

УДК 65.011

НОВАЯ МОДЕЛЬ БИЗНЕСА – СОЗДАНИЕ ОБЩИХ ЦЕНТРОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ КАК ФОРМА ВНУТРЕННЕГО АУТСОРСИНГА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

¹Зарипова И.Р., ²Ахунова В.Н.¹ФГБОУ ВО «Уфимский государственный университет экономики и сервиса»,
Уфа, e-mail: ir_zaripova@mail.ru;²АО «Таргин», Уфа, e-mail: Vic_akhunova@mail.ru

В статье раскрыты понятия общих центров обслуживания как инструмента повышения эффективности деятельности бизнеса и совершенствования системы корпоративного управления. Для бизнес-структур существует необходимость поиска новых инструментов организации и ведения бухгалтерского учета и проведения контрольных мероприятий в условиях многообразия и усложнения экономических взаимосвязей хозяйствующих субъектов на рынках товаров, работ, услуг и капитала, наличия неустойчивой конъюнктуры и резких колебаний спроса и предложения. Учетная и контрольная функции системы управления бизнес-процессами на полном основании могут передаваться на аутсорсинг в общие центры обслуживания. Исследованы общие центры обслуживания как форма применения аутсорсинга бухгалтерских услуг в России и за рубежом. Одним из наиболее востребованных решений в этой области является модель общих центров обслуживания, при которой вспомогательные бизнес-процессы, повторяющиеся для группы компаний, передаются в единый центр и позволяют существенно повысить показатели эффективности бизнеса.

Ключевые слова: общий центр обслуживания, аутсорсинг бухгалтерских услуг, эффективность бизнеса

NEW BUSINESS MODEL – CREATION OF GENERAL SERVICE CENTERS AS A FORM OF INTERNAL OUTSOURCING ENTERPRISE STRUCTURES

¹Zaripova I.R., ²Akhunova V.N.¹Ufa State University of Economics and Service, Ufa, e-mail: ir_zaripova@mail.ru;²Targin JSC, Ufa, e-mail: Vic_akhunova@mail.ru

The concept of shared service centers as a tool to improve the efficiency of business and improvement of corporate management system. For business entities there is a need to find new instruments for organizing and conducting accounting and the control measures in the diversity and complexity of economic interrelations of economic entities on the markets of goods, works, services and capital, the availability of volatile markets and sharp fluctuations in supply and demand. Accounting and control functions of the control system of business processes on the full basis can be outsourced to shared service centers. Researched shared service centers as a form of outsourcing accounting services in Russia and abroad. One of the most popular solutions in this area is a model of general service centers, in which the auxiliary business processes repetitive group companies are transferred to a single center, which significantly improves business performance.

Keywords: shared service center, outsourcing accounting services, efficiency of business

В новых экономических условиях обеспечение эффективной операционной деятельности компании является необходимостью стабильного экономического роста и укрепления рыночных позиций. Все традиционные пути достижения высоких результатов рассчитаны на совершенствование бизнес-процессов, выделение непрофильных видов бизнеса и внедрение инновационных систем управления.

В последнее время одной из наиболее современных и успешных бизнес-моделей, позволяющих добиться реальных конкурентных преимуществ, становится аутсорсинг. Это новое явление для российской действительности, пришедшее из зарубежной деловой практики. Центральной идеей аутсорсинга является разделение труда с целью повышения эффективности деятельности предприятия. В рыночной

экономике учетная функция системы управления бизнесом практически не является первостепенной по сравнению с функциями обеспечения финансовой устойчивости и конкурентоспособности бизнеса, требующими максимизации внутренних усилий компании. Учетная и контрольная функции системы управления бизнес-процессами на полном основании могут передаваться на аутсорсинг в общие центры обслуживания.

Цель. В работе раскрыты понятия общих центров обслуживания как инструмента повышения эффективности деятельности бизнеса и совершенствования системы корпоративного управления.

Общий центр обслуживания (ОЦО) – это модель бизнеса, при которой типовые оперативные функции предприятий передаются в специализированный общий центр. Делается это для того, чтобы предприятия

могли сосредоточить свои ресурсы на решении целевых задач. Такая модель бизнеса представляет собой особую форму аутсорсинга – передачу непрофильных функций в специализированную компанию, однако специфика заключается в том, что общие центры обслуживания создаются и контролируются самой компанией.

Следовательно, ОЦО представляет собой:

- организацию – обособленное подразделение материнской компании, оказывающее другим предприятиям группы (также иногда сторонним заказчикам) услуги по ведению бухгалтерского учета, управлению закупками, персоналом, информационными технологиями и др.;

- может специализироваться на одном направлении оказания услуг или быть многофункциональным;

- может располагаться в одном месте или состоять из нескольких региональных центров, центров экспертизы [2, 47].

