

**УДК 657:336.71**

**НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ: АУТСОРСИНГ И БАНКИ**

**Стефанович Людмила Иосифовна, д.э.н., профессор,**

**Белорусский государственный университет**

Stefanovich Ludmila, Doctor of Economic Science,

Belarusian State University, [L.Stefanovich@tut.by](mailto:L.Stefanovich@tut.by)

**Аннотация.** В статье исследованы понятие, сущность и роль аутсорсинга в деятельности банков. Выделены наиболее востребованные со стороны банков виды аутсорсинга и

определены основные проблемы, препятствующие его применению в банковской практике Республики Беларусь. Автором предлагается проведение ряда мероприятий, направленных на расширение масштабов и совершенствование форм банковского аутсорсинга в Беларуси.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, банки, банковский аутсорсинг, операции, регулирование, функции, риски.

Применение аутсорсинга в банковской практике связано с возрастающей потребностью банковских институтов в улучшении качества предоставляемых услуг с одновременным уменьшением их себестоимости и времени, необходимого для формирования данной услуги для клиента.

Мировая практика свидетельствует, что банки передают аутсорсинговым компаниям различные виды своей деятельности: это административно-хозяйственные процессы (охранная деятельность банка, организация ремонтных работ, транспортные услуги, уборка помещений); информационные технологии (разработка и сопровождение программного обеспечения; обслуживание компьютеров, организационной техники, банкоматов, платежных терминалов); маркетинг; деятельность колл-центров; отдельные процессы бухгалтерского учета; аудиторская деятельность; оценка залогового имущества; деятельность по возврату проблемной задолженностям и продаже залогов; процессинг банковских платежных карт; кассовые услуги; обучение персонала и другие.

Вместе с тем использование банковского аутсорсинга в разных странах (как развитых, так и в странах с переходной экономикой) влечет за собой появление проблем, связанных с ростом зависимости банков от деятельности сторонних структур, что предопределяет необходимость урегулирования данных вопросов. В связи с этим исследование особенностей формирования подходов к регулированию банковского аутсорсинга на национальном уровне с учетом документов международных органов банковского надзора является обоснованно необходимым для последующего практического применения в современном конкурентном банковском секторе экономики Беларуси. С сожалением следует констатировать, что проведение качественного полноценного анализа по банковскому аутсорсингу весьма затруднено. Основной причиной этого является отсутствие статистических данных и официальной информации о данном сегменте рынка. Банки не раскрывают и не представляют информацию на своих сайтах о передаче тех или иных функций на аутсорсинг.

В Республике Беларусь аутсорсинг стал развиваться примерно с 2000 г., но несмотря на то, что прошло уже более пятнадцати лет, в гражданском законодательстве Республики Беларусь отсутствует понятие договора аутсорсинга. Единственным нормативным документом, в котором содержится определение аутсорсинга в банковской практике, является письмо Национального банка Республики Беларусь от 31.12.2008 № 23–14/125 «О совершенствовании управления рисками, связанными с аутсорсингом в сфере финансовых услуг» («аутсорсинг – привлечение банком сторонней организации для выполнения на непрерывной основе отдельных видов работ (деятельности), обычно осуществляемых банком»).

В настоящее время наиболее востребованными видами аутсорсинга со стороны банков являются: аутсорсинг в сфере информационных технологий, аутсорсинг процессинговых услуг по банковским платежным карточкам, маркетинговые услуги, услуги по подбору и обучению персонала, консалтинговые услуги, кассово-инкассаторские услуги, услуги по телефонному обслуживанию клиентов банка (колл-центры), услуги административно-хозяйственного назначения.

Лидером аутсорсинговых услуг является аутсорсинг в сфере информационных технологий (ИТ-аутсорсинг). Сегодня данной услугой пользуются практически все белорусские банки. Данная тенденция обусловлена происходящими процессами по постоянному изменению и усложнению ИТ-решений, и, как следствие – банковским организациям постоянно требуются более высокооплачиваемые специалисты, которые, помимо поддержки ИТ-инфраструктуры банка, могут работать и с современными ИТ-решениями. Поэто-

му в настоящее время банки охотно пользуются услугами ИТ–компаний по непрофильным для них направлениям.

