

POSSIBLE POSITIVE AND NEGATIVE OUTCOMES AS A RESULT OF DECISION TO USE AUTOSTORING SERVICES IN THE BULGARIAN ARMY

Nikolay Stefanov

National Military University “Vasil Levski” – Veliko Turnovo , Bulgarian niki.s@abv.bg

Abstract: The outsourcing process enables two or more organizations to pool their interests and work in the way they want. The use of outsourcing services in the field of the army is directly related to its upgrading and modernization. This rationalizes the solutions related to the improvement of the mechanism in their application and to refine the possible future positives and negatives for the given military structure, focusing on the outsourcing services

This article investigates and analyzes possible positives and negatives as a result of a decision taken to use different types of outsourcing services and the sphere of the Bulgarian Army.

Keywords: Positives, negatives, outsourcing services, decision, army

ВЪЗМОЖНИ ПОЗИТИВИ И НЕГАТИВИ В РЕЗУЛТАТ НА РЕШЕНИЕ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕ НА АУТСОРСИНГ УСЛУГИ В БЪЛГАРСКАТА АРМИЯ

Николай Стефанов

Национален военен университет „Васил Левски“ – Велико Търново, България

niki.s@abv.bg

Резюме: Аутсорсинг процесът дава възможност на две или повече организации да обединят интересите си и да работят според желания от тях начин. Използването на аутсорсинг услугите в сферата на армията е пряко свързано с нейното обновяване и модернизиране. Това налага да се рационализират решенията, свързани с усъвършенстване на механизма при прилагането им и да се прецизират евентуалните бъдещи позитиви и негативи за дадената военна структура, насочила вниманието си към аутсорсинг услугите.

Тази статия проучва и анализира възможните позитиви и негативи в резултат на предприето решение за използване на различните видове аутсорсинг услуги и сферата на Българската армия.

Ключови думи: Позитиви, негативи, аутсорсинг услуги, решение, армия

1. УВОД

Аутсорсинг процесът в Българската армия може да бъде представен като една динамична управленска стратегия. Целта на тази стратегия е нефункционалните дейности да се трансферират към външни изпълнители, основно за дългосрочен период от време с цел реализиране на икономии, повишаване на специализацията и подобряване на качеството на доставяните услуги. Като краен резултат се търси осигуряване на допълнителни средства и време за осъществяване на основните специфични дейности на организацията. Според П. Глушков по-добра ефективност на храненето в Министерството на отбраната би могла да се реализира в случай, че се отчетат възможностите за трансфериране на услуги към външни изпълнители тоест използване на аутсорсинг услуги. [6]

2. ПОЗИТИВИ И НЕГАТИВИ ВСЛЕДСТВИЕ НА РЕШЕНИЕ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕ НА АУТСОРСИНГ УСЛУГИ В БЪЛГАРСКАТА АРМИЯ

Ефективността на аутсорсинг процесът е пряко свързан с уменията на формирането внимателно да подбере кои дейности и услуги да предостави на външен изпълнител.

Според доц. д-р Харизанова всяка организация преди да вземе решение за неговото използване, би трябвало да обърне внимание на следните въпроси:

- ✓ Организацията ще придобие ли гъвкавост след използването му?
- ✓ Как ще повлияе това на персонала?
- ✓ Аутсорсинга ще окаже ли някакво влияние върху култура на организацията?
- ✓ Положителни ли ще са резултатите?
- ✓ Ще допринесе ли за финансова ефективност и реализиране на икономии?
- ✓ Ще се разкъсат ли областите на основните специфични дейности и функционалните връзки помежду им? [1]

От изложеното става ясно, че успешния аутсорсинг изисква отлично познаване възможностите на военното формиране и бъдещите му задачи. Преди избора на аутсорсинг партньор е необходимо

да се организира и направи правилно планиране на дейностите свързани с ефективното решение за използване на аутсорсинг услуги и обстойно проучване на пазара.

При вземане на решение за използване на аутсорсинг услуги едно от най-важните решения е изборът на доставчик. Възможно е нито един участник да не отговаря точно на изискванията. За да направи оптимален избор, формирането трябва да дефинира ясно своите аутсорсинг цели и да изведе критериите, които са определящи при избора на доставчик. От практиката се налага изводът, че определянето на критериите е необходимо да стане преди изграждането на взаимоотношения с изпълнителя. Това е така, тъй като доставчика на услугата може да дефинира по различен начин нуждите на военната структура с оглед на възможностите, които е в състояние да предложи. Заслужава внимание и фактът, че преди да вземе решение за използване на аутсорсинг услуги, формирането е необходимо да си отговори на въпроси като:

- Кое е по-важен за формирането – крайната стойност на спестяванията, която доставчикът на дадената аутсорсинг услуга или дейност може да осигури, или срокът за съкращаване на разходите?

