



Уровень зрелости общих центров обслуживания

Результаты исследования уровня зрелости ОЦО в 2022 году

Содержание

Об исследовании	3
Основные выводы	4
Профиль респондентов	8
Детальный обзор исследования	12
Операционная модель	13
Аутсорсинг	17
Персонал	19
Автоматизация	23
Вызовы 2022 года	24
Будущее ОЦО. Прогноз ДРТ	25
<i>Раздел предоставляется участникам обследования</i>	
Функции на уровне ОЦО	27
Сравнение уровня зрелости участников исследования	33
Контактная информация	35

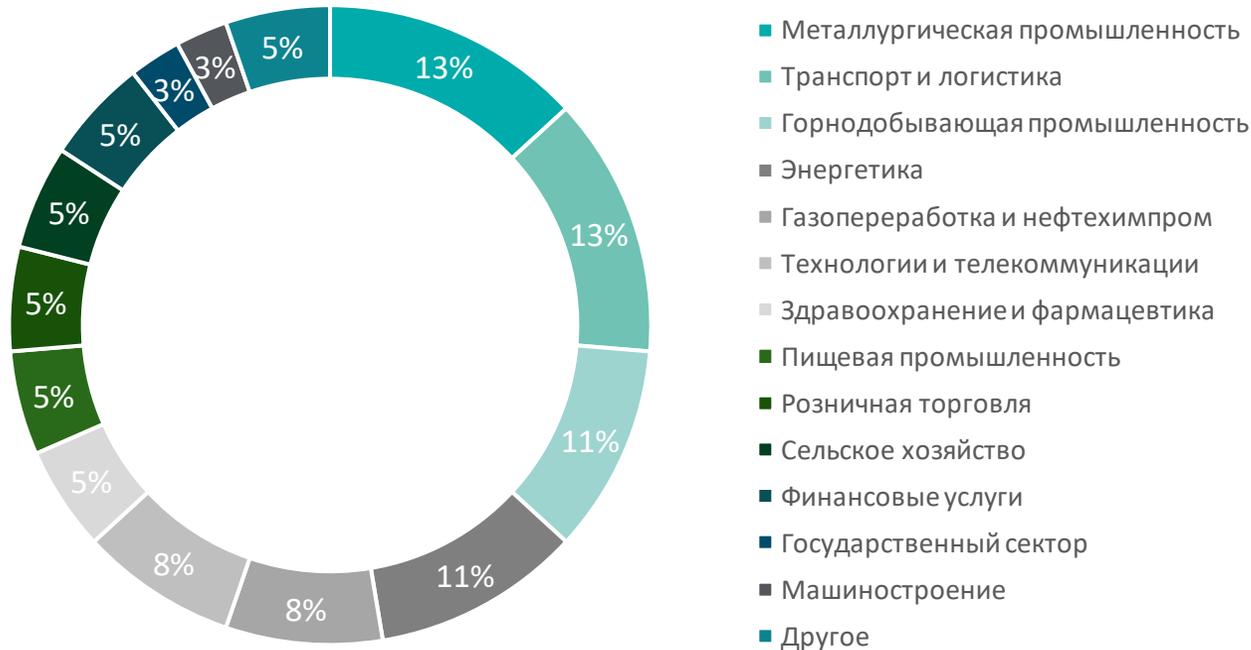


Об исследовании

Исследование уровня зрелости ОЦО

Период проведения исследования: июль - сентябрь 2022 года

В исследовании приняли участие компании из следующих областей:



Цели и подход к исследованию



1. Выявление **трендов развития** общих центров обслуживания (ОЦО)
2. Определение **направлений трансформации операционных моделей** поддерживающих функций
3. Анализ **общего состояния** компаний и оценка уровня зрелости



Исследование покрывает следующие области:

- Информация о сервисах и услугах ОЦО
- Информация о сервисной модели, работе с персоналом
- Текущий уровень и планы на автоматизацию и импортозамещение
- Текущие вызовы и проблемы

Приступая к чтению данного отчета Вы подтверждаете свое понимание и согласие с изложенными далее условиями:

Данный отчет содержит только общую информацию и носит исключительно информационный характер. Для подготовки настоящего отчета использовались материалы, полученные из анкет участников исследования. ДРТ не предоставляет посредством данного отчета каких-либо бухгалтерских, деловых, финансовых, инвестиционных, юридических, налоговых или иных профессиональных консультаций или услуг. Настоящий отчет не заменяет собой таких профессиональных консультаций или услуг и не должен использоваться в качестве основы для принятия решений или мер, оказывающих влияние на Ваш бизнес. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным консультантом. ДРТ не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные каким-либо лицом, полагающимся на настоящий отчет, а также в результате действий, произведенных на основании любой информации, содержащейся в отчете.

ДРТ не несет ответственности за точность или полноту информации, представленной в настоящем отчете. Отчет может не содержать выводов относительно всей информации и сведений, которые могут быть известны ДРТ. Никто не может использовать и полагаться на данные, содержащиеся в отчете ни в каких целях.

