

ПРАКТИКА ОТКРЫТИЯ ОБЩИХ ЦЕНТРОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ (ОЦО) В РОССИИ

© 2019 Сыщикова Т.Л., Крупнова А.В.

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

В статье рассмотрены главные тенденции в области создания Общих центров обслуживания (ОЦО), проводится сравнительный анализ общемировых и российских трендов по внедрению ОЦО в бизнес-структуры, а также описываются основные трудности, с которыми сталкивается большинство компаний при создании данных центров.

Ключевые слова: Общий центр обслуживания, практика внедрения, тренды развития, экономическая эффективность.

Экономический кризис зачастую становится «двигателем прогресса» для многих компаний, так как он вынуждает искать и создавать новейшие бизнес-модели, внедрять в свои процессы достижения современных технологий для того, чтобы компания оставалась конкурентоспособной в кризисных условиях. Так, в западных странах очень популярной стала сервисная модель бизнеса. После того как она на деле показала свою эффективность, многие российские компании также решили перенять этот тренд. Так, сервисная модель зачастую подразумевает передачу в обособленное подразделение функций учета и производства, что является весьма эффективным способом снижения издержек, а также трудовых затрат по выполнению монотонных, рутинных операций. Компании добиваются управляемости процессов через сосредоточение контроля за исполнением в рамках общих центров обслуживания (ОЦО). Общий центр обслуживания (или Единый центр обслуживания) – это прекрасный образец организации бизнеса, позволяющий компании выделять непрофильные бизнес-процессы в отдельную, специально созданную структуру. Данный подход позволяет добиться более качественного и эффективного выполнения вспомогательных функций и экономить ресурсы компании за счёт оптимизации бизнес-процессов и снижения операционных затрат.

Данная бизнес-модель близка к аутсорсингу, однако можно выделить несколько существенных отличий, например, ОЦО разрабатывается и контролируется самой ком-

панией. Единый центр способствует обеспечению прозрачности информации о деятельности выделенных функций, а также позволяет повысить их управляемость и подконтрольность. Несомненно, существенным преимуществом создания ОЦО можно считать уменьшение затрат на содержание выделенной в ОЦО функции за счет того, что она становится централизованной, унифицированной и стандартизированной [10]. Изначально Единые центры обслуживания использовались крупнейшими транснациональными компаниями, а сейчас модель ОЦО начинают использовать и местные компании среднего размера.

Первые ОЦО начали создавать еще в прошлом веке. Изначально в ОЦО передавали такие функции, как ИТ-поддержка и управление кадрами. После 2000 года начало стремительно расти число многофункциональных ОЦО, выполняющих ИТ-функцию, функцию проектного управления, функцию финансов, а также централизованные закупки, маркетинг, продажи и услуги [8].

Зачастую модель ОЦО – это незаменимая помощь для компаний, имеющих в своей структуре множество производственных бизнес-единиц, а чем их больше, тем сильнее растет эффективность от создания ОЦО. Однако следует помнить, что реальная модель ОЦО — это, прежде всего, индивидуальный подход для решения задач конкретной компании.

В российских Центрах зачастую выделяются бухгалтерия, управление персоналом и ИТ-процессы. Однако взгляды на организа-

цию ОЦО в России и за рубежом различаются. Отечественные ОЦО – это локальные центры, работающие внутри страны и направленные на минимизацию затрат отдельных компаний. Западные компании тщательно взвешивают потенциальную экономию накладных расходов и сопоставляют целые государства, экономически более выгодные для создания в них ОЦО. Из-за этого на западе более востребованы глобальные сервисные модели, когда международные компании выделяют государственные бизнес-функции с низко оплачиваемой рабочей силой, более выгодной платой за аренду и с более развитой инфраструктурой и прочими преференциями.

На сегодняшний день в мире более востребована многофункциональность сервисных услуг, то есть последующее усовершенствование образованных Единых центров. Со временем в ОЦО передают дополнительные функции, что расширяет диапазон выполняемых задач. Основной тренд — вынесение в Единый центр экспертных функций, в результате чего центр не только выполняет однообразные задачи, но и обладая высококлассными кадрами, оказывает услуги консалтинга. Оптимизации затрат также способствует использование новейших технологий, таких как роботизация многих процессов (автоматизация человеческого труда), а также блокчейн (технология безопасного хранения данных) [2 - 5].