- Наложителен ли е избор на доставчик с по-големи възможности и знания в определена сфера, или да се обучи и поддържа персонал за изпълнение на услугата?

- Нуждае ли се формирането от ниски, фиксирани разходи или от променливи ценови възможности?

Практиката показва, че базисния критерий за използване на аутсорсинг във въоръжените сили е намаляване на себестойността на дейностите, предавани на външен доставчик. Това е породено от фактът, че чрез трансфер на дейности и услуги за изпълнение от външен изпълнител, структурата не наема и не поддържа собствени специалисти. Целта е насочена към намаляване на режийните разходи и тези за заплати. Така става възможно да се освободят вътрешни ресурси, които могат да се въведат за ефективно използване на други желани цели.

Посочените аспекти показват, че използването на аутсорсинг услуги дава възможност на въоръжените сили да се фокусират върху постигането на целите за способности посредством ефективното изпълнение на професионалните им специфични задачи. Същевременно се реализира насока за подобряване на показателите на аутсорсваната услуга, като качество, стойност и времеви разходи, което от своя страна директно влияе върху професионализацията и модернизацията на въоръжените сили.

Това налага извода, че структурите използващи аутсорсинг, са подтикнати предимно от търсенето на пътища за повишаване на качеството и надеждността на предоставените за изпълнение от външни доставчици дейности и услуги. Това се обуславя от факта, че външните изпълнители са специализирани в извършването на услугата, имат значителен опит в тази област и са в състояние да предоставят високо качество на изпълнение. От друга страна под внимание следва да се има и това, че разходите за аутсорсинг услугите могат да са по-големи, отколкото ако тези дейности се изпълняват със собствени сили и средства. Поради това се налага военното формиране, решило да използва аутсорсинг, да има необходимата осведоменост, че изпълнението на избраните за трансфер услуги с необходимия професионализъм и качество със собствени средства е невъзможно. Пример в това отношение, установен на базата на лични разговори с военнослужещи специалисти от различни формирования, е ремонтът на съвременните военни превозни средства. Извършването на тази дейност със собствени средства изисква голям период от време за начално и последващо обучение на обслужващия персонал и влагане на голямо капиталовложение за оборудване със съвременна скъпоструваща техника и средства за ремонт. Друг проблем се явява и постоянното текучество на личен състав, което изисква постоянно обучение на нов персонал. А това е в подкрепа на наложеното мнение за нецелесъобразността посочените услуги да се извършват с налични сили и средства.

Динамичният и бърз растеж на новите технологични възможности е друг основен критерий в подкрепа на аутсорсинга. Това е една възможност, военните структури да използват капиталовложенията и нововъведенията на изпълнителя, както и да му прехвърлят отговорността за набавяне на нови технологии. По този начин на въоръжените сили се предоставя възможността да разполагат с най-новите разработки в сферата на технологиите, да използват по-качествени продукти или по-високо ефективни услуги, без това да изисква от тях допълнителни капиталовложения в човешки капитал, процеси или информационни технологии. [8] Чрез това предимство на аутсорсинга се осигурява начин за реализация на проектите за модернизация на въоръжените сили.

Анализът на проучените литературни източници показва, че аутсорсингът реализира по-ниски разходи, чрез определяне на ясни и изпълними цели, прозрачност в тръжната процедура и подходящи стимули за намаляване на разходите. Прави впечатление и фактът, че организациите, предлагащи аутсорсинг услуги, трябва да направят първоначалното проектиране, изграждане, експлоатация и цялостна поддръжка на аутсорсинг проекта. Като краен резултат от това е възможността въоръжените

сили да прехвърлят рисковете за проекта на външния изпълнител, както и отговорността му да бъде иновативен в пакета от дейности, които са му възложени.

От друга страна се налага извода, че доставчикът на аутсорсинг услугите е мотивиран от желанието да реализира максимална печалба при минимален риск. Това налага необходимостта формирането да постави във фокуса на преговорите – обема и качеството на услугите, които ще бъдат възложени на доставчика. Балансът между риск, доходност и качество на изпълнение е необходимо да бъдат и за двете страни основна цел при реализация на преговорите.