Целесообразность создания общих центров обслуживания в структурированных компаниях зависит от совокупности огромного количества внутренних и внешних факторов. К сожалению, не существует однозначного ответа на вопрос об их эффективности в российских условиях хозяйствования, несмотря на положительную мировую практику и многочисленные рекламные буклеты по автоматизации бизнес-процессов ОЦО. Нет и единого сценария их создания. Каждое предприятие, и тем более несколько юридических лиц, объединенных в единую компанию (холдинг), – это живой организм со своей структурой, правилами, бизнес-процессами, ресурсами, динамикой развития.

Размышляя об эффективности и целесообразности создания ОЦО, необходимо, прежде всего, понимать цели, преследуемые менеджментом компании, и уметь выделить основополагающую стратегическую задачу, обосновывающую решение о его создании. Опыт реализации таких проектов показывает, что зачастую это бывает достаточно сложно сделать. Среди основных целей создания ОЦО компании часто выделяют следующие: оптимизация расходов структурированной компании в целом; совершенствование системы управления качеством; унификация и сокращение бизнес-процессов в рамках единой структуры; повышение управляемости холдинга.

Модель ОЦО, прежде всего, используют компаниями, в структуру которых входят несколько производственных бизнес-единиц. Чем их больше, тем значительнее эффект от внедрения ОЦО. При этом нужно иметь в виду, что реальная модель общего центра — это всегда индивидуальное реше-

ние для конкретной компании. Нет универсальной модели, как и нет универсального лекарства. Поэтому выбор оптимального варианта зависит от того, какие функции и процессы наиболее важны для компании. Очень часто в ОЦО переводят не функцию целиком, а только какую-то ее часть: например, расчет оплаты труда, учет основных средств, управление дебиторскими и кредиторскими расчетами и т.п.

Для крупных иностранных компаний основная цель организации ОЦО – прежде всего необходимость уменьшения расходов на содержание выводимой в ОЦО функции. С этой целью часто создаются удаленные ОЦО, где используются налоговые преимущества и разница в оплате труда квалифицированного персонала. Российские же компании на практике не достигают экономии на расходах: как правило, недостаточно масштаба деятельности компаний, на территории Российской Федерации нет налоговых преимуществ между регионами, ограниченно используются возможности современных технологий (например, электронного документооборота). Поэтому основной целью создания ОЦО становится повышение качества результатов деятельности [1, 35].

Впрочем, российские компании находят возможности сэкономить – например, на разнице в оплате труда бухгалтеров в различных городах и регионах: устав переплачивать квалифицированным бухгалтерам в мегаполисах, переносят обслуживание по бухгалтерскому и налоговому учету юридических лиц из Москвы и Санкт-Петербурга в регионы (Владимирская, Нижегородская области, Мурманск и др.).

Основное преимущество общих центров финансового обслуживания перед разрозненными бухгалтерскими службами, входящими в состав каждого юридического лица, заключается в том, что акционеры и топ-менеджеры компании получают прямой доступ к более оперативной, достоверной и стандартизированной информации по всем входящим в неё предприятиям (подразделениям, бизнес-единицам).

Расходы на содержание функции по ведению бухгалтерского и налогового учета снижаются за счет: централизованной обработки больших объемов информации; стандартизации всех учетных функций компании; оптимизации и совершенствования бизнес-процессов: операции осуществляются более технологичным способом, в том числе за счет их параллельного выполнения; специализации и высокой профессиональной квалификации работающего персонала.

В результате качество работы по ведению бухгалтерского и налогового учета повышается, а штат работников, как правило, сокращается. При расширении бизнеса, реформировании или приобретении (образовании новых) предприятий технология ОЦО позволяет максимально быстро интегрировать новые звенья в уже действующую технологическую и управленческую инфраструктуру компании. Эффективность и прозрачность финансового управления даёт возможность повысить инвестиционную привлекательность как компании в целом, так и её отдельных предприятий, перешедших на обслуживание в ОЦО.

Крупным отечественным компаниям схема ведения бизнеса с использованием ОЦО позволила не только существенно сэкономить на издержках, но и сделать систему управления службами, выведенными в центр обслуживания, более прозрачной. В компаниях, где уже реализованы проекты по созданию ОЦО, например «Северсталь», «Росатом», «Сколково», отмечены следующие эффекты: увеличение качества работы служб; снижение количества ошибок; сокращение операционных расходов; облегчение интеграции смежных процессов в результате слияний и поглощений.

