

ВНЕДРЕНИЕ ЦЕНТРОВ КОМПЕТЕНЦИИ КАК СПОСОБ ОПТИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ КОМПАНИИ

© 2020 Сыщикова Т.Л., Крупнова А.В.

Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка», г.Самара, Россия

В данной статье описываются основные направления и способы оптимизации затрат, используемые в крупнейшей телекоммуникационной компании ПАО «МегаФон».

Ключевые слова: общий центр обслуживания, оптимизация затрат, аутсорсинг, коммодитизация, бизнес-процесс.

Последние три года стали очень непростыми для мировой отрасли телекоммуникаций. Это связано с тем, что к 2018 году сегмент беспроводной связи достиг насыщения, а для сегмента фиксированной связи возникли проблемы из-за постепенного отказа от традиционных услуг. Обостряет ситуацию также и то, что в этих сегментах наметилась тенденция к коммодитизации – преобразованию продукта в сравнительно дешёвый товар массового потребления. Все более ожесточается конкуренция ввиду агрессивной политики как самих телеком-операторов, так и участников рынка, пришедших в эти сегменты из смежных отраслей.

Эксперты сходятся во мнении, что на данный момент рынок телеком-услуг находится в состоянии стагнации. Можно выделить две основные причины, которые к этому привели:

- рынок перенасыщен, в связи с чем новых абонентов практически не появляется – люди не могут потребить больше того, что им необходимо;
- жестокая конкуренция – операторы ведут агрессивную политику по наращиванию абонентской базы путем создания наиболее привлекательных тарифных линеек, иногда забывая о качестве обслуживания клиентов и качестве сети.

Очевидно, что для того чтобы в корне изменить ситуацию и поменять тренд в направлении роста, необходимо кардинально менять подходы к управлению и перестраивать существующие бизнес-процессы [1].

Можно выделить два главных тренда в организационных изменениях.

1. Проведение изменений в активах компаний. Данное направление массово осваивали все телеком-операторы в течение последних лет, однако в условиях перенасыщения рынка это направление потеряло свою актуальность. Сейчас развитие инфраструктуры уже не дает никаких конкурентных преимуществ.

2. Проведение изменений в системе управления. Данное направление сейчас считается наиболее перспективным и является главным источником повышения эффективности деятельности компаний.

В качестве примера таких глобальных перестроек рассмотрим организационные изменения компании ПАО «МегаФон» - одной из ведущих организаций в телекоммуникационной отрасли России.

Наиболее значимым направлением оптимизации выступает оптимизация вспомогательных процессов, в первую очередь, инфраструктуры – производственной (башенные активы) и управленческой (создание общих центров обслуживания (ОЦО)).

Как уже отмечалось выше, развитие инфраструктуры перестало являться приоритетным направлением развития организаций и более не дает конкурентных преимуществ. В связи с этим актуальной стала передача всех башенных активов в различные дочерние предприятия.

У ПАО «МегаФон» также есть такая дочерняя компания - «Первая башенная компания» («ПБК»).

«ПБК» была организована с целью оптимизации издержек на содержание и обслуживание объектов связи, а также для повышения эффективности управления башенной инфраструктурой. Компания предоставляет возможность для любого клиента оперативно разместить различные виды телекоммуникационного оборудования и систем мониторинга. Объекты расположены по всей России, включая труднодоступные регионы и регионы с тяжелыми климатическими условиями.

Уставный капитал «Первой башенной компании» был сформирован из нераспределенной прибыли «МегаФона» прошлых лет. «МегаФон» же стал 100%-м владельцем всех акций компании. После государственной регистрации «ПБК» принял от «МегаФона» все инфраструктурные активы и связанные с ними обязательства, включая портфель из более чем 15 000 антенно-мачтовых сооружений, а также оборудование по сигнальному освещению мачт, ограждения, дороги и подъездные пути. Совокупная стоимость данных обязательств и активов составила не более 47 млн руб., что составляет менее 10% от балансовой стоимости активов «МегаФона» по состоянию на 30.06.2016.

Компания является центром компетенции по управлению башенной инфраструктурой, позволяет оперативно принимать важные организационные решения, обеспечивает

эффективное развитие сети и улучшение качества связи для клиентов. После достижения определенной стандартизованности операторам мобильной связи выгоднее продавать такие активы и использовать инструменты аренды.

