

УДК 336.71: 005.336.4(4/9)

РЕГУЛЮВАННЯ АУТСОРСИНГУ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

OUTSOURCE REGULATION OF COMMERCIAL BANKS: FOREIGN EXPERIENCE

Світлана Борисівна ЄГОРИЧЕВА

д. е. н., доцент, завідувач кафедри фінансів ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

E-mail: yehorycheva.sb@gmail.com

Svitlana B. YEGORYCHEVA

Doctor of Sciences (Economics) the Head of Finance Department of Poltava University of Economics and Trade

Анотація. Проаналізовано зміст та значення основних міжнародних документів у сфері банківського аутсорсингу, а також визначено необхідність створення системи його регулювання у вітчизняній банківській системі.

Summary. The content and significance of the main international documents in the banking outsourcing sphere are analyzed, the necessity of its regulation system creation in the domestic banking system is grounded.

Ключові слова: аутсорсинг, комерційний банк, ризики аутсорсингу, офшоринг, наглядові органи, регулювання.

Key words: outsourcing, commercial bank, outsourcing risks, offshoring, supervisors, regulation.

Постановка проблеми. Сучасні компанії стикаються з безпрецедентним тиском зі сторони ринку. Виживають і стають успішними ті з них, які ведуть свій бізнес найефективнішим способом, добиваючись зниження операційних витрат при збереженні високої якості товарів та послуг. Однією з найсучасніших та перспективних бізнес-моделей, що дозволяє отримати реальні конкурентні переваги, є застосування аутсорсингу.

Під *аутсорсингом* (від англ. outsourcing – використання зовнішніх джерел) розуміють часткову або повну передачу робіт із забезпечення бізнес-процесів стороннім організаціям для концентрації власних зусиль на основній діяльності компанії, що виконується власним персоналом з використанням власних ресурсів. Такий метод ведення бізнесу став відомим ще з початку 1960-х років, проте банки розвинутих країн почали застосовувати його масштабніше лише з початку 1990-х. Це пояснюється специфічністю банківської діяльності, високим ступенем її регульованості, а також традиційно притаманними банкам розумним консерватизмом та обережністю у використанні запозичених з інших

сфер національної економіки інноваційних розробок, у тому числі, і у сфері управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. З цього ж часу аутсорсинг став об'єктом поглиблених наукових досліджень. Широко відомими є роботи таких зарубіжних авторів як Р. Аалдерс, Ж.-Л. Бравар, А. Какабадзе, С. Календжян, С. Клементс, В. Курьянович, Дж. Хейвуд та інших. Деякі аспекти безпосередньо банківського аутсорсингу розглядаються у працях С. Волченкова, К. Караченцева, Дж. Сінкі, Дж. Пуджала, хоч й ці автори недостатньо розкривають мотиви та наслідки використання аутсорсингу комерційними банками, його особливості у банківській сфері, ризики, що супроводжують його впровадження.

На жаль, в українській економічній літературі практично відсутні теоретичні праці, присвячені проблемам аутсорсингу у банківському секторі, лише окремі матеріали у періодичній пресі інформують про напрями його застосування вітчизняними банками. Отже, можна констатувати, що нагромаджений певний практичний досвід потребує систематизації та теоретичного узагальнення для створення умов для подальшого розвитку цієї,

у цілому, перспективної моделі організації банківського бізнесу.

Метою статті є обґрунтування, на основі аналізу зарубіжного досвіду, необхідності та напрямів регулювання наглядовими органами застосування комерційними банками аутсорсингу для забезпечення стабільного та надійного функціонування національної банківської системи.

Обґрунтування отриманих наукових результатів. Базельський комітет з банківського нагляду визначає банківський аутсорсинг як використання у даний час або у майбутньому установою, діяльність якої регулюється, третьою стороною (афілійованої структури у межах корпоративної групи або організації, що є зовнішньою відносно до корпоративної групи) для виконання на постійній основі діяльності, що звичайно здійснюється самою регульованою установою [1, с. 4].

Основною метою застосування аутсорсингу традиційно вважають економію витрат та оптимізацію процесів. Утім, все більш масштабне використання аутсорсингових схем у комерційних банках, які виконують найважливішу функцію посередництва у розподілі фінансових ресурсів між економічними суб'єктами, поряд з перевагами породжує проблеми, що обумовлені зростаючою залежністю банківських установ від діяльності сторонніх структур. Річ у тому, що поступово взаємовідносини у рамках аутсорсингових контрактів переходять у нову якість: від моделі «банк – постачальник послуг» до моделі «банк – стратегічний партнер», коли сервісним провайдерам доручається виконувати деякі ключові банківські операції. Зокрема, Дж. Сінкі зазначає, що вже у 1990 рр. європейські банки вдавалися до аутсорсингу своєї основної діяльності: лише у 1998 році 340 банків та ощадних установ підписали аутсорсингові контракти на обслуговування новітніх систем, що забезпечували основну банківську діяльність [2, с. 148].

