



**Виктория Арутюнян,**  
старший юрист PwC Legal

## Передача юридической функции в ОЦО: стоит ли игра свеч?

С середины 2000-х гг. создание общих центров обслуживания (ОЦО) стало в России трендом. Наиболее часто в ОЦО передаются такие поддерживающие функции, 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 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 в России практика создания таких центров для юридической функции пока не получила широкого распространения (наличие юридического ОЦО отметило менее 20% компаний)\*.

**О**ЦО 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.

### Терминология

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 приоритизацию его внутренних клиентов. Далее в статье приведены более подробные комментарии по данным вопросам.

В юридический ОЦО нередко переводят не всю юридическую функцию, а только ее часть. Например, на уровне регионов деятельности компании (группы компаний) сохраняется юридический персонал для осуществления процессов, требующих постоянного местного присутствия юристов (в частности, взаимодействие с местными органами государственной власти, сопровождение судебных процессов). При этом численность работников юридической функции в регионах должна быть оптимизирована с учетом потребностей бизнеса, фактической необходимости и экономической целесообразности постоянного присутствия юристов.

Модель ОЦО в некоторой степени схожа с моделью аутсорсинга. Однако в отличие от аутсорсинга, группа компаний сохраняет полный контроль над переданными в ОЦО процессами и прозрачность управления таковыми, поскольку соответствующие услуги оказывает не стороннее лицо, а компания, входящая в группу.

ОЦО следует также отличать от центров компетенций, формируемых в рамках различных

поддерживающих функций компании. Например, в рамках юридической функции компании, осуществляющей деятельность в большинстве регионов России, на базе крупнейших из них могут быть сформированы юридические центры компетенций, осуществляющие, в частности:

- методологическую работу (разработку единой методологии и подходов к организации юридических процессов на уровне регионов);
- формирование консолидированной отчетности о деятельности юридических служб в регионах;
- правовое сопровождение регионов по вопросам особой сложности (договоры, судебные споры).

Основные задачи модели центра компетенций — повышение качества юридической поддержки бизнеса компании в регионах и единство методологии. В отличие от модели ОЦО, она предусматривает необходимость поддержания высокого уровня компетенций и численности юристов в центрах компетенций и поддерживаемых ими регионах, а также не исключает дублирование юридических функций. Однако на практике модель центров компетенций может быть использована для дальнейшей централизации юридической функции в одном или нескольких ОЦО.

### Перспективность модели юридического ОЦО

О том, что централизация юридической функции в ОЦО (полностью или частично) может быть целесообразна для компании, свидетельствует наличие следующих 10 факторов:

- 1) компания (группа компаний) осуществляет деятельность в нескольких регионах России;
- 2) юридическая функция сформирована в обособленных подразделениях (компаниях) группы во всех регионах деятельности или в большинстве из них;
- 3) стратегия компании (группы компаний) предусматривает расширение бизнеса за счет приобретения новых компаний;
- 4) затраты на юридическую функцию превышают средние значения по отрасли;
- 5) юридические процессы являются общими для большинства обособленных подразделений и компаний группы и дублируются;
- 6) имеется возможность стандартизировать юридические процессы и сократить затраты за счет эффекта масштаба;
- 7) уровень квалификации работников юридической функции является неравномерным, и/или в регионах присутствия компании (группы компаний) недостает квалифицированного персонала;

\* По данным ежегодного полномасштабного исследования «Бенчмаркинг юридической функции», впервые проведенного в России юридической фирмой PwC Legal в 2015 г. при поддержке журнала Legal Insight.

- 8) осуществление юридических процессов сопровождается немалым количеством ошибок;
- 9) в структурных подразделениях компании (компаниях группы) отсутствует единый подход к организации юридических процессов;
- 10) система управления юридическими рисками на уровне группы недостаточно прозрачна и не позволяет максимально нивелировать юридические риски группы в России.

Следует отметить, что даже при наличии всех перечисленных факторов целесообразность внедрения юридического ОЦО требует детального изучения, поскольку использование его модели не является универсальным решением всех проблем.

### Преимущества модели юридического ОЦО

Анализ преимуществ использования модели юридического ОЦО целесообразно начать с оценки экономического эффекта, поскольку одной из основных целей ее внедрения является снижение затрат на централизуемую функцию за счет сокращения штата и достижения эффекта масштаба.

В российской практике проекты по созданию объединенных центров обслуживания окупаются примерно за 3–4 года<sup>1</sup>. Общее сокращение затрат при централизации функции в ОЦО составляет в среднем от 10 до 40% и зависит от ряда факторов, например таких, как унификация используемых ИТ-систем, оптимизация численности функции, перевод функции в локацию с более низким уровнем вознаграждения персонала.

Отсутствие в публичных источниках сведений непосредственно об экономическом эффекте юридических ОЦО, вероятно, связано с тем, что они не так уж распространены на практике по сравнению с ОЦО других функций. Положительный эффект масштаба, который ведет к сокращению затрат на юридическую функцию за счет оптимизации ее численности, безусловно, присутствует. Однако, исходя из имеющегося опыта, можно отметить, что в ряде случаев основной фокус в юридических ОЦО смещается со снижения затрат на функцию в сторону повышения качества юридической поддержки бизнеса и эффективности управления юридическими рисками.

Среди основных преимуществ внедрения юридического ОЦО можно выделить:

- соответствие централизованной юридической функции стратегии компании (группы) и возможность масштабирования юридических процессов согласно развитию бизнеса;
- повышение прозрачности и управляемости юридическими рисками компании (группы);
- совершенствование системы управления качеством юридической поддержки бизнеса за счет усиления методологической работы, стандартизации юридических процессов, углубления юридических специализаций сотрудников юридического ОЦО;
- унификацию и сокращение юридических процессов, устранение дублирования;
- повышение качества юридической поддержки бизнеса и уровня удовлетворенности внутренних клиентов юридической функции за счет формирования клиентоориентированной культуры оказания услуг, направленной на достижение бизнес-задач, стандартизации процессов и автоматизации (использования новых технологий при оказании услуг);
- повышение уровня квалификации сотрудников юридической функции и эффективности их работы.

