



КМГ
ОБЩИЙ ЦЕНТР ОБСЛУЖИВАНИЯ
ПРОЕКТ ПО РАЗРАБОТКЕ И ВНЕДРЕНИЮ ОПЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ



ОБЩИЙ ЦЕНТР ОБСЛУЖИВАНИЯ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «КАЗМУНАЙГАЗ»

ИТОГИ 2016 ГОДА

25 МАЯ 2017

Дмитрий Басистый

*руководитель проекта,
заместитель генерального директора по стратегии и развитию,
«КМГ Глобал Солюшнс»*



ПЛАН ПРЕЗЕНТАЦИИ

Введение. Понятие «Общий центр обслуживания» и история вопроса

3

Часть 1. Что планировалось и что сделано в 2016 году, планы на 2017 год

7

Часть 2. Основные элементы операционной модели ОЦО КМГ

10



КМГ
ОБЩИЙ ЦЕНТР ОБСЛУЖИВАНИЯ
ПРОЕКТ ПО РАЗРАБОТКЕ И ВНЕДРЕНИЮ ОПЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ

Введение. **ОБЩИЙ ЦЕНТР ОБСЛУЖИВАНИЯ АО НК «КАЗМУНАЙГАЗ» И ИСТОРИЯ ВОПРОСА**





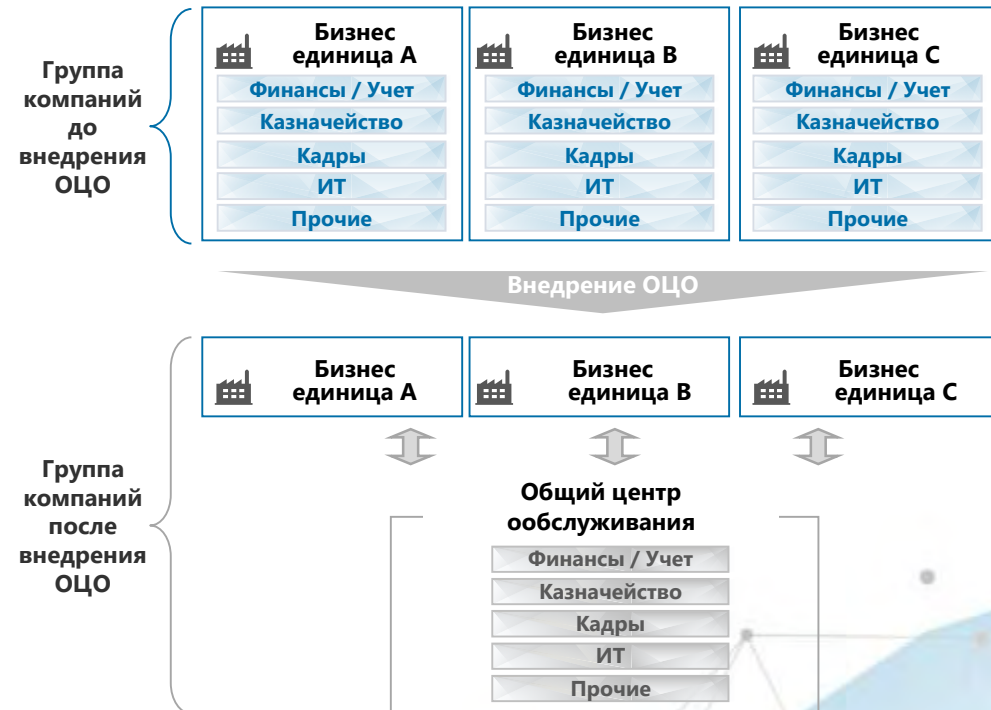
В.1. ПОНЯТИЕ ОБЩЕГО ЦЕНТРА ОБСЛУЖИВАНИЯ

Понятие общего центра обслуживания (ОЦО):

- юридическое лицо, обладающее и самостоятельно управляющее собственными ресурсами и действующее как независимый бизнес
- организация, предоставляющая набор сервисных услуг внутренним потребителям (компаниям, регионам, бизнес-единицам и т.д.)
- организация, оказывающая сервисные услуги на возмездной основе

