Booklet\_Customer\_Relationship\_Management\_Accessible\_E.pdf

### **Допълнителна:**

5. Джери, Т., К. Дауър, Дж. И. Фишман (2005) Животът е поредица от презентации. С.,
6. Лакани, Д. (2008) Убеждаване: изкуството да постигаме това, което искаме, С.,
7. Успешните презентации. С., сп. Мениджър, 2008
8. Чалдини, Р. (2005) Влиянието: психология на убеждаването, С., Изток-Запад.
9. Янкулов, Я. (2002) Продажбата е лесно нещо., С.,

## **Управление на ИТ услуги**

1. По какъв начин се дефинира термина „стойност“ в ИТIL v.4? Какви са ползите за различните страни при съвместното създаване на стойност?
2. Кои дейности в организацията, предлагаща услуги, могат да бъдат коректно описани с логика, фокусирана върху благата (Goods Dominant Logic, GDL)?
3. Кои дейности в организацията, предлагаща услуги, могат да бъдат коректно описани с логика, фокусирана върху услугите (Service Dominant Logic, SDL)?

4. Какви биха били преимуществата и недостатъците в процеса по управление на ИТ услуги при преминаване към облачна инфраструктура?
5. По какъв начин се променя финансовия модел при преминаване от собствена (on-premise) към облачна инфраструктура? Защо това може да бъде положително или отрицателно за организацията?
6. Какви са ползите от формално моделиране на стойността с определен език за моделиране, пр. e<sup>3</sup> онтологията?
7. Кои са четирите измерения в процеса по управление на ИТ услуги според ITIL v.4 и защо са необходими синергиите между тях?
8. Представете накратко веригата на стойността в ITIL v.4 и пояснете нейното място и значение за приложението на стандарта.
9. Представете накратко системата за стойност на услугите (Service Value System, SVS) в ITIL v.4 и пояснете нейното място и значение за приложението на стандарта.
10. По какъв начин могат да бъдат интегрирани подходите от семейството в гъвкавите методологии (Agile Delivery) в процеса по управление на ИТ услуги?
11. Какво е значението на управленските практики в ITIL v.4 и по какъв начин те подкрепят създаването на потоци от стойност в дадена организация?
12. Кои според вас са трите най-важни управленски практики от групата на общите управленски практики в ITIL v.4 и защо?
13. Кои според вас са трите най-важни управленски практики от групата на специфичните управленски практики в ITIL v.4 и защо?
14. Кои са трите управленски практики от групата на технологичните практики в ITIL v.4 и защо те са важни според вас?
15. Опишете как управленските решения при управление на ИТ услуги се влияят от трите Р-та: резултати, разходи, риск.

## **ЛИТЕРАТУРА**

### **Основна:**

1. ITIL Lifecycle Publication Suite, ISBN10: 0113313233
2. ITIL Foundation Essentials: The exam facts you need, Claire Agutter, ASIN: B01HGZWPY0
3. ITIL Lifecycle Essentials, Claire Agutter , ASIN: B01JM9HKDO

### **Допълнителна:**

4. ITIL V3 Foundation Complete Certification Kit, Tim Malone, Michael Wedemeyer, Gerard Blokdijk, ISBN:098048524X
5. Birnik, A. & R. Moat, 2009, Mapping multinational operations, Business Strategy Review, 20(1): 30–33.
6. Buckley, P. J., 2009, The impact of the global factory on economic development, Journal of World Business, 44(2): 131–143.

7. Che, J. & G. Facchini, 2009, Cultural differences, insecure property rights and the mode of entry decision, *Economic Theory*, 38(3): 465–484.
8. Enderwick, P., 2009, Large emerging markets (LEMs) and international strategy. *International Marketing Review*, 26(1): 7–16.
9. Hitt, M. A., L. Tihanyi, T. Miller, & B. Connelly, 2006, International diversification: Antecedents, outcomes and moderators, *Journal of Management*, 32: 831–867.
10. Peng, M. W. & E. G. Pleggenkuhle-Miles, 2009, Current debates in global strategy, *International Journal of Management Reviews*, 11(1): 51–68.
11. Sirkin, H. L., J. W. Hemerling, & A. K. Bhattacharya, 2009, Globality: Challenger companies are radically redefining the competitive landscape, *Strategy & Leadership*, 36(6): 36–41.