### Потенциальные сложности внедрения ОЦО

Внедрение ОЦО требует длительного времени и изменения бизнес-процессов, что влечет за собой существенные административные и временные затраты. С внедрением ОЦО происходит увеличение документооборота в связи с потребностью в формальных отчетах центра о выполненных поручениях, актах приемки оказанных услуг и счетах на их оплату.

В течение первых полугодия — года после внедрения ОЦО происходит упорядочивание процессов, и могут возникать сложности как технического характера (например, сбои в работе систем при автоматизации юридических процессов), так и психологического (например, привыкание бизнес-подразделений к необходимости соблюдения новых обязательных процедур для получения юридической поддержки, потеря бизнес-подразделениями ощущения личного контакта с юристами из-за их территориальной отдаленности). Однако с течением времени подобные трудности, как правило, преодолеваются в рабочем порядке.

На практике после внедрения юридического ОЦО наблюдались следующие проблемные аспекты:

- **приоритезация юристами ОЦО определенного внутреннего клиента.** Обычно это происходит в случае создания ОЦО на базе одной из компаний группы, которая, являясь

работодателем юристов, становится для них приоритетным внутренним клиентом;

- **снижение уровня удовлетворенности внутренних клиентов.** Данное снижение может быть вызвано как приоритезацией юристами другого внутреннего клиента, так и отсутствием периодической оценки потребностей бизнеса (всех внутренних клиентов) в юридической поддержке и соответствующей корректировке работы юридического ОЦО;
- **снижение лояльности сотрудников юридического ОЦО.** Уровень лояльности может снизиться в случае перевода юристов в ОЦО, организованный в форме самостоятельного юридического лица, за счет приверженности названию компании;
- **дублирование функций** (с течением времени после создания ОЦО). Риск создания дублирующих юридических подразделений в компаниях, которым ОЦО оказывает юридические услуги, может возникнуть в силу ряда объективных и субъективных причин (например, более доступной и оперативной поддержки со стороны «своего» юриста; потребности руководства компаний в наличии такового в качестве доверенного лица — носителя конфиденциальной информации).

Однако большая часть указанных проблемных аспектов на практике может быть устранена в случае эффективного структурирования юридического ОЦО и грамотного управления им.

### Факторы успеха при внедрении юридического ОЦО

Внедрение ОЦО требует детальной проработки, структурирования и планирования. Как правило, на подготовительном этапе осуществляются:

- детальная диагностика юридической функции во всех компаниях группы для выявления процессов, которые могут быть централизованы в ОЦО, и составление карты потребностей бизнеса в юридической поддержке;
- выбор операционной модели и местоположения юридического ОЦО, разработка его организационной структуры;
- разработка технико-экономического обоснования централизации юридической функции в ОЦО;
- выработка подхода к оптимизации численности юридической функции, переводу сотрудников в локацию ОЦО, набору, обучению и мотивации работников центра;
- разработка документации, регулирующей деятельность ОЦО, и модели его взаимодействия с внутренними клиентами;

- выбор информационной системы и системы электронного документооборота, обеспечивающих функционирование ОЦО.

Отдельно хотелось бы отметить разработку договора на оказание услуг юридического ОЦО (SLA — Service Level Agreement), регулирующего отношения между ОЦО и его клиентами. Содержание этого договора может быть предметом отдельной статьи, однако его ключевыми аспектами являются:

- перечень функций (каталог услуг), выполняемых ОЦО, с распределением зон ответственности и полномочий центра и его клиентов;
- процесс взаимодействия ОЦО и его клиентов с детализированным описанием порядка и сроков оказания услуг, а также ключевых контактных лиц;
- ключевые показатели эффективности ОЦО (например, соблюдение сроков оказания юридической поддержки, достижение определенного уровня удовлетворенности клиентов и т.д.) и процедуры оценки таких показателей;
- методика определения цены на услуги, оказываемые ОЦО (фиксированная цена; цена времени, фактически затраченного на оказание услуг, определяемая по почасовым ставкам и т.д.).

Кроме того, к числу ключевых факторов успеха при внедрении юридического ОЦО можно отнести обеспечение высокого уровня методологической работы и контроля над централизованными юридическими процессами, а также проведение периодической оценки удовлетворенности клиентов качеством услуг, предоставляемых им юридическим ОЦО.

В заключение хотелось бы отметить, что модель юридического ОЦО представляет собой не просто централизацию типовых юридических процессов в одном юридическом лице или структурном подразделении. Поддерживающая функция, выделяемая в ОЦО, становится основным бизнес-процессом центра, что обеспечивает высокий уровень качества предоставляемых юридических услуг и скорость их оказания, а также прозрачность и эффективность управления юридическими рисками в целом. При этом с внедрением юридического ОЦО достигаются цели по оптимизации затрат компании (группы компаний) на юридическую функцию. Однако целесообразность создания и эффективность работы юридического ОЦО зависит от большого количества внутренних и внешних факторов, которые должны быть проанализированы в каждом конкретном случае. Организация юридического ОЦО всегда требует индивидуализированного подхода, чтобы понять, стоит ли игра свеч. ■

<sup>1</sup> См.: Никифоров Н. Удаленное обслуживание (Развитие объединенного центра обслуживания в «Газпром нефть») / Сибирская нефть, февраль 2013.