В мировой практике создание общего центра обслуживания, согласно данным исследования Deloitte, преследует достижение следующих задач: уменьшение расходов, совершенствование процессов, повышение удовлетворенности клиентов (как внутренних, так и внешних), повышение качества оказываемых услуг, расширение бизнеса, внедрение новых технологий, внедрение новых услуг (рис. 1).

Общие центры обслуживания можно считать плодом технологий. Именно информационные технологии позволяют обслуживать компании, передавшие свои

функции в ОЦО, через единую базу данных вне зависимости от их географического местоположения и территориальных различий. Первые ОЦО появились в США во второй половине XX в., а их бурное развитие пришлось на 1970–1980-е гг., когда общие центры обслуживания получили распространение в Западной Европе.

Запуск ОЦО в западных корпорациях длится от 9 до 18 месяцев. Открытие таких центров обходится достаточно дорого: от 750 тысяч до 3 миллионов евро (и это только из опубликованных источников). При этом основные расходы приходятся на оплату работы консультантов на стадии выбора модели ОЦО. Опыт западных компаний по организации ОЦО изучается специализированными компаниями, такими как Shared Services Benchmarking Association или The Shared Services & Outsourcing Network.

В настоящее время многие ведущие мировые компании, в том числе с государственным участием, используют общие центры обслуживания: Statoil Hydro, NASA, Boeing, BHP Billiton и другие. В России же общие центры обслуживания появились в 2000-х годах, первыми создали свой центр ТНК-ВР, позже РЖД, «Лукойл», СУЭК и «Северсталь».

Стоит упомянуть, что модель shared services center характерна для крупных корпораций с большой сетью представительств или бизнесов. Многие транснациональные компании успешно внедрили у себя эту модель, причем на разных уровнях – национальном, региональном и глобальном. Центры общего обслуживания есть у таких корпораций, как IBM, Siemens, Ford, HP, Kelly Services, Proctor & Gamble, Sony, Nestle, Mars. Связано это с тем, что такие центры помогают компаниям экономить значительные средства. Например, один солидный международный банк в погоне



Рис. 1. Основные задачи создания ОЦО

за сокращением расходов открыл SSC в Индии, и экономия налицо. Так, по данным исследования компании PricewaterhouseCoopers, предприятие с годовой выручкой более \$740 млн, создав центр компетенций и выведя в него финансовый учет, закупки, IT и управление персоналом, снижает свои издержки на \$4,4 – 16,2 млн в год!

На сегодняшний день единой модели ОЦО не существует, и многие проекты в сфере управления обслуживающими процессами включают в себя различные элементы shared services. Можно однозначно сказать, что при создании такого центра нельзя ориентироваться на призыв «мы новый мир построим». Лучше начать с малого и постепенно расти: некоторые, которые традиционно выполнялись внутри компании, можно постепенно передать центру общего обслуживания. Процесс создания SSC потребует усиления централизации бизнес-процессов в компании и ее внедрения в корпоративный стандарт, а для этого необходима значительная политическая воля руководства.

В некоторых организациях центры компетенций применялись специально для того, чтобы изменить устоявшиеся нормы поведения, преодолеть разрозненность подразделений и перейти к процессу глобализации. При проведении таких серьезных изменений shared services могут быть действительно полезны, так как они помогают сделать политику и внутренние процедуры компании едиными. Ведь порой при создании центра общего обслуживания обнаруживаются серьезные проблемы в отделах или региональных подразделениях, которым раньше не уделяли должного внимания.

Например, в 2007 году компанией SAP в Праге был открыт shared service center. Это-

му событию предшествовал долгий процесс принятия множества решений, начиная от того, в какой именно стране стоит создавать центр и заканчивая подбором персонала для него. Прага была выбрана не случайно: для shared services были необходимы не только компетентные сотрудники с высокими коммуникативными и языковыми навыками, но была важна также политическая и экономическая стабильность в регионе, развитая инфраструктура города. Немаловажную роль сыграло и то, что на тот момент зарплаты сотрудников в Чехии были существенно ниже, чем у их немецких коллег.

Специфика функционирования ОЦО в России по сравнению с зарубежными моделями заключается в следующем:

1. В Европе и США почти все построено на электронно-цифровой подписи, что делает возможным размещение бухгалтерии хоть на другом континенте. К сожалению, в России пока еще нет закона об ЭЦП, и предприятия «привязаны» к живой подписи бухгалтера.

2. В России довольно жесткие требования к заполнению документов, сложный бухгалтерский и налоговый учет, требующий постоянных консультаций с бухгалтером и его присутствия на предприятии.

