

# Подход к разработке концепции и операционной модели общего центра обслуживания НК «Казмунайгаз»

История, современность, планы



**Дмитрий Басистый**

директор департамента развития и поддержки ИТ  
ФКОО «КМГ Глобал Солюшнс Б.В.»

26 мая 2016 г.  
Астана

## СОДЕРЖАНИЕ



1. Введение: Программа трансформации
2. История вопроса
  - планы КМГ ГС на 2015–2017 годы
  - инфраструктурный провайдер
3. Момент истины: целевая операционная модель КМГ
4. Планы: создание ОЦО
  - объем проекта
  - этапы и стадии
  - ключевые результаты
  - временные рамки

## 1. Введение: Программа трансформации (1/2)



6 октября 2014. Форум трансформации  
АО «Самрук-Казына» с участием Н. Назарбаева

### **Программа трансформации была инициирована АО ФНБ «Самрук-Казына» в 2014 году**

#### **Программа предусматривает несколько целей:**

- увеличение стоимости компаний Фонда;
- повышение эффективности управления портфелем;
- четкое распределение ответственности между Правительством, Советом директоров, правлением фонда, а также между фондом и его портфельными компаниями.

### **Национальная компания «Казмунайгаз» официально вступила в Программу трансформации в 2015 году.**

Трансформации функции «Информационные технологии» – одна из целей Программы трансформации НК «Казмунайгаз»

## 1. Введение: Программа трансформации (2/2)

### Основные направления трансформации функции «Информационные технологии»:

- управление информационными технологиями:
  - новая структура управления на основе новой операционной модели КМГ;
  - процессный подход;
  - стандартизация и унификация
- разработка и реализация новой ИТ-архитектуры:
  - ИТ-решения разрабатываются на основании описания бизнес-процессов;
  - процессное управление корпоративной ИТ-архитектурой;
  - архитектура данных.
- модернизация инфраструктуры ИТ:
  - единая сеть передачи данных;
  - новая инфраструктура для новых централизованных бизнес-систем;
  - информационная безопасность.

Реализация сервисно-ориентированной модели оказания ИТ-услуг – одна из задач трансформации управления ИТ в НК «Казмунайгаз»

## 2. История вопроса: бывшие планы КМГ ГС на 2015–2017 годы

### 2015 год

#### Концепция оказания ИТ-услуг и создания Единого оператора ИТ-услуг

- Выбрана и обоснована модель оказания ИТ-услуг
- Разработан план внедрения модели и создания Единого оператора

