

**Губай Микола**

*аспірант кафедри банківської справи КНТЕУ*

**Губай Николай**

*аспирант кафедры банковского дела КНТЭУ*

**Hubai Mykola,**

*doctoral student of Kyiv national University of Trade and Economics*

## РЕГУЛЮВАННЯ АУТСОРСИНГУ АДМІНІСТРАТИВНИХ ВИТРАТ БАНКІВ В УКРАЇНІ

## РЕГУЛИРОВАНИЕ АУТСОРСИНГА АДМИНИСТРАТИВНЫХ РАСХОДОВ БАНКОВ УКРАИНЫ

## REGULATION OF OUTSOURCING OF ADMINISTRATIVE COSTS IN UKRAINIAN BANKS

**Анотація.** У статті систематизовано етапи розвитку аутсорсингу адміністративних витрат банків у світі. Обґрунтовані передумови необхідності впровадження регулювання аутсорсингу адміністративних витрат банків України на сучасному етапі та здійснено розробку структури положення з аутсорсингу. Визначені «стратегічні» та «несуттєві» статті адміністративних витрат банку, що не підлягають передачі у аутсорсинг. Розроблена рекомендаційна форма щоквартальної звітності за показниками адміністративних витрат банків.

**Ключові слова:** адміністративні витрати, управління адміністративними витратами банків, стратегічні витрати банку, показники адміністративних витрат банку.

**Аннотация.** В статье систематизированы этапы развития аутсорсинга административных расходов банков в мире. Обосновано предпосылки необходимости внедрения регулирования аутсорсинга административных расходов банков Украины на современном этапе и осуществлена разработка структуры положения по аутсорсингу. Определены «стратегические» и «несущественные» статьи административных расходов банка, не подлежащие передаче в аутсорсинг. Разработана рекомендательная форма ежеквартальной отчетности по показателям административных расходов банков.

**Ключевые слова:** административные расходы, управление административными расходами банков, стратегические расходы банка, показатели административных расходов банка.

**Summary.** Stages of outsourcing of world bank's administrative costs were systematized. Preconditions of outsourcing administrative costs regulation implementation in Ukrainian banks was provided. Draft of banking administrative cost's regulation was developed. There were defined not outsourceable «strategic» and «non-material» articles of banks' administrative costs. Quarterly report on banks' administrative costs was developed.

**Key words:** administrative costs, management of administrative costs of the bank, bank's strategic costs, administrative cost's indicators in banks.

**Постановка проблеми.** Світова фінансова криза 2009–2012 рр. призвела до перегляду банками світу способів оптимізації їх адміністративних витрат [1]. На перший план вийшли такі способи, як скорочення витрат на персонал та аутсорсинг адміністративних витрат [2]. Останній, паралельно із розвитком регуляторних вимог, з 2000-х років активно застосовується банками ЄС та

США. Для банків України питання передачі адміністративних витрат на аутсорсинг постало одночасно з пошуками підвищення рентабельності їх діяльності у 2012–2016 рр. В той же час, в Україні не розвинене законодавче поле у сфері регулювання аутсорсингу банківських послуг, що може стати дерелом потенційних ризиків для банківської системи у середньостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню аутсорсингу витрат присвячені наукові публікації, авторами яких є зарубіжні вчені С. Баден-Фуллер, Д. Брюс, Л. Вілкокс, С. Вілсон, Д. Браун та інші. Питання аутсорсингу адміністративних витрат банків у наукових працях є малодослідженим, зокрема, до його розробників слід віднести зарубіжних науковців Т. Нікітіну, С. Волченкова. Останні досліджували теоретичні основи, організаційні аспекти та міжнародну практику аутсорсингу банківських витрат. Основний розвиток у регуляторному аспекті в цій сфері привнесено директивами міжнародних агентств з регулювання діяльності банків. До них належать: Базельський комітет з питань банківського нагляду, Комітет з Європейського банківського нагляду, органи регулювання ЄС.

Мета статті полягає у обґрунтуванні необхідності регулювання аутсорсингу адміністративних витрат в банках України на сучасному етапі розвитку банківської системи. Для досягнення цієї мети нами були поставлені такі завдання:

- визначення етапів становлення аутсорсингу в банках;
- визначення сторін процесу аутсорсингу адміністративних витрат та обґрунтування їх функціональних обов'язків;
- визначення передумов розробки та запровадження регулювання аутсорсингу адміністративних витрат в Україні;
- формулювання завдань та напрямів регулювання ризиків аутсорсингу адміністративних витрат в Україні;
- обґрунтування стратегічного характеру статей адміністративних витрат банку при передачі останніх в аутсорсинг;
- розробка структури положення про регулювання адміністративних витрат банків в Україні.

### Результати дослідження

Як спосіб ведення бізнесу, аутсорсинг бере витоки в 60-х роках ХХ століття. У цей період на великих підприємствах створювалися відділи, спеціалізація яких була спрямована на електронну обробку документів. Фірми менших масштабів, що не мали такого техніч-

ного оснащення, були змушені звертатися до центрів для обробки власних даних. У середині 70-х років в Німеччині вже існувало близько 400 таких компаній, а їх оборот перевищував мільярд німецьких марок [3].

Доцільність часткової передачі певних напрямків діяльності зовнішнім підприємствам була обумовлена такими факторами:

- висока вартість модернізації власних процесів;
- зростання пропонованих вимог до якісних характеристик продуктів;
- високий ступінь боротьби серед конкурентів на міжнародному ринку;
- процеси глобалізації економічних циклів.