Именно благодаря автоматизации многие западные компании создают ОЦО в более развитых странах, хотя существуют более привлекательные по экономическим условиям «дешевые» регионы.

Для многих западных холдингов использование ОЦО стало повсеместной практикой уже в 80-е годы. Исследование компании Deloitte показало, что минимум один ОЦО имеет около 42% таких корпораций, два-три ОЦО - примерно 23% и более пяти ОЦО имеют 10% зарубежных корпораций [10].

Около 30% ОЦО обеспечивают нужды компании в рамках одного государства, в нескольких государствах – порядка 18%, а еще треть – функционируют в масштабах континента. Около 20% ОЦО создано более 10 лет назад. Свыше 50% всех ОЦО выполняют всего одну функцию, 15% выполняют две функции, 28% — более трех функций.

Зачастую причиной создания ОЦО у крупных зарубежных компаний становится потребность в снижении затрат на содержание и обслуживание какой-либо функции. Чаще всего с такой целью организуются удаленные ОЦО, использующие налоговые льготы и разницу в оплате труда нанимаемого персонала. При этом на практике отечественные компании не всегда добиваются существенной экономии на расходах, потому что в Российской Федерации нет никаких налоговых преимуществ между регионами, а также мало применяются современные технологии (такие как электронный документооборот, роботизация некоторых процессов). Поэтому в России чаще всего ОЦО создают ради повышения качества выполнения определенных функций.

Как показали недавние исследования компании Deloitte, в мировой практике в Общие центры обычно выделяют функцию финансов, управления персоналом, ИТ, снабжения и налоговую функцию. Из финансовой сферы передают операции, связанные с управлением кредиторской задолженностью, обработкой счетов и бухгалтерскими операциями. Из операций управления персоналом выбирают начисление заработной платы, учет рабочего времени, кадровое делопроизводство и отчетность [10].

Во всем мире и в России наиболее популярны ОЦО, в которых для всей компании ведется бухгалтерский учет, готовятся различные отчеты, ведется подсчет зарплаты и кадровых активов (табл. 1).

Таблица 1 - Процессы, наиболее часто передаваемые в ОЦО в России

Процессы	Частота передачи
Бухгалтерский и налоговый учет	Почти всегда
Составление финансовой отчетности	Почти всегда
Составление отчетности по МСФО	Часто
Учет рабочего времени и расчет оплаты труда	Часто

Кадровое управление	Часто
Управленческая отчетность	Часто/редко
ИТ	Часто/редко
Казначейские и банковские операции	Часто/редко
Бюджетирование и планирование	Редко
Юридические услуги	Редко
Управление закупками/снабжением	Редко
Управление продажами	Редко

По данным компании Deloitte основными целями организации ОЦО являются:

- процедура реструктуризации бизнеса и минимизация расходов (26%);
- способствование росту и масштабированию бизнеса (23%);
- противодействие рецессии в мировой экономике (11%);
- необходимость в укреплении внутреннего контроля в рамках выделенных функций (9%);
- увеличение конкуренции (8%);
- стремление к увеличению доли на рынке (7%);
- осуществление сделки M&A (6%) [10].

Для организации Общего центра мощным стимулом становится стремление сэкономить на объемах и повышении интенсивности работы работников, которая достигается

за счет выделения поддерживающих функций в абсолютно автономную структуру.

До некоторых пор многие европейские компании считали для размещения ОЦО наиболее привлекательными такие страны, как Чехия и Польша. Эти страны привлекали интерес компаний своим низким уровнем заработной платы и развитой инфраструктурой. Однако недавняя девальвация рубля сильно ударила по средней заработной плате в России. Данный факт делает нашу страну привлекательной для создания в ней ОЦО зарубежными компаниями. По данным международной организации труда Российская Федерация по показателю заработной платы оказалась на 67 месте (\$ 637,7) тогда как Польша на 58-м (\$ 766,58), а Чехия на 46-м (\$ 908,43) месте. Все данные представлены на конец 2018 года [7].