В съответствие с всичко изложено и опита от практиката, може да се отбележи, че основните ползи за структурите на Българската армия, предприели използването на аутсорсинг услуги са следните:

- ✓ подобряване на качеството на аутсорсваните услуги или дейности;
- ✓ подобряване осигуряването на личния състав;
- ✓ фокусиране върху основните дейности и повишаване на ефективността на изпълнение на специфичните задачи;
- ✓ намаляване на разходите и възможности за данъчни облекчения;
- ✓ възможност за иновации и прехвърляне на отговорности за новите технологии, необходими за аутсорсваната дейност;
- ✓ получаване на достъп до квалифицирана експертиза, която не е основна компетентност на въоръжените сили;
- ✓ получаване на възможност за бърза реакция и адаптация към динамичните промени на технологиите;
- ✓ възможност за прехвърляне на рискове и отговорности по изпълнение на дадени дейности и услуги;
- ✓ по-голяма устойчивост и по-прогнозируеми разходи, гарантирани с договор;
- ✓ възможност за обръщане на фиксирания разходи в променливи разходи;
- ✓ гаранция за професионализъм и отговорност.

От по-горе изброените предимства на аутсорсинг услугите става видно, че използването им в сферата на въоръжените сили дава възможност за подобряване на финансовата и икономическата ефективност, а оттам - обслужването и дейността на личния състав. Същевременно се налага да се посочи, че аутсорсингът като особен вид икономическа дейност, разбира се неразривно е свързан и с редица причини, които възпрепятстват ефективното му прилагане и изпълнение в армейските среди. [7] Най-често проблемите са свързани с рискове от изтичане (разкриване) на информация, евентуална загуба на контрол върху дадена услуга или дейност, зависимост от аутсорсинг изпълнителя и други. Това са недостатъци на аутсорсинг услугите, породени предимно от следните фактори:

- ✓ липса на системно проучване и изучаване на положителният чужд опит и неговото прилагане в структурите на Българската армия;
- ✓ липса на конференции и съвещания насочени към приложението на аутсорсинга в армията и намиране на подходи за преодоляване на появили се рискове;
- ✓ недостатъчното познание и умение как най-ефективно да се изнесат услуги и дейности извън военните формирования и наличие на съпротива от страната на структурите и хората, подлежащи на съкращение;
- ✓ фалит на изпълнителя на аутсорсинг услугите.

Разходите, посочени в договора, не винаги отразяват реалните разходи и използваните ресурси по осъществяване на аутсорсинг стратегията. Изследване на Gartner [4] показва, че в зависимост от обекта и субекта на аутсорсинг се реализират допълнителни разходи около 10% над фиксираната първоначална сума (и от 15 до 65% при офшорен аутсорсинг). Най-значителните допълнителни разходи посочени в изследването са:

- ✓ за анализ на аутсорсинг стратегията;
- ✓ за избор на доставчик;
- ✓ за трансфер на дейности и знания до доставчика;
- ✓ за изплащане на компенсации при съкращения и решаване на други проблеми, свързани с човешките ресурси;
- ✓ за наемане на персонал за управление на взаимоотношенията с доставчика.

За да се избегне това, финансовите параметри в споразумението за нивото на услугата е целесъобразно да са ясно установени, като текстът трябва да предвижда, че освен посочените разходи за клиента няма да има други. [2]

От проучване на Gartner [5], базирано на отговорите на 504 директори на компании за информационни технологии, става ясно, че основни проблеми водещи до прекратяване на аутсорсинг договори са следните:

- ✓ Ниско ниво на обслужване - 54%;

- ✓ Проблеми, свързани с аутсорсинг споразумението - 8%;
- ✓ Промяна на технологиите/оборудването - 8%;
- ✓ Проблеми при взаимоотношенията между клиент и изпълнител - 4%;
- ✓ Смяна на персонала във фирмата-изпълнител - 4%;
- ✓ Други - 4%;
- ✓ Повече от един отговор - 19%.

