ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 56781— 2015

БЕНЧМАРКИНГ СЛУЖБ АУТСОРСИНГА И ПРОВАЙДЕРОВ УСЛУГ АУТСОРСИНГА

(DIN SPEC 91289:2013, IDT)

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2016

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 ПОДГОТОВЛЕН Открытым акционерным обществом «Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации» (ОАО «ВНИИС») на основе собственного аутентичного перевода на русский язык немецкоязычной версии стандарта, указанного в пункте 4

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 342 «Услуги населению»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 ноября 2015 г. № 2036-ст

4 Настоящий стандарт идентичен национальному немецкому стандарту DIN SPEC 91289:2013 «Бенчмаркинг аутсорсинга услуг и аутсорсинга поставщиков» (DIN SPEC 91289:2013 «Benchmarking of Outsourcing Services and Outsourcing Providers», IDT)

Наименование настоящего стандарта изменено относительно наименования национального немецкого стандарта для приведения в соответствие с ГОСТ Р 1.5—2012 (подраздел 3.5).

При применении настоящего стандарта рекомендуется использовать вместо ссылочных национальных немецких стандартов соответствующие им национальные стандарты, сведения о которых приведены в дополнительном приложении ДА

5 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

*Правила применения настоящего стандарта установлены в ГОСТ Р 1.0—2012 (раздел 8). Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе «Национальные стандарты», а официальный текст изменений и поправок — в ежемесячном информационном указателе «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет (*gost.e-ecolog.ru

© Стандартинформ, 2016

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

Содержание

1 Область применения ... 1
2 Нормативные ссылки ... 1
3 Термины ... 1
4 Бенчмаркинг ... 5
5 Бенчмаркинг для определения себестоимости и качества (BSS ... 11
6 Бенчмаркинг при запросе информации (RFI ... 18
7 Бенчмаркинг при запросе предложения на принятие заказов (RFP ... 27
8 Бенчмаркинг в течение срока действия договора (BVL ... 39
Приложение А (справочное) Контрольный список для оговорки по бенчмаркингу ... 50
Приложение ДА (справочное) Сведения о соответствии ссылочных национальных немецких стандартов национальным стандартам Российской Федерации ... 51
Библиография ... 52

Введение

Аутсорсинг представляет собой расширяющийся рынок. В Германии рынок BPO (аутсорсинг бизнес-процессов) и ITO (IT-аутсорсинг) также рассматривают как расширяющийся рынок. Его общий объем оценивался в 2011 г. как 19,4 млрд евро при темпе роста — 4,3 % [1]. Аналитические оценки объема рынка BPO в Германии находились в пределах от 2 млрд евро в 2010 г. [2] до 6,3 млрд евро в 2011 году [1]. Доля ITO составляла при этом в 2011 г. примерно 13 млрд евро [1].

Бенчмаркинг используют для проверки и сравнения предложений, а также цен или соответственно расходов. В контексте аутсорсинга можно будет создать основу для принятия решения по необходимому качеству услуг, требуемому объему услуг, привлечению подходящего партнера для аутсорсинга, а также по правильному соотношению между объемами собственных работ и привлечению сторонних организаций.

Для успеха проекта аутсорсинга решающее значение имеет отбор подходящего провайдера услуг в области аутсорсинга. Но сравнение различных услуг, оказываемых или оказанных провайдерами, без структурированного подхода представляется затруднительным.

Настоящий стандарт направлен на обеспечение успешного проведения бенчмаркинга в рамках процесса аутсорсинга. Проведение бенчмаркинга имеет решающее значение для определения долгосрочного и правильного отбора провайдеров аутсорсинга и услуг аутсорсинга. Объект и форма бенчмаркинга имеют отличия в зависимости от фазы, в которой находится проект аутсорсинга. Спецификация начинается с определения и структурирования соответствующих терминов, а также включения бенчмаркинга в общую концепцию процессов аутсорсинга. Далее следует описание типичных этапов, которые необходимо выполнить при любом бенчмаркинге, чтобы на основе этого отобразить, как такие типичные этапы могут быть реализованы в соответствующих фазах проекта аутсорсинга.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

БЕНЧМАРКИНГ СЛУЖБ АУТСОРСИНГА И ПРОВАЙДЕРОВ УСЛУГ АУТСОРСИНГА

Benchmarking Services Outsourcing and Providers of Outsourcing Services

Дата введения — 2016 — 10 — 01

1 Область применения

Настоящий стандарт распространяется на бенчмаркинг служб аутсорсинга и провайдеров услуг аутсорсинга, устанавливает процедуру структурирования бенчмаркинга при реализации проектов аутсорсинга, в которых предметом аутсорсинга являются услуги, ориентированные на наукоемкие технологии. При этом в первую очередь малые и средние предприятия (KMU), в качестве предприятий-заказчиков аутсорсинга, при планировании собственных проектов аутсорсинга могут получить возможность с помощью бенчмаркинга служб аутсорсинга отобрать подходящие услуги аутсорсинга и провайдеров услуг аутсорсинга.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы нормативные ссылки на следующие стандарты:

DIN PAS 1014:2001 Модель процесса для бенчмаркинга услуг (DIN PAS 1014:2001 Vorgehensmodell für das Benchmarking von Dienstleistungen)

DIN SPEC 1041:2010 Аутсорсинг услуг, ориентированных на наукоемкие технологии (DIN SPEC 1041:2010 Outsourcing technologieorientierter wissensintensiver Dienstleistungen)

3 Термины

При использовании настоящего стандарта применены следующие термины с соответствующими определениями:

3.1 **применение потоковой передачи** (Application Streaming): Централизованное развертывание пакета приложений, которые локально в режиме онлайн или автономно оффлайн запускают на «Sandbox» у клиента.

Примечание — При запуске одного из приложений загружаются только необходимые для этого приложения программные компоненты, которые затем дополняются программными компонентами, использование которых необходимо в конкретный момент времени.

3.2 **аутсорсинг бизнес-процессов** (Business Process Outsourcing, BPO): Аутсорсинг полного бизнес-процесса или его частей при необходимости с использованием инфраструктуры, необходимой для обеспечения процесса, выполняемого внешним провайдером услуг аутсорсинга [3].

3.3 **аутсорсинг информационных технологий** (Information Technology Outsourcing, ITO): Передача на определенный промежуток времени IT-функций или бизнес-процессов с высокой IT-долей независимому в правовом отношении провайдеру услуг, т. е. внешнему провайдеру услуг аутсорсинга под его полную ответственность [3].

3.4 **бенчмаркинг** (Benchmarking): Общий поиск решений, которые на основе передовых методов и процедур приводят предприятие к наивысшим достижениям [4].

Примечания

1 Бенчмаркинг представляет собой часть непрерывного процесса оценки и модернизации, при котором организация, сконцентрировавшись на определенных объектах, на основании различных критериев внутри организации, проводит сравнение с внешними партнерами, стандартами или прочими объектами сравнения, для того чтобы сделать выводы и привести к их улучшению [5].

2 Бенчмарк представляет собой результат процесса бенчмаркинга.

3.5 **форма бенчмаркинга** (Benchmarking-Form): Способ проведения бенчмаркинга.

Издание официальное

Примечание — В зависимости от отобранного партнера для бенчмаркинга формы бенчмаркинга могут быть различными.

3.6 **кандидат для бенчмаркинга** (Benchmarking-Kandidat): Организации или их подразделения, которые могут быть рассмотрены как сравнительные партнеры по отношению к релевантному объекту бенчмаркинга.

3.7 **показатель бенчмаркинга** (Benchmarking-Kennzahl): Значения, которые могут быть измерены и с помощью которых могут быть сделаны заключения по критериям бенчмаркинга.

Примечание — Критерии бенчмаркинга специфицируются показателями бенчмаркинга.

Пример — Показатель текучести кадров, который может быть использован для оценки критерия удовлетворенности сотрудников.

3.8 **критерии бенчмаркинга** (Benchmarking-Kriterien): Характеристика и оценка объектов бенчмаркинга.

Пример — Удовлетворенность заказчиков, экономичность, удовлетворенность сотрудников.

3.9 **признаки бенчмаркинга** (Benchmarking-Merkmale): Качественные характеристики, с помощью которых могут быть сделаны заключения по критериям бенчмаркинга.

Примечание — В то время как показатели можно измерить количественно, в случае признаков, в первую очередь, подразумевают описания качества. Признаком бенчмаркинга могло бы являться, например, благоприятное место расположения провайдера услуг аутсорсинга или положительный опыт предшествующих деловых взаимоотношений. В основном признаки можно перевести в показатели, но не всегда без потери информации.

3.10 **объект бенчмаркинга** (Benchmarking-Objekt): Предмет бенчмаркинга.

Примечание — В зависимости от цели бенчмаркинга могут быть применены различные типы объектов бенчмаркинга.

3.11 **партнер для бенчмаркинга** (Benchmarking-Partner): Организации или их подразделения, которые могут быть рассмотрены как партнеры, сравниваемые с соответствующим объектом бенчмаркинга.

3.12 **проект бенчмаркинга** (Benchmarking-Vorhaben): Намерение организации, преобразованное в проект, провести сравнение объектов бенчмаркинга в рамках бенчмаркинга между партнерами.

3.13 **соответствие обязательств** (Compliance): Соблюдение положений законодательства и правил внутреннего распорядка организации.

[DIN SPEC 1041:2010, 2.3]

3.14 **комплексная проверка** (Due Diligence): Интенсивное изучение заказчика аутсорсинга со стороны провайдера услуг аутсорсинга на возможность долгосрочного сотрудничества.

Примечание — Комплексная проверка может включать в себя и проверку провайдера со стороны заказчика в разрезе объема предоставляемых услуг и рамочных условий. Последнее включает в себя обширную, в том числе и вещественную (физическую), инвентаризацию и оценку имеющейся у провайдера и предназначенной для аутсорсинга IT-инфраструктуры, его управленческого процесса и рамочных условий. Цель состоит в том, чтобы получить как можно более полные сведения о производственной среде. Такая информация служит для того, чтобы включить все релевантные технические, юридические и производственно-экономические аспекты в предложение аутсорсинга или соответственно в предложение по приему предприятия. В случае приема персонала рекомендуется проведение так называемой комплексной проверки кадровых ресурсов.

[DIN SPEC 1041:2010, 2.4]

3.15 **вариант оказания услуг** (Erbringungsvariante): Разъяснение по технической, программной, инструментальной, организационной и методической форме оказания услуг, а также по релевантным рамочным условиям.

3.16 **ключевой показатель эффективности** (Key Performance Indicator KPI): Индикатор, который помогает оценить прогресс или степень достижения важнейших поставленных целей или соответственно оказанных услуг.

Примечания

1 KPI фиксируется в договорах аутсорсинга для соглашения об уровне обслуживания.

2 KPI представляет собой изначально нейтральный показатель, который не позволяет сделать заключение

относительно прогресса или степени выполнения. В этом случае необходимо проводить различие между целевыми показателями и KPI. SLA отражает отдельный уровень обслуживания. Для каждого уровня обслуживания определяют целевые значения, достижение которых измеряют с помощью KPI.

[DIN SPEC 1041:2010, 2.6]

3.17 **малые и средние предприятия** (kleine und mittlere Unternehmen, KMU): Предприятия с количеством работающих менее 250 человек и годовым оборотом не более 50 млн евро, а также с суммой по годовому отчету не более чем 43 млн евро, а также с долей или суммой долей в уставном капитале, не превышающей 25 %, принадлежащим предприятиям, которые не удовлетворяют вышеуказанным критериям.

Примечание — В соответствиями с рекомендациями Европейской комиссии 2003/361/EC опубликованы в официальном журнале Европейского Союза L 124, p. 26 от 20 мая 2003.2.7.

[DIN SPEC 91253:2012, 2.6]

3.18 **лист спецификаций** (Lastenheft): Описание всех услуг и их характеристик (количественных и качественных), которые должны быть переданы внешнему провайдеру.

Примечание — Лист спецификаций содержит информацию из каталога требований, которые в рамках запроса предложения на принятие заказов (RFP) предоставляет возможность заказчику аутсорсинга сделать предложение.

[DIN SPEC 91253:2012, 2.15]

3.19 **заявление о намерениях** (Letter of Intent, LOI): Заявление о взаимопонимании между заказчиком аутсорсинга и потенциальным провайдером услуг аутсорсинга, для того чтобы подтвердить серьезность их дальнейших переговоров.

[DIN SPEC 1041:2010, 2.7]

3.20 **ближний аутсорсинг** (Nearshoring): Услуги, переданные заказчиком аутсорсинга в страны, расположенные в географической близости к стране заказчика аутсорсинга.

Примечание — Заказчик аутсорсинга, постоянно проживающий в Германии, использует, например, ближний аутсорсинг, когда он передает услуги на выполнение провайдеру услуг аутсорсинга, находящемуся в других европейских странах.

3.21 **удаленный аутсорсинг** (Offshoring): Услуги, переданные заказчиком в страны, расположенные в географической удаленности от страны заказчика аутсорсинга.

Примечание — Заказчик аутсорсинга, постоянно проживающий в Германии, использует, например, удаленный аутсорсинг, когда он передает услуги на выполнение провайдеру услуг аутсорсинга, находящемуся в Азии.

3.22 **аутсорсинг** (Outsourcing): Передача услуг или функций от одной организации внешним провайдерам.

Примечания

1 «Аутсорсинг» является искусственным термином, производным от английских слов «outside», «resource» и «using» и обозначает передачу услуг третьей стороне.

2 Передача услуг третьей стороне может относиться к большому количеству разнообразных услуг любого вида, а не ограничиваться сферой IT, к чему часто сводят аутсорсинг. Аутсорсинг представляет собой, таким образом, общее понятие для ответственной передачи на определенный период времени производственных функций (предмета аутсорсинга) юридически самостоятельным, т. е. сторонним провайдерам (подрядчикам) на основании соглашения об уровне обслуживания (SLA). Необходимым условием для аутсорсинга предметов аусорсинга является их передача для определенного обслуживания.

3 Подразделы аутсорсинга зависят от объема и типа передачи, а также вида взаимоотношений, например выборочный или полный аутсорсинг, одиночный или мультисорсинг, а также степень взаимоотношений от обычных поставщиков до создания стратегических альянсов и совместных предприятий.

[DIN SPEC 1041:2010, 2.8]

3.23 **заказчик аутсорсинга** (Outsourcing-Geber): Организация, которая намерена получать выполнение функций, которые ранее выполнялись ею самостоятельно, другой организации.

[DIN SPEC 1041:2010, 2.9]

3.24 **предмет аутсорсинга** (Outsourcing-Gegenstand): Производственный процесс, услуга или подразделение организации, которые с точки зрения заказчика аутсорсинга должны быть переданы

на сторону, но еще не сформулированы как услуги.

Примечание — Предметы аутсорсинга являются подмножеством кандидатов для аутсорсинга.

3.25 **кандидат для аутсорсинга** (Outsourcing-Kandidat): Производственный процесс, услуга или подразделение организации, которые в основном пригодны для аутсорсинга.

[DIN SPEC 1041:2010, 2.11]

3.26 **получатель аутсорсинга (провайдер услуг, провайдер услуг аутсорсинга)** (Outsourcing-Nehmer, Service Provider, Outsourcing-Dienstleister Anbieter): Организация, которая оказывает услуги заказчику аутсорсинга.

[DIN SPEC 1041:2010, 2.12]

3.27 **проект аутсорсинга** (Outsourcing-Vorhaben): Намерение организации, преобразованное в проект, после получения от сторонних организаций предметов аутсорсинга в качестве услуг.

[DIN SPEC 1041:2010, 2.13]

3.28 **качество исполнения** (Performance): Качество услуг, оказываемых провайдером услуг аутсорсинга, выраженное количественно или качественно.

[DIN SPEC 1041:2010, 2.14]

3.29 **проект** (Projekt): Намерение для решения определенной сформулированной задачи, которая обычно характеризуется однократностью, временным ограничением с определенным началом и окончанием, комплексностью и инновацией, ограниченными ресурсами, а также ответственностью за риски.

[DIN SPEC 1041:2010, 2.16]

3.30 **процесс** (Prozess): Выполнение определенных действий с указанием начала и окончания и определенным результатом, который приносит пользу.

Примечания

1 В отличие от процесса обслуживания акцент делают на содержание выполняемых действий. В зависимости от обстоятельств под процессом подразумевается весь описанный ход выполнения действий на предприятии (бизнес-процесс) или конкретное описание процесса с дальнейшей детализацией (например, процедуры и рабочие этапы, функции, необходимые данные, а также методы, обеспечивающие процесс, инструменты и IT- технологии для автоматизации).

2 Если предметом аутсорсинга являются IT-процессы, то он обозначается как IT-аутсорсинг (ITO), аутсорсинг бизнес-процессов, напротив, обозначается как BPO.

[DIN SPEC 1041:2010, 2.17]

3.31 **рамочный договор** (Rahmenvertrag): Договор, который составляет основу для целого ряда договоров в области аутсорсинга.

Примечание — Он включает в себя общие договоренности, которые не относятся к регулированию отдельных услуг.

[DIN SPEC 1041:2010, 2.18]

3.32 **запрос информации** (Request for Information RFI): Запрос информации, не имеющий обязательной силы, со стороны заказчика аутсорсинга у провайдера услуг аутсорсинга для собственного информирования.

Примечание — При RFI у потенциальных провайдеров услуг аутсорсинга на предмет того, могут ли они в основном удовлетворительно осуществлять услуги в рамках определенных условий. Он включает в себя, в основном, предложение для провайдера в рамках запланированного конкурса обработать каталог вопросов, который, как правило, не содержит вопросы о предприятии провайдера, а также схему предполагаемого проекта аутсорсинга. RFI используют для предварительного выбора тех провайдеров услуг аутсорсинга, которые и будут участниками конкурса, а затем получат запрос предложения на принятие заказов (RFP).

[DIN SPEC 1041:2010, 2.19]

3.33 **запрос предложения на принятия заказов** (Request for Proposal RFP): Обращение к потенциальному провайдеру услуг аутсорсинга принять участие в конкурсе, объявляемом заказчиком аутсорсинга.

Примечание — RFP включает в себя, как правило, подробное описание проекта аутсорсинга, дополнительные сведения о количестве материальных объектов, об ожидаемых услугах и соглашение об уровне обслуживания (SLA) и точный график выполнения проекта. Результатом процесса RFP является, как правило, предоставление обязательных предложений, включая подробные структуры цен в качестве основы для принятия заказчиком окончательного решения по отбору провайдера услуг аутсорсинга.

[DIN SPEC 1041:2010, 2.20]

3.34 **постоянный штат** (Retained Organisation): Структура организационных подразделений и/или сотрудников, которую при реализации проекта аутсорсинга постоянно использует заказчик аутсорсинга для обеспечения связи с провайдером.

Примечание — Такой штат должен быть компетентен как в менеджменте, так и в профессиональной области.

[DIN SPEC 1041:2010, 2.21]

3.35 **обслуживание** (Service): Услуги, которые были согласованы между заказчиком аутсорсинга и провайдером услуг аутсорсинга.

Примечание — Обслуживание представляет собой услуги, оказываемые в течение определенного периода времени провайдером услуг аутсорсинга для удовлетворения потребностей заказчика аутсорсинга. Для обслуживания значение имеют, прежде всего, внешние взаимоотношения (связи, входные данные и необходимые условия, а также результаты) и качество этих результатов для оперативной реализации работ по предоставлению услуг, организацию которых получатель услуг (заказчик аутсорсинга) уже не осуществляет.

[DIN SPEC 1041:2010, 2.22]

3.36 **каталог услуг** (Service Katalog): Перечень всех услуг и их свойств, которые были согласованы между заказчиком аутсорсинга и провайдером услуг аутсорсинга.

Примечания

1 Каталог услуг служит является основой для конкретизации договора аутсорсинга. Заказчик аутсорсинга может потребовать от провайдера услуг аутсорсинга выполнение услуг из каталога услуг в течение срока действия договора.

2 Каталог услуг можно понимать как часть листа спецификаций.

[DIN SPEC 1041:2010, 2.23]

3.37 **соглашение об уровне обслуживания** (Service Level Agreement SLA): Соглашение по качеству и количеству оказываемых услуг на основе однозначно определяемых и проверяемых критериев (уровень обслуживания).

Примечания

1 Соглашение об уровне обслуживания определяет также систему измерения качества исполнения провайдером услуг аутсорсинга.

2 Уровень обслуживания всегда относится к конкретной службе или услуге. Критерии являются составной частью уровня обслуживания.

[DIN SPEC 1041:2010, 2.24]

4 Бенчмаркинг

4.1 Формы бенчмаркинга

Бенчмаркинг может быть осуществлен различными способами. Существенные различия возникают при отборе партнера для бенчмаркинга. При этом, например, можно различать внутренних и внешних партнеров, что обычно отражает различие между внутренним и внешним бенчмаркингом. При внутреннем бенчмаркинге сравнение его объектов осуществляют внутри организации, например, путем сравнения различных отделов. При внешнем бенчмаркинге привлекают партнеров для бенчмаркинга, которые не входят в один концерн с предприятием, проводящим бенчмаркинг[1)].