Свій початок розвиток аутсорсингу у банках бере з практики оптимізації витрат на зберігання цінних паперів на початку 70-х років ХХ століття. На цьому етапі відбулося осмислення того, що будь-яка діяльність не може бути повністю самостійною, і назріла потреба власні обов'язки в неповній мірі перекласти на плечі інших організацій, які мають відповідні можливості в плані оснащення і кваліфікації. Більшою мірою це стосується процесів другорядного призначення. З цією метою в банках поступово почали передаватися в аутсорсинг непрофільні функції: охорона, комунальні послуги, послуги з прибирання, канцелярські послуги тощо. Однак, з розвитком інформаційних технологій у 80-х роках ХХ століття банки переходять на аутсорсинг й у сфері інформаційних технологій. Аутсорсинг процесів інформаційного забезпечення широкого розвитку отримав в 80-х роках попереднього століття. Лідером вважається IBM Global Services. У цей період банки теж переходять на аутсорсинг у сфері інформаційних технологій.

З 90-х років ХХ століття банки започаткували передачу у аутсорсинг окремі напівпрофільні напрямки діяльності (наприклад, підбір та управління персоналу, облік банківських операцій). При цьому, компанія-аутсорсер стала повноцінним партнером банку, а відтак, брала на себе частину ризиків, що обумовило необхідність становлення банківського нагляду та регулювання ризиків у сфері аутсорсингу адміністративних витрат банків (рис. 1).

На рубежі 1990–2000-х років у країнах ЄС почали формуватися перші директиви та рекомендації щодо

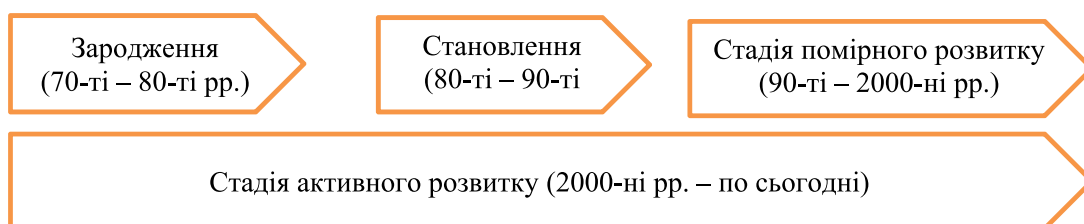


Рис. 1. Етапи становлення аутсорсингу в зарубіжних банках

регулювання ризиків аутсорсингу. На рівні органів державного регулювання банківської діяльності уряди країн зіштовхнулися з проблемою неможливості контролювати діяльність компаній-аутсорсерів, діяльність яких значною мірою впливала на фінансову стабільність як окремих банків, так і банківської системи в цілому. Основними інститутами, що займалися розробкою та впровадженням рекомендацій були: Базельський комітет з питань банківського нагляду, Комітет з Європейського банківського нагляду, Міжнародна комісія з цінних паперів тощо. Цими органами були розроблені наступні регулюючі документи:

- «Аутсорсинг фінансових послуг» — принципи, розроблені Базельським комітетом у 2005 році [4];
- «Рекомендації з аутсорсингу» — розроблені Комітетом з Європейського банківського нагляду у 2006 році [5];
- Директива «MIFID» — розроблена для використання у країнах ЄС, спрямована більшою мірою на діяльність інвестиційних банків у 2007 році [6].

У середині 1990-х рр. XX століття розвиток інтернету та супутникових комунікаційних технологій призвели до виокремлення дистанційного обслуговування клієнтів (так звані колл-центри з прийняття їх дзвінків) і розробки програмного забезпечення з усіх робіт, що віддаються на аутсорсинг. Індустрія колл-центрів надзвичайно чутлива до будь-яких можливостей економії на трудових витратах, тому як тільки стало можливим за допомогою комунікаційних технологій задіяти відносно дешеvu робочу силу в країнах, що розвиваються, забезпечення цих послуг стало швидко переводитися за кордон. Основними труднощами, з якими зіткнулися компанії-замовники, при переведенні колл-центрів — це мовна підготовка фахівців і технічні умови для забезпечення роботи колл-центрів. Мовне питання вирішувалося правильним вибором країни, де необхідна мова є другою офіційною мовою або має сильні позиції. Так, для компаній з США найбільш привабливими завжди були Філіппіни та Індія.

Наприкінці 1990-х — початку 2000-х років у світі активно на рівні центральних банків та/або фінансового регулятора розроблялися положення/інструкції/рекомендації щодо аутсорсингу. Зазвичай, вимоги діяльності висувалися до фінансових, кредитно-інвестиційних та страхових установ. Варто зазначити, що серед перших країн, де було впроваджено регулювання, були такі: США, Англія, Франція, Німеччина. Поступово регулювання розповсюдилося і на країни-постачальники послуг (наприклад, «Guidelines on outsourcing» (у пер. з англ. керівництво з регулювання аутсорсингу), опубліковані у Сингапурі у 2014 році). Тобто, регулювання аутсорсингу адміністративних

витрат історично розвивалося від країн-споживачів до країн-постачальників послуг. Важливого значення набувають принципи з аутсорсингу, розроблені Базельським комітетом.

Одним із важливих пунктів регулювання аутсорсингу адміністративних витрат, на нашу думку, є розуміння відповідальності кожної зі сторін процесу, до яких слід віднести:

- регуляторний орган (НБУ);
- наглядову раду банку;
- топ-менеджмент банку;
- компанію-аутсорсера.