Друго изследване на български организации [3] изяснява основните причините за отказа да се прилага на аутсорсинг. В него на първо място (39%) организациите посочват възможната загуба на контрол върху изнесените извън пределите на фирмата аутсорсвани процеси. На следващо по важност място - 35% от анкетираните организации, се страхуват от нарастване на разходите им. На трето място са притесненията от изтичането на информация (32%). На четвърто място 26% от организациите считат, че не прилагат и не възнамеряват в близко бъдеще да прилагат аутсорсинг, т. е. липса на дейности/процеси, които могат да се аутсорсват. Отговор недостатъчно познаване на аутсорсинга като стратегия са дали 13%. По-нататък следват отговори като: изпадане в зависимост от аутсорсинг партньора (13%); напрежение, предизвикано от съкращаване на фирмен персонал (10%); лоши резултати в други организации (6%) и понижаване качеството на продуктите/услугите (6%).

Горепосочените данни и обзорът на използваните литературни източници показват, че основните рискове, които могат да се появят от погрешното и формално прилагане на аутсорсинг в структурите на Българската армия, са следните:

- ✓ невъзможност за достигане на търсеното качество, поради причини като: натиск за съкращаване на срока, недостатъчна технология или финансови затруднения за изпълнение на задълженията;
- ✓ загуба на пряк контрол и надзор върху трансферираните услуги;
- ✓ нарастване на цената, получено от факта, че при подписване на договора в цената на услугата не е включено нейното постоянно подобряване;
- ✓ фалит на външния изпълнител на услугата или дейността;
- ✓ нарушаване на поверителността и сигурността на формирането;
- ✓ изтичане на информация;
- ✓ нарушаване на другите дейности изпълнявани във формирането;
- ✓ поява на непредвидени разходи;
- ✓ несъответствие и неспазване на договорените права и задължения;

Причините, довеждащи до неуспех от използването на аутсорсинга във сферата на въоръжените сили, могат да бъдат следните:

- ✓ не се проучва чуждия опит и неговите отрицателни и положителни страни;
- ✓ използването на краткосрочни договори за аутсорсинг услуги, което води само до решаване на настоящите проблеми и до временни ползи;
- ✓ липсата на адекватно застрахователно обезпечение посочено в договора;
- ✓ не се осъществява постоянна комуникация с изпълнителя на аутсорсинг услугата чрез провеждане на срещи, семинари и конференции;
- ✓ няма постоянен контрол и не се изготвят периодични и обобщаващи анализи отразяващи качеството на изпълнение на услугата;
- ✓ неквалифициран личен състав от управлението на формирането, участващ в дейностите по контрола и изпълнението на аутсорсинг процеса;
- ✓ пропуски при изготвянето на договора;
- ✓ липса на достатъчен опит от доставчика в сферата в която са насочени аутсорсинг услугите.

Рисковете, които може да предизвика трансферирането на услуги или дейности към външни изпълнители в сферата на въоръжените сили, могат лесно да се окажат повече от ползите. Преодоляването на това може да се стане чрез един добре обмислен последователен подход при оценяване на критериите, подпомагащи решението за използване на аутсорсинг услуги и чрез сключване на съответстващо изискванията прецизно договорно споразумение.

Успешно изпълненият аутсорсинг може да се отрази положително не само върху икономическите резултати на даденото военно формиране, но може да се разглежда и като катализатор на промяната. Голяма част от второстепенни разпоредители с бюджет към министъра на отбраната (определени с постановление № 175 от 10 юли 2009 г.), изправени пред аутсорсинг решение, обръщат особено внимание предимно на възможна загуба на контрол върху определени физически лица. Това не им дава възможност да обърнат внимание на евентуалните финансови ползи и дългосрочни спестявания за структурата. При добре съставения договор за аутсорсинг услуги, клиентът може да

поиска от доставчика да се заменят някои услуги ако не е доволен от тях. Рисковете, свързани с аутсорсингът може да се компенсират и контролират ако се управляват правилно.

Не по-маловажно е да се отбележи, че успехът или провалът на аутсорсинг сделката не могат да бъдат прогнозирани в деня на нейното сключване. Адекватната подготовка на договора не е гаранция за положителен резултат. Това налага за предотвратяване на риск от провал да се изготви предварително план за кризисни действия, по силата на който да се предвиди прекратяване на аутсорсинговия проект и съответно връщане обратно във формиранията на услугите, извършвани от външния доставчик.

