

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Казахский национальный исследовательский технический университет
имени К.И. Сатпаева

Институт управления проектами

Научно-образовательный центр

Исаханова Алтынай Абылгазиевна

Оптимизация затрат в рамках проекта «Создание филиала Сервисная
фабрика на базе АО «Казахтелеком»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Специальность 6М052000 – Деловое администрирование

Алматы 2020

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Казахский национальный исследовательский технический университет
имени К.И. Сатпаева

Институт управления проектами

Научно-образовательный центр

УДК 338.28

На правах рукописи

Исаханова Алтынай Абылгазиевна

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

На соискание академической степени магистра

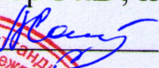
Название диссертации

Оптимизация затрат в рамках проекта
«Создание филиала Сервисная фабрика
АО «Казахтелеком»

Направление подготовки

6M052000 – «Деловое администрирование»

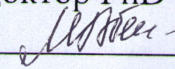
Научный руководитель,
доктор PhD, профессор

 Салина А.П.
«__» __ 2020 г.

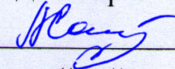
Рецензент


доктор PhD, академик МАИН
«__» __ 2020 г. Мухтар Е.С.

Нормоконтроль,
доктор PhD

 Абенова М.Х.
«__» __ 2020 г.

ДОПУЩЕН К ЗАЩИТЕ

Директор НОЦУП,
доктор PhD, профессор
 Салина А.П.
«__» __ 2020 г.

Алматы 2020

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Казахский национальный исследовательский технический университет
имени К.И.Сатпаева

Институт управления проектами

Научно-образовательный центр

6M052000 – Деловое администрирование

УТВЕРЖДАЮ

Директор НОЦУП,
доктор PhD, профессор
 А.П. Салина
«___» _____ 20__ г.

**ЗАДАНИЕ
на выполнение магистерской диссертации**

Магистранту Исахановой Алтынай Абылгазиевне

Тема: «Оптимизация затрат в рамках проекта «Создание филиала Сервисная фабрика на базе АО «Казахтелеком»

Утверждена приказом Ректора Университета №1197 -м от «29» октября 2018 г.

Срок сдачи законченной работы «___» _____ 2020г.

Исходные данные к магистерской диссертации:

Перечень подлежащих разработке в магистерской диссертации вопросов:

- а) основные понятия затрат и методов их оптимизации;*
- б) основные понятие и цели создания ОЦО;*
- в) определение критериев и факторов успешности проекта;*
- г) анализ экономических и неэкономических выгод и затрат проекта;*
- д) формирование матрицы отслеживания требований проекта для целей оптимизации затрат;*
- е) приложения.*

Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей):

Рекомендуемая основная литература:

1 Брейли, Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли – М.: Экзамен, 2018. – 412.

2 Rudzioniene, K.; Sakalauskiene, R. 2014. Shared service center factors and return on investment, Social Sciences 83(1): 55–62.

3 Collins, A. & Baccarini, D. 2004, “Project Success - A Survey”, Journal of Construction Research, Vol. 5, No. 2, pp. 211-231.

ГРАФИК

подготовки магистерской диссертации

Наименования разделов, перечень разрабатываемых вопросов	Сроки представления научному руководителю	Примечание
Изучение основных понятий затрат и методов их оптимизации	23.03.2020	
Изучение основных понятий и целей создания ОЦО	13.04.2020	
Определение критериев и факторов успешности проекта	04.05.2020	
Анализ экономических и неэкономических выгод и затрат проекта	25.05.2020	

Подписи

консультантов и нормоконтролера на законченную магистерскую диссертацию с указанием относящихся к ним разделов работы

Наименования разделов	Консультанты, И.О.Ф. (уч. степень, звание)	Дата подписания	Подпись
Нормоконтролер	Доктор PhD М.Х. Абенова		

Научный руководитель



Салина А.П.

Задание принял к исполнению обучающийся



Исаханова А.А.

Дата

«__» _____ 2020г.

АҢДАТПА

Шығындарды төмендетудің стратегиялық әдісі - бұл ұзақ мерзімді сипаттағы серіктестіктерге Ортақ сервистік орталықтар жүйесін енгізу. Бұл құжатта Қазақстандық компания мысалында бірлескен сервистік орталықтарды енгізу тиімділігін бағалау қарастырылады. Сервистік фабрика филиалына қосалқы және қолдаушы функцияларды шығаруы бес ортақ қызмет көрсету орталығын біріктіруге мүмкіндік берді, яғни атап айтқанда: Қаржы ОҚО, HR ОҚО, Еңбекақы есептеу жөніндегі ОҚО, Заң және Әкімшілік ОҚО. Аталған жұмыстың мақсаты Ортақ қызмет көрсету орталықтарын енгізу нәтижесінде, мысалы "Қазақтелеком" АҚ Сервистік фабрика филиалының құрылуы" жобасы, шығындарды оңтайландыру тиімділігін талдау болып табылады. Аталмыш жұмыс «Қазақтелеком» АҚ Сервистік фабрика филиалын құру» жобасының экономикалық және экономикалық емес жақтарын, олардың пайдалары мен шығындарын талдауға арналған. Талдау Бірлескен қызмет көрсету орталықтарын құру жағдайын қарастыру және жобаны құру аясында шығындарды оңтайландыру бастамаларының тиімділігін зерттеу арқылы жүзеге асырылады. Сонымен қатар, жұмыс жобаның мазмұны мен оның артықшылықтары арасындағы сәйкессіздікті көрсететін жоба талаптарын бақылау матрицасын қалыптастырды. «Қазақтелеком» АҚ стратегиялық даму жоспары, компаниядағы жобаларды басқару жөніндегі құжаттамалар және Сервистік фабрика филиалының аясында ОҚО құру жобасы бойынша құжаттамалар, компанияның қаржылық есеп-қисабы осы жұмысты зерделеуге арқау болып отыр. «Қазақтелеком» АҚ компаниясының Сервистік фабрика филиалы зерттеу нысаны болып табылады. Жұмыста шығындарды оңтайландыруға байланысты іс-шараларға талдау жасалған және экономикалық тиімділігіне баға берілген. Жұмыстың түрі магистерлік диссертацияға жатады.

ANNOTATION

A strategic method of reducing costs is the introduction of a system of Shared Service Centers in companies, which is of a long-term nature. Evaluation of the effectiveness of the implementation of shared service centers on the example of a Kazakhstani company will be considered in this paper. The withdrawal of support functions allowed the Service Factory branch to unite five common service centers, such as: financial SSC, HR SSC, payroll SSC, legal and administrative SSC. The purpose of this work is to analyze the effectiveness of cost optimization as a result of the implementation of Shared Service Centers on the example of the project "Creation of a branch Service Factory of JSC Kazakhtelecom". The work is devoted to the analysis of economic and non-economic benefits and costs of the project "Creation of a branch of the Service Factory of Kazakhtelecom JSC". The analysis is carried out by examining the case of the creation of Shared Service Centers and studying the effectiveness of cost optimization initiatives within the framework of project creation. Also, the work has formed a matrix for tracking project requirements, indicating a discrepancy between the content of the project and its benefits. The subject of the research is the strategic development plan of Kazakhtelecom JSC, documentation on project management in the company and documentation on the project of creating a SSC within the Service Factory branch, financial statements of the company. The object of the study is a branch of the Service Factory of JSC Kazakhtelecom. The paper analyzes measures to optimize costs and assess the economic effect. Type of work is master's thesis.

АННОТАЦИЯ

Стратегическим методом снижения затрат является внедрение системы Общих центров обслуживания в компаниях, который носит долгосрочный характер. Оценка эффективности внедрения общих центров обслуживания на примере казахстанской компании будет рассмотрена в данной работе. Вывод вспомогательных и поддерживающих функций позволил филиалу Сервисная фабрика объединить пять общих центров обслуживания, таких как: финансовое ОЦО, HR ОЦО, ОЦО по расчету заработной платы, юридическое и административное ОЦО. Целью данной работы является анализ эффективности оптимизации затрат в результате внедрения Общих Центров Обслуживания на примере проекта «Создание филиала Сервисная фабрика АО «Казахтелеком». Работа посвящена анализу экономических и неэкономических выгод и затрат проекта «Создание филиала Сервисная фабрика АО «Казахтелеком». Анализ проводится путем изучения кейса создания Общих центров обслуживания и изучения эффективности инициатив по оптимизации затрат в рамках создания проекта. Также в работе сформирована матрица отслеживания требований проекта, указывающая на несоответствия содержания проекта ее выгодам. Предметом исследования является план стратегического развития АО «Казахтелеком», документация по управлению проектами в компании и документация по проекту создания ОЦО в рамках филиала Сервисная фабрика, финансовая отчетность компании. Объектом исследования является филиал Сервисная фабрика компании АО «Казахтелеком». В работе осуществлен анализ мероприятий по оптимизации затрат и оценка экономического эффекта. Вид работы магистерская диссертация.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	9
1 Теоретико-методологические аспекты выведения бизнес-процессов в отдельный филиал, как путь оптимизации затрат	12
1.1 Понятие и определение затрат. Методы оптимизации затрат	12
1.2 Методология выведения бизнес-процессов в отдельный филиал в рамках оптимизации затрат	17
1.3 Общая характеристика АО «Казахтелеком» и филиала Сервисная фабрика	27
2 Взаимосвязь успешности проекта и оптимизации затрат	33
2.1 Критерии и факторы успешности проекта и оптимизации затрат	33
2.2 Управление выгодами и затратами проекта	37
2.3 Показатели эффективности Общих центров обслуживания, связанные с оптимизацией затрат	45
3 Анализ эффективности проекта «Создание филиала Сервисная фабрика АО «Казахтелеком»	50
3.1 Анализ оптимизации затрат в рамках проекта «Создание филиала Сервисная фабрика АО «Казахтелеком»	50
3.2 Оптимизация бизнес-процессов Сервисной фабрики	52
3.3 Анализ эффективности проекта «Создание филиала Сервисная фабрика АО «Казахтелеком»	56
Заключение	61
Список использованной литературы	63
Приложения	68

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях экономики, характеризующихся переломными действиями в различных отраслях и курсовыми колебаниями, множество компаний озадачены вопросом увеличения производительности своей операторной деятельности. Для этой миссии они в первую очередь стремятся воздействовать на свои расходы, стремясь удерживать свои доходы по крайней мере на стабильном уровне.

Одним из способов снижения расходов является минимизация издержек, однако данный способ носит кратковременный характер и может привести к снижению качества реализуемых товаров и услуг. В условиях гибкого спроса снижение качества может отрицательно сказаться на прибыли компании. В качестве альтернативного способа повышения эффективности компании, позволяющего избежать указанных негативных тенденций, следует рассматривать комплексную оптимизацию бизнес-процессов фирмы.

Стратегическим методом снижения затрат является внедрение системы Общих центров обслуживания в компаниях, который носит долгосрочный характер. Оценка эффективности внедрения общих центров обслуживания на примере казахстанской компании будет рассмотрена в данной работе.

Актуальность исследования. Принимая во внимание с ухудшением финансово-экономического состояния на предприятиях, заострившегося в связи с проявлением влияний неблагоприятных тенденций мирового финансового кризиса, переходящего уже в разряд экономического кризиса, многие предприятия начинают снижать свои затраты.

Традиционные методы оптимизации затрат предполагают сокращение краткосрочных затрат, что конечно носит быстрый, но кратковременный характер.

До недавнего периода считалось, что в компаниях со сложной распределённой структурой (большим числом подразделений, находящихся в различных регионах или странах) каждый субъект структуры должен быть «уменьшенной копией» целого: со своей бухгалтерией, секретариатом, административно-хозяйственной службой. Всё изменилось с развитием технологий: соединить любую структуру в рамках одной цифровой сети теперь не составляет труда.

Централизация вспомогательных и поддерживающих функций стала новым трендом модели управления в крупных организациях. Централизация достигается путем вывода некоторых функций в отдельную организационную структуру, это может быть внутреннее подразделение, филиал, дочерняя организация или сторонняя фирма. Вспомогательные и поддерживающие функции объединяются в общий или единый центр обслуживания, который курируется головным подразделением этой компании.

В Казахстане одной из первых компаний, запустившей проект Общего центра обслуживания, является «Казахтелеком». В конце 2016 года стартовал

пилотный проект ОЦО по функции управления персоналом, который имеет успешное продолжение на сегодняшний день. Также АО «Казахтелеком» является первой организацией в Казахстане, реализовавшей масштабный проект создания ОЦО, который аккумулировал многие другие функции помимо управления персоналом.

Поскольку стратегия совместного использования административных услуг между различными бизнес-единицами является новым явлением, изучение влияния на эффективность фирмы очень важно для управленческих исследований.

Цель и задачи диссертации. Целью данной работы является анализ эффективности оптимизации затрат в результате внедрения Общих Центров Обслуживания на примере проекта «Создание филиала Сервисная фабрика АО «Казахтелеком».

Для того, чтобы ответить на вопрос исследования необходимо решить ряд задач исследования:

- изучить основные понятия затрат и методов их оптимизации;
- изучить основные понятие и цели создания ОЦО;
- определить критерии и факторы успешности проекта;
- проанализировать экономические и неэкономические выгоды и затраты проекта;
- сформировать матрицу отслеживания требований проекта для целей оптимизации затрат.

Краткий обзор литературы.

В связи с отсутствием в свободном доступе научных работ отечественных специалистов по вопросам создания проектов общих центров обслуживания, хочется отметить труды международных специалистов по вопросам общих центров обслуживания и их эффективности таких ученых, как Cicero Ferriera, Yao Li, которые регулярно публикуются в журнале Scientific Research Publishing. Доктроские работы ученых Philipp Clemens Richter, Aksin, Z. O., & Masini. Также работы Dr. Sushil и Dr. RK Mittal, Mahir и Merima Haracic.

Автор диссертационной работы участвовал в создании проекта и был постоянно вовлечен в процесс изучения документов, процедур и участников.

Основные методы исследования.

1. Эмпирические методы исследования, изучение научной литературы, наблюдение, мониторинг, прогнозирование
2. Изучение кейса
3. Метод анализа данных

Дизайн исследования. В исследовании применяется качественный подход, как дисциплинированное интерпретационное изучение кейса.

Вопрос исследования.

Для достижения цели мы хотим ответить на вопрос: Является ли проект создания Общих центров обслуживания успешным с точки зрения оптимизации затрат?

Предметом исследования являются план стратегического развития АО «Казахтелеком», документация по управлению проектами в компании и документация по проекту создания ОЦО в рамках филиала Сервисная фабрика, финансовая отчетность компании.

Объект исследования – филиал Сервисная фабрика компании АО «Казахтелеком».

Научная новизна исследования заключается в оценке эффективности внедрения уже функционирующей модели Общих центров обслуживания и анализе достижения эффектов оптимизации затрат.

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты исследования обсуждались на международной научно-практической конференции «Сатпаевские чтения – 2020».

Структура работы отражает логику исследования и соответствует поставленным целям и задачам. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем работы – 77 страниц машинописного текста.

1 Теоретико-методологические аспекты вывода бизнес-процессов в отдельный филиал, как путь оптимизации затрат

1.1 Понятие и определение затрат. Методы оптимизации затрат

Хозяйственная деятельность - это трудовая деятельность человека, объективная потребность, направленная на удовлетворение потребностей человека. В целях увеличения объема производства и реализации продукции, товаров, услуг, в результате применения процесса воспроизводства бизнеса возникают затраты, поскольку уровень финансовых результатов и прибыли напрямую зависит от их динамики и объема, наличия возможности оптимизации использования ресурсов, используемых в деловых операциях бизнеса.

Каждая компания уделяет большое внимание не только организации эффективного производственного процесса, но и принятию решений, которые должны обеспечивать получение компанией максимально возможной прибыли.

Прибыль компании зависит от предлагаемой цены продуктов на рынке и затрат на производство. Компания практически не влияет на цену, так как регулируется конкуренцией с рынком. Тем не менее, руководство компании может регулировать производственные затраты, эффективно управляя производственными затратами.

Рассмотрим понятие бизнес-затрат.

Себестоимость - это стоимость бизнеса по производству, обращению и реализации продукции, выраженная в денежной форме [1].

Общие производственные затраты - это материальные затраты и продажи, которые включают стоимость выполнения работ, а также стоимость оборотных средств, включенных в производственный процесс. С другой стороны, создаваемая им рабочая сила - это заработная плата работника, которая учитывается за счет потребителей производимой продукции.

Реализованные затраты на оплату труда - это затраты на здания и оплату труда в виде сырья, материалов, арендной платы, коммунальных услуг и амортизации. Стоит отметить, что прибыль компании зависит от уровня себестоимости производимой продукции: чем экономнее предприятие использует необходимые ресурсы для производства продукции, тем выше эффективность производственного процесса, тем выше уровень финансовых результатов и операционная прибыль.

Рентабельность предприятия представляет собой разницу в объеме выручки от реализации продукции и затратах, возникающих при осуществлении бизнес-операций компании, без которых, в принципе, обойтись невозможно [2].

В условиях, когда операционная деятельность компании направлена на максимизацию финансовых результатов, а руководство компании нацелено на максимизацию прибыли, можно увеличить прибыль либо путем

увеличения объема производства и реализации продукции, товаров, услуг, то есть расширения операционной деятельности или оптимизации уровня затрат, необходимых для ее реализации.

Таким образом, на этом этапе мы можем сделать вывод, что существует обратная связь между формированием финансовых результатов и издержками и расходами: увеличение затрат ведет к возможному снижению финансовых результатов и прибыли, тогда как снижение затрат характеризует оптимизацию и рационализацию их использования, что приводит к увеличению финансовых результатов и прибыли.

В различных источниках финансовой литературы стоимость бизнеса определяется как денежное выражение затрат на производство, которые необходимы компании для выполнения утвержденных действий. Эту категорию также можно охарактеризовать как прожиточный минимум и выполнение работ организации по производству продукции, выполнению работ и оказанию услуг и их продаже. На практике казахстанские компании используют концепцию себестоимости продукции [3].

Термин «стоимость» является более широким, чем термин «издержки производства и обращения». Описание затрат на производство и обращение не включает расходы, связанные с упущениями в экономической деятельности и будущие расходы.

Стоимость, связанная с производимыми продуктами, отражает их стоимость. Их также называют текущими издержками производства и обращения.

Затраты характеризуют ресурсы, затраченные на то, чтобы обеспечить производственный процесс, обеспечить нормализованный уровень прибыли. Производственные затраты, как общий показатель, отражают различные аспекты финансово-хозяйственной деятельности организации. Следовательно рациональное использование материальных, трудовых, финансовых ресурсов для производства товаров, выполнения работ и оказания услуг является основным условием обеспечения эффективности производственных процессов и увеличения прибыли.

Всевозможные финансовые секторы изучают концепцию «себестоимости». Например, с точки зрения дисциплины «Экономика промышленного предприятия» все издержки производства равны его себестоимости, которая, в свою очередь, делится на две группы: издержки обращения и издержки производства [4].