Важным отличием разных форм бенчмаркинга является возможность доступа к информации в целях необходимости определения контрольных показателей. При внутреннем бенчмаркинге можно, как правило, исходить из того, что необходимую информацию можно получить с небольшими затратами, т. к. для сбора информации могут быть привлечены внутренние источники информации в организации и руководящие органы. При внешнем бенчмаркинге изначально в распоряжении находится только общественно доступная информация. Общественно недоступную информацию о внешнем партнере для бенчмаркинга необходимо собирать путем трудоемкой работы.

Другое важное различие между формами бенчмаркинга состоит в отраслевой принадлежности партнера для бенчмаркинга. Он может относиться либо к той же отрасли промышленности (вертикальный бенчмаркинг), либо к другой (межсекторный бенчмаркинг). [6][2)].

[1)] Разница между внутренним и внешним бенчмаркингом может быть очень размытой. Бенчмаркинг между экономически и юридически независимыми дочерними предприятиями одного материнского концерна, например, можно представить в зависимости от степени самостоятельности предприятий либо как внутренний, либо как внешний бенчмаркинг.

[2)] Другие возможные различия возникают в зависимости от типа партнера по внешнему бенчмаркингу (конкурирующий бенчмаркинг, функциональный бенчмаркинг, общий бенчмаркинг) [7].

4.2 Объекты бенчмаркинга

В зависимости от цели проекта бенчмаркинга объекты бенчмаркинга могут быть различными. В качестве объекта бенчмаркинга в этом случае подразумевают объект, вариант которого у разных партнеров можно сравнивать. В основном существует три категории объектов бенчмаркинга:

- организация (организационные структуры);
- процессы (исполнительные структуры);
- продукты и услуги.

4.3 Процесс бенчмаркинга

Процесс бенчмаркинга в соответствии с PAS 1014 предусматривает, как правило, фазы, представленные на рисунке 1. Каждая фаза бенчмаркинга включает в себя различные действия, которые должны быть выполнены внутри соответствующей фазы.

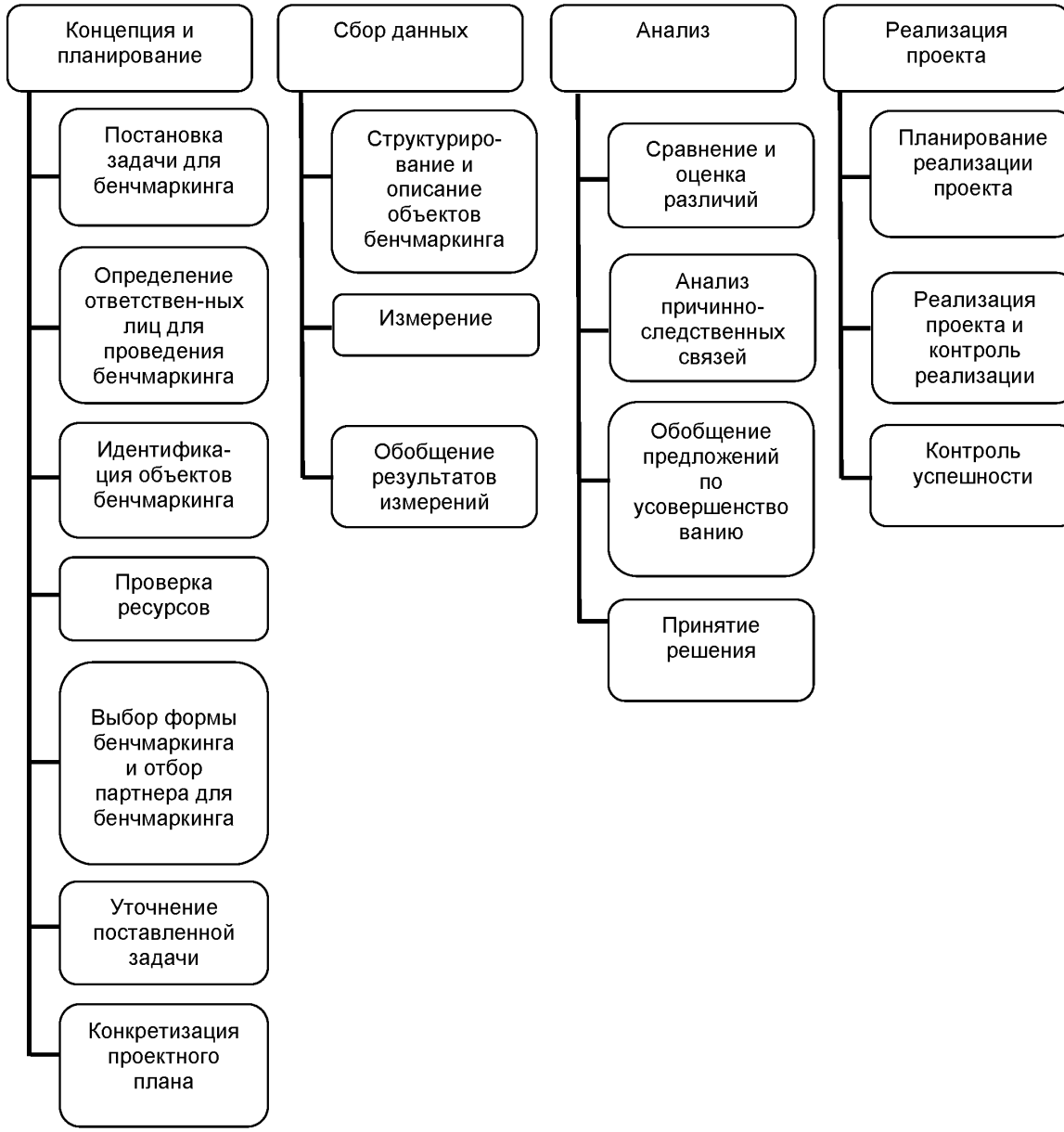

Рисунок 1 — Модель действий при бенчмаркинге услуг

4.3.1 Концепция и планирование

Процесс бенчмаркинга начинают с разработки концепции и планирования, в которой должны быть созданы необходимые условия для осуществления проектов бенчмаркинга. В начале этой фазы осуществляют идентификацию объектов бенчмаркинга и постановку задач бенчмаркинга, а также определение ответственных лиц за проведение бенчмаркинга. В этой фазе проводят также проверку и отбор ресурсов, в т. ч. персонала, который необходим для оперативного проведения бенчмаркинга. В соответствии с постановкой задачи и отбором объектов бенчмаркинга осуществляют выбор формы бенчмаркинга и отбор партнера для бенчмаркинга.

Этот выбор при необходимости конкретизируют в более поздних фазах. После идентификации постановки задачи, ответственных лиц, объектов, ресурсов и партнеров определяют оперативные цели и разрабатывают конкретный план проекта для проведения бенчмаркинга.

4.3.2 Сбор данных

Фаза сбора данных следует за разработкой концепции и планирования. В этой фазе идентифицируют, собирают и подготовливают необходимые данные для бенчмаркинга. Для того чтобы иметь возможность целенаправленного сбора информации, осуществляют тщательное структурирование и описание объектов бенчмаркинга. На основании критериев, показателей и признаков, установленных в фазе концепции и планирования, осуществляют измерение объекта бенчмаркинга у партнеров по бенчмаркингу. После измерения проводят обобщение полученных описательных признаков и показателей различных партнеров по бенчмаркингу.

4.3.3 Анализ

Данные, собранные в фазе сбора данных, сравнивают между собой и оценивают. На основе результатов сравнения и оценки производят анализ причинно-следственных связей, а также при необходимости формируют предложения по усовершенствованию. На основании проведенного анализа и оценки могут быть разработаны и приняты к рассмотрению меры для оперативной реализации проекта.

4.3.4 Реализация проекта

В фазе реализации проекта предложения по усовершенствованию, выбранные в фазе анализа, вначале детализируют в задачах и действиях, которые могут быть оперативно представлены, кроме того, составляют план их реализации. На основании плана реализуют предложения по усовершенствованию. Реализацию сопровождают постоянным контролем действий. Процесс бенчмаркинга завершается проверкой того, в какой мере выполнены определенные цели, поставленные в начале бенчмаркинга.

4.4 Бенчмаркинг в концепции аутсорсинга

Бенчмаркинг провайдеров и услуг в области аутсорсинга рассматривают в совокупности с процессом аутсорсинга и его жизненным циклом. В ходе процесса аутсорсинга является целесообразным проводить бенчмаркинг в различных фазах, для того чтобы идентифицировать объекты аутсорсинга и оптимальные предложения услуг и их провайдеров. Используемая форма бенчмаркинга и, соответственно, рассматриваемый объект бенчмаркинга варьируются в зависимости от фазы процесса, в которой находится проект аутсорсинга. Идентификация объектов бенчмаркинга имеет бо́льшее значение, например в начале проекта аутсорсинга, чем при бенчмаркинге в рамках RFP, т. к. в этот момент времени предмет аутсорсинга и, тем самым, объект бенчмаркинга должны быть уже идентифицированы и однозначно структурированы. Кроме того, объекты бенчмаркинга, а также партнеры могут меняться. Если в начале процесса аутсорсинга, как правило, сравнивают еще процессы внутри организации, то в течение осуществления проекта аутсорсинга акцент смещается на сравнение услуг и, при необходимости, структур организации у различных провайдеров услуг аутсорсинга.

На рисунке 2 представлены различные фазы процесса аутсорсинга и подробные фазы, в которых целесообразен бенчмаркинг. Представленная в этом случае модель процесса соответствует модели процесса по DIN SPEC 1041.

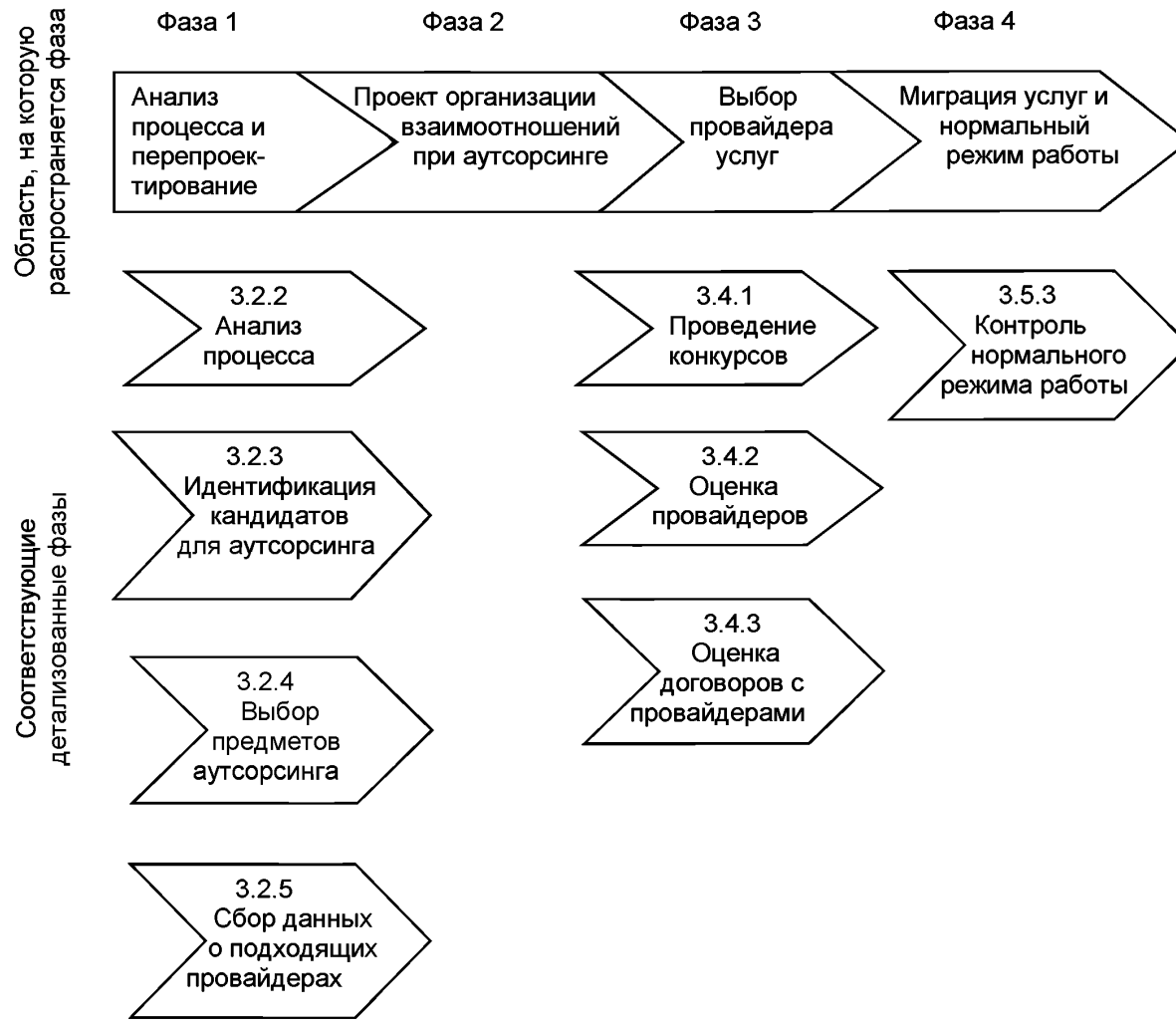

Рисунок 2 — Модель фаз процесса аутсорсинга

Проведение бенчмаркинга в различных фазах процесса аутсорсинга может быть рассмотрено, для того чтобы иметь возможность оптимального выбора предметов аутсорсинга, провайдеров услуг аутсорсинга и предоставляемых ими услуг.

На рисунке 3 показано, какую форму бенчмаркинга должны применять в определенной фазе процесса аутсорсинга. Согласно критериям неоднородности партнеров по бенчмаркингу и их происхождения существуют четыре возможные формы бенчмаркинга. Для бенчмаркинга услуг в области аутсорсинга таких услуг особенно релевантными являются области внутреннего и внешнего бенчмаркинга с как можно более однородными партнерами по бенчмаркингу[1)]. На рисунке 3 показано, какая форма бенчмаркинга в различных фазах процесса бенчмаркинга является целесообразной и какие цели могут быть достигнуты при проведении соответствующего бенчмаркинга.

[1)] Под однородностью в этой связи понимается максимально идентичный набор различных услуг, качественного и количественного состава и т. д.

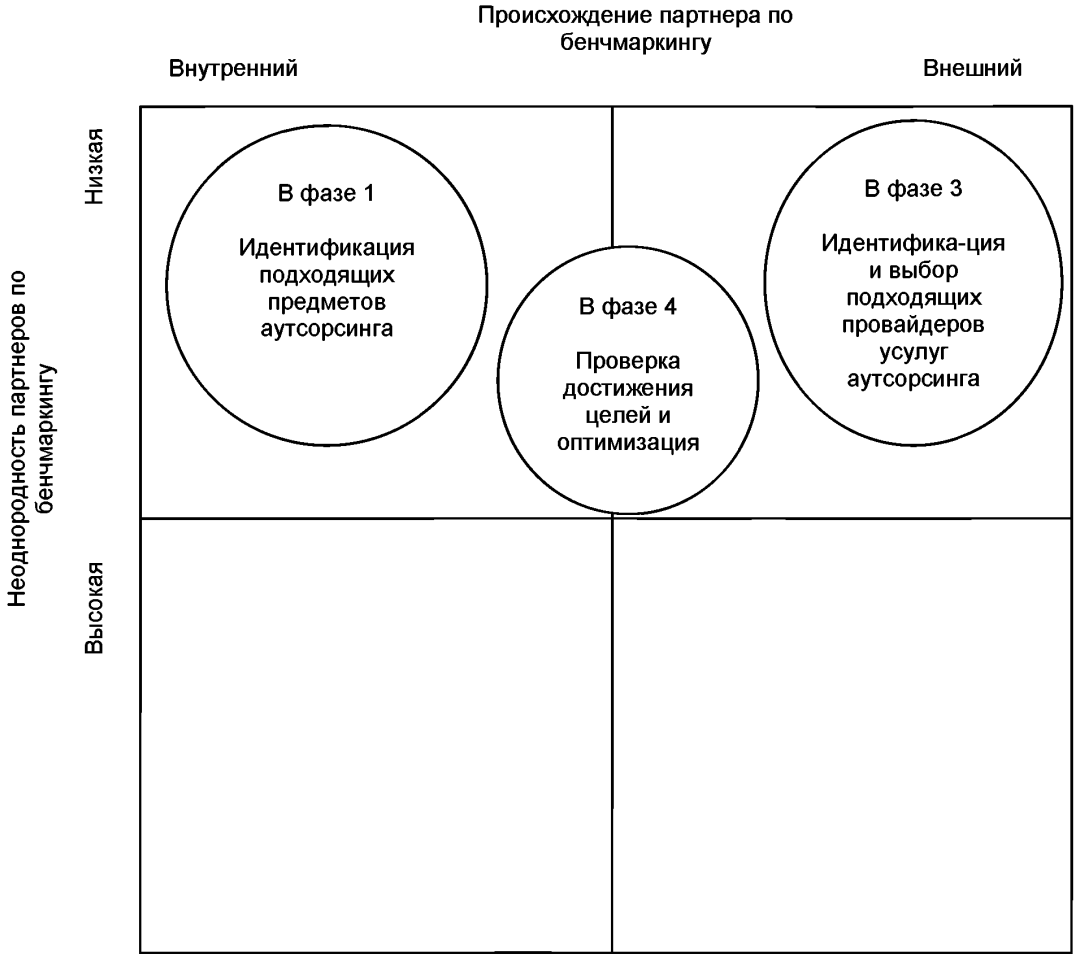

Рисунок 3 — Форма бенчмаркинга в зависимости от процесса аутсорсинга

Бенчмаркинг проводят в фазах анализа процесса с целью идентификации кандидатов для аутсорсинга, которые могут быть рассмотрены для проекта аутсорсинга с учетом стратегических, тактических или оперативных требований. В этой фазе, кроме того, проводят интеграцию бенчмаркинга с целью идентификации подходящего провайдера услуг аутсорсинга.

Во время фазы отбора партнера по аутсорсингу следует провести бенчмаркинг потенциальных провайдеров услуг по аутсорсингу и их услуг для осуществления оптимального выбора.

Когда собственно проект аутсорсинга реализован и осуществлен переход к нормальному режиму работы, в фазе оказания услуг необходимо проводить постоянный бенчмаркинг. Его результаты должны быть использованы для анализа достижения целей проекта аутсорсинга, они должны образовывать основу для принятия решений по продолжению и оптимизации или, возможно, прекращению отношений в период аутсорсинга.

В ходе течение процесса аутсорсинга в основном различают четыре различных сценария бенчмаркинга, которые необходимо рассматривать при реализации проекта аутсорсинга. Они различаются между собой по форме бенчмаркинга, отбора партнера для бенчмаркинга, объектов бенчмаркинга и объему соответствующих выполняемых действий:

- бенчмаркинг для определения себестоимости и качества (BSS);
- бенчмаркинг при запросе информации (RFI);
- бенчмаркинг при запросе предложения на принятие заказов (RFP);
- бенчмаркинг в течение срока действия договора (BVL).

В таблице 1 представлены различные объекты бенчмаркинга, которые в различных сценариях могут быть предметом бенчмаркинга

Т а б л и ц а 1 — Обзор объектов бенчмаркинга в различных сценариях бенчмаркинга в процессе аутсорсинга

	Определение себестоимости и качества (BSS)	Запрос информации (RFI)	Запрос предложения на принятие заказов (RFP)	Срок действия договора (BVL)
Процессы (внутренние)	X	—		X
Услуги (внешние)		X	X	X
Организация		X	X	X

Объем действий, необходимых для целенаправленного проведения соответствующего бенчмаркинга, различается. В таблице 2 представлены релевантности отдельных действий в области бенчмаркинга при различных сценариях. Из перечисления следует, что релевантность отдельных действий в области бенчмаркинга в разных сценариях бенчмаркинга различно. Некоторые действия в некоторых сценариях бенчмаркинга даже бессмысленны. Так, например, отсутствуют действия по реализации мер, полученных в результате бенчмаркинга, при бенчмаркинге для определения себестоимости и качества, т. к. цель такого бенчмаркинга изначально состоит в идентификации подходящих предметов аутсорсинга, и, как правило, при этом не стремятся к оптимизации исследуемых внутренних процессов.

