

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