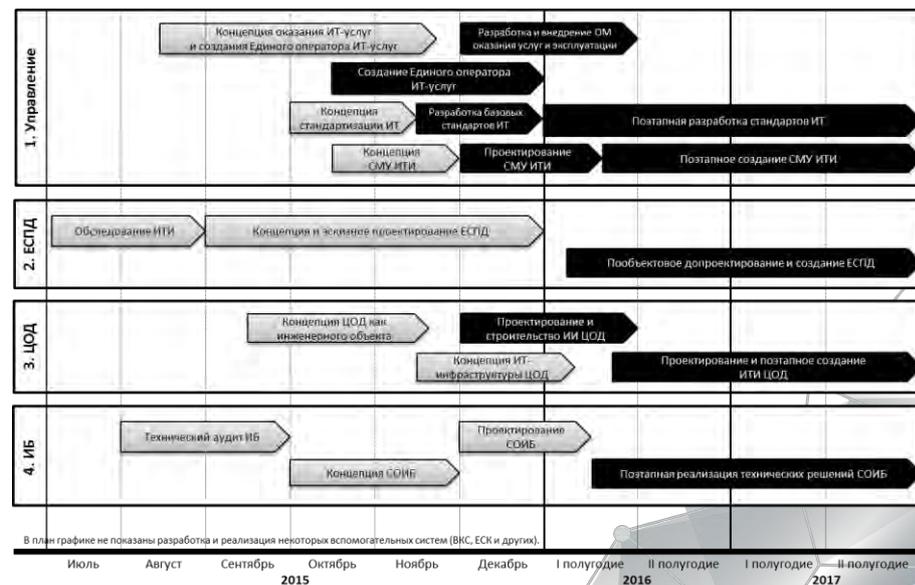
### 2016–2017 годы

#### Создание Единого оператора ИТ-услуг

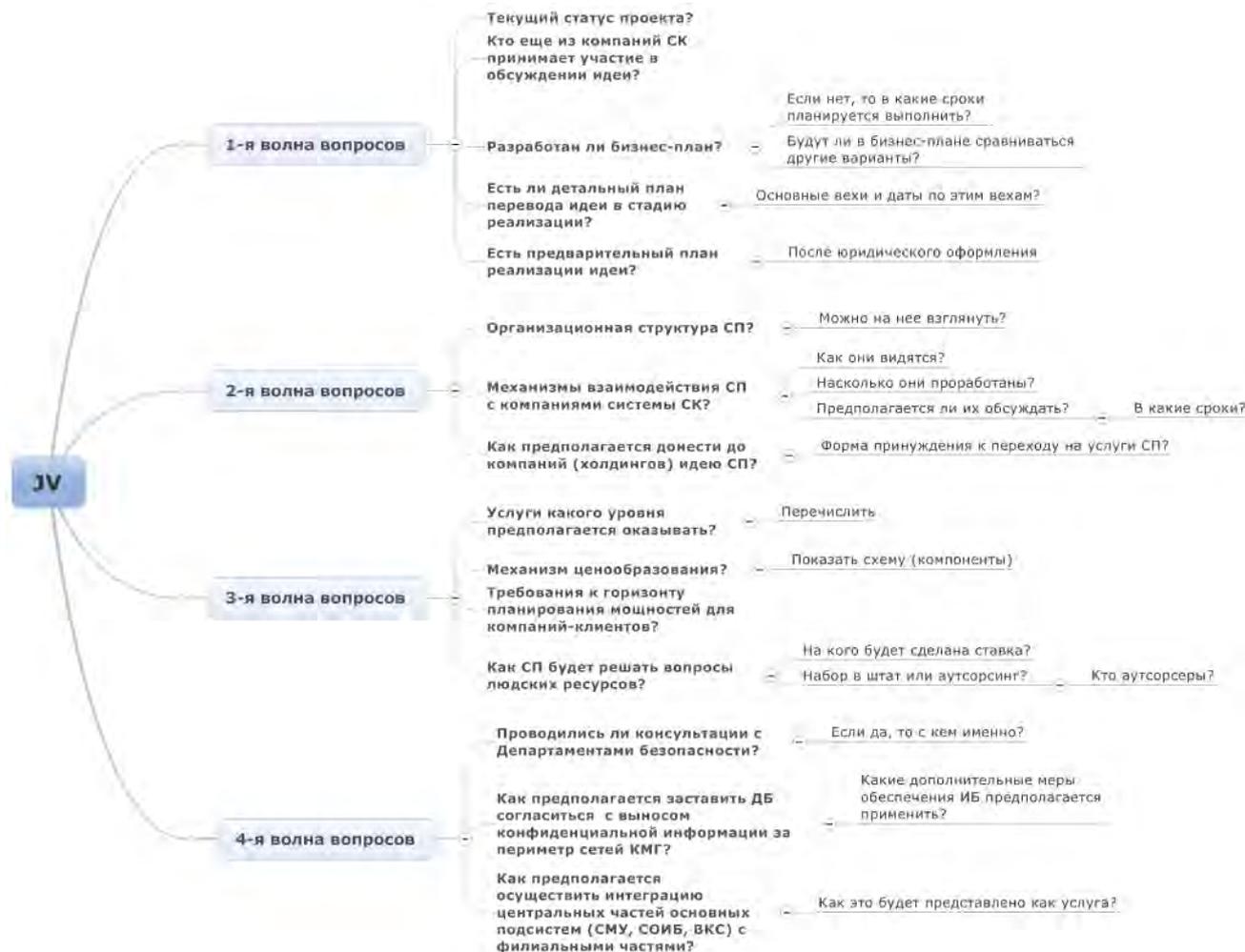
- В системе Холдинга создана компания, которая будет отвечать за предоставление услуг новой ИТ-инфраструктуры
- Компания оформлена юридически, набран ключевой персонал

#### Разработка и внедрение операционной модели оказания ИТ-услуг

- Разработаны нормативно-методические документы, описывающие предоставление ИТ-услуг и эксплуатацию
- Проведено внедрение – обучен и протестирован персонал



## 2. История вопроса: инфраструктурный провайдер



### Ментальная схема вопросов к СП по ИТ-услугам

[15 июня 2015 года]

#### Основные вопросы:

- Есть ли бизнес-план?
- Есть ли календарный план?
- Предполагаемые механизмы взаимодействия с ПК?
- Классы предоставляемых услуг?
- Как будет решаться вопрос с человеческими ресурсами?