Транспортные расходы характеризуют общую стоимость проживания и выполнения работ, представленных в денежной форме, созданных в результате обращения товарно-материальных ценностей, включая доставку, хранение и т. д.

Производственные затраты - это общие затраты на живой труд и рабочую силу, включенные в основные средства, используемые для производства продукции. В этом случае управление затратами включает планирование, учет и анализ.

Дисциплина «Финансы предприятия» исследует термин «стоимость» следующим образом: во время работы организация обременена деньгами. Исходя из экономической природы, все денежные затраты делятся на три группы: затраты, связанные с затратами, некоммерческие расходы и обязательные расходы.

В первую группу входят расходы на организацию процесса оказания услуг, стоимость продажи товаров и услуг. Вторая группа включает потребительские расходы, а также благотворительные и гуманитарные цели. Третья категория расходов включает налоги и уплаты налогов, обязательные и добровольные льготы, расходы на обязательное страхование и т. д. [5].

С позиции филиала «Управление бухгалтерским учетом» управление затратами включает управление закупками и закупочной деятельностью. Этот процесс представляет собой проверку общей стоимости затрат на хранение и техническое обслуживание, что обеспечивает регулярную работу организации, суммы материальных затрат на производство.

Целью суммирования затрат является управление процессом их формирования по двум направлениям: товары - для оценки уровня запасов. центры ответственности - контролировать уровень материальных затрат

Производственные затраты - довольно обширная, многогранная и динамичная экономическая категория. Он выступает в качестве ключевого показателя качества, который отражает стоимость тела для производства и продажи продукции. Чем ниже стоимость, тем выше уровень рентабельности и, следовательно, выше рентабельность организации. Единой концепции стоимости не существует, поэтому мы смотрим на мнения различных авторов по этой концепции [6].

Производственные затраты (проекты, услуги) - это текущие расходы организации в денежном выражении на производство и реализацию продукции (проектов, услуг).

Себестоимость характеризуется денежным выражением затрат на основные факторы производства, необходимые для осуществления производственно-хозяйственной деятельности, связанной с производством и реализацией продукции и оказанием услуг, то есть издержками бизнеса по производству и реализации товара.

Стоимость продуктов (проектов, услуг) - это денежная стоимость природных ресурсов, материалов, сырья, энергии и топлива, основных средств, трудовых ресурсов и прочих затрат на производство и реализацию в процессе производства.

Таким образом, суммируя представленные определения, можно сделать вывод, что затраты представляют собой финансовые затраты организации, предназначенные для обслуживания текущих затрат на производство и реализацию продукции. Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является осуществление своей деятельности в сфере торговли. Торговля имеет специфический процесс коммерческого производства, потому что она создает новую ценность. Стоимость

конкретного коммерческого продукта называется стоимостью распространения.

Методы оптимизации затрат.

Планирование затрат на изготовление и реализацию продукции выполняется различными методами, выбор которых зависит от общих экономических условий, объемов бизнеса, размера его деятельности, возможностей учета.

Следующие методы проектирования были наиболее широко использованы при проведении бизнес-проектирования затрат [7]:

- регуляторный метод;
- балансовый метод;
- экономико-математические методы и модели;
- расчетно-аналитический метод.

Суть метода стандартизации заключается в том, что на основе заранее определенных правил и технико-экономических стандартов рассчитывается потребность в различных типах источников и источников финансирования. Такие стандарты включают налоговые ставки, тарифные взносы и сборы, нормы амортизации, требования к оборотному капиталу и т. д. В соответствии с методом нормативного проектирования применяется система правил и стандартов, которая включает следующие типы: федеральные стандарты, местные нормативы, промышленные стандарты, демократические (региональные) стандарты, утвержденные стандарты организации.

Метод амортизации с уменьшающимся сальдо или с уменьшающимся сальдо учитывает, что стоимость активов в основном используется или в значительной степени способствует операционной деятельности вначале, а затем впоследствии снижается. Это означает, что амортизационные расходы, которые должны относиться к определенным типам активов, сначала высоки, а затем низки. Это основной принцип этой амортизации. Другими словами, амортизационные расходы впоследствии уменьшаются до тех пор, пока значение не станет равным нулю или не достигнет остаточной стоимости.

Снижение баланса или метод уменьшения баланса сальдо означает то же самое. Некоторые называют метод уменьшающегося баланса, а некоторые называют методы уменьшающегося баланса.

Вместе с тем, экономико-математические методы позволяют количественно высчитывать взаимосвязь между выходными (зависимыми) и независимыми переменными, используемыми для описания влияния конкретных факторов [8].

Корпоративное финансирование является наиболее распространенным методом аналитического проектирования, основанным на взаимосвязях и зависимостях, существующих между ключевыми финансовыми переменными и контрольными показателями.

Расчетно-аналитический метод проектирования финансовых показателей состоит в том, что на основе анализа достигнутого значения

финансового индекса, взятого за основу, и показателей его изменения в течение планового периода рассчитывается плановая цена индекса.

Анализ взглядов ученых по поводу отделения методов учета затрат и методов калькулирования, их взгляды можно сгруппировать в четыре группы:

- методы калькулирования, методы учета расходов;
- методы учета затрат и калькулирования;
- методы учета затрат;
- методы калькулирования.

Сторонники первого подхода считают, что калькуляцию и калькуляцию следует рассматривать отдельно, чтобы различать методы калькуляции и калькуляции, выполняющие различные функции.

Вопрос о производстве и калькуляции себестоимости рассматривается профессором. Нотабене Колчина как два процесса, которые взаимосвязаны и работают независимо. Это различие оправдывается содержанием и объемом информации, а также методами их обработки на обоих этапах: на этапе калькуляции информация собирается и группируется в соответствии с целями, а на этапе расчета обработка выполняется с использованием специальных методов и методов.

Профессора М.А. Эскиндаров В.Н. Беседин также утверждают, что калькуляция и калькуляция затрат - это два параллельных и, по сути, не относящихся к делу процесса [9].

Таким образом, Л.Т. Гиляровская по методам расчета понимает экономические методы определения стоимости отдельных видов продукции (объектов расчета). В то же время объектом калькуляции, по его мнению, является методика отображения стоимости производства определенных видов продукции (измерительных объектов) [10].

Ученые, которые придерживаются второго подхода, рассматривают учет затрат как расчет в той или иной форме. То есть расчет стоимости конечного продукта бизнеса определяется системой и организацией калькуляции и является неразрывным. В частности, В.П. Литовченко считает, что метод калькуляции и калькуляции - это «единственный процесс изучения затрат определенных типов предприятий на производство и продажу продукции с точки зрения измерения, контроля, калькуляции себестоимости продукции и рабочей силы».

Есть авторы, чьи взгляды нельзя отнести к определенной группе - в своих утверждениях о методах, которые не имеют определенности, они не соблюдают стабильность в терминологии. Таким образом, В.В. Коршунов, хотя один из пунктов своего руководства называет: методы калькуляции и калькуляции себестоимости, однако в том же параграфе он использует термин методы калькуляции и дает их классификацию. АМ Чернопятков призывает методы расчета систем для распределения затрат, соответственно: для заказа, в процессе. А.С. Ульянин делит методы расчета на методы расчета стоимости объекта калькуляции и методы расчета стоимости

единицы калькуляции (прямой расчет, исключая затраты, коэффициенты, распределение затрат на разумной основе, сумма затрат и их комбинация). В.Д. Грибов, В.П. Грузины дают определение метода расчета, но классифицируют методы калькуляции и методы калькуляции и калькуляции соответственно [11].

1.2 Методология выведения бизнес-процессов в отдельный филиал в рамках оптимизации затрат

В современном экономическом пространстве одним из способов улучшения конкурентоспособности предприятий, функционирующих на основах и принципах коммерческого расчета, является оптимизация издержек. Однако этот метод чаще всего нацелен на получение краткосрочного эффекта и в условиях среднесрочной и долгосрочной может не состояться и принести желаемого результата. Это находит объяснение в том, что минимизация затрат в большинстве случаев связана со снижением качества реализуемых товаров и услуг. В условиях гибкого спроса снижение качества негативно влияет на доход компании и, как следствие, на получение прибыли. Организации каждый день сталкиваются с проблемой: производить больше тратить меньше. Чтобы расти, менеджеры ищут способ улучшить свои процессы таким образом, чтобы это привело к снижению затрат и пониманию того, что каждый процесс представляет в бизнесе. Ниже приведены этапы оптимизации бизнес-процессов в компании.

1. Идентификация бизнес-процессов. Во-первых, нам нужно определить, какие потребности в оптимизации процессов существуют в вашей компании. Подумайте о процессе в вашей компании, который стоит вам больше, чем должен, или вызывает недовольство клиентов.

2. Декомпозиция бизнес-процессов (разложение на элементы). Пришло время составить карту процесса, беспокоясь о том, как выполнять каждый шаг, о том, как протекает процесс, о том, что является оптимизацией для этого процесса.

3. Воплощать в жизнь. После того, как вы узнаете процесс на этом уровне детализации и определите возможности для изменений и потребности в улучшении, пришло время применить процесс по-новому.

4. Автоматизация. Настаивать на одних и тех же ошибках и ожидать разных результатов - вот рецепт неудачи. Автоматизируйте процессы, которые доказали свою эффективность, и распространяйте их по компании, чтобы увидеть результаты в сокращении затрат, предотвращении ошибок, сокращении потерь и увеличении производства.

5. Мониторинг. На протяжении всего процесса оптимизации, мониторинга, мониторинга и мониторинга. После автоматизации вы обязательно найдете новые точки улучшения и узкие места. Выявите их, переосмыслите процесс, внедрите и автоматизируйте его.

Выделим те категории функций, в отношении которых использование выведения бизнес-процессов в отдельный филиал оправданно:

- вспомогательная (неосновная) функция — необходимая в процессе хозяйственной деятельности фирмы функция, самостоятельно не генерирующая добавленной стоимости и/или прибыли компании;
- новая основная функция — функция, которой ранее не было в процессе хозяйственной деятельности фирмы, и необходимость в которой обусловлена развитием компании;
- существующая основная функция — функция, выполнение которой собственными силами в сложившихся экономических условиях сопряжено со значительными альтернативными экономическими издержками.

В первом и третьем случаях передача на выведение бизнес-процессов в отдельный филиал указанных функций может сократить общие издержки фирмы. Во втором случае компания за счет выведения бизнес-процессов в отдельный филиал помимо издержек может минимизировать риски, связанные с разработкой, внедрением и реализацией новых бизнес-процессов.

Процесс передачи бизнес-процессов на выведение бизнес-процессов в самостоятельное подразделение в зависимости от объемов и масштаба бизнеса имеет свои характерные черты. Для целей небольшой компании функциональное выведение бизнес-процессов в самостоятельное подразделение (IT-администрирование, бухгалтерский и налоговый учет, клининг и пр.), производится с помощью заключения контрактов со специализированными фирмами, которые предоставляют стандартные услуги, направленные на массового клиента, никак не предусматривающих абсолютно всех отличительных черт работы компании. С крупными предприятиями процедура оптимизации бизнес-процессов обстоит иначе. Так как крупные компании представляют собой непростые системы, то множество взаимодействий субъектов организационной структуры характеризуется определенной степенью уникальности, которая выступает элементом конкурентоспособности компании. Передача и выведение бизнес-процессов в отдельный филиал определенных уникальных бизнес-процессов и процедур также возможна, но требует специального подхода к организации.

Выведение бизнес-процессов в отдельный филиал - это передача любой части бизнеса третьим лицам. Если удаление части функций компании является стратегически выгодным.

1. Независимые партнеры делают их лучше и дешевле. Например, многие производители компьютеров отказали в окончательном совете и внесли значительный вклад в процесс заключения контрактов, приобретения компонентов и организации процесса. Cisco передала почти все маршрутизаторы и коммутационное оборудование дочерней компании из 37 человек.

2. Такая деятельность не является конкурентной, и ее выведение бизнес-процессов в отдельный филиал не угрожает базовым навыкам, способностям и знаниям компании. Компании, специализирующиеся на этой деятельности, широко распространены в области хранения оборудования, обработки данных, учета и вспомогательных функций управления.

3. Снижает риски, связанные с изменениями технологий и / или выборами клиентов.

4. Повышение организационной гибкости и эффективности процесса принятия решений, сокращение времени разработки и обеспечение применения новых продуктов на рынке, снижение затрат на координацию.

5. Позволяет компании сосредоточиться на своем основном бизнесе.

Есть несколько причин, по которым компания может использовать услуги выведения бизнес-процессов в отдельный филиал:

- сокращение затрат;
- повышение качества услуг;
- концентрация на основных видах деятельности;
- недостаток опыта для создания собственного отдела;
- обеспечения продолжительной жизнеспособности неосновного вида деятельности, технической и экономической.

Выведение бизнес-процессов в отдельный филиальный поставщик услуг завершает или полностью заменяет полноценный филиал, охватывающий все потребности клиентов в этой области. Характерной чертой местного бизнеса является полный контроль над всеми бизнес-процессами. Особенно это касается крупных промышленных предприятий. Эта тенденция унаследована от советских времен. Кроме того, универсальное управление - это подушка безопасности, которая защищает от ненадежных поставщиков услуг.

Выделим преимущества и недостатки выведения бизнес-процессов в отдельный филиал для компании. Положительные стороны выведения бизнес-процессов в отдельный филиал [11].

1. Способность направить компанию в основной бизнес.

2. Возможно более эффективное применение новых технологий или приложений, поскольку эти процессы требуют специальных знаний, которые на первом этапе еще не доступны специалистам внутреннего отдела.

3. Улучшение качества и улучшение сервиса. Поставщики услуг, как правило, являются ведущими компаниями в области соответствующих информационных технологий и обеспечивают определенный уровень качества этих услуг и услуг.

4. Введение в технические знания. Работа с технологией для поставщиков услуг выведения бизнес-процессов в отдельный филиал является ключевым видом деятельности, поэтому поставщики постоянно инвестируют в технологии, методологию и людей. Внутренние структуры редко совместимы с этим уровнем информации.

5. Финансовые расходы. Это было достигнуто за счет сокращения затрат, прогнозирования затрат и сокращения капиталовложений.

Недостатки Выведения бизнес-процессов в отдельный филиал.

1. Негативное влияние на бизнес-стратегию. Если приложение или процесс дает компании стратегическое или конкурентное преимущество, использование выведения бизнес-процессов в отдельный филиал является глупым, потому что у профессионалов на местах есть преимущество в изучении и реализации стратегического направления предприятия.

2. Увеличение расходов, если произойдут изменения в бизнесе. Контракты на поддержку были закрыты на срок от 5 до 10 лет. В течение этого периода организация будет подвержена изменениям в организации бизнес-процессов или появятся новые технологические достижения или экономические или законодательные изменения. Измененные требования, основанные на текущей ситуации, могут привести к увеличению затрат.

3. Утрата управленческого контроля. В отличие от внутренних структур, структура сотрудников и поставщиков услуг не находится под контролем совета директоров.

4. Увеличивается риск зависимости от поставщиков услуг. Риск зависимости от поставщика услуг заключается в том, что он снижает производительность поставщиков, снижает уровни обслуживания, риски, связанные с интеграционными процессами компаний, и так далее.

5. Потеря внутренних ведущих специалистов. Выведение бизнес-процессов в отдельный филиал внутренних экспертов можно рассматривать как угрозу или недоверие со стороны руководства.

6. Риск безопасности и конфиденциальности. Потенциальный риск безопасности: снижение скрытой защиты данных, потеря физического и электронного контроля безопасности.

Понятие и определение общих центров обслуживания.

Постоянно меняющиеся условия глобальной экономики, высокий уровень развития технологий вынуждают организации переосмысливать свои операционные модели и следовать правилам гиперконкурентности, в соответствии с которыми инновации, ориентированные на клиента решения, эффективность, простота, скорость и снижение затрат являются основными ценностями. Лидеры с особым предпринимательским мышлением пытаются найти новые решения о том, как конкурировать на мировом рынке и как реорганизовать работу в соответствии с лучшими практиками, которые ведут к лучшей, быстрой, дешевой и конкурентоспособной отдаче. Такие инновационные решения создают ценность для клиента, организации и, следовательно, результат таких действий рассматривается как экономический катализатор, который способствует развитию экономики.

В связи с широко обсуждаемым переходом от производственной экономики к экономике обслуживания в глобальном масштабе и сильным акцентом на увеличение вклада рынка бизнес-услуг в экономику страны, изменения на рынке бизнес-услуг являются важной темой как для

исследователей, так и для практиков. Важной тенденцией на этом рынке является перевод бизнес-услуг в общие центры обслуживания (ОЦО), которые обычно характеризуются более низкими издержками, более дешевой, но высокообразованной рабочей силой.

Внедрение модели ОЦО представляет собой сложную трансформацию предприятия, которая включает в себя множество изменений, и эти изменения по-разному влияют на организацию от фронт-офиса до бэк-офиса и стратегического организационного уровня. Эти эффекты имеют различные характеристики, которые необходимо оценивать, и для успеха необходимо сильное руководство такой реализацией. Оценка эффективности уже работающей модели ОЦО будет иметь огромное научное значение и поможет повысить успешность таких организационных преобразований.

Концепция общих центров была впервые использована в конце 1980-х годов. Организации начали осознавать необходимость повышения своей операционной эффективности и обнаружили, что кластеризация аналогичных ресурсов, которые могут обслуживать несколько организационных областей в одном месте, может максимизировать их производительность и повысить уровень обслуживания. Обобщение услуг началось с создания центров, в которых основные процессы - обычно бэк-офис - были централизованы, тщательно проанализированы и оптимизированы за счет сокращения штата и исключения некритических операций.

Модель общих служб изначально использовалась в компаниях США, которые признали целесообразность консолидации дублирующих служб поддержки, которые в противном случае были бы разбросаны по общенациональным операциям. Англосаксонская бизнес-среда быстро приняла общие сервисы. В континентальной Европе, по крайней мере, первоначально было более медленное внедрение в результате ограничений на рабочую силу внутри страны и тенденции к протекционистским стилям управления, хотя с тех пор в Центральной и Восточной Европе наблюдается бум расширения, движимый организациями, стремящимися воспользоваться преимуществами более низких затрат на рабочую силу. На растущих рынках Латинской Америки и Азии общие услуги быстро использовались для обеспечения гибкости ресурсов, необходимой для расширения рынков [12].

Общие (также могут называться едиными, корпоративные) центры обслуживания — это субъект, ответственный за выполнение и обработку конкретных операционных задач, таких как бухгалтерский учет, человеческие ресурсы, начисление заработной платы, ИТ, юридические вопросы, соблюдение нормативных требований, закупки, безопасность. Общие центры обслуживания часто являются отделением от корпоративных служб (филиал), чтобы отделить все операционные задачи от головного предприятия, которое должно сосредоточиться на роли лидерства и корпоративного управления [13].