Згідно з «Методичними рекомендаціями щодо організації та функціонування системи ризик-менеджменту в банках», правління банку може делегувати частину своїх функцій та повноважень створеним ним профільним комітетам (наприклад, комітету з управління активами та пасивами, тарифному комітету, кредитному комітету тощо) [7]. Звичайною практикою серед банків, що здійснюють аутсорсинг адміністративних витрат є створення комітету з аутсорсингу. Доцільним, на нашу думку, є також виокремлення внутрішніх учасників процесу аутсорсингу адміністративних витрат. До останніх слід віднести:

- наглядову раду банку;
- топ-менеджмент банку;
- Комітет з аутсорсингу адміністративних витрат;
- відділ контролінгу витрат.

До функцій Комітету з аутсорсингу адміністративних витрат належать:

- розгляд та перевірка якості та рівня виконання вже існуючих договорів з аутсорсингу;
- розгляд та усунення/пом'якшення ризиків / недостатності контролю за ідентифікованими у минулих періодах ризиками;
- рейтингування існуючих договорів аутсорсингу адміністративних витрат;
- перевірка існуючих та нових договорів на відповідність національному законодавству (в т.ч. податковому) тощо.

У різних країнах по-різному виділяють учасників процесу аутсорсингу адміністративних витрат. Так, у Австралії та Пакистані функції наглядової ради та топ-менеджменту банку ототожнюються, в той час, як у таких країнах як Сингапур, Канада, Індія, навпаки, розрізняються [8, 9, 10, 11]. Беручи до уваги той факт, що, зазвичай у менш економічно розвинених країнах світу створюється більшість центрів з надання аутсорсингових послуг (до них належать Філіппіни, Сингапур, Індія, сучасним слід вважати підхід по їх відокремленню. Спробуємо розділити та обґрунтувати функціональні обов'язки кожної зі сторін процесу аутсорсингу адміністративних витрат (рис. 2).

## Функціональні обов'язки суб'єктів аутсорсингу адміністративних витрат банку

Регуляторний орган	Наглядова рада
<ul style="list-style-type: none"> <li>- контроль ризиків аутсорсингу в банківській системі країни</li> <li>- контроль за формальним визнанням і дотриманням договорів аутсорсингу банками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення принципів оцінки ризиків аутсорсингу</li> <li>- визначення переліку «матеріальних» статей аутсорсингу</li> <li>- визначення «апетиту» банку до ризику аутсорсингу</li> </ul>
Топ-менеджмент	Компанія-аутсорсер
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка і оновлення політики з аутсорсингу</li> <li>- визначення ризиків та їх впливу стосовно існуючих контрактів</li> <li>- тестування негативних сценаріїв</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виконання домовлених обсягів робіт</li> <li>- забезпечення конфіденційності інформації</li> <li>- надання можливості аудиту діяльності</li> <li>- забезпечення можливості негайного розірвання договору</li> </ul>

Рис. 2. Розподіл функціональних обов'язків суб'єктів процесу аутсорсингу адміністративних витрат (розроблено автором на основі політик регуляторних органів іноземних країн)

До основних функцій регулятора банківського ринку (Ради НБУ) згідно Закону України «Про банки та банківську діяльність» належить, зокрема, контроль за ефективністю функціонування системи управління ризиками [7]. Функції наглядової ради та топ-менеджменту відрізняються. Це пов'язано з необхідністю розмежування інтересів щодо встановлення та дотримання принципів та рівня «апетиту» до аутсорсингу адміністративних витрат. На відміну від керівництва банку, основне завдання компанії-аутсорсера — отримання прибутку. Однак, при цьому очікується, що остання забезпечить погоджені рівень та якість наданих послуг. За даних обставин важливою є можливість негайного розірвання договору з боку банку (як механізм захисту від негативного впливу).

Як згадувалося вище, суб'єктом регулювання аутсорсингу адміністративних витрат повинен стати НБУ як регулятор банківської системи України. Пропонуємо функціональні обов'язки департаментів НБУ із основними функціями у сфері регулювання аутсорсингу адміністративних витрат розподіляти у наступний спосіб (табл. 1)

Як видно з табл. 1, основний функціонал повинен бути закріплений за Департаментом з управління ризиками, в той час як перевірка звітності повинна проводитися комплексно департаментами статистики та звітності, банківського нагляду та інспекційних перевірок.

На основі виїзних та безвиїзних перевірок НБУ можуть прийматися такі рішення:

- необхідність удосконалення внутрішнього положення банку з управління ризиками аутсорсингу адміністративних витрат;
- необхідність створення комітету з аутсорсингу у банку (при значних обсягах аутсорсингу);
- письмове попередження про часткову/повну відсутність необхідних механізмів мінімізації ризиків аутсорсингу адміністративних витрат;
- накладання штрафів за порушення існуючого законодавства у сфері аутсорсингу адміністративних витрат тощо.

Наразі в Україні не існує законодавчих актів щодо регулювання аутсорсингової діяльності у сфері послуг. До основних передумов розробки та запровадження регулювання аутсорсингу адміністративних витрат в Україні слід віднести наступні.

Таблиця 1

**Основні завдання підрозділів НБУ у сфері регулювання аутсорсингу адміністративних витрат**

Назва департаменту в НБУ	Функції з регулювання аутсорсингу
Департамент управління ризиками	– розробка та перегляд положення/ інструкції з регулювання аутсорсингу адміністративних витрат в Україні – розробка та вдосконалення методів регулювання ризиків аутсорсингу
Департамент статистики та звітності	– організація та управління системою показників статистичної звітності з аутсорсингу адміністративних витрат
Департамент банківського нагляду	– аналіз статистичних показників аутсорсингу адміністративних витрат та інформування управління ризиками в разі значних відхилень
Департамент інспекційних перевірок	– перевірка достовірності звітності з аутсорсингу адміністративних витрат під час виїзних перевірок
Департамент внутрішнього аудиту	– перевірка доцільності та якості аутсорсингу власних функцій та напрямів НБУ

**Глобалізація процесу аутсорсингу банківських послуг.** Глобалізація процесу аутсорсингу разом із зосередженням зусиль на оптимізації адміністративних витрат в останні десятиріччя стали передумовою створення низки вищезгаданих рекомендацій/ положень на державному та міжнародному рівнях. Ці рекомендації/положення повинні бути взяті за основу при формуванні національних положень з регулювання аутсорсингу адміністративних витрат, в тому числі при розробці адекватних систем моніторингу ризиків.