Одночасно у банківському секторі відбувалося перенесення виконання окремих функцій та операцій за національні межі, у країни, де наявна кваліфікована та відносно дешева робоча сила. Лідерами з офшорингу, тобто зарубіжному аутсорсингу, зараз виступають Індія, Індонезія, Філіппіни, Сінгапур, Китай, країни Південної Америки. Офшоринг охопив практично всі бізнес-функції, при цьому найбільше зростання спостерігається у таких сферах, як обробка операцій, фінанси та управління кадрами. Розвивається також офшоринг наукоємних процесів, таких як інвестиційний банківський аналіз та дослідження.

Отже, складалася ситуація, коли фактично відбувалося послаблення контролю державних регулюючих органів за функціонуванням банківської системи, оскільки вони не могли впливати на ді-

яльність партнерів банків по аутсорсингу, яка за деякими важливими напрямками чинила суттєвий вплив на фінансові установи та визначала параметри їх фінансового стану.

Саме у цей період, на рубежі XX–XXI ст., у багатьох країнах органи нагляду формують перші нормативні документи, спрямовані на регулювання видів та обсягів діяльності, що передаються банками на аутсорсинг, а також їх взаємовідносин з аутсорсерами. Так, у 1999 році Швейцарська федеральна банківська комісія розробила «Директиви з аутсорсингу» для банків та компаній-торговців цінними паперами, визначивши принципи передавання окремих функцій та контролю за цими процесами. У Німеччині Федеральне відомство з нагляду за фінансовими послугами (BaFin) у 2001 році видало рекомендації, що містили вимоги до здійснення аутсорсингу. В Австралії у 2002 р. були введені «Пруденційні стандарти» аутсорсингу для банків. Банк Японії у 2001 р. опублікував документ про розважливу практику застосування аутсорсингу, визначивши свої настанови щодо організації ризик-менеджменту [3, с. 187–188].

Якщо говорити про країни Євросоюзу, то до 2004 року у шістнадцяти з них у тій чи тій формі вже існувало регулювання банківського аутсорсингу, причому у шести країнах було категорично заборонено повністю або частково передавати ключові функції, такі, як управління ризиками, до зовнішніх провайдерів [4, с. 11]. Деякі наглядові органи зобов'язували банки інформувати про наміри передавати функції зовнішнім виконавцям та повідомляти про результати впровадження аутсорсингу.

Важливо зазначити, що регуляторне середовище стає суворішим у зв'язку зі зростанням ризиків, з якими стикається фінансовий сектор. І якщо в Україні, відповідно до нормативних документів НБУ, аутсорсинг розуміють лише як додатковий фактор операційно-технологічного ризику [5, 6], то у документі Об'єднаного форуму визначено десять найважливіших ризиків, що притаманні безпосередньо банківському аутсорсингу:

- стратегічний ризик – розбіжність стратегічних цілей банку та компанії-аутсорсера, неможливість забезпечити контроль за її діяльністю;
- ризик репутації – низький рівень якості послуг, що надаються, та розбіжності у принципах діяльності банку й третьої сторони;
- ризик недотримання правових норм компанією-аутсорсером;
- операційний ризик – технологічні відмови, шахрайство, неадекватність фінансових можливостей зобов'язанням, що взяті третьою стороною;
- ризик стратегії виходу – відсутність страте-

гій виходу з договірних відносин, висока вартість виходу у разі необхідності, обмеження можливостей щодо повернення переданих функцій внаслідок відсутності персоналу та втрати кваліфікації;

- ризик контрагента;

- ризик країни – політичний, соціально-економічний та законодавчий клімат країни розташування аутсорсера (у разі застосування офшорингу);

- ризик контракту – можливість невиконання контрактних зобов'язань;

- ризик доступу – зниження можливості банку своєчасно надавати необхідну інформацію наглядовим органам;

- ризик концентрації та системний ризик – можливість втрати контролю над провайдером послуг, що у певних масштабах веде до системного ризику всього банківського сектору [1, с. 11–12].

Виокремлення та тлумачення такого широкого кола ризиків є суттєвим поглибленням розуміння сутності та механізмів банківського аутсорсингу, що дозволяє сформулювати основні принципи його регулювання.

Основними міждержавними інститутами, що активно займаються розробкою та впровадженням наглядових ініціатив щодо аутсорсингу у фінансовій сфері, є Базельський комітет банківського нагляду, Європейський комітет органів банківського нагляду, Міжнародна організація комісій з цінних паперів, Європейська асоціація кооперативних банків, Міжнародна асоціація органів страхового нагляду та ін. Найбільш значимими документами, що було ухвалено міжнародним банківським співтовариством й які активно обговорювалися державними органами різних країн, є:

- «Аутсорсинг у фінансових послугах» (2005) – документ Об'єднаного форуму Базельського комітету банківського нагляду;

- «Директиви з аутсорсингу» (2006) – документ Європейського комітету органів банківського нагляду.