Ключевые факторы, влияющие на решение компаний о создании многофункционального ОЦО









- Высокий уровень расходов на содержание функций
- Потенциал повышения качества выполняемых услуг за счет перехода к «сервисной» модели
- Дублирование работы между компаниями группы и подразделениями управляющей компании
- Потенциал повышения доступности управленческой информации, необходимой для оперативного принятия решений на всех уровнях управления
- Запуск проекта по внедрению единого ИТ-решения и оптимизации процессов
- Развитие временных и локальных решений в разных компаниях Группы
- Потребность в росте бизнеса
- Недавние и планируемые слияния и поглощения





В.2. КАЧЕСТВЕННЫЕ ВЫГОДЫ ОТ СОЗДАНИЯ ОЦО

Внедрение ОЦО влечет за собой ряд немонетарных положительных эффектов для Группы КМГ:

-  Повышение качества оказываемых сервисных услуг
-  Повышение эффективности процессов
-  Сокращение времени на обработку информации
-  Повышение масштабируемости функций
-  Повышение прозрачности и качества данных
-  Повышение инвестиционной привлекательности Группы КМГ
-  Усиление контроля
-  Повышение качества обслуживания

Основные преимущества, полученные в результате внедрения ОЦО (опыт передовых практик)¹



¹ по результатам российского исследования Делойт в области ОЦО



В.3. ДОПРОЕКТНАЯ ИСТОРИЯ ВОПРОСА ОЦО В ПРОГРАММЕ ТРАНСФОРМАЦИИ КМГ

В бизнес-план КМГ ГС на 2016–2018 годы были внесены проекты:

- Разработка операционной модели для Единого оператора услуг КМГ
- Разработка каталога услуг для Единого оператора услуг КМГ



Июль, 2015 г.

На рабочей совещании у Председателя Правления АО НК «Казмунайгаз» представлен доклад о трансформации бизнес-функции «Информационные технологии», который включал:

- Создание единого оператора ИТ-услуг для группы компаний КМГ
- Переход на сервисно-ориентированную модель оказания ИТ-услуг



Июнь, 2015 г.

Разработана новая операционная модель для группы Компаний КМГ – введено понятие ОЦО



Февраль, 2016 г.

На рабочей совещании у Председателя Правления АО НК «Казмунайгаз» принято решение о начале процедуры выбора консультанта и разработке операционной модели ОЦО Группы компаний КМГ



Март, 2016 г.

Июль, 2016 г.



Завершены конкурсные процедуры, выбран подрядчик – Deloitte

Июнь, 2016 г.



С марта по июнь 2016 года проектной командой КМГ ГС были посещены следующие действующие российские передовые ОЦО:

- Газпромнефть бизнес-сервис
- Гринатом
- Северсталь ЦЕС

Апрель, 2016 г.



Подготовлено техническое задание на разработку операционной модели ОЦО группы компаний КМГ; объявлен тендер по выбору консультанта