**Реформування банківського сектора України (зменшення кількості відділень).** Як видно з рис. 3, регіональна мережа банків в Україні за останні 6 років скоротилася на 37% [12].

Водночас, все більше банків декларують у своїх річних звітах закриття/трансформацію існуючих відділень як метод оптимізації адміністративних витрат. Це свідчить про оптимізацію адміністративних витрат та частковий перехід у сферу онлайн-обслуговування як концептуально нову модель розвитку. Слід зауважити, що достатньо актуальним на сьогодні для України є перехід на модель директ-банкінгу.

Прикладами банків без відділень (так званих «direct banks») у світі є «ING Direct» (присутній у таких країнах як Австралія, Австрія, Франція, Німеччина, Італія), «mBank» (належить «Commerzbank», присутній у Польщі, Чехії, Словаччині, третій за величиною за кількістю клієнтів у роздрібному сегменті Польщі), «First Direct» (належить «HSBC bank», присутній у Великобританії). В основному, це дочірні структури великих банків, що працюють у сегменті онлайн та мають змогу підтримувати співвідношення CIR нижче 55%.

**Концентрація зусиль банків світу на оптимізації адміністративних витрат в тому числі скорочення багатьох непрофільних функцій, їх передача у аутсорсинг.** Одним з основних напрямів оптимізації адміністративних витрат банків є скорочення непрофільних функцій. Останнє є передумовою створення незалежних комерційних організацій – компаній-аутсорсерів. Як свідчать дослідження консалтингових агентств, ріст кількості компаній-аутсорсерів у країнах Азії з початку 2000-х років був у середньому 35% в рік (2009–2015 роки – 25%) [13].

**Відсутність систем моніторингу ризиків, пов'язаних з аутсорсингом адміністративних витрат банків.**

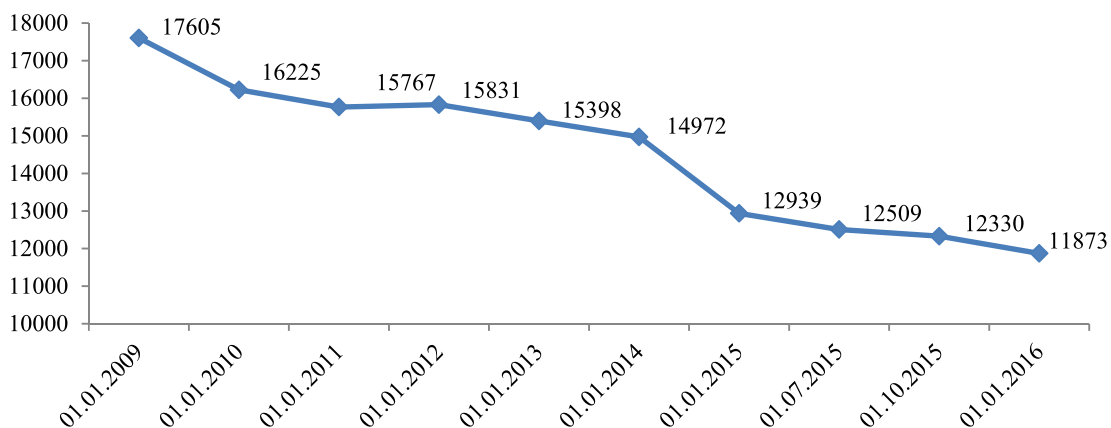


Рис. 3. Динаміка кількості відділень у банках України у 2009–2016 роках



Метою регулювання ризиків аутсорсингу адміністративних витрат є забезпечення стабільності у банківській системі за допомогою контролю ризиків, що виникають на стороні аутсорсингових компаній при передачі суттєвих процесів на аутсорсинг. На сьогодні процес управління ризиками аутсорсингу адміністративних витрат не описаний ні в Методичних рекомендаціях щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках, ні в Методичних рекомендаціях щодо організації корпоративного управління в банках.

Завданнями регулювання ризиків аутсорсингу адміністративних витрат в Україні мають стати:

- ідентифікація та мінімізація ризиків аутсорсингу адміністративних витрат;
- регламентація взаємовідносин банків з компаніями-аутсорсерами;
- лібералізація та розвиток ринку аутсорсингових послуг.

Зокрема, відповідно до положень Базельського комітету з питань банківського нагляду, до основних ризиків аутсорсингу, що потребують регулювання належать [14]:

- стратегічний ризик (відсутність достатнього контролю за операціями, переданими в аутсорсинг);
- репутаційний ризик (методи виконання поставлених завдань йдуть у розрізі із стратегією та метою діяльності банку);
- комплаєнс-ризик (ризик санкцій/штрафів);
- операційний ризик (технологічні помилки);
- ризик стратегії виходу (надмірна залежність банку від компанії-аутсорсера).

До основних ризиків аутсорсингу, що можуть призвести до додаткових адміністративних витрат (штрафи, пені тощо), на нашу думку, належать наступні:

- ризик втрати контролю банком над власними основними операціями;
- ризик розкриття конфіденційної інформації про клієнтів;

– ризик невчасного подання/викривлення фінансової звітності.