Таблица 2 – Города, наиболее часто выбираемые для создания ОЦО (Россия и страны СНГ)

Город	Географическое расположение
Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Ярославль, Воронеж, Казань, Самара, Ростов, Уфа, Волгоград	Центральная часть РФ
Пермь, Новосибирск, Екатеринбург, Омск, Челябинск, Красноярск	Урал и Сибирь РФ
Хабаровск, Владивосток	Дальний Восток
Киев, Донецк, Львов, Минск, Алма-Ата, Астана, Атырау	Другие страны СНГ

Главными критериями, которыми руководствуются компании при выборе города для организации ОЦО, являются:

- численность населения;
- уровень оплаты труда для работника необходимой специальности;
- стоимость жизни в данном регионе;
- уровень образования в регионе;
- часовой пояс.

Заработная плата у специалистов, задействованных в работе ОЦО, варьируется в

зависимости от региона. Среднестатистический бухгалтер, работающий с первичными документами, зарабатывает примерно 26 000 рублей (\$ 394,9), системный администратор – около 23 771 рублей (\$ 361,04), а программист – порядка 45 000 рублей (\$ 683,47), при том, что Россия является лидером в Европе по проценту людей, обладающих высшим образованием (59,8 %) [8].

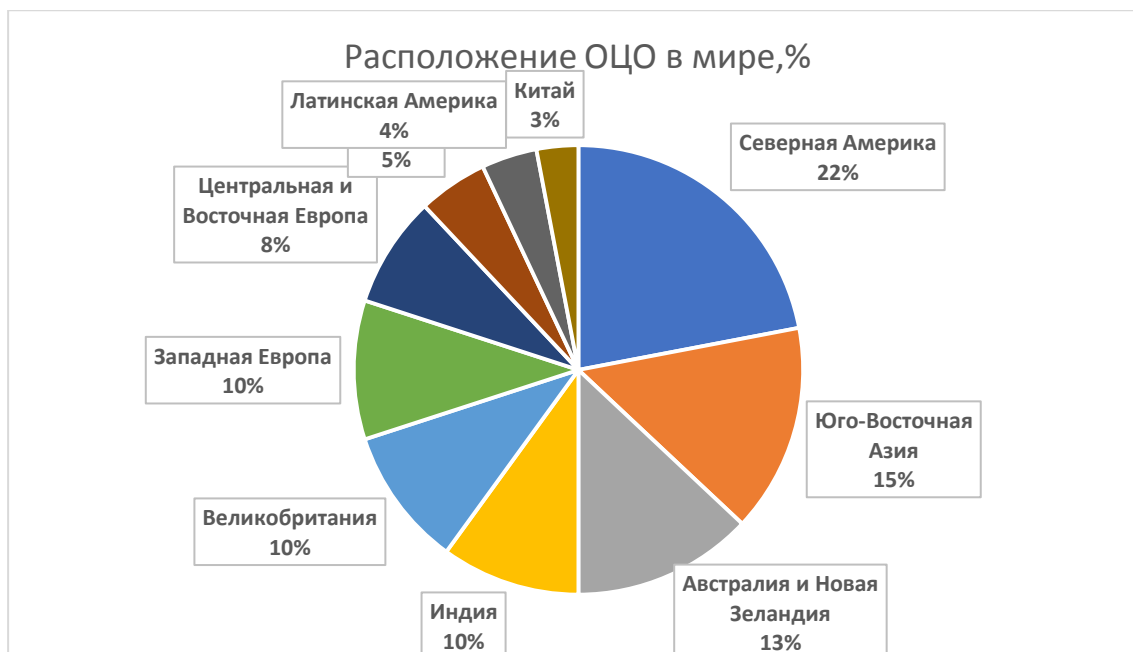


Рисунок 1 – Плотность расположения ОЦО в мире

Это значит, что в нашей стране есть дешевые и высокопрофессиональные работники. Сюда же добавим дешевую (сравнительно с Европой) аренду помещений и в достаточной мере развитую логистику и имеем на выходе чуть ли не лучшее в мире государство для организации в нем аутсорсинговых центров крупнейших компаний с привлекательным соотношением качества рабочей силы и затрат на оплату труда.