Прави впечатление и фактът, че за предотвратяване на провал или понижаване на качеството, личния състав от военната структура, свързан с изпълнение на аутсорсинг процеса е необходимо периодично да изготвя междинни и крайни отчети и анализи. Това е дейност отразяваща изпълнени ли са исканите крайни резултати и какви са възможностите за подобряването на цялостния аутсорсинг процес. Тя би следвало да включва:

- ✓ детайлно описание на цялостното изпълнение на аутсорсинг услугата от външния доставчик;
- ✓ правен анализ на нормативната уредба;
- ✓ идентифициране на проблеми, произтичащи от нерегламентирани стъпки;
- ✓ анализ и оценка на степента на удовлетвореност на военнорслужещите по отношение на изпълнението на аутсорсинг услугата и нейното качество;
- ✓ анализ на срока за изпълнение на услугата;
- ✓ анализ на разходваните средства от военното формирование за предоставяне на услугата;
- ✓ анализ на възможните варианти за подобрене на аутсорсинг процеса.

На база на направените отчети и анализи, съгласувани с външния доставчик, се дава възможност за въвеждане на съгласувани и одобрени варианти на коригиращи и превантивни мерки. Това позволява реализация на допълнителни предложения за подобряване изпълнението на аутсорсинг услугите и осигуряването на допълнителни ресурси.

Тук е важно да се подчертае, че е невъзможно да се направи оценка на изпълнението на аутсорсинг процеса и преценка на необходимостта от коригиращи мерки без адекватен контрол от страна на формированието. Контролът е управленска функция, чиято същност е получаване на информация за състоянието и изпълнението на аутсорсинг процеса. Той включва дейности като:

- ✓ разработване на норми за контрол;
- ✓ измерване на фактическото изпълнение на услугата;
- ✓ сравнение между фактическото състояние и нормите за контрол и установяване на отклоненията;
- ✓ анализ на причините за получените отклонения и очертаване на варианти за тяхното премахване.

3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управлението на аутсорсинг рискът е постепенен процес включващ идентифициране, оценка, мониторинг и контрол, както и разработването и прилагането на мерки, насочени към намаляване на отрицателното въздействие на тези рискове върху дейността на формированието. Анализът на риска оказва съществено влияние за успешното развитие на аутсорсинг процеса във сферата на въоръжените сили. Предвид сложността и значението на идентифицирането и управлението на аутсорсинг рисковете, личният състав от формированието ангажиран с аутсорсинг процесът, трябва да притежава необходимите умения и знания за оценяване на влиянието на този процес върху цялостната дейност на формированието чрез подходящи методи, като аналогов, експертен, аналитичен и т.н.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Харизанова М., „Аутсорсинг: естественият избор при управление на човешките ресурси“. Издание „Икономически алтернативи“ бр. 3/2012 УНСС
- [2] Славова М., „Публично-частното партньорство в България. Аутсорсинг на услуги“. Наръчник „Материали по публично-частни партньорства и аутсорсинг“ първо издание, Търговско-Промислена палата Търговище 2009г.
- [3] Захариев, Е., „Мениджърският подход аутсорсинг – необходимост и възможности за предприемаческата фирма“ Университетско издание за наука "НОВО ЗНАНИЕ" бр. 2/2013, Висше училище по агробизнес и развитие на регионите.
- [4] 3 грешки при ИТ аутсорсинга, които компаниите все още правят http://cio.bg/8703_3_greshki_pri_it_outsorcinga_koito_kompaniite_vse_oshte_pravyat

- [5] http://www.cio.bg/1242_osnovni_aspekti_na_outsourcing_strategiyata__vaprosi_i_otgovori, 29.10.2017 г.
- [6] P. Glushkov, „Use of linear optimization model in defining the new standards for the preparation of food for servicemen in preparation for participation in peacekeeping operations“ The 23rd International conference Knowledge-Based Organization, Volume XXIII No 2, pages 65-70, 2017.
- [7] N. Nichev, „Risk Management in the Decision Making Process Concerning the Use of Outsourcing Services in the Bulgarian Armed Forces“ The 23rd International conference Knowledge-Based Organization ISSN 1843-682X, Volume XXIII No 2, pages 405-410, 2017.
- [8] Filipov S. „[Price Analysis of Different Options for Thermal Insulation of Vasil Levski National Military University Headquarters](#)“. Buletin Stiintific, Vol. 22 Issue 2, pages 86-90, Sibiu, Romania, 2017

Настоящият доклад е свързан с реализацията на проект BG05M2OP001-2.009-0001 “Подкрепа за развитие на човешките ресурси и научно-изследователския потенциал на Национален военен университет „Васил Левски” за утвърждаването му като съвременен център на знанието”. Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на ОП „Наука и образование за интелигентен растеж” 2014 - 2020, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейските структурни и инвестиционни фондове.