Т а б л и ц а 2 — Обзор релевантности отдельных действий в области бенчмаркинга в его различных сценариях

Фаза бенчмаркинга	Определение себестоимости и качества (BSS)	Запрос информации (RFI)	Запрос предложения на выполнение заказов (RFP)	В течение срока действия договора (BVL)
Концепция и планирование Постановка задачи бенчмаркинга	Высокая	Высокая	Высокая	Высокая
Определение ответственных лиц за проведение бенчмаркинга	Высокая	Высокая	Высокая	Высокая
Идентификация объектов бенчмаркинга	Высокая	Высокая	Высокая	Высокая
Проверка ресурсов	Высокая	Средняя	Высокая	Высокая
Выбор формы бенчмаркинга и отбор партнеров по бенчмаркингу	Средняя	Средняя	Средняя	Высокая
Уточнение поставленной задачи	Высокая	Высокая	Высокая	Высокая
Конкретизация проектного плана	Средняя	Средняя	Высокая	Высокая
Сбор данных Структурирование и описание объектов бенчмаркинга	Высокая	Высокая	Средняя	Средняя
Измерение	Высокая	Высокая [a)]	Высокая [a)]	Высокая
Обобщение результатов измерений	Высокая	Высокая	Высокая	Высокая
Анализ Сравнение и оценка различий	Высокая	Высокая	Высокая	Высокая
Анализ причинно-следственных связей	Высокая	Отсутствует	Высокая	Высокая
Обобщение предложений по усовершенствованию	Низкая	Высокая	Средняя	Высокая
Принятие решения	Высокая	Средняя	Высокая	Высокая
Реализация проекта Планирование реализации	Отсутствует	Отсутствует	Высокая	Высокая
Реализация и контроль реализации	Отсутствует	Отсутствует	Высокая	Высокая
Контроль успешности	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует	Высокая

[a)] Измерение и подготовка данных проводится провайдером услуг аутсорсинга, все другие действия — заказчиком аутсорсинга.

5 Бенчмаркинг для определения себестоимости и качества (BSS)

5.1 Цель бенчмаркинга для определения себестоимости и качества

Цель бенчмаркинга для определения себестоимости и качества (BSS) в начале жизненного цикла аутсорсинга состоит в идентификации подходящих объектов аутсорсинга[1)]. В начале жизненного цикла аутсорсинга бенчмаркинг применяют для анализа внутренних процессов и их возможной передачи в аутсорсинг, а также для установления данных с целью принятия решения о необходимости реализации проекта аутсорсинга с определенным кандидатом для аутсорсинга. Собранные к этому моменту данные являются, кроме того, основой для проведения бенчмаркинга в более поздних фазах жизненного цикла аутсорсинга.

Пример — Предприятие U заинтересовано в аутсорсинге разработки и обслуживания своих программных приложений, а также других структурированных бизнес-процессов. При переносе деятельности в страны с более низкой зарплатой (ближний и удаленный аутсорсинг) оно рассчитывает добиться существенного снижения затрат.

5.2 Описание бенчмаркинга (BSS)

5.2.1 Общие положения (BSS)

Бенчмаркинг для определения себестоимости и качества (BSS) является внутренним бенчмаркингом, в течение которого определяют себестоимость и качество кандидатов для аутсорсинга, а при необходимости проводят сравнение между партнерами по бенчмаркингу внутри той же организации. Поэтому для внутреннего бенчмаркинга объекты бенчмаркинга должны быть как можно более однородными.

При проведении бенчмаркинга должны быть рассмотрены как количественные, так и качественные критерии. Сосредоточение только на затратах обычно не затрагивает требования, которые возникают при рассмотрении вопросов качества. При оценке внутренних процессов следует учитывать и сравнивать не только структуру внутренних затрат, но и качественные аспекты, такие как качество услуг, гибкость или компетентность внутри организации.

5.2.2 Концепция и планирование (BSS)

5.2.2.1 Постановка задачи для бенчмаркинга (BSS)

Изначальной целью бенчмаркинга в этой фазе является идентификация предметов аутсорсинга.

Результат такого бенчмаркинга:

- список возможных предметов аутсорсинга;
- описание и структурирование предметов аутсорсинга;
- определение себестоимости и качества;
- каталог признаков с перечислением всех критериев, показателей и методов измерений для оценки объектов бенчмаркинга.

Пример — Для идентификации предметов аутсорсинга необходимо тщательно рассмотреть преимущества и недостатки, которые связаны с соответствующими проектами аутсорсинга. Наряду с экономическими аспектами следует рассмотреть, например, следующие вопросы:

- Являются ли процессы или области, предназначенные для аутсорсинга, четко структурированными?

- Являются ли эти области достаточно объемными, чтобы оправдать аутсорсинг?

- Возможно ли долгосрочное планирование?

- Какие критерии являются важными для руководства, чтобы принять решение за или против аутсорсинга (снижение затрат, гибкость расходов, качество, быстрота реализации новых приложений и т. д.)?

- Можно ли оценить эти критерии внутри или при необходимости вне предприятия с помощью простых средств и с достаточной точностью?

- Существуют ли правовые аспекты или специфические для предприятия уровни компетенции, которые следует учитывать?

После рассмотрения этих вопросов предприятие U идентифицирует следующий предмет аутсорсинга:

- стратегическая разработка нового программного продукта, для которого имеется четкие требования и долгосрочное планирование. Большой объем проекта требует планирование большого необходимого количества сотрудников.

[1)] Особое значение приобретает при этом вопрос о наличии в распоряжении заказчика аутсорсинга подходящие частичные высококачественные и эффективные процессы, или, по сравнению с рынком существует потенциал для их усовершенствования. Если имеет место последнее, то заказчик должен с помощью подходящего аутсорсинга улучшить качество и/или уменьшить затраты.

Каталог критериев для оценки объектов аутсорсинга, с учетом возможного ближнего и удаленного аутсорсинга, включает в себя:

- необходимые для проекта технологии и специфические компетенции (очень редкие и, следовательно, более дорогие по сравнению с обычными профессиональными компетенциями на рынке);

- ограничение из-за правовых аспектов, защита интеллектуальной собственности, положения по защите личных данных, регулирующие нормы, а также обеспечение собственного технологического превосходства;

- объем проекта аутсорсинга (затраты, а также количество персонала) и долгосрочное планирование;

- однозначные признаки, показатели и методы измерений для важнейших критериев. Для новой разработки программного продукта выбирают, например, в качестве показателя количество критических ошибок программного обеспечения за определенный период времени. По вопросам гибкости относительно новых потребностей заказчика аутсорсинга в качестве показателя устанавливают количество определенных изменений, которые за определенный период времени необходимо внести функционально в программное обеспечение.

5.2.2.2 Определение ответственных лиц для проведения бенчмаркинга (BSS)

Состав команды для проведения бенчмаркинга зависит от значения объекта бенчмаркинга для организации. В зависимости от числа объектов бенчмаркинга, имеющих стратегическое важное значение для процесса, лица, принимающие решения, на соответствующих уровнях должны быть объединены в управляющий комитет. Если передача касается только оптимизации на оперативном уровне, то, в зависимости от предмета бенчмаркинга, достаточным может оказаться участие ответственных оперативных менеджеров.

Решающее значение имеет подключение предыдущих собственников процессов, а также внутренних потребителей рассматриваемых процессов. Они должны определить, какие качественные и количественные критерии являются актуальными для бенчмаркинга. Для проведения бенчмаркинга необходимо назначить менеджера проекта, а также, при необходимости, сотрудников для помощи, определить соответствующие кадровые ресурсы. При выборе руководителя проекта следует учитывать, чтобы он имел достаточную степень доступа к информации о партнерах по бенчмаркингу или предоставить ему такое право. Кроме того, следует, чтобы руководитель проекта располагал достаточным опытом в части экспертизы по проведению бенчмаркинга или соответственно в его распоряжение необходимо предоставить подходящих экспертов.

Главные задачи руководства проекта[1)] состоят:

- в координации при проведении бенчмаркинга;
- обеспечении получения результатов;
- координации взаимодействия всех партнеров;
- обеспечении признания всеми заинтересованными лицами;
- подключении уровня принятия решений.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 3.

Т а б л и ц а 3 — Документы для фазы «Определение ответственных лиц для проведения бенчмаркинга (BSS)»

ID-документа	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
BSS 1.1	Матрица ответственности	Концепция и планирование/ определение ответственных лиц за проведение бенчмаркинга	Документ содержит для фаз бенчмаркинга «Концепция/планирования, сбор данных, анализ и реализация проекта» (а при необходимости и их частей) определение ролей и показывает, таким образом, вид ответственности с помощью, так называемой, RACI-матрицы

Пример — На предприятии U руководитель отдела IT и руководитель соответствующего подразделения, в котором должно быть использовано новое программное обеспечение, исполняют роль управляющего комитета. Опытный консультант является экспертом в области бенчмаркинга. Он в качестве нейтральной инстанции руководит проведением бенчмаркинга.

[1)] ISO 21500 и DIN 69901 предоставляют достаточную информацию по руководству проектом.

5.2.2.3 Идентификация объектов бенчмаркинга (BSS)

В этой фазе бенчмаркинга определяют и структурируют объект бенчмаркинга. Определение и структурирование используют для однозначной идентификации процесса, который должен быть предметом бенчмаркинга. Для сравниваемого процесса необходимо определить, какие рабочие этапы или субпроцессы могут быть рассмотрены для бенчмаркинга, а какие процессы должны быть оставлены вне него. Решающее значение имеет четкое понимание процесса, подвергаемого бенчмаркингу, Как правило, при выполнении процессов возникают исключения и отклонения от плана. Они должны быть учтены при структурировании объектов бенчмаркинга, также как взаимозависимость и взаимодействие с другими процессами.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 4.

Таблица 4 — Документы для фазы «Идентификация объектов бенчмаркинга (BSS)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
BSS 1.2	Описание объектов (процессов), подвергаемых бенчмаркингу	Концепция и планирование/ идентификация объектов бенчмаркинга	Документ в общем описывает процессы, подвергаемые бенчмаркингу, и структурирует их

Пример — Для того чтобы четко выделить объект бенчмаркинга, предприятие U идентифицирует, какие действия необходимы для разработки программного обеспечения и какие из них можно передать. Для предприятия U относят, например, такие действия, как построение программного обеспечения, разработку точной концепции, программирование и проведение менеджмента в команде разработчиков. Выходящий за рамки проекта менеджмент, а также согласование с внутренними пользователями и тестирование с их стороны в данном случае не включаются.

5.2.2.4 Проверка ресурсов (BSS)

Цель данного этапа состоит в индентификации необходимых ресурсов и определении затрат, связанных с проведения бенчмаркинга. Это включает в себя оценку кадровых и финансовых затрат, срока действия проекта. Несмотря на то что в этот момент времени структуры и, следовательно, потребность в ресурсах для бенчмаркинга еще детально не установлены, следует разработать предварительный план по ресурсам.

При планировании ресурсов следует учитывать не только кадровые затраты непосредственно занятых в проекте сотрудников, но и других сторон, участвующих в бенчмаркинге, таких как собственники или потребители процессов, партнеров по бенчмаркингу. В плане по ресурсам должны быть учтены также затраты на возможные экспертизы, прочую поддержку и иное обеспечение.

Другая составная часть фазы проверки ресурсов должна включать в себя соображения, в части необходимости учета и контроля временных, кадровых и финансовых затрат на проведение бенчмаркинга.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 5.

Таблица 5 — Документы для фазы «Проверка ресурсов (BSS)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
BSS 1.3	Перечисление всех требуемых внутренних и внешних ресурсов	Концепция и планирование/ проверка ресурсов	Документ включает в себя перечисление оцениваемых временных, финансовых и кадровых затрат и специфицирует необходимые внутренние и внешние услуги

Пример — Предприятие U создает бизнес-кейс, который включает в себя затраты на создание управляющего комитета, использование внешнего консультанта, поддержку со стороны внутренних разработчиков программного обеспечения и задействованных внутренних отделов. Ему противопоставляют возможные усовершенствования и выгоды, которые реально могут быть достигнуты при реализации проекта бенчмаркинга. Кроме этого учитывают, доступны ли необходимые внутренние ресурсы и не может ли быть нанесен ущерб другим проектам.

5.2.2.5 Выбор формы бенчмаркинга и отбор партнера для бенчмаркинга (BSS)

Для BBS в основном рассматривают форму внутреннего бенчмаркинга. Рассматриваемые процессы сравнивают внутри той же организации, для того чтобы получить оценку затрат на

выполнение процесса и его качества. Для того чтобы иметь возможность проведения такого бенчмаркинга, следует использовать релевантные, надежные и доступные источники информации.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 6.

Таблица 6 — Документы для фазы «Выбор формы бенчмаркинга и отбор партнера для бенчмаркинга (BSS)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
BSS 1.4	Описание партнеров для бенчмаркинга.	Концепция и планирование/ выбор формы бенчмаркинга и отбор партнера для бенчмаркинга	Документ включает в себя перечисление идентифицированных внутренних партнеров по бенчмаркингу и специфицирует контактных лиц и источники информации

Пример — Предприятие U имеет два отдела A и B в различных отделениях, в которых ранее выполнялись проекты по разработке программного обеспечения. Их отбирают в качестве партнеров для бенчмаркинга. В качестве контактных лиц привлекают опытных разработчиков программного обеспечения из соответствующих отделов.

5.2.2.6 Уточнение поставленной задачи (BSS)

Цель данной фазы состоит в установлении критериев бенчмаринга в соответствии с постановкой задачи. Для каждого критерия в этом случае должны быть определены описательные признаки и показатели, которые могут быть получены в ходе проведения бенчмаркинга. Критерии для бенчмаркинга процессов включают в себя, например:

- удовлетворенность внутренних потребителей;
- срок обработки одного дела;
- затраты на обработку одного дела;
- долю завершенных дел;
- качество результатов.

При определении критериев, признаков и показателей следует учитывать, с помощью каких методов или инструментов их можно получить.

Для количественных показателей следует учитывать, например, следующие классические методы:

- расчет сравнительных затрат;
- расчет стоимости капитала;
- анализ практической ценности.

Для качественных признаков могут быть рассмотрены, например, следующие классические методы:

- опрос сотрудников;
- сбор данных с помощью анкет.

Критерии, признаки и показатели должны быть выбраны таким образом, чтобы они были актуальными для принятия последующих решений по изменению рассматриваемых процессов.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 7.

Таблица 7 — Документы для фазы «Уточнение поставленной задачи (BSS)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
BSS 1.5	Каталог признаков	Концепция и планирование/ уточнение поставленной задачи	Документ включает в себя перечисление всех критериев, признаков и показателей, а также методов измерения для оценки объекта бенчмаркинга

Пример — Путем опроса опытных разработчиков программного обеспечения и топ-менеджеров сотрудников руководящего состава предприятие U считает целесообразным использование, например, следующих критериев.

Затраты:

- средние затраты на разработку программного обеспечения на человеко-день;

- отношение чистых расходов на разработку программного обеспечения к расходам по всему проекту.

Качество:

- текучесть кадров в команде разработчиков;

- количество критических программных ошибок в первые четыре недели после ввода продукта в эксплуатацию;

- количество ошибок, возникающих после передачи в нормальный режим работы, на один человеко-день разработки программного обеспечения.

Трудоемкость:

- трудоемкость разработки в функциональных точках за человеко-день. Единица измерения в функциональных точках в отдельных случаях может быть заменена более простыми показателями, такими как «Story points» или строк программы[1].

5.2.2.7 Конкретизация проектного плана (BSS)

В этой фазе разрабатывают конкретный проектный план. На основании специфических критериев и методов для получения подходящих признаков и показателей должен быть разработан рабочий план — технологическая карта, в котором приводят методы получения информации и необходимые для этого ресурсы. При этом следует окончательно согласовать состав команды для проведения бенчмаркинга, а также обеспечить организационные и технические рамочные условия.

При конкретизации проектного плана следует также провести оценку возможности достижения намеченных целей при использовании имеющихся ресурсов и с помощью имеющихся доступных методов. Проектный план, составляемый на данном этапе, является основой для выполнения всех последующих фаз.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 8.

Таблица 8 — Документы для фазы «Конкретизация проектного плана (BSS)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
BSS 1.6	Проектный план для проведения бенчмаркинга	Концепция и планирование/ конкретизация проектного плана	Документ включает в себя детальный проект и временной график для проведения бенчмаркинга. Проектный план должен установить временные рамки и промежуточные цели

Пример — Перед окончательной реализацией проекта бенчмаркинга предприятие U создает проектный план, который, в частности, включает в себя следующие аспекты:

- постановка задач для решения оперативных целей;

- назначение ответственных сотрудников и прочих сотрудников;

- временное планирование и установка промежуточных целей;

- критические факторы успеха, важнейшие зависимости и риски.

5.2.3 Сбор данных (BSS)

5.2.3.1 Структурирование и описание объектов бенчмаркинга (BSS)

Выбранный объект бенчмаркинга можно сравнивать между имеющимися партнерами по бенчмаркингу. Но должны быть учтены различия между партнерами по бенчмаркингу и при необходимости согласованы структурированные и определенные объекты бенчмаркинга.

На этом этапе должна быть установлена степень детализации оценки отдельных критериев. Установление степени детализации должно быть выполнено с использованием анализа затрат и эффективности, при этом, например, необходимо учитывать уровень степени детализации информации об объекте бенчмаркинга, находящейся в распоряжении у партнеров по бенчмаркингу.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 9.

Таблица 9 — Документы для фазы «Структурирование и описание объектов бенчмаркинга (BSS)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
BSS 1.7	Детальное перечисление объектов, подвергающихся бенчмаркингу (процессов)	Сбор данных/ структурирование и описание объектов бенчмаркинга	Документ описывает процессы, подвергаемые бенчмаркингу, их структурирование и степень детализации критериев бенчмаркинга

[1] Способ функциональных точек является способом по определению трудоемкости, который может быть применен при условии, что трудоемкость создания программного обеспечения изначально определяется объемом и сложностью функций. Объем затрат для области пользователей (описания функциональных требований к системе) оценивается обычно в «попугаях» (story points). Число строк программы используется как сильно упрощенная оценка величины программ.

Пример — Предприятие U изначально включает в бенчмаркинг технические задачи для разработки программного обеспечения, такие как спецификация, разработка точной концепции и программирование. Задачи более высокого уровня, такие как общее руководство проектом, не рассматриваются. Для рассматриваемых процессов разработки программного обеспечения очень важно установить уровень сравнения процесса, субпроцесса или уровня действий, например, программистов.

5.2.3.2 Измерение (BSS)

На основании установленного каталога признаков на первом этапе собирают показатели объекта бенчмаркинга. Для сбора данных используют установленные методы сбора данных, а также идентифицированные источники информации. Решающую роль в этом случае играют подключение собственника процесса для эффективного измерения и интерпретация имеющихся данных.

При измерении данных необходимо обращать внимание на единообразие и возможность сравнения данных. Измеренные показатели и признаки образуют основу для анализа и интерпретации.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 10.

Таблица 10 — Документы для фазы «Измерение (BSS)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
BSS 1.8	Документ по сбору данных	Сбор данных/ измерение	Документ содержит собранные показатели и признаки для соответствующих партнеров по бенчмаркингу

Пример — Все показатели и базовые значения, необходимые для их расчета, однозначно определяются руководителем проекта. Экспорт базовых значений можно осуществить с помощью инструментов, которые используются в процессе разработки программного обеспечения. Другие показатели определяют с помощью контроллинга. Трудоемкость измеряют в «Story Points» на один человеко-день.

5.2.3.3 Обобщение результатов измерений (BSS)

При обобщении результатов измерений по различным партнерам по бенчмаркингу еще раз проверяют сопоставимость собранных признаков и показателей. Особое значение для сравнения имеет возможность проведения при необходимости нормализации сравниваемых данных. Нормализация включает в себя обработку данных по различным партнерам по бенчмаркингу для целей бенчмаркинга. Она может быть ограничена и тривиальным пересчетом валют, а может включать в себя обширные и сложные расчеты, например, с учетом факторов производительности при затратах на персонал.

Результатом обобщения являются данные, представленные в соответствующей форме, которые можно использовать для сравнения и идентификации различий.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 11.

Таблица 11 — Документы для фазы «Обобщение результатов измерений (BSS)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
BSS 1.9	Обобщенный документ по сбору данных	Сбор данных/ обобщение результатов измерений	Документ содержит обобщенные собранные данные для объекта бенчмаркинга,

Пример — Возможность сравнения собранных «Story points» обеспечивается с помощью внутренней нормализации. Окончательный расчет показателей проводят открыто для все участвующих сторон в форме табличной калькуляции.

5.2.3.4 Сравнение и оценка различий (BSS)

На этом этапе будут проводить сравнение признаков и показателей для объекта бенчмаркинга, собранных у партнеров по бенчмаркингу. Но в этом случае пока не делают никаких заключений по возможным причинам, а скорее проводят оценку существующих различий.

Но оценка различий может предоставить первую отправную точку для того, чтобы определить целесообразность передачи рассматриваемых внутренних процессов. Если рассматриваемый процесс, по сравнению с партнером, имеет более высокие внутренние затраты и более низкое качество оказываемых услуг, то это может послужить индикатором для многообещающей передачи.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 12.

Таблица 12 — Документы для фазы «Сравнение и оценка различий (BSS)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
BSS 1.10	Рейтинг партнеров по бенчмаркингу	Анализ/ сравнение и оценка различий	Документ перечисляет партнеров по бенчмаркингу в форме рейтингового листа на основании установленных различий

Пример — Сравнение показателей между отделами А и В для рассматриваемого процесса создания программного обеспечения показало, что у отдела А затраты примерно на 30 % меньше, чем у отдела В. При сравнении затрат на один «Story Point» для отдела А получилось значение 1,105 евро, а для отдела В — 1,230 евро.

