

УДК 336.71:005.56

**АУТСОРСИНГ КАК СОВРЕМЕННАЯ ТЕНДЕНЦИЯ РАЗВИТИЯ
БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА**

**Егорычева Светлана Борисовна, д.э.н., профессор,
Полтавский университет экономики и торговли**

Yehorycheva Svetlana, Doctor of Sciences, Poltava University of Economics and Trade,
yehorycheva.sb@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются сущность и виды банковского аутсорсинга, положительные последствия и риски его применения. Анализируются условия внедрения эффективного аутсорсинга функций и процессов банковской деятельности.

Ключевые слова: банк, аутсорсинг, виды аутсорсинга, риски банковского аутсорсинга.

За последние годы мировой финансовый сектор пережил беспрецедентные изменения. Сегодня ужесточение регулирования, все большая опора на технологии, сокращение доходов и необходимость более активно ориентироваться на новые направления бизнеса при одновременном снижении затрат заставили всех участников рынка пересмотреть свои стратегии, операционные модели и подходы к рискам. Эти проблемы еще более усложняются фундаментальными изменениями в обществе в целом. Влияние мобильных технологий, социальных сетей, растущий клиентский опыт и возросшие ожидания относительно качества обслуживания резко изменили конкурентный ландшафт в банковской сфере. Многие финансовые учреждения видят выход в укреплении сотрудничества с внешними экспертами, рассматривая аутсорсинг не просто как метод снижения затрат, а как средство стратегической трансформации банков.

Стремительное расширение использования аутсорсинга во всем мире в последние десятилетия стало возможным, прежде всего, благодаря бурному развитию информационных технологий. Именно они, в свою очередь, стали и первой сферой его применения: концепция аутсорсинга первоначально была разработана в 1963 году компанией «*Electronic Data Systems*» («EDS»), которая до сих пор специализируется на аутсорсинге ИТ-технологий. Однако объектом научных исследований аутсорсинг стал только в 1990-х годах, когда начали появляться научные публикации, в которых, в том числе, была предпринята попытка путем построения моделей найти оптимальную стратегию его внедрения. Наиболее известны публикации таких авторов, как Р. Аалдерс, И. Алексеев, Ж.–Л. Бравар, С. Календжян, С. Клементс, Дж. Хейвуд и др. Некоторые аспекты непосредственно банковского аутсорсинга рассматриваются в работах С. Волченкова, К. Караченцева, Дж. Сінкі, Л. Стефанович, Дж. Пуджала и др.

Бурное развитие аутсорсинга и пристальное внимание к нему специалистов–практиков были вызваны постепенными кардинальными изменениями в природе современной экономики, которая все больше приобретает сетевой характер. Сеть, в данном случае, понимается как группа компаний, которые объединяются с целью использования своих особых ресурсов и специфических преимуществ для реализации совместных проектов и территориально могут находиться в любом регионе мира. Именно аутсорсинг стал одним из способов формирования организаций такого типа.

Механизм аутсорсинга зародился в производственной сфере, теоретической базой его разработки стали теории транзакционных издержек, агентских соглашений, ключевых компетенций и концепция экономии на масштабе. Однако в банковском секторе аутсорсинг начал применяться значительно позже, только с начала 1990-х годов банки развитых стран все активнее стали передавать растущие объемы работ сторонним исполнителям. Более того, некоторые инновационно настроенные финансовые институты рассматривают возможность самим выступать провайдерами услуг в выполнении, как правило, нерентабельных бэк–офисных операций для других банков.

Основной особенностью применения аутсорсинга в сфере банковской деятельности (или банковского аутсорсинга) можно считать наличие жесткого контроля за проведением банковской деятельности со стороны надзорных органов, обязательность лицензиро-

вания этой деятельности, а также повышенные риски, с ней связанные. Поэтому безусловно необходимым является формирование позиции органов государственного надзора относительно сущности и механизмов реализации этого метода трансформации банковского бизнеса.

Можно утверждать, что аутсорсинг является комплексным стратегическим решением, направленным на реструктуризацию банка с передачей отдельных функций или бизнес-процессов сторонним исполнителям. Он позволяет сосредоточить внимание на основном бизнесе, сократить инвестиции в непрофильные сферы, гибко реагировать на изменение ситуации на рынке и внутри компании. Фактически, это механизм использования внешних ресурсов для повышения эффективности деятельности банковского учреждения, а также для обеспечения предоставления клиентам широкого спектра услуг высокого качества.