Проект создания ОЦО



КМГ
ОБЩИЙ ЦЕНТР ОБСЛУЖИВАНИЯ
ПРОЕКТ ПО РАЗРАБОТКЕ И ВНЕДРЕНИЮ ОПЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ

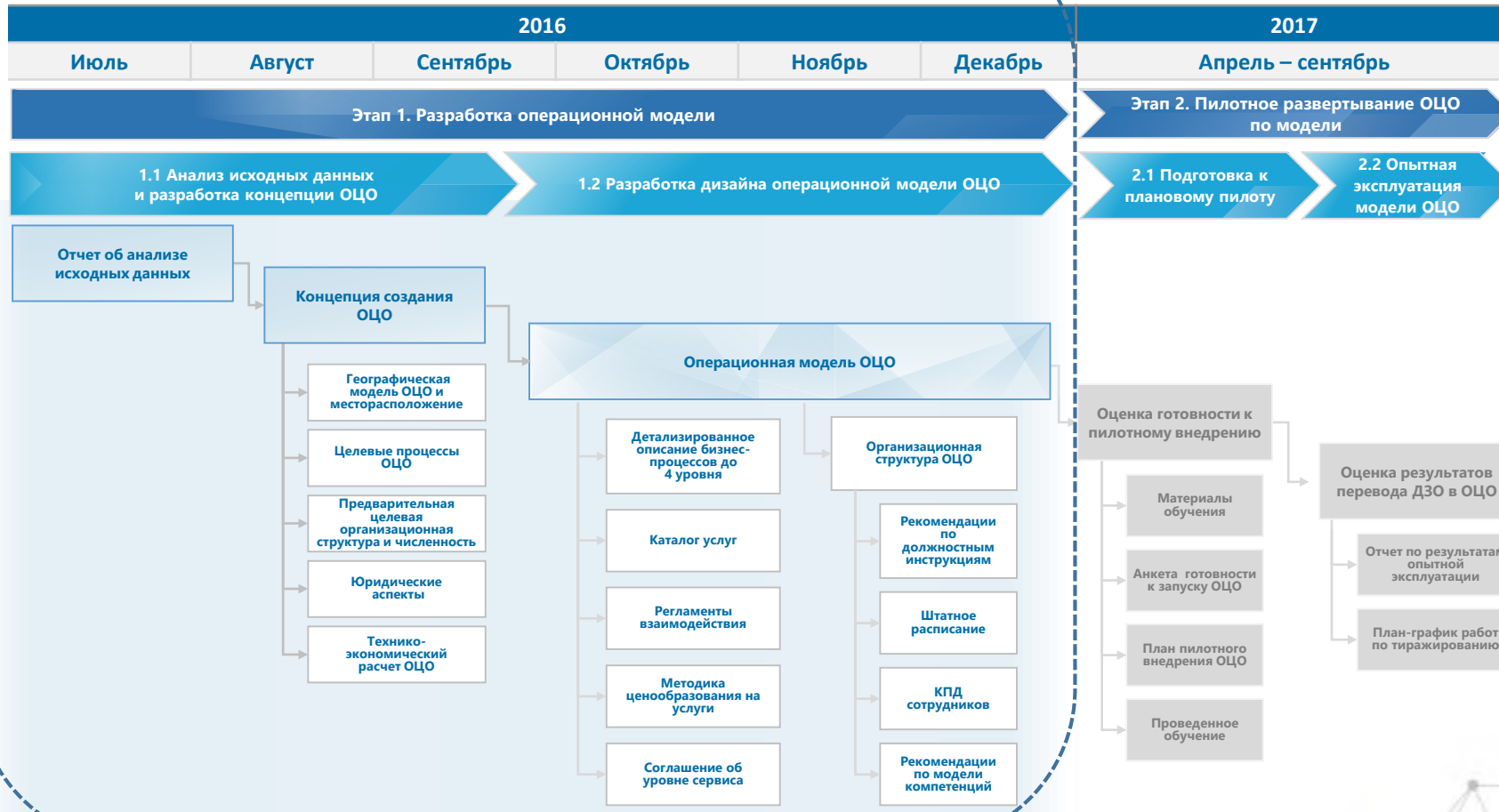
Часть 1. ЧТО ПЛАНИРОВАЛОСЬ И ЧТО СДЕЛАНО В 2016 ГОДУ, ПЛАНЫ НА 2017 ГОД





