

ФИНАНСЫ И КРЕДИТ

УДК: 330, 338
JEL: G21

Методологические основы оценки эффективности реализации аутсорсинг-проектов в банковской сфере

К.С. Хачатурян, д.э.н., профессор
<https://orcid.org/0000-0002-3441-5859>; AuthorID (РИНЦ): 668697
Scopus author ID: 57190859875
e-mail: kara111315hks@yandex.ru

Н.Я. Головецкий, к.э.н., профессор
<https://orcid.org/0000-0002-4158-5741>; AuthorID (РИНЦ): 715010
e-mail: nik1957@mail.ru

Для цитирования

Хачатурян К.С., Головецкий Н.Я. Методологические основы оценки эффективности реализации аутсорсинг-проектов в банковской сфере // Проблемы рыночной экономики. – 2025. – № 1. – С. 85-99.

DOI: 10.33051/2500-2325-2025-1-85-99

Аннотация

Активный рост рынка аутсорсинга обусловлен теми возможностями, которые он создает для компаний. Благодаря использованию аутсорсинга компании могут достигнуть таких положительных эффектов как оптимизации затрат, повышении качества бизнес-процессов, трансфер технологий, увеличения гудвилл компании. С другой стороны, использование аутсорсинга порой сопряжено также с определенными рисками для бизнеса, среди которых стоит выделить длительные затраты на переговоры, согласование, управление командой подрядчика, а также стоимость риска. В связи с этим, изучение эффективности аутсорсинг-проектов представляется важной и актуальной исследовательской задачей.

Авторы в статье рассмотрели теоретико-методологические основы аутсорсинга, под которым следует понимать передачу заказчиком второстепенных и не ключевых для компании бизнес-процессов, части своих функций и задач внешнему подрядчику, который работает независимо, но в интересах заказчика, и имеет, как правило, более высокий уровень специализации и экспертизы в том бизнес-процессе, который передается на аутсорсинг. Рассмотрены ключевые мотивы использования аутсорсинга организациями банковской сферы.

Результаты исследования состоят в том, что в результате его проведения систематизированы подходы к классификации, преимуществам и недостаткам аутсорсинг-проектов в банковской сфере, а также систематизированы методики оценки их эффективности.

В заключительной части статьи сформулированы выводы, демонстрирующие то, что для оценки эффективности реализации аутсорсинг-проектов банками следует применять совокупность количественных (расчет коэффициента затрат, NPV и ROI, IRR, срок окупаемости) и качественных (определение стратегических выгод, рисков и издержек) методик.

Ключевые слова: стоимость, бизнес, банковская сфера, аутсорсинг, оценка эффективности, аутсорсинг-проект, коэффициент затрат, NPV и ROI, IRR, срок окупаемости.

Methodological bases for assessing the effectiveness of outsourcing projects in the banking sector

Karine S. Khachaturyan, Dr. of Sci. (Econ.), Professor
<https://orcid.org/0000-0002-3441-5859>; AuthorID (RSCI): 668697
Scopus author ID: 57190859875
e-mail: kara111315hks@yandex.ru

Nikolay Y. Golovetsky, Cand. of Sci. (Econ.), Professor
<https://orcid.org/0000-0002-4158-5741>; AuthorID (RSCI): 715010
e-mail: nik1957@mail.ru

For citation

Khachaturyan K.S., Golovetsky N.Y. Methodological bases for assessing the effectiveness of outsourcing projects in the banking sector // Market economy problems. – 2025. – No. 1. – Pp. 85-99 (In Russian).

DOI: 10.33051/2500-2325-2025-1-85-99

Abstract

The active growth of the outsourcing market is due to the opportunities it creates for companies. By using outsourcing, companies can achieve such positive effects as cost optimization, improving the quality of business processes, technology transfer, and increasing the company's goodwill. On the other hand, the use of outsourcing is sometimes also associated with certain risks for business, among which it is worth highlighting the long-term costs of negotiations, coordination, managing the contractor's team, as well as the cost of risk. In this regard, studying the effectiveness of outsourcing projects seems to be an important and relevant research task.

