

УДК 658.64

Редько В. В.

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО ОПИСУ ПЕРЕХОДУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА АУТСОРСИНГ У МІЖНАРОДНОМУ СТАНДАРТІ ISO 37500:2014 «GUIDANCE ON OUTSOURCING»

У статті досліджено проблему переходу організацій на аутсорсинг. Описано вимоги до змісту стратегії аутсорсингу, модель життєвого циклу аутсорсингу, основні заходи, що мають реалізовуватися в рамках кожного з процесів під час переходу на аутсорсинг, а також ключові чинники успіху.

Ключові слова: аутсорсинг, модель аутсорсингу, бізнес-стратегія, ресурсна стратегія, стратегія аутсорсингу, управління змінами, управління ризиками, ключові показники діяльності.

(Продовження статті. Початок опубліковано у випуску № 1 (113) за 2019 рік)

Стислий опис фази 1 моделі життєвого циклу аутсорсингу

Метою фази 1 «Аналізування стратегії аутсорсингу» є оцінювання можливостей, які дає аутсорсинг, а також визначення стратегії аутсорсингу, яка відповідає цілям¹⁵ та вимогам організації. Тільки досягнувши цієї мети, організація зможе [1]:

- в повній мірі оцінити вигоду, яку аутсорсинг може принести організації;
- в повній мірі оцінити доцільність та реалістичність запровадження різних моделей аутсорсингу¹⁶;
- гарантувати успішність процесу передавання функцій (послуг) на аутсорсинг;
- мінімізувати негативні наслідки;
- навчитися на власному досвіді.

У рамках фази 1 «Аналізування стратегії аутсорсингу» послідовно протікають такі процеси [2]:

- 1.1 «Перевіряння передумов аутсорсингу»;
- 1.2 «Визначення функцій (послуг), які підлягають аутсорсингу»;
- 1.3 «Оцінювання організаційних наслідків аутсорсингу»;
- 1.4 «Визначення стратегії аутсорсингу»;
- 1.5 «Розроблення первинних бізнес-кейсів для аутсорсингу»;
- 1.6 «Оцінювання та прийняття рішення»;
- 1.7 «Запуск проекту з аутсорсингу».

Основними результатами (виходами) фази 1 «Аналізування стратегії аутсорсингу» є [1]:

- 1) стратегія аутсорсингу;
- 2) первинний бізнес-кейс¹⁷;
- 3) розпорядчий акт, у якому зафіксовано рішення про продовження виконання заходів, передбачених стратегією аутсорсингу;
- 4) план керування (управління) проектом¹⁸ з аутсорсингу;
- 5) первинна загальна оцінка ризиків¹⁹.

¹⁵ Ціль – результат, якого має бути досягнуто [3].

¹⁶ Модель аутсорсингу – формалізована концепція договору (угоди) про передавання функцій (послуг) на аутсорсинг, що відображає його структуру та спосіб виконання [1].

¹⁷ Бізнес-кейс – структурована пропозиція щодо поліпшення діяльності, яка являє собою пакет рішень, що пропонують особам, які приймають рішення [1].

¹⁸ План керування (управління) проектом – документ, який визначає, що потрібно для досягнення цілей проекту [3].

Одночасно з процесами 1.1 – 1.7 протікають два процеси управління аутсорсингом «Створення комітетів з аутсорсингу» й «Моніторинг, оцінювання та управління життєвим циклом аутсорсингу».

Основними заходами в рамках процесу управління аутсорсингом «Створення комітетів з аутсорсингу» є:

- визначення складу комітетів з управління аутсорсингом²⁰ у межах фази 1;
- визначення графіка засідань комітетів з управління аутсорсингом у межах фази 1;
- затвердження положення про комітети з управління аутсорсингом у межах фази 1;
- своєчасне та належне укомплектування штату комітетів з управління аутсорсингом у межах фази 1;
- визначення вимог щодо звітності комітетів з управління аутсорсингом у межах фази 1.

Основними результатами (виходами) процесу управління аутсорсингом «Створення комітетів з аутсорсингу» в межах фази 1 є: графік засідань, положення про комітет з управління в межах фази 1; матриця взаємодії²¹; матриця обов'язків²².

Основним заходом у рамках процесу управління аутсорсингом «Моніторинг, оцінювання та управління життєвим циклом аутсорсингу» є управління бізнес-кейсом та ризиком.

Основними результатами (виходами) процесу управління аутсорсингом «Моніторинг, оцінювання та управління життєвим циклом аутсорсингу» в межах фази 1 є рішення щодо затвердження документів, що розробляють протягом фази 1.

Стислий опис фази 2 моделі життєвого циклу аутсорсингу

Метою фази 2 «Ініціація та відбирання» є укладання договору (угоди) про передавання функцій (послуг) на аутсорсинг²³.

У рамках фази 2 «Ініціація та відбирання» послідовно протікають такі процеси [2]:

- 2.1 «Деталізація функцій (послуг)»;
- 2.2 «Деталізація моделі аутсорсингу»;
- 2.3 «Визначення структури та умов договору (угоди)»;
- 2.4 «Визначення потенційних провайдерів»;
- 2.5 «Короткий перелік провайдерів»;
- 2.6 «Досягнення взаємної згоди»;
- 2.7 «Проведення переговорів та укладання договору (угоди)».

Основними результатами (виходами) фази 2 «Ініціація та відбирання» є [1]:

¹⁹ Загальна оцінка ризику – результат загального оцінювання ризику. Загальне оцінювання ризику – загальний процес ідентифікування ризику, аналізування ризику та оцінювання ризику [4]. Ідентифікування ризику – процес виявлення, усвідомлювання та описування ризиків [4]. Аналізування ризику – процес, здійснюваний, щоб зрозуміти характер ризику та визначити рівень ризику [4]. Оцінювання ризику – порівнювання результатів аналізування ризику з критеріями ризику, щоб визначити, чи є ризик і/або його значення прийнятними чи допустимими [4]. Критерії ризику – вихідні вимоги, згідно з якими проводять оцінювання важливості ризику [4].

²⁰ Стандарт ISO 37500:2014 [1] передбачає можливість створення кількох комітетів з управління аутсорсингом, що мають різні сфери відповідальності. Наприклад, можуть бути створені: комітет з питань стратегії та взаємовідносин, комітет з питань обслуговування, комітет з комерційних питань, комітет з фінансових питань, комітет з питань безпеки та комплаєнсу, комітет з питань, що стосуються якості та ризику, комітет з управління змінами.

²¹ Матриця взаємодії – таблиця, яка містить інформацію про те, які суб'єкти і з яких питань мають взаємодіяти.

²² Матриця обов'язків – таблиця, яка описує участь різних ролей у виконанні завдань або відповідальність різних ролей за результати роботи в рамках виконання договору (угоди) про передавання функцій (послуг) на аутсорсинг [1].

²³ Договір (угода) про передавання функцій (послуг) на аутсорсинг – договір (угода) між двома чи більшою кількістю організацій щодо виконання визначених функцій (надання визначених послуг) упродовж визначеного часу, за яким одна організація є клієнтом, а інша організація (організації) є провайдером (провайдерами) [1]. Провайдер – організація, яка пропонує продукцію або послуги клієнтові [1]. Клієнт – особа, організація чи група організацій, яка укладає угоду з провайдером щодо постачання продукції або надання послуг [1].