Прикладом втрати контролю за основними операціями банку може бути незнання персоналом методики розрахунку нормативів адекватності капіталу, оскільки вони довгий час могли рахуватися компанією-аутсорсером за допомогою власних розрахункових файлів/підходів. За таких обставин відтворення інформації за певний проміжок часу стає економічно недоцільним, або навіть неможливим. Це може стати причиною незадовільних аудиторських висновків у процесі зовнішнього аудиту та штрафів від регулятора за викривлення статистичної/фінансової звітності.

Прикладом настання ризику втрати конфіденційної клієнтської інформації є втрата компанією-аутсорсером внутрішніх даних клієнтів, що використовувалися при побудові кредитного скорингу. Загальнодоступною може стати інформація щодо миттєвої ліквідності клієнтів або інформація про суми на власних рахунках в інших банках. Витік такої інформації може спровокувати паніку серед клієнтів та суттєві проблеми ліквідності у банку.

Наразі законодавством України не заборонена передача на аутсорсинг основних функцій, що визначають банк як юридичний та економічний суб'єкт діяльності (а саме, надання кредитів та залучення депозитів), тобто, немає заборони на аутсорсинг депозитної діяльності та облікової діяльності. При цьому втрата контролю за цими процесами з боку топ-менеджменту може стати передумовою ризику неповернення коштів вкладникам. Ризик розкриття конфіденційної інформації про клієнтів може виникати за умови недотримання компанією-аутсорсером стандартів безпечної обробки та шифрування даних. Витік значної кількості клієнтських даних може спричинити паніку на ринку банківських послуг, та що найбільш важливо, погіршити репутацію інших банків, що працюють за моделлю «direct-banking».

Сильні сторони («S»)	Слабкі сторони («W»)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– низький поріг входу на банківський ринок України</li> <li>– низький рівень конкуренції (лише два банки працюють за подібною моделлю)</li> <li>– значна недовіра компаній та населення до існуючих банків на ринку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– високий рівень корумпованості органів державного регулювання</li> <li>– низький рівень доходів населення</li> <li>– законодавча незахищеність іноземних інвесторів, існуючі обмеження на репатріацію прибутків</li> <li>– швидка зміна законодавства</li> </ul>
Загрози («O»)	Можливості («T»)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– подальша девальвація національної валюти (трансляційні збитки)</li> <li>– незначний ріст ВВП країни у середньостроковій перспективі (до 3%)</li> <li>– політична нестабільність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– трансформаційні процеси у банківському регулюванні</li> <li>– малорозвинений ринок онлайн-банкінгу (наразі лише один конкурент – «Приватбанк»)</li> <li>– малорозвинене роздрібне онлайн-кредитування</li> </ul>

Рис. 4 SWOT-аналіз передумов впровадження директ-банкінгу в Україні

Ризик невчасного подання/викривлення фінансової звітності виникає при недостатній кваліфікованості компанії, що надає послуги чи спробі топ-менеджменту перекласти відповідальність за підготовку фінансової та статистичної звітності на третіх сторін (що прямо заборонено базельськими принципами аутсорсингу [14]).

Слід очікувати, що з виходом України з фінансової кризи при одночасному рості доходів населення великі іноземні банки, основувшись на іміджі материнських груп почнуть відкривати установи за типом франшизи у корпоративному та роздрібному сегментах. Для доведення правоти нашої думки проведемо SWOT-аналіз (рис. 4)

Отже, як бачимо з рис. 4, попри існуючі перманентні проблеми економіки в Україні досить перспективною є ніша дірект-банкінгу. За існуючої ситуації грамотне управління ціноутворенням дозволить одразу ж захопити суттєву частку ринку як у корпоративному сегменті, так і у онлайн-мікрокредитуванні. Враховуючи вищесказане, передбачається розвиток ринку аутсорсингу та поступову підготовку до переходу на модель діяльності за типом «direct-banking» (у пер. з англ. «прямий банкінг») у найближчі 5–7 років в Україні. Це також виступає передумовою регулювання ризиків аутсорсингу адміністративних витрат в банках України.

Основними напрямками регулювання ринку аутсорсингу в Україні мають стати:

- формування аналітичної звітності по витратам на аутсорсинг;

- впровадження законодавчого регулювання ринку аутсорсингових послуг в Україні;
- визначення норм та лімітів у сфері витрат на аутсорсинг (департаментом НБУ).

Пропонуємо до статистичної звітності банків, що регулярно подається до НБУ, додати наступну форму, розроблену нами з урахуванням зарубіжного досвіду та діючого законодавства України (табл. 2).

Дану форму пропонуємо складати з метою контролю аутсорсингу щоквартально, оскільки договірні відносини, як правило, встановлюються у строк 1–2 місяці. Перелік статей адміністративних витрат, що передані в аутсорсинг, дозволить визначити, чи потенційно були встановлені нові договірні відносини, не відображені у пункті 2 табл. 2. Питома вага статей аутсорсингу одночасно є критерієм визначення «матеріальності» аутсорсингу (див. нижче критерії Базельського комітету) та виступає проактивним елементом самоконтролю банку при тестуванні договорів аутсорсингу.

Найбільш дискусійними та неоднозначними у трактуванні є обґрунтування того, чи має функція банку статус стратегічної та які критерії слід використовувати при визначенні матеріальності аутсорсингу адміністративних витрат.

Базельський комітет, усі види діяльності банку поділяє на [14]:

- «стратегічні» або «ключові»;
- «нестратегічні», але «суттєві»;
- «несуттєві».