Перший документ надає широкий аналіз аутсорсингової діяльності фінансових інститутів, одночасно пропонуючи основоположні принципи побудови відповідної стратегії. Він не належить безпосередньо до банків, визначаючи як об'єкт нагляду «установу, що регулюється» («regulated entity»), проте є узагальнюючим міжнародним документом щодо формування підходів до розуміння та регулювання аутсорсингу у фінансовій сфері.

Дев'ять запропонованих принципів можуть бути об'єднані у три групи [1, с. 3, 14–18]. Перша визначає вимоги до фінансових установ на етапі ухвалення рішення щодо застосування аутсорсингу. Вони повинні усвідомлювати доцільність та методику передавання певної діяльності сторон-

нім виконавцям, а ради директорів несуть повну відповідальність за політику в області аутсорсингу. Регульована установа повинна розробити систему ризик-менеджменту стосовно аутсорсингу та відносин з постачальником послуг. Вона повинна бути упевненою в тому, що аутсорсингові угоди не заважатимуть виконанню її зобов'язань перед клієнтами та регуляторами. Нарешті, фінансова установа зобов'язана проводити ретельний due diligence у процесі відбору постачальників послуг.

Друга група принципів стосується форми укладання та змісту аутсорсингових контрактів. Вони мають бути укладені у письмовій формі, визначати права, відповідальність всіх сторін та очікувані результати. Фінансова установа та провайдер повинні мати плани на випадок непередбачених подій та плани періодичної перевірки резервних потужностей. У договорах має бути передбачений обов'язок аутсорсера щодо збереження конфіденційності інформації щодо діяльності фінансової установи та її клієнтів, запобігання їй навмисного або випадкового розкриття. неуповноваженим особам.

Нарешті, третя група принципів має причетність до наглядових органів. Вони повинні враховувати діяльність, передану на аутсорсинг, як невід'ємну частину майбутнього оцінювання установи, що регулюється. Органам нагляду необхідно також бути впевненими, що аутсорсингові угоди не заважатимуть фінансовим установам виконувати всі вимоги регуляторів. Останні мають усвідомлювати потенційні ризики, що впливають з ситуації, коли діяльність великої кількості фінансових установ буде залежати від обмеженої кількості провайдерів послуг.

На мінімізацію ризиків банківського аутсорсингу шляхом запровадження певних обмежень та висунення вимог щодо наявності у банках відповідних систем ризик-менеджменту спрямовані й «Директиви з аутсорсингу», ухвалені Європейським комітетом органів банківського нагляду (CEBS) роком пізніше та з врахуванням змісту документу Об'єднаного форуму. Основною ідеєю, що лежить в основі Директив, є забезпечення пруденційного нагляду за діяльністю банків, які здійснюють як комерційну, так й інвестиційну діяльність. Тому положення даного документу узгоджуються з директивами ЄС «Про ринки фінансових інструментів» (MiFID та MiFID-2) [7].

«Директиви з аутсорсингу», що включають дванадцять деталізованих принципів, покладають повну відповідальність за діяльність, що передається на аутсорсинг, на саму банківську установу [8, с. 3]. Всі види діяльності банків поділяються на три види: стратегічні або ключові; нестратегічні, але «суттєві»; «несуттєві». При цьому заборон-

няється передача ключових функцій управління фінансовим інститутом, а також ліцензованої діяльності, пов'язаної з прийомом депозитів та наданням кредитів, за виключенням випадку, коли поставщик послуг має еквівалентну ліцензію.

Комерційний банк повинен приділяти особливу увагу передаванню на аутсорсинг «суттєвих операцій» й у достатній мірі інформувати по це органи державного нагляду для того, щоб останні могли проаналізувати ситуацію й, при необхідності, висунути додаткові вимоги. Органи нагляду можуть навіть заборонити здійснювати аутсорсинг, якщо, на їх думку, параметри угоди будуть чинити суттєвий вплив на спроможність банку відповідати за своїми зобов'язаннями. Одночасно по «несуттєвих» операціях (тобто всіх інших, крім стратегічних й «суттєвих») не встановлюється ніяких обмежень щодо їх передачі на аутсорсинг третім особам.

У Директивах зазначено, що фінансові інститути повинні розробляти відповідні політики у сфері аутсорсингу, що включають підготовлені плани дій на випадок непередбачених обставин та стратегії виходу. На банки покладається повна відповідальність за результати суб-аутсорсингу або «ланцюгового аутсорсингу» (chain outsourcing англ. - наступна передача сервісним провайдером частини операцій на аутсорсинг третій організації). У зв'язку з цим рекомендується включати в аутсорсингові угоди заборону на додаткову передачу окремих функцій третім особам або вимогу щодо необхідності укладання прямого договору між ними та банком для здійснення безпосереднього контролю за цією діяльністю.