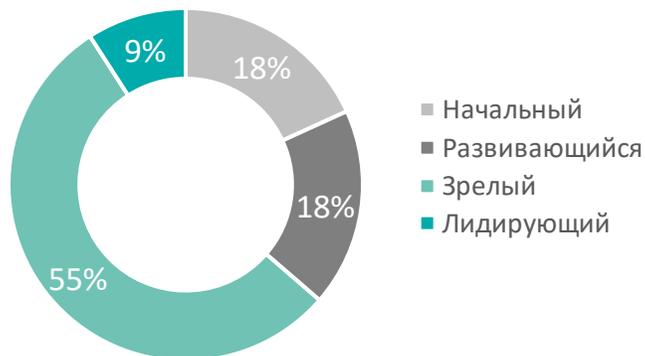
Основные выводы



Краткий обзор исследования

Согласно данным респондентов **45%** ОЦО на российском рынке существуют уже **более 10 лет**. Большинство ОЦО на российском рынке находятся на **зрелом** уровне (**55%** респондентов). Выявлен небольшой процент ОЦО, **лидирующих** с точки зрения зрелости.

Распределение участников по уровням зрелости



Помимо традиционных для ОЦО функций (управление персоналом, расчеты с персоналом, бухгалтерский и налоговый учет, казначейство, закупки и контактный центр), респонденты также **передают** в ОЦО следующие нетипичные **функции**:

- **логистика** (**27%** респондентов);
- **управление проектами** (**18%** респондентов);
- **бизнес-аналитика** (**9%** респондентов).

Около **45%** респондентов отметили, что **оказывают услуги внешним клиентам**, а **10%** участников планируют предоставление своих услуг внешним клиентам.

Чаще всего ОЦО оказывают услуги внешним клиентам по **следующим функциям**:

- **бухгалтерский и налоговый учет и отчетность** (**45%** респондентов);
- **расчеты с персоналом** (**27%** респондентов).

Около **20%** респондентов используют услуги внешних провайдеров (аутсорсинг), в основном в части ведения НСИ.

Среди **трудностей, с которыми столкнулись компании в 2022 году**, наибольшее количество респондентов выделили следующие:

- **необходимость перехода на российские ИТ-решения** (**73%** респондентов);
- **сложности при подборе сотрудников** (**45%** респондентов);
- **возникновение необходимости оптимизации затрат** (**36%** респондентов);
- **вступление в силу санкций, наложенных на компанию или крупных поставщиков/покупателей** (**27%** респондентов).

Более **40%** респондентов завершили проведение импортозамещения **учетных ИТ-систем**.

Также планируют перевод на российское ПО ИТ-систем для регистрации запросов и ИТ-систем, используемые ведения электронного архива **45%** респондентов.

Направления развития ОЦО

Расширение набора услуг

Большее число респондентов нацелено на расширение перечня услуг, в том числе экспертных функций

- Поддержка продаж и маркетинга — **20%** респондентов
- Сопровождение логистики — **20%** респондентов
- Администрирование и сбор дебиторской задолженности — **40%** респондентов
- Сопровождение командировок — **40%** респондентов



Наиболее востребованными средствами цифровизации являются **автоматизированные системы аналитики и отчетности**, а также **внешние и внутренние ЭДО**

Оптимизация процессов

Участники рынка рассматривают цифровизацию в качестве основного тренда развития процессов

- Роботизация процессов — **60%** респондентов
- Внедрение цифровых технологий — **60%** респондентов
- Развитие сервисной культуры — **50%** респондентов
- Оптимизация и автоматизация процессов, нормирование — **15%** респондентов



В рамках развития сервисной культуры респонденты нацелены на **формирование систем гибкой оплаты труда** и вознаграждений, а также **развития программ обучения**

Прием на обслуживание внешних клиентов

Респонденты нацелены на предоставление услуг внешним клиентам, начинают с компаний, участвующих в бизнес-процессах ключевого заказчика

- Около **30%** респондентов отметили, что оказывают услуги внешним клиентам, **10%** участников планируют предоставление своих услуг внешним клиентам

Вызовы 2022 года, с которыми столкнулись руководители ОЦО



Вызовы 2022 года

Основным вызовом для бизнеса стала необходимость перехода на российские ИТ-решения. При этом на ОЦО, выступающих в роли центров экспертизы, легла дополнительная проектная нагрузка. В качестве ключевых вызовов участники исследования отметили:

- Возникновение необходимости перехода на российские ИТ-решения — **70%** респондентов
- Сложности при подборе сотрудников — **30%** респондентов
- Вступление в силу санкций, наложенных на компанию или крупных поставщиков/покупателей — **20%** респондентов
- Возникновение необходимости оптимизации затрат — **20%** респондентов

Для ИТ-систем какого типа планируется переход на российские решения?