The authors of the article examined the theoretical and methodological foundations of outsourcing, which should be understood as the transfer by the customer of secondary and non-key business processes for the company, part of its functions and tasks to an external contractor who works independently, but in the interests of the customer, and has, as a rule, a higher level of specialization and expertise in the business process that is outsourced. The key motives for using outsourcing by banking organizations are considered. The results of the study are that as a result of its implementation, approaches to classification, advantages and disadvantages of outsourcing projects in the banking sector have been systematized, and methods for assessing their effectiveness have been systematized.

In the final part of the article, conclusions are formulated demonstrating that in order to assess the effectiveness of outsourcing projects, banks should use a combination of quantitative (calculation of the cost ratio, NPV and ROI, IRR, payback period) and qualitative (determination of strategic benefits, risks and costs) methods.

Key words: *cost, business, banking sector, outsourcing, performance assessment, outsourcing project, cost ratio, NPV and ROI, IRR, payback period.*

В научной литературе существует несколько распространенных подходов к определению понятия «аутсорсинг». Впервые понятие «аутсорсинг» (“outsourcing”) было введено в англоязычной научной литературе в 1960-х годах, и использовалось в отношении исключительно сферы информационно-компьютерных технологий (ИКТ) [1, С.7]. Пионером в области внедрения данного подхода к управлению трудовыми ресурсами организации стала фирма Electronic Data Systems, сформировавшая первое определение аутсорсинга как особого вида договорных отношений, возникающих между заказчиком и подрядчиком, в которых последний выступает исполнителем определенной услуги, выполнение которой требует высокого уровня специализации [1, С.5].

Российский исследователь Н.А. Коник определяет аутсорсинг как формат взаимодействия, устанавливаемый договором подряда, который предполагает выполнение сотрудниками одной организации услуг по заказу сотрудников второй организации, а также подчинение сотрудников исполнителя менеджерам со стороны заказчика, контролирующим выполнение аутсорсинг-проекта. В качестве еще одной особенности аутсорсинга Н.А. Коник отмечает то, что сотрудники-исполнители, исполняющие задачи в интересах сторонней организации, при этом получают вознаграждение в другой организации, в которой они трудоустроены, то есть не непосредственно от компании-заказчика [2].

Другой подход к определению сущности понятия «аутсорсинга» предлагают исследователи В.М. Кицис и И.М. Калабкина, рассматривающие данное понятие с точки зрения бизнес-процессов. Исследователями отмечается, что аутсорсинг предполагает в первую очередь передачу реализации и поддержания функционирования стороннему подрядчику тех бизнес-процессов, которые не являются основными и критически значимыми для компании. К ключевым бизнес-процессам, которые, как правило, не могут быть переданы на аутсорсинг, исследователи относят процессы производства, оказания услуг, информационные, финансовые и управленческие услуги. Остальные бизнес-процессы, являющиеся поддерживающими и второстепенными для компании, как заявляют исследователи, могут передаваться на аутсорсинг [3, С.75].

Исследователи Б.А. Аникин и И.Л. Рудая также фокусируют свое внимание на том, что аутсорсинг предполагает наличие у подрядчика высокого уровня специализации в том бизнес-процессе, который передается на аутсорсинг. Как правило, уровень специализации подрядчика должен превосходить уровень специализации заказчика [4, С.67].

Таким образом можно резюмировать, что под аутсорсингом следует понимать передачу заказчиком второстепенных и не ключевых для компании бизнес-процессов, части своих функций и задач внешнему подрядчику, который работает независимо, но в интересах заказчика, и имеет, как правило, более высокий уровень специализации и экспертизы в том бизнес-процессе, который передается на аутсорсинг.

Далее, целесообразно рассмотреть ключевые мотивы использования аутсорсинга организациями.