1) підписаний договір (угода) про передавання функцій (послуг) на аутсорсинг, який охоплює:

- інформацію щодо сторін, які укладають договір (угоду);
- мету договору (угоди);
- терміни та визначення понять;
- опис функцій (послуг), переданих на аутсорсинг;
- рівні обслуговування;
- перелік об'єктів, охоплених аутсорсингом;
- вимоги щодо якості послуг;
- вимоги щодо строків надання послуг;
- порядок дій у разі порушення перебігу надання послуг/затримування строків надання послуг;
- порядок прийняття наданих послуг;
- план переходу на аутсорсинг;
- план трансформації;
- забезпечення безперервності діяльності (виконання функцій/надання послуг);
- порядок передавання клієнтом функцій (послуг) провайдеру;
- порядок переведення персоналу зі штату клієнта в штат провайдера;
- порядок залучення провайдером субпідрядних організацій;
- порядок упровадження проектів провайдера;
- порядок проведення провайдером навчальних занять (тренінгів);
- підходи до розроблення технологій;
- порядок проведення технічного обслуговування та модернізації;
- вартість послуг, премії;
- умови оплати;
- податки та збори;
- штрафи, пеня;
- відшкодування збитків;
- забезпечення кредитування;
- права та обов'язки клієнта;
- права та обов'язки провайдера;
- вимоги щодо безпеки, режимні обмеження на об'єктах клієнта;
- вимоги щодо охорони праці;
- вимоги щодо охорони здоров'я;
- вимоги щодо захисту довкілля;
- гарантійні обов'язки;
- права володіння інтелектуальною власністю;
- конфіденційність та поширення інформації;
- порядок розірвання договору (угоди) (опис процесу управління виходом з життєвого циклу аутсорсингу/план виходу з життєвого циклу аутсорсингу);
- страхування та обмеження відповідальності;
- форс-мажор;
- порядок проведення аудиту;
- порядок проведення бенчмаркінгу²⁴ процесу надання послуг;
- порядок внесення змін до договору (угоди);
- порядок обміну повідомленнями;
- захист даних;

²⁴ Бенчмаркінг – метод порівнювання процесів і характерних ознак продукції та послуг організації з процесами й характерними ознаками продукції та послугами визнаних лідерів, щоб визначити можливості для поліпшення [5].

- порядок вирішення спорів та суди, в яких мають вирішуватися спори;
- посередництво;
- порядок проведення випробувань;
- антикорупційний договір (угода);
- інші юридичні питання;
- 2) оновлений бізнес-кейс;
- 3) оновлена загальна оцінка ризиків;
- 4) вимоги до функцій (послуг);
- 5) звіт, що містить результати комплексного оцінювання²⁵.

Одночасно з процесами 2.1 – 2.7 протікають два процеси управління аутсорсингом «Створення комітетів з аутсорсингу» та «Моніторинг, оцінювання та управління життєвим циклом аутсорсингу».

Основними заходами в рамках процесу управління аутсорсингом «Створення комітетів з аутсорсингу» в межах фази 2 є:

- визначення складу комітету з управління аутсорсингом у межах фази 2;
- визначення графіка засідань комітету з управління аутсорсингом у межах фази 2;
- затвердження положення про комітет з управління аутсорсингом у межах фази 2;
- своєчасне та належне укомплектування штату комітету з управління аутсорсингом у межах фази 2;
- визначення вимог щодо звітності комітету з управління аутсорсингом у межах фази 2.

Основними результатами (виходами) процесу управління аутсорсингом «Створення комітетів з аутсорсингу» в межах фази 2 є: графік засідань, положення про комітет з управління в межах фази 2; матриця взаємодії; матриця обов'язків.

Основним заходом у рамках процесу управління аутсорсингом «Моніторинг, оцінювання та управління життєвим циклом аутсорсингу» в межах фази 2 є управління бізнес-кейсом та ризиком.

Основними результатами (виходами) процесу управління аутсорсингом «Моніторинг, оцінювання та управління життєвим циклом аутсорсингу» в межах фази 2 є рішення щодо:

- остаточного вибору провайдера;
- затвердження документів, що розробляють та оновлюють протягом фази 2.

Опис фази 3 моделі життєвого циклу аутсорсингу

Метою фази 3 «Перехід» є офіційне передавання клієнтом функцій (послуг) провайдеру з покладанням на провайдера всієї відповідальності за виконання функцій (надання послуг).

Перелік процесів для фази 3 «Перехід», основні заходи в рамках кожного процесу, ключові фактори успіху, входи та виходи процесів наведено в таблиці 5.

Одночасно з процесами 3.1 – 3.10 протікають два процеси управління аутсорсингом «Створення комітетів з аутсорсингу» та «Моніторинг, оцінювання та управління життєвим циклом аутсорсингу».

Основними заходами в рамках процесу управління аутсорсингом «Створення комітетів з аутсорсингу» в межах фази 3 є:

- визначення складу комітету з управління аутсорсингом у межах фази 3;
- визначення графіка засідань комітету з управління аутсорсингом у межах фази 3;
- затвердження положення про комітет з управління аутсорсингом у межах фази 3;
- своєчасне та належне укомплектування штату комітету з управління аутсорсингом у межах фази 3;
- визначення вимог щодо звітності комітету з управління аутсорсингом у межах фази 3.

²⁵ Комплексне оцінювання – детальне оцінювання одного чи кількох бізнес-процесів або виробничих ліній, культури, активів, пасивів, інтелектуальної власності, юридичних та фінансових аспектів з метою прийняття рішень щодо переходу на аутсорсинг [1].

Основними результатами (виходами) процесу управління аутсорсингом «Створення комітетів з аутсорсингу» в межах фази 3 є: графік засідань, положення про комітет з управління в межах фази 3; матриця взаємодії; матриця обов'язків.

Основними заходами в рамках процесу управління аутсорсингом «Моніторинг, оцінювання та управління життєвим циклом аутсорсингу» в межах фази 3 є:

- управління бізнес-кейсом та ризиком;
- налагодження взаємовідносин.

Основними результатами (виходами) процесу управління аутсорсингом «Моніторинг, оцінювання та управління життєвим циклом аутсорсингу» в межах фази 3 є рішення щодо:

- офіційного передавання функцій (послуг) клієнтом провайдеру;
- затвердження документів, які розробляють, оновлюють, доопрацьовують протягом фази 3.

Таблиця 5

Опис фази 3 «Перехід» [1]

№ пор.	Назва процесу	Основні заходи в рамках процесу	Ключові чинники успіху процесу	Вхід процесу	Вихід процесу
1	2	3	4	5	6
3.1	Формування проектної команди проекту переходу на аутсорсинг	<p>– формування проектної команди проекту переходу на аутсорсинг (зокрема, необхідно визначити менеджерів проекту переходу на аутсорсинг з боку клієнта та провайдера й профільних експертів);</p> <p>– формування комітету з управління проектом переходу на аутсорсинг та визначення частоти проведення його засідань;</p> <p>– визначення обов'язків менеджерів проекту переходу на аутсорсинг з боку клієнта та провайдера (заповнення матриці обов'язків);</p> <p>– визначення ключових членів проектної команди проекту переходу на аутсорсинг, які допомагатимуть менеджерам проекту переходу на аутсорсинг;</p> <p>– визначення обов'язків членів проектної команди проекту переходу на аутсорсинг з боку клієнта та провайдера (заповнення матриці обов'язків);</p> <p>– за необхідності клієнтові треба розглянути питання щодо залучення менеджера з управління змінами для сприяння безконфліктній реструктуризації організації внаслідок передавання функцій (послуг) на аутсорсинг. Це необхідно для мінімізації негативного впливу на трудову дисципліну й діяльність організації;</p> <p>– створення для членів проектної команди проекту переходу на аутсорсинг належного робочого середовища¹², забезпечення їх необхідного для</p>	<p>– обидва менеджери проекту переходу на аутсорсинг повинні пройти навчання або повинні мати навички зі сприяння, комунікації та вирішення конфліктів;</p> <p>– комітет з управління проектом переходу на аутсорсинг має брати до уваги чутливу природу стратегії аутсорсингу;</p> <p>особливо під час комунікації з персоналом та наявними провайдерами, для того щоб знизити ризик супротиву аутсорсингу</p>	<p>– договір (угода) про передавання функцій (послуг) на аутсорсинг, складниками якого є, зокрема, договір (угода) про рівень обслуговування¹³, додаткові договори (угоди), план переходу на аутсорсинг;</p> <p>– матриця обов'язків; – опис середовища</p>	<p>– процедури комунікації та ескаляції питань;</p> <p>– контактна інформація, що стосується комітету з управління проектом переходу на аутсорсинг;</p> <p>– уточнена (доопрацьована) матриця обов'язків</p>

¹² Робоче середовище – сукупність умов, за яких виконують роботу. Умови можуть охоплювати фізичні, соціальні, психологічні та екологічні чинники (такі як температура, освітлення, професійний стрес, ергономіка та склад атмосферного повітря) [3].