Респонденты заявили о текущих и плановых проектах замены учетной системы. В таких проектах ОЦО выступает в роли экспертов. Также в зоне ответственности ОЦО находятся системы RPA и BI. Наиболее важные для ОЦО системы, которые необходимо менять:

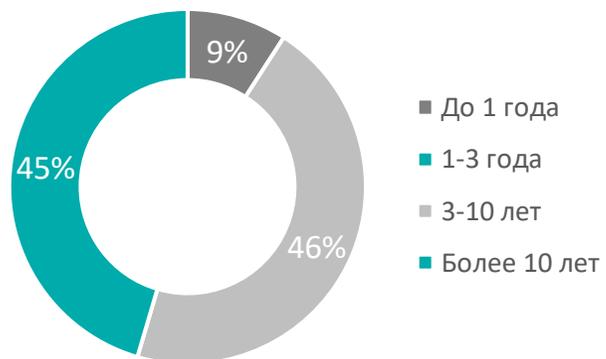
- ИТ-решения, используемые для роботизации — **70%** респондентов
- Учетные ИТ-системы — **70%** респондентов
- ИТ-инструменты, используемые для повышения эффективности ОЦО (например, dashboards) — **60%** респондентов
- ИТ-системы, используемые для фиксирования запросов — **40%** респондентов

Профиль респондентов



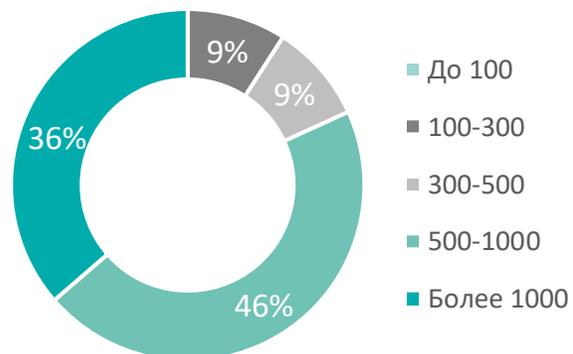
Общая информация по участникам исследования (1/3)

Сколько лет функционирует ОЦО



Опрос показал, что среди участников большинство (**46%**) ОЦО функционирует на рынке в среднем **5–6 лет**. Примерно столько же респондентов (**45%**) среди ОЦО являются опытными игроками, работают больше **10 лет**.

Среднесписочная численность ОЦО за 2021 год



В исследовании принимали участие в основном крупные ОЦО, как показывает статистика почти половина респондентов (**46%**) имеет численность **500-1000** сотрудников в штате. **36%** опрошенных имеют численность более **1000** сотрудников.



Общая информация по участникам исследования (2/3)

Отрасли компаний, находящихся на обслуживании ОЦО



В исследовании приняли участие ОЦО, обслуживающие предприятия из различных сфер бизнеса.

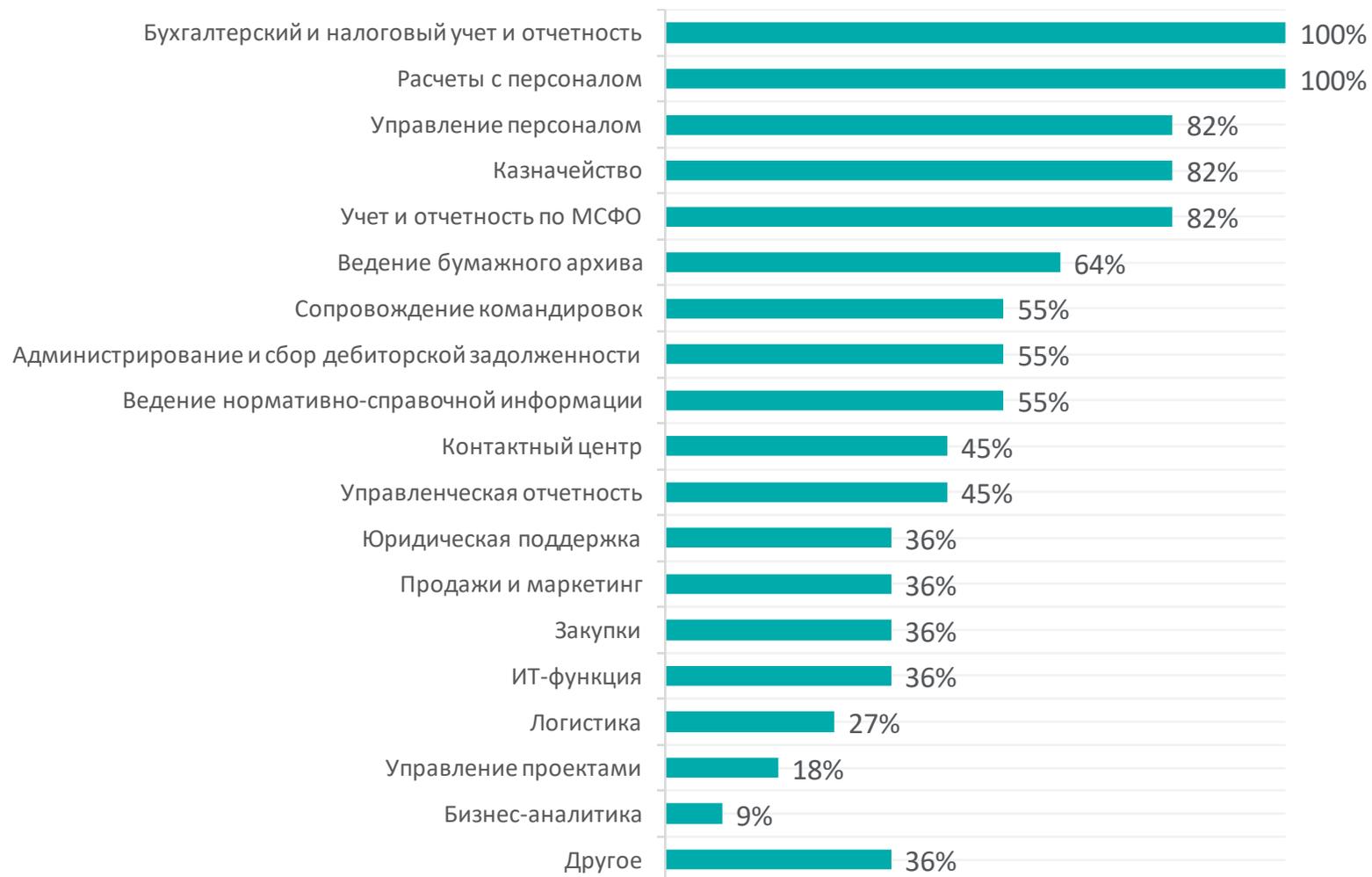
В большинстве представлены:

- металлургическая промышленность и транспорт и логистика — по 13%;
- горнодобывающая промышленность и энергетика — по 11%;
- газоперерабатывающая и нефтехимическая промышленность наравне с телекомом — по 8%.

В категории **«Другое»** отмечены такие сферы, как: «Строительство и инженерия», «Услуги управления», «Организации проектирования», «Гостиничный бизнес».

Общая информация по участникам исследования (3/3)

Функции на обслуживании в ОЦО



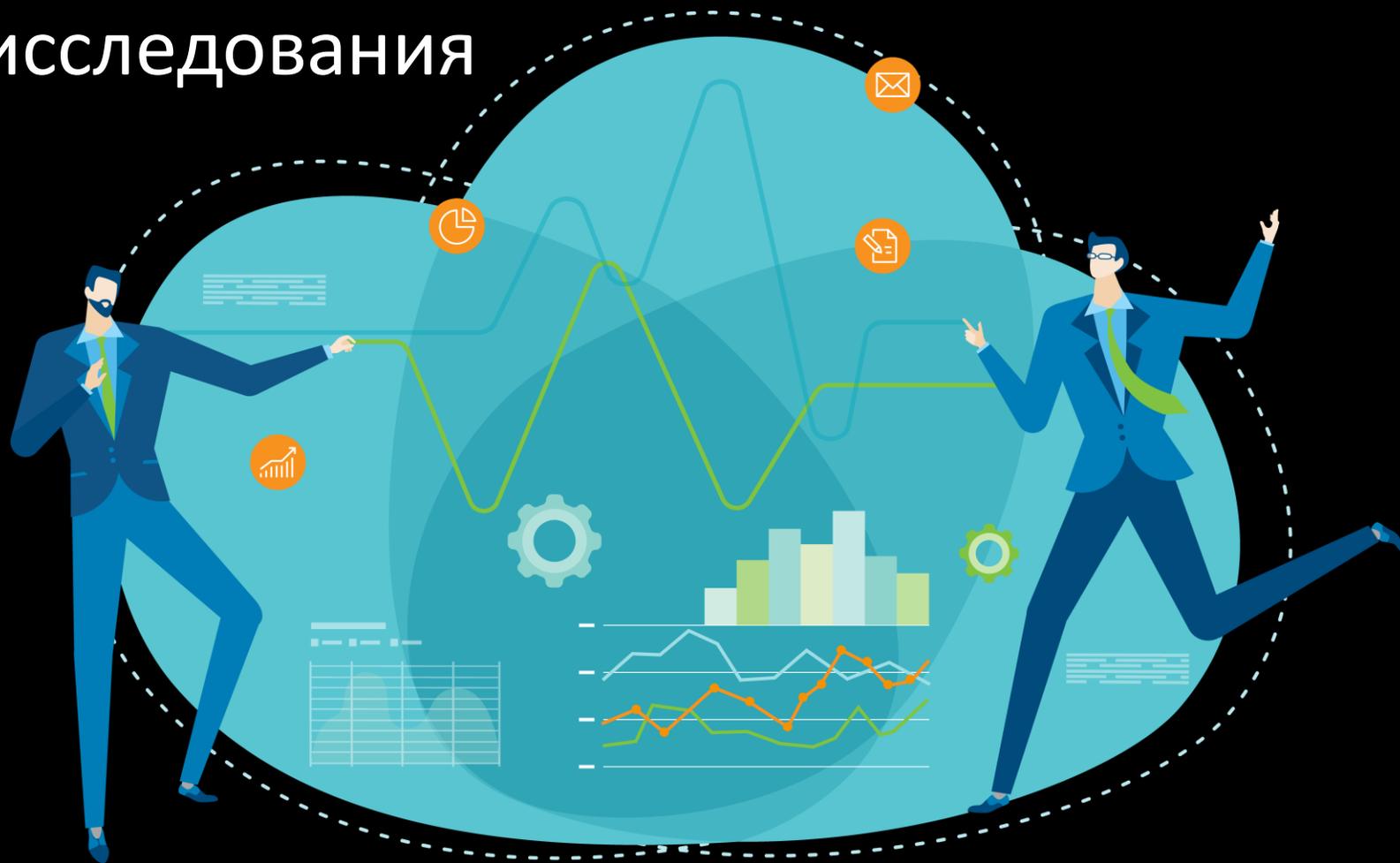
Исследование показало, что помимо традиционных функций, ОЦО оказывают услуги по направлениям которые ранее считались нетипичными для ОЦО:

- бизнес-аналитика;
- управление проектами.

Также из нетипичных функций в категории «Другое» можно выделить:

- дистанционные продажи;
- проведение торгов;
- сопровождение операций с ценными бумагами;
- управление рисками;
- охрана труда и промышленная безопасность.

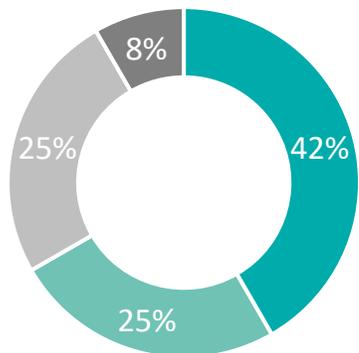
Детальный обзор исследования



Операционная модель

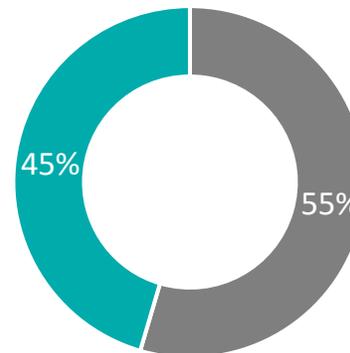
Операционная модель ОЦО

Мероприятия по развитию операционной модели ОЦО



- Увеличение количества транзакционных функций на обслуживании в ОЦО
- Увеличение количества экспертных функций на обслуживании в ОЦО
- Увеличение количества процессов в рамках существующих функций на обслуживании в ОЦО
- Увеличение количества бизнес единиц на обслуживании в ОЦО

Наличие фронт-офисов в модели ОЦО



- Фронт-офисы не созданы, Мидл-офис работает напрямую с бизнес-подразделениями компаний-клиентов
- Фронт-офисы созданы и выделены в отдельные подразделения
- Фронт-офисы расформированы



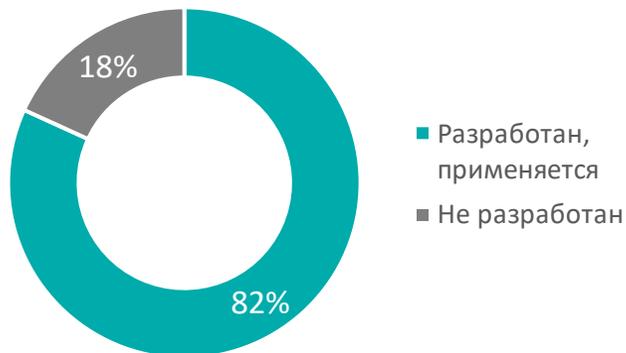
Среди исследуемых ОЦО в рамках мероприятий по развитию операционной модели почти половина опрошенных (**42%**) выделили необходимым увеличение количества транзакционных функций в своих ОЦО. Увеличение количества экспертных функций и увеличение количества процессов в рамках существующих функций поддерживает по **25%** респондентов.

Лишь **8%** опрошенных имеют возможность или планируют увеличение количества бизнес-единиц на обслуживании у себя в ОЦО.

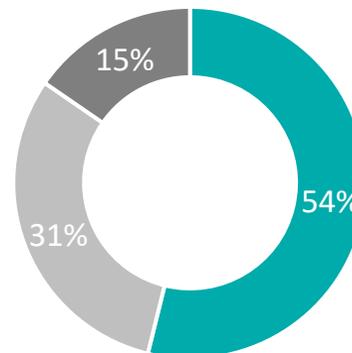
Операционная модель

Управление качеством и эффективностью (1/2)

Регламент управления качеством и эффективностью ОЦО



Какие действия предпринимаются на основе обратной связи от клиентов?