5.2.3.5 Анализ причинно-следственных связей (BSS)

На следующем этапе изучают возможные причины возникших различий. При анализе причинно-следственных связей не следует упускать из виду, что различные признаки часто находятся в сложной взаимосвязи и не могут быть интерпретированы изолировано.

При этом следует учитывать перечень взаимоотношений, являющихся релевантными и имеющими значение, например для возможной передачи рассматриваемых процессов.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 13.

Таблица 13 — Документы для фазы «Причинно-следственные связи (BSS)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
BSS 1.11	Список установленных причинно-следственных связей	Анализ/ Причинно-следственные связи	Документ описывает причинно-следственные связи для установленных различий между партнерами по бенчмаркингу

Пример — Исследование различия в затратах, примерно на 30 %, между отделами А и В показало, что расходы на оплату труда в отделе А составляют намного ниже 50 % по сравнению с отделом В, но это различие частично компенсируется более высокими затратами на координацию работ и небольшой производительностью. Несмотря на различие в расходах различие в расходах на один «Story Point» относительно невелико. Дальнейшее исследование взаимосвязей показывает, что состав команды разработчиков оказывает существенное влияние на этот показатель.

5.2.3.6 Обобщение предложений по усовершенствованию (BSS)

Основной смысл бенчмаркинга состоит в нахождении потенциала для усовершенствования. Но BSS изначально используют для поддержки в принятии решения по целесообразности осуществления проекта аутсорсинга для идентифицированного предмета аутсорсинга или нет. Однако и в этом случае должны быть получены предложения, которые затем могут быть использованы для улучшения фактической ситуации.

Кроме этого, результаты оценки возможности проведения бенчмаркинга могут представлять потенциал для усовершенствования в аспекте самого бенчмаркинга, которые могут быть использованы, например:

- для дополнения критериев и показателей;
- конкретизации объектов бенчмаркинга.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 14.

Таблица 14 — Документы для фазы «Обобщение предложений по усовершенствованию (BSS)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
BSS 1.12	Возможности оптимизации	Анализ/ обобщение предложений по усовершенствованию	Документ перечисляет возможности улучшения, которые получены при анализе установленных различий между партнерами по бенчмаркингу

Пример — Предприятие U идентифицирует различные меры, которые могут быть использованы для улучшения существующего процесса разработки программного обеспечения:

- проведение совместных рабочих совещаний разработчиков из отделов А и В для улучшения связей и обмена опытом;

- передача всей работы по разработке программного обеспечения в отдел А;

- аутсорсинг процесса разработки программного обеспечения для нового разрабатываемого программного обеспечения;

- аутсорсинг всего процесса разработки и обслуживания программного обеспечения.

В результате проведенного бенчмаркинга было выяснено, что важнейшие качественные аспекты недостаточно учитывались в предыдущих определениях признаках и показателей. Это касается, например, частоты встреч и простой доступности разработчиков программного обеспечения, а также культурных различий.

5.2.3.7 Принятие решений (BSS)

При принятии решений информация, полученная в ходе сбора данных, рассматривается с точки зрения целесообразности передачи процесса в аутсорсинг или поиска достойной альтернативы посредством внутреннего усовершенствования и оптимизации.

Такое решение, а также использованные для этого релевантные критерии должны быть зафиксированы в письменном виде, для того чтобы обеспечить достаточную гласность процесса принятия решений и для того чтобы иметь возможность прослеживания результатов, в том числе и в последующий период времени. Идентифицированные меры должны быть обобщены в каталоге мер. При принятии решения по передаче в аутсорсинг такой каталог должен включать в себя бизнес-кейс, в котором бы учитывались собранные в ходе бенчмаркинга данные.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 15.

Таблица 15 — Документы для фазы «Принятие решений (BSS)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
BSS 1.13	Каталог мер	Анализ/ принятие решений	Документ описывает меры, которые могут быть сформированы из проведенного бенчмаркинга

Пример — На основании проведенного анализа предприятие U принимает решение о внедрении в практику проведение рабочих совещаний между разработчиками из отделов А и В для улучшения связей и обмена опытом, а также проверки возможности передачи в аутсорсинг процессов разработки программного обеспечения для новых приложений программного обеспечения в проекте аутсорсинга. Для этого будут использованы и результаты уже проведенного бенчмаркинга.

5.2.3.8 Реализация проекта (BSS)

Если в результате принято решение о реализации проекта аутсорсинга, то должен быть инициирован старт осуществлению проекта аутсорсинга.

Примечание — Модель действий при осуществлении проекта аутсорсинга представлена в DIN SPEC 1041.

5.2.4 Критические факторы успеха (BSS)

В таблице 16 представлены критические факторы успеха бенчмаркинга для определения себестоимости и качества (BSS).

Таблица 16 — Критические факторы успеха для бенчмаркинга для определения себестоимости и качества (BSS)

Первичная входная информация	Критические факторы успеха	Первичные выходные данные
Информация по себестоимости и качеству рассматриваемых внутренних процессов	Подключение всех вовлеченных сторон. Идентификация подходящих критериев, признаков, показателей и способов измерений. Баланс между качественными признаками и количественными показаниями	Список возможных предметов аутсорсинга. Каталоги признаков для бенчмаркинга предметов аутсорсинга. Сбор информации о качественных признаках и количественных показателях в качестве базы для проведения бенчмаркинга далее в осуществлении проекта аутсорсинга

6 Бенчмаркинг при запросе информации (RFI)

6.1 Цель бенчмаркинга при RFI

С помощью RFI происходит опрос потенциальных провайдеров услуг аутсорсинга на предмет того, могут ли они принципиально выполнить услуги в рамках определенных рамочных условий. Поэтому в этой фазе вначале идентифицируют провайдеров услуг аутсорсинга, которые могут оказать требуемые услуги при указанных рамочных условиях и, тем самым, могут быть учтены в следующей стадии RFP.

Для идентификации потенциальных провайдеров услуг аутсорсинга можно выделить три способа:

- анализ рынка, проводимый собственными силами (например, информационный поиск в он-лайн);
- запрос к выражению заинтересованности с указанием минимальных требований;
- объявление конкурса с критериями.

Кроме того, возможно расширение RFI, при котором цель, наряду с надлежащей идентификацией потенциальных подрядчиков, будет состоять в сравнении различных вариантов оказания услуг или соответственно связанных с этим подходов. Мотивация для такого сравнения периодически возникает, когда заказчик аутсорсинга самостоятельно не может окончательно решить, на какой основе и в каком виде и объеме ему должны быть оказаны требуемые услуги. Без такого решения заказчик аутсорсинга не сможет дать однозначного описания услуг, какие должны быть оказаны, и, тем самым, инициировать процесс RFP, направленный на достижение цели. Для решения этой проблемы заказчик аутсорсинга расширяет RFI и проводит сравнение вариантов оказания услуг или соответственно связанных с этим подходов у различных провайдеров, для того чтобы идентифицировать наилучшее решение.

Поэтому при проведении бенчмаркинга в рамках PRI дополнительно по результатам бенчмаркинга можно:

- улучшить варианты оказания услуг и концептуальные подходы;
- определить целесообразные инновации рынка;
- изменить и расширить критерии, признаки и показатели для бенчмаркинга на последующей стадии RFP.

Пример — В последующем примере такого расширения PFI для дополнительного определения оптимального варианта оказания услуг показывается, как заказчик аутсорсинга с помощью бенчмаркинга идентифицирует правильное направление для услуг, оказываемых с IT-рабочего места, а затем объявляет конкурс. Заказчик аутсорсинга искал провайдера услуг аутсорсинга, который может подготовить, настроить и эксплуатировать рабочее место с гибкой инфраструктурой, представляющее собой рабочее место с десктопом или мобильное рабочее место или маломощного клиента, включая монитор, установочную станцию и принадлежности на основе стандартного приложения. Требования состояли в том, чтобы инфраструктура на основе виртуальных рабочих мест, клиентов и приложений давала возможность гибкого развертывания и использования приложений. Кроме того, должно быть проведено значительное сокращение времени для развертывания и восстановления, увеличить производительность и снизить затраты.

Потенциальные провайдеры услуг аутсорсинга, участвующие в RFI, на вопросы в рамках RFI отвечают в общем и концептуально, а также поясняют возможные производственные модели и необходимые для этого преобразования. Кроме того, потенциальные провайдеры услуг аутсорсинга в рамках RFI заявляют о своей готовности и подтвержденных возможностей для планирования и осуществления необходимых проектов.

Один потенциальный провайдер услуг аутсорсинга предложил, например, чистую визуализацию интерфейса пользователя, при которой десктоп и приложения выполняются на одной виртуальной машине, принадлежащей пользователю. Другой потенциальный провайдер услуг аутсорсинга в своем предложении предпочитает совокупность:

- управляющего десктопа, для того чтобы от сервера предоставлять на рабочие места изображение рабочего места;

- технологии вычислений на базе сервера, для того чтобы преобразовывать десктопы с точки зрения пользователя в терминалы и централизованно развертывать приложения на соответствующих серверах;

- применения потоковой передачи, для того чтобы предоставлять на рабочие места

пакетные приложения, содержащиеся на сервере.

Такие различные подходы возникли, с одной стороны, в результате имеющегося опыта работы и, тем самым, соответствующих навыков, а с другой стороны, потому что разные подрядчики предпочитают использовать разные инструменты, с помощью которых они намереваются выполнить требования из портфеля приложений заказчика.

В рамках оценки RFI-документов проводилось сравнение концепций провайдеров услуг аутсорсинга по инновационности, возможности реализации и достижения цели, и за счет этого была определена наилучшая концепция для заказчика аутсорсинга.

6.2 Описание бенчмаркинга (RFI)

6.2.1 Концепция и планирование (RFI)

6.2.1.1 Постановка задачи бенчмаркинга (RFI)

Задача бенчмаркинга в период запроса информации состоит в том, чтобы идентифицировать подходящих провайдеров услуг аутсорсинга и при необходимости другие варианты оказания услуг и сравнить их. Результатом такого бенчмаркинга является:

- идентификация тех провайдеров аутсорсинга, которых нельзя рассматривать как партнеров, потому что для них не выполняются минимальные критерии;
- идентификация тех провайдеров аутсорсинга услуг, которых в основном можно рассматривать как партнеров. В этой группе бенчмаркинг должен обеспечить:
- сравнение и сопоставление качественных и количественных критериев и степень их выполнения рассматриваемыми провайдерами услуг аутсорсинга;
- сведение выполнения количественных и качественных критериев в предварительный рейтинговый лист предпочтительных провайдеров услуг аутсорсинга;
- расширение и конкретизация критериев бенчмаркинга для составления по результатам RFI последующего запроса на принятие предложений (RFP);
- конкретизация или соответственно усовершенствование каталога услуг для, например, составления по результатам RFI последующего запроса на принятие предложений (RFP);
- получение сведений по различным возможным вариантам оказания услуг.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 17.

Таблица 17 — Документы для фазы «Постановка задачи бенчмаркинга (RFI)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
RFI 1.1	Формулировка цели	Концепция и планирование/ постановка задачи бенчмаркинга	Документ перечисляет цели, которые должны быть достигнуты при проведении бенчмаркинга и дает представления о возможно существующих конфликтах целей

6.2.1.2 Определение ответственных лиц для проведения бенчмаркинга (RFI)

Следует составить функции лиц, которые должны участвовать в процессе бенчмаркинга.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 18.

Таблица 18 — Документы для фазы «Определение ответственных лиц для проведения бенчмаркинга (RFI)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
RFI 1.2	Матрица ответственных лиц	Концепция и планирование/ определение ответственных лиц для проведения бенчмаркинга	Документ перечисляет должности, определенные для фаз бенчмаркинга «Концепция/планирование, сбор данных, анализ и реализация проекта» (и при необходимости их частей) и показывает, таким образом, вид ответственности с помощью так называемой матрицы RACI

Пример — Ответственность при проведении бенчмаркинга может быть возложена, например, на исполнителях следующих функций:

- собственник процесса, который до сих пор отвечал за процессы, передаваемые в аутсорсинг;

- собственник бизнеса;

- покупатель;

- уже имеющийся сервисный менеджер;

- лицо, ответственное за интерфейс.

6.2.1.3 Идентификация объектов бенчмаркинга (RFI)

В рамках идентификации объектов бенчмаркинга в основном описывают и структурируют объекты, сравниваемые при проведении бенчмаркинга. Определение объектов проводят в три этапа:

1) выбор объектов, в том числе на основании постановки задачи для проекта аутсорсинга, ожидаемого потенциала усовершенствования и возможности изменения отдельных объектов;

2) определение степени объединения объектов или соответственно степени обобщения отдельных рассматриваемых элементов (например, IT-рабочее место против десктопа, дисплея, принтера и т. д.);

3) определение объектов бенчмаркинга (например, многопользовательский десктоп, пакетирование нового комплексного приложения для набора приложений, оценка и эксплуатация производственного активного справочного сервиса).

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 19.

Таблица 19 — Документы для фазы «Идентификация объектов бенчмаркинга (RFI)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
RFI 1.3	Перечисление объектов (услуг), подвергающихся бенчмаркингу	Концепция и планирование/ идентификация объектов бенчмаркинга	Документ однозначно определяет объекты/услуги бенчмаркинга, приблизительно их описывает и структурирует

Пример — При получении доступа к уже описанному практическому примеру можно отметить, что цели по значительному сокращению времени готовности и восстановления рабочих мест и приложений, повышению производительности и снижению затрат привели к необходимости ускорения визуализации рабочего места. На втором и третьем этапах потребности различных отделов, касающиеся существующих технических мощных клиентов, маломощных клиентов, ноутбуков и т. д., привели к необходимости рассматривать различные требования, как условия для описания и сравнения уровня обобщения, при бенчмаркинге на уровне «IT-рабочее место» требования, отличные от рамочных условий.

6.2.1.4 Проверка ресурсов (RFI)

Релевантными ресурсами для бенчмаркинга в рамках RFI главным образом являются:

- продолжительность исполнения задействованными внутренними сотрудниками функций, которые установлены в 6.2.1.2;
- бюджет, выделенный для получения необходимой внешней информации или консультационных услуг.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 20.

Таблица 20 — Документы для фазы «Проверка ресурсов (RFI)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
RFI 1.4	Перечисление необходимых внутренних и внешних ресурсов	Концепция и планирование/ Проверка ресурсов.	Документ содержит перечисление ориентировочных затрат времени, а также получаемых внешних услуг для проведения запроса информации.

Пример — Для того чтобы объективно представить необходимые затраты ресурсов в разрезе объектов бенчмаркинга и функций сотрудников, предлагается использовать простую матрицу, изображенную на рисунке 4.

	Объект бенчмаркинга			
Функция	IT-рабочее место	С-Б 2 В 02	С-Б 3 В 03	Сумма
1. Сервисный менеджер	0,2	0,3	…	0,5
2. Собственник бизнеса	0,1	0,5	…	0,6
3. Собственник процесса	1,5	1,0	…	2,5
4. Покупатель	0,2	0,2	…	1,0
5. Консультант/внешние эксперты	1,0	0,0	…	1,0
Сумма	3,0	2,0	…	5,0

Рисунок 4 — Затраты ресурсов на один объект бенчмаркинга и одну функцию

Эта матрица отражает потребность в ресурсах в форме ориентировочного количества человеко-дней. Несмотря на то что очевидна потребность в трудоемкости и продолжительности рабочего времени, основной процент вероятного выполнения собственными сотрудниками отсутствует, но и отсутствует возможность сделать заключения по предполагаемой продолжительности и действительно необходимым внешним ресурсам. Таким образом, остается непонятным вопрос о возможности выполнения 80 % всей работы, как в данном случае, собственными силами. На основании данного обзора также нельзя сделать никаких заключений по необходимому бюджету для внешних ресурсов. Это окажется возможным только после конкретизации проектного плана (см. 6.2.1.7), когда будут определены конкретные задачи и учтены все возможности.

Альтернативой этой матрице является так называемая «структура затрат рабочего времени», которая представляет собой концепцию и планирование бенчмаркинга при RFI в виде поэтапных задач и отдельных процессов. Основное преимущество по сравнению с простой матрицей заключается в возможности проведения лучшей оценки затрат благодаря поэтапному разделению процесса по внутренним и внешним сотрудникам. Сопоставление отдельных этапов процесса с категориями экспертов может позволить сделать заявление о приблизительных затратах на проект. На рисунке 5 представлена такая «структура затрат рабочего времени» с точки зрения сторонней консалтинговой фирмы.

RFI для WAN/сетевые инструкции

Структура затрат рабочего времени

RFI-процесс фаза 1: «Подготовка к конкурсу»	Кто?	Затраты всего	Затраты заказчика аутсорсинга	Затраты консалтинговой фирмы	Распределение по категориям
Начальная стадия проекта (a) Ознакомление всех главных исполнителей, включая ответственных лиц (b) Ресурсы, промежуточные цели, временной график (c) Представление порядка действий (d) Согласование фаз 1 — 4	Заказчик аутсорсинга и консалтинговая фирма	2,0 чел.-дн.	0,5 чел.-дн.	0,5 чел.-дн.	Руководитель проекта
				1,0 чел.-дн	Главный консультант
Планирование проекта (a) Создание детального проектного плана (b) Представление дорожной карты (ориентировочного проектного плана) (c) Согласование проектного плана с заказчиком	Заказчик аутсорсинга и консалтинговая фирма	2,0 чел.-дн.	0,5 чел..-дн.	0,5 чел.-дн.	Руководитель проекта
				1,0 чел.-дн.	Главный консультант
Анализ фактического положения (a) Анализ договорной ситуации WAN-провайдера (b) Анализ топологии, технических рамочных условий и оплаты услуг	Заказчик аутсорсинга и консалтинговая фирма	4,0 чел.-дн.	2,0 чел.-дн.	2,0 чел.-дн.	Главный консультант
Требования (a) Определение технических требований (b) Определение организационных стыковок и включение их в ландшафт процесса (c) Согласование правовых и торговых требований (d) Определение уровня обслуживания (e) Определение мероприятий по техническому внедрению (f) Определение модели передачи (g) Определение модели управления провайдера услуг	Заказчик аутсорсинга и консалтинговая фирма	9,5 чел.-дн.	3,0 чел.-дн.	6,5 чел.-дн.	Главный консультант
Определение цели (a) Определение будущего руководства (b) Определение целевой модели SLA/OLA (c) Передача требований в наилучшую временную модель (d) Конечная проверка	Заказчик аутсорсинга и консалтинговая фирма	3,5 чел.-дн.	1,0 чел.-дн.	2,5 чел.-дн.	Главный консультант
Сумма по RFI-процессу фаза 1		21,0 чел.-дн.	7,0 чел.-дн.	14,0 чел.-дн.	

Рисунок 5 — «Структура затрат рабочего времени»

6.2.1.5 Выбор формы бенчмаркинга и отбор партнеров по бенчмаркингу (RFI)

Как правило, форму бенчмаркинга выбирают для внешнего бенчмаркинга, т. к. необходимо сравнивать провайдеров услуг аутсорсинга. Перед отбором партнера по бенчмаркингу вначале необходимо провести поиск потенциальных партнеров по бечмаркингу.

Возможна и комбинированная форма бенчмаркинга, когда это допускает степень выполнения внутреннего провайдера услуг аутсорсинга.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 21.

Таблица 21 — Документы для фазы «Выбор формы бенчмаркинга и отбор партнеров по бенчмаркингу (RFI)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
RFI 1.5	Определение формы и партнеров по бенчмаркингу	Концепция и планирование/ выбор формы бенчмаркинга и отбор партнеров по бенчмаркингу	Документ содержит определенную форму бенчмаркинга и перечисление отобранных партнеров по бенчмаркингу, которые вовлекаются в запрос информации

Пример — Входящий в состав концерна провайдер услуг аутсорсинга разработал на основании согласованной IT-стратегии концепцию, как в будущем оказывать услуги в качестве вычислительного центра, а именно, основываясь на ITIL[1)], в модульном виде, через каталог услуг.

Эта концепция не убедила руководство, поэтому она не была реализована. Для реализации намеченной IT-стратегии руководство приняло решение об аутсорсинге услуг, но вначале имело намерение проверить, как представленная внутренняя концепция оказания услуг будет выглядеть при ее сравнении на рынке. Для этого, используя RFI, было проведено сравнение внутренней концепции с подходами внешних провайдеров услуг аутсорсинга. В рамках поиска провайдеров услуг аутсорсинга, которые должны участвовать в RFI, наряду с покупателем и IT опрашивали также внешних консультантов, имеющих опыт работы с отдельными провайдерами услуг аутсорсинга. Важным для этого было наличие ответственных руководителей, для того чтобы результаты искомого внешнего сравнения были акцептированы и поддержаны участвующими в процессе отделами. Поэтому, в начале был подготовлен список, который состоял из предложений участвующих отделов, в котором были дополнительно указаны причины, основанные на опыте работы, по которым было внесено то или иное предложение. Такой список следует дополнить предложениями участвующих внешних консультантов, которые основывались на опыте работы в аналогичных ситуациях с предложенными провайдерами услуг аутсорсинга. Расширенный список на основании согласования между участвующими отделами и внешними консультантами был сокращен до предложенного руководством максимального количества провайдеров услуг аутсорсинга, равного шести. На основании согласованного списка потенциальных участников были установлены контакты с провайдерами, которые были опрошены относительно их участия в RFI.