1	2	3	4	5	6
3.2	<p>Формування команди управління проектом переходу на аутсорсинг</p>	<p>роботи інфраструктурою та надання доступу до необхідних інформаційних ресурсів</p> <ul style="list-style-type: none"> – повторний розгляд питань, пов'язаних з управлінням проектом переходу на аутсорсинг; – визначення обов'язків членів команди управління проектом переходу на аутсорсинг (заповнення матриці обов'язків); – створення для членів команди управління проектом переходу на аутсорсинг належного робочого середовища, забезпечення їх необхідною для роботи інфраструктурою та надання доступу до необхідних інформаційних ресурсів; – визначення шляхів (каналів) здійснення комунікації, розроблення плану проведення комунікацій, визначення порядку, згідно з яким має здійснюватися ескалація питань, підготування шаблонів документів, необхідних для управління проектом переходу на аутсорсинг; – проведення навчання членів команди управління проектом переходу на аутсорсинг відповідно до їх ролей; – перевіряння розуміння всіма членами команди управління проектом переходу на аутсорсинг своїх ролей та обов'язків і перевіряння можливості виконання ними ролей та обов'язків; – визначення процесу оцінювання ходу виконання¹⁵ проекту переходу на аутсорсинг та перегляд ключових проектних документів; 	<ul style="list-style-type: none"> – активна участь керівництва у розгляді питань, пов'язаних з управлінням проектом переходу на аутсорсинг; – безперервність виділених управлінських ресурсів: їх треба використовувати протягом фази 3 «Перехід» та фази 4 «Отримання вигод»; – ефективні комунікації, регулярний обмін інформацією між ключовими зацікавленими сторонами¹⁶ клієнта й провайдера; – своєчасне вирішення пріоритетних питань 	<ul style="list-style-type: none"> – уточнена (доопрацьована) матриця обов'язків; – матриця взаємодії; – рамковий документ¹⁷ з питань управління аутсорсингом, що ґрунтується на деталізованій моделі аутсорсингу; – план переходу на аутсорсинг, різноманітні договори (угоди); – процедури комунікації та ескалації; – рамковий документ з питань звітування, що ґрунтується на деталізованій моделі аутсорсингу 	<ul style="list-style-type: none"> – графік проведення засідань, на яких вирішують питання, пов'язані з управлінням проектом переходу на аутсорсинг

¹³ Договір (угода) про рівень обслуговування – задокументована угода між клієнтом та провайдером, в якій визначено функції (послуги) та цільові показники виконання функцій (надання послуг), зокрема рівні обслуговування та ключові показники діяльності [1]. Ключовий показник діяльності – міра, за допомогою якої отримують важливу інформацію щодо діяльності [6].

¹⁴ Процедура – встановлений спосіб виконання роботи чи процесу [3].

¹⁵ Оцінювання ходу виконання – визначення ходу виконання з погляду досягнення цілей проекту [3].

1	2	3	4	5	6
		<p>– ідентифікування основних ризиків, пов'язаних з управлінням проектом переходу на аутсорсинг, та розроблення плану заходів щодо їх зменшення;</p> <p>– перевіряння та завершення командою управління проектом переходу на аутсорсинг направлених протягом цього процесу матеріалів</p>			
3.3	<p>Доопрацювання рамкових документів з питань надання послуг та плану переходу на аутсорсинг</p>	<p>– доопрацювання рамкових документів з питань надання послуг: проведення GAP-аналізу (аналізу недоопрацьованих питань), визначення показників діяльності, методів вимірювання показників діяльності, методів управління діяльністю (зокрема, необхідно скласти план проведення оцінювання показників діяльності);</p> <p>– визначення вимог до робочого середовища та інфраструктури;</p> <p>– підтвердження прогнозів, що стосуються використання ресурсів, персоналу та обсягів завдань;</p> <p>– визначення вимог до компетентності людей відповідно до ролі, яку вони мають виконувати;</p> <p>– оновлення всіх рамкових документів;</p> <p>– розроблення детальних операційних планів переходу на аутсорсинг (з визначенням ключових етапів), виявлення розбіжностей між ними та первинним планом переходу на аутсорсинг;</p> <p>– управління процесами впровадження планів переходу на аутсорсинг та проведення їх періодичних переглядів, одержання погоджень від власників процесів та керівництва відповідного рівня з боку клієнта й провайдера;</p> <p>– ініціювання закупівлі необхідних машин та</p>	<p>– участь відповідного керівництва у розгляді питань на ключових етапах проекту переходу на аутсорсинг;</p> <p>– підтримка з боку власників процесу та керівництва з боку клієнта й провайдера;</p> <p>– аналізування значень показників діяльності, досягнутих у минулому, та поточних значень показників діяльності для визначення стандартів діяльності для проміжних цілей;</p> <p>– перевіряння значень термінів, що використовують у документах, виявлення наявності вимог щодо відповідності (законам, нормам, стандартам, нормативно-правовим і розпорядчим актам) та юридичних вимог;</p> <p>– виявлення критичного</p>	<p>– звіт, що містить результати комплексного оцінювання (за потреби);</p> <p>– рамковий документ з питань надання послуг, що ґрунтується на деталізованій моделі аутсорсингу;</p> <p>– план переходу на аутсорсинг;</p> <p>– вимоги до функцій (послуг);</p> <p>– регламенти процесів, схема взаємодії учасників процесу, креслення;</p> <p>– стандартні процедури;</p> <p>– звіти, що містять інформацію про поточні значення показників</p>	<p>– оновлені рамкові документи;</p> <p>– відібраний набір стандартних процедур;</p> <p>– операційний план переходу на аутсорсинг;</p> <p>– звіт за результатами аналізування ризиків;</p> <p>– плани використання ресурсів</p>

¹⁶ Зашквалена сторона – особа чи організація, яка може вплинути на рішення чи діяльність, піддана впливу рішень або діяльності [3].

¹⁷ Рамковий документ – набір задокументованих настанов, що забезпечують загальне розуміння шляхів роботи [1].

1	2	3	4	5	6
		<p>механізмів, обладнання й устаткування, програмного забезпечення та ліцензій; – створення ролей відповідно до запропонованої структури, погоджених ресурсів та вимог рамкових документів; – уточнення (доопрацювання) рамкових документів з питань забезпечення безперервності діяльності²³ (див. стандарти серії ISO 22300); – уточнення (доопрацювання) рамкових документів з питань управління змінами (див. стандарти серії ISO ІЕС 20000); – внесення (за потреби) змін до плану переходу на аутсорсинг та затвердження цих змін. <i>Доопрацювання документів²⁴, плану забезпечення безперервності діяльності²⁵, плану передавання знань, плану ребеджингу²⁶, плану наймання персоналу) охоплює такі етапи:</i> – створення проекту документа; – подання проекту документа на розгляд; – здійснення перевірки проекту документа, надання зауважень та коментарів щодо нього; – внесення необхідних змін до проекту документа; – повторне подання проекту документа на розгляд; – затвердження документа</p>	<p>ланцюга²⁷ в проекті переходу на аутсорсинг</p>	<p>діяльності; – плани використання ресурсів, що складалися в минулому, та пропоновані плани використання ресурсів</p>	

²³ Безперервність (неперервність) діяльності – спроможність організації продовжувати постачання продукції або надання послуг на прийнятному задалегідь визначеному рівні після порушення [8]. Порушення – подія, що є передбачуваною (наприклад, страйк робітників або ураган) чи непередбачуваною (наприклад, широкомасштабний збій в електропостачанні або землетрус) і спричиняє незаплановані негативні впливляння від очікуваних обсягів постачання продукції або надання послуг [8].

²⁴ Стандартна процедура – затверджена, задокументована процедура або набір процедур, робочих інструкцій та інструкцій з випробування продукції й контролю [1].

²⁵ План забезпечення безперервності (неперервності) діяльності – задокументовані методики (процедури), якими керуються організації, щоб відрагувати, відновитися, зробити висновки та повернутися до попередньо визначеного рівня роботи після порушення діяльності [8].

²⁶ План ребеджингу передбачає заміну значків (badges) на уніформі працівників, що перейшли зі штату клієнта в штат провайдера. Ці значки (badges) дають змогу ідентифікувати належність цих працівників до штату провайдера.

²⁷ Критичний ланцюг – послідовність дій, яка визначає найбільш ранню можливу дату завершення проекту або фази проекту [7].