*Таблиця 2*

**Рекомендаційна форма подання статистичної звітності банками України щодо аутсорсингу адміністративних витрат (щоквартальна)**

Перелік питань	I кв	II кв	III кв	IV кв
1. Питома вага витрат на аутсорсинг у адміністративних витратах (постатейно)	A1	...	...	A4
2. Перелік статей адміністративних витрат, що частково чи повністю передані в аутсорсинг	B1	...	...	B4
3. Кількість договорів аутсорсингу у звітному періоді	C1	...	...	C4
4. Кількість договорів, що були передані на субаутсорсинг	D1	...	...	D4
5. Кількість договорів, та перелік статей, де остаточний ризик невиконання переходить на банк	E1	...	...	E4
6. Рівень покриття договорами внутрішньо групових** послуг з аутсорсингу (за наявності)	F1	...	...	F4
7. Наявність «метрик» (критеріїв) якості наданих послуг, що зафіксовані у договорі (так/ні)	G1	...	...	G4
8. Чи засідав комітет по аутсорсингу на засіданні правління у звітному періоді? (так/ні)	H1	...	...	H4

\* Примітка: розроблено автором самостійно.

\*\* До внутрішньогрупових послуг відносяться послуги аутсорсингу надані в середині банківської групи безвідносно до географічного розміщення.

Таблиця 3

## Перелік та обґрунтування приналежності функцій банку до стратегічних

Функція	Група	Обґрунтування
Ризик-менеджмент	стратегічні	Управління ризиком банку прямим чином впливає на його прибутковість. «Плата» за ризик та прийнятий на себе ризик не є адекватними для аутсорсингової компанії. Це означає, що остання ніколи не буде нести достатньої фінансової відповідальності за прийняті рішення.
Комплаєнс	стратегічні	Належить до внутрішніх функцій, відсутній активний ринок надання даного виду послуг.
Внутрішній аудит	стратегічні	Проведення внутрішнього аудиту вимагає безпосередньої перевірки («на місці») банківських процесів, що суперечить сутності аутсорсингу.
Правління	стратегічні	Одним із основних принципів аутсорсингу є заборона передачі відповідальності за управління банком на аутсорсингову компанію. Такий вид аутсорсингу не має економічного сенсу та повинен бути забороненим на законодавчому рівні.

Безпосередньо у тексті документу, окрім консалтингових послуг у сфері законодавства та оподаткування, відсутній повний перелік «суттєвих» та «стратегічних» статей. Це, перш за все, пов'язано з відсутністю чітких ознак «суттєвості» та «стратегічної складової» операцій. Ознакою «несуттєвості» операцій є непритаманність їм значного ризику та неможливість значною мірою вплинути на ведення бізнесу. Одночасно керівництво банку повинно мати можливість керувати та нести усі ризики за операції, що були передані в аутсорсинг, а регуляторні органи — мати здатність проводити їх аудит. Спробуємо обґрунтува-

ти та віднести статті адміністративних витрат банків України до однієї з трьох категорій (табл. 3).

У табл. 3 наведений список функцій банку, які, на нашу думку, належать до «стратегічних» і не можуть бути передані в аутсорсинг. Даний список був розроблений на основі дискусії щодо Базельської директиви по аутсорсингу та проведеного аналізу [15].

Спробуємо скористатися світовою практикою щодо методики категоризації витрат за матеріальністю. Для цього порівняємо політики центральних банків світу на предмет визначення ознак «матеріальності» (табл. 4).

Таблиця 4

## Критерії визначення матеріальності адміністративних витрат окремими центральними банками світу

	Австралія	Канада	Франція	Індія	Японія	Пакистан	Сингапур	Англія	Ранжування
Інформування регулятора про аутсорсинг «матеріальних» статей	x	x	x	x	x	x	x	x	-
– ризик невиконання	x	x		x		x	x		1
– вартість аутсорсингу в загальних адміністративних витратах	x	x		x		x			5
– рівень складності робіт	x	x							8
– вплив аутсорсингу на можливість виконувати вимоги регулятора	x	x		x		x	x		3
– потенційні витрати при невиконанні робіт	x						x		6
– рівень спорідненості компанії-аутсорсера	x								9
– стратегічна важливості процесів, переданих на аутсорсинг				x		x			2
– концентрація наданих послуг з аутсорсингу (на компанію)				x		x			7
– передання на обробку в аутсорсинг інформації про клієнтів							x		4

\*Примітка: «x» — присутність критерію



Як видно із табл. 4, у таких країнах, як Франція, Японія та Англія не існує формальних ознак «матеріальності» для статей адміністративних витрат. Попри це регулятор все одно повинен бути поінформований про аутсорсинг таких статей. Це пов'язано з більш ліберальною політикою регулювання у сфері аутсорсингу адміністративних витрат. Для України, як країни з нерозвиненою банківською системою, рекомендуємо до ознак «матеріальності» включати усі вищенаведені ознаки з обов'язковим ранжуванням останніх при поданні звітності. У останньому стовбці наведено авторське ранжування вищеприказаних ознак. На нашу думку, ризик невиконання у поєднанні із стратегічною важливістю – найвпливовіші критерії. Досить важливими є можливість виконання банком вимог регулятора та передання інформації про клієнтів, що несе значні репутаційні ризики.

На нашу думку, в Україні має бути розроблена інструкція щодо регулювання аутсорсингу адміністративних витрат банків України (як передумова створення банків без відділень, і, як наслідок, розвитку ринку аутсорсингових послуг у країні). Інструкція повинна створюватися як окремий документ, оскільки, як видно із практики зарубіжних країн, її принципи є прийнятними й для інших установ ринку фінансових послуг (страхові компанії, трастові фонди тощо). Пропонуємо наступну структуру цього документу.

