

*С.В. Юрьев*

## **БАНКОВСКИЙ АУТСОРСИНГ: ПРИЧИНЫ ПРИМЕНЕНИЯ В ЭКОНОМИКЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

*Рассмотрено применение банковского аутсорсинга в контексте экономических отношений. Выявлены причины, которые обусловили формирование банковского аутсорсинга в России.*

**Ключевые слова:** *банковский аутсорсинг; стратегия аутсорсинга; аутсорсер.*

*We consider the use of bank outsourcing in the context of economic relations. We reveal the reasons conditioning the development of bank outsourcing in Russia.*

**Keywords:** *bank outsourcing; outsourcing strategy; outsourcer.*

Все причины, по которым предприятие переходит на аутсорсинг, можно разделить на несколько классификационных групп:

1. Причины, обусловленные мотивом экономии затрат. К данной группе причин относятся издержки платы труда сотрудников, альтернативные издержки персонала, временные затраты менеджмента и др.

2. Причины, обусловленные мотивом улучшения качества услуг и повышением эффективности производства: повышение качества продукции, качества услуг маркетинга и продвижения товара, улучшение экономических показателей производственной деятельности.

3. Причины, обусловленные возрастающим усложнением процессов управления: возможность повышения качества выполнения того или иного процесса за счет специализации компании-аутсорсера, возможность большей самореализации менеджеров среднего звена, в случае создания собственного предприятия банк может предоставить сотрудникам возможность самореализоваться в качестве руководителей [1].

4. Причины, обусловленные возможностью эффективного использования передовых технологий и опыта других компаний.

Основным правилом и первопричиной возможности аутсорсинга для банка является следующее утверждение: для банка аутсорсинг выгоден, если внешний провайдер услуг способен обеспечить банку экономию и/или более высокий уровень качества услуг за счет отдельных факторов, которыми обладает потенциальная компания-аутсорсер [2]. Фактором, существенно влияющим на применение аутсорсинга, является то, что внешний поставщик за счет специализации способен обеспечить экономию затрат, более высокий уровень качества услуг [3].

Среди дополнительных мотивов перехода банков на аутсорсинг можно выделить следующие:

1. Периодические работы, выполняемые через определенный срок: к данной группе можно отнести работы по техническому обслуживанию зданий, компьютерного оборудования. Многие банки для избежания избыточно высоких постоянных расходов принимают решение передать выполнение отдельных функций или управление отдельными бизнес-процессами внешним компаниям или собственным структурам с определенной специализацией. Данное решение может не только сократить банку постоянные расходы, но и генерировать прибыль, примером могут являться торговые платформы для банков, созданные для обслуживания торговых операций ценными бумагами. Например, торговая платформа SynthesisBank, созданная SaxoBank, или платформа Centradia, созданная путем объединения нескольких банковских платформ.

2. Выполнение типовых операций, не требующих внедрения исключительно банковских знаний: в данную группу можно отнести типичные маркетинговые операции (наружная реклама, промоушн и т.д.), ряд стандартных бухгалтерских операций.

3. Выполнение операций, требующих специального «небанковского» know-how. В данную группу операций также можно отнести маркетинговые услуги, а также услуги по изготовлению пластиковых карт, клининговые услуги и другие вспомогательные функции. К функциям, выделяемым на аутсорсинг, по данной причине также можно отнести управление банковской недвижимостью, хотя в последнее время банки, отдавая данную функцию на аутсорсинг, передают ее структурам, основными владельцами которых высту-

пают либо менеджмент, либо акционеры самого банка.

4. В условиях сильных колебаний спроса на банковские услуги на условиях аутсорсинга возможно привлечь дополнительные мощности. Частным примером может выступать аутсорсинг маркетинговых исследований рынка. Данный вид работ позволяет, во-первых, сократить временные, альтернативные и финансовые издержки на содержание собственного персонала банка, во-вторых, профессионально выполненный данный вид работ позволит своевременно сориентироваться в изменении конъюнктуры рынка.

5. Показанный в предыдущем пункте пример также применим для объяснения следующей причины аутсорсинга в банках: аутсорсинг может использоваться как подстраховка на случай, если ряд ресурсов (в первую очередь имеются в виду банковские менеджеры и аналитики) заканчиваются (в случае сотрудников – возможно увольнение ведущих специалистов по их собственной инициативе), что болезненно отражается на функционировании банка.

6. Одной из причин использования аутсорсинга в российской банковской практике является возможность получения заказов для «своих сторонних» организаций или использование откатных схем. Данная возможность представляется, например, в случае, если топ-менеджмент банка создает аффилированную компанию по оказанию консалтинговых услуг для разработки стратегии на определенном финансовом рынке и передает заказы банка данной структуре. Возможно также использование схем «отката», по которым за определенную сумму вознаграждения «продается»

контракт на фирму [4].

7. Экономические мотивы, специфические для российской банковской практики:

- нежелание банка распространять существующую социальную программу на весь штат и возможность сократить персонал в любой момент [2], так как банк в большинстве случаев не несёт никаких обязательств в соответствии с трудовым законодательством;

- желание вывести непрофильных сотрудников за штат для правильности расчёта эффективности соотношения операционных показателей банка к численности штата [2];

- снижение трудозатрат отдела кадров при оформлении и ведении необходимых документов по персоналу (личные карточки, информирование налоговых органов, пенсионного фонда и т. п.);

- возможность привлечения сотрудников из регионов (без постоянной прописки, риски берёт на себя рекрутер) [2].

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / под ред. Б.А. Аникина. М.: Инфра-М, 2003. 187 с.

2. Волчёнков С.А. Банковский аутсорсинг: теоретические и практические аспекты: автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2009.

3. Матвейчева Е.В., Вишинская Г.Н. Традиционный подход к оценке финансовых результатов деятельности предприятия // Аудит и финансовый анализ. 2011. № 1. С. 9–18.

4. Хлебников Д.В. Аутсорсинг как инструмент снижения бизнес-затрат и оптимизации бизнес-системы // Компас промышленной реструктуризации. 2009. № 2. С. 26–28.