Аутсорсинг информационных технологий является наиболее развитым видом банковского аутсорсинга. По данным института аутсорсинга США, более 80% банков в мире передают какую–либо функцию, связанную с информационными технологиями на выполнение сторонней организации. Это связано со многими процессами и, в первую очередь, с тенденцией повышения внимания со стороны менеджмента к ключевым, или профильным, направлениям деятельности организации [6, с. 352].

Следующим наиболее актуальным и востребованным направлением необходимо назвать аутсорсинг операций банков, связанных с обслуживанием банковских платежных карточек. Данный бизнес–процесс можно отнести к одному из видов ИТ–аутсорсинга. Основным видом аутсорсинга в данном случае выступает передача сторонней организации процессинговых услуг. Серьезным преимуществом передачи процессинга банковских карт на аутсорсинг является снижение операционных рисков и появление гарантий. Аутсорсинговая компания обеспечивает высокий уровень безопасности, оперативности и надежности осуществления процессинга, используя современные технологические процессы. А в случае технических простоев или аварий аутсорсер несет полную юридическую и финансовую ответственность перед банком.

Распространенным видом банковского аутсорсинга в Беларуси являются маркетинговые услуги, в частности услуги по проведению исследований, аудита бренда, ребрендинга, рестайлинга, проведению масштабных PR–акций и др. Компании предлагают банкам на белорусском рынке ряд исключительно маркетинговых продуктов с возможностью их модификации под определенные требования конкретного банка.

Банки не обошли стороной аутсорсинговые компании по предоставлению услуг по подбору и обучению персонала, заключая договоры с кадровыми агентствами, которые занимаются поиском и отбором кандидатов, согласованием этапов собеседований и др.

В кассово–инкассаторской деятельности банков аутсорсинг стал применяться сравнительно недавно. С ноября 2015 г. у белорусских банков появилась возможность пользоваться услугами аутсорсинговой компании по работе с денежной наличностью. ЗАО «Небанковская кредитно–финансовая организация «ИНКАСС.ЭКСПЕРТ» является первой и единственной в Республике Беларусь специализированной кассово–инкассаторской компанией.

На аутсорсинг банки все чаще стали передавать административно–хозяйственные функции, такие как содержание зданий, ремонтные работы, услуги по уборке помещений, охрана зданий и др.

Проведенная оценка состояния рынка банковского аутсорсинга позволила выявить тенденцию, что такие виды банковского аутсорсинга, как управление просроченной задолженностью клиента (когда партнерами для банка являются коллекторские агентства, обеспечивающие возврат денежных средств от должников), оценка залога и другие более сложные банковские процессы белорусскими банками мало используются. Банки практически не передают на аутсорсинг и функции бухгалтерского учета, хотя учет отдельных операций можно передать на обслуживание. К таким операциям можно отнести бухгалтерский учет основных средств и материалов, учет заработной платы сотрудников, учет командировочных расходов, учет с поставщиками и подрядчиками и другие операции.

Выделим основные проблемы, препятствующие более широкому использованию аутсорсинга в банковской практике Республики Беларусь.

1. *Несовершенство законодательства.*
2. *Недостаточная надежность поставщиков услуг и отсутствие гарантии качества выполненной работы или услуги.*
3. *При передаче банками функций сторонней организации велик риск несоблюдения сроков выполнения услуги.*
4. *Отсутствие доверия к сторонней компании по выполнению принятых аутсорсинговых обязательств.*
5. *Высокий риск утечки информации, предоставленной банками аутсорсинговой компании.*

6. Опасение, что сторонняя организация не в состоянии учесть специфику деятельности банка.

7. Значительный объем документооборота, форм статистической и иной отчетности и оперативность их предоставления контролирующим органам предполагают необходимость их постоянного наличия в банке.

8. Ведение банковского бизнеса с применением аутсорсинга требует чрезвычайно высокого уровня организации управления и надежных механизмов контроля качества и управления рисками.

В целях устранения выявленных проблем автором статьи предлагается проведение ряда мероприятий по трем направлениям.