В научной литературе используются разные термины для концепции общих центров обслуживания - «общее обслуживание», «общая сервисная

организация», «общая сервисная модель », «общие центры обслуживания», «центры бизнес-обслуживания», и эти термины также сопоставляются с термином аутсорсинг бизнес-процессов (Business Process Outsourcing) и глобальные бизнес-услуги (Global Business Services).

Согласно исследованиям Schulman et al 1999 [14] ОЦО - концентрация ресурсов компании, выполняющих аналогичные действия, обычно распределяемые по всей организации, для обслуживания внутренних партнеров по более низкой цене и с более высоким уровнем обслуживания, с общей целью удовлетворить внешних клиентов и повысить корпоративную ценность.

Другое определение ученого Т. Miles [15] ОЦО - отдельная организационная единица с акцентом на внутренних клиентов или организационная структура для предоставления услуг группе клиентов из государственного или частного сектора через поставщика услуг, который заменяет предыдущую внутреннюю или контрактную функцию.

Еще одно определение ОЦО – это консолидация административных или вспомогательных функций (таких как управление человеческими ресурсами, финансы, информационные технологии, поставки и обслуживание клиентов) из нескольких отделов в единую отдельную организационную единицу, единственной задачей которой является обеспечение услугами максимально эффективно и результативно [16].

Применение практики общих центров обслуживания - это относительно новый способ организации служебных функций, который внедряется во всех компаниях по всему миру. Эта новшество стало самой обсуждаемой темой за последние пятнадцать лет, и, вероятно, она останется с нами еще некоторое время [17].

Стоит подчеркнуть, что концепция ОЦО отвечает потребностям как частных, так и государственных поставщиков услуг. По словам Т. Miles [15], R. Civinskas, J. Dvorak [18], подход ОЦО представляет собой «новый век» управления государственным сектором. Accenture Federal Services [16] подчеркивают, что, хотя изначальной целью может быть сокращение расходов, высокопроизводительные организации государственного сектора больше внимания уделяют использованию потенциала общих служб для улучшения обслуживания организаций и граждан.

Таким образом, такая модель предоставления услуг доказала свою эффективность, и различные формы ОЦО стали более популярными [19].

Операционная модель ОЦО обычно строится на трех столба это: люди, процесс и технология. Опыт и навыки сотрудников имеют отношение к стандартизации процессов и их постоянному совершенствованию, с обязательным условием их автоматизации. Эти действия приведут к снижению уровня затрат, повышению эффективности и результативности, а также к повышению уровня удовлетворенности клиентов.

В 2008 году аудиторская компания PwC провела опрос, касающийся основных изменений, преимуществ и препятствий при внедрении ОЦО.

Финансовый директор компании подчеркнул, что основным фактором, движущей силой изменений является снижение затрат; выгода - это экономия средств. Согласно 19. Anupam Govil & Gurmeet S. Chopra [20] лучшие практики для реализации SSC включают следующие параметры: процессы направленные на достижение цели, на местоположение, технические параметры, а также управление рисками внедрения ОЦО.

Далее, мы рассмотрим работу 19. Anupam Govil & Gurmeet S. Chopra [20] 5 параметров для реализации SSC.

С точки зрения целевого процесса важно определить, какие функции и процессы могут быть переданы в ОЦО. Обычно общими функциями ОЦО (таблица 1) являются: финансы, человеческие ресурсы, информационные технологии, поставки и закупки, а также корпоративные и юридические вопросы.

Таблица 1 - Функции, передаваемые в ОЦО

Функции	Общие функции центров обслуживания		
Финансы	Ведение бухгалтерского учета	Налоговый учет Проведение оплат Cash flow	Учет кредиторской задолженности Внутренний аудит
Управление людьми	Учет заработной платы, компенсаций Премии и бонусы	Ведение штатного расписания Управление данными сотрудника	Подготовка и повышение квалификации
Информационные технологии	Стандартизация Развитие технологий	Разработка приложений Обслуживание приложений	Приобретение программного обеспечения Управление лицензиями на программное обеспечение
Поставки и закупки	Управление запасами Управление распределением	Логистика Управление закупками	Управление базами данных Управление заказами
Корпоративные и юридические вопросы	Связь с общественностью Судебная поддержка	Соответствие нормативам	Координация путешествий Аудит окружающей среды, здоровья и безопасности
Примечание - источник [20]			

Согласно тому же опросу Anupam Govil & Gurmeet S. Chopra [20] процент бизнес-процессов, которые можно перенести в ОЦО: финансы (93%), человеческие ресурсы (60%), информационные технологии (48%), поставки и закупки (47%), поддержка продаж и маркетинга (26%),

недвижимость и услуги (23%) и юридические (19%). Кроме того, глобальный опрос Deloitte [21] 7 из 270 компаний: подтвердили, что существует очень высокий уровень разделения финансовых и кадровых процессов и что произошли ощутимые изменения роли финансов существования ОЦО, где акцент был сделан на деловом партнерстве и управлении бизнес-рисками.

Соответствующими факторами для анализа местоположения объекта [21] являются социально-экономические факторы, налоговые и вспомогательные факторы, факторы инфраструктуры, факторы среды обитания, факторы эксплуатационных затрат, факторы офисного помещения и факторы труда.

Согласно опыту различных компаний, которые создали ОЦО или консультантов по ОЦО, разработка надежной стратегии центров использования услуг в значительной степени зависит от систем и технологий. Внедрение ОЦО включает в себя: оценку, дизайн и пилотный проект, внедрение и тиражирование, а также оптимизацию [20]

После создания эффективного ОЦО акционеры должны позаботиться о постоянном улучшении процессов и внедрении новых функций в ОЦО.

Характеристики Общих центров обслуживания.

Ученые Ulrich и др. [22] различает следующие характеристики общих центров.

1. Общие центры работают как самостоятельная единица и в большинстве случаев являются независимой организацией. Они должны работать как бизнес и должны считаться внутренним партнером по аутсорсингу. Они помогают создать последнюю организационную структуру, шаг к глобализации и аутсорсингу.

2. Они могут быть географически отделены от штаб-квартиры в силу наличия соответствующих информационных и коммуникационных технологий.

3. Общие центры ориентированы на вспомогательные процессы и ориентированы на конкретные виды деятельности, которые не являются стратегическими и поддерживают бизнес.

4. Они обусловлены конкурентоспособностью рынка, а услуги являются «продуктом» организации. Эти услуги должны предоставляться по низкой цене благодаря сосредоточенным усилиям и экономии за счет масштаба. Относительно более низкие затраты на обслуживание и более высокие уровни качества должны быть такими, чтобы это было более привлекательным вариантом, чем поиск услуг в центре общих услуг, чем у внешних поставщиков.

5. Совместно используемые услуги привлекают технологические инвестиции и из-за их концентрации могут требовать более выгодных цен и скидок. Совместное использование услуг может оправдать покупку соответствующих технологий. Как правило, бизнес-единица не может позволить себе передовые технологии сама по себе. Объединяя ресурсы с

другими подразделениями, покупка технологий, таких как программы для корпоративных ресурсов, может быть оправдана с точки зрения затрат.

6. Они сосредоточены на услугах и поддержке бизнес-подразделений, которые выходят за рамки даже традиционного понятия обслуживания клиентов или поддержки клиентов. Основой является создание повышенного уровня внутренних отношений между поставщиком и клиентом, ориентированных на партнерские отношения.

7. Они ориентированы на постоянное улучшение.

Конфигурации общих центров.

Существует три популярных конфигурации общих служб [23].

На рисунке 1 показан отдел общих служб, размещенный в большой группе многих других отделов обслуживания (общий центр обслуживания), что обеспечивает большую экономическую эффективность, поскольку все положения и инструкции основаны на одном источнике.



Рисунок 1 - Общие центры обслуживания в более крупном общем центре обслуживания

Примечание - источник [23]

На рисунке показан отдельно стоящий отдел общих служб. Эта структура способствует большей автономии между различными центрами общих услуг, и каждый может оптимизировать свою стратегию индивидуально и независимо. Однако эта структура может быть более дорогой и менее эффективной, если распределение ресурсов и технологий между центрами проблематично. Компания, в рамках которой проводится исследования, имеет такую же структуру, как показано на рисунке 1. Таким образом, был создан отдельный филиал, который включает в себя отдельные ОЦО, распределенные по функциям. Такая организационная структура, позволяет проводить более прозрачную управленческую отчетность и эффективнее проводить централизацию ресурсов.



Рисунок 2 - Автономный центр общих услуг
Примечание - источник [23]

На рисунке 3 представлен внешний сервисный центр. В этой структуре услуги предоставляются сторонней организацией. Запросы от внутренних клиентов и услуг внутренним клиентам направляются через агента поставщика. В качестве примера можно привести аутсорсинг системы начисления заработной платы. Любые запросы от внутренних клиентов будут перенаправлены агенту поставщика, который, в свою очередь, перенаправит их соответствующей сторонней стороне. Обратная связь от сторонней стороны будет возвращена агенту поставщика, который впоследствии сообщит такой отзыв внутреннему клиенту.



Рисунок 3 - ОЦО, находящиеся на аутсорсинге
Примечание - источник [23]

Мировой опыт доказал эффективность модели ОЦО – подавляющее большинство глобальных телеком операторов уже используют данную модель. Многофункциональные ОЦО продолжают оставаться наиболее распространенными, особенно среди крупных организаций; По словам респондентов, 63% ОЦО поддерживают две или более функций в рамках одного центра. Доля ОЦО, поддерживающих более трех функций в одном центре, выросла на 48% по сравнению с 2015 годом. Большинство респондентов (83%) ожидают увеличения количества функций в своих ОЦО в течение следующих трех-пяти лет [21].

	Бухгал- терия	HR	Закупки	Недвиж.	Вне страны?
	☐	☐	☐	☐	
	☐	☐	☐	☐	
	☐	☐	☐	☐	
	☐	☐	☐	☐	✓
	☐	☐	☐	☐	
	☐	☐	☐	☐	
	☐	☐	☐	☐	
	☐	☐	☐	☐	✓
	☐	☐	☐	☐	
	☐	☐	☐	☐	✓

Рисунок 4 - Функции, для которых используется ОЦО
Примечание - источник [24]

Рассматривая методологию выведения бизнес-процессов в отдельный филиал в рамках оптимизации затрат можно сделать вывод, что обязательным условием для вывода бизнес-процессов в отдельный филиал является уже функционирующая организационная структура в компании. Так как такие преобразования требуют кардинальных изменений в организационной структуре компании. Также нужно с ответственностью подойти к вопросу выбора структуры Общих центров обслуживания, подходящих именно вашей компании.

1.3 Общая характеристика АО «Казахтелеком» и филиала Сервисная фабрика

«Казахтелеком» - казахстанская телекоммуникационная компания, имеющая статус национальной компании. Является крупнейшим оператором фиксированной телефонии в Казахстане, а также одним из крупнейших операторов Национальной сети передачи данных.

Компания предоставляет следующие услуги:

- а) широкополосный доступ в Интернет;
- б) интерактивное телевидение;
- в) облачные услуги;
- г) IP-телефония;
- д) связь: местная телефонная связь, сотовая связь;
- е) оператор фискальных данных. [25]

Миссией компании – Стать незаменимой и привычной частью жизни каждого, меняясь, удивляя и превосходя ожидания.

АО «Казахтелеком» стала одной из первых среди казахстанских компаний, которая реализовало на достаточно высоком уровне проект по созданию общих центров обслуживания в области кадрового производства - HR ОЦО. Модель ОЦО больше всего подходит крупным компаниям, у которых имеется большая штатная численность, многоуровневая структура управления. Таким компания внедрение модели ОЦО позволит достигнуть роста и развития компании. Также в данном ключе централизация поддерживающих функций помогает автоматизировать различные процессы и дает возможность компании сконцентрироваться на основном бизнесе.

Модель ОЦО была также спроецирована на такие функции как: расчет заработной платы, финансовые, юридические и административные.

В начале 2019 года на основании решения Совета Директоров АО «Казахтелеком» состоялся запуск филиала «Сервисная фабрика». Данный филиал является одним из первых ОЦО (общих центров обслуживания). Функционирование филиала реализовано в результате внедрения автоматизации некоторых внутренних процессов компании и централизации поддерживающих функций на базе эффективной бизнес-модели. Эти изменения в организационной структуре стали логичным продолжением работы по внедрению эффективной бизнес-модели с учетом автоматизации процессов и централизации поддерживающих функций.

Ранее поддерживающие функции были частично распределены по географическим и функциональным филиалам АО «Казахтелеком». Вывод непрофильных вспомогательных подразделений и бизнес-процессов в один филиал поможет значительно оптимизировать организационную структуру и повысить эффективность работы персонала.

Сервисная фабрика создается с целью объединения части вспомогательных функций, не относящихся прямо к производственному процессу, в отдельный филиал. На рисунке 5 проиллюстрировано какие функции были выведены из ранее существовавшей структуры компании. Благодаря централизации пяти функций, будет создан отдельный филиал Сервисная фабрика.

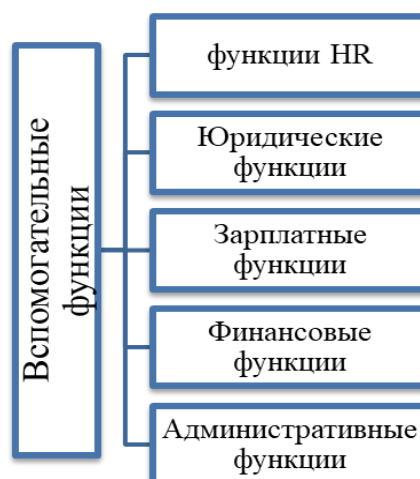


Рисунок 5 – Вспомогательные функции
Примечание - разработано автором

Соответствует ли модель ОЦО требованиям Стратегии?	Модель ОЦО экономически выгодна?
Оценка соответствия требованиям Стратегии • Увеличение производительности труда • Сокращение количества уровней управления • Повышение унификации процессов и ИТ-систем • Повышение прозрачности и подотчетности функции • Повышение качества управленческой отчетности • Возможность достижения эффекта масштаба • Возможность применения в функциональной модели	Оценка экономической целесообразности Достижение экономического эффекта за счет: • Сокращения затрат за счет арбитража на разнице в заработной плате • Сокращения затрат за счет оптимизации уровней управления • Сокращения затрат за счет оптимизации процессов • Оптимизации численности персонала

Рисунок 6 - Предпосылки создания внедрения модели ОЦО в АО «Казахтелеком»

Примечание - разработано автором

Функционирование «Сервисной фабрики» отражается в деятельности четырех самостоятельных и в то же время балансирующих общих центров обслуживания (ОЦО):

- финансовый ОЦО;

- ОЦО юридического сопровождения;
- HR-ОЦО по функции управления персоналом;
- административный ОЦО.

Создание общих центров обслуживания является одним из этапов реализации проектов в рамках трансформации компании и внедрения эффективной бизнес-модели. Централизация поддерживающих функций, вывод непрофильных вспомогательных подразделений и бизнес-процессов в формат ОЦО помогут оптимизировать организационную структуру и повысить эффективность работы сотрудников компании на центральном и региональном уровнях.

Согласно прогнозам, в результате внедрения центров обслуживания, повысится эффективность и скорость обработки процессов, связанных с внутренними процессами, в том числе начислением заработной платы, производства расчетов по выплатам работникам филиалов. Для эффективной организации работы ОЦО была разработана система электронного документооборота, применены дополнительные опции системы SAP, стандартизирован ряд процессов и требования к документации. Планируемый эффект от создания «Сервисной фабрики» по прогнозам специалистов компании составит свыше 800 000 тыс. тенге в 2019 году.

Задачами Сервисной фабрики являются следующее.

1. Реализация общей концепции развития Общества, включающей технологическую, административно-хозяйственную, кадровую, социальную и другие сферы деятельности.
2. Ведение бухгалтерского и налогового учета Общества, за исключением свода и подготовки отдельной и консолидированной финансовой отчетности.
3. Обеспечение юридического сопровождения деятельности Общества в соответствии с внутренними документами Общества.
4. Управление административно-хозяйственной деятельностью и вопросами строительства, реконструкции, текущего и капитального ремонта площадей административного и технологического назначения гражданских сооружений Общества, обеспечение автотранспортом, пожарной безопасности, нефтепродуктами.
5. Управление персоналом.
6. Разработка и внедрение организационных и технических решений, направленных на повышение операционной эффективности Общества.
7. Управление недвижимостью, находящейся в собственности Общества.
8. Разработка и реализация программ по выведению в аутсорсинг непрофильных и вспомогательных бизнес-процессов.
9. Организация системы контроля и управления качеством предоставляемого сервиса и качеством услуг филиала.
10. Создание, документальное оформление, внедрение, поддержание в рабочем состоянии интегрированной системы менеджмента качества и

постоянное повышение ее результативности в соответствии с требованиями международных стандартов.

11. Поддержка, развитие и повышение эффективности систем управления рисками и внутренними контролями в соответствии с внутренними документами по системам управления рисками и внутренних контролей.

Виды деятельности филиала.

Для реализации поставленных целей и задач филиал «Сервисная фабрика», руководствуясь действующим законодательством РК, Уставом Общества, решениями общего собрания акционеров, Совета директоров, Правления, приказами и распоряжениями руководства Общества, а в необходимых случаях – и лицензиями, выданными Обществу уполномоченными органами, осуществляет в соответствии с внутренними документами Общества следующие виды деятельности:

- бухгалтерский и налоговый учет;
- кадровое администрирование;
- правовое обеспечение;
- финансовую;
- административно-хозяйственную.

По согласованию с Обществом филиал «Сервисная фабрика» может также осуществлять иные виды деятельности, предусмотренные Уставом АО «Казахтелеком» и законодательством РК.

Финансово-хозяйственная деятельность филиала «Сервисная фабрика» осуществляется в соответствии с утвержденными бюджетами (операционным, капитальных вложений, закупок, кассовым).

Филиал «Сервисная фабрика» проводит закупки товаров, работ и услуг для производственных нужд в соответствии с требованиями законодательства РК и внутренних документов Общества.

Финансовые результаты деятельности «Сервисной фабрики» определяются на основе представленных ежемесячных, квартальных и годовых финансовых отчетов.

Финансирование расходов «Сервисной фабрики» по основной деятельности и вспомогательному производству осуществляется в соответствии с утвержденным бюджетом.

Филиал «Сервисная фабрика» осуществляет учет результатов своей деятельности, ведет бухгалтерскую, налоговую и статистическую отчетности в установленном порядке, в том числе на основании Учетной политики АО «Казахтелеком», разработанной в соответствии с Законом РК «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности», Стандартами бухгалтерского учета РК и методическими рекомендациями к ним, утвержденными уполномоченными органами.

Пути оптимизации затрат на Сервисной фабрике.