### 3. Момент истины: целевая операционная модель КМГ

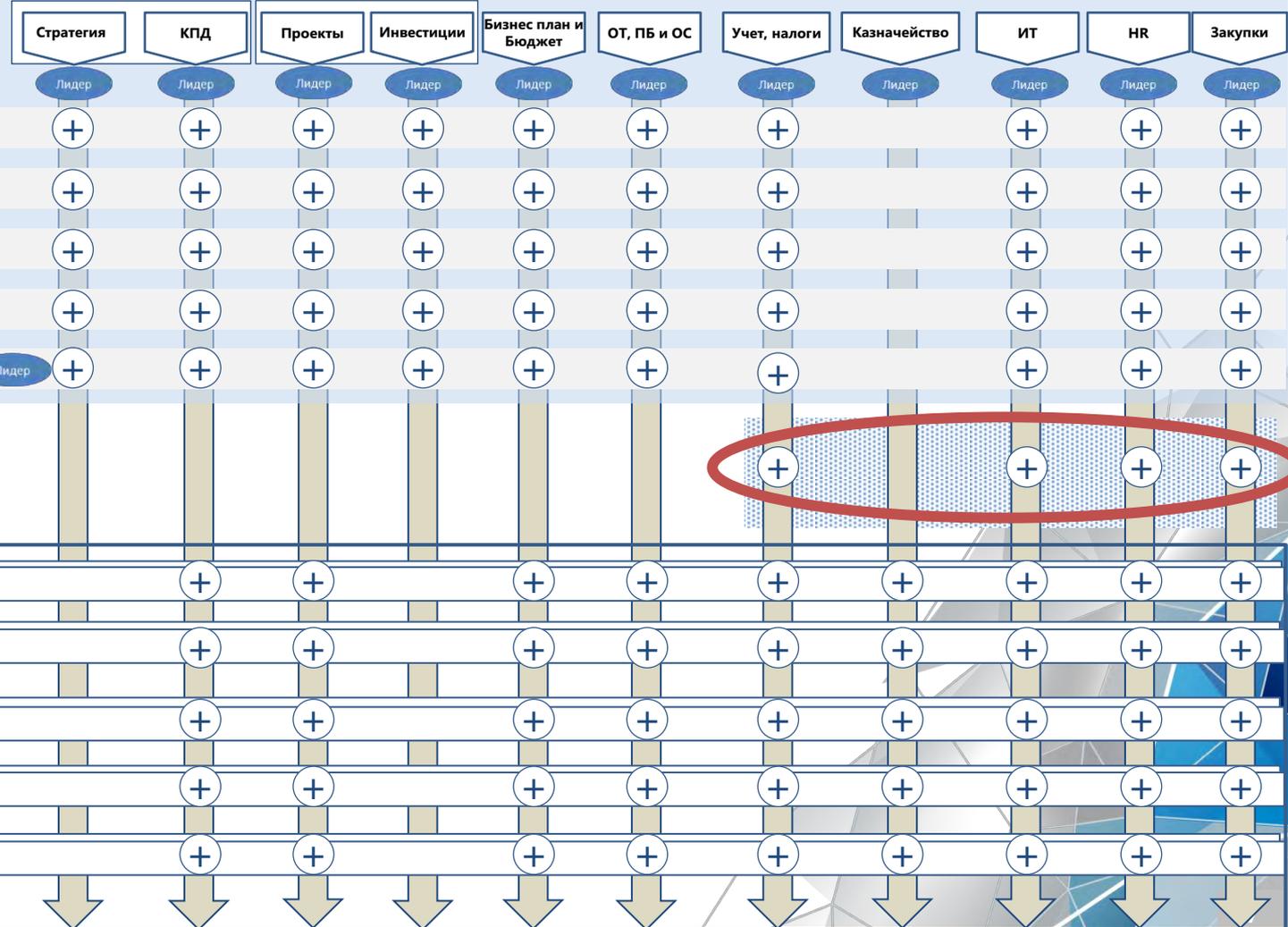
#### 1 уровень

#### Корпоративный центр

#### Бизнес единицы

#### Общий центр обслуживания (ОЦО)

#### 2 уровень ДЗО



## 4. Планы: цели создания ОЦО

### Основные цели создания **Общего центра обслуживания**:

#### Трансформация

Создание ОЦО логически следует из проектов трансформации как одна из ключевых инициатив по оптимизации бизнес-процессов и повышению операционной эффективности компаний

