

ОБЩИЕ ЦЕНТРЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ В 2017 Г.: МИРОВЫЕ И РОССИЙСКИЕ ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ

В статье рассматриваются основные тенденции в области внедрения общих центров обслуживания (ОЦО) на основании глобальных и региональных исследований компании «Делойт», а также приводится сравнение общемировых и российских трендов развития ОЦО.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: ОЦО, общий центр обслуживания, российская практика внедрения ОЦО, мировая практика внедрения ОЦО, тренды развития ОЦО



Молчанова Надежда Александровна — ведущий консультант департамента консалтинга «Делойт СНГ» (г. Москва)



Ахмадинурова Рената Рустемовна — бизнес-аналитик департамента консалтинга «Делойт СНГ» (г. Москва)

ГЛОБАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ОЦО В 2017 Г.

ОЦО — это корпоративный аутсорсинговый центр, предоставляющий услуги бэк-офиса аффилированным компаниям группы. В ОЦО могут передаваться одна или несколько функций бэк-офиса, например бухгалтерский и налоговый учет, кадровый учет и расчет заработной платы, казначейство, IT-поддержка, закупки и др. ОЦО создается в первую очередь в целях сокращения издержек и минимизации трудозатрат на выполнение этих функций, а также в целях повышения контроля, управляемости и в конечном итоге качества передаваемой функции.

Компания «Делойт» проводит исследования в области работы ОЦО как в России, так и в мире раз в два года (предыдущие два исследования прошли в 2015 г. и 2013 г. соответственно). Это позволяет не только делать выводы о текущем состоянии существующих ОЦО, но и проследить основные тенденции их развития в течение нескольких лет.

В 2017 г. компания выпустила посвященное ОЦО глобальное исследование Deloitte global

SSC survey [3], в рамках которого была рассмотрена работа более 1000 общих центров обслуживания в 48 странах мира.

Мы проанализировали российскую практику создания и функционирования ОЦО, чтобы выяснить, какие из мировых трендов наблюдаются в России. Рассматривались компании, в которых есть ОЦО, из разных российских регионов и отраслей. Время существования в данных организациях ОЦО также было разным: в исследовании приняли участие как компании, в которых ОЦО функционирует в течение почти десяти лет, так и «новички», которые начали операционную деятельность только в текущем году.

СОПОСТАВЛЕНИЕ МИРОВЫХ И РОССИЙСКИХ ТРЕНДОВ РАЗВИТИЯ ОЦО

1. Расширение функционала ОЦО. Доля многофункциональных ОЦО по всему миру растет: в существующие центры передаются дополнительные функции, а новые все чаще создаются не для одной, а сразу для нескольких функций. Так, согласно результатам глобального исследования компании «Делойт» в 2015 г., 43% ОЦО выполняли три и более функций, тогда как по результатам 2017 г. данное количество функций было передано уже в 53% ОЦО [3]. Этот мировой тренд актуален и для российской практики.

Как в России, так и в других странах чаще всего в ОЦО передают финансовые функции — бухгалтерский и налоговый учет, транзакционные казначейские операции, а также функции управления персоналом и ИТ-процессы.

2. Увеличение средней численности работников ОЦО. В мировой практике этот тренд является следствием первого, связанного с расширением функционала. В российской практике тренд будет актуален для компаний, ранее внедривших ОЦО: созданные центры продолжают развитие и расширяют функционал, что приводит к увеличению общей численности сотрудников. При этом

в российской практике появляется новая тенденция — ОЦО начинают рассматривать и внедрять компании средних размеров, там средняя численность работников ОЦО меньше в силу меньших объемов работы.

3. Роботизация бизнес-процессов. Роботизация — это имитация специализированным программным обеспечением действий работника на компьютере. Она актуальна во всем мире и проникла во все отрасли, следовательно, затрагивает и работу ОЦО.

Выводы глобального исследования компании «Делойт» позволяют заключить, что будущее ОЦО — за роботизацией и автоматизацией процессов, т.к. им традиционно передавались рутинные функции.