Щодо наглядових органів, то вони повинні вимагати, щоб фінансовий інститут надавав їм можливість доступу до даних стосовно партнера з аутсорсингу, а також проведення перевірок його діяльності.

Окремим аспектом контролю у процесі здійснення банківського аутсорсингу виступає збереження конфіденційності інформації, захист персональних даних клієнтів. У межах Євросоюзу ці питання регулюються Директивами № 95/46 ЕС та № 2002/58 ЕС [9, 10], у відповідності до яких використання банками послуг зовнішніх провайдерів повинно супроводжуватися повідомленням клієнтів про передачу їх персональних даних, а також, у деяких випадках, зокрема, при обслуговуванні третьою стороною рахунків, одержанням від клієнтів дозволів на розкриття конкретним організаціям банківської таємниці.

Проаналізовані нормативні документи мали суттєве значення для розвитку аутсорсингу, адекватного сучасному рівню технологій та спроможності банків ідентифікувати та контролювати відповідні ризики, оскільки вони:

- відзначили актуальність проблеми банківського аутсорсингу та визначили необхідність його регулювання;

- запропонували узагальнююче визначення аутсорсингу у фінансовій сфері, а також визначення відповідних пов'язаних термінів;

- узагальнили напрацювання національних органів банківського нагляду щодо ризиків банківського аутсорсингу та надали їх детальну характеристику;

- визначили обов'язки банківських установ щодо організації аутсорсингу та зафіксували принцип повної відповідальності банку за аутсорсингову діяльність перед клієнтами та органами нагляду;

- окреслили можливості органів нагляду щодо регулювання діяльності банків у сфері аутсорсингу.

Висновки. Процеси, що відбуваються в українській банківській системі, свідчать про те, що їй також притаманні загальні тенденції розвитку світового банківництва. Банківські установи інноваційно перетворюють свою структуру, бізнес-моделі, намагаючись побудувати стратегію розвитку з врахуванням позитивного зарубіжного досвіду. Все більше банків використовують аутсорсинг ІТ-систем, технологічної підтримки діяльності, логістики, маркетингового, аудиторського обслуговування, а також інших функцій і процесів, що може чинити суттєвий вплив на стабільність та якість виконання банківськими установами своїх основних функцій. Водночас в Україні практично відсутнє нормативно-правове регулювання аутсорсингу комерційних банків. Враховуючи зарубіжний досвід, розробка відповідних документів повинна включати визначення аутсорсингу стосовно фінансово-банківської сфери, регламентацію можливих сфер його застосування, умов передачі певних функцій та процесів на аутсорсинг, порядок контролю наглядових органів за банками та сервісними провайдерами.

Перспективи подальших досліджень даного кола проблем полягають, на наш погляд, у розробці науково-методичних підходів до побудови системи управління ризиками банківського аутсорсингу.

Список використаних джерел

1. The Joint Forum. Outsourcing in Financial Services. February 2005 [Електронний ресурс] // Basel Committee on Banking Supervision. — Режим доступу : <http://www.bis.org/publ/joint12.htm>.
2. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Дж. Синки. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. — 1024 с.
3. Korenik D. Zjawisko outsourcingu bankowego – kwestie wybrane / D. Korenik // Bankowość / Red. naukowa J. Węclawski. — Lublin : Wyd-wo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, 2006. — P. 181–191.
4. Pujals G. Offshore outsourcing in the EU financial services industry / G. Pujals [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.euroframe.org/fileadmin/user_upload/euroframe/efn/spring2005/appendix7_pujals.pdf.
5. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків»: Постанова Правління Національного банку України від 15.03.2004 р. № 104.
6. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України: Постанова Правління Національного банку України від 02.08.2004 р. № 361.
7. Commission Directive 2006/73/EC of 10 August 2006 implementing Directive 2004/39/EC as regards organisational requirements and operating conditions for investment firms [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:241:0026:0058:EN:PDF>.
8. Guidelines on Outsourcing [Електронний ресурс] // Committee of European Banking Supervisors. — Режим доступу : <http://eba.europa.eu/getdoc/f99a6113-02ea-4028-8737-1cdb33624840/GL02OutsourcingGuidelines-pdf.aspx>.
9. Directive 95/46/EC of the European Parliament and of the Council of 24 October 1995 on the protection of individuals with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:1995:281:0031:%200050:EN:PDF>
10. Directive 2002/58/EC of the European Parliament and of the Council of 12 July 2002 concerning the processing of personal data and the protection of privacy in the electronic communications sector (Directive on privacy and electronic communications) [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:201:0037:0047:EN:PDF>.