#### Сокращение затрат

Сокращение затрат на выполнение рутинных процессов и высвобождение персонала ДЗО для процессов, приносящих добавленную стоимость

#### Единые стандарты и методология

Выполнение процессов по единым стандартам и методологии, которые определяются на уровне КЦ и исполнение которых обеспечивается и контролируется посредством ОЦО

#### Скорость

Повышение скорости получения информации и выполнения процессов, более быстрое внесение изменений в «единой точке» на уровне ОЦО

#### Автоматизация

Более эффективная реализация программ автоматизации с использованием ресурса ОЦО для создания шаблонных решений и их последующего тиражирования

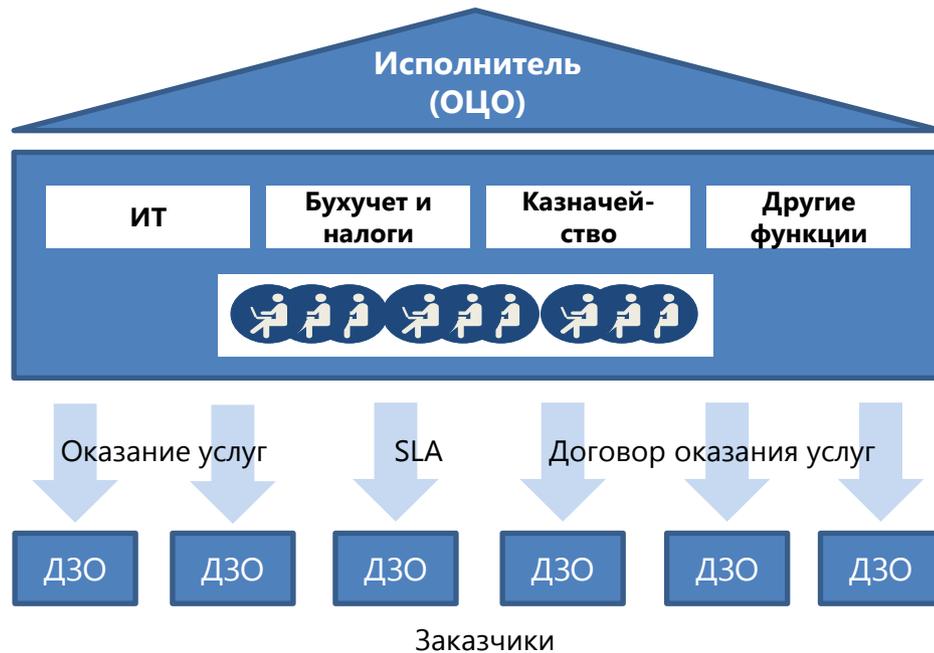
## 4. Планы: равнение на лучшие примеры ОЦО в отрасли

Мы ориентируемся на лучшие примеры ОЦО в нефтегазовой отрасли:

	AREVA	Shell	Chevron	bhpbilliton	ГАЗПРОМ НЕФТЬ	СУЭК	ЛУКОЙЛ НЕФТЯНАЯ КОМПАНИЯ	РУСАЛ
Финансовая функция	✓	✓	✓	✓		✓		✓
Информационные технологии	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Управление персоналом	✓	✓		✓				

## 4. Планы: мультифункциональный ОЦО

### Общий центр обслуживания (ОЦО) на основе модели аутсорсинга



- Оказание услуг на основании сервисного договора
- Единый каталог сервисов
- Стандартизованные SLA
- Функционирование в модели целевых бизнес-процессов
- Сервисная культура организации
- Персонал, ориентированный на предоставление услуг и работу с заказчиком
- Высокая готовность к производству новых услуг

## 4. Планы: этапы и стадии создания ОЦО

### Основные этапы проекта и ключевые результаты:

#### Этап 1. Разработка операционной модели ОЦО

- **Фаза 1.1.** Анализ исходных данных и разработка концепции ОЦО
- **Фаза 1.2.** Разработка дизайна операционной модели ОЦО

#### Основные результаты этапа 1

- Концепция многофункционального ОЦО в Группе КМГ, включая:
  - Концепцию ОЦО по ИТ
  - Концепцию ОЦО по Бухгалтерскому и налоговому учету
  - Концепцию ОЦО по Казначейству
- Операционная модель многофункционального ОЦО, включая специфику функционирования ОЦО по ИТ, БУ/НУ, Казначейству
- План внедрения «пилотов» и тиражирования ОЦО

#### Этап 2. Пилотное развертывание ОЦО по модели

- **Фаза 2.1.** Подготовка к плановому пилоту
- **Фаза 2.2.** Опытная эксплуатация модели ОЦО