Если же принимать во внимание сложившуюся внешнеэкономическую и политическую ситуацию, то исследования компании Deloitte показали, что для европейского бизнеса это не станет существенным мотивом для отказа от идеи перевода в нашу страну своих бизнес-структур. Ведь ни для кого не секрет, что существуют примеры очень успешной работы ОЦО в достаточно нестабильных странах, например, в Африке и на Ближнем Востоке (рис. 1).

В своих отчетах компания Deloitte отмечает, что организация обычного, типового ОЦО позволяет снизить трудовые затраты как минимум на 15%, и это только благодаря унификации и централизации всех процессов, а автоматизация и добавление нового функционала дает возможность достичь суммарного эффекта сокращения трудовых затрат на 40-50%.

Отечественный рынок на сегодняшний день считается достаточно молодым в плане освоения и внедрения в свои процессы ОЦО.

В основном модели ОЦО в России используются металлургическими и нефтегазовыми компаниями, так как их деятельность требует наибольших вложений для поддержки производства. Такие компании как ПАО «Норильский никель», ПАО «Газпром», ПАО «Русал» отчисляют огромные суммы на модернизацию и автоматизацию управления производством, а также активно внедряют новейшие информационные системы по управлению ресурсами предприятий.

Анализ опыта реструктуризации таких холдингов, как ПАО «Лукойл», ПАО «Роснефть», ПАО «ГМК «Норильский Никель», ПАО «Северсталь» приводит к пониманию того, что передача некоторых бизнес-процессов внешним партнерам имеет ряд стратегических преимуществ.

После внедрения в свою деятельность ОЦО компании смогли добиться таких результатов:

- снижение затрат более чем на 50 %;
- улучшение качества услуг почти на четверть;
- создание «единого лица» оказания услуг для потребителя;
- приобретение дополнительного эффекта оптимизации благодаря объединению смеж-

ных функций и организации общего аппарата управления;

- освоение новых видов услуг (единый call-центр и пр.);

- более результативное инвестирование средств в инфраструктуру;

- гибкость и устойчивость к изменениям внешней среды, в том числе и при поглощениях, слияниях;

- повышение прозрачности и контролируемости всех выполняемых операций в выделенных функциях;

- сокращение численности персонала, а также уменьшение размера оплаты труда;

- снижение прочих затрат (арендная плата за офис, расходы на коммунальные платежи, налоговая нагрузка) в общем для компании.

Для примера рассмотрим ОЦО ПАО «МегаФон», которое в 2016 году открыло крупнейший российский оператор. Данный Центр был создан как отдельная структура внутри компании и выполняет функции бэк-офиса. ОЦО ПАО «МегаФон» носит название «Пикта». Данная структура взяла на себя обслуживание дочерних компаний «МегаФона», а также осуществляет поддержку рабочих процессов всех филиалов компании. В «Пикте» собраны такие бизнес-функции, как планирование и поддержка закупок, бухгалтерия и отчетность, финансовый контроль и казначейство и другие. На полную мощность данный проект вышел в 2018 году, а экономия для компании от его создания достигла 470 миллионов рублей за год. В «Пикте» используется на новейшее программное обеспечение (SAP S4/Hana), активно осваиваются роботизация и автоматизация процессов. В данной структуре работает порядка 900 сотрудников, причем многие из них перешли на работу в ОЦО из других подразделений компании. На данный момент ОЦО начал оказывать услуги третьим лицам, тем самым принося дополнительную прибыль компании. Например, реализована программа «Цифровой подбор», в ходе которой Центр начал оказывать услуги по подбору персонала сторонним организациям («Burger King», «Calzedonia», «Рив Гош» и т.д.) [9].