1. Оптимизация организационной структуры за счет централизации функций, что повлечет за собой:

- улучшение контроля за деятельностью компании, за ее отдельными подразделениями;

- максимально эффективное использование оборудования, производственных площадей, финансов, а главное, персонала;

- устранение возможного дублирования функций, операций, усилий, подразделений и т.п.

2. Создание Общего центра обслуживания.

Общий центр обслуживания - организация, в которую выводится часть поддерживающих бизнес-процессов компаний в целях повышения эффективности и снижения затрат клиентов на содержание функций. Задача ОЦО оказывать услуги по единым стандартам качества согласно договору обслуживания.

3. Реинжиниринг бизнес-процессов подразумевает радикальное переосмысление и перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании — таких как стоимость, качество, сервис и темпы.

4. Создание ситуационной диспетчерской комнаты:

- мониторинг транспортных средств через систему GPS;

- расположение объектов недвижимости на карте РК;

- заявочная система по: закупкам, материалам, производственно-хозяйственное обеспечение.

5. Сокращение эксплуатационных расходов на содержание объектов недвижимости за счет высвобождения площадей.

За счет высвобождения площадей планируется сокращение следующих расходов:

- коммунальные услуги;

- охрана объектов;

- расходы на электроэнергию.

Учитывая обострившееся экономическое положение в мире, а так же экономическую ситуацию в стране, оптимизация затрат в деятельности компании является необходимой мерой для успешного функционирования компании. К вопросу выбора метода оптимизации затрат нужно подходить с особой внимательностью, так как от выбранного метода зависит объемы, сроки и качество проведенных мер. Для масштабных компаний краткосрочная оптимизация затрат, не является привлекательной перспективой, для таких компаний, нужно на уровне стратегического плана, внедрять планы сокращения расходов. Рассматривая общую стратегию компании АО «Казахтелеком» можно сделать вывод, что внедрение модели Общего центра обслуживания полностью соответствует выбранной стратегии и положительно скажется на результатах и имидже компании.

2 Взаимосвязь успешности проекта и оптимизации затрат

2.1 Критерии и факторы успешности проекта и оптимизации затрат

Существует широкий спектр определений термина «успех». Успех воспринимается по-разному различными заинтересованными сторонами. Это проявляется по-разному в разных странах и подгруппах населения, поскольку существует большое разнообразие людей с разными идеями. На самом деле, определение успеха является настолько широким, что его значение отличается от одной конкретной отрасли науки к другой. Таким образом, успех не легко определить или определить. Как предложено в книге Meredith & Mantel [26], неудача в одном проекте может быть фактором успеха в другом.

Менеджеры проектов, системные аналитики, спонсоры и пользователи имеют свое определение «успеха проекта». Некоторые исследователи, такие как D. Dvir & Ben-David считают, что проект считается успешным, когда он соответствует бюджетным и временным ограничениям, даже если он не соответствует таким факторам, как потребности клиентов или качество конечного продукта [27].

Некоторые исследователи создали несколько классификаций факторов успеха проекта, дав им различные термины.

Критерии успеха проекта и факторы успеха проекта.

D. Baccarini классифицировал факторы успеха проекта на две группы: «Критерии успеха проекта» (PSC) и «Факторы успеха проекта» (PSF). Он продемонстрировал, что важно различать эти две группы [28]. В частности, он заявил, что критерии успеха используются для измерения успеха, а факторы успеха способствуют достижению успеха. Это утверждение также было подтверждено в работе исследователя J. Turner [29].

Успех управления проектами и успех продукта.

Успех управления проектом в сравнении с успехом продукта. D. Baccarini [28] заявил, что критерии успеха проекта состоят из успеха управления проектом и успеха продукта. D. Baccarini [28] также упомянул, что успех управления проектом охватывает время на проведение встреч, стоимость и качество. С другой стороны, успех продукта связан со способностью конечного продукта проекта достигать стратегических организационных целей владельца проекта; удовлетворение потребностей пользователей и удовлетворение потребностей заинтересованных сторон, если они связаны с продуктом. В последующем исследовании Collins & Baccarini [30] обнаружили положительную связь между успехом управления проектом и успехом продукта.

Успех проекта и успех управления проектом.

Некоторые исследователи проводят различие между успехом проекта и успехом управления проектом. Ученные De Wit [31], Munns & Bjeirmi [32]

пояснили, что успех проекта измеряется в соответствии с общими целями проекта, в то время как успех управления проектом измеряется главным образом в отношении затрат, времени и качества (так называемая производительность). Кроме того, Т. Cooke-Davies [33] отметил, что обеспечить успех проекта сложнее, чем обеспечить успех управления проектом, поскольку он обязывает проводить пост-контроль проекта.

В соответствии с классификациями, касающимися факторов успеха проекта, которые обсуждались выше, нет сомнений в том, что фактор успеха проекта, который учитывается многими исследователями, может быть по-разному интерпретирован другими исследователями. Например, «Время» может быть введено в качестве критерия успеха проекта одним исследователем и рассматриваться как фактор управления проектом / успеха продукта другим. Фактически, эти проблемы возникают, когда нет единого определения успеха проекта среди различных заинтересованных сторон проекта. Важно помнить, в чьих глаз проект должен быть определен как успешный.

Некоторые факторы успешности проекта могут считаться более важными, чем другие. Эти критерии и факторы подходят для большинства проектов, включая строительство, ИТ, маркетинг и т.д. Ниже перечислены некоторые общие критерии и факторы, которые чаще всего упоминаются в литературе.

1. **Время.** Время рассматривается как критерий, по которому можно оценить степень успеха проекта. Это также упоминалось как фактор, который может помочь в удовлетворении других факторов / критериев.

2. **Стоимость.** Безусловно, каждый проект зависит от его стоимости или бюджета. Многие исследователи (Ahadzie, D.K. Proverbs, D.G. & Olomolaiye, P.O. 2007 [34]) рассматривали стоимость как очень важный критерий успеха, в то время как бюджетный план и правильная оценка затрат упоминались в качестве важных факторов успеха в некоторых исследованиях.

3. **Качество.** Многие исследователи считают, что качество, будь то качество продукта или процесса, рассматривается как критерий успеха проекта и как фактор.

4. **Управление проектом.** Время, стоимость и качество обычно сгруппированы и известны как «Механизм управления проектами». Это потому, что они позволяют руководителю проекта или команде проекта контролировать проект, что приводит к его успеху. Фактически, «Управление проектом», определяется некоторыми исследователями в качестве фактора успеха проекта (Lester, A. 2007 [35]), который помогает контролировать некоторые ключевые критерии успеха проекта, такие как время, стоимость, качество, изменения и особенно содержание проекта.

5. **Содержание проекта.** Согласно (PMBOK 2004 [36]), «подготовка подробного описания содержания проекта имеет решающее значение для успеха проекта». Объем, как измеримая концепция, рассматривается как

критерий или фактор. Фактически, содержание проекта с четко определенными целями и задачами было определено как важный показатель успешности проекта.

6. Изменения проекта. Исследователи, такие как Dvir & Lechler [37], назвали изменения, которые непосредственно влияют на масштаб, цели и, следовательно, планирование проекта, «Everything» для проекта.

7. Удовлетворенность заинтересованных сторон. Несомненно, заинтересованные стороны, независимо от того, участвуют ли они прямо или косвенно в проектах и имеют разные взгляды на успех и играют решающую роль в каждом проекте. Удовлетворенность заинтересованных сторон, как внутренних, так и внешних (включая клиентов, заказчиков, подрядчиков, менеджеров и т.д.) конечным продуктом выступает в качестве критерия успеха проекта, а также имеет особое значение почти для всех исследователей (т.е. Belout, A. & Gauvreau, C. 2004 [38]). Стоит отметить, что удовлетворенность заинтересованных сторон иногда перефразируется как удовлетворение потребностей заинтересованных сторон или удовлетворение ожиданий заинтересованных сторон.

8. Команда проекта. Почти все виды деятельности зависят от человеческих ресурсов. Другими словами, именно люди реализуют проекты, а именно те люди, которые непосредственно участвуют в проекте, способствуют достижению целей проекта и, следовательно, успеху проекта. Команда проекта и ее члены являются ключевой частью списка человеческих ресурсов проекта. Различные исследователи (Nguyen, L. D. Ogunlana, S. O. & Lan, D. T. X. 2004 [39]) представили факторы успеха проекта, которые непосредственно связаны с наличием компетентной проектной команды.

9. Поддержка высшего руководства. Управление проектом считается очень важным критерием в успехе проекта. Однако наиболее важным фактором считается поддержка высшего руководства [40].

10. Доступность ресурсов. Некоторые исследователи (Hartman, F. & Ashrafi, R. 2002 [41]) заявили, что одним из наиболее важных факторов успеха проекта является доступность ресурсов, в том числе материальных и людских, для реализации целей проекта.

11. Управление рисками проекта. План управления рисками проекта определяется как фактор успеха некоторыми исследователями, такими как Verner, Evancho & Cerpa [42]. Этот документ может охватывать различные аспекты управления рисками компании, такие как колебания цен на рынке, исполнительные риски, технические риски и так далее. План управления рисками проекта может быть измерим с точки зрения того, насколько точны возможные текущие и будущие риски проекта в документе и насколько эффективен план управления рисками.

12. Другие факторы и критерии успешности проекта. Существуют и другие критерии или факторы. К относятся «Объем проекта», «Возможности для бизнеса», «Влияние на рынок», «Безопасность», «Техническая спецификация» и «Воздействие на окружающую среду».

Кроме того, авторы пришли к выводу, что решение об успешном проекте должно оцениваться с использованием, по крайней мере, трех указанных критериев эффективности проекта, а именно; прямой и деловой успех, влияние на клиента и будущее планирование. Кроме того, авторы изучили влияние определенных комбинаций типа структуры проекта на формирование окончательного решения о том, насколько успешным является тот или иной проект [43].

Кроме того, концепция успеха проекта была определена вместе с тремя измерениями ограничений, а именно; время, качество и бюджет. И, следовательно, внутреннее измерение компетентности успеха приобретает технический успех, выполняя новое целевое задание стоимости продукта, а именно внешние измерения успеха; получение имиджа, встреча на рынке, финансовый успех и соответствие новым требованиям нового продукта [43].

Чтобы различать сам успех и критерий успеха, который его оценивает, в литературе, этот вопрос был решен различными авторами [44]. Эти методы, как правило, состоят из двух различных компонентов.

1. Успеха управления проектами, то есть качества, времени, удовлетворенности заинтересованных сторон.

2. Успех проекта, то есть достижение стратегических целей организации, удовлетворение потребностей пользователя, то есть удовлетворение заинтересованных сторон, что связано с продуктом, целью пользователь / клиент, и, кроме того, иллюстрирующее последующие свойства успеха проекта, а именно:

- успех продукта зависит от успеха управления проектом;
- время значительно влияет на успех управления проектом.

В целом, проект определяется как успешный проект, если и проектный продукт, и управление проектом являются успешными.

С другой стороны, утверждалось, что успешность определенного проекта также связана с концентрацией качества и эффективности проекта, которые были сочтены тесно связанными. Главным образом, успех организации проекта должен быть сосредоточен на команде, управлении проектом, организации, среде, продукте, ресурсах и связанных технических факторах [45].

Была представлена еще одна перспектива успеха проекта [46]. В этой ссылке авторы утверждают, что люди говорят, что проект успешен тогда и только тогда, когда управление проектом затронуто, и проект завершен в течение заданного времени, данного бюджета и соответствует требованиям заказчика с заранее определенным качеством.

Значительные экспериментальные данные по вопросу определения успешности проекта были введены путем составления опроса, который состоит из 150 членов австралийских менеджеров различных проектов в контексте критериев успеха проекта [47]. Этот метод зависит от анализа выживших данных с двух разных точек зрения, а именно; 1) те, кто понимал успех проекта просто как традиционные цели качества, стоимости и времени

проекта; и 2) другие части, которые рассматривали успех проекта как эффективность продукта проекта.

Авторы применили исследование, чтобы найти критерии успеха, определяющие успех в массовых домостроительных проектах [47]. Они использовали анкетный опрос, чтобы установить мнение разработчиков недвижимости о критических критериях успеха в массовых домостроительных проектах в Гане.

Результаты, полученные в результате анализа опроса, были интересны с точки зрения того, как разработчики бизнеса понимают важность критериев успеха проекта. Результаты, полученные анализа факторов, представлены четырьмя группами, а именно; в порядке их значения как воздействия на окружающую среду, удовлетворенности потребителя, времени и затрат и качества.

Для обеспечения успеха проектов авторы рассмотрели проект Информационные системы как средство управления. Они пришли к выводу, что проект можно рассматривать как успешный, если управление проектом является успешным, а продукт проекта - успешным. В исследовании упоминается, что проект является успешным, если проект завершен в течение определенного времени, в рамках данного бюджета, объема и соответствует требованиям заказчика с указанным качеством [48].

Согласно Руководству РМВОК 2008 года, основной общий взгляд на успех проекта говорит о том, что успешный проект состоит в том, что проект соответствует времени, объему и стоимости. Также, если проект устраивает заказчика / спонсора и соответствует его основной цели [49].

2.2 Управление выгодами и затратами проекта

Ожидаемые выгоды являются основными факторами при выполнении проектов, программ и портфелей. Несмотря на то, что преимущества проекта всегда указываются в бизнес-кейсах проекта или программы, многие руководители проектов направляют свой проект на создание определенных результатов (конечных результатов), не уделяя при этом достаточного внимания ожидаемым результатам (выгодам). Это может быть связано с их убеждением, что они не играют никакой роли в этом отношении, и что это работа других людей, чтобы гарантировать реализацию выгод.

Отраслевые отчеты, например, Немецкая ассоциация проектных менеджеров [50] и Price Waterhouse Coopers [51], предполагают, что специалисты-практики признают проекты как структурированный способ реализации бизнес-изменений. Успех проекта является жизненно важным компонентом успеха в бизнесе и мировой экономики. Хотя проекты в организационном портфеле могут касаться различных целей, они в основном предпринимаются для поддержки реализации бизнес-стратегий.

Поэтому организациям необходимо обеспечить успех своих проектов, чтобы успешно реализовать свою стратегию и воплотить свое видение в реальность. Чтобы добиться успеха, командам по управлению проектами необходимо четко определить, как оценить успех каждого проекта.

После того, как организации определили свое видение и создали свою стратегию, команда управления создает отдельные проекты или программы, которые представляют собой группы проектов, управляемых вместе для реализации бизнес-стратегии. Однако организации не имеют неограниченных ресурсов для инвестирования, поэтому они выбирают те проекты, которые дают наиболее ценные результаты для реализации бизнес-стратегии в наиболее эффективные. Затем организации используют методы управления портфелем проектов, такие как финансовые и нефинансовые модели оценки и оценки, для выбора и определения приоритетности лучшего набора проектов [52].

После выбора правильных проектов успех проекта можно оценить в два этапа, которые обычно называются предпроектной оценкой и постпроектной оценкой. Предпроектная оценка проводится перед началом каждого проекта, чтобы поддержать утверждение бизнес-кейса, тогда как постпроектная оценка происходит при закрытии проекта, чтобы определить успешность или провал проекта. Предпроектная оценка измеряет актуальность каждого проекта и определяет ожидания, которые являются исходными данными для определения критериев успеха. Поскольку проекты - это инвестиции, которые обычно направлены на максимизацию прибыли, важной частью этого шага является финансовая оценка или технико-экономические обоснования. Затем постпроектная оценка анализирует фактические достижения в сравнении с теми критериями успеха, которые были ранее определены, чтобы определить успешность проекта [53].

Несмотря на то, что существует несколько различных моделей для измерения успеха проекта, многие авторы, такие как Vaccarini [27] и Pinto, J.K., Mantel, S.J. [54], согласовывают два подхода к его оценке: эффективность управления проектами и предоставление преимуществ бизнесу, клиентам и заинтересованным сторонам. В прошлом успех проекта оценивался в основном на основе критериев, связанных с «тройным ограничением»: стоимость, график и объем работ, которые тесно связаны с оценкой эффективности управления проектами, как правило, оценивается с помощью ключевых показателей эффективности (KPI), предназначенных для измерения соблюдения бюджетов, графиков и технических спецификаций. Однако для полной оценки успеха требуется компонент, связанный со стоимостью, который заменит этот метод оценки другим, ориентированным на вклад проекта в бизнес-стратегию.

В своей работе L.A. Ika [55] разделяет связанный с преимуществами компонент оценки на «Успех проекта / продукта» - удовлетворенность конечного пользователя и выгоды для заинтересованных сторон и сотрудников проекта - и «Стратегическое управление проектами» - успех в

бизнесе, достижение стратегических целей клиента. E. Camilleri [56] делит выгоды между «успехом проекта» - результатами и преимуществами - и «успехом корпоративного проекта» - достижением стратегических целей. Другие ученые также разделяют его на «Успешность владения» - приносит меньшую выгоду и затраты - и «Инвестиционный успех» - финансовая отдача для организации. Хотя эти авторы предложили различные способы оценки реализации преимуществ и последующего создания стратегической ценности для бизнеса, предполагается, что реализация преимуществ для заинтересованных сторон должна быть связана с бизнес-стратегиями и достижением более широких бизнес-целей, особенно с финансовой точки зрения, рассматривая «успех проекта» как более комплексный подход [57].

Выгода - возможность, которая дает организации преимущество, такое как увеличение прибыли, улучшение работы, рост или улучшение морального состояния сотрудников [58].

Выгода – это измеримое улучшение, достигнутое благодаря результату (продукту) проекта, воспринимаемое как преимущество одним или несколькими заинтересованными сторонами и способствующие достижению целей организации.

Существует четыре основных определения «управления реализацией выгод».

1. Первое определение рассматривает управление выгодами как процесс организационных изменений. Он определяется как «Процесс организации и управления устроен таким образом, что потенциальные выгоды от его использования можно фактически реализовать».

2. Второе определение воспринимает это как процесс. Управление преимуществами определяется Ассоциацией управления проектами, как идентификация, определение, планирование, отслеживание и реализация бизнес-преимуществ.

3. Управление преимуществами проекта определяется как «инициирование, планирование, организация, выполнение, контроль, переход и поддержка изменений в организации и их последствий, возникающих в результате использования механизмов управления проектом для реализации заранее определенных преимуществ проекта».

4. И последнее, управление реализацией выгод представляет собой набор процессов, структурированных для устранения разрыва между планированием и реализацией стратегии путем обеспечения реализации наиболее важных инициатив [59].

Выгоды могут быть следующие.

Материальные выгоды. Ощутимые выгоды - это выгоды, перечисленные компанией в поддающейся количественной оценке форме. Такими выгодами являются увеличения дохода компании, сокращение затрат, увеличение территориальных масштабов производства и увеличения объемов производства.

Нематериальные выгоды. Косвенные выгоды, их можно выявить, но трудно измерить в количественном выражении: повышение имиджа компании, улучшение социальных условий, поддержание политических условий, улучшение экологии и т.д.