Можно сформулировать такие основные преимущества передачи определенных функций банковского учреждения сторонней компании:

1. Организационно–управленческие, позволяющие:
 - сосредоточить внимание и ресурсы на основной деятельности, стратегических целях банковского учреждения и на удовлетворении потребностей клиентов;
 - высвободить ресурсы для ведения основного бизнеса, осуществления инновационных разработок;
 - улучшить управляемость процессов;
 - устранить технические ограничения роста банка.
2. Технологические, позволяющие:
 - получить доступ к ресурсам, которые отсутствуют внутри банка;
 - получить доступ к новейшим технологиям и опыту, которыми располагает фирма–аутсорсер;
 - обеспечить высококлассные профессиональные услуги при уменьшении расходов;
 - повысить надежность обслуживания, которую гарантирует сторонняя организация.
3. Экономические, позволяющие:
 - сократить расходы на обслуживание бизнес–процесса и повысить прибыльность бизнеса;
 - сократить постоянные затраты.

Подтверждением этих выводов являются материалы исследования, проведенного еще в 2004 году Европейским центральным банком, согласно которому основными мотивами передачи банками части своих операций на внешнее исполнение стали: снижение затрат, получения доступа к новым технологиям и лучшему менеджменту, возможность концентрации на основной деятельности.

Все модели банковского аутсорсинга можно условно разделить на три вида: функциональный, бизнес–процессов и ресурсный (иногда к этому перечню, как отдельный вид, добавляется информационный аутсорсинг), которые, тем не менее, являются взаимодополняющими и могут применяться одновременно. Функциональный аутсорсинг – это передача внешним исполнителям отдельных функций, необходимых для ведения основного бизнеса. Для банков это может быть печать выписок по счетам клиентов, обслуживание компьютерного оборудования, хозяйственная деятельность и тому подобное. Аутсорсинг процессов заключается в полной передаче сторонним фирмам определенных бизнес–процессов, например, ведение карточных счетов, эквайринг, работа с проблемной задолженностью и др. Ресурсный аутсорсинг предполагает отказ от обеспечения бизнеса определенными видами собственных ресурсов и привлечения их со стороны – аренда помещений, привлечение персонала, консультантов и т.п.

В современных условиях актуализируется предложенное французским ученым Ж. Бартелеми [1] деление аутсорсинга на тактический и стратегический. Тактический является мобильным в реализации и включает передачу второстепенных функций и направлений деятельности финансово–кредитных организаций (обслуживание банкоматов, компьютерного парка, операции с наличными средствами и т.д.); он осуществляется на основе краткосрочных соглашений, которые регулярно перезаключаются. Стратегический аутсорсинг требует значительно больше времени на разработку и реализацию, по-

сколькo охватывает приближенные к основным функции (например, ИТ–обеспечение или R&D), он рассчитан на более длительный период в семь – десять лет и предусматривает установление партнерских отношений между банком и компанией–аутсорсером.

Дело в том, что постепенно взаимоотношения в рамках аутсорсинговых контрактов переходят в новое качество: от модели «банк – поставщик услуг» к модели «банк – стратегический партнер», когда сервисным провайдерам поручается выполнять некоторые ключевые банковские операции. В частности, Дж. Синки отмечал, что уже в конце 1990–х европейские банки прибегали к аутсорсингу своей основной деятельности: только в 1998 году 340 банков и сберегательных учреждений подписали аутсорсинговые контракты на обслуживание новых систем, обеспечивающих основную банковскую деятельность [2, с. 148].

Для определения элементов бизнес–системы, которые можно передать на аутсорсинг, как правило, предлагается использовать так называемую двухфакторную матрицу. Факторами здесь являются стратегическая важность, а также оценка потенциального объекта аутсорсинга по сравнению с рыночной ситуацией, действиями конкурентов (насколько квалифицированно и качественно выполняется работа, каких затрат это потребует и т.д.). Чем менее бизнес–элемент является важным для стратегии компании и чем более проблемной является его реализация собственными силами, тем вероятнее принятие решения о передаче его на аутсорсинг. И, наоборот, чем больше значение этого элемента для формирования ключевых компетенций банка и выше его организационная способность по реализации этих процессов, тем вероятнее их выполнение банком собственными силами.