При таком существенном изменении в организации бизнеса, как внедрение ОЦО, каждая компания должна сперва скрупулезно оценить и проанализировать предполагае-

мый экономический эффект от будущих преобразований. Другими словами, требуется проведение технико-экономического обоснования для создания ОЦО, в результате проведения которого:

- определяются бизнес-цели организации ОЦО и ожидаемые результаты от его внедрения;

- производится анализ будущих элементов ОЦО: сравнивается их текущая стоимость обслуживания с перспективной стоимостью обслуживания после передачи в ОЦО;

- утверждается список функций, которые компания готова передать в ОЦО;

- определяются услуги, которые Центр будет оказывать компании после его создания;

- фиксируется плановая организационная структура (штатное расписание) ОЦО;

- определяется, какие мероприятия требуются для создания и обеспечения работоспособности ОЦО, определяется их стоимость, в том числе оценивается и стоимость капитальных вложений;

- проводится анализ того, из каких источников будет проводиться финансирование работы ОЦО;

- определяется затратность спроектированной организационно-функциональной структуры ОЦО;

- проводится анализ того, насколько затратным является функционирование бизнес-процессов «до» и «после» внедрения ОЦО, и в результате сравнения результатов делается вывод о целесообразности создания Центра [1].

Так как ОЦО чаще всего нацелен на увеличение экономической эффективности и прибыльности компании, то важным системообразующим фактором становится качество организации внешнего (между ОЦО и контрагентом) и внутреннего (между подразделениями ОЦО) документооборота. Следовательно мероприятия по созданию и запуску ОЦО должны включать в себя разработку следующих документов:

- порядок и график внутреннего документооборота ОЦО;

- порядок и график документооборота между обслуживаемыми единицами и ОЦО, а также разработка принципов их взаимодействия;

- разработка методов внедрения общих правил документооборота для функций, переданных в ОЦО.

Создание перечисленных выше документов происходит исходя из предпосылок максимальной централизации функций внутри Общего центра.

Чаще всего результаты функционирования ОЦО оценивают с помощью расчета ключевых показателей эффективности деятельности (КПЭ), так как, по сути, Общий центр – это обособленная бизнес-единица, которая повышает эффективность бизнеса через собственную эффективность (рис. 2).



Рисунок 2 – Ключевые показатели эффективности деятельности

Если исходить из того факта, что принципы финансирования ОЦО базируются на количестве и качестве услуг, которые они оказывают подразделениям компании, то базовые КПЭ Центра выполняют функцию контроля и увеличения экономической эффективности соответствующих типов операций, а именно сканирование первичных документов, ввод первичных документов в информационную базу, отражение документов в учёте и т.д. [6].

Данная «пооперационная» результативность ОЦО основывается на оценке времени, которое тратит сотрудник на выполнение типовых операций. К таким объективным факторам и привязывается система КПЭ деятельности ОЦО.

В реальности «пооперационный» анализ эффективности Центра дает возможность оценивать и прогнозировать эффективность деятельности, а также увязывать все системы мотивации и поощрения сотрудников ОЦО с

синергетическим эффектом функционирования организационной структуры в целом.

Для любой компании процесс перехода на схему работы с ОЦО всегда сопряжен с масштабной и глубокой перестройкой всех внутренних процессов, устоявшихся внутри компании: смена функциональных ролей, физическое и географическое перемещение сотрудников (что не всегда воспринимается позитивно). Все это создает массу проблем перед проектом создания Центра. Рассмотрим наиболее типовые проблемы при создании и внедрении в деятельность компании ОЦО:

- затруднительно учесть интересы работников тех подразделений компании, которые в будущем перейдут на обслуживание в ОЦО; так как проект создания ОЦО зачастую подразумевает под собой сокращение трудозатрат на многие рутинные операции, это неизменно приводит к сокращениям. Естественно, данный факт порождает у работников негативное восприятие любых подоб-

ных изменений. К сожалению, данная проблема решается только лишь жестким подходом в управлении изменениями;

- процесс внедрения модели ОЦО в бизнес-структуру зачастую «тормозится» из-за возникающих противоречий (на фоне борьбы за зоны функциональной ответственности) между ОЦО и его клиентами; детально основные принципы взаимодействия ОЦО и клиентов закрепляются в Соглашении о составе и условиях оказания услуг (или SLA, Service Level Agreement);