1	2	3	4	5	6
3.4	Удосконалення набування знань ²⁸	<p>– доопрацювання методології набування знань²⁹ та плану оцінювання знань;</p> <p>– забезпечення представників клієнта й провайдера ресурсами, необхідними для набування знань (зокрема, створення для них належного робочого середовища та забезпечення їх необхідною інфраструктурою);</p> <p>– набування знань та ознайомлення з документальною базою потреби. Як мінімум, передбачено ознайомлення з описами та схемами процесів, стандартними процедурами й порядком дій у разі виникнення позаштатних ситуацій;</p> <p>– доопрацювання описів процесів, що планують до впровадження в майбутньому. Як мінімум, мають бути доопрацьовані робочі інструкції, схеми процесів, порядок дій у разі виникнення позаштатних ситуацій;</p> <p>– розроблення опису процесу управління, що забезпечує якісне набування знань та допомагає вирішити питання, які залишилися в провайдера.</p> <p><i>Розроблення плану набування знань охоплює такі етапи:</i></p> <p>– розроблення проекту плану набування знань;</p> <p>– надання на розгляд проекту плану набування знань;</p> <p>– здійснення перевірки проекту плану набування знань;</p> <p>– надання зауважень та коментарів щодо знань.</p>	<p>– спільно розроблені клієнтом і провайдером методологія та план набування знань</p>	<p>– звіт, що містить результати комплексного оцінювання;</p> <p>– описи та схеми процесів, креслення;</p> <p>– схеми взаємодії учасників процесу;</p> <p>– відібраний набір стандартних процедур;</p> <p>– настанови з проведення навчальних занять (тренінгів);</p> <p>– описи систем</p>	<p>– доопрацьовані описи систем та схеми процесів;</p> <p>– модель організації діяльності в організації клієнта (для повного розуміння працівниками провайдера потреб клієнта);</p> <p>– доопрацьовані стандартні процедури;</p> <p>– глосарій термінів, що використовують у документах;</p> <p>– погоджені настанови з обслуговування;</p> <p>– погоджені настанови з проведення тренінгів</p>

²⁸ Набування знань – процес визначення місцезнаходження, збирання, вдосконалення знань та перетворення їх на форму, яку може бути в подальшому оброблено системою на основі знань [1]. Набування знань – сукупність методів і процедур, що застосовують під час заповнення бази знань [9]. Система на основі знань – інтелектуальна система, в якій знання про предметну галузь подані в явному вигляді й відокремлені від інших знань системи [9].

²⁹ Набування знань можна здійснювати проведенням офіційних презентацій, проведенням аудиторних навчальних занять (тренінгів), роботою в фокус груп, проведенням сесій запитань та відповідей, здобуттям навичок роботи на машинах, механізмах, обладнанні, устаткованні та системах клієнта, вивченням описів процесів та інших документів [1].

1	2	3	4	5	6
		<p>нього;</p> <ul style="list-style-type: none"> – внесення необхідних змін до проекту плану набування знань; – повторне подання проекту плану набування знань на розгляд; – затвердження плану набування знань. <p><i>Діяльність з підготовки до збирання інформації на об'єкті клієнта охоплює такі етапи:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – розроблення проекту плану збирання інформації на об'єкті; – надання на розгляд проекту плану збирання інформації на об'єкті; – внесення необхідних змін до плану збирання інформації на об'єкті; – подання та затвердження плану збирання інформації на об'єкті; – попереднє навчання команди з переходу на аутсорсинг з питань збирання інформації 	<ul style="list-style-type: none"> – активна участь усіх зацікавлених сторін; – виявлення та аналізування недоопрацьованих питань; – доручення виконання ролей компетентним особам; – впровадження планів з мінімізації ризиків 	<ul style="list-style-type: none"> – переглянутий деталізований план переходу на аутсорсинг; – описи систем та схеми процесів; – модель організації діяльності в організації-клієнта (для повного розуміння працівниками провайдера потреб клієнта); – доопрацьовані 	<ul style="list-style-type: none"> – звіт за результатами передавання; – атестовані та/чи сертифіковані спеціалісти з проведення навчання (тренінгів); – деталізовані настанови з проведення навчання (тренінгів); – звіт щодо ризиків; – оновлений опис процесу управління
3.5	<p>Передавання знань, людей, процесів і технологій</p>	<ul style="list-style-type: none"> – мобілізація ресурсів відповідно до погодженого плану використання ресурсів; – виділення ресурсів (зокрема, створення для представників клієнта й провайдера належного робочого середовища та забезпечення їх необхідною інфраструктурою); – забезпечення надання відповідних повноважень та виконання відповідних процедур у сфері людських ресурсів; – приведення в дію всіх процедур, навчальних програм та настанов, навчальних планів, стандартів і стандартних процедур; – проведення сертифікації інструкторів (викладачів); – забезпечення додержання прав користувачів, рівнів доступу, обмежень під час взаємодії 			

1	2	3	4	5	6
		<p>представників клієнта й провайдера; – забезпечення передавання знань³⁰ за допомогою відповідних засобів, зокрема навчальних програм/самонавчання, операційних політик³¹, процедур, практик; – проведення оцінювання, аудиту³² та сертифікації (за потреби); – забезпечення впровадження всіх запропонованих змін до процесів і систем; – забезпечення поступового передавання визначених людей та активів провайдеру; – впровадження комплексно-процедур, процедур з питань безпеки та юридичних процедур; – впровадження планів з мінімізації ризиків; – оновлення опису процесу управління виходом з життєвого циклу аутсорсингу. <i>Реалізація плану передавання знань охоплює такі етапи:</i> – навчання з питань технологій і процесів; – проміжне оцінювання рівня знань; – навчання з питань технологій і процесів; – фінальне оцінювання. <i>Згідно з договором (угодою) про передавання функцій (послуг) на аутсорсинг провайдер може взяти до себе в штат частину персоналу, який був у штаті клієнта й виконував функції (надавав послуги), що передають на аутсорсинг. У такому</i></p>		<p>стандартні процедури; – глосарій термінів, що використовують у документах; – настанови з обслуговування; – настанови з проведення навчання (тренінгів); – доопрацьована матриця обов'язків; – плани проведення навчання (тренінгів)</p>	<p>виходом з життєвого циклу аутсорсингу; – оновлені стандартні процедури</p>

³⁰ Передавання знань – структурований процес передавання інформації, що раніше існувала чи була одержана, команді або собі з метою допомогти їм досягти необхідного рівня володіння навичками [1].

³¹ Політика – наміри та спрямованість організації, офіційно сформульовані її керівництвом [3].

³² Аудит – систематичний, незалежний і задокументований процес отримання об'єктивних доказів та їх об'єктивного оцінювання, щоб визначити ступінь дотримання критеріїв аудиту [3]. Об'єктивний доказ – дані, які підтверджують існування чи правдивість чогось [3]. Критерій аудиту – сукупність політик, методик або вимог, що їх використовують як еталон, з яким порівнюють об'єктивний доказ [3].

1	2	3	4	5	6
		<p>разі може бути введено в дію план ребеджингу. За потреби провайдер може збільшити чисельність персоналу, що забезпечує надання послуг клієнтаві. У такому разі може бути введено в дію план наймання персоналу, який охоплює такі етапи:</p> <ul style="list-style-type: none"> – погодження посад і функцій персоналу, який має бути найнятий; – створення посадових (робочих) інструкцій; – пошук кандидатів на посади; – ознайомлення з резюме (анкетами) кандидатів та формування короткого переліку кандидатів для проведення співбесіди; – складання графіка проведення співбесід та оцінювання кандидатів; – остаточне визначення кандидатів для надання їм пропозицій; – надсилання кандидатам листів з пропозицією про роботу; – ознайомлення кандидатів з посадовими обов'язками 			
3.6	<p>Впровадження рамоквих документів з питань контролю якості, управління ризиками, ³⁶комплаєнсу</p>	<ul style="list-style-type: none"> – створення належного робочого середовища та розподіл ролей; – визначення критеріїв аудиту, наприклад стандарти компанії, відповідні зовнішні стандарти, юридичні вимоги; – впровадження механізму, що дасть змогу одержувати інформацію від команд, які управляють діяльністю та якістю, з боку клієнта й провайдера; – впровадження процедури управління ризиками, 	<ul style="list-style-type: none"> – своєчасність проведення зустрічей для обговорення змін статусу проекту та своєчасність вжиття заходів для забезпечення комплаєнсу; – виявлення й аналізування недоопрацьованих питань; залучення клієнта до 	<ul style="list-style-type: none"> – наявні настанови з питань управління якістю, управління ризиками, провадження аудиту, комплаєнсу; – інформація щодо результативності ³⁷й ефективності ³⁸процесу надання 	<ul style="list-style-type: none"> – звіт щодо впровадження процедур управління якістю, управління ризиками, провадження аудиту, комплаєнсу; – план провадження бенчмаркінгу

³⁶ Комплаєнс – виконання організацією всіх обов'язків у сфері комплаєнсу [10].
 Вимога у сфері комплаєнсу – вимога, якої організація має дотримуватися [10].
³⁷ Результативність – ступінь реалізації запланованих робіт і досягнення запланованих результатів [3].