6.2.1.6 Уточнение поставленной задачи (RFI)

Для проведения бенчмаркинга уточняют поставленную задачу бенчмаркинга благодаря количественному и качественному измерению. Это осуществляют многоступенчатым способом:

a) определение критериев бенчмаркинга для объектов бенчмаркинга.

Для первой оценки различных провайдеров услуг аутсорсинга следует провести различие между различными критериями бенчмаркинга, а именно:

1) критериями оценки провайдеров услуг аутсорсинга в общем;

2) критериями относительно оказываемых услуг, которые отражаются в объектах бенчмаркинга.

b) показатели для описания критериев бенчмаркинга;

c) методы измерений, относящиеся к показателям.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 22.

[1)] IT инфраструктурная библиотека (ITIL) представляет собой собрание передовых образцов для реализации IT-услуг. Она описывает признанные международные де-факто-стандарты процессов, структурных организаций и инструментов, необходимых для эксплуатации IT-инфраструктуры.

Таблица 22 — Документы для фазы «Уточнение поставленной задачи (RFI)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
RFI 1.6	Определение критериев и показателей	Концепция и планирование/ Уточнение поставленной задачи	Документ содержит перечисление всех критериев и показателей для оценки провайдера в общем и различных желаемых услуг

Пример — Показатели и признаки для описания или оценки критериев, касающихся оказываемых услуг, могут быть ориентированы на требования к количеству и качеству.

В качестве количественных показателей для общей оценки провайдеров услуг аутсорсинга могут быть рассмотрены:

- финансовые показатели из финансового отчета для оценки финансовой стабильности (например, объем оборота в соответствующей отрасли);
- количество сотрудников в организации;
- количество отзывов известных основных заказчиков (например, из одинаковой отрасли, предприятия со сравнимыми размерами);
- близость месторасположения к клиенту;
- эффективность (объем необходимых ресурсов).

Для оценки требований к качеству могут быть использованы следующие признаки:

- интернациональность;
- управляемость;
- операционная совместимость (совместная работа с другими системами);
- безопасность (например, классификация пользовательских систем по степени риска);
- возможность устранения недостатков (скорость, восстановление, процедуры/инструменты для восстановления);
- контролируемость (например, использование единых контрольно-измерительных приборов);
- эффективность (степень поддержки IT-стратегии).

Для оценки уровня предложенных услуг можно использовать следующие показатели:

- продолжительность исполнения;
- срок ответа;
- срок реакции;
- количество операций за интервал времени;
- потенциал (вычислительная мощность);
- стоимость.

Методы измерения при бенчмаркинге в период RFI могут быть использованы только для того, чтобы принять данные провайдеров услуг аутсорсинга. В большинстве случаев показатели, касающиеся оказания услуг, предварительно устанавливаются заказчиком аутсорсинга. В этом случае может оказаться достаточным только установление готовности провайдера услуг аутсорсинга оказывать услуги на определенных условиях.

Примечание — Для уточнения постановки задачи необходимо изучить проекты для государственного сектора. В 3-й редакции UfAB («Документы для объявления конкурсов и оценки IT-услуг») издания 1988 г. было разработано упрощенное предложение по методике оценки с возможностью различного соотношения стоимости и услуг; дополнительно к этому был добавлен метод для проверки результатов оценки. Этот способ оценки в последующие годы был в непрерывном развитии, он является подходящим для структурированного бенчмаркинга[1)].

6.2.1.7 Конкретизация проектного плана (RFI)

На основе результатов проверки ресурсов может быть установлен точный временной график для проведения RFI в зависимости от уровня объема RFI.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 23.

Таблица 23 — Документы для фазы «Конкретизация проектного плана (RFI)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
RFI 1.7	Временной график для проведения запроса на информацию	Концепция и планирование/ конкретизация проектного плана	Документ содержит временной график для проведения RFI

[1)] Актуальная 5-я версия доступна в [8].

Пример — В комплексных проектах оценки затрат и трудоемкости проводят детально по каждой задаче. Определяют отдельные задачи и сроки их выполнения в зависимости от достижения промежуточных целей на отдельных этапах процесса. Это находит отражение в сетевом графике с указанием всех зависимостей и точных данных по сроку выполнения проекта, который обычно составляется с использованием шаблонов компьютера (например, в виде диаграммы Ганта).

6.2.2 Сбор данных (RFI)

6.2.2.1 Структурирование и описание объектов бенчмаркинга (RFI)

В рамках структурирования и описания продуктов бенчмаркинга решают вопросы:

- определения степени детализации при описании объектов бенчмаркинга;
- определения уровня возможного улучшения услуг организации;
- определения вида формы модулирования услуг;
- необходимости корректировки или расширения критериев и показателей бенчмаркинга.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 24.

Т а б л и ц а 24 — Документы для фазы «Структурирование и описание объектов бенчмаркинга (RFI)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
RFI 1.8	Детальное перечисление объектов (услуг), подвергаемых бенчмаркингу	Сбор данных/ структурирование и описание объектов бенчмаркинга	Документ описывает услуги, подвергаемые бенчмаркингу, и детализирует их структурирование

Пример — Основой для определения степени детализации объектов бенчмаркинга являются уже установленные критерии бенчмаркинга, которые проверяют в соответствии с имеющейся необходимой информацией. При рассмотрении, например, критерия близости к месту расположения и показателя «среднее расстояние от мест расположения до филиалов заказчика аутсорсинга» провайдерам услуг аутсорсинга необходимо ознакомиться с информацией, где (в каких местах) могут содержаться данные о количестве рабочих мест.

При решении вопроса об уровне услуг в указанном практическом примере необходимо рассматривать, в какой степени провайдеры услуг аутсорсинга могут и должны иметь доступ к работе вычислительных центров и серверов, для того чтобы обеспечить возможность виртуализации рабочих мест для заказчика аутсорсинга.

Решение по модулированию услуг может повлиять, например, на средний уровень цен или различные распределяемые параметры (например, разделение концепции, трансформация и эксплуатация).

На основании соответствующих решений затем проводят проверку критериев на предмет необходимости их согласования или соответственно расширения.

На примере заказчика аутсорсинга, который искал провайдера услуг аутсорсинга для гибкой инфраструктуры рабочих мест, в этой фазе рассматривают следующие аспекты, насколько это возможно и целесообразно представить:

- рамочные условия;
- месторасположение;
- количество;
- постановка задачи;
- приложения (специализированные, стандартные);
- интеграционная платформа (AD, развертывание программного обеспечения, собственные услуги, мобильные услуги);
- инфраструктура (виртуализированное рабочее место; децентрализованные услуги; услуги файлов; услуги электронной почты; лицензионное управление);
- требования по качеству и доступности;
- требования к провайдерам услуг аутсорсинга;
- общие требования;
- структура организации;
- организация хода выполнения работ;
- сервисные процессы;
- предоставляемые и совместные услуги;
- структурирование.

6.2.2.2 Измерение и обобщение результатов (RFI)

Данные по признакам и показателям должны быть предоставлены потенциальными провайдерами услуг аутсорсинга. Для возможности сравнения необходимо специфицировать показатели и при необходимости методы измерений и предварительно их задать. При этом необходимо обеспечить возможность сравнения данных, иначе нельзя будет провести количественное сравнение.

Обобщение результатов измерений или соответственно данных провайдерами услуг аутсорсинга относительно определенных критериев должно предоставить возможность дать общую оценку провайдеру услуг аутсорсинга, а затем произвести сравнение различных провайдеров услуг аутсорсинга.

В результате обобщения появляется возможность первичной классификации провайдеров услуг аутсорсинга:

- провайдер услуг аутсорсинга не выполняет минимальные требования, поэтому его необходимо исключить из бенчмаркинга;
- провайдер услуг аутсорсинга выполняет минимальные требования, это учитывают при проведении дальнейших сравнений.

Если собирают данные не только о выполнении критериев, но и о показателях, которые свидетельствуют о различных степенях выполнения, то оценка соответствующих услуг может быть проведена с помощью подходящих методов (например, анализ эффективности). Обобщение данных по всем услугам одного провайдера услуг аутсорсинга предоставляет общую оценку провайдера услуг аутсорсинга и, тем самым, общую оценку оказываемых услуг.

После проведения оценки оказания услуг в соответствии с определенными критериями (например, инновации, возможность реализации, степень выполнения) следует проводить сопоставление связанных с ними затрат. Должна быть установлена приемлемость соотношения выполняемых услуг в акцептируемом соотношении со связанными с ними затратами. Это может происходить с помощью показателей, которые устанавливают соотношение между эффективностью и затратами:

- в виде общего показателя для одного провайдера; или
- на уровне каждой услуги одного провайдера.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 25.

Таблица 25 — Документы для фазы «Обобщение результатов измерений (RFI)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
RFI 1.9	Оценка отдельных провайдеров услуг аутсорсинга	Сбор данных/ обобщение результатов измерений	Документ содержит оценку для каждого провайдера услуг аутсорсинга

6.2.3 Анализ (RFI)

6.2.3.1 Сравнение и оценка различий (RFI)

В этой фазе противопоставлены оценки отдельных подрядчиков. При противопоставлении должны быть явно выражены:

- различия между отдельными провайдерами услуг аутсорсинга, выраженные в общей оценке,
- различия между отдельными провайдерами услуг аутсорсинга, выраженные в оценке отдельных услуг.

С помощью оценок выявляют, анализируют и оценивают различия, а также идентифицируют потенциал для усовершенствования.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 26.

Таблица 26 — Документы для фазы «Сравнение и оценка различий (RFI)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
RFI 1.10	Сопоставление отдельных провайдеров услуг аутсорсинга	Анализ/ сравнение и оценка различий	Документ содержит сопоставления оценок провайдеров услуг аутсорсинга на различных уровнях обобщения

6.2.3.2 Формирование предложений по усовершенствованию (RFI)

Типичными предложениями по усовершенствованию, которые могут быть получены с помощью бенчмаркинга, являются:

- расширение критериев и показателей;
- конкретизация объектов бенчмаркинга;
- идентификация подходящей концепции оказания услуг;
- усовершенствование концепции оказания услуг;
- обобщение лучших положений из различных концепций оказания услуг.

Потенциал для усовершенствования должен быть учтен в фазе RFP, следующей за RFI.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 27.

Таблица 27 — Документы для фазы «Обобщение предложений по усовершенствованию (RFI)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
RFI 1.11	Обобщенные предложения по усовершенствованию	Анализ/ обобщение предложений по усовершенствованию	Документ содержит предложения по усовершенствованию, например, для расширения первоначальных критериев и показателей. Должна быть отмечена также причина проведения усовершенствования

6.2.4 Критические факторы успеха (RFI)

В таблице 28 представлены обобщенные критические факторы успеха для бенчмаркинга при запросе информации (RFI).

Таблица 28 — Критические факторы успеха для бенчмаркинга при запросе информации (RFI)

Первичная входная информация	Критические факторы успеха	Первичные выходные данные
Информация о внутренних затратах на передаваемые в аутсорсинг процессы. Данные провайдеров услуг аутсорсинга по определенным критериям	Должно быть выражено, что передача в аутсорсинг приведет к снижению затрат по сравнению с прежними собственными затратами. Провайдеры услуг аутсорсинга в достаточной степени обеспечивают выполнение, как качественных, так и количественных критериев	Список потенциальных провайдеров услуг аутсорсинга. Расширение объектов бенчмаркинга или соответственно критериев, признаков и показателей для объявления конкурса

7 Бенчмаркинг при запросе предложения на принятие заказов (RFP)

7.1 Цель бенчмаркинга при RFP

Цель бенчмаркинга при RFP состоит в том, чтобы идентифицировать с точки зрения затрат и эффективности оптимального провайдера услуг аутсорсинга. Это осуществляют на основании проведенного в рамках фазы RFI отбора провайдеров услуг аутсорсинга, которые могут быть рассмотрены на основании портфолио своих услуг, а также выполнения минимальных критериев. Поэтому фаза RFP следует непосредственно по окончании завершения фазы RFI в том случае, если по результатам RFI было принято решение о продолжении проекта аутсорсинга.

В ходе выполнения фазы RFP осуществляют составление документов на участие в объявленном конкурсе на основе специальных требований, отправка конкурсной документации с условиями конкурса, а также оценку предложения. Затем проводят переговоры по заключению договора с отобранным кругом списком провайдеров, для того чтобы осуществить окончательный выбор провайдера. Конкурс завершают успешным проведением переговоров и заключением договора с выбранным провайдером.

7.2 Описание бенчмаркинга (RFP)

7.2.1 Концепция и планирование (RFP)

7.2.1.1 Постановка задачи бенчмаркинга (RFP)

Задача бенчмаркинга в период RFP состоит в том, чтобы при необходимости идентифицировать другие варианты оказания услуг, проводить сравнение провайдеров и, тем самым, идентифицировать оптимального провайдера услуг аутсорсинга. Результатом такого бкнчмаркинга является:

- расширение и конкретизация критериев бенчмаркинга на основании результатов, полученных в процессе RFI;
- конкретизация и совершенствование каталога услуг на основании результатов, полученных в процессе RFI;

- оценка и сравнение предложений провайдеров услуг аутсорсинга;
- выбор предпочтительных провайдеров услуг аутсорсина;
- уменьшение потребности в продолжительном ведении переговоров по договору;
- ведение переговоров и заключение договора с оптимальным провайдером услуг аутсорсинга.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 29.

Таблица 29 — Документы для фазы «Постановка задачи бенчмаркинга (RFP)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
RFP 1.1	Формулировка цели	Концепция и планирование/ постановка задачи бенчмаркинга	Документ содержит общие цели проекта бенчмаркинга

7.2.1.2 Определение ответственных лиц для проведения бенчмаркинга (RFP)

Должен быть определен список ответственных лиц, относящихся к различным областям, функциям, и структур управления для проведения RFP. Кроме того, необходимо назначить лиц, которые будут выполнять эти функции.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 30.

Таблица 30 — Документы для фазы «Определение ответственных лиц для проведения бенчмаркинга (RFP)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
RFP 1.2	Матрица ответственных лиц	Концепция и планирование/ определение ответственных лиц для проведения бенчмаркинга	Документ описывает степени ответственности лиц при проведении фазы бенчмаркинга с помощью матрицы RACI

Пример — Ответственность при проведении бенчмаркинга может быть возложена, например, на исполнителей следующих функций:

- спонсор проекта/управляющий комитет: предоставление ресурсов и принятие решений;

- собственник процесса: спецификация требований и ответственность за передаваемые в аутсорсинг процессы;

- покупатель: сопровождение объявленного конкурса и размещение ноу-хау по покупкам и переговорам;

- сервисный менеджер: предоставление ноу-хау по SLA «Оформление»;

- юридический отдел: разработка договоров аутсорсинга (например, рамочный договор, соглашение об уровне обслуживания, сервисные купоны), а также оказание помощи в правовых вопросах в фазе проведения конкурса;

- специалисты по процессу: предоставления ноу-хау по процессу на основании детального знания о передаваемых в аутсорсинг процессах;

- специалисты по сорсингу: поддержка при определении требований на основании опыта и ноу-хау в связи с проектом аутсорсинга;

- внутренние/внешние специалисты по проверке качества (например, внутренние ревизоры, аудиторы, уполномоченные по качеству). Поддержка при учете требований соответствия в проекте;

- настоящие и будущие руководители провайдеров: внедрение существующих знаний в процессах руководства провайдерами, установление связей с провайдерами на возможно более ранней фазе.

7.2.1.3 Идентификация объектов бенчмаркинга (RFP)

В рамках идентификации объектов бенчмаркинга проводят дальнейшую конкретизацию объектов, сравниваемых в процессе бенчмаркинга, основываясь на результатах, полученных в процессе RFI. Описание сравниваемых объектов (услуг или соответственно процессов) осуществляют в фазе сбора данных в ходе составления листа спецификаций. При этом описание передаваемых в аутсорсинг услуг или соответственно процессов в журнале требований происходит на основании матрицы процесса, которая описывает все процессы, субпроцессы и действия на основании соответствующей входной информации и выходных данных. Таким образом осуществляют

спецификацию требований, которые предъявляют к провайдерам услуг аутсорсинга.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 31.

Таблица 31 — Документы для фазы «Идентификация объектов бенчмаркинга (RFP)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
RFP 1.3	Перечисление объектов (услуг), подвергаемых бенчмаркингу	Концепция и планирование/ идентификация объектов бенчмаркинга	Документ однозначно определяет объекты/услуги бенчмаркинга, структурируют их и детально описывает

Пример — В рамках проведения конкурса на создание колл-центра были идентифицированы и записаны в лист спецификаций следующие объекты бенчмаркинга:

- Фронт-офисные процессы:

- обработка запросов заказчиков/заинтересованных лиц;

- обработка запросов и корректировок по счетам;

- предоставление справок по состоянию дел;

- обработка телефонных жалоб.

Бэк-офисные процессы:

- распечатка и отправка почты;

- проверка заявлений заказчиков о расторжении;

- изменение базовых данных;

- реагирование на письменные жалобы.

При объявлении конкурса на систему документооборота и архивирования были идентифицированы и записаны в лист спецификаций следующие объекты бенчмаркинга:

поступление документов:

- автоматическая обработка входящей почты;

- автоматическая обработка документов производственного процесса.

электронные дела и документы:

- дела;

- документы;

поиск дел и документов:

- в почтовых корзинах;

- в архивах документах;

- корреспондентская функция: письма и факсы;

- подготовка для печати.

7.2.1.4 Проверка ресурсов (RFP)

Проверка ресурсов включает в себя в основном планирование и подготовку необходимых ресурсов для процесса RFP. Релевантными ресурсами обычно являются:

- внутренние: время, затрачиваемое участвующими внутренними сотрудниками, для исполнения функций, которые определяются в 7.2.1.2;

- внешние: бюджет, предоставляемый для получения необходимой внешней информации, консультационных услуг или соответственно внешнего обеспечения качества.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 32.

Таблица 32 — Документы для фазы «Проверка ресурсов (RFP)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
RFP 1.4	План ресурсов	Концепция и планирование/ проверка ресурсов	Документ содержит перечисление оцененных затрат времени, а также получаемых внешних услуг для проведения RFP

7.2.1.5 Выбор формы бенчмаркинга и отбор партнеров по бенчмаркингу (RFP)

При выборе формы бенчмаркинга рассматривают как внешний бенчмаркинг, так и внутренний и внешний бенчмаркинг, т. к. наряду с внешними провайдерами услуг аутсорсинга могут быть рассмотрены и внутренние службы по предоставлению услуг.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 33.

Таблица 33 — Документы для фазы «Выбор формы бенчмаркинга и отбор партнеров по бенчмаркингу (RFP)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
RFP 1.5	Форма бенчмаркинга	Концепция и планирование/ выбор формы бенчмаркинга и отбор партнеров по бенчмаркингу	Документ описывает форму бенчмаркинга и специфицирует участвующих партнеров по бенчмаркингу

Пример — При проведении конкурса с внешними и внутренними провайдерами услуг значение приобретают интересы концерна. Предпринимательская стратегия концерна может оказать, при этом, решающее влияние на принятие решения за или против в отношении внешнего провайдера при сравнении с внутренним провайдером. Если внутренняя служба по предоставлению услуг является прибыльным центром и, тем самым, предлагает свои услуги и на внешнем рынке, то результат проведения конкурса открыт.

7.2.1.6 Уточнение постановки задачи бенчмаркинга (RFP)

Уточнение поставленной задачи бенчмаркинга осуществляют для того, чтобы предоставить возможность проведения бенчмаркинга с использованием количественного измерения. Это выполняют трехступенчатым способом:

a) определение критериев бенчмаркинга для объектов бенчмаркинга.

Для первичной оценки различных провайдеров услуг аутсорсинга следует установить различие между разными критериями бенчмаркинга, а именно:

1) критериями оценки провайдеров услуг аутсорсинга в общем;

2) критериями относительно оказываемых услуг, которые отражаются в объектах бенчмаркинга;

b) показатели для описания критериев бенчмаркинга;

c) методы измерений, относящиеся к показателям.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 34.

Таблица 34 — Документы для фазы «Уточнение постановки задачи бенчмаркинга (RFP)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
RFP 1.6	Определение критериев и показателей	Концепция и планирование/уточнение постановки задачи бенчмаркинга	Документ содержит перечень всех критериев и показателей для оценки провайдеров в общем и для различных предоставляемых услуг

Пример — Показателями и признаками для описания или оценки критериев, касающихся предоставляемых услуг, могут быть:

- продолжительность выполнения;

- срок ответа;

- срок реакции;

- количество операций за интервал времени;

- срок обработки;

- доля завершенных операций (решение проблемы клиента при первом контакте);

- потенциал (вычислительная мощность);

- квалификация сотрудников;

- затраты (на обработку каждой операции или соответственно по отделу);

- доля ошибок;

- способность провайдера к инновации;

- объем передачи услуг субподрядчикам;

- данные опроса о степени удовлетворенности клиентов;

- сертификация.