1. Совершенствование законодательства в области банковского аутсорсинга:

- законодательное определение понятий «аутсорсинг в банковской сфере» и «аутсорсинговые отношения»;

- разработка:

- нормативно-правовых документов, регулирующих аутсорсинг в банковской сфере, с учетом вопросов безопасности и конфиденциальности информации при работе со сторонними организациями;

- методологии управления рисками, специфичными для аутсорсинга;

- мер ответственности за оказание недоброкачественных аутсорсинговых услуг и разглашение конфиденциальной информации;

- разработка образца договора на аутсорсинг, с описанием основных пунктов договорных отношений при аутсорсинге, предмета договора, прав и обязанностей сторон договора, страхования рисков.

*Реализация мероприятий данного блока позволит защитить и минимизировать риски, связанные с аутсорсингом в банках, избежать негативных последствий для банков, повысить степень надежности аутсорсинговых компаний, а также законодательно урегулировать аутсорсинговые отношения.*

2. Обеспечение прозрачности рынка банковского аутсорсинга:

- создание электронной базы аутсорсинговых компаний, предоставляющих услуги банкам по различным направлениям аутсорсинга, с периодической оценкой качества их услуг;

- установление регулятором требований к банкам по формированию и размещению ими информации об аутсорсинговой деятельности на своих Интернет-сайтах;

- представление банками форм отчетности по аутсорсингу в Национальный банк для осуществления регулятором мониторинга ситуации на рынке банковского аутсорсинга, проведения анализа и последующего принятия решений;

- публичное размещение банками информации на своих Интернет-сайтах о передаче функций на аутсорсинг.

*Реализация мероприятий данного блока позволит обеспечить информацией о рынке банковского аутсорсинга в Республике Беларусь основных пользователей: Национальный банк – главный регулирующий и надзорный орган, банковские структуры, органы государственного управления, аутсорсинговые компании и других пользователей.*

3. Совершенствование работы аутсорсинговых организаций:

- переориентация белорусских аутсорсинговых компаний на нужды клиента, повышение качества, комплексность и своевременность предоставления услуг при снижении цен на них;

- строгое соблюдение заключенных договоров по предоставлению услуг;

- разработка эффективной политики в области подготовки персонала и системы его мотивации с акцентом на качественное выполнение своих обязанностей;

- проведение маркетинговых мероприятий по продвижению услуг компании на рынке аутсорсинговых услуг;

- расширение ассортимента предлагаемых услуг, в том числе услуг, которые будут позиционировать фирму как оказывающую уникальные услуги.

*Реализация мероприятий данного блока позволит аутсорсинговым организациям приобрести конкурентные преимущества на рынке данного вида услуг, осуществить пере-*

*ориентацию на нужды клиента, повышение качества, комплексность и своевременность предоставления услуг при снижении цен на них, и обеспечить своим компаниям стабильное финансовое положение [2].*

Следует отметить, что передача отдельных функций банков на обслуживание сторонним организациям, кроме экономического эффекта для банков и аутсорсинговых организаций, позволит достичь и социального эффекта, который окажет влияние на создание новых и реконструкцию старых рабочих мест в стране.

В целом развитие аутсорсинга в Беларуси имеет большой потенциал и, в первую очередь это связано с появлением белорусских аутсорсинговых компаний, способных предложить качественные услуги по конкурентной цене. Полагаем, что банковский аутсорсинг в Республике Беларусь будет расширять свои границы вплоть до возможности передачи большей доли самостоятельности специализированным компаниям. Таковы тенденции рынка развитых стран, по которым белорусская банковская практика следует в реализации программ аутсорсинга.

#### **Список использованных источников:**

1. Савинский, С.Е. Преимущества использования IT–аутсорсинга в коммерческих банках / С.Е. Савинский // Инновационные технологии в финансовом менеджменте. – 2016. – № 1. – С. 352–353.
2. Стефанович, Л.И. Рынок банковского аутсорсинга: проблемы и информационная закрытость / Л.И. Стефанович // Банк. вестн. — 2016. — № 8. — С. 10—15.