Рисунок 7 - Жизненный цикл управления выгодами
Примечание - источник [60]

Одним из основных блоков для управления преимуществами является идентификация преимуществ; важно обратить внимание на этот блок в самом начале реализации проекта.

Как определить преимущества?

1. Один из самых простых способов определить преимущества проекта - это разработать цель проекта или программы, чтобы она соответствовала стратегии компании.

2. Ожидания заинтересованных сторон и их видение результатов являются критически важным элементом, поэтому ожидаемые выгоды от проекта должны быть документированы, проанализированы, уточнены и специфицированы.

3. Изучить организационные процессы компании, чтобы найти похожую программу / проект, который может помочь узнать о проектах, предпринятых в прошлом, их выявленных выгодах и способах их поддержания.

4. Выслушать мнение команды и их видение о цели проекта и его конечном результате.

5. Внимательно следить за отраслевыми и операционными рынками; быть в курсе рыночных факторов окружающей среды, для увеличения ценности выгод.

6. Сделать процесс идентификации выгод непрерывным процессом на протяжении всего жизненного цикла проекта / программы.

Одним из важных этапов реализации выгод является составление плана управления выгодами.

Выгода проекта – это конечный результат, ценность, создаваемая спонсором или бенефициаром проекта в результате успешного завершения проекта.

План управления выгодами – это отдельный план управления выгодами (в отличие от раздела выгод в плане управления областью применения) часто требуется, если есть несколько выгод, значительные изменения и взаимосвязь между результатами и выгодами более сложны, т.е. работа ведется как программа, а не как проект. Документ с изложением действий, необходимых для достижения запланированных выгод. Он определяет сроки, а также инструменты и ресурсы, необходимые для обеспечения полной реализации преимуществ с течением времени. Он определяет:

- выгоды и связанные с ними допущения, а также способы достижения каждой выгоды;
- метрики, включая KPI, и процедуры для измерения прогресса в сравнении с выгодами;
- роли и обязанности, необходимые для управления льготами;
- как полученные преимущества и возможности будут переведены в рабочее состояние для достижения преимуществ;
- как полученные возможности будут переданы отдельным лицам, группам или организациям, ответственным за сохранение преимуществ;
- процессы определения степени достижения каждого проекта или программы до официального закрытия [60].

При формировании плана управления выгодами в основном используются данные и информация, содержащиеся в бизнес-кейсе и оценке потребностей. Например, содержащийся в документах сравнительный анализ затрат и выгод показывает оценку затрат в сравнении с ценностью выгод, получаемых по результатам проекта. План управления выгодами и план управления проектом содержат в себе представление того, как бизнес-ценность, приобретенная по результатам проекта, становится составляющей текущей операционной деятельности компании и включает доступные к применению метрики. Метрики служат средством проверки бизнес-ценности и подтверждения успеха проекта.

Разработка и ведение плана управления выгодами проекта является итеративной деятельностью. Данный документ дополняет бизнес-кейс, устав проекта и план управления проектом. Руководитель проекта ведет работу со спонсором, цель которой заключается в том, чтобы устав проекта, план

управления проектом и план управления выгодами оставались согласованными друг с другом на всем протяжении жизненного цикла проекта.

Таблица 2 - План управления выгодами проекта Сервисная фабрика АО «Казахтелеком»

Целевые выгоды	Соответствия со стратегией	Сроки реализации выгоды	Владельцы выгоды
Юридически оформленный новый филиал	Программа трансформации «Өрлеу»	2019 г.	Акционеры компании
Утвержденные организационно-правовые документы филиала	Стратегические направления развития «Эффективная организация»	2019 г.	Акционеры компании
Централизованное управление ТС	Стратегические направления развития «Эффективная организация»	2019-2020 гг.	Топ менеджеры и акционеры компании
Централизованное управление недвижимостью	Программа трансформации «Өрлеу»	2019-2021 гг.	Топ менеджеры и акционеры компании
Организованные рабочие места работников	Программа трансформации «Өрлеу»	2018-2019 гг.	Топ менеджеры и акционеры компании
Готовая ИТ инфраструктура для работников	Программа трансформации «Өрлеу»	2018-2019 гг.	Управленческий персонал
Усовершенствованная ИТ инфраструктура	Стратегические направления развития «Эффективная организация»	2018-2020 гг.	Акционеры компании
Улучшенная связь с общественностью	СНР 1. Бренд первого выбора	2018-2021 гг.	Акционеры компании
Сохранение социальной стабильности в компании	СНР 1. Бренд первого выбора	2018-2021 гг.	Акционеры компании
Оптимизация штатной численности	Программа трансформации «Өрлеу»	2018-2019 гг.	Акционеры компании
Унификация и оптимизация бизнес-процессов	Стратегические направления развития «Эффективная организация»	2018-2020 гг.	Топ менеджеры и акционеры компании

Продолжение таблицы №2

Оптимизация операционных расходов	Стратегические направления развития «Эффективная организация»	2019-2023 гг.	Акционеры компании
Автоматизация бизнес-процессов	Программа трансформации «Өрлеу»	2018-2021 гг.	Топ менеджеры и акционеры компании, пользователи
Функционирующие заявочные системы ОЦО	Программа трансформации «Өрлеу»	2018-2020 гг.	Управленческий персонал
Централизация поддерживающих и вспомогательных функций	Программа трансформации «Өрлеу»	2018-2019 гг.	Акционеры компании
Оптимизация закупочных процедур	Стратегические направления развития «Эффективная организация»	2019-2020 гг.	Акционеры компании
Вывод в аутсорсинг большегрузного грузового транспорта	Программа трансформации «Өрлеу»	2019-2020 гг.	Акционеры компании
Перевод ТС на ГБО	Программа трансформации «Өрлеу»	2019-2020 гг.	Акционеры компании
Оптимизация гаражных комплексов	Программа трансформации «Өрлеу»	2019-2020 гг.	Акционеры компании
Оптимизация дублирующих автобаз в регионах	Программа трансформации «Өрлеу»	2019-2020 гг.	Акционеры компании
Перевод обслуживания ТС в сторонних СТО	Программа трансформации «Өрлеу»	2019-2020 гг.	Акционеры компании
Дислоцирование всех работников в одном здании	Программа трансформации «Өрлеу»	2019-2020 гг.	Управленческий персонал
Доступность и прозрачность управленческой информации	Стратегические направления развития «Эффективная организация»	2019-2021 гг.	Топ менеджеры и акционеры компании
Примечание – составлено автором по изученным материалам			

Матрица отслеживания требований.

«Отслеживание требований - это способность описывать и отслеживать срок действия требования как в прямом, так и в обратном направлении, то есть от его истоков до его разработки и спецификации, до его последующего развертывания и использования, а также в течение периодов постоянного совершенствования и итерация на любом из этих этапов» [61].

Потребности в отслеживании различных заинтересованных сторон таких как: спонсоров проектов, менеджеров проектов, аналитиков, дизайнеров, сопровождающих и конечных пользователей - различаются из-за различий в их целях и приоритетах. Отслеживание требований - это характеристика системы, в которой требования четко связаны с их источниками, созданными в ходе жизненного цикла разработки системы на основе этих требований [62].

На этапе разработки требований и сбора данных важно, чтобы обоснования и источники требований были собраны для прослеживания и утверждения требований.

Матрица отслеживания требований (Requirements Traceability Matrix) - таблица, связывающая требования к продукту, начиная от их создания и заканчивая предоставлением соответствующих им поставляемых результатов.

Ученые Orlena C. Z. Gotel & Anthony C. W. Finkelstein [63] провели исследование на тему анализа проблемы отслеживания требований (далее – RT). Для лучшего понимания проблемы нужно определить значения «спецификация предварительный требований» и «спецификация последующих требований» (Pre-RS and Post-RS traceability).

Pre-RS traceability, связаны с аспектами требования до его включения в RT (производство требования) [63].

Post-RS traceability, касается тех аспектов требования, которые являются результатом его включения в RT (размещение требования).

Ученые выявили основную проблему RT, которая связана с недостаточной отслеживаемостью Pre-RS. Исследования показывают, что основной барьер связан с конфликтом между предприятием и конечным пользователем. Под этим подразумевается, что два основных участника процесса, те кто непосредственно выполняют работу, и те кто пользуется результатом, сталкиваются с конфликтующими проблемами и потребностями.

Проблемы, с которыми сталкиваются исполнители:

- выполнение отслеживания требований воспринимается как дополнительная функция, в основном с низким приоритетом, поэтому распределение времени, рабочей силы и ресурсов часто оказывается недостаточным;

- нет распределения и управления различными ролями, которые исполнители должны выполнять для получения и документирования необходимой информации;

- дисбаланс между содержанием проекта и ожидаемыми выгодами;

- индивидуальные усилия носят разовый и локальный характер, в то время как нужна всеобщая и полная занятость работников;

- отсутствие соглашения о требованиях конечных пользователей, что приводит к тенденции сосредоточиться только на их текущих и видимых потребностях;

– после того, как требования были подписаны, внимание на Pre-RS снижается, но оно должно сохраняться на всей стадии прослеживании требований, из-за непредсказуемости действий и незрелой культуры управления проектами в организации;

– плохая обратная связь относительно лучших практик и небольшая поддержка (будь то канцелярская или компьютерная поддержка) подтверждают те же проблемы и ограничивают успехи.

Проблемы конечных пользователей выгод:

– требования конечных пользователей часто неопределенны, изменчивы и противоречивы;

– невозможность определить количество, детализацию и разнообразность необходимой информации;

– невозможность определить, каким образом предоставить доступ к информации и в каком виде ее представить;

– больше опираться на личный контакт, т.к. всегда есть что-то устаревшее или недокументированное, недоступное и непригодное для использования;

– каждая выгода требует уникальных действий и проблема не решиться, если конечные пользователи не будут своевременно предоставлять информацию исполнителям.

Мы хотим провести более глубинное исследование проблемы дисбаланса между содержанием проекта и его выгодами, на примере матрицы отслеживания требований проекта «Создание филиала Сервисная фабрика АО «Казахтелеком».

2.3 Показатели эффективности Общих центров обслуживания, связанные с оптимизацией затрат

Менеджеры в компаниях нацелены добиться превосходных результатов, внедрив Общие центры обслуживания. В частности, перспектива радикального сокращения расходов по сравнению с конкурентами побуждает менеджеров начинать проекты ОЦО. Как ни парадоксально, на самом ли деле может быть достигнута эффективность остается неясным в исследованиях. Фактические данные указывают на то, что ожидаемые цели не были достигнуты, и некоторые исследования даже обнаружили увеличение затрат и снижение качества (например, Meijerink & Bondarouk, [64]). Тем не менее, отдельные случаи выявили противоречивые результаты и, таким образом, не могут помочь ответить на вопрос, влияют ли ОЦО на эффективность фирмы положительно или отрицательно.

Ощутимые выгоды общих центров обслуживания.

1. Создание улучшений оборотного капитала. Улучшение оборотного капитала достигается за счет стандартизации, концентрации и взаимозачета

казначейских операций, операционной дебиторской задолженности, кредиторской задолженности и управления запасами в подразделении общего обслуживания [14].

2. ОЦО увеличивает производительность. Это значит делать больше с меньшими затратами. К примеру Alcoa Business Support Centers производили в месяц 7000 конвертов, только с 12 сотрудниками [65].

3. Экономия затрат.

4. Профессиональные услуги и корпоративное управление. Поскольку ОЦО освобождает своих профессиональных сотрудников от транзакционных процессов, они могут сосредоточиться на том, что они должны делать - предоставлять профессиональные услуги и корпоративное управление руководству.

Неощутимые выгоды модели общих центров обслуживания.

1. Продвижение, как «одна команда». Эта выгода является внутренней, поскольку позволяет сотрудникам почувствовать себя членами одной компании.

2. ОЦО облегчают трансформацию бизнеса, концентрируясь на увеличении стоимости компании.

3. Содержание стандартизированных процессов транзакций во всей организации повышает эффективность и результативность компании.

В некоторых научных исследованиях, направленных на изучение факторов, влияющих на результаты ОЦО, рассматриваются результаты в отношении финансовых и нефинансовых последствий. Ученные используют термин «успех», который часто остается размытым. Далее рассмотрим, что является «успехом ОЦО».

Производительность. Успех с точки зрения производительности охватывает два подхода к измерению последствий, возникающих в результате ОЦО.

Во-первых, Aksin and Masini в своей работе [66] статистически исследовали влияние шести переменных (например, экономия на инвестиции ОЦО и число сотрудников, получивших выгоду, деленное на общее количество сотрудников), сравнивая четыре конфигурации ОЦО. Они обнаружили положительные и отрицательные последствия в зависимости от соответствующей конфигурации. Таким образом, конфигурация ОЦО оказывает значительное влияние на результаты.

Во-вторых, использование фокус-групп для оценки показателей было еще одним способом оценки эффективности ОЦО. Различные иерархии управления, поставщики услуг и пользователи оценивали, в какой степени были достигнуты такие показатели, как эксплуатационные расходы, удовлетворенность клиентов и пропускная способность. Результаты этих исследований были разными. В то время как R. Ramphal [67] опросил руководителей южноафриканских ОЦО, Redman, Snape, Wass и Hamilton [68], рассмотрели тематические исследования государственных HR ОЦО в Великобритании и Нидерландах. В целом результаты показывают несколько

негативных последствий, таких как снижение уровня удовлетворенности клиентов.

Эффективность. Другой практикой для изучения успеха ОЦО является сравнение реализованных и ожидаемых результатов. В то время как Janssen, M., & Joha, A. [69] сравнили четыре аспекта предполагаемых и ожидаемых результатов менеджеров, Dollery and Grant [70] сосредоточились на достигнутой экономии средств и сравнили их с ожидаемым снижением затрат. Хотя респонденты согласились с достижением стратегических и технических мотивов, таких как фокусирование на основном бизнесе и концентрация ИТ-ресурсов, они нашли доказательства того, что ожидаемое снижение затрат не было достигнуто.

Операционная эффективность. Чтобы изучить операционную эффективность, ученые смоделировали шесть выходных показателей (например, персонал и рабочее время) для двух случаев: полное и частичное совместное использование вспомогательной деятельности. Они обнаружили не только положительные управленческие последствия (например, снижение эксплуатационных расходов и повышение эффективности), но и недостатки, такие как увеличение времени отклика и снижение качества обслуживания [69].

Действенность. Австралийские исследователи изучили значение общественных ОЦО, обобщив экономические результаты опросов и тематических исследований. В этих исследованиях рассматривались австралийские и международные отчеты, связанные с результатами ОЦО, и было обнаружено неоднозначное влияние на финансовые последствия. В то время как некоторые отчеты демонстрировали значительную экономию средств, другие предсказывали отсутствие сокращения структуры расходов государственных администраций. Поэтому ученые утверждают, что общая эффективность ОЦО недостаточно надежна для измерения, и, следовательно, эффекты должны измеряться отдельно для каждого ОЦО [70].

Несмотря на скудные знания о финансовых и нефинансовых последствиях ОЦО, мы обнаружили три сходства между исследованиями.

Во-первых, документы рассматривали ОЦО после первоначального создания. Насколько нам известно, не существует исследовательского вопроса, который бы исследовал последствия результатов этапа реализации (например, степень успеха проекта).

Во-вторых, финансовые последствия часто изучались с учетом восприятия менеджеров. Наконец, существуют противоречивые выводы относительно того, были ли достигнуты такие цели, как снижение затрат и улучшение обслуживания.

Результаты выведения бизнес-процессов в отдельный филиал для компании предлагается разделить на прямые, косвенные, качественные и количественные с помощью составления матрицы (таблица 3).

Таблица 3 - Матрица результатов выведения бизнес-процессов в отдельный филиал для компании

	Количественные	Качественные
Прямые	- оптимизация стоимости - увеличить прибыльность - увеличение финансовых потоков - ускорение производственного цикла	- различные технологии и методы управления - структурное изменение производственной деятельности - освоены качественные новые навыки - диагностика и решение внутренних проблем
Косвенные	- привлечение новых инвестиций - привлечение новых партнеров (партнеров и клиентов) - увеличение потенциальных акционеров, чтобы максимизировать стоимость компании	- формирование позитивного имиджа компании со стороны партнеров и государства - повышение уровня персонала - расширить основу деловых отношений
Примечание – составлено автором по изученным материалам		

Универсальным методом, который может использоваться на каждом этапе выведения бизнес-процессов в отдельный филиал, но чаще всего, он используется на этапе диагностики проблемы, является метод SWOT-анализа. Данный метод предполагает построение матрицы сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. В результате диагностики всех аспектов, специалисты разрабатывают решения.

Таким образом, на основе приведенной классификации видно разнообразие групп и видов методов в управленческом консультировании.

Каждый метод имеет как ряд преимуществ, так и определенные недостатки, которые выявляются при проведении определённых исследований в компании заказчика.

Далее предлагается разработать методику оценки эффективности выведения бизнес-процессов в отдельный филиал для компании, которая будет основываться на ключевых показателях эффективности (KPI) (таблица 4).

Ключевые показатели эффективности определяют факторы, которые учреждению необходимо сравнивать и отслеживать. Методы оценки обеспечивают механизм измерения и оценки определенных факторов для оценки прогресса или воздействия. KPI определяют, что измеряется, а методы оценки подробно описывают, как и когда это будет измеряться. KPI помогают организации определять и измерять прогресс в достижении целей и задач организации. После того, как организация проанализировала свою миссию и определила цели, ей необходимо измерить прогресс в достижении этих целей. KPI - это инструмент измерения.

Таблица 4 - Методика оценки эффективности выведения бизнес-процессов в отдельный филиал для компании в соответствии с этапами консалтингового проекта

Этапы проекта	Ключевые показатели эффективности
Диагностика проблемы	- наличие соответствующих организационных документов (концепция, положения, должностные инструкции) - соблюдение консультантом норм и правил (качество и культура обслуживания)
Разработка решения	- соблюдение утвержденного плана мероприятий - приобретение нового опыта - реальные изменения, полученные в результате привлечения консультанта (новые системы, программы, возможности, поведение)
Внедрение решения	- сокращение издержек - повышение рентабельности - снижение риска в процессе принятия решения - удовлетворенность потребителей и т.д.
Примечание – составлено автором по изученным материалам	

Таким образом, выведение бизнес-процессов в отдельный филиал позволяет предприятию выйти на качественно новый уровень развития благодаря возможности концентрации на основном виде деятельности, оптимизации затрат и повышении качества услуг. Выведение бизнес-процессов в отдельный филиал реализуется как консалтинговый проект, имеющий собственную методику оценки эффективности. Также, чтобы понять какие факторы и критерии относятся к успеху проекта, а именно успеху проекта создания общих центров обслуживания, мы создали план управления выгодами проекта, в котором подробно описали осуществление каких выгод, будет считаться успехом проекта «Создание филиала Сервисная фабрика АО «Казахтелеком». Также в план управления выгодами, были включены мероприятия по оптимизации затрат, выполнение которых является обязательным показателем успешности внедрения модели ОЦО.