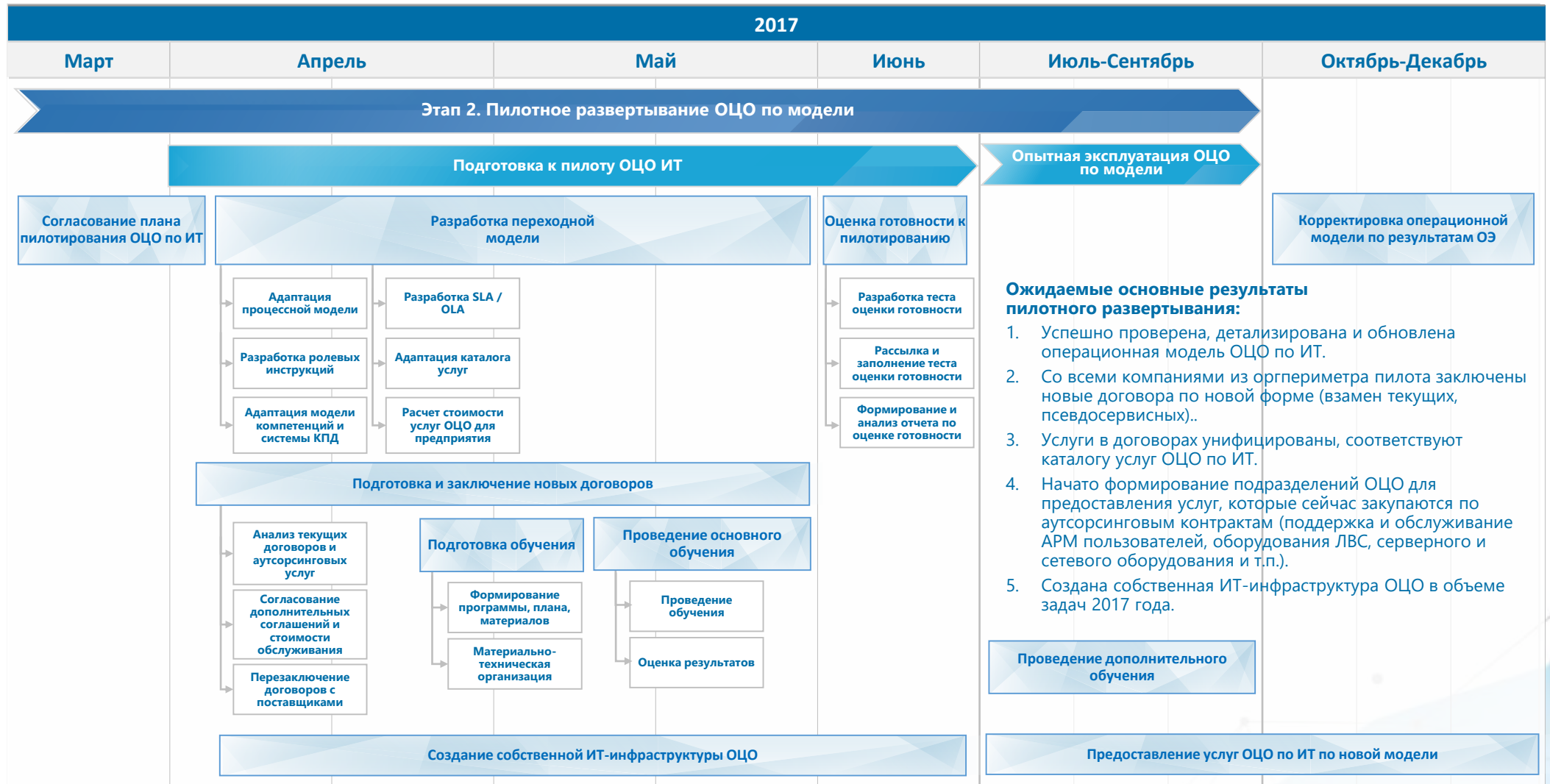
1.1. НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТ И РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

Выполненные в 2016 году работы





1.2. ПЛАН И СОСТАВ РАБОТ ПИЛОТА





КМГ
ОБЩИЙ ЦЕНТР ОБСЛУЖИВАНИЯ
ПРОЕКТ ПО РАЗРАБОТКЕ И ВНЕДРЕНИЮ ОПЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ

Часть 2. **ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ОПЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ ОЦО**





2.1. ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ ОПЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ

Ключевые элементы концепции создания ОЦО, разработанные в рамках фазы 1.1 «Анализ исходных данных и разработка концепции ОЦО», были **уточнены и детализированы** в рамках фазы 1.2 «Разработка дизайна операционной модели ОЦО»