1	2	3	4	5	6
		<p>зокрема процедури звітування (див. ISO 31000); – впровадження процедур проведення аудиту, комплаєнс-процедур, процедур звітування; – впровадження процедур контролю за діяльністю, зокрема звітування</p>	<p>проведення аудиту й налагодження впроваджених процедур; – аудиторі є компетентними й мають необхідні повноваження</p>	<p>послуг, зокрема ключові показники діяльності; – рамкові документи з питань управління якістю, управління ризиками, проведення аудиту, комплаєнсу, що ґрунтуються на деталізованій моделі аутсорсингу; – договір (угода) про передавання функцій (послуг) на аутсорсинг</p>	<p>процесу надання послуг; – програма якості⁴², план керування (управління) ризиком⁴³, план аудиту⁴⁴, комплаєнс-план; – план поліпшення результативності й ефективності процесу; – системи вимірювання показників діяльності; – механізм одержання зворотного зв'язку</p>
3.7	<p>Впровадження рамкових документів з питань управління активами та знаннями</p>	<p>– підготовка операційних ресурсів, зокрема інфраструктури, необхідної для управління активами та знаннями; – виділення людських ресурсів, розподілення завдань та обов'язків; – проведення навчання та сертифікації персоналу; – впровадження механізму періодичного оновлення процесів та плану перевірки навичок; – впровадження політик, процедур та шаблонів</p>	<p>– відповідне програмне забезпечення для управління активами та знаннями; – періодичний перегляд задокументованої інформації на предмет її актуальності, важливості, точності та якості</p>	<p>– матриця обов'язків; – план використання ресурсів; – описи систем та схеми процесів; – переглянутий деталізований план переходу на аутсорсинг;</p>	<p>– доступні операційні ресурси, зокрема інфраструктура, необхідна для управління активами та знаннями; – інфраструктура постачання ресурсів;</p>

³⁸ Ефективність – співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами [3].

⁴² Програма якості – специфікація методик і відповідних ресурсів із зазначенням того, хто й коли повинен їх застосовувати до конкретного об'єкта [3].

⁴³ План керування (управління) ризиком – програма, яка є частиною структури керування (управління) ризиком і в якій визначено підхід, елементи керування (управління) та ресурси, що їх треба застосовувати до керування (управління) ризиком [4]. Структура керування (управління) ризиком – сукупність елементів, що забезпечують засади та організаційні заходи щодо проектування, запровадження, моніторингу, критичного аналізування та постійного поліпшування керування (управління) ризиком на всіх рівнях організації [4].

⁴⁴ План аудиту – опис дій і заходів для проведення аудиту [3].

1	2	3	4	5	6
3.8	<p>Впровадження рамкових документів з питань надання послуг</p>	<p>документів; – впровадження політики управління документуванням інформації</p> <p>– створення належного робочого середовища та забезпечення необхідної інфраструктури; – виділення людських ресурсів відповідно до плану використання ресурсів, розподілення завдань та обов'язків; – впровадження штатного розпису, графіка роботи персоналу, плану чергувань (якщо застосовують); – впровадження механізму подання запитів та надання роз'яснень; – впровадження політик, процедур, засобів контролю, шаблонів документів</p>	<p>– планування діяльності та впровадження відповідних засобів/процедур контролю; – оцінювання впливу змін на рівень обслуговування; – задокументовані чіткі процедури комунікації та ескалації питань щодо надання послуг; – плани відновлення діяльності, складені відповідно до потреб організації; – створення команди, що управлятиме відновленням діяльності після введення в дію плану забезпечення безперервності діяльності</p>	<p>– доопрацьовані стандартні процедури</p> <p>– оновлені рамкові документи; – договір (угода) про передавання функцій (послуг) на аутсорсинг; – план використання ресурсів; – переглянутий деталізований план переходу на аутсорсинг; – доопрацьовані стандартні процедури; – рамкові документи з питань забезпечення безперервності діяльності, що ґрунтуються на деталізованій моделі аутсорсингу</p>	<p>– підготовлені (кваліфіковані) людські ресурси</p> <p>– робоче середовище та інфраструктура; – спроможність надання послуг; – план діяльності та засоби контролю; – штатний розпис та графіки роботи персоналу; – створена команда, що управлятиме наданням послуг; – розроблені плани дій в разі виникнення пошаптанних ситуацій; – створена команда, що управлятиме відновленням діяльності; – впроваджені проце- дури комунікації та ескалації питань; – впроваджені рамкові документи з питань управління наданням послуг, управління безперервністю діяльності та управління змінами</p>

1	2	3	4	5	6
3.9	<p>Перевіряння спроможності провайдерів надавати послуги</p>	<p>– здійснення перевірки наявності робочого середовища, вжиття заходів щодо охорони здоров'я та безпеки, контролю доступу; – здійснення перевірки всіх систем, машини й механізмів, обладнання та устаткування, програмного забезпечення, комунікаційних каналів на предмет їх належного функціонування, завантаженості, безпеки, часу спрацьовування, готовності резервування; – здійснення перевірки інформаційної безпеки, зокрема прав доступу, рівнів доступу, обмежень, винятків; – здійснення перевірки процедури управління інцидентами; – здійснення перевірки та/чи проведення аудиту якості фінансової звітності; – здійснення перевірки та/чи проведення аудиту якості звітності за результатами діяльності; – введення в дію планів забезпечення безперервності діяльності та здійснення перевірки спроможності реагування команди, що управлятиме відновленням діяльності після введення в дію планів забезпечення безперервності діяльності; – здійснення перевірки виконання процедур, передбачених у впроваджених рамкових документах; – здійснення перевірки навичок роботи персоналу з системами та програмним забезпеченням, здатності персоналу виконувати доручені завдання та досягати результату</p>	<p>– зацікавленість клієнта й провайдерів у досягненні заздалегідь визначених критеріїв відповідності; – залучення на ранній стадії команди, що здійснює перевірку; – збереження та опрацювання результатів перевірок; – вирішення виявлених проблемних питань та мінімізація залишкових ризиків; – забезпечення ретельного виконання цього процесу (без поспіху)</p>	<p>– критерії відповідності, визначені в договорі (угоді) про передавання функцій (послуг) на аутсорсинг; – процедури перевірок, інструкції та форми звітності; – описи систем та схеми процесів</p>	<p>– результати перевірок, протоколи перевірок (журнали реєстрації подій); – звіти за результатами перевірок; – рекомендації; – звіт про використання ресурсів; – звіт щодо ризиків; – звіт про виявлені проблеми</p>

1	2	3	4	5	6
3.10	Пілотний проект і передавання функцій (послуг)	<ul style="list-style-type: none"> – проведення комплексної перевірки якості послуг; – запуск пілотного проекту відповідно до плану з покладанням на провайдера 100 % навантаження, узагальнення результатів діяльності; – порівняння досягнутих значень показників діяльності з плановими значеннями показників діяльності; – презентація результатів діяльності, досягнутих у рамках пілотного проекту, та рекомендацій на засіданні комітету з управління проектом переходу на аутсорсинг; – доопрацювання проекту документа про передавання функцій (послуг), згідно з яким усю відповідальність за виконання функцій (надання послуг) покладають на провайдера; – підписання документа про передавання функцій (послуг), згідно з яким усю відповідальність за виконання функцій (надання послуг) покладають на провайдера; – офіційне передавання функцій (послуг) відповідно до плану, погодженого клієнтом і провайдером 	<ul style="list-style-type: none"> – моніторинг тенденцій у діяльності та відповідного професійного рівня; – підтримка з боку експертів протягом процесу 3.10 «Пілотний проект та передавання функцій (послуг)»; – переглядання й оновлення бізнес-кейсу; – чітке розуміння залишкових ризиків та плану мінімізації ризиків; – затвердження керівництвом відповідного рівня (з боку клієнта й провайдера) відкоригованих початкових значень показників діяльності та відкоригованого бізнес-кейсу 	<ul style="list-style-type: none"> – стандартні процедури; – описи систем і схеми процесів; – звіти за результатами перевірок; – звіт про виявлені проблеми; – звіт щодо ризиків 	<ul style="list-style-type: none"> – звіт за результатами пілотного проекту; – документ про передавання функцій (послуг); – відкориговані початкові значення показників діяльності та відкоригований бізнес-кейс; – звіт щодо ризиків; – звіт про виявлені проблеми; – остаточна редакція стандартних процедур; – остаточна редакція описів систем і схем процесів; – план аудиту виконання функцій (надання послуг) та ключових процесів; – остаточна деталізована модель аутсорсингу та остаточні редакції рамкових документів

Опис фази 4 моделі життєвого циклу аутсорсингу

Метою фази 4 «Отримання вигоди» є забезпечення отримання клієнтом і провайдером вигоди від укладеного договору (угоди) про передавання функцій (послуг) на аутсорсинг.