#### Основные результаты этапа 2

- Обучение сотрудников ОЦО
- Контрольные листы готовности к запуску ОЦО
- Экспертиза договоров на оказание услуг ОЦО
- Отчет по результатам опытной эксплуатации ОЦО
- План-график работ по тиражированию ОЦО на ДЗО
- Журнал вопросов и ответов по итогам экспертной поддержки

#### Этап 3. Поэтапное тиражирование модели ОЦО на ДЗО

## 4. Планы: этапы и стадии создания ОЦО

### Этап 1. Разработка операционной модели ОЦО

#### Фаза 1.1. Анализ исходных данных и разработка концепции ОЦО

##### Общие работы

- Оценить возможности передачи в ОЦО дополнительных функций;
- Сформировать налогово-юридические требования и ограничений создания ОЦО;
- Разработать функциональную структуру поддерживающих процессов ОЦО;
- Разработать требования к ИТ-архитектуре ОЦО;
- Разработать требования к ИТ-инфраструктуре ОЦО;

##### Работы по функции «ИТ»

- Анализ материалов обследования текущего состояния
- Актуализировать список процессов для передачи в ОЦО, включая предложения по распределению ответственности;
- Разработать основные принципы оказания услуг;
- Разработать функциональную структуру ОЦО;
- Описать и проанализировать варианты возможного месторасположения ОЦО и разработать региональную структуру ОЦО;
- Разработать технико-экономический расчет передачи функций в ОЦО

##### Работы по функции «БУ/НУ»

- Перечень работ аналогичен функции «ИТ»

##### Работы по функции «Казначейство»

- Перечень работ аналогичен функции «ИТ»

#### Фаза 1.2. Разработка дизайна операционной модели ОЦО

##### Общие работы

- Разработать оргструктуру, целевую численность и штатное расписание;
- Разработать модель ключевых компетенций сотрудников;
- Разработать систему КПД для сотрудников;
- Разработать должностные инструкции и требования к квалификации сотрудников;
- Разработать регламент взаимодействия между ОЦО и заказчиками / внешними сторонами;
- Разработать план-проспект общей части договора (договоров) на оказание услуг;
- Разработать план внедрения ОЦО;
- Разработать подход к тиражированию ОЦО на ДЗО.

##### Работы по функции «ИТ»

- Доработать / адаптировать целевые бизнес-процессы уровня 3 в ARIS;
- Разработать каталог услуг ОЦО и требования к уровню оказываемых услуг;
- Разработать технологические карты выполнения операций (только для ИТ);
- Разработать операционную модель Единого контакт-центра (только для ИТ);
- Проработать вопросы ценообразования на услуги ОЦО;
- Актуализировать технико-экономический расчет передачи функций в ОЦО.

##### Работы по функции «БУ/НУ»

- Перечень работ аналогичен функции «ИТ» плюс:
- Разработать график документооборота между ОЦО и заказчиками

##### Работы по функции «Казначейство»

- Перечень работ аналогичен функции «ИТ» плюс:
- Разработать единый для Группы КМГ регламент платежного процесса

## 4. Планы: этапы и стадии создания ОЦО

### Этап 2. Пилотное развертывание ОЦО по модели

#### Фаза 2.1. Подготовка к плановому пилоту

В качестве планового пилота планируется запуск функции «ИТ»

##### Работы по функции «ИТ»

- Подготовка и проведение обучения
- Проведение экспертизы договоров, подготовленных Заказчиком
- Оценка готовности к запуску пилота
- Мониторинг проведения подготовительных мероприятий и контроль готовности к запуску пилота.

##### Работы по функции «БУ/НУ»

- Перечень работ аналогичен функции «ИТ»

##### Работы по функции «Казначейство»

- Перечень работ аналогичен функции «ИТ»

#### Фаза 2.2. Опытная эксплуатация модели ОЦО

Опытная эксплуатация модели ОЦО планируется для планового пилота в части функции «ИТ»

##### Работы по функции «ИТ»

- Мониторинг и оценка опытной эксплуатации ОЦО:
  - Мониторинг работы внедренных процессов;
  - Ведение журнала проблемных областей и рисков.
  - Оценка результатов пилота и готовности к тиражированию.
- Подготовка к тиражированию:
  - Уточнение подхода к тиражированию модели ОЦО на ДЗО по итогам опытной эксплуатации;
  - Разработка плана-графика работ тиражирования ОЦО.