### **Проект Положення/інструкції з регулювання аутсорсингу адміністративних витрат в Україні**

1. Мета та призначення Положення.
2. Визначення поняття аутсорсингу адміністративних витрат, їх матеріальності та можливості передання на аутсорсинг.
  - 2.1. Критерії віднесення витрат до аутсорсингу.
  - 2.2. Критерії матеріальності адміністративних витрат.
  - 2.3. Перелік витрат/функцій заборонених до передачі на аутсорсинг.
3. Визначення органів зовнішнього регулювання аутсорсингу адміністративних витрат фінансових установ та їх функцій.
  - 3.1. Перелік органів регулювання аутсорсингу адміністративних витрат.
  - 3.2. Функції та повноваження органів регулювання аутсорсингу адміністративних витрат.
4. Форми періодичної звітності та показники контролю аутсорсингу адміністративних витрат.
  - 4.1. Перелік та періодичність подання статистичної звітності з аутсорсингу.
  - 4.2. Штрафи та санкції за порушення строків/формату подання звітності.
5. Система оцінки ризиків аутсорсингу адміністративних витрат.

- 5.1. Внутрішня система оцінки ризиків аутсорсингу адміністративних витрат.
- 5.2. Зовнішня система оцінки ризиків аутсорсингу адміністративних витрат.
6. Система оцінки компаній-аутсорсерів аутсорсингу адміністративних витрат.
7. Аудит договорів аутсорсингу та стратегія виходу з аутсорсингових відносин.
  - 7.1. Критерії аудиту договорів аутсорсингу.
  - 7.2. Періодичність та формат виїзних та безвиїзних перевірок компаній-аутсорсерів.
  - 7.3. Умови та порядок дій при негайному розірванні договорів аутсорсингу.
8. Порядок надання аутсорсингових послуг в межах банківської групи.
  - 8.1. Визначення поняття банківської групи та афілійованих осіб.
  - 8.2. Визначення принципів передачі адміністративних витрат в аутсорсинг банківській групі.
  - 8.3. Порядок передання договорів у офшоринг.
9. Умови конфіденційності при заключенні аутсорсингових договорів.
10. Строки (перехідний період) впровадження даного положення/інструкції з регулювання аутсорсингу адміністративних витрат в Україні.
11. Порядок взаємодії з регуляторами інших країн.

Дане положення розроблене у відповідності до положень CEBS [14]. Однак, під час розробки останніх дискусійним залишався ряд питань, пов'язаних з аутсорсингом адміністративних питань, а саме [15]:

- 1) складність у розрізненні стратегічних та нестратегічних операцій;
- 2) відсутність опису концептуальної різниці між поняттями «аутсорсинг» та звичайним розрахунком за послуги/товари;
- 3) відсутність порівняння понять «аутсорсинг»/внутрішньогруповий аутсорсинг та «офшоринг» з точки зору ризиків;
- 4) нечіткість описання різниці між виконанням процесів та відповідальністю за процеси з точки зору аутсорсингу;
- 5) недостатньо деталізовані положення щодо аудиту компаній-аутсорсерів;
- 6) відсутність опису умов, за яких підрозділ, відповідальний за контроль ризиків аутсорсингу має право «втручатися» у операційні процеси банку;
- 7) необхідність вибудування зв'язків на рівні регуляторів з країнами основних компаній-аутсорсерів;
- 8) питання механізмів моніторингу вже існуючих договорів аутсорсингу;
- 9) порядок компенсації збитків компанією-аутсорсером.

Важливим з точки зору визначення поняття аутсорсингу адміністративних витрат є невіднесення до останнього таких типів витрат, як: витрати на комунальні та інші послуги, що надаються на постійній основі, витрати на товари, оренду приміщень, консалтингові/аудиторські послуги. На основі вищезазначеного до визначення поняття аутсорсингу, наведеного у СЕБС [14], у розробленому нами проекті Положення пропонуємо додати наступне: «... що не є звичайною купівлею звичайних послуг за договором купівлі-продажу/оренди, не є консалтинговими послугами одноразового характеру/ аудиторськими послугами». Таке визначення дозволить усунути неоднозначність тлумачення, згадану у пункті 2.

Окрему увагу слід приділити такому різновиду аутсорсингу, як внутрішньогруповий аутсорсинг (див. вище пункт 8 Положення). При використанні останнього у компанії існують наступні можливості (за ступенем ризику починаючи від найменшого):

- передача операцій у аутсорсинг дочірній компанії за кордоном;
- передача операцій у аутсорсинг афілійованій компанії за кордоном;
- передача операцій у аутсорсинг третій стороні за кордоном.

Вищезазначені варіанти генерують різні ступені ризику, тому все положення повинне містити вимоги і рекомендації окремо для кожного з варіантів. При цьому, чим вищий ризик, тим суттєвіші заходи контролю повинні застосовуватись банками.

До умов, що визначають право банку/регулятора втручатися у діяльність компанії-аутсорсера з метою аудиторської перевірки останньої слід віднести:

- систематичне невиконання суттєвих пунктів договору аутсорсингу;
- зниження рівня якості наданих послуг що призвело до штрафів/порушення вимог регулятора;
- неможливість реконсиляції наданих компанією-аутсорсером даних.

Як зазначалось вище, дискусійним залишалось питання взаємодії з регуляторами інших країн. У пункті 11 розробленого нами проекту Положення пропонуємо покласти на банки (як на споживачів аутсорсингових послуг) відповідальність за розуміння та співставлення законодавства країн-аутсорсерів. При досягненні значного рівня надання аутсорсингових послуг будь-якою із країн вважаємо за необхідне заключення генеральної угоди між національним та зарубіжним регулятором щодо умов та правил надання аутсорсингових послуг.