Первым распространенным мотивом использования аутсорсинга является оптимизация затрат на фонд оплаты труда в организации. Оптимизация затрат на фонд оплаты труда при использовании аутсорсинга достигается за счет того, что компания, вместо того, чтобы на постоянной основе содержать штат сотрудников, «нанимает» их у стороннего подрядчика на ограниченное время для выполнения конкретной задачи, и после завершения ее выполнения, имеет возможность отказаться от дальнейшей работы и сократить затраты [5, С.20]. Из этого следует, что аутсорсинг используется преимущественно для проектов, ограниченных по времени, и имеющих определенное время начала и окончания реализации.

Второй значимый мотив для использования аутсорсинга, выделяемый исследователями в научной литературе – повышение качества выполнения определенной задачи или бизнес-процесса. Компания не может иметь высокий уровень специализации одновременно во всех сферах. В связи с этим, исследователи отмечают, что для повышения конкурентоспособности компании критически важно, чтобы в ее деятельности выделялись ключевые бизнес-процессы, на которых компания специализируется, и которые обеспечивают ее конкурентное преимущество, а также второстепенные бизнес-процессы, не имеющие критической значимости для компании, либо требующие высокого уровня специализации, отсутствующей в компании. Данная задача может решаться за счет использования аутсорсинга – компания получает возможность привлечь внешнюю экспертизу, превышающую ее собственную, для решения нетиповых задач, и повышающую качество. В результате увеличивается ее конкурентоспособность [6].

Третьим важным мотивом использования аутсорсинга организацией является получение возможности повысить фокус своей деятельности, передав второстепенные бизнес-процессы на аутсорсинг и высвободив ресурсы для концентрации на ключевых бизнес-процессах. Отдавая второстепенные процессы на аутсорсинг, организация высвобождает ресурсы, фокусируя их на

выполнении важнейших для компании бизнес-процессов, и, тем самым, повышая свою конкурентоспособность.

Четвертый мотив использования аутсорсинга организацией – повышение конкурентоспособности компании за счет приращения интеллектуальной собственности. Данная задача может успешно решаться в том случае, если компания-заказчик привлекает в качестве подрядчиков в рамках аутсорсинга компании, обладающие передовыми достижениями в области науки, технологий, имеющих уникальные исследования и разработки, а также ноу-хау. Тем самым, в процессе сотрудничества в рамках механизма аутсорсинга, заказчик может путем «трансфера технологий» повысить свои собственные компетенции [7, С.208].

Таким образом, можно резюмировать, что основными мотивами и преимуществами использования аутсорсинга компаниями является повышение уровня конкурентоспособности компании, которое может достигаться за счет оптимизации затрат на ФОТ, повышения качества выполнения второстепенной задачи или бизнес-процесса, привлечения передовой экспертизы, трансфера технологий и ноу-хау, а также высвобождения ресурсов для фокусирования на ключевых бизнес-процессах компании.

После определения сущности самого понятия аутсорсинга, а также ключевых мотивов его использования, целесообразно перейти к рассмотрению основных теоретических основ аутсорсинг-проектов как объекта исследования в данной статье.

Одно из наиболее классических определений «проекта», предложенных зарубежными исследователями, принадлежит Ф. Бэкльюи, который предложил понимать под проектом серию связанных между собой мероприятий, происходящих в рамках установленного и ограниченного по времени периода, нацеленных на достижение уникального результата [8, С.202]. Российские исследователи В.Д. Пак и Н.И. Нужина конкретизируют данное определение, уточняя, что проект имеет четко сформулированные цели, по завершении которых проект считается завершенным. Кроме того, они отмечают, что проект имеет установленные требования в отношении таких параметров, как [9, С.133]:

- сроки реализации;
- результаты реализации;
- риски;
- рамки расходования средств;
- организационная структура;
- состав команды.