3. В мировой практике система электронного архива является одним из ключевых инструментов функционирования модели ОЦО, в России же данная система начала развиваться только в последние 5 лет.

Компания Ernst & Yang, международный лидер в области аудита, консультирования, налогообложения, а также консультационного сопровождения сделок, приводит впечатляющую статистику о результативности внедрения ОЦО в мировых компаниях (рис. 2).

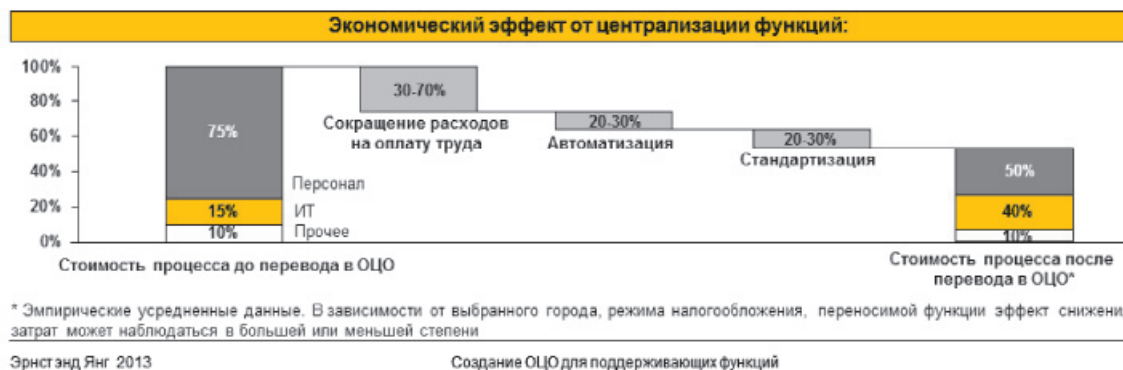


Рис. 2. Экономический эффект от централизации функций

Следовательно, примеры проектов, в которых международные холдинги и распределенные компании реализовали концепцию объединенного центра обслуживания (ОЦО), показывают, что за счет внедрения этой технологии достигается:

- до 30 % экономия на расходах;
- до 25 % повышение скорости обработки документации;
- до 15–20 % повышение качества создаваемых документов.

Таким образом, любая компания в процессе своего развития рано или поздно задумывается о мерах по улучшению эффективности своей деятельности, таких как снижение расходов, повышение производительности труда, скорость оборачиваемых средств, повышение запасов и качества продукции. Одним из наиболее востребованных решений в этой области является модель общих центров обслуживания, при которой вспомогательные бизнес-процессы, повторяющиеся для группы компаний, передаются в единый центр и позволяют существенно повысить показатели эффективности бизнеса.

В современных экономических условиях обеспечение производительной операционной деятельности предприятий является необходимостью стабильного экономического роста и укрепления рыночных позиций. Все применяемые пути достижения высоких результатов рассчитаны на совершенствование бизнес-процессов, выделение непрофильных видов бизнеса и внедрение инновационных систем управления.

Аутсорсинг обслуживающих функций является необходимой составной частью современных концепций менеджмента, действенным инструментом экономической практики и предметом изучения экономической науки.

Передача услуг по ведению бухгалтерского учёта на обслуживание в специализированную компанию позволяет:

- получить от исполнителя услуги, оказанные на высоком профессиональном уровне;
- снизить риски по представлению недостоверной бухгалтерской и налоговой отчетности и предъявлению штрафных санкций со стороны контролирующих органов.

Кроме того, аутсорсинг бухгалтерского учёта выступает эффективным способом снижения издержек предприятия, выявления скрытых резервов и перераспределения его ресурсов, что обеспечивает важное конкурентное преимущество.

Успешная реализация проекта по внедрению модели ОЦО зависит от ряда существенных факторов:

– создание общего центра обслуживания является долгосрочным, стратегическим видением, а не краткосрочным тактическим решением;

– поддержка и вовлечение в процесс высшего руководства компании является ключевым фактором успеха внедрения новой модели;

– непрерывное и структурированное информирование сотрудников необходимо на всех стадиях проекта;

– на ранней стадии необходимо определить все риски и преимущества для каждого варианта модели ОЦО;

– привязать систему мотивации для сотрудников ОЦО и сотрудников бизнес-подразделений к эффективности бизнес-процессов.

– тщательное планирование – обязательно.

Выводы

На сегодняшний день можно сказать с полной уверенностью, что есть действенный способ построения современной, отвечающей всем мировым стандартам системы управления финансами – это выделение бухгалтерской и финансовой функции из компании в отдельное предприятие, общий центр финансового обслуживания. Последние несколько лет создание и развитие общих центров обслуживания является устойчиво растущей тенденцией на рынке СНГ, так как объективно является средством существенного сокращения расходов и улучшения качества финансовых и других вспомогательных процессов в компании.