3 Анализ эффективности проекта «Создание филиала Сервисная фабрика АО «Казахтелеком»

3.1 Анализ оптимизации затрат в рамках проекта «Создание филиала Сервисная фабрика АО «Казахтелеком»

Изучение кейса является основным методом исследования в данной работе. Это исследование основано на публично обнародованной информации об АО «Казахтелеком», ежегодных отчетах, бизнес-планов, презентациях менеджеров проекта и других документах.

Филиал Сервисная фабрика был создан во втором полугодии 2019 года. Периодом анализа проекта является второе полугодие 2019 – первое полугодие 2020 годов. Имеются ограничения анализа в связи с тем, что проект создания ОЦО является проектом внутренней трансформации компании и многие данные не публикуются публично.

Основной целью проекта является увеличение дохода компании на долгосрочной перспективе. Осуществляется это за счёт следующих процедур:

- увеличения дохода от реализации недвижимости компании;
- реализации дублирующих автобаз;
- оптимизации затрат.

Согласно презентации по созданию Сервисной фабрики, оптимизация затрат достижима за счет следующих инициатив.

1. Оптимизация фонда оплаты труда
2. Оптимизации гаражных комплексов.
3. Перевод автотранспорта на газобаллонное оборудование.
4. Перевод автономных систем отопления зданий на газ.
5. Оптимизация эксплуатационных расходов.

Далее проведем анализ представленных инициатив по оптимизации затрат в рамках создания проекта.

Оптимизация фонда оплаты труда возможна за счет сокращения штатной численности персонала. По заявленным данным в бизнес-планах по созданию ОЦО, общий эффект от сокращения персонала должен был составить на 2019 год 85 млн. тг. Сокращение штатной численности происходит в связи с оптимизацией бизнес-процессов в компании, а также автоматизации бизнес-процессов, а также реорганизацией структуры компании.

Оптимизация гаражных комплексов. Планируется реализация 7 гаражных комплексов в южных регионах Казахстана. Единовременный доход от реализации объектов составит порядка 20 млн. тенге, а также ожидаемое снижение эксплуатационных расходов составит более 100 млн. тг.

Перевод автотранспорта на газобаллонное оборудование. Перевод транспортных средств филиалов Общества в количестве 336 единиц на использование газа в качестве моторного топлива. Экономия после

установки ГБО составляет до 50% в год за счет использования более дешёвого топлива.

Перевод автономных систем отопления зданий на газ. В существующих автономных системах отопления установлены котлы различных марок на дизельном топливе. Перевод отопления зданий с дизельного топлива на газ, позволит оптимизировать затраты порядка 22 млн. тг.

Оптимизация эксплуатационных расходов. Предполагается сокращение затрат на электроэнергию, коммунальные услуги, охрану объектов за счет высвобождения площадей общества. А также сокращение расходов на топливо, за счет представленных перевода транспорта и зданий на газовое топливо. Ожидаемая экономия на 2019 год составит 96 млн. тг.

На основании финансовой отчетности филиала составим таблицу по реализации плановых значений по оптимизации выше указанных затрат.

Таблица 5 - Результаты оптимизации затрат в Сервисной фабрике за 2019 год и первое полугодие 2020 года

(млн. тг)

№ п/п	Наименование инициатив	2019		2020	
		план	факт	план	Факт 1 полугодие
1	Оптимизация ФОТ	90	100	70	20
2	Оптимизация гаражных комплексов	15	7	-	-
3	Перевод автотранспорта на газобаллонное оборудование	9	16	41	26
4	Перевод автотранспорта на газобаллонное оборудование	5	5	22	5
5	Оптимизация эксплуатационных расходов	97	55	86	1
	Итого	216	183	219	52
Примечание – составлено автором по изученным материалам					

По данным таблицы можно увидеть основная доля приходится на оптимизацию ФОТ и эксплуатационных расходов. В 2019 году не удалось выполнить плановые значения в связи с тем, что некоторые объекты общества не были реализованы, как было запланировано в 2019 году

На основании плана реализации объектов недвижимости Общества, мы сформировали таблицу по исполнению плановых показателей (таблица 6).

Таблица 6 - Доход от реализации имущества

(млн. тг)

№ п/п	Наименование инициатив	2019		2020	
		план	факт	план	Факт 1 полугодие
1	Реализация объектов недвижимости	622	913	787	31
2	Реализация дублирующих автобаз			545	-
	Итого	622	913	1332	31
Примечание – составлено автором по изученным материалам					

Мероприятия по реализации автобаз были перенесены на 2020 год. По данным таблицы видно, что плановый показатель по реализации недвижимости был перевыполнен на 291 млн. тг. Фактические значения за 1 полугодие 2020 года существенно меньше плановых, в связи со сложившейся неблагоприятной ситуацией на рынке недвижимости из-за эпидемии COVID-19.

Проанализировав данные двух таблиц можно сделать вывод, что в 2019 году, все инициативы по оптимизации затрат в Сервисной фабрике были осуществлены, что привело к увеличению дохода компании на 800 млн. тг. Также надо отметить, что реализация инициатив запланирована сроком на трехлетний период и делать утверждение, что оптимизация затрат в рамках создания проекта Сервисная фабрика будет преждевременно.

3.2 Оптимизация бизнес-процессов Сервисной фабрики

В рамках создания филиала Сервисная фабрика было реализовано несколько проектов, направленных на оптимизацию бизнес-процессов.

Автоматизация внутренних процессов компании в отношении деятельности сотрудников АО «Казахтелеком».

Проект по автоматизации бизнес – процессов компании является одним из ключевых этапов в рамках модернизации деятельности Общества. До формирования филиала Сервисная фабрика, функционирование внутренних процессов Общества было децентрализованным в пределах всей филиальной сети. Для прежней модели деятельности внутренних процессов были характерны низкая эффективность рутинного функционала, низкий контроль за исполнением, а также долгий срок согласования всех типов документов и заявок.

К началу второго квартала 2020 года в Сервисной фабрике автоматизирован ряд бизнес – процессов на всех уровнях деятельности филиала. Произведено подключение филиалов и дочерних зависимых организаций (ДЗО) к цифровой автоматизированной системе ОЦО. Основные преимущества данной системы:

- централизация и автоматизация бизнес – процессов;
- прозрачность и высокий контроль эффективности;
- операционная экономия (ФОТ, расходы на инфраструктуру, расходы на техническую поддержку и другое).

Возможность сосредоточить ресурсы компании на решение основной задачи бизнеса – повышение продаж и увеличение прибыли.

В рамках каждого ОЦО было автоматизировано около 250 уникальных видов централизованных заявок для каждого филиала. Данная система способствовала интеграции между существующими ОЦО.

Следующим этапом данного проекта является подключение всех ДЗО и предоставление услуг Сервисной фабрики внешним клиентам. В рамках данной перспективы будут достигнуты:

- полная автоматизация бизнес – процессов группы компаний АО «Казахтелеком»;
- снижение затрат на подключение новых филиалов и ДЗО;
- возможность продажи VAS сервисов (Value Added Services - «дополнительные услуги» или «прибыль добавляющие услуги») внешним клиентам.

Система автоматизации CRM – Customer relationship management.

Проект по запуску системы CRM является значимым этапом в рамках развития и функционирования филиала Сервисная фабрика. Данная система автоматизации представляет собой заявочную систему на платформе Lotus Notes. Таким образом, в целях автоматизации внутренних процессов филиала, в Административном ОЦО реализованы маршруты заявок, внедрены исполнители и координаторы заявок и внедрены списки товаров, работ и услуг (ТРУ).

Данная система также позволила устранить проблемы с личными карточками сотрудников, возникшими при переводе в Сервисную фабрику. Модернизированы процессы подачи заявок. Оптимизированно время подачи заявок и их исполнения в целом. В 2020 году запланирована интеграция CRM со сторонней системой В37 по GPS. Реализована возможность мониторинга статистики, а также выгрузка отчетов по заявкам. За первый квартал 2020 года в работу поступило 47 418 заявок. В сравнении с четвертым кварталом 2019 года данный показатель увеличился практически в три раза (в четвертом квартале 2019 года общее количество заявок составило 15 474).

В 2020 году запланирован запуск второго этапа по данному проекту: интеграция системы CRM с программным обеспечением SAP. Данный этап представляет собой процесс настройки совместной работы модулей SAP и существующего программного обеспечения Lotus Notes. Она позволяет привести IT-среду к единому внутреннему коммуникационному стандарту и адаптировать ведение новых стандартов и технологий.

Для интеграции внутренних информационных систем компании с SAP ERP будут использованы современные интеграционные решения, основанные на платформе SAP NetWeaver. Их применение позволяет:

- создать единое информационное пространство;
- обеспечить доступность любой информации сотрудникам в зависимости от их должностных полномочий;
- повысить скорость и объемы передачи данных;
- обеспечить сохранность информации;
- повысить достоверность данных.

Интегрирование используемых компанией решений с возможностями SAP позволяет максимально эффективно использовать существующее программное обеспечение, избежать необоснованных затрат и повысить производительность труда.

Разработка цифрового проекта "Бот-чат".

Основной целью проекта «Бот-чат» является коммуникация с сотрудниками Общества в отношении уровня эффективности деятельности Сервисной фабрики, а также определение слабых сторон во всех общих центрах обслуживания.

Предпосылкой для разработки «Бот-чата» является инициатива по улучшению работы Сервисной фабрики в целом, за счет получения обратной связи по предоставленным услугам для сотрудников Общества.

Программа «Бот-чат» была создана на платформе Python. На данный момент в разработанной программе произведены настройка и формирование отделов и центров Сервисной фабрики. В 2020 году произведен перенос «Бот-чата» со стороннего сервера на сервер Общества. Официальный запуск «Бот-чата» запланирован к середине 2020года.

Эффект по оптимизации рабочих процессов Сервисной фабрики.

Финансовый ОЦО.

Автоматизация и роботизация процессов позволило в 2019 году повысить производительность труда за счет сокращения 1092 человека-часа в месяц.

Было реализовано более 143 уникальных видов централизованных заявок для каждого филиала.

Были созданы следующие электронные базы:

- авансовые отчеты и расчеты;
- доходы и дебиторская задолженность;
- внутренние акты на списание;
- движение ОС/НМА;
- НКС;
- служба учета налогов;
- движение ТМЗ;
- списание ОС через Центральный аппарат.

ОЦО по расчетам заработной платы. Было разработано более 28 уникальных видов централизованных заявок для каждого филиала. Были созданы следующие электронные базы:

- автоматизация процессов начисления заработной платы;
- займы;
- доверенности;
- интеграция с другими ОЦО;
- автоматическое формирование отчётов;
- оценка исполнения заявок;
- подключение ДЗО к ОЦО.

ОЦО по юридической функции. Было реализовано:

– более 16 уникальных видов централизованных заявок для каждого филиала;

– автоматизация процессов юридического сопровождения;

– механизм защищенной печати документов, с добавлением QR-кодов и водяных знаков;

- доверенности;
- централизация нормативно-правовой документации;
- библиотека юридических заключений;
- интеграция с Порталом закупок ДТК;
- автоматическое формирование отчётов;
- оценка исполнения заявок.

Административное ОЦО. Было реализовано:

– более 22 уникальных видов централизованных заявок для каждого филиала;

– автоматизация административных процессов, ремонт, транспорт, аренда, обслуживание зданий и т.д.;

– автоматизация отчета DashBoard;

– интеграция с другими ОЦО.

Проанализировав результаты оптимизации бизнес-процессов, можно сделать вывод, что благодаря реализации проектов по автоматизации бизнес-процессов, наблюдается положительный эффект на работе филиала.

Согласно данным HR ОЦО, представим динамику заявок за период 2018-2019гг. (рисунок 8).

Как видно из рисунка, количество проводимых транзакций увеличились на 61% по сравнению с базовым годом. Количество выпущенных приказов на предоставление отпусков увеличилось на 24%. Производительность выпусков приказов на командировки увеличились на 62%. Выпуск прочих приказов по кадровому составу, материальной помощи, по взысканиям и т.д. увеличился на 49%.

Благодаря успешной реализации проектов по автоматизации бизнес-процессов удалось достичь поставленных задач перед Общими центрами обслуживания. Очевидно, что скорость обработки заявок увеличилась по

всем ОЦО, особенно это касается HR-ОЦО. Большая доля всех заявок, приходится именно по вопросам кадрового сопровождения.



Рисунок 8 - Динамика исполнения заявок HR ОЦО

Примечание – составлено автором по изученным материалам

Как видно из рисунка 8, наблюдается положительная тенденция по увеличению скорости и объемов обрабатываемых заявок HR ОЦО. Данные результаты были достигнуты благодаря внедрению модели общих центров обслуживания, а также реализации программ автоматизации.

3.3 Анализ эффективности проекта «Создание филиала Сервисная фабрика АО «Казахтелеком»

Ожидаемый экономический эффект от создания Сервисной фабрики приведен в таблице 7.

Таблица 7 - Ожидаемый экономический эффект от создания Сервисной фабрики

(млн.тг)				
Наименование инициатив	2019	2020	2021	Итого
Инициативы:	85	161	155	401
ОЦО по юридической функции	10	9	9	28

Продолжение таблицы №7

НР ОЦО	24	24	18	66
ОЦО по зарплатной функции	10	11	11	32
ОЦО по финансовой функции	41	42	42	125
Административный ОЦО	-	75	75	150
Дополнительный экономический эффект	719	1 532	1 604	3 852
Экономия опер. расходов:	97	199	383	677
ГБО	-	41	41	81
АСО	-	23	23	45
Экспл. расходы на недвижимость	97	86	232	415
Экспл. расходы на автобазы	-	49	87	136
Доход от реализации:	622	1 333	1 221	3 175
Реализация объектов недв.	622	787	572	1 981
Реализация дублирующих а/б	-	546	649	1 194
ИТОГО	804	1 693	1 759	4 253
Примечание – составлено автором по изученным материалам				

На основании финансовой отчетности за 2019 год, а также данных бизнес-планов по созданию ОЦО, я провела расчеты исполнения эффективности четырех ОЦО. Результаты представлены на рисунке 8.

Экономический эффект был достигнут за счет следующих показателей:

- сокращение расходов на фонд оплаты труда;
- сокращение эксплуатационных расходов;
- сокращение прочих операционных расходов;
- реализация объектов недвижимости.

Как видно из рисунка 9 основной процент невыполнения плановых значений (15%) приходится на показатель «Экономия операционных расходов». Также есть маленький процент невыполнения плана по Финансовому ОЦО на 26%, при этом наблюдается превышение плановых показателей по доходу от реализации, ОЦО по юридической функции, НР ОЦО, ОЦО по расчетам заработной платы. Анализ проведен на основании исполнения операционного бюджета Общества и внутренней отчетности филиала. Далее мы составим матрицу отслеживания требования, для выявления возможных причин невыполнения такого показателя как экономия операционных расходов, так как обязательным условием

выполнения всех поставленных инициатив, является четкое планирование шагов, по которым они осуществляются.

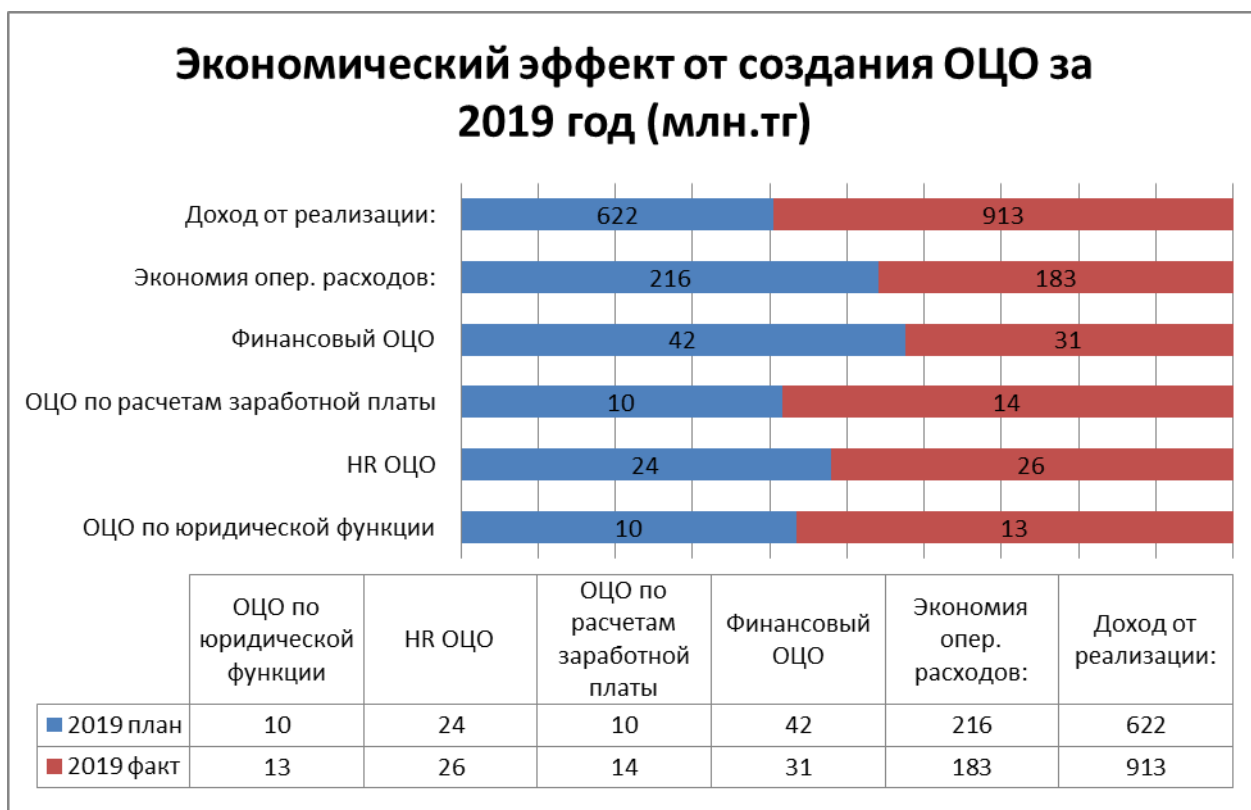


Рисунок 9 - Экономический эффект от создания ОЦО за 2019 год
Примечание – составлено автором по изученным материалам

Путем составления матрицы прослеживания требований проекта, мы хотим выявить соответствия и несоответствия между содержанием проекта и планом управления его выгодами.

Матрица прослеживания требований или же requirements traceability matrix (сокр. – RTM) была составлена на основании Содержания проекта «Создание филиала Сервисная фабрика АО «Казахтелеком» (приложение А) и Плана управления выгодами проекта (таблица 2).

RTM проекта проиллюстрирована в Приложении Б.