Важной и актуальной по-прежнему является работа по созданию прозрачных и эффективных бизнес-процессов, которые призваны увеличить скорость и качество принимаемых решений, улучшить взаимодействие внутри компании и повысить результативность. Главной тенденцией последних лет в плане организационных изменений в российских компаниях стало создание общих центров обслуживания (рис. 1). Чаще всего в ОЦО передаются повторяющиеся и рутинные процессы для всей группы компаний в целом. Данные изменения преследуют цели повышения управляемости бизнеса и производительности труда, увеличения скорости бизнес-процессов, а также повышения их качества, так как меняется подход в предоставлении услуг с переходом на процесс взаимодействия внутренних поставщиков и внутренних клиентов. После передачи части функционала в выделенные центры, компании могут сосредоточить свои ресурсы на решении других важных бизнес-задач, при этом не теряя своей самостоятельности.

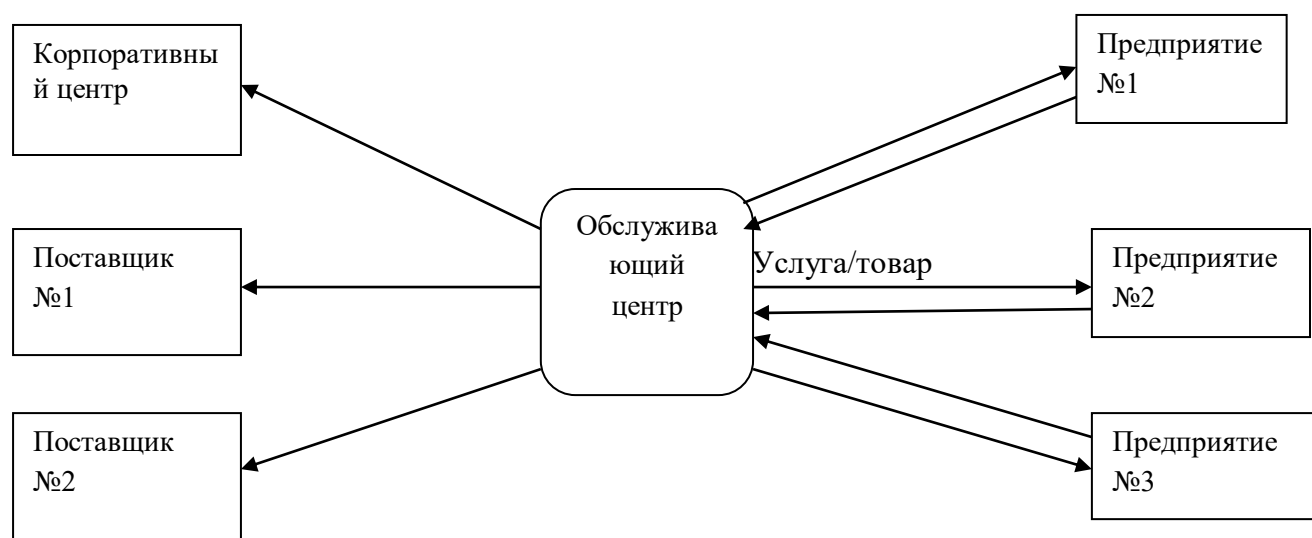


Рисунок 1 – Передача функционала в ОЦО

«МегаФон» на 1 июля 2016 года основал ОЦО – уникальный многофункциональный сервисный центр мирового класса. Ведущим вектором в работе центра является оказание сервисных услуг высочайшего уровня.

Основная часть ОЦО, функционирующих сегодня в России, монофункциональна, то

есть зачастую такие центры специализируются на одной-двух функциях [2]. Компания ПАО «МегаФон» решила пойти дальше и, полагаясь на лучшие практики, создала многофункциональный ОЦО. В зону ответственности самарского ОЦО передан широкий ряд функций. Организационная структура ОЦО представлена на рисунке 2.