Таким образом, следуя международному опыту, многие компании взяли курс на расширение функций общих центров обслуживания. В скором времени можно будет увидеть множество ярких примеров ОЦО с функциями управления персоналом, информационными технологиями, логистикой, закупок и снабжения и другими направлениями. Выделение сервисных функций в отдельный центр позволяет сфокусироваться на профильном бизнесе, более оперативно реагировать на рыночные изменения и составить четкую картину приоритетности расходов.

Список литературы

1. Аксенов Д. Объединенные центры обслуживания в области управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом) – 2012 – № 5.
2. Зиборова Е.В. Модель формирования устойчиво-эффективного механизма функционирования предпринимательских структур в условиях реструктуризации // Научные Труды Вольного экономического общества России – М., 2012. – № 1. – Т. 157. – С. 44–56.

3. Ивленикова Л. Управление изменениями в ОЦО // Конференция IC ENERGY – 23–24 апреля 2015 г. – Москва.

4. Каренов А.Р. Актуальность возрастания значения технического сервиса горного оборудования // Теория и практика инновационного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт. – 2013.

5. Кутуева Д.З. Организационно-экономические аспекты развития бизнес-процессов торговли на основе аутсорсинга: дис. – С.-Петербург. торгово-эконом. ин-т. – СПб., 2011. – 197 с.

6. Макрекая О. Все шаги, которые «Бизнес-сервис» делает в своем развитии, делаются осознанно // Сибирская нефть. – 2015, сентябрь. – № 7/124. – С. 56–62.

7. Оптимизация структуры внутренних служб Компании. Подходы к созданию Общего Центра Обслуживания (ОЦО). – URL: www.pwc.com.

8. Пожарническая О.В., Демьяненко Ю.В. Аутсорсинг бизнес-процессов или общий центр обслуживания? // Вестник СГТУ – 2012 – № 1 (63) – Вып. 1 – С. 113–119.

9. PwC ОЦО HR Индекс 2013: Исследование эффективности управления персоналом в ОЦО. – URL: www.pwc.com.

10. Росатом: общий центр обслуживания для разных видов бизнеса // Деловой портал «Управление производством» – 09 января 2011. – URL: www.up-pro.ru.

References

1. Aksenov D. Obedinennyye tsentry obsluzhivaniya v oblasti upravleniya personalom // Kadrovik. Kadrovyy menedzhment (upravlenie personalom) 2012 no. 5.

2. Ziborova E.V. Model formirovaniya ustojchivo-jeffektivnogo mehanizma funkcionirovaniya predprinimatelskih struktur v uslovijah restrukturalizacii // Nauchnye Trudy Volnogo jekonomicheskogo obshhestva Rossii M., 2012. no. 1. T. 157. pp. 44–56.

3. Ivlenkova L. Upravlenie izmenenijami v OCO // Konferencija IC ENERGY 23–24 ap-relja 2015 g. Moskva.

4. Karenov A.R. Aktualnost vozrastaniya znachenija teh-nicheskogo servisa gornogo oborudovaniya // Teorija i praktika innovacionnogo menedzhmenta: otechestvennyj i zarubezhnyj opyt. 2013.

5. Kutueva D.Z. Organizacionno-jekonomicheskie aspekty razvitija biznes-processov tor-govli na osnove autsorsinga: dis. S.-Peterb. trgovno-jekonom. in-t. SPb., 2011. 197 p.

6. Makreckaja O. Vse shagi, kotorye «Biznes-servis» delat v svoem razvitii, delajutsja osoznanno // Sibirskaia nef. 2015, sentjabr. no. 7/124. pp. 56–62.

7. Optimizacija struktury vnutrennih sluzhb Kompanii. Podhody k sozdaniju Obshhego Centra Obsluzhivaniya (OCO). URL: www.pwc.com.

8. Pozharnickaja O.V., Demjanenko Ju.V. Outsorsing biznes-processov ili obshhij centr obsluzhivaniya? // Vestnik SGTU 2012 no. 1 (63) Vyp. 1 pp. 113–119.

9. PwC OCO HR Indeks 2013: Issledovanie jeffektivnosti upravleniya personalom v OCO. URL: www.pwc.com.

10. Rosatom: obshhij centr obsluzhivaniya dlja raznyh vi-dov biznesa // Delovoj portal «Upravlenie proizvodstvom» 09 janvarja 2011. URL: www.up-pro.ru.