Исследовав RTM проекта, мы увидели, что не были прописаны требования для достижения следующих выгод.

1. Централизация поддерживающих и вспомогательных функций. Для этой выгоды не было прописано главное требование по передаче бюджетов. Для централизации функции были переданы транспортные средства, основные средства, складские запасы, недвижимость и прочее в распоряжение Сервисной фабрики, что подразумевает передаче сопутствующих бюджетов в филиал. В связи с тем, что данное требование не было подробно прописано, что имелись трудности в процессе передаче бюджетов, что привело к неисполнению некоторых инициатив.

2. Оптимизация закупочных процедур. Для данной выгоды не были прописаны требования, что приведет к увеличению сроков закупочных процедур, следовательно, неэффективной работе филиала, не освоению бюджетов, дефицита товаров и услуг, что приведет в последствии к неудовлетворению внутренних пользователей проекта.

3. Вывод в аутсорсинг большегрузного грузового транспорта. Для данной выгоды прописано одно требование «по выполнению показателей операционного бюджета», что не определяет четких действий, для достижения этой выгоды. Данная выгода позволит увеличить коэффициент использования парка, за счет использования услуг аренды большегрузного грузового транспорта. Также это позволит сократить расходы на содержание транспорта, и положительности скажется на деятельности филиала.

4. Перевод обслуживания ТС в сторонних СТО. Для данной выгоды прописано одно требование «по выполнению показателей операционного бюджета», что не определяет четких действий, для достижения этой выгоды. Данная выгода позволит увеличить коэффициент использования парка, за счет использования услуг аренды большегрузного грузового транспорта. Также это позволит сократить расходы на содержание транспорта, и положительности скажется на деятельности филиала.

5. Оптимизация гаражных комплексов. Для данной выгоды прописано одно требование «утверждение плановых показателей филиала по оптимизации объектов недвижимости», что не определяет четких действий, для достижения этой выгоды. Согласно плану управления выгода эффект от оптимизации составит 15 млн. тг.

6. Оптимизация дублирующих автобаз в регионах. Для данной выгоды прописано одно требование «утверждение плановых показателей филиала по оптимизации объектов недвижимости», что не определяет четких действий, для достижения этой выгоды. Согласно плану управления выгода эффект от оптимизации составит 545 млн. тг.

Как показывает предыдущий анализ оптимизации затрат в Сервисной фабрике (таблица 5) и доход от реализации имущества (таблица 6) плановые показатели были достигнуты не по всем критериям. Анализ RTM вывел несоответствия, которые могут являться причиной невыполнения данных показателей.

RTM показывает, что есть проблема между взаимосвязью содержания проекта с его выгодами. Сложность этих требований указывает на то, что было бы преждевременно предлагать комплексное решение. Это сложная проблема, требующая улучшений во многих различных областях и которая требует дополнительных исследований.

Как видно из анализа плановые показатели экономического эффекта от создания ОЦО за 2019 год были достигнуты не в полном объеме, но при этом можно наблюдать положительный экономический эффект.

На основе проведенного анализа можно сделать следующие заключения по успешности реализации проекта «Создание филиала Сервисная фабрика АО «Казахтелеком».

1. Наблюдается положительный экономический эффект.
2. Большинство инициатив по оптимизации затрат были выполнены.
3. Проекты по оптимизации бизнес-процессов были успешно реализованы.
4. Анализ матрицы отслеживания требований показал, какие выгоды проекта были не реализованы.

По результатам проведенного исследования можно считать проект «Создания филиала Сервисная фабрика АО «Казахтелеком» успешным, с некоторыми допущениями.

1. Проект является долгосрочным, срок его реализации 3 года.
2. Расчеты показывают период 2019 год и первую половину 2020 года, что не отражает полный эффект от завершения проекта.
3. Многие инициативы по оптимизации затрат запланированы на несколько лет и как видно из анализа, некоторые инициативы не были реализованы в 2020 году, из-за сложившейся в стране чрезвычайной ситуации, в связи с вирусом Covid-19.

С точки зрения выполнения сроков проекта, его также можно считать успешным, т.к. согласно содержанию проекта (приложение А) срок создания функционирующего филиала приходится на вторую половину 2019 года. Решение о создании нового филиала «Сервисная фабрика» было принято в начале 2019 года советом директоров АО «Казахтелеком».

Как упоминалось выше принять окончательное решение об успешности или провале проекта на данном этапе будет затруднительно. Проект создания ОЦО является долгосрочным и трудоемким. По окончании сроков его реализации нужно провести другое исследование, с более глубоким анализом, возможно в рамках докторантуры.

Поскольку это исследование проводилось в рамках одной организации, результаты могут не распространяться на другие организации. Поэтому важно изучить другие организации, использующие стратегию общих служб, чтобы выяснить влияние этой стратегии на эти организации. Исследование проблем, с которыми сталкиваются организации в процессе перехода к общим центрам обслуживания, и стратегий, используемых для противодействия таким проблемам, также могут быть полезны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

За исследуемый период филиал Сервисная фабрика АО «Казахтелеком» показал положительные эффекты от внедрения модели Общих центров обслуживания. Основные поставленные цели перед компанией были достигнуты. Это было возможно за счет следующих факторов.

1. Поддержка руководства компании. Руководители оказали большую поддержку на этапе формирования проекта, что позволило запустить проект в установленные сроки.

2. Работники. Важным фактором успеха проекта являются работники, которые выполняют все требования.

3. Обратная связь. Слаженная работа между исполнителями и руководством способствовала быстрому решению возникших проблем.

4. Информационные технологии. Совершенствование информационных технологий помогло в достижении одной из важных задач по автоматизации бизнес-процессов.

На основе проведенного анализа можно сделать следующие заключения по успешности реализации проекта «Создание филиала Сервисная фабрика АО «Казахтелеком».

1. Наблюдается положительный экономический эффект.

2. Большинство инициатив по оптимизации затрат были выполнены.

3. Проекты по оптимизации бизнес-процессов были успешно реализованы.

4. Анализ матрицы отслеживания требований показал, какие выгоды проекта были не реализованы.

Оптимизация затрат была достигнута за счет следующих мероприятий:

1. Сокращение штатных единиц, за счет оптимизации бизнес-процессов.

2. Реализация объектов недвижимости.

3. Сокращение эксплуатационных расходов на здания и сооружения.

Важно отметить, что принять окончательное решение об успешности или провале проекта Сервисная фабрика на данном этапе не представляется, в связи со следующим:

- проект является долгосрочным, срок его реализации 3 года;
- расчеты показывают период 2019 год и первую половину 2020 года, что не отражает полный эффект от завершения проекта;

- многие инициативы по оптимизации затрат запланированы на несколько лет и как видно из анализа, некоторые инициативы не были реализованы в 2020 году, из-за сложившейся в стране чрезвычайной ситуации, в связи с вирусом Covid-19.

В то время как недавние работы были сосредоточены на исследовании конкретных случаев, чтобы исследовать большой набор связанных и

несвязанных факторов, исследование результатов воздействия ОЦО остается скудным.

Поскольку это исследование проводилось в рамках одной организации, результаты могут не распространяться на другие организации. Поэтому важно изучить другие организации, использующие стратегию общих служб, чтобы выяснить влияние этой стратегии на эти организации. Исследование проблем, с которыми сталкиваются организации в процессе перехода к общим центрам обслуживания, и стратегий, используемых для противодействия таким проблемам, также могут быть полезны.

СПИСОК ИСПОЛЪЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Брейли, Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли – М.: Экзамен, 2018. – 412.
- 2 Горбачева, Л. А. Анализ прибыли и рентабельности [Текст] / Л. А. Горбачева. – М. : Экономика, 2018. – 95.
- 3 Донцова, Л. В. Анализ бухгалтерской отчетности [Текст] / Л. В. Донцова, Н. Н. Никифорова. – М. : Изд-во «ДИС», 2017. – 208.
- 4 Чернопятав А.М. Управление затратами. Учебник – М.: РУСАЙНС, 2017. – 234.
- 5 Alan M. Rugman, Alain Verbeke. Global Corporate Strategy and Trade Policy. – London: Routledge, 2017. – 182.
- 6 Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент: Учебник – М.: «Эксмо», 2016. – 683.
- 7 Горбачева, Л. А. Анализ прибыли и рентабельности [Текст] / Л. А. Горбачева. – М. : Экономика, 2018. – 95.
- 8 Корпоративные финансы: учебник / коллектив авторов; под ред. М.А. Эскиндарова, М.А. Федотовой. – М.: КНОРУС, 2016. – 480.
9. Заяц, Н. Е. Финансы предприятий [Текст] / Н. Е. Заяц, Т. И. Василевская. – Минск: Сова, 2017. – 336.
10. Чернопятав А.М. Управление затратами. Учебник – М.: РУСАЙНС, 2017. – 234.
11. Гиляровская, Л. Т. Экономический анализ [Текст]: Учебник для вузов / Л. Т. Гиляровская. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 563.
12. Юферова, А.А. Организация общего центра обслуживания как способ оптимизации бизнес-процессов на предприятии / А.А. Юферова, А.В. Аникин // Молодой ученый. – 2014. – №8. – С. 647-649. (<https://moluch.ru/archive/67/11378/>).
13. Иванова Т. Общие центры финансового обслуживания как способ оптимизации бизнес-процессов на предприятии / Т. Иванова // Финансовая газета: Региональный выпуск. – 2010. – №17. – С. 32-38.
14. Schulman, D.S., Harmer, M.J., Dunleavy, J.R., and Lusk, J.S. 1999. Shared Services: Adding Value To Business Units. John Wiley & Sons, Inc.
15. Miles, T. 2011. Applying shared services to public sector property and facilities asset management, in IET and IAM Asset Management Conference, November 30–December 1 2011, London, Great Britain. URL: <http://www.crossref.org/iPage?doi=10.1049%2Fcp.2011.0561>.
16. Accenture Federal Services. 2015. High performance outcomes: Government shared services [online], [cited...]. URL: https://www.accenture.com/t20150929T041550__w__/usen/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_22/Accenture-High-Performance-Outcomes-government-Shared-Services.pdf.
17. Rudzioniene, K.; Sakalauskiene, R. 2014. Shared service center factors and return on investment, Social Sciences 83(1): 55–62.

18. Civinskas, R.; Dvorak, J. 2011. Viešuju paslaugu teikimo centru steigimo galimybės Lietuvoje, Tiltai 4(57): 77–93. ISSN 1392-3137.
19. PwC. 2015. Central and Eastern Europe (CEE) by By Paul Stewart, Managing Partner. Shared service centres in Central and Eastern Europe – Moving up the value curve. Personal access to information.
20. Anupam Govil & Gurmeet S. Chopra (2013) Best Practices in Adopting a Shared Services Model, Avasant. [avasant.com/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=632](https://www.avasant.com/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=632).
21. Deloitte (2011) Shared Service Hand Book – Hit the Road, Deloitte.
22. Ulrich, D, Brockbank, W, Allen, J, HR Transformation, TMTC Journal of Management 2009.
23. Corporate Leadership Council Driving Performance and Retention Through Employee Engagement – 2004 - Lodon, Great Britain Available from Internet: https://www.stcloudstate.edu/humanresources/_files/documents/supv-brown-bag/employee-engagement.pdf.
24. PwC, Shared Services Centres 2014 Moving towards Centres of Excellence, 2014. URL: <https://www.pwc.com/sk/en/shared-services-centres/assets/ssc-survey-2014.pdf>.
25. Казахтелеком // Википедия. [2020]. Дата обновления: 11.06.2020. URL: <https://ru.wikipedia.org/?oldid=108680666> (дата обращения: 11.06.2020).
26. Jack R. Meredith, Samuel J. Mantel Jr. Project Management: A Managerial Approach 8th Edition, 2011 – p. 332.
27. Dvir, D. Ben-David, A. Sadeh, A. & Shenhar, A. J. 2006, “Critical managerial factors affecting defense projects success: A comparison between neural network and regression analysis”, Engineering Applications of Artificial Intelligence, No. 19 pp. 535–543.
28. Baccarini, D. 1999, “The logical framework method for defining project success”, Project Management Journal, Vol. 30, No. 4, pp. 25-32.
29. Turner, J. R. 2008, The handbook of projectbased management: Leading Strategic Change in Organizations, McGraw-Hill, New York.
30. Collins, A. & Baccarini, D. 2004, “Project Success - A Survey”, Journal of Construction Research, Vol. 5, No. 2, pp. 211-231.
31. De Wit, A. 1988, “Measurement of project success”, International Journal of Project Management, Vol. 6.
32. Munns, A. K. & Bjeirmi, B. F. 1996, “The role of project management in achieving project success”, International Journal of Project Management, Vol. 14, No. 2, pp. 81-87.
33. Cooke-Davies, T. 2002, “The ‘real’ success factors on projects”, International Journal of Project Management, Vol. 20, No. 3, pp. 185-190.
34. Ahadzie, D.K. Proverbs, D.G. & Olomolaiye, P.O. 2007, “Critical success criteria for mass house building projects in developing countries”, International Journal of Project Management.
35. Lester, A. 2007, Project Management: Planning and control, Elsevier, New York.

36. Project management institution 2004, A guide to project management body of knowledge, PMI, Pennsylvania, USA.
37. Dvir, D. & Lechler, T. 2004, "Plans are nothing", changing plans is everything: the impact of changes on project success, *Research Policy*, Vol. 33, pp. 1–15.
38. Belout, A. & Gauvreau, C. 2004, "Factors influencing project success: the impact of human resource management", *International Journal of Project Management*, Vol. 22, pp. 1–11.
39. Nguyen, L. D. Ogunlana, S. O. & Lan, D. T. X. 2004, "A study on project success factors in large construction projects in Vietnam", *Construction and Architectural Management*, Vol. 11, N. 6, pp. 404–413.
40. Chung, C. & Huda, A. 2004, *Field guide to project management*, 2nd Edition, John Wiley & Sons, pp. 57-70 (Practical tools and new developments in project selection).
41. Hartman, F. & Ashrafi, R. 2002, "Project Management in the Information Systems and Information Technologies Industries", *Project Management Journal*, Vol. 33, No. 3, pp. 5-15.
42. Verner, J.M. Evanco, W.M. & Cerpa, N. 2007, "State of the practice: an exploratory analysis of schedule estimation and software project success prediction", *Information and Software Technology*, Vol. 49, pp. 181–193.
43. El-Saboni, M. Aouad, G. & Sabouni, A. 2009, "Electronic communication systems effects on the success of construction projects in United Arab Emirates", *Advanced Engineering Informatics*, Vol. 23, pp. 130-138.
44. Lim, C. S. & Mohamed, M. Z. 1999, "Criteria of project success: an exploratory re-examination", *International Journal of Project Management*, Vol. 17, No. 4, pp. 243-248.
45. Kerzner, H. 2006, *Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence*, John Wiley, New York.
46. Freeman, M. & Beale, P. 1992, *Measuring project success*, *Project Management Journal*, Vol. 23, No. 1, pp. 8–17.
47. Ahadzie, D.K. Proverbs, D.G. & Olomolaiye, P.O. 2007, "Critical success criteria for mass house building projects in developing countries", *International Journal of Project Management*.
48. Thomas, G. & Fernandez, W. 2008, "Success in IT projects: A matter of definition?", *International Journal of Project Management*, Vo. 26, pp. 733–742
49. PMI (2008) *A Guide to the Project Management Book of Knowledge (PMBOK)*. 4th Edition, Project Management Institute, Newtown Square.
50. German Project Management Association, 2010. *German Project Management Association—Global Project Management Survey*. URL: http://www.gpmipma.de/know_how/studienergebnisse/global_pm_survey.html/
51. Price Waterhouse Coopers, 2007. *Insights and Trends: Current Programme and Project Management Practices*, 1st ed. Price Waterhouse Coopers, London.

52. Jenner, S., 2012. *Managing Benefits: Optimizing the Return From Investments*, 1st ed. TSO, London.
53. Jenner, S., 2010. *Transforming Government and Public Services: Realising Benefits Through Project Portfolio Management*, First ed. Ashgate, Burlington.
54. Pinto, J.K., Mantel, S.J., 1990. The causes of project failure. *IEEE Trans. Eng. Manag.* 37 (4), 269–276.
55. Ika, L.A., 2009. Project success as a topic in project management journals. *Proj. Manag. J.* 40 (4), 6–19.
56. Camilleri, E., 2011. *Project Success: Critical Factors and Behaviours*, First ed. Gower Publishing Limited, Farnham.
57. Chittenden, J., Bon, J.V., 2006. *Programme Management based on MSP: A Management Guide*, First ed. Van Haren Pub, Zaltbommel.
58. The Standard for Program Management, PMI. Definitions.
59. Ward, J., Daniel, E., 2006. *Benefits Management—Delivering Value From IS & IT Investments*, 1st ed. John Wiley and Sons, Chichester.
60. Carlos Eduardo, Martins Serra, Martin Kunc *Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies International Journal of Project Management* 33 (2015) 53–66.
61. Gotel, O., Finkelstein, A. An Analysis of the Requirements Traceability Problem *Proc. of First International Conference on Requirements Engineering*, 1994, pages 94-101.
62. Ramesh, B., Jarke, M. Toward Reference Models for Requirements Traceability *IEEE Transactions on Software Engineering*, Vol. 27, No. 1, January 2001, pages 58-93.
63. Orlena C. Z. Gotel & Anthony C. W. Finkelstein An Analysis of the Requirements Traceability Problem *Imperial College of Science, Technology & Medicine Department of Computing*.
64. Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2013). Exploring the central characteristics of HR shared services: Evidence from a critical case study in The Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 487e513.
65. Forst, L. (2001). Shared services: a leg up on acquisition payoffs, *Business Europe*, Vol.41 Issue 8. April.
66. Aksin, Z. O., & Masini, A. (2008). Effective strategies for internal outsourcing and offshoring of business services: An empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 26(2), 239e256.
67. Ramphal, R. (2011). The performance of south African shared services. *The South African Journal of Industrial Engineering*, 22(1).
68. Redman, T., Snape, E., Wass, J., & Hamilton, P. (2007). Evaluating the human resource shared services model: Evidence from the NHS. *International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1486e1506.

69. Janssen, M., & Joha, A. (2006). Governance of shared services in public administration. In Proceedings of the 12th Americas conference on information systems, 2006, Acapulco, Mexico.

70. Dollery, B., & Grant, B. (2009). Tortoises and Hares: The Race to Shared Services Across Australian State and Territory Jurisdictions. *International Journal of Public Administration*, 33(1), 43e54.