Перелік процесів для фази 4 «Отримання вигоди», основні заходи в рамках кожного процесу, ключові фактори успіху, входи та виходи процесів наведено в таблиці 6.

Одночасно з процесами 4.1 – 4.11 протікають три процеси управління аутсорсингом «Створення комітетів з аутсорсингу», «Визначення спільних цілей», «Моніторинг, оцінювання та управління життєвим циклом аутсорсингу».

Основними заходами в рамках процесу управління аутсорсингом «Створення комітетів з аутсорсингу» в межах фази 4 є: визначення складу комітету з управління аутсорсингом у межах фази 4; визначення графіка засідань комітету з управління аутсорсингом у межах фази 4; затвердження положення про комітет з управління аутсорсингом у межах фази 4; своєчасне та належне укомплектування штату комітету з управління аутсорсингом у межах фази 4; визначення вимог щодо звітності комітету з управління аутсорсингом у межах фази 4.

Основними результатами (виходами) процесу управління аутсорсингом «Створення комітетів з аутсорсингу» в межах фази 4 є: графік засідань, положення про комітет з управління в межах фази 4; матриця взаємодії; матриця обов'язків.

Основними заходами в рамках процесу управління аутсорсингом «Визначення спільних цілей» у межах фази 4 є:

- визначення спільних інтересів;
- визначення спільних цілей;
- визначення моделі поведінки, необхідної для досягнення спільних цілей;
- направлення портфеля інновацій²⁶ та змін/портфеля комплексу послуг.

Основними результатами (виходами) процесу управління аутсорсингом «Визначення спільних цілей» у межах фази 4 є:

- спільні прагнення та вигода;
- директиви щодо інновацій, трансформації²⁷ та змін.

Основними заходами в рамках процесу управління аутсорсингом «Моніторинг, оцінювання та управління життєвим циклом аутсорсингу» в межах фази 4 є:

- управління бізнес-кейсом та ризиком;
- налагодження й оцінювання взаємовідносин;
- оцінювання та управління процесами внесення змін до договору (угоди) про передавання функцій (послуг) на аутсорсинг, продовження дії або розірвання договору (угоди) про передавання функцій (послуг) на аутсорсинг;
- управління спорами та ескаляціями;
- управління портфелем змін та/чи портфелем комплексу послуг;
- управління портфелем інновацій і трансформації;
- управління звітуванням з питань підвищення ефективності.

Основними результатами (виходами) процесу управління аутсорсингом «Моніторинг, оцінювання та управління життєвим циклом аутсорсингу» в межах фази 4 є:

- рішення щодо: продовження діяльності в рамках стратегії аутсорсингу; виходу з життєвого циклу аутсорсингу згідно зі стратегією виходу з аутсорсингу; затвердження документів, які розробляють, оновлюють, доопрацьовують протягом фази 4;
- інвестиційні рішення;

²⁶ Інновація – впровадження нової або значно поліпшеної продукції (товару або послуги), процесу, нового маркетингового методу або нового організаційного методу в ділову практику, організацію трудової діяльності або зовнішні відносини [1].

²⁷ Трансформація – процес глибинних та радикальних змін, який змінює орієнтацію організації та переводить її на абсолютно інший рівень результативності [1].

- вирішені спори;
- зміни до договору (угоди) про передавання функцій (послуг) на аутсорсинг, подовжений або розірваний договір (угода) про передавання функцій (послуг) на аутсорсинг.

Таблиця 6

Опис фази 4 «Отримання вигоди» [1]					
№ пор.	Назва процесу	Основні заходи в рамках процесу	Ключові чинники успіху процесу	Вхід процесу	Вихід процесу
	2	3	4	5	6
4.1	Надання послуг	<p>– планування та супроводження заходів з надання послуг. Це має охоплювати управління фізичними активами, технологічною інфраструктурою й персоналом (кадрові структури та компетенції). Оновлення планів з надання послуг має проводитися в рамках поточної управлінської діяльності;</p> <p>– управління попитом та ресурсами для забезпечення ефективного розподілу ресурсів для задоволення щоденних потреб клієнтів відповідно до узгоджених рівнів обслуговування;</p> <p>– забезпечення розуміння персоналом очікувань клієнта щодо рівня обслуговування в частині модернізації обладнання та устаткування, машини й механізмів, виконання їх профілактичного технічного обслуговування⁴⁷;</p> <p>– надання послуг згідно з планом надання послуг відповідно до узгоджених рівнів обслуговування. Це охоплює управління запитами на обслуговування та модифікацію процесу надання послуг згідно з погодженими змінами;</p> <p>– забезпечення безперебійного постачання необхідних для обслуговування компонентів по ланцюгу постачання⁴⁸;</p>	<p>– досягнення узгоджених рівнів обслуговування;</p> <p>– процес надання послуг постійно оновлюється та відповідають потребам клієнтів;</p> <p>– ефективне й результативне управління та використання ресурсів;</p> <p>– успішна інтеграція процесів надання послуг в організацію-клієнта</p>	<p>– вимоги до функцій (послуг);</p> <p>– оновлені рамкові документи;</p> <p>– зобов'язання щодо рівня обслуговування та узгоджених послуг;</p> <p>– плани діяльності та засоби контролю;</p> <p>– штатний розпис та графіки роботи персоналу;</p> <p>– стандартні процедури;</p> <p>– описи систем та схеми процесів;</p> <p>– інфраструктура, необхідна для управління активами й знаннями;</p> <p>– впроваджені рамкові документи з</p>	<p>– дані щодо результативності й ефективності виконання функцій (надання послуг)</p>

⁴⁷ Профілактичне технічне обслуговування об'єкта (активу) – технічне обслуговування, призначене зменшити ймовірність відмови чи погіршення роботи об'єкта (активу), яке виконують у заздалегідь установлені термини чи згідно з заданими критеріями. Технічне обслуговування об'єкта (активу) – поєднання всіх технічних, організаційних і керівних дій протягом життєвого циклу об'єкта (активу), призначених для підтримування або відновлення стану, в якому об'єкт (актив) може виконувати потрібні функції [11].

⁴⁸ Ланцюг постачання – послідовність дій сторін, яка забезпечує постачання продукції або надання послуг організації [12].

1	2	3	4	5	6
		<p>– управління процесом обміну знаннями між представниками клієнта й провайдера для забезпечення успішного надання послуг;</p> <p>– створення процесів, необхідних для забезпечення безперервності надання послуг;</p> <p>– вжиття заходів згідно з узгодженою програмою якості для забезпечення надійного обслуговування;</p> <p>– забезпечення використання кваліфікованого й компетентного персоналу;</p> <p>– використання узгоджених стандартних процедур та погоджених інструкцій з розподілу робіт.</p> <p>Необхідно пересвідчитися в тому, що роботи виконують послідовно та результативно згідно з договором (угодою) про рівень обслуговування і за необхідності вносять зміни до стандартних процедур та інструкцій з розподілу робіт;</p> <p>– забезпечення проведення навчання, яке дасть змогу кінцевим користувачам одержати максимальну користь від послуг, що надають;</p> <p>– одержання відгуків (зворотного зв'язку) від зацікавлених сторін та їх аналізування</p>		<p>питань надання послуг, забезпечення безперервності діяльності та управління змінами;</p> <p>– деталізована модель аутсорсингу</p>	
4.2	Моніторинг та аналізування діяльності	<p>– забезпечення складання визначених звітів згідно з узгодженим графіком для проведення періодичного оцінювання показників діяльності. Складання звітів має супроводжуватися проведенням низки планових нарад. Зокрема, згідно з графіком на відповідному рівні має бути проведено офіційну нараду, присвячену аналізуванню показників діяльності та прогресу змін. Заходи, яких вживають за підсумками офіційних нарад, потрібно документувати, а на наступній нараді необхідно прозвітувати про результати вжитих заходів;</p> <p>– звітування про досягнуті значення показників</p>	<p>– звітування про досягнуті значення показників діяльності та їх аналізування відбивається на регулярній основі для з'ясування фактичних значень показників діяльності з узгодженими зобов'язаннями;</p> <p>– здійснюється активне управління показниками діяльності з метою</p>	<p>– дані щодо показників діяльності;</p> <p>– план проведення бенчмаркінгу процесу надання послуг;</p> <p>– програма якості, план керування (управління) ризиком, план аудиту, комплаєнс-план;</p> <p>– системи</p>	<p>– звіт про аналізування показників діяльності;</p> <p>– звіт про виявлені проблеми</p>