Кроме того, важно рассмотреть также подход к определению проекта, устанавливаемый своего рода «профессиональным стандартом» по управлению проектами - РМВоК. В соответствии с ним, под проектом понимается «временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов», которое ограничено по времени и считается завершенным по факту достижения результатов [10].

Исходя из этого, можно выработать следующее определение. «Аутсорсинг-проект» - временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов путем привлечения сторонних подрядчиков, имеющих, как правило, высокий уровень специализации в выполнении тех бизнес-процессов и задач, для которых они привлекаются.

Важно отметить также основные стадии жизненного цикла аутсорсинг-проектов, выделяемые в соответствии с РМВоК [11]:

– Инициация (подготовка) аутсорсинг-проекта – на этой, первой стадии, определяются цели и задачи аутсорсинг-проекта, определяются ключевые метрики для контроля прогресса и оценки достижения результатов проекта, формализуется предварительный бюджет и сроки проекта, а также инициируется конкурс для поиска подрядчика, который будет выполнять аутсорсинг-проект.

– Планирование аутсорсинг-проекта – на этой стадии определяется подрядчик или консорциум подрядчиков, которые будут привлечены для выполнения задач в рамках аутсорсинг-проекта. Во взаимодействии с уже определенным(и) подрядчиком(ами) происходит детальное планирование проекта, а именно: разрабатывается план управления проектом, собираются требования заказчика к выполнению проекта, детализируется бюджет не его реализацию,

определяются метрики оценки качества выполнения задач в рамках проекта, формируются планы коммуникаций и управления рисками в рамках проекта.

– Исполнение аутсорсинг-проекта – на этом этапе подрядчик выполняет задачи, определенные на этапе планирования, с соблюдением требований к качеству, контролем команды и контролем того, что ожидания заказчика от проекта учитываются и выполняются.

– Мониторинг и контроль – этот этап аутсорсинг-проекта происходит параллельно с исполнением. Он предполагает, что заказчик аутсорсинг-проекта осуществляет действия по: мониторингу и контролю выполнения работ подрядчиком, контролирует соблюдение сроков, качества выполняемых работ, а также то, что проект укладывается в рамки согласованных сроков. Подрядчик, со своей стороны, также участвует в данном процессе, формируя промежуточные отчеты о результатах проделанной работы, а также информируя заказчика о возникающих сложностях и проблемах.

– Завершение – на данной стадии жизненного цикла проекта заказчик оценивает степень и качество выполнения подрядчиком задач и целей аутсорсинг-проекта. Подрядчик, со своей стороны, представляет финальные отчеты по проделанной работе. Далее, происходит закрытие договоров и проведение финальных выплат, а также закрытие проекта.

Наконец, еще одним важным теоретическим аспектом изучаемой темы является определение механизма того, следует ли использовать аутсорсинг проекта, либо реализовывать его собственными силами. Основываясь на механизмах, разработанных другими исследователями, общее видение процесса передачи проектов на аутсорсинг можно представить в виде схемы (см. рис. 1).

Основным принципом для принятия решения о том, следует ли передать проект на аутсорсинг, или же реализовать его собственными силами, является анализ той добавленной ценности, которую аутсорсинг-проект имеет в сравнении с реализацией проекта собственными силами. Для этого необходимо сопоставить выгоды и издержки от такого варианта реализации проекта.



Рис. 1. Процесс аутсорсинга проектов [12, С.387]

Совокупная выгода аутсорсинга в сравнении с реализацией проекта собственными силами складывается из следующих компонентов [13, С.40]:

– Чистая выгода от более низких затрат на персонал при аутсорсинге в сравнении с наймом сотрудников в штат.

– Добавленная ценность результатов услуг, оказанных специалистами, привлекаемых в рамках аутсорсинга, по сравнению с ценностью результатов работы внутренних специалистов.

– Чистая стоимость того интеллектуального капитала, который компания получит в результате реализации аутсорсинг-проекта.