7.2.1.7 Конкретизация проектного плана (RFP)

На основе планирования ресурсов осуществляют планирование по проведению реализации RFP. При этом необходимо установить различие между внутренним и внешним проектным планом. При этом внутренний проектный план включает в себя временное планирование внутренних ресурсов, а внешний представляет собой график выполнения работ провайдерами.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 35.

Таблица 35 — Документы для фазы «Конкретизация проектного плана (RFP)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
RFP 1.7	График проведения конкурса	Концепция и планирование/ конкретизация проектного плана	Внутренний проектный план, включающий промежуточные цели, а также график выполнения внешних работ

Пример — В рамках внешнего проектного планирования могут быть определены, например, следующие промежуточные этапы:

1) объявление конкурса и заявление о конфиденциальности;

2) передача конкурсной документации;

3) интервал времени для подачи провайдерами вопросов по поводу конкурса;

4) разъяснение заказчика аутсорсинга по всем поступившим вопросам;

5) подача провайдерами услуг аутсорсинга своих предложений;

6) оценка предложений, предварительный отбор провайдеров и приглашение отобранных провайдеров услуг аутсорсинга для проведение презентации по предложению;

7) сроки для презентаций предложений;

8) объявление наименований провайдеров услуг аутсорсинга, включенных в шорт-лист;

9) проведение переговоров и оптимизация условий;

10) принятие решения о размещении заказа;

11) заключение договора.

7.2.2 Сбор данных (RFP)

7.2.2.1 Общие положения

В рамках фазы сбора данных осуществляют составление и отправку конкурсной документации, а также прием и обработку данных от провайдеров в результате обратной связи.

7.2.2.2 Структурирование и описание объектов бенчмаркинга (RFP)

При структурировании и описании объектов бенчмаркинга происходит составление конкурсной документации. Она включает, как правило, следующие документы:

- заявление: представление информации об организации, причин принятия решения по осуществлению проекта аутсорсинга, а также объеме и цель проведения конкурса;
- график проведения конкурса: описание этапов выполнения графика и сроков сдачи;
- указания и инструкции по проведению конкурса: разъяснения по правилам проведения конкурса, критериям оценок, проведению обсуждений, а также описанию актуальных услуг, процессов и, при необходимости, систем;
- лист спецификаций: конкретное описание требований заказчика аутсорсинга;
- прайс-лист: задание одной или нескольких ценовых моделей, которые должны быть предложены подрядчиками;
- заявление о конфиденциальности: письменное подтверждение по конфиденциальному обращению с документацией по конкурсу;
- рамочные условия: информация для участвующих провайдеров по организационным рамочным условиям заказчика (масштаб предприятия; существующие управляющие процессы; управление качеством и т. д.).

Перед подачей конкурсной документации в этой фазе имеется последняя возможность вносить изменения в документы. При этом необходимо учитывать, что до отправки конкурсной документации должно быть получено заявление о конфиденциальности от провайдеров услуг аутсорсинга.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 36.

Таблица 36 — Документы для фазы «Структурирование и описание объектов бенчмаркинга (RFP)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
RFP 1.8	Обращение	Сбор данных/ структурирование и описание объектов бенчмаркинга	Обращение к подаче предложений, а также представление постановки задачи для конкурса
RFP 1.9	График проведения конкурса	Сбор данных/ структурирование и описание объектов бенчмаркинга	Описание этапов выполнение графика и сроков сдачи

Окончание таблицы 36

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
RFP 1.10	Указания и инструкции по проведению конкурса	Сбор данных/ структурирование и описание объектов бенчмаркинга	Указания по порядку ответа на документацию по конкурсу, формальный и временной ход выполнения, обращение к составлению резюме, а также при необходимости системного ландшафта и скриншотов для представления используемых систем
RFP 1.11	Лист спецификаций	Сбор данных/ структурирование и описание объектов бенчмаркинга	Общие экономические требования, которые должны быть выполнены провайдерами услуг аутсорсинга, а также требования, касающиеся передаваемых в аутсорсинг услуг или соответственно процессов
RFP 1.12	Прайс-лист	Сбор данных/ структурирование и описание объектов бенчмаркинга	Задание ценовых моделей, которые должны быть предложены провайдерами услуг аутсорсинга
RFP 1.13	Заявление о конфиденциальности	Сбор данных/ структурирование и описание объектов бенчмаркинга	Обязательства провайдера услуг аутсорсинга о конфиденциальности рассмотрения всех документов и данных, которые он получил от заказчика аутсорсинга с целью участия в конкурсе
RFP 1.14	Рамочные условия	Сбор данных/ структурирование и описание объектов бенчмаркинга	Информация для участвующих провайдеров услуг аутсорсинга по организационным рамочным условиям заказчика аутсорсинга
RFP 1.15	Модель эффективности	Сбор данных/ структурирование и описание объектов бенчмаркинг	Подготовка для более поздней оценки предложений с точки зрения выполнения требований

7.2.2.2.1 Требования, предъявляемые к листу спецификаций

В рамках составления листа спецификаций особое значение имеет наиболее детальное и понятное описание критериев оценки провайдеров услуг аутсорсинга, а также их услуг. Благодаря этому, с одной стороны, гарантировано обеспечение того, чтобы требования, предъявляемые к провайдерам услуг аутсорсинга, были понятными, а с другой стороны, гарантировано обеспечение непосредственного сравнения предложений провайдеров друг с другом, т. к. не должны поступать специфические предложения от провайдеров. В противном случае предложения составляют на основании описанных требований. В этом отношении будет положительным, если лист спецификаций включает в себя максимальное количество требований, на которые провайдеры могут просто отвечать выполнимо/невыполнимо, т. к. это будет только увеличивать эффективность оценки предложения. По этим соображениям рекомендуют проводить различие между следующими критериями:

- M — строго обязательный: основное требование, выполнение которого ожидают. При его невыполнении должна быть представлена альтернатива.
- S — обязательный: требование, выполнение которого заказчик ожидает, и которое должно быть, по возможности, выполнено. Но оно не представляет собой исключительный критерий и предлагает, таким образом, потенциал проведения качественного различия между провайдерами.
- K — желательный: требование, выполнение которого желательно, но из-за его невысокого приоритета оно не представляет исключительный критерий и предлагает, таким образом, потенциал проведения качественного различия между провайдерами.
- I — информация: соответствующие данные служат подрядчику исключительно для информации, они не представляют собой требования.

Пример — Критериями и показателями или соответственно признаками для оценки провайдера услуг аутсорсинга могут быть, например:

- предприятие и права собственника на деятельность провайдера услуг аутсорсинга:

- масштаб предприятия (число сотрудников);
- профиль фирмы;
- структура предприятия;
- имеющиеся сертификаты;
- уровень квалификации сотрудников;
- финансовые показатели из финансового отчета для оценки финансовой стабильности;
- расстояние от местонахождения до заказчиков аутсорсинга;
- интернациональность;
- доступность языка в перечне языков в различных местах;
- отзывы заказчиков и опыт работы в отрасли;
- опыт в релевантных процессах и системах;
- требования к техническому и программному обеспечению;
- управление качеством и отчетность;
- меры по обеспечению безопасности и соответствию стандартам;
- предоставляемые и совместные услуги;
- требования к процессам;
- уровень обслуживания;
- предмет и содержание трудового договора.

7.2.2.2.2 Разработка модели эффективности

Сразу же после определения критериев осуществляют разработку модели эффективности в качестве подготовки к последующей фазе анализа.

Пример — Она может быть выполнена таким образом, чтобы баллы распределялись по различным критериям на основании их значимости. Примерная модель эффективности приведена в таблице 38 и в рамках практического примера.

Подача конкурсной документации может происходить параллельно по электронной и обычной почте. Если провайдеры направят как бумажную, так и электронную версию заполненных ими конкурсных документов, то это может оказаться полезным на практике.

7.2.2.3 Измерение (RFP)

После получения конкурсной документации от провайдеров услуг аутсорсинга осуществляют индивидуальную для каждого провайдера оценку критериев, приведенных в листе спецификации, в соответствии с разработанной моделью эффективности. Оценку проводят на основе соответствующей степени выполнения (не выполнен, частично выполнен, полностью выполнен или перевыполнен) соответствующих требований.

Если необходимо выяснить не только степень выполнения критериев, но и получить показатели и признаки, которые позволят выявить различную степень выполнения, то может быть проведена оценка соответствующей услуги в рамках анализа эффективности. Обобщение оценок по всем услугам одного провайдера услуг аутсорсинга предоставляет полную оценку провайдера.

В результате обобщения обеспечивается возможность первичной классификации провайдеров услуг аутосорсинга:

- провайдер услуг аутсорсинга не выполняет минимальные требования, поэтому его необходимо исключить их бенчмаркинга;
- провайдер услуг аутсорсинга выполняет минимальные требования, это учитывают при проведении дальнейших сравнений.

После оценки оказания услуг осуществляют сопоставление связанных с ними затрат. Должно быть установлено, находятся ли предоставляемые услуги в приемлемом соотношении со связанными с ними затратами. Это может быть осуществлено с помощью показателей, которые устанавливают соотношение между эффективностью и затратами:

- в виде общего показателя для всех услуг одного провайдера или
- на уровне каждой услуги в общих услугах одного провайдера.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 37.

Таблица 37 — Документы для фазы «Измерение (RFP)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
RFI 1.16	Анализ эффективности отдельных подрядчиков	Сбор данных/ измерение	Документ содержит анализ эффективности для каждого подрядчика аутсорсинга

Пример — Оценка листа спецификаций, заполненных провайдерами услуг аутсорсинга, может осуществляться на основании нижеприведенных оценок. Кроме этого, рекомендуется проводить оценку релевантных месторасположения провайдеров услуг аутсорсинга, а также квалификацию основных заинтересованных лиц в форме контроля на месте, интервью или бесед. Кроме того, при измерении следует учитывать и субъективный фактор «Соответствия корпоративной культуре». По каждому показателю или признаку, которые приведены в листе спецификаций и на которые провайдер услуг аутсорсинга предоставляет ответ, проводят оценку относительно степени выполнения (не выполнен, частично выполнен полностью выполнен или перевыполнен). Оценка перевыполнения по нескольким требованиям может компенсировать при общей оценке невыполненные или частично выполненные требования. Но, несмотря на это, оценку перевыполнения следует показывать только тогда, когда при таком перевыполнении должны быть получены заметные преимущества по сравнению с полным выполнением требования. Кроме того, при определении обязательных требований необходимо обеспечить, чтобы основные требования были выполнены. В зависимости от степени выполнения баллы, которые могут быть получены за выполнение отдельных требований, распределяют следующим образом:

- не выполнено: 0 % от возможного количества баллов;
- частично выполнено: 50 % от возможного количества баллов;
- полностью выполнено: 100 % от возможного количества баллов;
- перевыполнено: 150 % от возможного количества баллов.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 38.

Таблица 38 — Практический пример: Модель эффективности для оценки листа спецификаций (RFP)

№ п/п	Категория	Критерий	Показатели и признаки	Вес (баллы)	Провайдер А		
					Оценка	Информация по оценке	Полученные баллы
1	Общие и производственно-экономические требования						
1.1		Предприятие и структура собственника провайдера	Масштаб организации (количество сотрудников)	1,67	частично выполнены	Провайдер услуг аутсорсинга выполняет ожидания по масштабу предприятия лишь частично, т. к. подразумевают малое предприятие	0,835
1.2			Профиль фирмы	1,67	частично выполнены	Провайдер услуг аутсорсинга выполняет ожидания по размеру предприятия лишь частично, т. к. речь идет о молодом предприятии, действующем только в нескольких местах	0,835
1.3			Структура предприятия	1,67	полностью выполнены	Провайдер услуг аутсорсинга не использует субподрядчиков	1,67
1.4			Имеющиеся сертификаты	1,67	полностью выполнены	Провайдер услуг аутсорсинга выполняет все требования, касающиеся сертификации	1,67
1.5			Квалификация сотрудников	1,67	полностью выполнены	Выраженные и ориентированные на достижение цели описания требований, предъявляемых к сотрудникам	1,67
1.6			Финансовые показатели из финансового отчета для оценки финансовой стабильности	1,67	полностью выполнены	Отсутствие отрицательных финансовых результатов	1,67
1.7			Нахождение отделений предприятия поблизости от клиентов	1,67	полностью выполнены	Провайдер услуг аутсорсинга находится в Германии	1,67
1.8			Интернациональность	1,67	не выполнены	У провайдера услуг аутсорсинга нет отделений в других странах	0
1.9			Использование языков	1,67	не выполнены	Провайдер услуг аутсорсинга не использует другие языки, кроме немецкого	0
	Промежуточная сумма			15			10

7.2.2.4 Обобщение результатов измерений (RFP)

Обобщение результатов измерений по каждому провайдеру может предоставить возможность сравнения всех провайдеров услуг аутсорсинга и, тем самым, является подготовкой для следующей фазы анализа.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 39.

Таблица 39 — Документы для фазы «Обобщение результатов измерений (RFP)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
RFI 1.17	Обобщение анализа эффективности каждого провайдера	Сбор данных/ обобщение результатов измерений	Документ содержит анализ эффективности для каждого провайдера услуг аутсорсинга
RFI 1.18	Обобщение результатов измерений	Сбор данных/ обобщение результатов измерений	Документ содержит сопоставление анализов эффективности и затрат на различных уровнях обобщения

7.2.3 Анализ (RFP)

7.2.3.1 Сравнение и оценка различий (RFP)

В этой фазе осуществляют сравнение анализов эффективности отдельных провайдеров услуг аутсорсинга. Должны быть четко выражены:

- различия между провайдерами услуг аутсорсинга по общему уровню эффективности;
- различия между провайдерами услуг аутсорсинга по уровню эффективности отдельных услуг;
- различия в затратах;
- идентификация отправных точек для ведения дальнейших переговоров.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 40.

Таблица 40 — Документы для фазы «Сравнение и оценка различий (RFP)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
RFI 1.19	Проанализированные результаты измерений	Анализ/ сравнение и оценка различий	Документ содержит результаты анализа обобщенных результатов измерений

Пример — Для анализа сравниваемых предложений, касающихся их затрат и эффективности, может быть использован простой ориентировочный метод, представленный в таблице 38, для того чтобы составить рейтинг провайдеров по количественным значениям.

Для этого может быть использован показатель, представленный в таблице 41.

Таблица 41 — Практический пример «Метод ориентировочных показателей для определения»

Провайдер	A	B	C	D
Набранные баллы	90	95	86	97
Цена	1 800 000 евро	2 400 000 евро	1 500 000 евро	2 300 000 евро
Показатель (количество баллов/цена 1 000 000)	50	40	57	42
Рейтинг	2	4	1	3

7.2.3.2 Анализ причинно-следственных связей (RFP)

Для подготовки переговоров производят анализ ценовых различий между различными провайдерами услуг аутсорсинга. Это осуществляют с целью идентификации причинно-следственных связей между различиями в услугах и ценах. Полученные при этом результаты используют для выбора предпочтительных провайдеров услуг аутсорсинга, а также для подготовки к переговорам.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 42.

Т а б л и ц а 42 — Документы для фазы «Причинно-следственные связи (RFP)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
RFI 1.20	Обобщение для менеджмента	Анализ/ анализ причинно-следственных связей	Документ содержит обобщение результатов анализа для лиц, принимающих решение

Пример — С целью подготовки к переговорам, а также принятия решений может быть составлено обобщение для менеджмента по всем полученным данным и результатам анализа.

7.2.3.3 Обобщение предложений по усовершенствованию (RFP)

При оценке обратной связи от провайдеров можно использовать новые сведения, полученные от провайдеров услуг аутсорсинга, для того чтобы расширить критерии и показатели, поскольку получены новые сведения. Последующие переговоры могут быть конкретизированы с учетом использования этих сведений. Подобным образом такие сведения могут быть учтены при подготовке проектов договоров.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 43.

Т а б л и ц а 43 — Документы для фазы «Обобщение предложений по усовершенствованию (RFP)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
RFI 1.21	Планирование реализации проекта	Реализация проекта/ обобщение предложений по усовершенствованию	Документ описывает новые сведения, которые необходимо учитывать для дальнейшего процесса

7.2.3.4 Принятие решения по дальнейшим действиям (RFP)

В этой фазе осуществляют выбор провайдеров услуг аутсорсинга, которые будут приглашены к участию в переговорах и, тем самым, продолжат оставаться участниками конкурса. Выбор предпочтительных провайдеров услуг аутсорсинга осуществляют на основании оценки и анализа конкурсной документации, а также от результатов выполнения незавершенных договоров.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 44.

Т а б л и ц а 44 — Документы для фазы «Принятие решения по дальнейшим действиям (RFP)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
RFI 1.22	Отбор провайдеров	Анализ/ принятие решений по дальнейшим действиям	Документ описывает провайдеров услуг аутсорсинга, которые будут участвовать в дальнейшем процессе

7.2.4 Реализация проекта (RFP)

7.2.4.1 Планирование реализации проекта (RFP)

В ходе планирования реализации проекта осуществляют планирование продолжительности переговоров по договору с минимум одним провайдером, который в рамках фазы анализа был идентифицирован как предпочтительный провайдер.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 45.

Т а б л и ц а 45 — Документы для фазы «Планирование реализации проекта (RFP)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
RFI 1.23	Планирование реализации проекта	Реализация проекта/ планирование реализации проекта	Документ описывает временной график, а также лиц, ответственных за реализацию проекта

Пример — В данном случае заказчик аутсорсинга может сформировать свою команду для переговоров, например, в виде команды для выступления на собрании (pitch-meeting-team). См. 7.2.1.2.

В зависимости от позиции заказчика на переговорах может оказаться полезным, если переговоры будут проводить с двумя отобранными провайдерами услуг аутсорсинга и окончательное

решение в пользу одного из провайдеров услуг аутсорсинга будет принято только незадолго до завершения переговоров. Это может значительно усилить позиции заказчика аутсорсинга и, тем самым, способствовать успеху проекта аутсорсинга.

7.2.4.2 Реализация проекта, контроль реализации проекта, контроль успешности (RFP)

В ходе реализации проекта проводят переговоры по договору с организацией-провайдером услуг аутсорсинга или соответственно с разовыми провайдерами услуг аутсорсинга. В зависимости от значимости проекта может осуществляться сопровождаемый контроль качества с использованием внутренних аудитов и привлечением внешних аудиторов для обеспечения учета требований по соответствию определенным требованиям, а также строгого соблюдения стандартов проекта и модели действий. В рамках окончательных мероприятий по обеспечению качества осуществляют заключительную юридическую проверку до получения одобрения от лиц, принимающих решение.

В зависимости от объема проекта для управления процессом RFP необходимо принять соответствующие меры по управлению проектом, например осуществлять контроль продвижения выполнения проекта (периодические отчеты о состоянии дел/достижении промежуточных целей) и мониторинг бюджета.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 46.

Таблица 46 — Документы для фазы «Реализация проекта, контроль реализации проекта, контроль успешности (RFP)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
RFI 1.24	Договор на предоставление услуг	Реализация проекта/ реализация проекта и контроль реализации проекта	Документ описывает договорные права и обязанности сторон, включая приложения и соглашение об уровне обслуживания

Пример — Практически установлено, что подключение внутренних и внешних специалистов для контроля качества приносит пользу, т. к. ошибки в проведении конкурса из-за недостатка опыта и отсутствия ноу-хау значительно ослабляют позиции заказчика на переговорах и, таким образом, могут поставить под угрозу как качественный, так и экономический успех проекта аутсорсинга. Особенно критическим пунктом является при этом определение договоров на предоставление услуг, т. к. они устанавливают основу для будущего сотрудничества и его эффективности. Правильно подготовленный договор в среднесрочной перспективе экономит значительные ресурсы для всех сторон, например, для управления провайдером услуг аутсорсинга. Часто недостаточно скомплектованные RFP-документы при определении требований приводят к тому, что затраты, связанные с проектом аутсорсинга возрастают, т. к. требуются услуги, которые отсутствовали в предложениях провайдеров.

7.2.5 Критические факторы успеха (RFP)

В таблице 47 представлены критические факторы успеха для бенчмаркинга при запросе предложения на принятие заказов (RFP).

Таблица 47 — Критические факторы успеха для бенчмаркинга при запросе предложения на принятие заказов (RFP)

Первичная входная информация	Критические факторы успеха	Первичные выходные данные
Информация по внутренним затратам на передаваемые в аутсорсинг процессы. Описания передаваемых в аутсорсинг процессов. Один или несколько подходящих провайдеров. Объекты бенчмаркинга или соответственно критерии или показатели.	Должно быть четко выражено, что передача в аутсорсинг приведет к снижению затрат по сравнению с прежними собственными затратами. Идентификация подходящих критериев, признаков и показателей. Провайдеры услуг аутсорсинга в достаточной степени обеспечивают выполнение критериев и признаков. Обеспечение непосредственной возможности сравнения предложений. Конфиденциальность данных и результатов	Заключенный договор, включая приложения и соглашение об уровне обслуживания

8 Бенчмаркинг в течение срока действия договора (BVL)

8.1 Цель бенчмаркинга в течение срока действия договора (BVL)

После передачи проекта аутсорсинга для его выполнения в нормальном режиме, необходимо постоянно контролировать достижение целей, связанных с этим проектом, касающихся объема услуг, качества, количества и затрат. Бенчмаркинг является адекватным средством для этого. Цель бенчмаркинга в течение срока действия договора состоит в идентификации потенциала усовершенствования, касающегося предоставления услуг, и совместной работы заказчика аутсорсинга и провайдера услуг аутсорсинга. Данные, полученные в результате проведенного бенчмаркинга, представляют собой хорошую основу данных, для того чтобы оценить в общем степень достижения цели проекта аутсорсинга. Это справедливо, например, тогда, когда в начале выполнения проекта аутсорсинга проводят бенчмаркинг для определения себестоимости и качества. Полученная при этом информация может — совместно с договорными соглашениями — использоваться как основа для бенчмаркинга в течение срока действия договора.