В России вопрос роботизации пока менее актуален в первую очередь из-за относительно низкой стоимости рабочей силы (по мировым меркам и с учетом текущего валютного курса) при относительно высоких затратах на роботизацию. В то же время в российских ОЦО наблюдается тенденция к унификации учетных систем, переходу на единую ИТ-платформу (для тех центров, в которых это не было реализовано ранее), поскольку унификация ИТ — неотъемлемая часть стандартизации процессов и инструмент дополнительного повышения производительности.

4. Передача в ОЦО экспертных функций. Традиционно в ОЦО передавались функции, легко поддающиеся стандартизации и не требующие экспертных знаний, а также обеспечивающие наибольшее повышение производительности за счет централизации и унификации. Согласно данным компании «Делойт», при передаче функций в ОЦО компаниям удавалось достичь среднего сокращения трудозатрат на уровне 15%.

И все же мировым трендом последних лет, логически вытекающим из тенденции к усложнению функционала, является передача в ОЦО все большего количества управленческих функций, требующих наличия экспертных знаний.

Сделать однозначные выводы об актуальности данного тренда для России сложно. Для российских ОЦО характерны клиентоориентированность и готовность идти навстречу потребностям бизнеса. В целом это выражается в предоставлении информации по запросу клиента (так называемые ad hoc запросы), при необходимости подкрепленной экспертным мнением специалистов ОЦО.

5. Фокус внимания на постоянные улучшения. В числе как общемировых, так и российских трендов развития ОЦО можно отметить постоянные операционные и организационные преобразования, направленные на дальнейшее повышение эффективности и удовлетворенности клиентов, так называемый процесс постоянных улучшений (от англ. continuous improvement). Опыт международных компаний показывает, что централизация и стандартизация функций в ОЦО дает 15–20% экономии затрат на выполнение вспомогательных функций. Дальнейшие внутренние проекты построения и оптимизации бизнес-процессов ОЦО и смежных подразделений позволяют высвободить 3–5% затрат в год на протяжении нескольких лет. Это может увеличить суммарный эффект до 40–50%. Часто в ОЦО создают специализированные команды, отвечающие за идентификацию и внедрение инициатив по постоянному улучшению. Для центров, ориентированных на постоянные улучшения, характерен фокус внимания на обмен опытом с целью заимствования передовой практики, участие в различных отраслевых мероприятиях и профессиональных сообществах, например, в клубе ОЦО компании «Делойт».

6. Фокус внимания не только на затраты, но и на близость к штаб-квартире компании при выборе расположения ОЦО. При выборе места для создания нового или перемещения уже существующего ОЦО глобальные корпорации ориентируются на два ключевых фактора:

- потенциальную экономию за счет разницы в затратах на оплату труда, арендных ставках, прочих накладных расходах между странами или регионами в рамках одной страны;

- близость к штаб-квартире компании, наличие и частоту транспортного сообщения, наличие временной разницы между рабочими часами.

Хотя затраты традиционно являются одним из ключевых драйверов в принятии решения о создании или перебазировании ОЦО, сейчас при рассмотрении потенциального месторасположения организации начинают уделять больше внимания близости ОЦО к штаб-квартире компании и/или к месту расположения ее активов, делают акцент на коммуникации и скорости реакции на запросы. Есть ряд других факторов, которые также учитываются, но не являются определяющими, например наличие политических и макроэкономических рисков, культурных различий и пр.

В исследовании компании «Делойт» среди наиболее привлекательных мест для расположения ОЦО выделяются США (фактор близости к штаб-квартире для американских компаний), Индия (фактор низких затрат), Польша (привлекательное соотношение затрат и удаленности для европейских компаний).