– Чистое увеличение стоимости «гудвилл» компании, который она может получить от привлечения подрядчика с определенной репутацией в рамках аутсорсинг-проекта.

– Стратегическая ценность долгосрочных отношений, которые могут быть сформированы с подрядчиком в результате реализации аутсорсинг проекта.

С другой стороны «весов» находятся «издержки» выбора аутсорсинга в сравнении с реализацией проекта собственными силами. Они, в свою очередь, формируются из [13]:

– Затраты на ведение переговоров и согласование контрактов с подрядчиком.

– Совокупные затраты на управление командой подрядчика в рамках аутсорсинг проекта.

– Затраты на мониторинг хода и качества выполнения работ подрядчиком.

– Стоимость риска, связанная с выбором подрядчика в рамках аутсорсинг-проекта.

Схематично эти компоненты выгод и издержек выбора аутсорсинга в сравнении с реализацией проекта собственными силами можно представить в виде рисунка ниже (см. рис. 2):

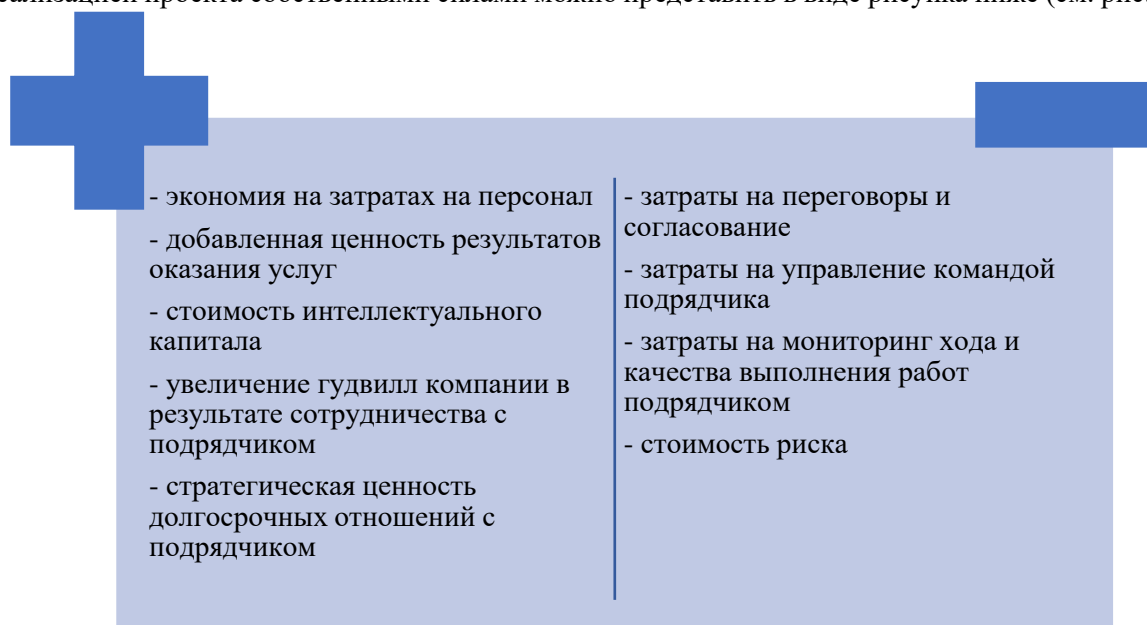


Рис. 2. Выгоды и издержки выбора аутсорсинга в сравнении с реализацией проекта собственными силами компании

Наконец, важно также определить основные критерии выбора, которые, в случае принятия решения о выборе аутсорсинга как способа реализации проекта, применяются для выбора подрядчика. В научной литературе выделяются следующие факторы (по частоте упоминания в научных работах). На этапе отбора подрядчиков для участия в конкурсе / тендере [14]:

– Опыт реализации схожих или аналогичных проектов.

– Качество реализации предыдущих проектов.