- затруднительность оценки такого основополагающего показателя для ОЦО, как стоимость оказываемых им услуг, себестоимость учетных процедур, которые выполняют работники Центра, сложно оценить из-за низкой заинтересованности исполнителей в повышении индивидуальных показателей производительности труда, что приводит к тому, что у менеджмента отсутствуют основания для повышения целевых показателей эффективности для достижения снижения издержек ОЦО. Данная проблема может быть решена путем проведения периодического хронометража отдельных учетных операций и последующего анализа полученных данных, что позволяет пересмотреть и скорректировать нормативы, лежащие в основе расчета трудоёмкости и себестоимости выполняемых работ;

- отставание компании в сфере информационных технологий также является большой проблемой при попытке внедрения модели ОЦО. Для успешного перехода на модель ОЦО необходимо, чтобы компания имела в своем арсенале и эффективно использовала современные технологии во всех аспектах рабочего процесса, именно этот аспект позволяет сократить трудозатраты на выполнение рутинных операций, роботизировать многие процессы. На сегодняшний

день на рынке ИТ-услуг имеется огромное количество как «глобальных» (ERP-, docflow- платформ), так и «эксклюзивных» (точечные, разработанные специально для нужд конкретной компании платформы, эффективно дополняющие «глобальные») решений; они воплощают в себе новейшие международные практики процессного управления, разумное использование которых дает возможность максимизировать эффект от внедрения ОЦО.

Как в России, так и в других странах ОЦО перестают быть просто инструментом поддержки бизнеса, их функционал постоянно расширяется.

Сравнение результатов исследования ОЦО в России и других странах, проведенное компанией Deloitte в 2017 году, позволило выделить некоторые тренды, характерные как для российской, так и для мировой практики. Это – расширение функционала ОЦО, передача экспертных функций в ОЦО, стремление к постоянному совершенствованию и выбор месторасположения на основе соотношения затрат и близости к штаб-квартирам компаний. Также можно отметить, что большинство российских и международных организаций выбирают локальную или региональную модель расположения ОЦО. В то же время тенденция к роботизации и автоматизации процессов в большей мере характерна для мировой экономики.

В целом можно заключить, что на сегодняшний день российские ОЦО динамично развиваются. При этом Россия имеет ряд преимуществ и при устойчивой макроэкономической и политической обстановке получит потенциал для расположения ОЦО мирового уровня.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Осипова А. Общий центр обслуживания // Управление компаниями. - 2002.
2. Чумак В.Г., Горбунов Д.В., Нестерова С.И., Рамзаев В.М., Хаймович И.Н. Управление развитием малого бизнеса в регионе на основе интеллектуального анализа данных (технология Big Data) // Фундаментальные исследования. - 2016 - № 4-2. - с.381-386.
3. Чумак П.В., Рамзаев В.М., Хаймович И.Н. Управление инвестиционными проектами при проведении энергомодернизаций предприятий в регионе // Экономические науки. - № 101.- 2013. – с. 109-113.

4. Чумак П.В., Рамзаев В.М., Хаймович И.Н. Модели и методы управления энергоэффективностью в организациях с учетом ограниченности инвестиционных ресурсов// Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 4. - с.262.
5. 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. - с.864-872.
6. https://www.cfo-russia.ru/docs/publication/Basware_Management_2.2011.pdf
7. http://fincan.ru/articles/35_srednyaja-zarplata-po-stranam-mira-2018/
8. <http://www.sibintek.ru/rus/press/press-about-us/?action=show&id=2059>, 02.08.2004 г.
9. corp.megafon.ru/press/news
10. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/strategy/russian/shared_service_s_CFO_2016.pdf

PRACTICE OF ESTABLISHMENT OF COMMON SERVICE CENTERS (CSC) IN RUSSIA

© 2019 Tatyana L. Syshchikova, A.V. Krupnova,

Samara University of Public Administration
“International Market Institute”, Samara, Russia

The article discusses the main trends in the creation of Common Service Centers (CSC). The authors carried out a comparative analysis of global and Russian trends in the introduction of CSC in a business structure. The article also describes the main difficulties that most companies face when establish these centers.

Key words: Common service center, implementation practice, development trends, economic efficiency.