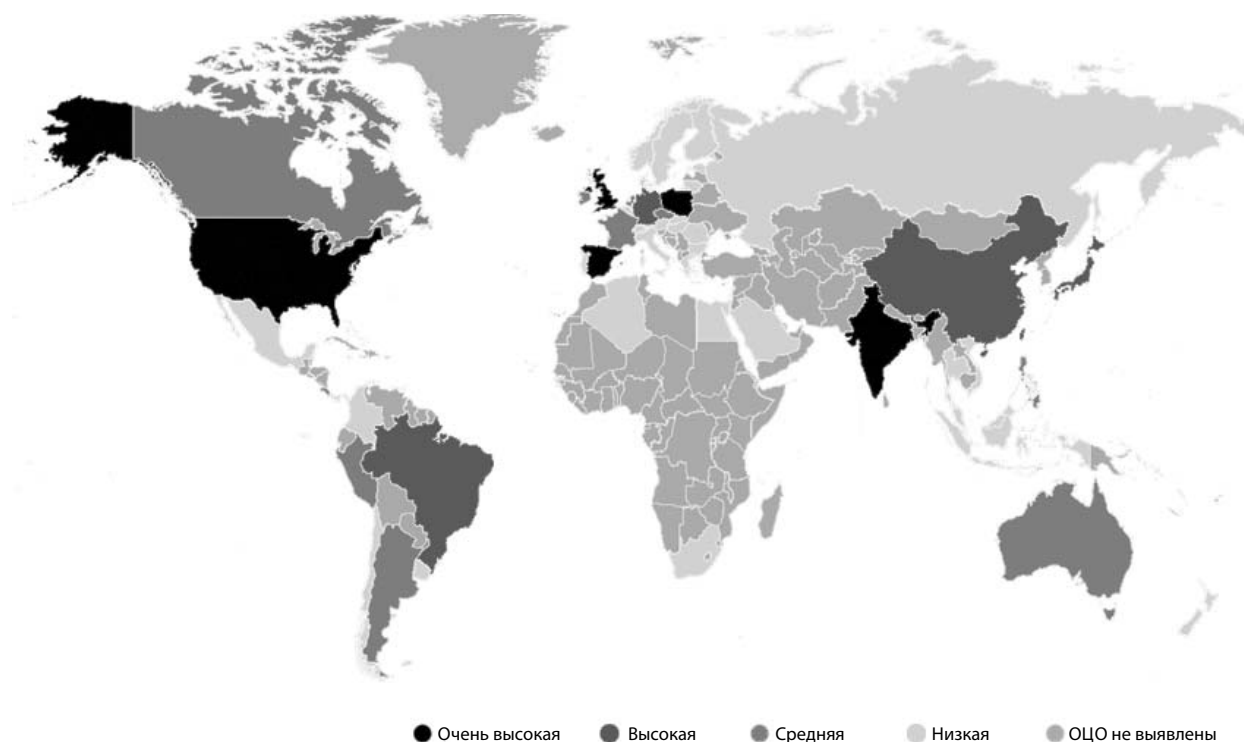
Эти мотивы также характерны и для российской практики: здесь выбирают регионы с относительно низкими затратами, ориентируясь на географию активов компании. При этом дополнительной спецификой России является фактор транспортной доступности, поэтому ОЦО, как правило, располагаются в столицах российских регионов.

Плотность распределения ОЦО по регионам мира согласно данным исследования компании «Делойт» в 2017 г. показана на рис. 1.

Что любопытно, Россия сейчас остается незаслуженно забытой при выборе места расположения как глобального, так и регионального ОЦО. При намерении разместить ОЦО в Восточной Европе международные корпорации в основном рассматривают в качестве его месторасположения Польшу или Чехию.