## **Съвременни развития и иновации в управлението на човешките ресурси**

### **Модул 1:**

1. Дайте кратки определения за „управление на персонала“, „управление на човешките ресурси“ и „стратегическо управление на човешките ресурси“. Очертайте и коментирайте разликите.
2. Дайте кратки определения за „управление на персонала“, „управление на човешките ресурси“ и „стратегическо управление на човешките ресурси“. Очертайте и коментирайте общите неща между тях.
3. С какво се свързва промяната в управлението на хората днес по сравнение с миналото (внимание! – въпросът е принципен, а не визира последните 4-5 месеца)?
4. Защо и как хората в организацията (персоналът) започват да се разглеждат като „човешки ресурс“, а след това и като „човешки капитал“?
5. Очертайте основните етапи в историческото развитие на концепциите за управление на хората в организацията.
6. Кои промени в средата (политическа, икономическа, социална, технологична и пр.) са довели до възникването и развитието на концепцията „Стратегическо управление на човешките ресурси“? С какво (конкретно) е допринесла всяка от тези промени?
7. Като имате предвид историческото развитие на концепциите, свързани с управлението на хората, опишете с 4-5 ключови понятия промяната на мястото и ролята на управлението на човешките ресурси и промяната по отношение на стратегии и политики, свързани с човешките ресурси в организациите. Коментирайте понятията, които сте посочили.
8. Какво представлява и кои са основните аспекти на „Политика на включване“?
9. Какво представлява и кои са основните аспекти на „Политика за повишаване на качеството на работната сила“?
10. Какво представлява и кои са основните аспекти на „Политика за съвместяване на личния и професионалния живот“?
11. Какво представлява и кои са основните аспекти на „Политика на социално сътрудничество“?

12. Какво представлява и кои са основните аспекти на „Политика на равнопоставеност, интегриране и включване на различните“?

## **ЛИТЕРАТУРА**

### **Основна:**

1. Паунов, М. (2013) Стратегическо управление на човешките ресурси. С., ИК на УНСС.

### **Допълнителна:**

2. Владимирова, К. (2009) Стратегическо управление на човешките ресурси: теория и практика. С., НБУ.
3. Костова, С. (2014) Стратегическо управление на човешките ресурси. С., ИК на УНСС.

## **Модул 2: Въпроси за възнагражденията в организациите**

1. Какво представлява подходът на тоталното (общото) възнаграждение (ОВ)?
2. Какви са основните елементи на индивидуалното общо възнаграждение?
3. Какво представлява психологическият договор между служителите и работодателите и какво са главните промени през последните години в този договор?
4. Какво представлява моделът за двата типа фактори на Хърцбърг за мотивация към работа?
5. Каква е разликата между номинална и реална работна заплата?
6. Какви са факторите, определящи размера на работната заплата?
7. Какво включват аналитичните методи за оценка на работните места?
8. Какво представлява пазарната оценка на дадена длъжност?
9. Какви са ползите за организациите, участващи в пазарните проучвания на възнагражденията?
10. Какви са най-често срещаните придобивки в организациите?
11. Какво представляват краткосрочните бонуси?
12. Какво представлява линейният агресивен подход при изчисляване на бонуса?
13. Какво представлява опцията за придобиване на акции и планът за придобиване на акции от служителите?
14. Какви са основните системи за определяне на brutната работна заплата (БРЗ)?
15. Какво представлява участието в разпределението на печалбата от страна на работниците и служителите?
16. Върху какви елементи от brutното трудово възнаграждение се начисляват осигурителни вноски?



## ЛИТЕРАТУРА

### Основна:

1. Каменов, Б. (2011). Управление на възнагражденията. С., Сиела, с. 11-19.
2. Лейзър, Е. П., М. Дж. Гибс. (2009). Икономика на персонала, С., „Класика и стил”.
3. Шопов, Д., М. Атанасова. (2010). Управление на човешките ресурси. С., “Тракия - М”

### Допълнителна:

4. Владимирова К. (2006). Управление на човешките ресурси, С., УИ „Стопанство”
5. Харизанова, М., Д. Бояджиев, Н. Миронова. (2006). Управление на човешките ресурси. Инвестиция в бъдещето. С., Авангард Прима, глава 6, Управление на възнагражденията.
6. Armstrong, M. & Helen Murlis. 2005. Reward Management. A Handbook of Remuneration Strategy and Practice. Kogan Page, London
7. Armstrong, M. et al. 2004. Job evaluation. A Guide to achieving equal pay. Kogan Page, London

### Модул 3: Иновации в управлението на човешките ресурси

Кои са най-съществените иновации в управлението на човешките ресурси в контекста на Индустрия 4.0? Посочете примери.

## ЛИТЕРАТУРА

### Основна:

1. KPMG Rethinking Human Resources in a Changing World  
<https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/pl-rethinking-human-resources-in-a-changing-world.pdf>
2. Boston Consulting Group (2015) Creating People Advantage 2014 – 2015 -  
[https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/BCG\\_Creating\\_People\\_Advantage\\_2014-2015.pdf](https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/BCG_Creating_People_Advantage_2014-2015.pdf)

### Допълнителна:

3. [https://www.researchgate.net/publication/305924360\\_Creativity\\_and\\_Innovation\\_Exploring\\_the\\_Role\\_of\\_HR\\_Practices\\_At\\_Workplace](https://www.researchgate.net/publication/305924360_Creativity_and_Innovation_Exploring_the_Role_of_HR_Practices_At_Workplace)
4. <https://www.corporatewellnessmagazine.com/worksite-wellness/7-strategies-for-corporate-wellness-success/>
5. <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJWHM-07-2016-0054?journalCode=ijwhm>

юни 2020 г.