- Обратная связь используется для корректировки процессов, порядка оказания услуг, КПЭ работников. Заказчик информируется о принятых мерах
- Обратная связь собирается в рамках оценки деятельности руководства ОЦО
- Обратная связь собирается в рамках оценки деятельности исполнителей (на ежедневной основе)



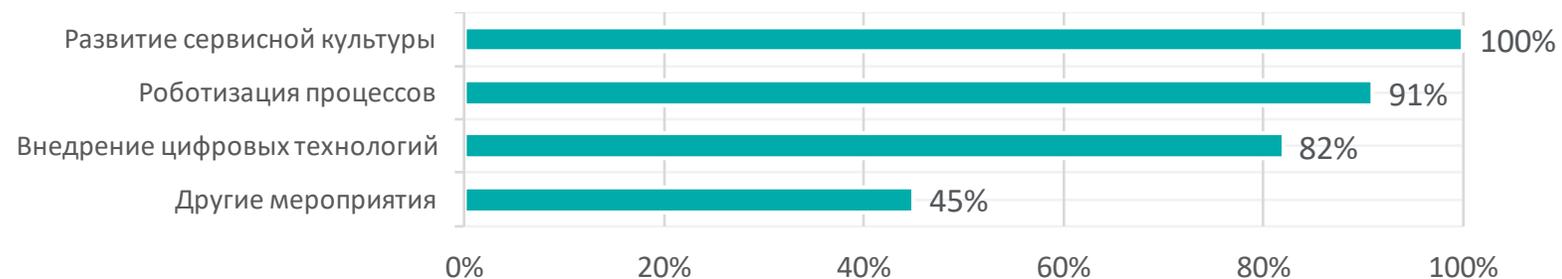
В рамках исследования была отмечена актуальность вопросов управления качеством и эффективностью. Среди опрошенных у **82%** разработан и применяется регламент управления качеством и эффективностью ОЦО.

Обратная связь от клиентов принимается и обрабатывается у **100%** опрошенных (вариант «Обратная связь не собирается» никем не выбран). У большинства (**54%**) обратная связь используется для корректировки процессов, порядка оказания услуг, КПЭ работников, а также информирования заказчиков о принятых мерах. Для оценки деятельности руководства ОЦО обратную связь от клиентов используют **31%** опрошенных, и только **15%** — для оценки деятельности исполнителей.

Операционная модель

Управление качеством и эффективностью (2/2)

Мероприятия по развитию эффективности модели ОЦО



Среди предложенных мероприятий по развитию эффективности респонденты выделяют в первую очередь необходимость развития сервисной культуры (**100%**). Роботизацию процессов и внедрение цифровых технологий выбрали **91%** и **82%** опрошенных соответственно.

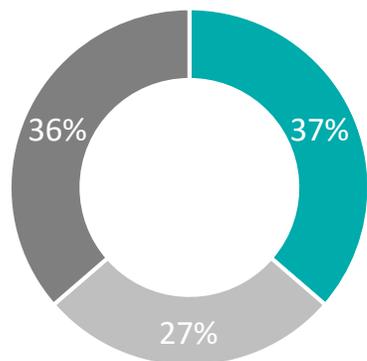
Среди других мероприятий участники отметили:

- оптимизацию процессов;
- работу с уровнем оплаты сотрудников;
- развитие системы обучения поясов (Lean);
- реализацию проектов повышения эффективности в рамках обучения (PDCA, DMAIC);
- проекты операционного развития;
- развитие системы 5С;
- развитие системы подачи предложений.

Операционная модель

Подход к ценообразованию

Какая методика ценообразования услуг применяется в ОЦО?



- «Фиксированная стоимость»: расчет стоимости услуг на основании плановых затрат ОЦО с использованием плановых нормативов по трудозатратам и стоимости 1 FTE. Включает надбавку с учетом требований трансфертного ценообразования
- «Переменная стоимость (транзакционное ценообразование)»: расчет стоимости услуг на основании фактического объема услуг. Основой является тарификация услуг за единицу операции на базе трудоемкости и надбавки с учетом требований трансфертного ценообразовани
- «Переходная модель ценообразования»: услуги частично переведены с модели «Фиксированная стоимость» на модель «Переменная стоимость»



Большинство респондентов (**37%**) применяют метод ценообразования по фиксированной стоимости услуг на основании плановых затрат ОЦО.

Равнозначное количество (**36%**) находятся на переходном этапе, когда часть услуг уже переведены на расчеты по переменной стоимости.

27% респондентов ответили, что используют метод ценообразования «Переменная стоимость» на основании фактического объема услуг.

Оказание услуг внешним клиентам

Взаимодействие с внешними клиентами и провайдерами (1/2)

Предоставляет ли ОЦО услуги внешним клиентам вне группы компаний?



Равномерно разделились участники исследования в вопросе оказания услуг внешним клиентам вне группы компаний. **46%** из всех респондентов оказывают подобные услуги.

Самым популярными среди функций, принятых на обслуживание от внешних клиентов, остаются бухгалтерский и налоговый учет и отчетность, казначейство, расчеты с персоналом.