Следует отметить, что для банковского бизнеса стандартная двухфакторная модель фактически должна превратиться в трехфакторную, учитывая невозможность передачи внешним исполнителям операций, выполнение которых лицензируется. Определенным выходом из этой ситуации может быть создание банками стратегических альянсов с учреждениями, которые также имеют лицензии на выполнение банковских операций.

Еще одним ограничением для банков при принятии решений об использовании услуг внешних провайдеров являются высокие требования по сохранению конфиденциальности информации, поскольку сведения о деятельности и финансовом состоянии клиентов, получаемые банками в процессе их обслуживания, является банковской тайной. На наш взгляд, решение этой проблемы не может заключаться просто во включении в аутсорсинговые соглашения положений о конфиденциальности, необходимо нормативное определение основ банковского аутсорсинга государственными регуляторными органами.

Известно, что органы банковского надзора многих развитых стран уже разработали соответствующие документы – стандарты, руководства, в которых выразили свое видение путей реализации аутсорсинга в банковской сфере, управления возникающими рисками и зафиксировали полную ответственность банков за выполнение бизнес–процессов и функций, передаваемых ими третьим лицам. Международную нормативную базу банковского аутсорсинга формируют Руководящие принципы, разработанные Базельским комитетом банковского надзора в 2005 году [3], а также Директива по аутсорсингу, подготовленная Комитетом Европейских органов банковского надзора [4].

Учитывая основную экономическую цель применения аутсорсинга – увеличение операционной эффективности – большое значение приобретает определение целесообразности передачи банком некоторых работ на внешнее исполнение. Ее мерой может быть соотношение достигнутой экономии и расходов, относящихся ко всем стадиям перехода на аутсорсинг: выявление приемлемых процессов, поиск и оценка исполнителей, перестройка внутренних процессов для адаптации к аутсорсингу, контроль за работой аутсорсера, менеджмента рисков, а также оплаты стоимости услуг сторонней компании. Практика свидетельствует, что банковским руководством при принятии соответствующего решения часто учитываются далеко не все составляющие расходов.

Более того, необходимо вообще отказаться от применения аутсорсинга, если компетентность и репутация поставщика услуг являются недостаточными, с его стороны существует потенциальная возможность монополии, а также если со временем наблюдается снижение оперативности или незапланированное увеличение расходов.

Следует учитывать, что наряду с явными преимуществами использования аутсорсинга банковские учреждения должны учитывать и дополнительные риски, которые при этом возникают, и создавать эффективные механизмы их минимизации. Основные риски банковского аутсорсинга были определены Объединенным форумом при Базельском комитете банковского надзора: стратегический, риск потери репутации, риск несоблюдения правил, операционный, стратегический риск выхода, риск контрагента, риск страны, риск контракта, риск недоступности информации, риск концентрации и системный риск [3, с. 11–12]. О реальности этих рисков свидетельствует, в частности, факт применения американским надзорным органом *Finra* штрафов в общей сумме 425 000 долларов к инвестиционным подразделениям трех крупных банков – *Citigroup*, *UBS* и *Deutsche Bank* за ненадлежащую организацию коммуникаций с клиентами в процессе проведения *IPO*, которая была отдана на аутсорсинг сторонней компании [5].

Таким образом, грамотно организованный и экономично целесообразный аутсорсинг сегодня становится стратегическим инструментом, позволяющим банкам извлекать выгоду из лучшего опыта, масштаба и гибкости, достигать высшего уровня обслуживания и получать доступ к передовым технологическим возможностям.

Список использованных источников:

1. Barthélémy J. Stratégies d'externalisation : Préparer, décider et mettre en oeuvre l'externalisation d'activités stratégiques / J. Barthélémy. – Dunod, 2007. – 204 p.
2. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг [Текст]/Дж.Синки. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 1024 с.
3. The Joint Forum. Outsourcing in Financial Services. February 2005 [Электронный ресурс] // Basel Committee on Banking Supervision. – Способ доступа : <http://www.bis.org/publ/joint12.pdf>.
4. Guidelines on Outsourcing [Электронный ресурс] // Committee of European Banking Supervisors. – Способ доступа: <http://www.c-eps.org/getdoc/f99a6113-02ea-4028-8737-lcdb33624840/GL02OutsourcingGuidelines-pdf.aspx>.
5. Citigroup, UBS and Deutsche Bank fined over outsourcing failure [Электронный ресурс]. – Способ доступа: http://www.bobsguide.com/guide/news/2009/Sep/23/Citigroup,_UBS_and_Deutsche_Bank_fined_over_outsourcing_failure.html.