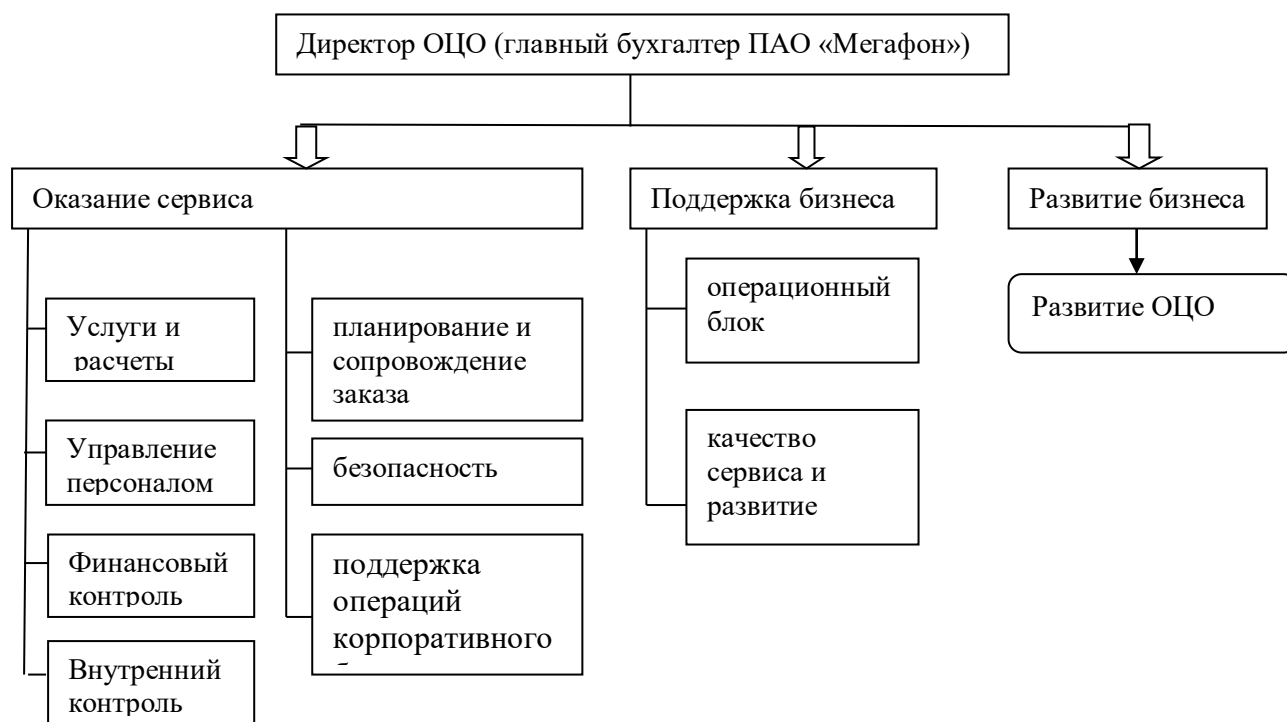


Рисунок 2 – Организационная структура Самарского ОЦО

Ключевая характеристика нового центра – особенная сервисно-ориентированная культура обслуживания. Целевая модель ОЦО предусматривает единую ИТ-архитектуру, позволяющую полностью перейти на электронный документооборот и отказаться от бумажного формата. Это означает, что взаимодействие с контрагентами будет осуществляться в электронном виде. Взаимодействие между подразделениями также максимально переведено на безбумажный формат, что существенно повышает скорость обработки и приведёт к повышению качества внутренних услуг.

Новая модель даёт возможность бизнесу высвободить время и больше фокусироваться на основных задачах, а ОЦО - выполнять роль настоящего бизнес-партнера.

При создании ОЦО ПАО «МегаФон» преследовал следующие цели:

- повышение качества внутренних процессов;
- повышение эффективности внутренних бизнес-процессов;
- повышение управляемости бизнеса;
- увеличение потенциала масштабируемости бизнеса.

В начале 2019 года в рамках премии «Лучший ОЦО» проект ОЦО ПАО «МегаФон» победил в номинации «Инновации и совершенствование». Работа ОЦО оценивалась независимыми экспертами, а бороться за победу пришлось с достойными конкурентами: Сбербанком, Росбанком, Росатомом, Северсталью, Ростелекомом, Лукойлом.

