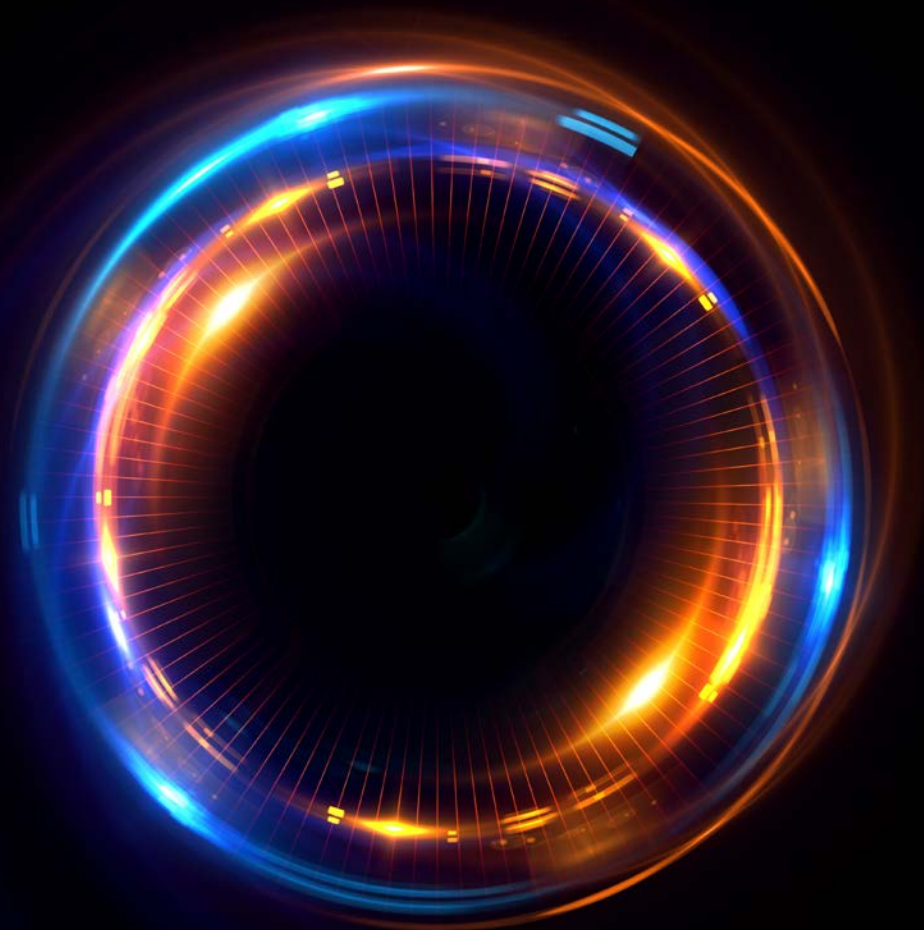


**Deloitte.**



**CFO Services**

Услуги в области построения и развития  
Общих центров обслуживания

2016 год



# Содержание



01	<b>Введение</b>	3
02	<b>Понятие Общего центра обслуживания (ОЦО)</b>	4
03	<b>Проект по построению и внедрению ОЦО</b>	7
04	<b>Инструменты и методология Делойт</b>	12
05	<b>Международная практика Делойт</b>	13
06	<b>Клуб ОЦО Делойт</b>	14
07	<b>Примеры выполненных проектов</b>	15
08	<b>Контакты</b>	16

Введение

Понятие Общего центра обслуживания (ОЦО)

Проект по построению и внедрению ОЦО

Инструменты и методология Делойт

Международная практика Делойт

Клуб ОЦО Делойт

Примеры выполненных проектов

Контакты

# Введение

**Мы рады представить Вашему вниманию информацию о нашей экспертизе в области построения, внедрения и развития Общих центров обслуживания.**

По мере развития конкурентной среды компании все больше задумываются о мерах по повышению эффективности своей деятельности, таких как снижение издержек и повышение производительности.

Одним из решений в этой области является создание Общего центра обслуживания (далее — ОЦО). Концепция создания ОЦО предусматривает модель функционирования бизнеса, при которой общие вспомогательные процессы выводятся из отдельных компаний группы и передаются для выполнения в единый специализированный центр, при этом бизнес-подразделения избавляются от рутинных и дублирующих функций, концентрируясь на основных задачах.

Мы предлагаем полный спектр услуг по проектированию ОЦО, расчету экономических выгод от внедрения, а также полную поддержку при внедрении ОЦО и последующей оптимизации.

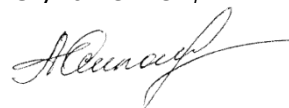
Наша компания обладает многолетним опытом по проектированию и внедрению ОЦО на территории СНГ и за рубежом, реализовав в общей сложности около 500 проектов в мире и более 15 проектов в России.

Помимо наличия значительного проектного опыта «Делойт» является активным участником профессиональных сообществ по проблематике ОЦО, проводит регулярные международные исследования и исследования для российского рынка ОЦО, является основателем клуба ОЦО, в который входят наиболее знаковые международные и российские компании, уже внедрившие ОЦО в России. Формат клуба предполагает регулярные встречи участников для обмена опытом и знаниями и обсуждения актуальных вопросов в области функционирования ОЦО.

Если у Вас возникнут вопросы, касающиеся внедрения ОЦО, мы готовы встретиться с Вами и предоставить подробные комментарии.

Будем рады видеть Вас в числе наших клиентов.

С уважением,



**Анастасия Осипова**  
Партнер



## Введение

Понятие Общего центра обслуживания (ОЦО)

Проект по построению и внедрению ОЦО

Инструменты и методология Делойт

Международная практика Делойт

Клуб ОЦО Делойт

Примеры выполненных проектов

Контакты

# Что такое Общий центр обслуживания



**Общий центр обслуживания** – это модель бизнеса, при которой типовые операции подразделений компании передаются

в специализированный центр. Таким образом подразделения могут сосредоточить свои ресурсы на решении целевых задач. Эта модель бизнеса очень напоминает аутсорсинг, но разница заключается в том, что ОЦО создается и контролируется самой компанией.

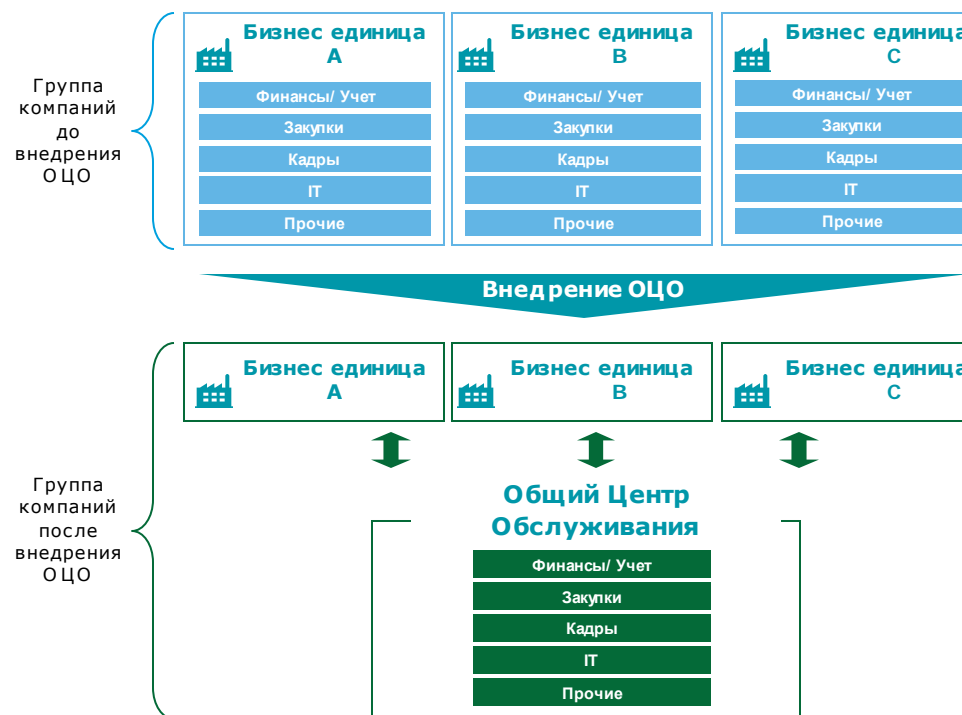
Общие центры обслуживания позволяют оптимизировать управление бизнес-единицами, повысить прозрачность информации об их деятельности, а также снизить затраты на содержание переданной функции в ОЦО за счет ее централизации, унификации и стандартизации.

Общие центры обслуживания изначально использовались крупными транснациональными компаниями, теперь ОЦО набирает все большую популярность и в местных компаниях среднего размера.

Основными направлениями в организации ОЦО являются: ведение бухгалтерского и налогового учета, управление персоналом, закупки, ИТ-сервис.

Модель ОЦО предназначена для компаний, в структуру которых входит несколько бизнес-единиц. Чем больше бизнес-единиц, тем значительнее эффект и экономические выгоды от внедрения ОЦО.

Несмотря на то, что проекты по внедрению ОЦО становятся более компактными и легко тиражируемыми благодаря адаптированным методологиям и накопленным инструментам, модель ОЦО – это всегда индивидуальное решение конкретной компании. Выбор оптимального варианта зависит от того, какие функции и процессы планируются к передаче в ОЦО, каковы стратегические приоритеты создания ОЦО, ИТ-инфраструктура, доступные ресурсы и проч.



Введение

Понятие Общего центра обслуживания (ОЦО)

Проект по построению и внедрению ОЦО

Инструменты и методология Делойт

Международная практика Делойт

Клуб ОЦО Делойт

Примеры выполненных проектов

Контакты

# Преимущества от внедрения Общих центров обслуживания



Первоначально ОЦО создавались для оптимизации отдельных функций, в первую очередь в ОЦО выделялось ведение бухгалтерского учета. В настоящее время прослеживается тенденция, где большинство компаний отдают предпочтение многофункциональным ОЦО. Подтверждение этому можно найти в мировой практике — 45% компаний выделяет в ОЦО такие функции, как управление персоналом, ИТ, юридическое сопровождение. На долю многофункциональных ОЦО в России приходится только 25%.

В настоящее время интерес к созданию ОЦО в компаниях возрастает все больше. Практика внедрения ОЦО показала свою эффективность для компаний самого разного размера в различных отраслях.

По результатам глобального исследования, проведенного компанией «Делойт» в 2015 году, и охватившего более 1,000 ОЦО по всему миру, большинство компаний выделяют следующие основные преимущества внедрения ОЦО:

## Основные преимущества, полученные в результате внедрения ОЦО



На графике представлен процент компаний, отмечающих значительный положительный эффект в данной области

Введение

Понятие Общего центра обслуживания (ОЦО)

Проект по построению и внедрению ОЦО

Инструменты и методология Делойт

Международная практика Делойт

Клуб ОЦО Делойт

Примеры выполненных проектов

Контакты

# Операционная модель Общего центра обслуживания



Типичная операционная модель Общего центра обслуживания состоит из 10 компонентов, которые принимаются во внимание при построении и диагностике ОЦО.



Введение

Понятие Общего центра обслуживания (ОЦО)

Проект по построению и внедрению ОЦО

Инструменты и методология Делойт

Международная практика Делойт

Клуб ОЦО Делойт

Примеры выполненных проектов

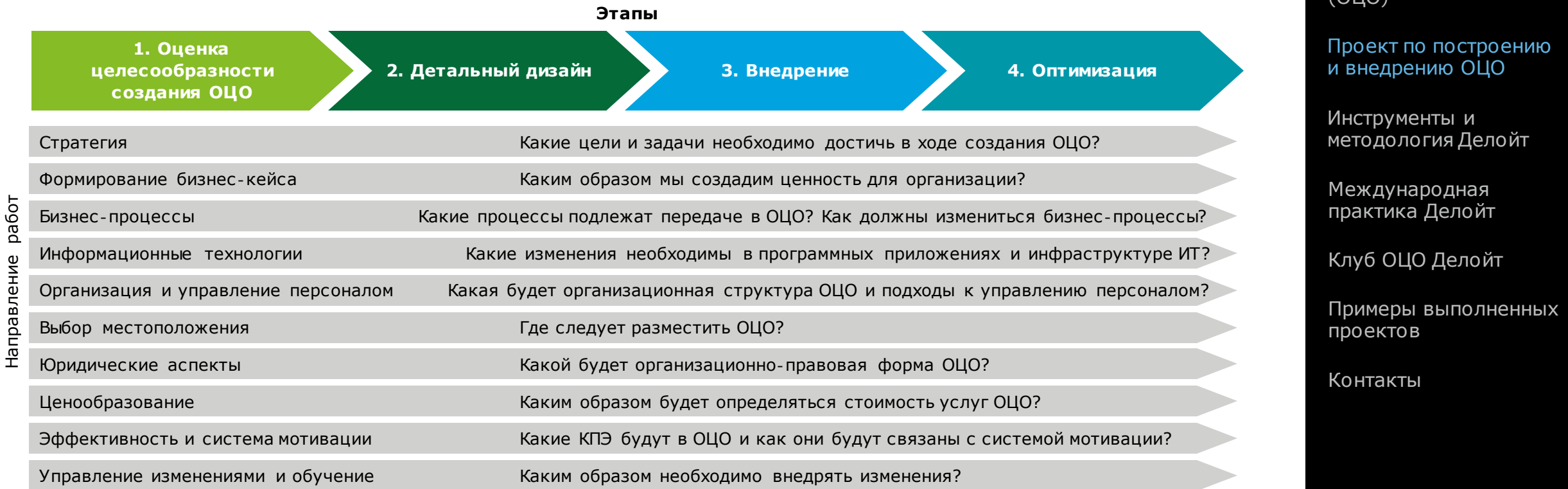
Контакты

# Проект по построению и внедрению Общего центра обслуживания



## Наш подход

В основе нашей методологии лежит отраслевой опыт и знания, полученные нами в ходе реализации более 500 проектов (которые проводились в мире и СНГ), создания единых центров для компаний различных отраслей экономики, работы по которым проводились нашими специалистами в мире и на территории СНГ в течение последних десяти лет.



# Проект по построению и внедрению Общего центра обслуживания



## Этап 1. Оценка целесообразности создания ОЦО

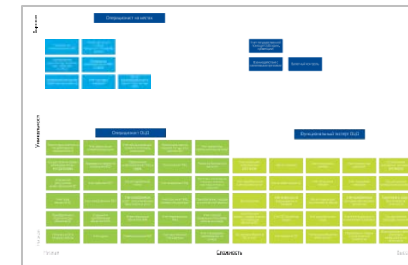
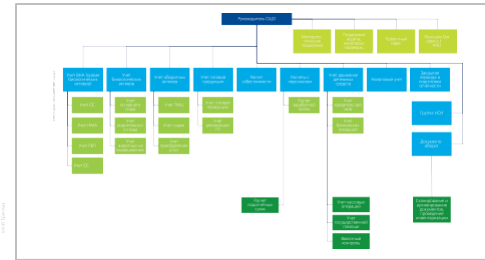
### Цели и задачи этапа

- оценка текущего состояния и разработка вариантов целевой операционной модели;
- оценка затрат и выгод от создания ОЦО.

### Выполняемые работы

- ранжирование стратегических целей компании, определение целей создания ОЦО;
- определение перечня функций и процессов, подлежащих переносу в ОЦО
- сравнительный анализ эффективности процессов с ведущими российскими и международными компаниями;
- разработка концептуального дизайна ОЦО (целевая организационная и юридическая структура);
- определение целевой ИТ-архитектуры и формирование требований для выбора новых решений и необходимых доработок в части бухгалтерского учета, налогового учета, документооборота и пр.;
- анализ учетных методологий в компаниях, которые будут обслуживаться в ОЦО, определение необходимых вариантов сближения и доработок;
- планирование необходимых мероприятий по управлению изменениями;
- разработка финансовой модели с расчетами затрат и выгод создания ОЦО;
- формирование плана проекта по внедрению ОЦО.

## Организационная структура



## Расчет бизнес-кейса от создания ОЦО



Введение

Понятие Общего центра обслуживания (ОЦО)

Проект по построению и внедрению ОЦО

Инструменты и методология Делойт

Международная практика Делойт

Клуб ОЦО Делойт

Примеры выполненных проектов

Контакты



# Проект по построению и внедрению Общего центра обслуживания



## Этап 2. Детальный дизайн

### Цели и задачи этапа

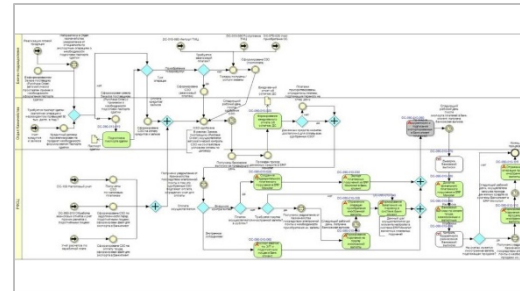
- разработка детальных карт целевых бизнес-процессов;
- разработка регламентирующих документов;
- обучение персонала.

### Выполняемые работы

В рамках второго этапа мы выполняем следующие работы:

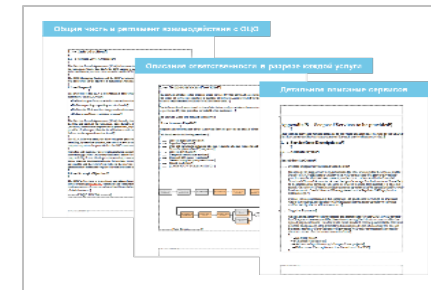
- детальный дизайн процессов и процедур функционирования ОЦО;
- разработка проекта организационной структуры ОЦО и требований к персоналу;
- разработка системы КПЭ для ОЦО;
- разработка подхода к организации электронного документооборота;
- разработка новых учетных методологий или доработка существующих;
- разработка сервисного договора;
- определение детальных требований и технических заданий к ИТ-решениям и инфраструктуре ОЦО;
- разработка детального плана внедрения ОЦО;
- разработка программы тренингов и проведения обучения персонала

## Детальные карты бизнес-процессов



## КПЭ ОЦО

№	Индикатор	Единица измерения	Целевое значение	Фактическое значение	Отклонение
1	...	...	...	...	...
2	...	...	...	...	...
3	...	...	...	...	...
4	...	...	...	...	...
5	...	...	...	...	...
6	...	...	...	...	...
7	...	...	...	...	...
8	...	...	...	...	...
9	...	...	...	...	...
10	...	...	...	...	...
11	...	...	...	...	...
12	...	...	...	...	...
13	...	...	...	...	...
14	...	...	...	...	...
15	...	...	...	...	...
16	...	...	...	...	...
17	...	...	...	...	...
18	...	...	...	...	...
19	...	...	...	...	...
20	...	...	...	...	...
21	...	...	...	...	...
22	...	...	...	...	...
23	...	...	...	...	...
24	...	...	...	...	...
25	...	...	...	...	...
26	...	...	...	...	...
27	...	...	...	...	...
28	...	...	...	...	...
29	...	...	...	...	...
30	...	...	...	...	...
31	...	...	...	...	...
32	...	...	...	...	...
33	...	...	...	...	...
34	...	...	...	...	...
35	...	...	...	...	...
36	...	...	...	...	...
37	...	...	...	...	...
38	...	...	...	...	...
39	...	...	...	...	...
40	...	...	...	...	...
41	...	...	...	...	...
42	...	...	...	...	...
43	...	...	...	...	...
44	...	...	...	...	...
45	...	...	...	...	...
46	...	...	...	...	...
47	...	...	...	...	...
48	...	...	...	...	...
49	...	...	...	...	...
50	...	...	...	...	...



Введение

Понятие Общего центра обслуживания (ОЦО)

Проект по построению и внедрению ОЦО

Инструменты и методология Делойт

Международная практика Делойт

Клуб ОЦО Делойт

Примеры выполненных проектов

Контакты

# Проект по построению и внедрению Общего центра обслуживания



## Этап 3. Внедрение

### Цели и задачи этапа

- внедрение ОЦО на пилотном предприятии;
- тиражирование ОЦО на других предприятиях.

### Выполняемые работы

В рамках третьего этапа мы выполняем следующие работы:

- подготовка трудовых договоров с сотрудниками о переводе в ОЦО;
- организация рабочих мест для ОЦО;
- проведение мероприятий по оптимизации персонала;
- проведение оценки текущих сотрудников;
- найм сотрудников на вакантные позиции в ОЦО;
- проведение оценки готовности к изменениям;
- проведение оценки влияния изменений на бизнес-подразделения;
- проведение обучения сотрудников ОЦО
- проведение мероприятий по передаче знаний;
- подготовка процессов к миграции;
- миграция пилотных предприятий;
- запуск ОЦО в полнофункциональном режиме;
- стабилизация деятельности ОЦО, мониторинг и дальнейшие улучшения;
- полная поддержка в процессе миграции предприятий.

## План миграции



## Материалы по обучению

Введение

Понятие Общего центра обслуживания (ОЦО)

Проект по построению и внедрению ОЦО

Инструменты и методология Делойт

Международная практика Делойт

Клуб ОЦО Делойт

Примеры выполненных проектов

Контакты

# Проект по построению и внедрению Общего центра обслуживания



## Этап 4. Оптимизация

### Цели и задачи этапа

- упрощение и максимальная автоматизация процессов ОЦО;
- снижение операционных издержек, вызванных неоптимальной организационной структурой или выбором неэффективной локации;
- внедрение концепции непрерывного улучшения бизнес-процессов, организационной структуры;
- снижение уровня текучести кадров;
- повышение качества услуг ОЦО.

### Выполняемые работы

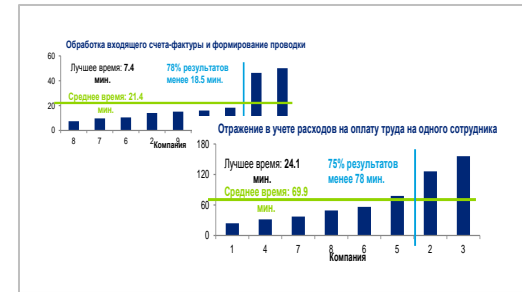
В рамках четвертого этапа мы выполняем следующие работы:

- тестирование текущей производительности и сравнение с показателями эффективности на российском и международном рынке, а также с целевыми показателями, заложенными в бизнес-кейс;
- анализ текущего уровня зрелости ОЦО;
- анализ услуг, выведенных в ОЦО;
- диагностика системы КПЭ и мотивации сотрудников ОЦО.

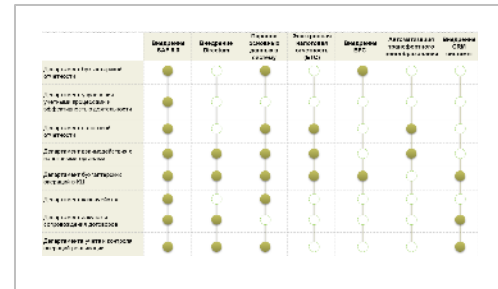
## Оценка текущего уровня зрелости



## Сравнительный анализ процессов



## Ранжирование и оценка инициатив



Введение

Понятие Общего центра обслуживания (ОЦО)

Проект по построению и внедрению ОЦО

Инструменты и методология Делойт

Международная практика Делойт

Клуб ОЦО Делойт

Примеры выполненных проектов

Контакты

# Инструменты и методология Делойт



В ходе реализации проектов команда «Делойта» использует корпоративные инструменты и шаблоны, наработанные в рамках предыдущего проектного опыта, что позволяет повысить эффективность проектной команды и сократить время реализации каждого из этапов внедрения ОЦО.

## Корпоративный инструмент моделирования процессов Deloitte Industry Print©

Данный инструмент используется для моделирования бизнес-процессов, а за счет преднастроенных типовых карт процессов по различным отраслям обеспечивает высокое качество и снижает трудозатраты.

## Распределение учетных процессов для переноса ОЦО

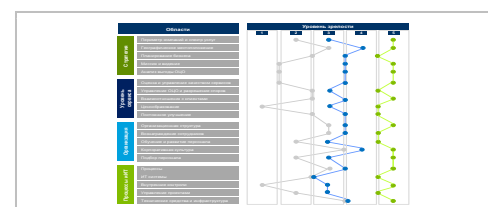
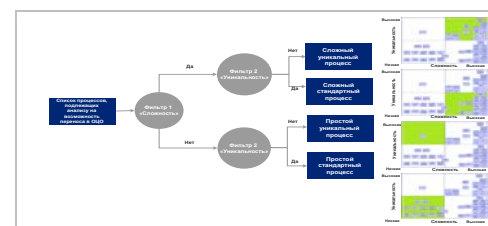
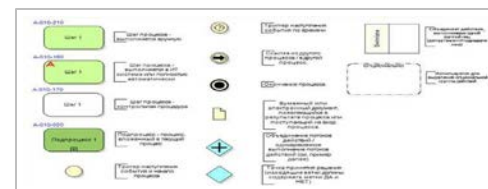
Процессы для переноса в ОЦО классифицируются по критериям уникальности и сложности. Для переноса в ОЦО рассматриваются в первую очередь процессы с низким уровнем уникальности и сложности. Также возможен перенос процессов с низким уровнем уникальности и высоким уровнем сложности в случае наличия в регионе размещения ОЦО высококвалифицированных специалистов. Формирование целевой организационной структуры «гибкого ОЦО» должно базироваться на разделении процессов на экспертные и операционные.

## Анализ уровня зрелости ОЦО

Инструмент предназначен для оценки уровня зрелости существующего ОЦО. Текущее состояние анализируется по четырем направлениям развития ОЦО, каждое из которых включает 5 основных измерений. По результатам оценки формируется общая оценка развития ОЦО, позволяющая выделить наиболее приоритетные направления для дальнейшего развития.

## Модель для выбора оптимального местоположения ОЦО

Для выбора региона размещения ОЦО используется шестифакторная модель скоринга. Каждому критерию присваивается удельный вес пропорционально его значимости, после чего критерии подлежат оценке по заданной шкале. Оптимальным для размещения ОЦО признается регион, набравший максимальное количество баллов (с учетом удельного веса критериев). В зависимости от краткосрочных и стратегических приоритетов компании перечень критериев и их удельный вес подлежат корректировке.



Введение

Понятие Общего центра обслуживания (ОЦО)

Проект по построению и внедрению ОЦО

Инструменты и методология Делойт

Международная практика Делойт

Клуб ОЦО Делойт

Примеры выполненных проектов

Контакты



# Международная практика Делойт в области создания Общих центров обслуживания

Группа внедрения ОЦО в СНГ является частью международной практики «Делойта» по созданию ОЦО. Российский офис сотрудничает и привлекает на свои проекты международных экспертов в данной области, что позволяет активно использовать передовой опыт и практики, а также методологию и инструментарий, наработанные в рамках реализации более 500 проектов на западном рынке ОЦО, характеризующимся более высоким уровнем зрелости.

Справа представлены примеры реализованных проектов по внедрению ОЦО в странах Европы.

Специалисты международного объединения фирм «Делойт»:

- постоянно совершенствуют методологический подход и инструментарий в части создания ОЦО;
- обладают базами данных для внутриотраслевого и географического сравнительного анализа (бенчмаркинга);
- являются активными участниками международного сообщества профессионалов в области построения ОЦО;
- являются технологическим партнером ведущих интеграторов ERP-систем и систем документооборота;
- выступают административным партнером ведущих местоположений для размещения ОЦО.



Введение

Понятие Общего центра обслуживания (ОЦО)

Проект по построению и внедрению ОЦО

Инструменты и методология Делойт

Международная практика Делойт

Клуб ОЦО Делойт

Примеры выполненных проектов

Контакты



## «Делойт» является организатором российского клуба ОЦО



**Клуб ОЦО** появился в 2013 году при совместном участии «Делойт» и Procter & Gamble. В клубе проводятся встречи участников и неформальный обмен опытом и знаниями между ведущими российскими ОЦО, например, Tele2, Транснефть, Kellogg's, Северсталь, GlaxoSmithKline, Сибур, ГруппМ, Ростелеком и Роснефть.

Все мероприятия посвящаются только одной выбранной теме, интересующей участников клуба, где детально рассматриваются ее аспекты.

### **В настоящее время Клуб ОЦО провел 6 встреч :**

- функция налогообложения в ОЦО
- сервисная культура ОЦО
- управление персоналом ОЦО
- оптимизация и эффективность ОЦО
- работа с дебиторской и кредиторской задолженностью в ОЦО
- технологии в ОЦО
- внутренние контроли в ОЦО

Следующие темы определяются самими участниками по результатам голосования.

Введение

Понятие Общего центра обслуживания (ОЦО)

Проект по построению и внедрению ОЦО

Инструменты и методология Делойт

Международная практика Делойт

**Клуб ОЦО Делойт**

Примеры выполненных проектов

Контакты

# Примеры выполненных проектов



## Крупная российская горно-металлургическая компания

Разработка целевой операционной модели Многофункционального Общего центра обслуживая и детальный дизайн процессной модели ОЦО для услуг Казначейства и ИТ

## Международный производитель завтраков и продуктов питания быстрого приготовления

- Разработка целевой модели Общего центра обслуживания по финансовой функции и определение приоритетных направлений развития функции
- Оптимизация текущего ОЦО

## Международный производитель фармацевтической продукции и медицинских препаратов

Детальный дизайн процессной модели Общего центра обслуживания финансовой функции и внедрение ОЦО

## Крупный российский производитель мясной продукции

Оценка целесообразности создания Общего центра обслуживания финансовой функции

## Крупная американская фармацевтическая компания

Внедрение Общего центра обслуживания финансовой функции для Восточной Европы в Праге и перевод локальных учетных функций из российского подразделения в ОЦО

## Крупнейший в мире медиахолдинг

Оценка целесообразности построения многофункционального Общего центра обслуживания в России и детальный дизайн ОЦО

## Крупнейшая компания розничной торговли в России

Оценка текущего уровня развития существующего ОЦО и определение основных направлений сокращения затрат существующего ОЦО

## Крупный российский медиахолдинг

Оценка целесообразности построения Общего центра обслуживания финансовой функции

## Американский крупный производитель косметических товаров и медицинского оборудования

Разработка Соглашения об уровне сервиса для ОЦО и разработка системы КПЭ ОЦО

Введение

Понятие Общего центра обслуживания (ОЦО)

Проект по построению и внедрению ОЦО

Инструменты и методология Делойт

Международная практика Делойт

Клуб ОЦО Делойт

Примеры выполненных проектов

Контакты



**Анастасия Осипова**

Партнер, руководитель группы по оказанию услуг в области финансового менеджмента  
Тел.: +7 (495) 787 06 00 (доб. 2181)  
[aosipova@deloitte.ru](mailto:aosipova@deloitte.ru)



**Марк Гилилов**

Директор группы по оказанию услуг в области финансового менеджмента  
Тел.: +7 (495) 787 06 00 (доб. 8160)  
[mgililov@deloitte.ru](mailto:mgililov@deloitte.ru)



**Игорь Ляпин**

Директор группы по оказанию услуг в области финансового менеджмента  
Тел.: +7 (495) 787 06 00 (доб. 8161)  
[ilyapin@deloitte.ru](mailto:ilyapin@deloitte.ru)

Введение

Понятие Общего центра обслуживания (ОЦО)

Проект по построению и внедрению ОЦО

Инструменты и методология Делойт

Международная практика Делойт

Клуб ОЦО Делойт

Примеры выполненных проектов

**Контакты**





[deloitte.ru](http://deloitte.ru)

#### О «Делойте»

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее — ДТТЛ). Каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемая «международная сеть «Делойт»») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками, налогообложения и иные услуги государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» — международная сеть компаний, в число клиентов которой входят около четырехсот из пятисот крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. «Делойт» имеет многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира и использует свои обширные отраслевые знания и опыт оказания высококачественных услуг для решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Более 225 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Для получения более подробной информации заходите на нашу страницу в [Facebook](#), [LinkedIn](#) или [Twitter](#).

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее — «сеть «Делойт»») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.