В связи с недавней девальвацией рубля средняя заработная плата в России в валютном выражении сравнялась и даже в отдельные промежутки времени была ниже, чем в Китае [1]. При этом

Рис. 1. Плотность распределения ОЦО по регионам



согласно данным Международной организации экономического сотрудничества и развития Россия является одним из мировых лидеров по распространённости высшего образования — его имеют 56% населения в возрасте от 25 до 64 лет [2]. Если рассматривать текущее соотношение затрат на оплату труда и качества рабочей силы, Россия является одним из самых привлекательных мест расположения ОЦО в мире. Несмотря на это, пока здесь присутствуют только ОЦО локального уровня, обслуживающие российские компании или российские дочерние компании зарубежных организаций (возможны также случаи, когда отечественная компания, российские

юридические лица которой уже имеют ОЦО, впоследствии переводит в Россию свои зарубежные дочерние структуры). Причины сложившейся ситуации — языковой барьер и риски политического и экономического характера. Вероятность первого можно минимизировать посредством найма персонала с соответствующими языковыми навыками. Что касается второго, то исследование компании «Делойт» выявило ряд примеров успешного функционирования ОЦО в регионах, которые традиционно считаются нестабильными, например Ближний Восток и Африка.

7. Преобладание локальной и региональной модели ОЦО. Данная тенденция логически вытекает

из предыдущего тренда. В исследовании выделены четыре основные модели географического присутствия ОЦО (рис. 2).

Результаты исследования мировой практики за 2017 г. позволяют заключить, что большинство респондентов выбирают локальную или региональную модель ОЦО. Увеличение количества ОЦО на основе локальной модели с 22% (2015 г.) до 33% (2017 г.) может объясняться несколькими причинами. Во-первых, постепенный рост заработных плат в развивающихся странах, куда ранее традиционно отдавали операции на аутсорсинг, делает их менее привлекательными для ведущих международных компаний. Другой возможной причиной является распространение роботизации процессов. Поскольку роботизация и автоматизация существенно увеличивают производительность, затраты на рутинные операции значительно снижаются и компании могут размещать ОЦО в развитых странах, выигрывая за счет близости к операциям.

В России преобладает локальная модель ОЦО. Возможные причины этого — близость к штаб-квартирам компаний и невысокие затраты при отсутствии языкового барьера.

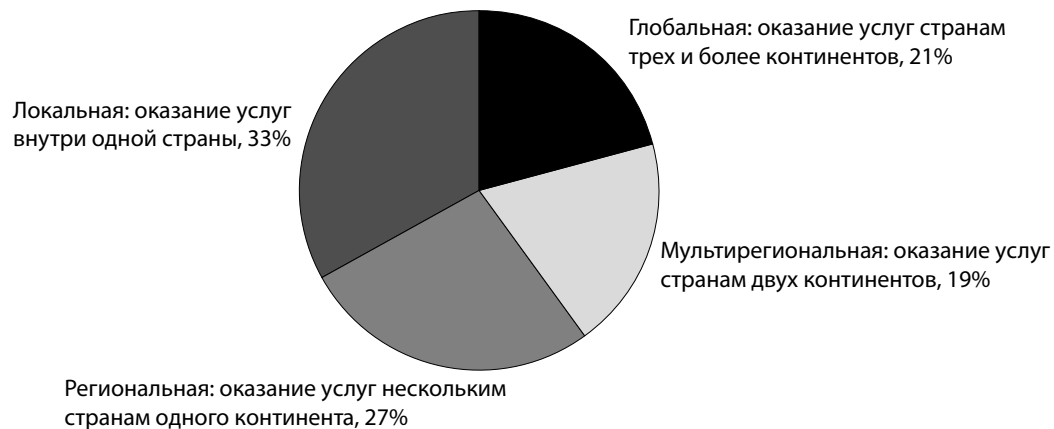
ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПРОГНОЗЫ

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 «Делойт» в 2017 г., 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 выбирает локальную или региональную модель расположения ОЦО. В то же время тенденция к роботизации и автоматизации процессов в большей мере характерна для мировой практики.

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 мировых ОЦО.

Рис. 2. Организационные модели ОЦО



ИСТОЧНИКИ

1. Мигунов Д. Ниже Поднебесной. — <https://lenta.ru/articles/2015/09/15/wages/>.
2. *Education at a Glance 2017*. — http://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance_19991487.
3. *Global Shared Services. 2017 Survey Report*. — <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/strategy/deloitte-uk-2017-global-shared-services-report.pdf>.