1	2	3	4	5	6
		<p>діяльності, що стосуються надання послуг і взаємовідносин; – надання звітів про досягнуті значення показників діяльності всім зацікавленим сторонам та аналізування звітів про досягнуті значення показників діяльності всіма зацікавленим сторонами</p>	<p>забезпечення послідовного виконання узгоджених зобов'язань з дотриманням необхідної якості, вживають заходів для вирішення питань, пов'язаних з показниками діяльності, та поліпшення значень показників діяльності в разі потреби</p>	<p>вимрювання показників діяльності; – план поліпшення процесу; – договір (угода) про передавання функцій (послуг) на аутсорсинг; – оновлені рамкові документи</p>	
4.3	<p>Вирішення питань і проблем</p>	<p>– чітко визначені та спільно прийняті цілі повинні формувати основу взаємовідносин під час аутсорсингу, а отже мають бути своєрідним «містком» під час вирішення питань і проблем. Питання та проблеми потрібно вирішувати з урахуванням встановлених спільних цілей взаємовідносин; – задокументований процес реєстрації, класифікації, ескалації та комунікації під час вирішення питань і проблем, що ґрунтується на ступені їх серйозності; – узгоджений процес ескалації питань та/чи проблем, які не можуть бути вирішені за місцем виникнення у визначений строк; – ведення журналу реєстрації питань і проблем, що аналізуватиме відповідний спільний комітет з управління. Клієнт і провайдер повинні спільно працювати для вирішення питань та проблем й узгодження заходів реагування; – інформацію з журналу реєстрації та вирішення питань і проблем потрібно надавати до системи</p>	<p>– питання та проблеми виявляють і вирішують на ранніх стадіях; – обговорення питань і проблем та їх ескалацію здійснюють залежно від ступеня їх серйозності, питання та проблеми розглядає керівництво відповідного рівня; – своєчасність вирішення питань і проблем</p>	<p>– звіт про виявлені проблеми</p>	<p>– план коригувальних дій⁵⁰; – оновлена система управління знаннями; – звіт про виявлені проблеми; – звіт про ескалацію питань і проблем</p>

⁵⁰ Коригувальна дія – дія, яку виконують, щоб усунути причину невідповідності та запобігти її повторному виникненню [3].

1	2	3	4	5	6
		<p>управління знаннями⁵¹ для забезпечення точного виконання операцій у майбутньому</p>			
4.4	<p>Упровадження змін та управління ними</p>	<p>– управління операціями рестрації, класифікації, оцінювання та погодження запитів щодо внесення змін; – сприяння та підтримання ініціатив щодо внесення змін, які є результатом аналізування постійного поліпшування чи запити клієнта; – під час прийняття рішень мають братися до уваги ризики, потенційний вплив на послуги, діяльність організації-клієнта, вимоги до функцій (послуг), переваги, технічна здійсненність, фінансовий вплив та має оновлюватися бізнес-кейс; – відповідний комітет з управління має проводити засідання на регулярній основі для аналізування змін, управління змінами та надання дозволу на внесення змін. Важливо, щоб обидві зацікавлені сторони дотримувалися духу договору (угоди) про передавання функцій (послуг) на аутсорсинг та принципів, погоджених у статуті взаємовідносин чи кодексі поведінки; – рішення, що впливають на зміну договору (угоди), має приймати комітет з управління відповідного рівня</p>	<p>– результативне оцінювання запитів щодо внесення змін для того, щоб: – мати чітку оцінку здійсненності, яка враховує затрати й наслідки; – мати допоміжний бізнес-кейс або пропозицію для впровадження; – одержувати за потреби погодження на відповідному рівні; – процес внесення змін, який заохочує до прийняття спільної відповідальності за послуги; – належне управління змінами, що забезпечує стабільність обслуговування</p>	<p>– запит щодо внесення змін; – звіт про виявлені проблеми; – оновлені рамкові документи; – проект документа про затвердження змін</p>	<p>– змінені вимоги до функцій (послуг); – оновлений бізнес-кейс; – оновлені стандартні процедури; – оновлені рамкові документи з питань надання послуг</p>
4.5	<p>Упровадження інновацій</p>	<p>– здійснення пошуку інноваційних ідей; – вивчення потенційних переваг та інвестиційного проекту; – здійснення добору кандидатів, які займатимуться інноваційною діяльністю; – розроблення ініціативи в формі інноваційних проектів, що офіційно спонсуються; – випробування ініціативи та підтвердження</p>	<p>– спільні інвестиції; – чітко визначені права володіння інтелектуальною власністю; – результативне управління та портфель інвестицій в інновації</p>	<p>– бізнес-стратегія (стратегія діяльності); – інноваційні ідеї; – проект інвестиційної пропозиції</p>	<p>– погоджена інвестиційна пропозиція; – інтелектуальна власність; – запит щодо погодження трансформації</p>

⁵¹ Система управління знаннями – частина системи управління, що стосується знань [13].

1	2	3	4	5	6
		<p>оптимізації бізнес-кейсу ініціативи; – направлення запити щодо погодження трансформації до відповідного комітету з управління</p>			
4.6	<p>Проведення трансформації</p>	<p>– реструктуризації, класифікації, опінованні та погодження запитів щодо трансформації; – створення ініціативи щодо трансформації та здійснення моніторингу впливу цієї ініціативи на бізнес-кейс; – проведення пробного випробування трансформованої функції (послуги) та затвердження бізнес-кейсу; – внесення змін до договору (угоди) для узгодження його змісту з трансформованою функцією (послугою); – проведення навчання персоналу; – одержання від відповідного комітету з управління погодження щодо виконання трансформованої функції (надання трансформованої послуги) та внесення змін до договору (угоди); – здійснення моніторингу всіх ініціатив щодо трансформації за допомогою відповідного комітету з управління</p>	<p>– спільні ініціативи; – оцінювання здійсненності бізнес-кейсу; – розуміння впливу на поточні процеси надання послуг</p>	<p>– документ, яким погоджено трансформацію; – бізнес-кейс з трансформації</p>	<p>– оновлені стандартні процедури; – оновлені рамкові документи з питань надання послуг; – оновлений бізнес-кейс; – змінні вимоги до функцій (послуг)</p>
4.7	<p>Управління фінансами</p>	<p>– документування та впровадження процедур, необхідних для управління й контролю за фінансовими аспектами договору (угоди); – визначення фінансових характеристик, які необхідно контролювати. Розуміння фінансових чинників, які обумовлюють відхилення та визначають діапазон прийнятних значень для фінансових показників діяльності; – складання фінансових управлінських звітів, що підлягають аналізуванню; – відстежування та здійснення моніторингу фінансових бюджетів і визначення відповідних коригувальних дій, яких необхідно вжити в разі</p>	<p>– управління витратами й доходами здійснюють згідно з очікуваннями та бюджетом з урахуванням відхилень, що своєчасно вносять та розглядають; – рахунки-фактури своєчасно виставляють, вони точні, їх легко перевіряти й оплачувати згідно з погодженими умовами; – забезпечення</p>	<p>– договір (угода) про передавання функцій (послуг) на аутсорсинг; – бізнес-кейс; – змінні вимоги до функцій (послуг) та активи; – фінансові дані</p>	<p>– фінансові звіти; – рахунки-фактури; – витрати та надходження до бюджету</p>