В основном бенчмаркинг в течение срока действия договора должен быть предназначен для того, чтобы идентифицировать потенциал усовершенствования и формировать из него возможные мероприятия. При этом, в первую очередь, должно стоять продолжение существующих аутсорсинговых отношений, если такой потенциал может быть реализован совместно с актуальным партнером. Но в зависимости от аутсорсинговой ситуации и результатов бенчмаркинга полученные данные могут быть использованы и для принятия решения о прекращении существующих аутсорсинговых отношений и о продолжении их с другим провайдером или для согласования структуры затрат и услуг. Но изначально бенчмаркинг в течение срока действия договора следует использовать для идентификации потенциала усовершенствования. Он не пригоден в качестве средства для одностороннего снижения затрат со стороны заказчика и не должен быть использован для этих целей.

Пример — Предприятие U (заказчик аутсорсинга) заключило два года назад договор аутсорсинга с провайдером D (провайдером услуг аутсорсинга) со сроком действия в течение пяти лет. Через полгода, после завершения периода опытной эксплуатации, D оказывает услуги в нормальном режиме работы. U в основном довольно услугами, которые оказывает D. Но U хотело бы убедиться, что услуги, качество и цены соответствуют актуальным стандартам на рынке. U и D договорились, что в течение срока действия договора через каждые два года оба партнера имеют право потребовать проведения бенчмаркинга всех оказываемых услуг или услуг, которые составляют не менее 30 % от всего объема договора. U стремиться проверить весь спектр услуг и сообщает D, что оно имеет намерение использовать положение в договоре о проведении бенчмаркинга.

8.2 Описание бенчмаркинга (BVL)

8.2.1 Общие положения (BVL)

Бенчмаркинг, осуществляемый в течение срока действия договора, рассматривают как внешний бенчмаркинг, в ходе которого сравнивают качественные и количественные аспекты услуг, передаваемых в аутсорсинг Партнерами по бенчмаркингу являются, как правило, существующий провайдер услуг аутсорсинга, а также другие возможные провайдеры услуг аутсорсинга, оказывающие аналогичные услуги другим предприятиям. Объектом бенчмаркинга является, как правило, предмет аутсорсинга, т. е. услуги, выполнение которых передают провайдеру услуг аутсорсинга. Но объектом бенчмаркинга может быть и организация провайдера услуг аутсорсинга или всю организационную форму сотрудничества между провайдером услуг аутсорсинга и заказчиком аутсорсинга и связанных с этим управляющих процессов, а также процесс взаимодействия между заказчиком аутсорсинга и провайдером услуг аутсорсинга (бенчмаркинг процесса). Если бенчмаркинг предусматривает цель идентификации инновационного потенциала усовершенствования, то может осуществляться гетерогенный бенчмаркинг, при котором партнеры по бенчмаркингу могут не принадлежать к той же отрасли, что и действующий провайдер услуг аутсорсинга. То же самое может относиться и к отрасли заказчика аутсорсинга[1)]. Такой вид бенчмаркинга используют, для того чтобы, например, перенести инновационные решения из других отраслей на собственные совместные

[1)] Всегда обнаруживается, что, например, инновационные процессы сначала применяют в обрабатывающей промышленности (например, автомобильной промышленности), а затем оказывается, что они подходят и для других отраслей, но путь в эти отрасли занимает годы — поэтому отраслевой аспект для заказчика может оказаться важнее чем для подрядчика — т.к. последний, как правило, является специализированным предприятием. Но и внутри одного предприятия могут быть различия. Например, когда производство работает с платформами, каждый сотрудник отдела сбыта имеет свои собственные процессы.

работы заказчика и провайдера услуг аутсорсинга.

8.2.2 Концепция и планирование (BVL)

8.2.2.1 Постановка задачи бенчмаркинга (BVL)

Основная цель бенчмаркинга в этой фазе заключается в идентификации потенциала усовершенствования при предоставлении услуг и сотрудничества между провайдером услуг аутсорсинга и заказчиком аутсорсинга.

Результаты такого бенчмаркинга включают в себя:

- перечень возможностей для усовершенствования при совместном предоставлении услуг;
- перечень возможностей для усовершенствования процесса сотрудничества между провайдером услуг аутсорсинга и заказчиком аутсорсинга, а также процесса управления;
- основу для оценки степени достижения цели, связанной с проектом аутсорсинга.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 48.

Т а б л и ц а 48 — Документы для фазы «Постановка задачи бенчмаркинга (BVL)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
BVL 1.1	Матрица цели	Концепция и планирование/ постановка задачи бенчмаркинга	Документ перечисляет цели, которые должны были быть достигнуты при проведении бенчмаркинга и дает обзорное представление о возможных конфликтах целей

Пример — Для того чтобы не допустить несогласованности при интерпретации результатов бенчмаркинга, U и D заключают соглашение о целях бенчмаркинга. Конкретно оговаривается, что будет проведено сравнение с передовым опытом, представленным на рынке, а отклонения от передового опыта будут документированы и оценены. Существует согласие в том, что любой значительный потенциал для оптимизации, который может быть реализован в течение 6 мес и претворен в жизнь в совместном проекте. Кроме того, устанавливают, что будет проведено сравнение с не менее чем восьмью партнерами, и, например, при сравнении затрат в качестве показателя для сравнения будет использовано среднее арифметическое значение от показателей сравниваемых партнеров, занявших второе, третье и четвертое места.

8.2.2.2 Определение ответственных лиц для проведения бенчмаркинга (BVL)

Для проведения бенчмаркинга в течение срока действия договора очень важно установить степень ответственности обоих участвующих партнеров. Наряду с участием собственника процесса аутсорсинга и его заказчиков, а также созданием управляющего комитета, необходимо установить степень ответственности при проведении проекта бенчмаркинга для участвующих партнеров по бенчмаркингу. Для этого должен быть назначен руководитель проекта, а также сотрудники, участвующие в проекте со стороны каждого партнера, заказчика, действующего подрядчика и других партнеров по бенчмаркингу, участвующих в его проведении. Для проведения бенчмаркинга в течение срока действия договора и связанной с этим комплексности, необходимости координации сотрудничества и передачи данных, а также для нейтрального рассмотрения целесообразно привлечь в качестве партнера профессионального бенчмаркера. Если база данных бенчмаркера может быть использована, то задача подключения других партнеров по бенчмаркингу для проведения бенчмаркинга в качестве объектов сравнения будет исключена, т. к. требуемые данные для сравнения будут предоставлены бенчмаркером. Преимущество при этом состоит как в том, что данные для сравнения уже имеются, т.е. их не нужно будет собирать у других партнеров по бенчмаркингу и качественно защищать, так и в том, что потенциальные кандидаты для аутсорсинга, которые участвуют в бенчмаркинге в качестве партнеров, не будут считать, что их «использовали», если они за участие в бенчмаркинге ничего не получат от заказчика аутсорсинга и провайдера услуг аутсорсинга. Степень ответственности бенчмаркера при руководстве проектом и сотрудниками также должна быть определена публично.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 49.

Т а б л и ц а 49 — Документы для фазы «Степени ответственности при бенчмаркинге (BVL)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
BVL 1.2	Матрица ответственности	Концепция и планирование/ определение ответственных лиц для проведения бенчмаркинга	Документ перечисляет для отдельных фаз бенчмаркинга «Концепция/ планирование, сбор данных, анализ и реализация проекта» (а также при необходимости их частей) определенные функции и показывает таким образом вид ответственности с помощью, например, RACI-матрицы

Пример — Т. к. U имеет намерение подвергнуть бенчмаркингу весь договорной спектр, существующий с D, а вид и объект услуг, оказываемых D, значительны, то U и D соглашаются с тем, что бенчмаркинг не может быть успешно проведен собственными силами в разумные сроки. U и D принимают решение, разделив расходы, поручить проведение бенчмаркинга профессиональному бенчмаркеру B, который по всем услугам, которые оказывает D, предоставит для бенчмаркинга актуальные данные как можно более однородной сравнительной группы. Со стороны U и D назначаются сервисные менеджеры в качестве руководителей проекта аутсорсинга, а по отдельным услугам — специалисты из специализированных отделов в качестве сотрудников, участвующих в проекте. Т. к. участвует профессиональный бенчмаркер, то руководитель проекта от B становится главным руководителем проекта. Управленческий круг состоит из соответственно директоров всех трех участников проекта и трех руководителей проекта в качестве подотчетных лиц.

8.2.2.3 Идентификация объектов бенчмаркинга (BVL)

В процессе бенчмаркинга в течение срока действия договора необходимо установить, как следует проводить сравнение. В основном возможны различные способы локализации бенчмаркинга. На практике обычно используют следующие варианты локализации:

- бенчмаркинг услуг, передаваемых в аутсорсинг, или их частей;
- бенчмаркинг услуг, передаваемых в аутсорсинг, с учетом формы организации провайдера услуг аутсорсинга и имеющихся процессов управления, а также взаимодействия между провайдером услуг аутсорсинга и заказчиком аутсорсинга;
- бенчмаркинг совместного оказания услуг провайдером и заказчиком.

Представленные в этом случае категории отличаются степенью интеграции объекта бенчмаркинга. Относительно простое сравнение предложений услуг со стороны различных потенциальных провайдеров услуг аутсорсинга с порядком оказания услуг со стороны действующего провайдера представляет собой сравнительно простую альтернативу, например, если ограничиваются такими количественными аспектами, как сравнение цен. При простом сравнении на основании предложенных услуг можно пренебречь целым рядом значительных критериев и закономерностей. Однако поэтому следует отказаться от простого сравнения из-за его ожидаемой неточности. Вместо этого следует провести детальное сравнение с большим объемом собранных данных по фактическому состоянию касательно содержащихся услуг, качеству и количеству, за счет чего взаимодействие между провайдером услуг аутсорсинга и заказчиком аутсорсинга также войдет в объект бренчмаринга. Сотрудничество и оформление управляющих процессов и взаимодействия между провайдером услуг аутсорсинга и заказчиком аутсорсинга представляет собой критический фактор успеха для успешного проведения проекта аутсорсинга, поэтому им также не следует пренебрегать. Вызов при этом состоит в явном структурировании объекта бенчмаркинга.

Альтернативным вариантом бенчмаркинга является рассмотрение провайдера услуг аутсорсинга и заказчика аутсорсинга как единое целое, которые совместно участвуют в процессе создания прибыли. Такое рассмотрение является особенно целесообразным, для того чтобы совместно идентифицировать инновационный потенциал усовершенствования.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 50.

Т а б л и ц а 50 — Документы для фазы «Объекты бенчмаркинга (BVL)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
BVL 1.3	Описание объектов, подвергаемых бенчмаркингу (услуги, организационные подразделения и участвующие (управляющие) процессы)	Концепция и планирование/ идентификация объектов бенчмаркинга	Документ описывает услуги, организационные подразделения и взаимодействие, подвергаемые бенчмаркингу, а также релевантные управляющие процессы и подробно их структурирует

Пример — U имеет намерение подвергнуть проверке весь спектр услуг, оказываемых D. Каждый объект услуги, описанный в договоре, является поэтому потенциальным объектом, подвергаемым проверке. При совместном изучении договорных документов U, D и B идентифицируют, однако объекты, релевантность которых для партнеров с момента заключения договора существенно изменилась, потому что, например, или услуга больше не требуется, или затраты на бенчмаркинг одного из объектов не соответствуют экономической релевантности этого объекта. Поэтому по обоюдному согласию U и D такие объекты удаляют из списка.

8.2.2.4 Проверка ресурсов (BVL)

Затраты на персонал для бенчмаркинга большого объема в течение срока действия договора могут быть значительными. Для каждой из сторон необходимо назначить руководителя проекта и сотрудников для участия в проекте, которые будут предоставлять для бенчмаркинга необходимые доступные данные. Кроме этого, нужно привлекать тот персонал, который будет компетентен для координации и коммуникации. Для этих задач целесообразно привлечь внешнего бенчмаркера. Этот способ полезен с учетом аспектов нейтральности и конфиденциальности. Если участвуют внешние партнеры по бенчмаркингу, то необходимо соответствующим образом сделать использованные данные анонимными. Без такой нейтральной функции партнеры по бенчмаркингу, как правило, не будут готовы предоставлять содержательную информацию.

Число персонала, участвующего в проекте, должно соответствовать объему проекта бенчмаркинга. В зависимости от вида, объема и комплексности объекта бенчмаркинга следует запланировать использование соответствующих ресурсов. Если предметом сравнения является просто оценка различных ценовых структур, то этого можно достичь с относительно небольшим количеством сотрудников. Но если должны быть получены весомые заключения по качественным и количественным аспектам, а также потенциал для усовершенствования, то для этого необходим иметь многочисленную и квалифицированную в соответствии с предметом рассмотрения команду.

Для успеха проекта бенчмаркинга следует гарантировать, чтобы участвующие органы, такие как управляющий комитет, а также получатель передаваемых в аутсорсинг услуг имели бы в распоряжении достаточно времени для своевременного принятия решений и контроля поступающих сигналов.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 51.

Т а б л и ц а 51 — Документы для фазы «Проверка ресурсов (BVL)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
BVL 1.4	План ресурсов	Концепция и планирование/ проверка ресурсов	Документ содержит перечисление ориентировочных затрат времени, а также необходимых внутренних и внешних ресурсов

Пример — Для выбранных объектов бенчмаркинга U и D определяют, какие ресурсы необходимы для проведения бенчмаркинга. На основе качества и объема находящейся в распоряжении договорной документации B консультирует U и D по поводу необходимой экспертизы ресурсов и при необходимости проводит оценку, исходя из аналогичных проектов бенчмаркинга, необходимых затрат времени для партнеров. На основании имеющихся возможностей проводят оптимизацию графика работ.

8.2.2.5 Выбор формы бенчмаркинга и отбор партнеров для бенчмаркинга (BVL)

Определение подходящих партнеров для бенчмаркинга в течение срока действия договора для бенчмаркинга представляет собой особую проблему. Центральная задача состоит в выборе подходящих кандидатов для сравнения. Для выбора должны быть учтены следующие аспекты:

- масштаб предприятия;

- число сотрудников в сравниваемой отрасли;
- возможность сравнения организационной структуры и структуры хода выполнения работ относительно объекта бенчмаркинга;
- отраслевая принадлежность;
- географические признаки (страны, регионы, размещение филиалов и т. д.);
- количество помещений;
- сравнительные качественные признаки услуг;
- вероятность открытости;
- существующие контакты;
- политическая пригодность.

Бенчмаркинг осуществляют, в основном, в форме внешнего бенчмаркинга. При этом трудность состоит в том, что партнеры по бенчмаркингу сообщают, как правило, о более низких значениях, например при их сравнении с другими ценами, предполагая, что они все равно не получат заказ на выполнение передаваемых в аутсорсинг услуг. Или они выставляют экстремально низкие цены с намерением получить заказ на аутсорсинг. Вопрос заключается, конечно, в том, могут ли быть на такой основе построены прочные аутсорсинговые отношения. В связи с этим необходимо продумать, как можно создать стимул для всех партнеров по бенчмаркингу для сообщения реальных и надежных сведений. Часто поступают следующим образом: в распоряжение партнеров по бенчмаркингу предоставляют результаты всего проведенного бенчмаркинга в анонимном виде. Таким способом, все участвующие стороны смогут получить полезную информацию об актуальной конкурентной ситуации и о своем собственном месте. Хорошей альтернативой этому является также бенчмаркинг предприятий с аналогичными структурами, проводимый заказчиком аутосорсинга. При этом отсутствуют вышеуказанные образцы поведения со стороны провайдера услуг аутсорсинга, но со стороны заказчика аутсорсинга может в некоторых случаях возникать интерес представить себя лучше, чем в реальности.

Опасности получения неправильного результата бенчмаркинга можно избежать, пригласив профессионального бенчмаркера с соответствующей базой данных, поэтому это и является, как правило, самым распространенным способом проведения бенчмаркинга.

Ожидания партнеров по бенчмаркингу, а также способ проведения бенчмаркинга, оценка и подготовка результатов бенчмаркинга должны быть в обязательном порядке определены в соответствующих соглашениях между участвующими сторонами.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 52.

Таблица 52 — Документы для фазы «Выбор формы бенчмаркинга и отбор партнеров для бенчмаркинга (BVL)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
BVL 1.5	Рейтинг партнеров по бенчмаркингу	Концепция и планирование/ Выбор формы бенчмаркинга и отбор партнеров для бенчмаркинга	Документ перечисляет партнеров по бенчмаркингу согласно их рейтингу в соответствии с определенными критериями отбора и их весовым значением для проводимого бенчмаркинга
BVL 1.6	Соглашение по бенчмаркингу	Концепция и планирование/ Выбор формы бенчмаркинга и отбор партнеров для бенчмаркинга	Документ определяет права и обязанности партнеров по бенчмаркингу и регулирует, в частности, подготовку и использование данных для бенчмаркинга

Пример — Основываясь на оговоренных объектах бенчмаркинга, В составляет предложение по составу сравнительной группы. Т. к. U и D не имеют возражений по поводу партнеров для сравнения из других отраслей, то В выбирает партнеров для бенчмаркиенга предприятий с аналогичным масштабом, географическими признаками, договорными отношениями, количественной основой и качественными параметрами. Всего В предлагает для бенчмаркинга четырнадцать партнеров, которые как U, так и D считают подходящими для проведения бенчмаркинга.

8.2.2.6 Уточнение постановки задачи бенчмаркинга (BVL)

Целью этой фазы является формирование критериев бенчмаркинга на основании постановки задач бенчмаркинга. Необходимо определить признаки и показатели для бенчмаркинга, которые

могут быть собраны в ходе бенчмаркинга. При этом следует учитывать ограничения, возникающие из выбора партнеров по бенчмаркингу. В частности, с помощью анализа затрат и расходов необходимо рассмотреть перечень затрат, связанных со сбором данных по отдельным показателям и обоснованность их соотношения с ожидаемым эффектом при достижении цели.

При определении показателей должны быть учтены:

- их планируемое количество;
- понятность и возможность воспроизведения;
- возможность объективного измерения:
- возможность визуализации.

При определении критериев, признаков и показателей следует учитывать, с помощью каких методов измерений и измерительных инструментов они собираются. Возможно использование следующих классических методов сбора данных:

- оценка общественно доступных данных;
- опросные листы;
- интервью;
- рабочие совещания.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 53.

Таблица 53 — Документы для фазы «Уточнение постановки задачи бенчмаркинга (BVL)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
BVL 1.7	Каталог признаков	Концепция и планирование/ уточнение постановки задачи для бенчмаркинга	Документ содержит перечисление всех критериев, признаков и показателей, а также сведений, касающихся методов, с помощью которых они собираются

Пример — На основании соглашения, заключенного между U и D, с целью проведения бенчмаркинга по передовым методам, принимается базовая модель, предложенная B. Таким образом, используются стандартные методы сбора данных, предложенные B, с помощью которых систематизируют все необходимые данные по содержанию услуг, количеству, качеству и ценам.

8.2.2.7 Конкретизация проектного плана (BVL)

В этой фазе разрабатывают конкретный проектный план. На основании определенных критериев и методов для сбора подходящих показателей следует составить рабочий план, в котором приводятся используемые методы для сбора информации, необходимые для этого ресурсы и временные сроки. В ходе составления проектного плана необходимо окончательно согласовать состав команды, проводящей бенчмаркинг, а также следует обеспечить организационные и технические рамочные условия.

В проектном плане следует установить четкие временные рамки и промежуточные цели. При конкретизации проектного плана следует оценить возможность достижения преследуемых целей с привлечением имеющихся ресурсов и использованием находящихся в распоряжении методов. Проектный план, создаваемый на этом рабочем этапе, служит в качестве основы для проведения всех дальнейших фаз.

Особая проблема при бенчмаркинге в течение срока действия договора состоит в планировании участия различных сторон. В этом случае необходимо согласовать механизмы, которые обеспечат достижение запланированных промежуточных целей, в частности поставку необходимых данных всеми партнерами по бенчмаркингу.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 54.

Таблица 54 — Документы для фазы «Конкретизация проектного плана (BVL)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
BVL 1.8	Проектный план для проведения бенчмаркинга	Концепция и планирование/ конкретизация проектного плана	Документ содержит подробный проектный план и временной график для проведения бенчмаркинга с учетом всех партнеров по бенчмаркингу, а также соответствующие объемы работ

Пример — В совместно с U и D проводит первое заседание, на котором планируются следующие фазы и их конкретные сроки, сбор данных, нормализация, подтверждение состава сравнительных групп, проведение бенчмаркинга, формирование механизмов управления и презентация результатов.