Приложение А

Содержание проекта «Создание филиала Сервисная фабрика АО «Казахтелеком»»

		Начало	Конец	Ответственные СП
Подготовительные мероприятия				
BR1				ЮО/ Спец. по качеству/ ОКО/ ЦПХО/ Главный бухгалтер/ Юр. ОЦО/ СПП/ ЦКП/ ТЦ
	Юридические процедуры	6 ноя 18	30 июня 19	
FR1.1	Регистрация нового филиала АО "Казахтелеком" в органах юстиции	6 ноя 18	22 ноя 18	ЮО
FR1.2	Подготовка внутренней документации (Положение о филиале)	5 дек 18	1 фев 19	Специалист по качеству/ ЮО
FR1.3	Перерегистрация автотранспорта	20 ноя 18	25 фев 19	ТЦ
5	Составление графика переоформления ТС	20 ноя 18	24 ноя 18	ТЦ
6	Поэтапное переоформление ТС (возможно изменение сроков в рамках создания транспортного ОЦО)	27 ноя 18	25 фев 19	ТЦ
FR1.4	Делегирование прав в регионах	4 дек 18	31 янв 19	СПП/Юр. ОЦО/ ЦКП
8	право подписи на счетах-фактурах и уведомлениях	3 янв 19	31 янв 19	СПП/Юр. ОЦО
9	право заключение договоров по гос. закупу	4 дек 18	15 дек 18	ЦКП/Юр. ОЦО
BR2				ГД РДТ/Директора по направлениям/О УП/ЮО
	HR процедуры (Персонал)	1 ноя 18	1 мая 19	
FR2.1	Выдача уведомлений сотрудникам объединяемых филиалов	1 ноя 18	15 ноя 18	ОУП
12	подготовка перечня сотрудников для перевода / сокращения и подготовка уведомлений о переводе / сокращении	1 ноя 18	1 мая 19	ОУП
FR2.2	Подготовка штатного расписания объединенного филиала	20 ноя 18	1 июля 19	ГД РДТ/Директора по направлениям/О УП
14	разработка ШР по подразделениям блока операционной эффективности	1 фев 19	1 июля 19	Дир. Опер. Эффект./ОУП
15	разработка ШР по подразделениям финансового	20 ноя 18	1 мар 19	ФД РДТ/ОУП

	блока			
16	разработка ШПР по подразделениям HR блока	20 ноя 18	8 дек 18	HR дир РДТ/ОУП
17	свод ШПР по блокам и подготовка единого ШПР на утверждение	1 июн 19	1 июл 19	ГД РДТ/ОУП
FR2.3	Кадровая подборка работников и заключение трудовых договоров			ОУП/ HR дир. РДТ/ Директора по направлениям
19	подбор персонала по подразделениям блока операционной эффективности			ОУП/Дир. Опер. Эффект./HR дир. РДТ
20	подбор персонала по подразделениям финансового блока	20 дек 18	1 май 19	ОУП/Дир. ФД/HR
21	подбор персонала по подразделениям HR блока	20 дек 18	2 май 19	дир. РДТ
22	заключение дополнительных соглашений	20 дек 18	3 май 19	ОУП/HR дир. РДТ
23	подготовка приказа о переводах для существующих и заключении договоров с новыми сотрудниками, согласование, утверждение у ГД	20 дек 18	4 май 19	ОУП / HR дир./ЮО
24	контроль перевода работников в системе SAP на вновь созданные должности	20 дек 18	5 май 19	ОУП/HR дир.
		20 дек 18	6 май 19	ОУП/HR дир.
BR3				СБУиО / МОЛ РСП/ ЦПХО/ РСП/ Глав. Бухгалтер
	Финансовые процедуры	30 ноя 18	31 янв 19	
FR3.1	Составление и перезаключение договоров с МОЛ	4 дек 18	29 дек 18	СБУиО
FR3.2	Передача документов и подписание актов приема - передачи	4 дек 18	31 янв 19	Глав. бухгалтер / РСП
28	финансовых документов	4 дек 18	30 янв 19	Глав. бухгалтер / РСП
29	финансовой и налоговой отчетности	4 дек 18	30 янв 19	Глав. бухгалтер
30	подписание акта приема-передачи (баланс, все бухгалтерские счета)	3 янв 19	31 янв 19	Глав. бухгалтер
31	подготовка и подписание актов проверок остатков на складе	3 янв 19	31 янв 19	Глав. бухгалтер/ЦПХО
32	подготовка и подписание актов приема-передачи складских и прочих документов	3 янв 19	31 янв 19	Глав. бухгалтер/ЦПХО
33	подготовка и подписание актов приема-передачи документов на недвижимость (перемещение на баланс филиала)	3 янв 19	31 янв 19	Глав. бухгалтер/ЦПХО
FR3.4	Открытие новых банковских счетов	4 дек 18	18 дек 18	СБУиО
FR3.5	Перерегистрация в Налоговом комитете, открытие новых л/счетов в НК	30 ноя 18	31 янв 19	Глав. бухгалтер
36	открытие новых лицевых счетов после регистрации в НК	3 янв 19	31 янв 19	Глав. Бухгалтер

37	прием-передача лицевых счетов с НК	3 янв 19	31 янв 19	Глав. Бухгалтер
38	изготовление печатей/штампов нового филиала	30 ноя 18	13 дек 18	ЦПХО/ОКО
BR4	Инфраструктура	11 дек 18	19 янв 19	ЦПХО/ СБнОТ
FR4.1	Подготовка рабочих мест для новых/переезжающих в начале 2018 года сотрудников	3 янв 19	18 янв 19	ЦПХО
39	Обеспечение местом (стол, стул, шкафчик)	3 янв 19	18 янв 19	ЦПХО
40	Обеспечение персональным компьютером или ноутбуком	3 янв 19	18 янв 19	ЦПХО
41	Обеспечение стационарным телефоном	3 янв 19	18 янв 19	ЦПХО
BR5	ИТ инфраструктура	11 дек 18	1 янв 19	ДИС
FR5.1	Расширение скорости доступа локальной сети и доступа в интернет	11 дек 18	1 янв 19	ДИС
51	Оценка расширения сети доступа	11 дек 18	19 дек 18	ДИС
52	Проведение работ по расширению доступа	19 дек 18	25 дек 18	ДИС
53	Тестирование обновления сети доступа	25 дек 18	1 янв 19	ДИС
FR5.2	Расширение серверов для новых данных РДТ	11 дек 18	25 дек 18	ДИС
55	Оценка расширения серверов для данных РДТ	11 дек 18	19 дек 18	ДИС
56	Проведение работ по расширению серверной мощности	19 дек 18	25 дек 18	ДИС
57	Тестирование обновления мощностей	25 дек 18	1 янв 19	ДИС
FR5.3	Обновление доступов в ИТ системы	11 дек 18	1 янв 19	ДИС
59	Формирование списка сотрудников и ИТ систем для организации доступа	11 дек 18	19 дек 18	ДИС
60	Проведение работ по организации доступа	19 дек 18	25 дек 18	ДИС
61	Тестирование доступов	25 дек 18	1 янв 19	ДИС
BR6	Прочие мероприятия (включая информационные системы)	23 ноя 18	28 янв 19	ДИС/ блок ИТ ЦА/ ОЭиФ/ СПП/ Спец. по общ./ ОУП
FR6.1	Обеспечение готовности информационных систем	6 дек 18	21 янв 19	ДИС/ блок ИТ ЦА/ ОЭиФ/ СПП
64	выделение кураторов в блоке ИТ на период интеграции	29 ноя 18	29 ноя 18	ДИС

65	формирование рабочей группы для подготовки ТЗ по Siebel и SAP			ДИС/ блок ИТ ЦА/ ОЭиФ/ СПП/ ОЭиФ Алматытелеком или Астанателеком/ СУП Алматытелеком или Астанателеком
		6 дек 18	8 дек 18	
66	подготовка технического задания на автоматизированную миграцию баз данных SAP и централизацию баз Siebel	11 дек 18	15 дек 18	Рабочая группа
67	разработка плана мероприятий по миграции баз данных SAP и централизации баз Siebel	16 дек 18	18 дек 18	Рабочая группа
68	проведение миграции баз данных SAP и централизации баз Siebel	20 дек 18	21 янв 19	ДИС
69	тестирование корректности работы баз данных	24 янв 19	28 янв 19	ДИС/ ОЭиФ/ СПП
FR6.2	Уведомления внешних организаций	2 дек 18	29 дек 18	РСП
71	подготовка и рассылка уведомлений по заключенным договорам	2 дек 18	29 дек 18	РСП согласно заключенным договорам
72	размещение в СМИ информации об объединении и изменении наименования филиала	2 дек 18	29 дек 18	Спец. по связям с общественностью
73	уведомление органов занятости о высвобождении персонала	23 ноя 18	30 ноя 18	ОУП

Мероприятия по минимизации рисков

BR7				ГД РДТ/ Директора по направлениям/ Главные дир. ЦА/ ОУП
	Мероприятия по обеспечению социальной стабильности	24 авг 18	30 дек 18	
FR7.1	Проведение встреч с коллективом филиалов	1 ноя 18	30 дек 18	ГД РДТ
76	Проведение встреч Председателя Правления с коллективом ряда филиалов	22 ноя 18	24 ноя 18	Председатель Правления
77	Онлайн конференция с Председателем Правления (ответы на вопросы сотрудников филиалов по трансформации структуры)	2 дек 18	2 дек 18	Председатель Правления
FR7.2	Проведение встреч с сокращаемыми сотрудниками	1 ноя 18	29 дек 18	ГД РДТ/ Директора по направлениям
80	Индивидуальные встречи с работниками, не получившими приглашение на работу в филиал	20 май 19	29 май 19	Дир. В2С РДТ/Дир. В2В РДТ/Дир. ТУМС РДТ/ФД РДТ/Дир. Опер. Эффект.

FR7.3	Совместная работа с профсоюзом по снятию соц. напряженности работников филиалов Коммуникации с сотрудниками компании, ГО и общественности	2 ноя 18	30 дек 18	ОУП
FR7.4		24 авг 18	30 дек 18	Офис трансформации, РСП

BR8				ОУП/ ДУРП/ ГД РДТ/ Директора по направлениям
	Мероприятия по удержанию ключевого персонала	20 ноя 18	16 дек 18	
FR8.1	Определение перечня ключевого персонала (в частности сотрудников коммерческого блока)	20 ноя 18	22 ноя 18	ОУП/Директора по направлениям
FR8.2	Определение возможных инструментов удержания (денежная мотивация, стимулирование участия в конкурсе, стимулирование участия в конкурсе на другие позиции)	27 ноя 18	30 ноя 18	ДУРП/ГД РДТ
FR8.3	Проведение встреч с ключевым персоналом и обсуждение предложений по удержанию	1 дек 18	4 дек 18	ОУП/Директора по направлениям
FR8.4	Проведение мероприятий для удержания ключевых сотрудников	3 дек 18	16 дек 18	ОУП

Выстраивание работы нового филиала

BR9				Директора по направлениям, ФД ЦА/ Глав. бухгалтер/ ЮО/ специалист по качеству/ ОКО/ ОЭиФ/ СЭиРСТ/ СПП/ СМ/ ОАиМ/ ТЦ/ ЦПХО
	Процессы	4 дек 19	12 янв 20	
FR9.1	Анализ работы регионов			ОКО/ ОЭиФ/ СЭиРСТ/ СПП/ СМ/ ОАиМ/ Глав. бухгалтер/ ТЦ/ ЦПХО
91	сбор количественных и качественных показателей регионов для анализа эффективности деятельности	4 дек 19	12 янв 19	ОКО/ ОЭиФ/ СЭиРСТ/ СПП/ СМ/ ОАиМ/ Глав. бухгалтер/ ТЦ/ ЦПХО
92	анализ и подготовка отчетов по деятельности регионов с зонами отклонений	4 май 19	29 май 19	ОКО/ ОЭиФ/ СЭиРСТ/ СПП/ СМ/ ОАиМ/ Глав. бухгалтер/ ТЦ/ ЦПХО
		16 июн 18	12 янв 20	ОКО/ ОЭиФ/ СЭиРСТ/ СПП/ СМ/ ОАиМ/ Глав. бухгалтер/ ТЦ/ ЦПХО

FR9.2	Обновление карт процессов взаимодействия с ОЦО:			ФД РДТ/ СБУиО/ФД ЦА/ ЮО/ ЮД ЦА
	по HR блоку	4 дек 18	22 июн 19	
	по блоку операционной эффективности			
94	по бухгалтерскому учету	4 мар 18	22 июн 19	ФД РДТ/ СБУиО/ФД ЦА
95	по юридической функции	4 мар 18	22 дек 19	ЮО/ ЮД ЦА
FR9.3	Обновление НРД (положения, ДИ, карты процессов и регламенты, НРД по СМК)			Директора по направлениям/ Специалист по качеству
		3 янв 19	23 июн 19	
97	положения о подразделениях, должностные инструкции			Директора по направлениям/ Специалист по качеству
		3 янв 19	26 июн 19	
98	карты процессов и регламенты, НРД по СМК			Директора по направлениям/ Специалист по качеству
		29 янв 19	23 июн 19	

BR10				ОЭиФ / СЭиРСТ / СПП РДТ В2С/ СПП РДТ В2В/ ОСМ/ HR дир. РДТ/ ГД РДТ
	Планирование	15 янв 19	19 фев 19	
FR10.1	Обновление КПП и схем мотивации			ОЭиФ / СЭиРСТ / СПП РДТ В2С/ СПП РДТ В2В
		15 янв 19	19 фев 19	
101	обновление КПП по функциям и унификация подхода к формированию КПП	15 янв 19	28 янв 19	ОЭиФ / СЭиРСТ / СПП РДТ В2С/ СПП РДТ В2В
102	обновление схем мотивации и гармонизация схем оплаты труда	29 янв 19	4 фев 19	СПП РДТ В2С/ СПП РДТ В2В
103	тиражирование схем мотивации и оплаты труда	5 фев 19	19 фев 19	СПП РДТ В2С/ СПП РДТ В2В
FR10.2	Утверждение плановых показателей филиала			ОЭиФ / СПП РДТ В2С/ СПП РДТ В2В / СМ В2С/ ОАиМ В2В/ СЭиРСТ/ ОСМ
		15 янв 19	28 янв 19	
105	по расходной части операционного бюджета (в т.ч. расходы на командировки и оплаты труда)	15 янв 19	28 янв 19	ОЭиФ / HR Дир. РДТ / ГД РДТ
106	по выполнению показателей операционного бюджета			ОЭиФ / СПП РДТ В2С/ СПП РДТ В2В / СМ В2С/ ОАиМ В2В
		15 янв 19	28 янв 19	
107	по оптимизации штатной численности и	15 янв 19	28 янв 19	ОЭиФ / СЭиРСТ /

108	операционных расходов		19	СПП РДТ В2С/ СПП РДТ В2В
	по оптимизация объектов недвижимости	15 янв 19	28 янв 19	СЭиРСТ

BR11				ОЭиФ / СЭиРСТ / СПП РДТ В2С/ СПП РДТ В2В/ ДИС
	Отчетность	4 дек 18	16 фев 19	
FR11.1	анализ действующих систем внутренней отчетности филиалов на этапе подготовки к объединению, в т.ч. Используемых ИТ решений	4 дек 18	22 дек 18	ОЭиФ / СЭиРСТ / СПП РДТ В2С/ СПП РДТ В2В
FR11.2	разработка ключевых показателей для отчетности по каждому функциональному блоку	25 дек 18	12 янв 19	ОЭиФ / СЭиРСТ / СПП РДТ В2С/ СПП РДТ В2В
FR11.3	формирование требований для доработки ИТ систем для создания единой отчетности для объединенного филиала и обсуждение с ИТ	15 янв 19	19 янв 19	ОЭиФ / СЭиРСТ / СПП РДТ В2С/ СПП РДТ В2В/ ДИС
FR11.4	Доработка ИТ решения для формирования единой отчетности	22 янв 19	16 фев 19	ДИС

BR12	Результаты проекта	1 июл 20	30 окт 20	ОЭиФ/ ГД РДТ
FR12.1	подготовка отчета по структуре и ключевым показателям филиала	1 июл 20	31 авг 20	ОЭиФ
FR12.2	выступление по отчету	1 сен 20	30 окт 20	ГД РДТ

Приложение Б

Матрица отслеживания требований проекта «Создание филиала Сервисная фабрика АО «Казахтелеком»

	Юридически оформленный новый филиал	Утвержденные организационно-правовые документы филиала	Централизованное управление ТС	Централизованное управление недвижимостью	Организованные рабочие места работников	Готовая ИТ инфраструктура для работников	Усовершенствованная ИТ инфраструктура	Улучшенная связь с общественностью	Сохранение социальной стабильности в компании	Оптимизация штатной численности	Унификация и оптимизация бизнес-процессов	Оптимизация операционных расходов	Автоматизация бизнес-процессов	Централизация поддерживающих и вспомогательных функций	Оптимизация закупочных процедур	Выход в аутсорсинг большого грузавого транспорта	Перевод обслуживания ТС в сторонних СТО	Оптимизация гаражных комплексов	Оптимизация дублирующих автобаз в регионах	Дисциплинирование всех работников в одном здании	Доступность и прозрачность управленческой информации
Регистрация нового филиала АО "Казахтелеком" в органах юстиции																					
Подготовка внутренней документации (Положение о филиале)																					
Перерегистрация автотранспорта																					
Составление графика переоформления ТС																					
Постальное переоформление ТС (возможно изменение сроков в рамках создания транспортного ОЦО)																					
Делегирование прав в регионах																					
право подписи на счетах-фактурах и уведомлениях																					
право заключение договоров по гос. закупу																					
Выдача уведомлений сотрудникам объединяемых филиалов																					
подготовка перечня сотрудников для перевода / сокращения и подготовка уведомлений о переводе / сокращении																					
Подготовка штатного расписания объединенного филиала																					
разработка ШР по подразделениям блока операционной эффективности																					
разработка ШР по подразделениям финансового блока																					
разработка ШР по подразделениям HR блока																					
свод ШР по блокам и подготовка единого ШР на утверждение																					
Составление и перезаключение договоров с МОЛ																					
Передача документов и подписание актов приема - передачи																					
финансовых документов																					
финансовой и налоговой отчетности																					
подписание акта приема-передачи (баланс, все бухгалтерские счета)																					
подготовка и подписание актов проверок остатков на складе																					
подготовка и подписание актов приема-передачи складских и прочих документов																					
подготовка и подписание актов приема-передачи документов на недвижимость (перемещение на баланс филиала)																					
Открытие новых банковских счетов																					
Перерегистрация в Налоговом комитете, открытие новых л/счетов в НК																					
открытие новых лицевых счетов после регистрации в НК																					
прием-передача лицевых счетов с НК																					
изготовление печатей/штампов нового филиала																					
Подготовка рабочих мест для новых/переезжающих в начале 2018 года сотрудников																					
Обеспечение местом (стол, стул, шкафчик)																					
Обеспечение персональным компьютером или ноутбуком																					
Обеспечение стационарным телефоном																					
Расширение скорости доступа локальной сети и доступа в интернет																					
Оценка расширения сети доступа																					
Проведение работ по расширению доступа																					
Тестирование обновления сети доступа																					

[illegible]