ЭЛЕМЕНТЫ КОНЦЕПЦИИ ОЦО

Модель и месторасположение

- Целевая географическая модель
- Потенциальные города для расположения ОЦО

Бизнес-процессы

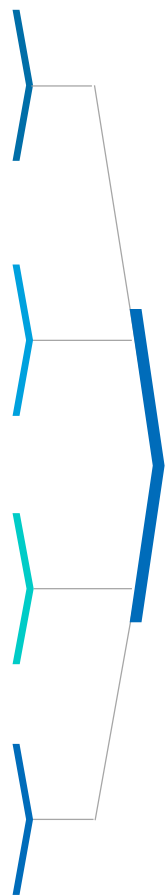
- Процессы, подлежащие передаче в ОЦО
- Распределение ответственности по процессам

Организация и персонал

- Варианты построения организационной структуры
- Целевая организационная структура и численность

Юридические аспекты и технико-экономический расчет

- Юридическое основание для оказания услуг
- Экономический эффект от создания и внедрения ОЦО



ФОРМИРОВАНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ ОЦО





2.2. КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ОПЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ ОЦО





2.3. ЦЕЛЕВАЯ ПРОЦЕССНАЯ МОДЕЛЬ ОЦО

Ниже представлена общая целевая процессная модель ОЦО до 2-го уровня процессов. Процессная модель ОЦО состоит из процессов функций «Бухгалтерский и налоговый учет», «Казначейство» и «Информационные технологии», определенных на этапе концепции к передаче в ОЦО, а также из процессов, необходимых для функционирования самого ОЦО

ОПЕРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ ОЦО

БУХГАЛТЕРСКИЙ И НАЛОГОВЫЙ УЧЕТ			КАЗНАЧЕЙСТВО		ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	
Учет денежных средств	Учет финансовых инструментов	Учет расчетов с персоналом и подотчетными лицами	Управление платежами	Управление ВСДС	Управление доступностью и мощностью ИТ	Управление эксплуатацией ИТ
Учет расходов и расчетов с поставщиками и подрядчиками	Совершенствование бухгалтерского учета	Формирование отдельной финансовой отчетности			Управление передачей и приемкой изменений ИТ	Управление инцидентами ИТ
Учет инвестиций в дочерние, ассоц-ные и совместные предприятия	Учет основных средств и нематериальных активов	Приемка и обработка документов (фронт-офис)			Управление конфигурациями ИТ	Управление проблемами ИТ
Формирование консолидированной финансовой отчетности	Учет резервов и условных обязательств	Налоговое планирование			Управление изменениями ИТ	Управление данными
Учет товарно-материальных запасов	Заккрытие периода	Исполнение налогового обязательства			Управление активами ИТ	Управление услугами информационной безопасности
Учет доходов и расчетов с покупателями и заказчиками	Учет активов по разведке и оценке	Налоговый контроль				
		Управление налоговыми рисками				

ПРОЦЕССЫ ПОДДЕРЖКИ ОЦО

УПРАВЛЕНИЕ УСЛУГАМИ ОЦО

Изменение Каталога услуг	Управление запросами	Управление соглашениями об услугах ОЦО	Управление улучшением процессов и услуг ОЦО	Управление отношениями с клиентами
Периодическая актуализация Каталога услуг	Управление эффективностью деятельности ОЦО	Управление знаниями ОЦО	Управление поставщиками ОЦО	

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ ОЦО

Управление финансами ОЦО	Управление персоналом ОЦО	Управление офисом ОЦО	Юридическое обеспечение ОЦО
--------------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------------------



2.4. КАТАЛОГ УСЛУГ ПО ФУНКЦИИ «ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

Разработан единый каталог, в котором есть два связанных перечня ИТ-услуг: бизнес-услуги и инфраструктурные услуги. Каждая бизнес-услуга формируется из нескольких инфраструктурных услуг.



Бизнес-услуга – представляет результат, значимый с точки зрения заказчика (бизнеса).