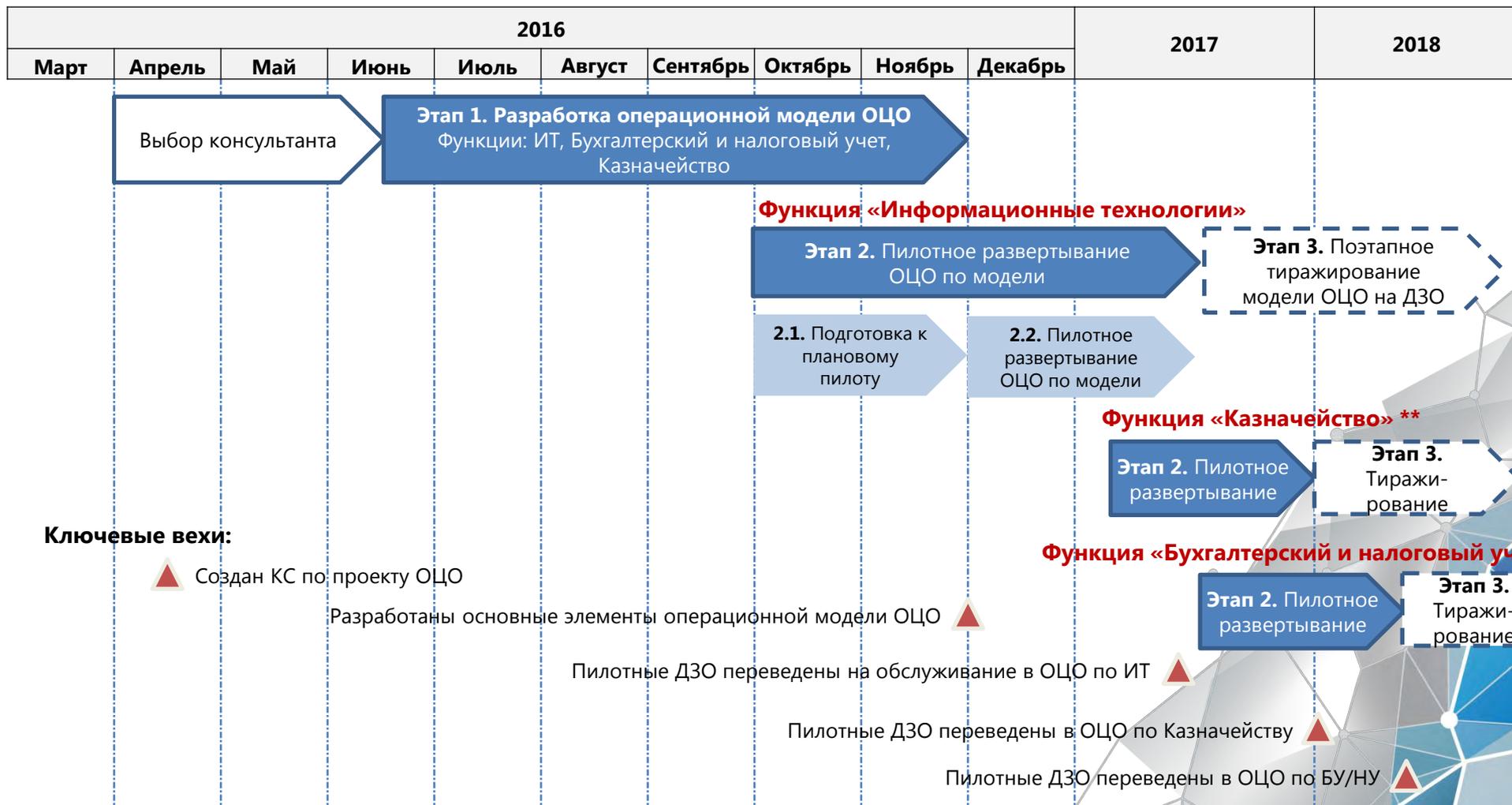
##### Работы по функции «БУ/НУ»

- Перечень работ аналогичен функции «ИТ»

##### Работы по функции «Казначейство»

- Перечень работ аналогичен функции «ИТ»

## 4. Планы: временные рамки создания ОЦО



**Спасибо за внимание!**

**Дмитрий Басистый**

D.Basisty@kmg.kz



[WWW.KMGGS.KZ](http://WWW.KMGGS.KZ)

© 2016. KMG GLOBAL SOLUTIONS. КАЗАХСТАН. АСТАНА. Т: +7 7172 78 93 05