Такие функции, как ИТ-функция, продажи и маркетинг, сопровождение командировок, управленческая отчетность, юридическая поддержка также становятся популярными среди ОЦО, которые оказывают услуги внешним клиентам.

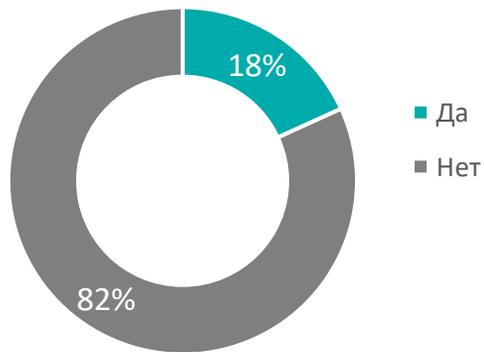
Какие функции приняты на обслуживание от внешних клиентов (вне группы компаний)?



Передача функций на аутсорсинг

Взаимодействие с внешними клиентами и провайдерами (2/2)

Происходит ли передача функции ОЦО внешним провайдерам (аутсорсинг)?



В ходе исследования участникам исследования был задан вопрос о передаче функций ОЦО внешним провайдерам.

Подавляющее большинство (**82%**) ответили, что передачи функций ОЦО на аутсорсинг не происходит. Положительно на это вопрос ответили лишь **18%** респондентов.

Наиболее популярной оказалась передача на аутсорсинг процессов ведения нормативно-справочной информации.

Среди прочего выделяют сопровождение командировок, продажи и маркетинг, закупки, ИТ-функцию, управление и расчеты с персоналом, казначейство и БУНУ.

Какие функции ОЦО переданы на аутсорсинг внешним провайдерам?



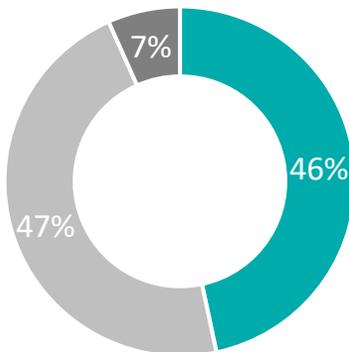
Персонал

Привлечение и удержание персонала ОЦО (1/3)



Связана ли система КПЭ с системой мотивации сотрудников?

- Да, связана на уровне руководства ОЦО



- Да, связана на уровне руководства, линейных руководителей и отдельных сотрудников ОЦО

- Система КПЭ не внедрена



Как показало исследование, мотивация сотрудников на уровне исполнителей связана с системой КПЭ у **47%** опрошенных, и у **46%** — мотивация привязана к КПЭ только на уровне руководства ОЦО.

Результаты опроса показали, что система КПЭ не внедрена у **7%** респондентов.

Персонал

Привлечение и удержание персонала ОЦО (2/3)

Применение материальных стимулов в ОЦО



ОЦО применяет широкий спектр стимулов для привлечения и удержания персонала компании. Среди материальных стимулов большинство (**73%**) опрошенных выделили доплату или премию за внедрение новой идеи по оптимизации процессов. Чуть менее популярно стимулирование работников гибкой системой оплаты труда в зависимости от результатов работы, такой вариант выбрали **64%**.

В варианте «Другое» респонденты выделили следующее:

- частичная компенсация занятий спортом;
- частичная компенсация занятий по изучению иностранных языков;
- ДМС;
- скидки и бонусы компаний-партнеров;
- льготные условия по банковским продуктам;
- материальная помощь;
- частичная компенсация аренды жилья.

Персонал

Привлечение и удержание персонала ОЦО (3/3)

Применение нематериальных стимулов в ОЦО



В ОЦО также применяются нематериальные стимулы для мотивации сотрудников. Самый распространенный вариант стимулирования через реализацию индивидуального развития сотрудника, такой вариант выбрали **91%** опрошенных.

В варианте «Другое» респонденты выделили следующее:

Образовательные программы и онлайн-платформы Skillbox, Яндекс Практикум, «Нетология»

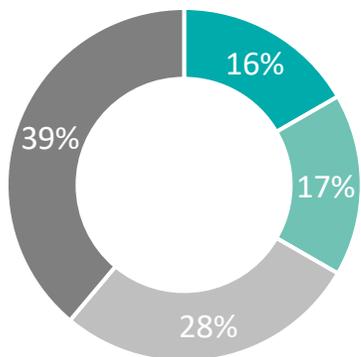
Школы английского языка Skillbox, «Say Yes!»