8.2.3 Сбор данных (BVL)

8.2.3.1 Структурирование и описание объектов бенчмаркинга (BVL)

При бенчмаркинге уже переданных в аутсорсинг услуг следует иметь подробное структурирование объектов бенчмаркинга. В зависимости от объема проекта бенчмаркинга возникает, однако, необходимость детального структурирования объектов бенчмаркинга. Если необходимо сравнивать не только уже передаваемые в аутсорсинг услуги, но и организационные аспекты и процессы между провайдером услуг аутсорсинга и заказчиком аутсорсинга, то они должны быть точно определены и структурированы. При этом за основу сравнения может быть взята базовая модель бренчмаркера.

Кроме этого, на данном рабочем этапе должны установить степень детализации, на основании которой следует оценивать отдельные критерии. Для определения степени детализации следует использовать сбалансированный анализ затрат и эффективности, например, необходимо учитывать степень детализации информация от партнеров по бенчмаркингу, находящейся в распоряжении.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 55.

Т а б л и ц а 55 — Документы для фазы «Структурирование и описание объектов бенчмаркинга (BVL)

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
BVL 1.9	Детальное перечисление объектов, подвергаемых бенчмаркингу (услуги, организационные подразделения и участник (управления) процессов)	Сбор данных/ структурирование и описание объектов бенчмаркинга	Документ описывает объекты, подвергаемые бенчмаркингу, определяет критерии бенчмаркинга и описывает степень их детализации

Пример — В предоставляет в распоряжение стандартную анкету для сбора данных, необходимую для сравнения. Как правило, для каждого объекта бенчмаркинга в распоряжение предоставляется отдельная анкета, но аналогичные услуги часто объединяются в одну.

8.2.3.2 Измерение (BVL)

Эта фаза включает в себя собственно сбор данных и измерение выбранных показателей. Сбор данных осуществляют с использованием различных методов, находящихся в распоряжении.

a) оценка публично доступных данных. Метод, не вызывающий больших проблем, для оценки публично доступных данных. При этом может быть использована, например, информация, включающая финансовые данные из финансовых отчетов или прочих публикаций и доступных банков данных. Оценка публично доступных данных имеет преимущество в том, что рассматриваемые партнеры по бенчмаркингу не вовлекаются в проект непосредственно. Но содержание публично доступных данных, как правило, не может включать в себя подробные и четкие формулировки, поэтому эти данные могут быть использованы для бенчмаркинга, в основном, только в качестве дополнительной информации в отношении глобальных показателей.

b) Анкеты (опросные листы). Партнеры по бенчмаркингу получают анкеты, где у них запрашиваются сравниваемые признаки и показатели. Этот способ сбора данных может оказаться очень эффективным. Однако достоверность данных, собранных таким образом, в большей степени зависит от качества поставленных вопросов или соответственно от интерпретации используемых терминов.

c) Интервью. При интервью сбор данных осуществляют при непосредственном общении на основе структурированных опросных листов. Для проведения интервью должен быть привлечен обученный соответствующим образом персонал, который обладает достаточными знаниями в проведении бенчмаркинга и в соответствующей отрасли. Для того чтобы обеспечить доверительность, анонимность данных и нейтральность оценки, при проведении интервью выполнение этих услуг необходимо предложить профессиональному бенчмаркеру.

d) Рабочие совещания. Рабочие совещания представляют собой альтернативный кооперативный вариант сбора информации. В рабочем совещании участвуют одновременно различные партнеры по бенчмаркингу. В его ходе имеющиеся данные и отчеты об оказании услуг подрядчиком должны использоваться как основа, в той мере в какой они имеются в распоряжении. Однако следует учитывать, что при такой открытой форме сбора данных партнеры не всегда могут или не имеют намерение предоставлять надежную информацию.

В зависимости от вида запрашиваемых признаков и показателей предлагаются различные методы сбора данных. Так, анкеты хорошо подходят для количественных показателей, напротив интервью и рабочие совещания могут оказаться подходящими для сбора качественных признаков. В зависимости от объема и конкретной постановки задачи соответствующего бенчмаркинга следует разумно сочетать методы сбора данных, для того чтобы измерить все признаки и показатели, определенные в каталоге признаков.

При сборе данных необходимо следить за унификацией и возможностью сопоставления данных. Поэтому для сбора данных необходимо использовать одинаковые методы сбора данных для всех партнеров по бенчмаркингу. Базовая модель, относительно которой проводятся измерения, так же должна быть доступна при сборе данных для того чтобы иметь возможность документировать отклонения от нее и при необходимости их причины уже при сборе данных. Измеренные показатели для каждого партнера по бенчмаркингу соединяют с соответствующими признаками и таким образом формируют базу данных для анализа и интерпретации.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 56.

Т а б л и ц а 56 — Документы для фазы «Измерение (BVL)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
BVL 1.10	Документ по сбору данных	Сбор данных/ измерение	Для объекта бенчмаркинга для каждого партнера по бенчмаркингу разрабатывается один документ, собранные показатели приведены в упорядоченном порядке

Пример — В фазе сбора данных для всех объектов бенчмаркинга проводится рабочее совещание по учету данных. Для того чтобы не связывать без необходимости ресурсы U и D, В включил содержание договора в опросные листы и заранее направил их U и D, для того, чтобы на рабочих совещаниях могли обсудить только нечеткие, ошибочные или отсутствующие пункты. Для каждого объекта бенчмаркинга после совместного обсуждения участникам передается полностью заполненный опросный лист. Участники могут дополнительно проконтролировать сбор данных по фактическому предоствлению услуг. По необходимости могут быть еще внесены изменения (но необходимо согласовывать с партнерами по договору). В конце срока проверки и после обсуждения всех пожеланий фаза сбора данных официально завершается «окончанием редактирования».

8.2.3.3 Обобщение результатов измерений (BVL)

При обобщении результатов измерения обеспечивают возможность сравнения собранных показателей. Например, если используют различные методы сбора данных, то необходимо учитывать тот факт, что вид сбора данных может влиять на результаты. Если результаты, например, собирают в форме анкеты, то отсутствует непосредственная возможность сделать обратный запрос или произвести проверку, как это возможно, например, на интервью — поэтому обратные запросы приведут к затягиванию сроков, возможно, существует и опасность, что не будет обнаружена неправильная интерпретация отдельных аспектов. Кроме того, необходимо установить, порядок действий в случае поступления неполной информации от партнеров по бенчмаркингу.

В результате обобщения данные формируют в таблицу или базу данных, которая может быть использована для сравнения и идентификации различий.

Если процесс бенчмаркинга курирует бенчмаркер, то оценивают отклонения от базовой модели, в частности касающиеся содержания услуг и качества, а также существенные отклонения по количеству между партнерам по бенчмаркингу (нормализация). Потребность в нормализации показывается гласно и согласовывается с участниками. Только за счет этого обеспечено получение результата бенчмаркинга, акцептируемого всеми участниками и сравнение действительно одинаковых услуг и качественных признаков между собой.

В качестве опции с помощью следующего этапа можно перейти от базовой модели к фактической договорной ситуации между заказчиком аутсорсинг и провайдером услуг аутсорсинга. В то время как бенчмаркинг на основании базовой модели представляет собой сравнение передовых способов на рынке, для участников аутсорсинга, с другой стороны, рыночный взгляд на собственный договор может представлять дополнительную ценность.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 57.

Т а б л и ц а 57 — Документы для фазы «Обобщение результатов измерений (BVL)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
BVL 1.11	Обобщенный документ по сбору данных	Сбор данных/ обобщение результатов измерений	Документ содержит обобщенные собранные данные по объектам бенчмаркинга и партнеров по бенчмаркингу

Пример — Из собранных документов В формирует список с деталями, соответствующими передовым методам. Этот список содержит, например, отсутствующие обычные для рынка услуги, нетрадиционные специальные услуги, качественные признаки, отличающиеся от стандарта рынка, несвойственное для рынка распределение функций и уровня ответственности, а также все особенности в договорных отношениях U и D. Этому противопоставляется базовая модель от В, которая отображает передовые методы на рынке. Все отклонения оцениваются («нормализуются»). Кроме того, подтверждено в группе сравнения партнеров по договору. В зависимости от неоднородности объектов бенчмаркинга группа сравнения состоит только из части от упомянутых в предыдущих фазах 14 предприятий.

8.2.4 Анализ (BVL)

8.2.4.1 Сравнение и оценка различий (BVL)

На этом этапе работы собранные показатели отдельных партнеров по бенчмаркингу сравнивают между собой. Но при этом еще не делают никаких заключений о возможных причинах, а осуществляют просто свободную оценку имеющихся различий.

Цель этой деятельности состоит в идентификации существенных отличий, которые должны быть рассмотрены для последующего анализа.

Дополнительно к сравнению с отдельными партнерами по бенчмаркингу может быть проведено сравнение с обобщенными статистическими показателями (например, среднее значение, первый квартиль).

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 58.

Т а б л и ц а 58 — Документы для фазы «Сравнение и оценка различий (BVL)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
BVL 1.12	Анализ отклонений	Анализ/ сравнение и оценка различий	Документ содержит установленные отклонения для собранных признаков и показателей

Пример — На основании выбранных показателей, с одной стороны, представляется показатель для договорных отношений U и D, а с другой стороны — отдельные значения сравниваемых предприятий. Кроме того, ранее определяют статистическое сравнительное значение для бенчмаркинга, а отклонение от показателя U и D показывают открыто.

8.2.4.2 Анализ причинно-следственных связей (BVL)

Главная проблема бенчмаркинга заключается в анализе причин для установленных различий. В лучшем случае для анализа должны быть привлечены партнеры по бенчмаркингу.

При анализе причинно-следственных связей не следует пренебрегать тем, что различные показатели и признаки часто находятся в тесной связи и не могут быть интерпретированы изолированно.

В качестве исходной основы для анализа причин следует, например, использовать установленные при сравнении с рынком отличия в перечне услуг, качественных параметрах, технологиях, количестве помещений и процессах.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 59.

Т а б л и ц а 59 — Документы для фазы «Анализ причинно-следственных связей (BVL)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
BVL 1.13	Список установленных причинно-следственных связей	Анализ/ анализ причинно-следственных связей	Документ описывает причинно-следственные связи для установленных различий между партнерами по бенчмаркингу

Пример — На основании сравнений показателей и нормализованных списков составляется список рычагов управления. На этом этапе определяют также потенциал достижения стандарта рынка. Если, например, услуги на рынке оказывают только с понедельника по пятницу с 8 до 20 ч, а U и D договорились о том, что услуги будут оказываться круглосуточно во все дни недели, то такое отличие необходимо отметить и количественно оценить его потенциал.

8.2.4.3 Обобщение предложений по усовершенствованию (BVL)

На основании установленных различий и их причин могут быть обобщены предложения по усовершенствованию. В зависимости от постановки задачи для проводимого бенчмаркинга в результате может оказаться, что аутсорсинговые отношения между провайдером услуг и заказчиком не будут продолжены. Но это должно быть представлено как исключительный случай. Обобщенные предложения по улучшению не обязательно должны представлять собой исключительно односторонние предложения для провайдера услуг аутсорсинга по снижению цен. В противном случае, в качестве результата анализа должны быть обобщены предложения по усовершенствованию, которые необходимо направить на усовершенствование существующих аутсорсинговых отношений и совместное создание ценностей, таким образом, чтобы от предложений по усовершенствованию была польза для обеих сторон.

Предложения по усовершенствованию должны быть включены в список с расставленными приоритетами в достаточно подробной форме для оперативной реализации проекта.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 60.

Т а б л и ц а 60 — Документы для фазы «Обобщение предложений по усовершенствованию (BVL)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
BVL 1.14	Возможности оптимизации	Анализ/ обобщение предложений по усовершенствованию	Документ перечисляет предложения по усовершенствованию, которые могут быть сформулированы на основе анализа установленных различий между партнерами по бенчмаркингу

Пример — U и D провели внутреннюю проверку причины отражения в договоре круглосуточного оказания определенных услуг. На предприятии U никому не нужны услуги вне обычных временных рамок для рынка. D установил, что оказание услуг в выходные дни и в ночное время приводит к существенным затратам и такое положение отсутствует в договорах с другими клиентами. Оба партнера отмечают существенный потенциал для усовершенствования, если будет осуществлен переход на оказание услуг в обычное время для рынка.

8.2.4.4 Принятие решений (BVL)

Решение о проведении мероприятий по оптимизации следует принимать с привлечением всех участвующих сторон. Для отдельных мероприятий должны быть расставлены приоритеты.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 61.

Т а б л и ц а 61 — Документы для фазы «Принятие решений (BVL)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
BVL 1.15	Каталог мероприятий	Анализ/ принятие решений	Документ описывает меры, которые могут быть приняты по результатам проведенного бенчмаркинга

Пример — Наряду с оптимизацией продолжительности предоставления услуг можно найти и другие возможности. Но в отдельных случаях затраты на реализацию превысят ожидаемый эффект. Такие затраты или удаляют из каталога мероприятий, или их ставят под контроль, если в будущем эффект от них возможно увеличится. Для всех других мероприятий устанавливают приоритеты на основании отношения затрат к возможному эффекту. Упор делается при этом на возможности реализации в течение ближайших шести месяцев.

8.2.5 Реализация проекта (BVL)

8.2.5.1 Планирование реализации проекта (BVL)

При реализации мер, в зависимости от их объема, должен быть инициирован один или

несколько проектов реализации. При планировании должны быть учтены необходимые технические и кадровые ресурсы. При этом необходимо учесть планирование ресурсов у всех участвующих сторон.

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 62.

Таблица 62 — Документы для фазы «Планирование реализации проекта (BVL)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
BVL 1.16	Проектный план	Анализ/ планирование реализации проекта	Документ описывает запланированный график, необходимые ресурсы и промежуточные цели для реализации проекта

Пример — Приоритеты, расставленные U и D, показали, что в качестве первого мероприятия должна быть проведена оптимизация продолжительности оказания услуг. Имеется стремление реализовать эти меры в течение трех следующих месяцев. Лицо, ответственное на предприятии D, за данный продукт назначает руководитель этой части проекта.

8.2.5.2 Контроль реализации проекта и успешности (BVL)

При реализации комплекса мер следует постоянно контролировать достигнутый прогресс при реализации и вносить коррективы, если возникнут отклонения от проектного плана.

Было установлено, что при реализации мер были достигнуты желаемые цели. Средством для оценки достижения целей может служить, например, измерение релевантных данных или повторный бенчмаркинг первоначально собранных данных.

В рамках бенчмаркинга в течение срока действия договора предлагается проведение периодической проверки составленного в начале проекта бизнес-кейса. Кроме чисто финансового рассмотрения должна быть проведена оценка качественных показателей, установленных в начале проекта (степень удовлетворенности сотрудников, клиентов, качественные требования к процессу, качество услуг и т. д.) с привлечением независимых внутренних или внешних органов на предприятии (например, внутренняя проверка, внешний консультант или аудитор).

Документы, соответствующие этой фазе, приведены в таблице 63.

Таблица 63 — Документы для фазы «Контроль реализации проекта и успешности (BVL)»

ID-документ	Обозначение документа	Фаза бенчмаркинга	Описание документа
BVL 1.17	Матрица достижения целей	Анализ/ контроль успешности	Документ приводит все меры, а также соответствующий уровень реализации проекта и достижения цели на основании установленных критериев

Пример — Меры по реализации рассматривают на предприятиях U и D, как неотъемлемую составную часть проекта бенчмаркинга. В также продолжает участвовать в проекте, для того чтобы давать при реализации проекта указания, касающиеся привычных для рынка положений. Руководитель части проекта по проведению оптимизации регулярно сообщает управляющему комитету о прогрессе и достигнутых результатах.

8.2.6 Критические факторы успеха (BVL)

В таблице 64 представлены критические факторы успеха для бенчмаркинга в течение срока действия договора (BVL).

Таблица 64 — Критические факторы успеха для бенчмаркинга в течение срока действия договора (BVL)

Первичная входная информация	Критические факторы успеха	Первичные выходные данные
Данные по кандидатам для бенчмаркинга. Данные по признакам и показателям	Доверие к данным и показателям. Подходящие стимулы для партнеров по бенчмаркингу. Идентификация подходящих критериев, признаков и показателей. Использование подходящих методов сбора данных. Сбалансированность между качественными и количественными показателями	Матрица достижения цели. Список возможных партнеров по бенчмаркингу. Каталог признаков для бенчмаркинга объектов бенчмаркинга. Сбор данных по количественным и качественным признакам и показателям. Каталог мер для оптимизации

Приложение А
(справочное)

Контрольный список для оговорки по бенчмаркингу

Возможности бенчмаркинга в течение срока действия договора определены, в основном, тем, что будет оговорено в договоре аутсорсинга в рамках так называемой оговорки по бенчаркингу.

То, что не было задумано с самого начала и не было оговорено в договоре, может привести в будущем к различным точкам зрения на проведенный бенчмаркинг и, прежде всего, к недовольству последствиями результатов бенчмаркинга.

Поэтому при формулировке оговорки по бенчмаркингу необходимо учитывать следующие аспекты:

№ п/п	Аспект в оговорке по бенчмаркингу
1	Частота бенчмаркинга (когда/как часто проводится бенчмаркинг?)
2	Объекты бенчмаркинга и выделения (что и в каком объеме подвергается бенчмаркингу?)
3	Показатели и признаки бенчмаркинга (что и как измеряется?)
4	Участники бенчмаркинга (кто что проводит? как учитываются внешние стороны?)
5	Отнесение затрат по бенчмаркингу (кто оплачивает расходы по бенчмаркингу?)
6	Партнеры по бенчмаркингу (как устанавливаются партнеры по бенчмаркингу?)
7	Ход проведения бенчмаркинга (какие шаги проводятся во время бенчмаркинга?)
8	Формы отчетности (каким образом готовится результат бенчмаркинга?)
9	Последствия бенчмаркинга (Как изменяются договорные отношения на основании результатов бенчмаркинга/Что может быть с ними согласовано/когда происходит согласование)?
10	Правила по урегулированию споров (что случится, если партнеры не едины относительно одного или нескольких вышеназванных аспектов?)

Приложение ДА
(справочное)

Сведения о соответствии ссылочных национальных немецких стандартов национальным стандартам Российской Федерации

Таблица ДА.1

Обозначение ссылочного национального немецкого стандарта	Степень соответствия	Обозначение и наименование соответствующего национального стандарта
DIN PAS 1014:2001	—	*
DIN SPEC 1041:2010	—	*

* Соответствующий национальный стандарт отсутствует. До его принятия рекомендуется использовать перевод на русский язык данного международного стандарта. Перевод данного международного стандарта находится в Федеральном информационном фонде технических регламентов и стандартов.

Библиография

[1] BITKOM: Пресс-информация по аутсорсингу от 26 мая 2011 г. [онлайн]. © 2013. (Просмотрено 14 января 2013 г.). Доступно по адресу:
gost.e-ecolog.ru

[2] Институт оффшоринга: BPO Рыночный потенциал Германии 2010 [онлайн]. © 2009. (Просмотрено 14 января 2013 г.). Доступно по адресу:
gost.e-ecolog.ru

[3] BITKOM: Руководство по аутсорсингу бизнес-процессов [онлайн]. Состояние на 20 сентября 2005 г., версия 10.1. (Просмотрено 14 января 2013 г.). Доступно по адресу:
gost.e-ecolog.ru

[4] CAMP, R.C.: Бенчмаркинг; Поиск передовых методов промышленности, которые приводят к наилучшим результатам (1989)

[5] GRIEBLE, O. и SCHEER, A.W.: Основы бенчмаркинга публичных услуг. Публикации института экономической информатики, том 166 (2000).

[6] MERTENS, K. и ANDERES, K.: Бенчмаркинг, руководство по сравнению с лучшими (2009).

[7] BITKOM: Бенчмаркинг в проектах IT-аутсорсинга [онлайн]. © 2013. (Просмотрено 14 января 2013 г.). Доступно по адресу:
gost.e-ecolog.ru

[8] Служба снабжения Федерального министерства внутренних дел: UfAB V. Документы по объявлению конкурсов и оценке IT-услуг (2010).

[9] DIN 69901 (все части), Руководство проектами — системы руководства проектами.

[10] ISO 21500 Указания по руководству проектами.

УДК 658.386:006.354 ОКС 03.080.30

Ключевые слова: бенчмаркинг, аутсорсинг, заказчик аутсорсинга, провайдер услуг аутсорсинга, объект бенчмаркинга, партнер по бенмаркингу

Редактор *А.В. Липсюк*

Корректор *Л.В. Коретникова*

Компьютерная вёрстка *Е.К. Кузиной*

Подписано в печать 18.02.2016. Формат 60x84 1/8.
Усл. печ. л. 6,51. Тираж 32 экз. Зак. 400.

Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ»

123995 Москва, Гранатный пер., 4.

gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru