Общие центры обслуживания: стоит ли игра свеч

02.06.2016 НОВОСТИ КОМПАНИЙ СТАТЬИ

С середины 2000-х гг. создание общих центров обслуживания (ОЦО) стало в России трендом. Наиболее часто в ОЦО передаются такие поддерживающие функции компаний, как бухгалтерия, казначейство, налоги, закупки, логистика, HR, IT. Подобные центры уже успешно работают во многих крупных компаниях. В период экономической «турбулентности» руководство уделяет вопросам эффективности деятельности компаний особое внимание, рассматривая создание ОЦО как одно из наиболее оптимальных решений, позволяющих существенно повысить результативность поддерживающих функций, снизить затраты на них и сделать систему управления более прозрачной. Повышенный интерес к ОЦО не обошел стороной и юридическую функцию. Однако, по мнению Виктории Арутюнян, старшего юриста PwC Legal, практика создания таких центров для юридической функции пока не получила широкого распространения. По данным ежегодного исследования «Бенчмаркинг юридической функции», впервые проведенного в России юридической фирмой PwC Legal в 2015 г. при поддержке журнала Legal Insight,

наличие юридического ОЦО отметило менее 20% компаний.

ОЦО создаются по территориальному, функциональному или территориально-функциональному принципу. Чаще всего в них передаются такие юридические процессы, как договорная работа и корпоративное управление. Следует отметить, что организация юридического ОЦО пока еще сопровождается большим количеством вопросов: от общей целесообразности его создания и влияния на качество юридической поддержки бизнеса до деталей структурирования, внедрения и управления. Использование модели ОЦО для юридической функции, безусловно, предоставляет ряд новых возможностей, но в то же время влечет за собой существенные риски.

В рамках общения с представителями юридического сообщества обращает на себя внимание то, что под юридическим ОЦО часто понимают различные модели организации бизнеса. Это создает некоторую путаницу. В связи с этим, прежде всего, стоит разобраться с терминологией.

ОЦО – это модель функционирования компании, использование которой подразумевает реализацию поддерживающих (вспомогательных) функций по единым стандартам и принципам в масштабах всей компании (группы компаний), а также выведение из каждой бизнес-единицы группы в единый центр – общий центр обслуживания. Речь идет о поддерживающих функциях, все процессы которых (или основная их часть) являются типовыми, стандартизированными и повторяющимися. Причем централизация этих процессов сопровождается полным или частичным сокращением соответствующей функции в других компаниях группы. Таким образом, компания может сконцентрировать свои ресурсы на осуществлении приносящих ей прибыль основных бизнес-процессов и повысить уровень клиентоориентированности поддерживающих функций.

Российские компании часто создают многофункциональные ОЦО (сервисные компании, оказывающие услуги всем компаниям группы, сформированные по аналогии с управляющими компаниями, которые при этом не осуществляют функции единоличного

исполнительного органа). В рамках таких многофункциональных ОЦО централизуется сразу несколько поддерживающих функций (а в некоторых случаях и все) для получения максимального эффекта от использования модели ОЦО. В настоящее время нам известно о существовании таких многофункциональных ОЦО, включающих и юридическую функцию.

ОЦО может быть создан как самостоятельное юридическое лицо (сервисный центр), которое оказывает услуги другим компаниям группы на основании гражданско-правового договора, либо сформирован на базе филиала или структурного подразделения одной из компаний группы. На основании имеющегося у нас опыта второй вариант в отдельных случаях может быть менее предпочтительным, так как на практике негативно влияет на мотивацию персонала ОЦО и приоритезацию его внутренних клиентов. В статье **Виктории Арутюнян «Передача юридической функции в ОЦО: стоит ли игра свеч?** «в июньском Legal Insight приведены более подробные комментарии по данным вопросам.

НОВОСТИ КОМПАНИЙ

СТАТЬИ