Инфраструктурная услуга – «техническая» услуга, которая необходима для выполнения бизнес-услуги. Инфраструктурную услугу, как правило, реализует одна команда тех. специалистов ОЦО.

Примеры бизнес-услуг:

- Техническая поддержка и сопровождение учета расходов и расчетов с поставщиками и подрядчиками
- Предоставление услуг корпоративной электронной почты
- Обеспечение доступа к сети Интернет

Примеры инфраструктурных услуг:

- Поддержка и обслуживание серверов (архитектура x86)
- Администрирование и поддержка платформы SAP HANA
- Администрирование и обслуживание сетевых принтеров, сканеров и МФУ

Количественные параметры каталога услуг

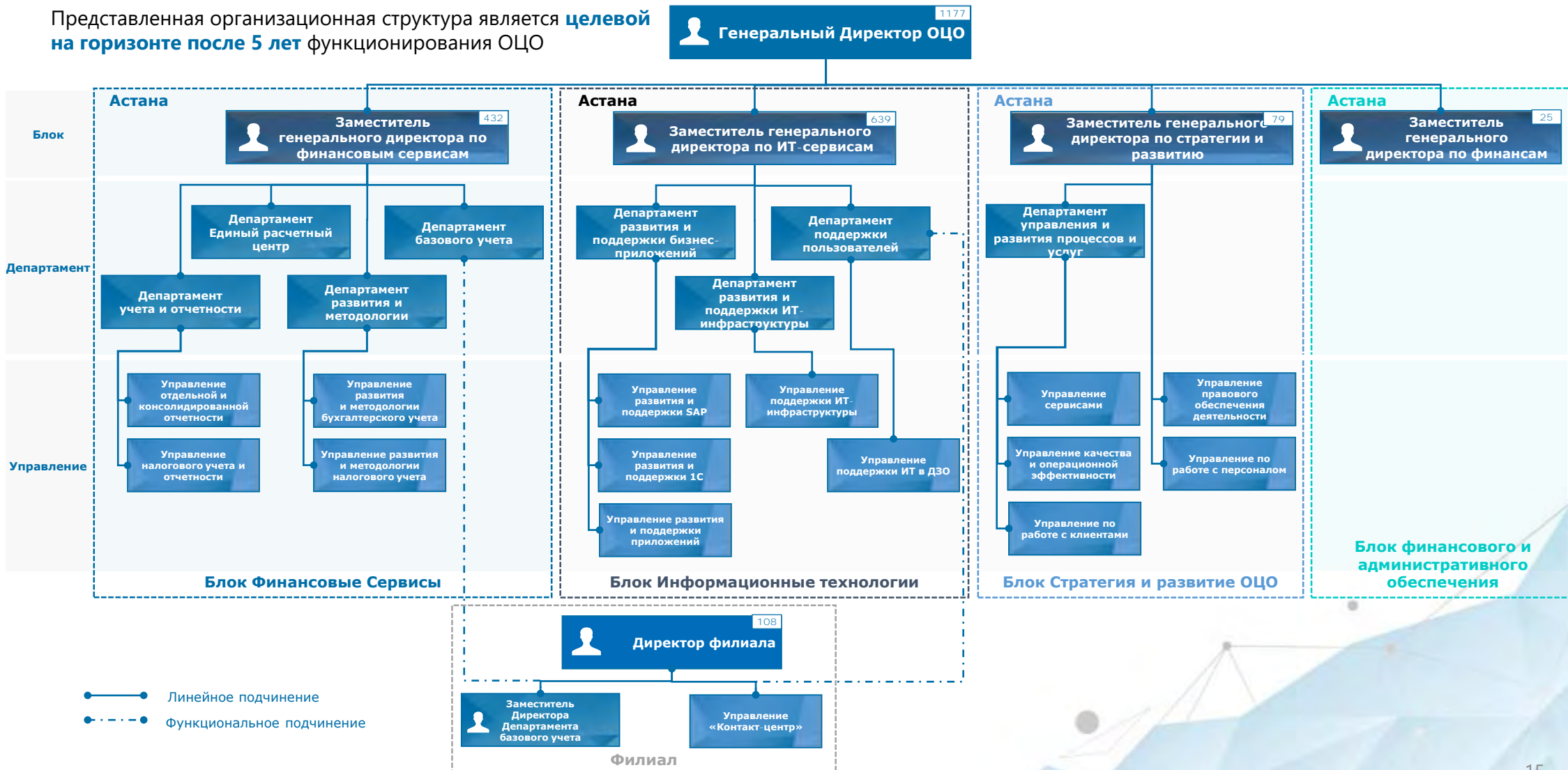


Количество бизнес-услуг	124
Количество инфраструктурных услуг	120
Установлено связей между услугами	4676
Заполнено атрибутов по каждой услуге	17
Разработано операций по услугам	659



2.5. ЦЕЛЕВАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И ЧИСЛЕННОСТЬ ОЦО

Представленная организационная структура является **целевой на горизонте после 5 лет** функционирования ОЦО





2.6. ДОКУМЕНТЫ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЕ ПОРЯДОК ОКАЗАНИЯ УСЛУГ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОЦО И ДЗО

Взаимодействие ОЦО и ДЗО осуществляется посредством заключения договора об оказании услуг



Договор оказания услуг – юридически-значимый документ, определяет договоренность ОЦО и заказчика о базовых принципах сотрудничества и оказания услуг. Основные разделы договора:

- Предмет договора
- Права и обязанности сторон
- Порядок сдачи-приемки оказанных услуг
- Стоимость и порядок оплаты услуг
- Ответственность сторон

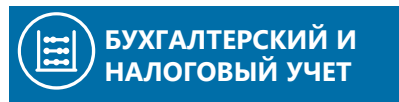
Ключевые пункты разделов являются унифицированными для всех договоров



Регламент взаимодействия определяет порядок взаимодействия, распределение ответственности ОЦО и ДЗО в рамках оказания услуг, а также сроки выполнения операций в рамках услуг



График документооборота определяет перечень и состав комплектов документов, которые должны быть переданы в ОЦО для качественного и своевременного оказания услуг, а также сроки предоставления документов.