Одним из мероприятий с учетом роста тенденции аутсорсинга, обеспечивающих бизнес-процессы, является коммерциализация услуг ОЦО. Основным трендом последних лет можно считать то, что компании рассматривают ОЦО не просто как способ экономии, но и как источник дополнительных преимуществ для бизнеса. В данном аспекте процесс коммерциализации можно рассмотреть как способ адаптации услуг ОЦО в условиях

рыночной среды, направленный на извлечение прибыли в рамках трансформации ОЦО в самостоятельный источник доходов [3].

При создании ОЦО ПАО «МегаФон» планировалось, что это поможет привести к экономии порядка 400 млн руб. в год, а затраты на его создание должны были окупиться через 4,2 года (при том, что в среднем окупаемость инвестиций в компании составляет около 5 лет).

Однако к 2019 году ОЦО уже успело себя окупить – всего за 3,8 года. Более того, ОЦО сделал глобальный шаг вперед и в 2018 году вышел на внешний рынок. К текущему моменту на обслуживании в Центре находятся 89 внешних клиентов, которые активно пользуются такими услугами, как «Цифровой подбор», аутсорсинг бизнес-процессов и рекрутинг (рис.3).

Бухгалтерское обслуживание	Управление персоналом	Работа с задолженностью
Управление заказами	Финансовый контроль	Внутренний контроль
Сопровождение договоров аренды	Поддержка корпоративного бизнеса	Нормативно-справочная информация

Рисунок 3 – Сервисы ОЦО по аутсорсингу бизнес-процессов

Таким образом, выход на открытый рынок и позволил ОЦО функционировать, создавая большую добавленную ценность для ПАО «МегаФон», то есть центр стал не только центром затрат, но и центром прибыли.

Благодаря выходу на внешний рынок ОЦО стал приносить дополнительную прибыль компании и стал самостоятельной бизнес-единицей.

По оценкам экспертов, по итогам работы 2016-2019 гг. финансовые показатели ОЦО даже выше первоначально разработанного бизнес-кейса. Срок окупаемости проекта составил 3,8 года в связи с более эффективной реализацией проекта.

Изучив опыт создания и внедрения в работу компании специализированных центров компетенций, можно прийти к выводу о том, что это действенный способ построения современной, отвечающей всем мировым стандартам системы управления финансами. Последние несколько лет создание и развитие ОЦО является устойчиво растущей тенденцией на мировом рынке, так как объективно является средством существенного сокращения расходов и улучшения качества финансовых и других вспомогательных процессов в компании. Таким образом, следуя международному опыту, многие компании взяли курс на расширение функций общих

центров обслуживания. Выделение сервисных функций в отдельный центр позволяет сфокусироваться на профильном бизнесе, более оперативно реагировать на рыночные изменения и составить четкую

картину приоритетности расходов, а дальнейший вывод ОЦО на внешний рынок позволяет получать компании дополнительную выручку.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Нестерова С.И., Рамзаев М.В., Чумак В.Г. Управление качеством социально-экономической среды с использованием технологии BIG DATA // Информационные технологии и нанотехнологии (ИТНТ-2016): материалы Международной конференции и молодёжной школы. Самарский государственный аэрокосмический университет имени академика С.П. Королёва (национальный исследовательский университет); Институт систем обработки изображений РАН. 2016. - С. 1084-1089.
2. Сыщикова Т.Л., Крупнова А.В. Практика открытия общих центров обслуживания (ОЦО) в России// Вестник Международного института рынка. – 2019. - №1. – С.22-29.
3. Chumak V.G., Ramzaev V.M., Khaimovich I.N. Use of Big Data technology in public and municipal management// CEUR Workshop Proceedings. – 2016. – V.1638. – Pp. 864-872.

IMPLEMENTATION OF COMPETENCE CENTERS AS A METHOD OF COMPANY COST OPTIMIZATION

© 2020 Tatyana L. Syshikova, A.V. Krupnova

Samara University of Public Administration
«International Market Institute», Samara, Russia

This article describes the main areas and methods of cost optimization used in the largest telecommunications company MegaFon PJSC.

Keywords: general service center, cost optimization, outsourcing, commoditization, business process.