Проекты по развитию сотрудников: «Карьерные треки», «Кадровая защищенность»

Персонал

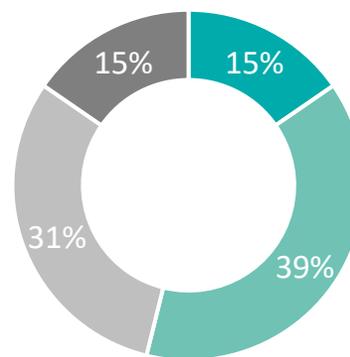
Обучение и карьерный рост сотрудников ОЦО

Организация обучения и передача знаний



- Осуществляется профессиональное обучение, а также для всех работников в случае изменения процессов/систем, создана база знаний, которая, однако, поддерживается нерегулярно
- Новым работникам предоставляются все необходимые документы и инструкции, результат изучения контролируется непосредственным руководителем
- Для обучения новых работников за ними закрепляются более опытные работники, обучение остальных работников проводится в случае выявления критичных ошибок к работе
- Осуществляется регулярное проф. обучение, предусмотрены тренинги для развития soft skills, создана и актуализируется база знаний, сформированы экспертные сообщества

Система карьерного роста в ОЦО



- Система планирования карьерного роста в значительной степени основана на продвижении талантов. Оценка готовности к карьерному продвижению выполняется в отдельных случаях и для некоторых сотрудников
- Карьерные пути сотрудников определены, нацелены на стратегические бизнес-приоритеты компании и согласованы с ежегодной оценкой эффективности сотрудников
- Организованы программы обучения, коучинга и ротации, нацеленные на помощь персоналу в получении опыта, необходимого для карьерного роста и повышения заработной платы
- Существуют карьерные пути для руководящих должностей. Для рядовых сотрудников отсутствуют системные решения и планы карьерного роста



Немаловажным фактом является забота о профессиональном развитии сотрудников в ОЦО. В рамках организации обучения и передачи знаний почти **40%** респондентов осуществляется регулярное профессиональное обучение, предусмотрены тренинги для развития. У **28%** опрошенных в ОЦО для обучения новых работников за ними закрепляются более опытные работники.

Система карьерного роста в значительной степени основана на продвижении талантов у **31%** респондентов, для некоторых сотрудников проводится оценка готовности к карьерному продвижению. **39%** опрошенных отметили, что карьерные пути сотрудников определены и нацелены на стратегические бизнес-приоритеты компании.

Автоматизация

ИТ системы и импортозамещение

Планируется ли в компании проведение импортозамещения ИТ-систем?



В современных условиях для всех российских организаций остро встал вопрос импортозамещения используемых ИТ-систем.

Среди опрошенных ОЦО **40%** уже завершили переход на российское ПО, **50%** — в ближайшее время планируют переход. Только для 10% опрошенных импортозамещение планируется в долгосрочной перспективе.

Почти половина респондентов (**45%**) отмечают актуальность перехода на российские решения для учетных систем и ИТ-систем, используемых для фиксирования запросов. Для **36%** опрошенных необходимо осуществить импортозамещение ИТ-систем, используемых для ведения электронного архива

Для ИТ-систем какого типа переход на российские решения наиболее актуален в вашем ОЦО?



Вызовы 2022 года

С какими трудностями вы столкнулись в 2022 году?



В варианте «Другое» респонденты выделили следующее:

- неопределенность на рынке и, как следствие, усложнение ресурсного планирования

* Сложности обусловлены необходимостью изменения кадровой политики, либо отказе от ряда успешных кандидатов, требованием которых является возможность "гибрида" или удаленной работы

Будущее общих центров обслуживания

Прогноз ДРТ



Будущее общих центров обслуживания*

По результатам анализа трендов и текущего состояния рынка в следующие два года можно ожидать следующие направления развития:



Общие центры продолжают работу в сторону **расширения количества сервисов**, в том числе экспертных



Автоматизация, роботизация и внедрение мощных инструментов операционной аналитики останутся **важной составляющей развития**



Фокус **автоматизации сместится на замену** уже внедренных импортных ИТ-решений на отечественные



Важным вопросом для компаний-заказчиков услуг ОЦО будет **замена ERP и учетных систем**, в которой эксперты функциональных подразделений будут принимать важное участие



На текущий момент **не прослеживается тренд на передачу сервисов профессиональным провайдерам услуг**, при этом центры продолжают развивать подходы по приему на обслуживание локальных компаний, задействованных в производственных процессах



В будущем ОЦО начнут формировать **единую интегрированную экосистему** взаимоотношений с клиентами и провайдерами услуг



* Прогноз составлен экспертами на основании состояния участников рынка ДРТ

Контактная информация



Контактная информация



Пётр Виноградов

Партнер, ДРТ

Руководитель практики повышения эффективности финансовой функции

 pevinogradov@delret.ru



Ольга Кузьмина

Директор, ДРТ

Повышение операционной эффективности,
Группа «Общие центры обслуживания»

 olkuzmina@delret.ru



Павел Печенкин

Менеджер, ДРТ

Повышение операционной эффективности,
Группа «Общие центры обслуживания»

 ppechenkin@delret.ru

ДРТ

ДЕЛОВЫЕ РЕШЕНИЯ И ТЕХНОЛОГИИ

BUSINESS SOLUTIONS AND TECHNOLOGIES

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом компании Группы ДРТ (АО ДРТ и его аффилированные лица) не предоставляют 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 Группу ДРТ, не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.

ООО «ДРТ Консалтинг»