БУХГАЛТЕРСКИЙ И НАЛОГОВЫЙ УЧЕТ



КАЗНАЧЕЙСТВО



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

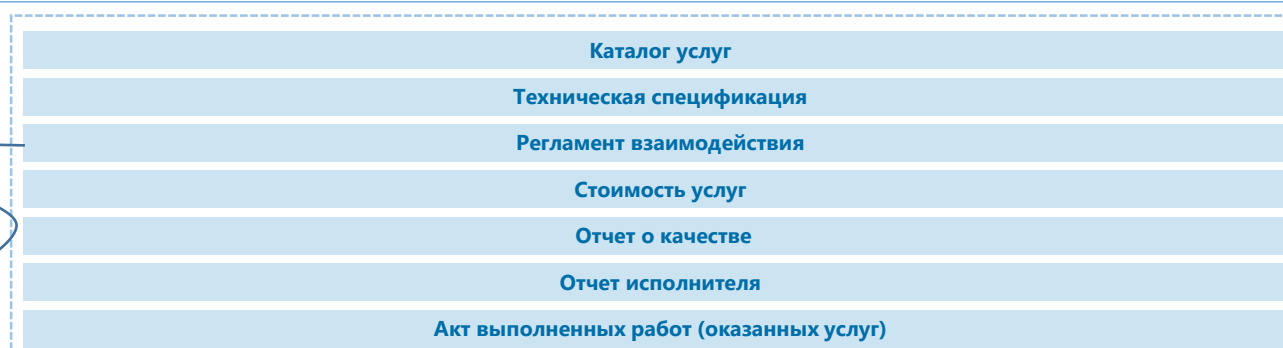
Функция

Договор оказания услуг между ОЦО и ДЗО

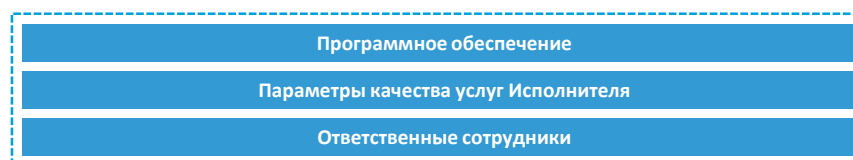
Договор оказания услуг

Договор оказания услуг

Договор оказания услуг



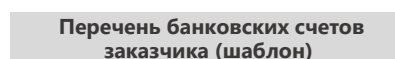
Стандартные приложения к договору оказания услуг по всем функциям



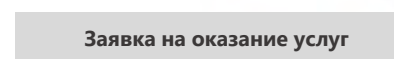
Стандартные приложения к договору оказания услуг по функциям «БУ-НУ» и «Казначейство»



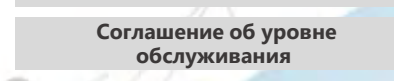
График документооборота



Перечень банковских счетов заказчика (шаблон)



Заявка на оказание услуг



Соглашение об уровне обслуживания

Уникальные приложения к договору оказания услуг



2.7. ПОДХОД К ЦЕНООБРАЗОВАНИЮ НА УСЛУГИ ОЦО

Сформированы четыре подхода к формированию стоимости услуг ОЦО с поэтапным переходом от простой к более сложной модели с учетом выхода ОЦО на проектную мощность:

ПЕРИОД ИСПОЛЬЗОВАНИЯ	МЕТОД ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТОИМОСТИ УСЛУГ ОЦО	ОПИСАНИЕ	ХАРАКТЕРИСТИКИ
Пилотирование и тиражирование ОЦО (переходная и целевая модель)	«Текущие затраты»	<ul style="list-style-type: none"> Фиксированная стоимость услуг ОЦО для заказчика Определяется как текущие затраты заказчика на содержание функции (прямые и косвенные) 	<ul style="list-style-type: none"> Возможность быстро сформировать стоимость услуг ОЦО для заказчика на первом этапе миграции в ОЦО Заказчик заранее знает стоимость услуг Стоимость услуг ОЦО равна сумме текущих расходов заказчика на содержание функции
	«Текущие затраты – X %»	<ul style="list-style-type: none"> Фиксированная стоимость услуг ОЦО для заказчика Определяется как текущие затраты Заказчика на содержание функции (прямые и косвенные) минус установленный процент от суммы затрат 	<ul style="list-style-type: none"> Возможность быстро сформировать стоимость услуг ОЦО для заказчика на первом этапе миграции в ОЦО Заказчик заранее знает стоимость услуг Стоимость услуг ОЦО ниже текущих расходов заказчика на содержание функции
Стабилизация и развитие ОЦО	«Стоимость услуг»	<ul style="list-style-type: none"> Стоимость формируется на основе плановых затрат ОЦО и рассчитывается по каждой услуге в разрезе заказчиков на основании трудозатрат ОЦО (FTE), затрачиваемых на оказание услуги 	<ul style="list-style-type: none"> Оптимальный подход ввиду относительной простоты расчета стоимости услуг и более точного прогнозирования выручки ОЦО Оптимизация связи между ресурсами и стоимостью услуг
	«Детализированная стоимость услуг»	<ul style="list-style-type: none"> Метод состоит в транзакционной тарификации каждой услуги и расчете стоимости исходя из фактических объемов оказанных услуг 	<ul style="list-style-type: none"> Стоимость определяется исходя из фактического объема оказанных услуг т.е. возникает прямая связь между потребностями заказчика и стоимостью услуг

СПАСИБО

БУДЕМ РАДЫ ОТВЕТИТЬ НА ВАШИ ВОПРОСЫ!



КМГ
ОБЩИЙ ЦЕНТР ОБСЛУЖИВАНИЯ
ПРОЕКТ ПО РАЗРАБОТКЕ И ВНЕДРЕНИЮ ОПЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