**Висновки.** Регулювання аутсорсингу адміністративних витрат пройшло свій шлях від зародження у 1970-х – 1980-х роках ХХ століття до становлення

у 2000-х – 2014 роках. Нині в країнах ЄС регулювання аутсорсингу адміністративних витрат банків здійснюється на основі директив ЄС та принципів Базельського комітету з питань банківського нагляду. Наразі в Україні не існує як вищезгаданих рекомендацій, так і регулюючого органу у сфері аутсорсингу адміністративних витрат. Нами були проаналізовані поточні завдання структурних підрозділів НБУ та на їх основі запропонований відповідний функціонал. Також на основі міжнародної практики нами було запропоновано створення методичних рекомендацій з аутсорсингу адміністративних витрат в Україні. Невідповідність регулювання аутсорсингу адміністративних витрат в банках України обумовлена дією таких чинників: глобалізація процесу аутсорсингу банківських послуг, реформування банківського сектора України (зменшення кількості відділень), концентрація зусиль банків світу на оптимізації адміністративних витрат в тому числі скорочення багатьох непрофільних функцій, їх передача у аутсорсинг, відсутність систем моніторингу ризиків, пов'язаних з аутсорсингом адміністративних витрат банків.

У статті визначено, що окремою віхою регулювання аутсорсингу адміністративних витрат є ідентифікація та мінімізація ризиків аутсорсингу адміністративних витрат. До основних ризиків аутсорсингу, що можуть призвести до додаткових адміністративних витрат (штрафи, пені тощо), на нашу думку, належать наступні: ризик втрати контролю банком над власними основними операціями, ризик розкриття конфіденційної інформації про клієнтів, ризик невчасного подання/викривлення фінансової звітності.

На нашу думку, у найближчі 5–7 років основними напрямками регулювання ринку аутсорсингу в Україні мають стати:

- формування аналітичної та статистичної звітності по витратам на аутсорсинг;
- впровадження законодавчого регулювання ринку аутсорсингових послуг в Україні;
- визначення норм та лімітів у сфері витрат на аутсорсинг.

Пропонуємо впровадження подання банками України квартальної статистичної форми по показникам аутсорсингу адміністративних витрат. До таких показників віднесено, зокрема: питому вагу витрат на аутсорсинг у адміністративних витратах (постатейно), перелік статей адміністративних витрат, що частково чи повністю передані в аутсорсинг, кількість договорів аутсорсингу у звітному періоді, кількість договорів, що були передані на субаутсорсинг, кількість договорів, та перелік статей, де остаточний ризик невиконання лежить на банку, рівень покриття договорами внутрішньогрупових послуг з аутсорсин-

гу (за наявності), наявність «метрик» (критеріїв) якості наданих послуг, що зафіксовані у договорі (так/ні).

Особливу увагу слід приділити поняттям «стратегічності» та «суттєвості» при аутсорсингу адміністративних витрат. До сих пір серед регуляторів світу не існує єдиного підходу до трактування останніх. У дослідженні наведено авторське обґрунтування належності функцій банку до стратегічних та авторське ранжування ознак/критеріїв матеріальності адміні-

стративних витрат банку (на основі існуючих у банках світу критеріїв). До стратегічних функцій нами були віднесені: ризик-менеджмент, комплаєнс, внутрішній аудит, функції правління. До найвпливовіших критеріїв матеріальності були віднесені: частка витрат на аутсорсинг в загальних адміністративних витратах банку, стратегічна важливість процесів, переданих на аутсорсинг, вплив аутсорсингу на можливість виконувати вимоги регулятора.

### Література

1. Статистика скорочення банками світу витрат на персонал. Доступне з: <<http://www.vestifinance.ru/articles/65416>>
2. Ризики та перспективи аутсорсингу. Доступне з: <<http://xlcatlin.com/fast-fast-forward/articles/banks-the-benefits-and-risks-of-outsourcing>>
3. Історія розвитку аутсорсинга. UCMS Group. Доступне з: <<http://blog.ucmsgroup.ru/how-did-outsourcing-develop-history-of-the-question/>>
4. Outsourcing in Financial Services. Доступне з <[http://elibrary.unecon.ru/st\\_materials\\_files/339588278.pdf](http://elibrary.unecon.ru/st_materials_files/339588278.pdf)>
5. Guidelines on outsourcing. Доступне з <https://www.eba.europa.eu/documents/10180/104404/GL02OutsourcingGuidelines.pdf.pdf>
6. Директива MIFID. Доступне з <[http://ec.europa.eu/finance/securities/isd/mifid/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/finance/securities/isd/mifid/index_en.htm)>
7. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України. Постанова НБУ № 255 від 21.06.2012 зі змінами.
8. Guidelines on outsourcing arrangements. State bank of Pakistan, Banking policy and regulations department, 2007.
9. Guidelines on outsourcing. Monetary Authority of Singapore, Sep 2014
10. Guideline on outsourcing of business activities, functions and processes. Office of superintendent of financial institutions, Canada, 2009.
11. Guidelines on Managing Risks and Code of Conduct in Outsourcing of Financial Services by banks, India, Nov 2006
12. Сайт НБУ. Доступне з <[https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=17867471&cat\\_id=17823459](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=17867471&cat_id=17823459)>
13. Звіт консалтингового агентства Deloitte за 2014 рік. Доступне з <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/financial-services/Banking/lu-outsourcing-today-and-tomorrow-042014.pdf>
14. Guidelines on outsourcing. Committee of European Banking Supervisors, Basel, Dec 2006.
15. Дискусія щодо принципів CEBS. Доступне з <<https://www.eba.europa.eu/documents/10180/37070/>>