1	2	3	4	5	6
		<p>виникнення відхилень;</p> <ul style="list-style-type: none"> – управління активами, на які поширюється договір (угода), зокрема й (спільною) інтелектуальною власністю; – здійснення фінансового адміністрування договору (угоди), створення, перевіряння та оброблення рахунків-фактур. Управління проблемами, пов'язаними з оплатою, та управління ціноутворенням; – аудит виконання фінансової частини договору (угоди) для забезпечення відповідності цілям договору (угоди) та правилам бухгалтерського обліку 	<p>результативного фінансового оцінювання змін у договорі (угоді)</p>		
4.8	<p>Управління взаємовідносинами</p>	<ul style="list-style-type: none"> – укріплення впевненості та довіри між усіма зацікавленими сторонами; – забезпечення чіткого розуміння клієнтом і провайдером очікуваної моделі поведінки, зокрема постійне забезпечення відкритості, прозорості й чесності під час комунікацій. Процеси також повинні враховувати можливість додавання нових членів команди; – метод оцінювання відносин, який має використовуватися на регулярній основі для моніторингу мішності та якості взаємовідносин. Потрібно оцінювати як результати взаємовідносин, так і зрілість поведінки. Результат будь-якого оцінювання має використовуватися під час управління для моніторингу, оцінювання та переорієнтації взаємовідносин; – забезпечення відповідності значень показників діяльності погодженим вимогам через регулярну взаємодію та визначення очікуваних результатів; – процес оцінювання та впровадження поліпшень, погоджених спільною командою управління 	<ul style="list-style-type: none"> – результативні взаємовідносини, що ґрунтуються на співпраці та дають змогу успішно разом працювати клієнтові й провайдеру; – зацікавлені сторони мають реалістичні очікування щодо значень показників діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> – план взаємовідносин; – матриця взаємодії; – оновлені рамкові документи; – графік проведення засідань, на яких вирішують питання, пов'язані з управлінням аутсорсингом 	<ul style="list-style-type: none"> – звіт про оцінювання взаємовідносин

1	2	3	4	5	6
4.9	Управління договором (угодою)	<ul style="list-style-type: none"> – захист організації за допомогою моніторингу дотримання умов договору (угоди); – підтримання договору (угоди) в актуальному стані. Будь-які зміни, що вносять до договору (угоди), повинен розглядати та погоджувати відповідний комітет з управління; – внесення змін до договору (угоди) та/чи відновлення договору (угоди) за взаємною згодою 	<ul style="list-style-type: none"> – договір (угода) про передавання функцій (послуг) на аутсорсинг підтримується в актуальному стані; – дотримання умов та зобов'язань за договором (угодою); – розуміння зацікавленими сторонами змісту договору (угоди) 	<ul style="list-style-type: none"> – договір (угода) про передавання функцій (послуг) на аутсорсинг; – змінні послуги; – інтелектуальна власність 	<ul style="list-style-type: none"> – оновлений договір (угода) про передавання функцій (послуг) на аутсорсинг
4.10	Підтвердження отримання вигоди від бізнес-кейсу	<ul style="list-style-type: none"> – підтримання й аналізування бізнес-кейсу; – визначення початкових значень показників діяльності, що використовуватимуть для оцінювання діяльності (перше визначення початкових значень показників діяльності проводять протягом процесу 3.10 «Пілотний проект та передавання функцій (послуг)»); – документування результатів оцінювання цінності та повідомлення про них провайдерів для сприяння поліпшуванню значень показників діяльності; – визначення сфер, що потребують поліпшення; – участь у програмах постійного поліпшування, спрямованих на сфери, що потребують постійного поліпшування 	<ul style="list-style-type: none"> – обґрунтована оцінка та документи, в яких отриману цінність порівнюють з цілями; – очевидна цінність, яку приймають усі ключові зацікавлені сторони; – визначені сфери, що потребують поліпшення (завдання щодо здійснення поліпшень у цих сферах може бути поставлене перед провайдером) 	<ul style="list-style-type: none"> – бізнес-кейс; – звіт про аналізування показників діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> – звіт щодо бізнес-кейсу; – пропозиції щодо поліпшень
4.11	Закінчення або продовження дії договору (угоди)	<ul style="list-style-type: none"> – визначення критеріїв для прийняття рішення про продовження діяльності в рамках стратегії аутсорсингу; – підтримка в актуальному стані плану виходу з життєвого циклу аутсорсингу. План виходу з життєвого циклу аутсорсингу має бути зрозумілим, випробуваним та проаналізованим на предмет повноти й постійної придатності; план виходу з 	<ul style="list-style-type: none"> – чіткі процедури та критерії для прийняття рішення про продовження діяльності в рамках стратегії аутсорсингу; – враховуючи фактичні дані; – актуалізовані стратегія й план виходу з життєвого 	<ul style="list-style-type: none"> – звіт про аналізування показників діяльності; – договір (угода) про передавання функцій (послуг) на аутсорсинг; 	<ul style="list-style-type: none"> – оновлений план продовження роботи в рамках стратегії аутсорсингу/плану виходу з життєвого циклу аутсорсингу; – рекомендації;

1	2	3	4	5	6
		<p>життєвого циклу аутсорсингу має охоплювати питання, що пов'язані з інтелектуальною власністю та знанням процесів і є критичними для безперервності діяльності;</p> <p>– підтвердження результатів перевірки бізнес-кейсу, визначення та впровадження процедур з розроблення рекомендацій щодо продовження діяльності в рамках стратегії аутсорсингу</p>	циклу аутсорсингу	<p>– процес виходу з життєвого циклу аутсорсингу;</p> <p>– бізнес-кейс</p>	<p>– затверджений бізнес-кейс;</p> <p>– звіт про оцінювання діяльності в рамках стратегії аутсорсингу</p>

Висновки. В результаті аналізування міжнародного стандарту ISO 37500:2014 [1] одержано нові знання про: вимоги до змісту стратегії аутсорсингу та бізнес-кейсу, модель життєвого циклу аутсорсингу, основні заходи, що мають вживатися в рамках кожного з процесів під час переходу на аутсорсинг, результати, що мають бути одержані на виході кожного процесу, ключові фактори успіху, яким необхідно приділяти увагу в рамках кожного процесу під час переходу на аутсорсинг.

ЛІТЕРАТУРА

1. ISO 37500:2014 Guidance on outsourcing.
2. Редько В. В. Процесний підхід до опису переходу організації на аутсорсинг у міжнародному стандарті ISO 37500:2014 «Guidance on outsourcing» // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2019. – № 1 (113). – С. 66–84.
3. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів.
4. ДСТУ ISO Guide 73:2013 Керування ризиком. Словник термінів.
5. ДСТУ ISO 10014:2008 Управління якістю. Настанови щодо реалізації фінансових та економічних переваг.
6. ISO 41011:2017 Facility management – Vocabulary.
7. ISO 21500:2012 Guidance on project management.
8. ISO 22300:2018 Security and resilience – Vocabulary.
9. ДСТУ 2481–94 Системи оброблення інформації. Інтелектуальні інформаційні технології. Терміни та визначення.
10. ISO 19600:2014 Compliance management systems – Guidelines.
11. ДСТУ EN 13306:2006 Технічне обслуговування. Терміни та визначення понять.
12. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility.
13. CWA 14924-5:2004 European Guide to good Practice in Knowledge Management – Part 5: KM Terminology.

Редько В. В.

ПРОЦЕСНИЙ ПОДХІД К ОПИСАНИЮ ПЕРЕХОДА ОРГАНІЗАЦІЇ НА АУТСОРСИНГ В МЕЖДУНАРОДНОМ СТАНДАРТЕ ISO 37500:2014 «GUIDANCE ON OUTSOURCING»

В статті досліджена проблема переходу організацій на аутсорсинг. Описані вимоги до змісту стратегії аутсорсингу, модель життєвого циклу аутсорсингу, основні заходи, які мають вживатися в рамках кожного з процесів під час переходу на аутсорсинг, а також ключові фактори успіху.

Ключові слова: аутсорсинг, модель аутсорсингу, бізнес-стратегія, ресурсна стратегія, стратегія аутсорсингу, управління змінами, управління ризиками, ключові показники діяльності.

V. V. Redko

PROCESS APPROACH TO DESCRIBING TRANSITION OF ORGANIZATION TO OUTSOURCING ACCORDING TO INTERNATIONAL STANDARD ISO 37500:2014 “GUIDANCE ON OUTSOURCING”

The problem of transition of organizations to outsourcing is investigated in the article. The requirements for the content of outsourcing strategy, outsourcing life cycle model, main activities in each process during transition to outsourcing and key success factors are described.

Key words: outsourcing, outsourcing model, business strategy, sourcing strategy, outsourcing strategy, change management, risk management, key performance indicators.

Рецензент: Димеденко О.О., канд. техн. наук,
ректор Інституту підготовки фахівців,
ДП «УкрНДНЦ», м. Київ