– Количество и объем арбитражных споров с предыдущими заказчиками.

– Наличие и качество предыдущего опыта взаимодействия заказчика с подрядчиком.

– Уровень компетенций подрядчика.

– Текущий уровень загруженности подрядчика.

– Репутация и «гудвилл» подрядчика.

– Финансовая устойчивость и платежеспособность подрядчика.

– Расположение подрядчика.

На этапе принятия финального решения для выбора между допущенными для процедуры конкурса подрядчиками используются следующие критерии (в порядке убывания значимости) [15, С.1809]:

- Качество реализации предыдущих проектов.
- Текущий уровень загруженности подрядчика.
- Стоимость реализации проекта.
- Наличие и качество предыдущего опыта взаимодействия заказчика с подрядчиком.
- Количество и объем арбитражных споров с предыдущими заказчиками.
- Опыт реализации схожих или аналогичных проектов.
- Уровень компетенций подрядчика.
- Финансовая устойчивость и платежеспособность.
- Репутация и «гудвилл» подрядчика.

Исходя из результатов анализа по совокупности данных параметров выбирается подрядчик для реализации аутсорсинг проекта.

Реализация аутсорсинг-проектов в различных отраслях имеет свои особенности – в том числе, и в банковской сфере. Прежде всего, важно определить само понятие аутсорсинга в банковской сфере. Под ним можно понимать процесс передачи банковскими учреждениями отдельных функций или бизнес-процессов сторонним подрядчикам, являющимся исполнителями этих услуг.

В банковской отрасли применение аутсорсинга для реализации проектов имеет повышенную значимость. Исследователь В.В. Синяева выделяет четыре причины, лежащих в основе этой тенденции:

- Повышенные требования к качеству оказываемых услуг.
- Повышенная значимость безопасности, в том числе – информационной.
- Растущая сложность финансовых услуг.
- Высокий уровень конкурентного давления и необходимость постоянного развития для сохранения конкурентоспособности [16, С.104].

Кроме того, в научной литературе выделяются также определенные разновидности функций и бизнес-процессов, аутсорсинг которых наиболее распространен в банковской индустрии:

- ИТ-процессы – аутсорсинг ИТ-процессов является наиболее традиционным для банков, и начал применяться еще во XX половине века, одновременно с зарождением этих технологий [17, С.304].

- Кредитный анализ – к данной группе услуг, передаваемых на аутсорсинг, относятся такие процедуры как проведение скоринга потенциальных заемщиков и формирование рекомендаций, проверка контрагента. Использование аутсорсинга для решения данной задачи обусловлено высокими требованиями к уровню экспертизы для проведения скоринга клиентов, которой зачастую, аутсорсинговые компании, специализирующиеся на кредитном анализе, обладают в большей степени, чем банки.

- Бухгалтерский, управленческий учет, аудит – использование аутсорсинга для оптимизации данного бизнес-процесса обусловлено тем, что он не является ключевым для банка и не является критическим для его конкурентоспособности. Для выполнения данного бизнес-процесса банки, как правило, реализуют аутсорсинг-проекты, привлекая в качестве подрядчиков консалтинговые компании, специализирующиеся на составлении финансовой отчетности и бухгалтерии.

- Налогообложение – передача процесса управления налоговой отчетностью на аутсорсинг обусловлена в основном теми же соображениями, а именно тем, что данный бизнес-процесс не является предметом специализации для компании, а также потребностью в высоком уровне экспертизы. Для выполнения функции налогового администрирования банки, как правило, нанимают специализированных налоговых консультантов.

- Комплексный финансово-экономический анализ – несмотря на наличие собственных компетенций в данной области, банки также зачастую прибегают к использованию услуг специализированных подрядчиков для выполнения финансово-экономического анализа, в части, инвестиционного анализа.

- Управление ликвидацией задолженности – использование услуг «коллекторов» для ликвидации услуг задолженности также является распространенных в банковской отрасли.

– Прочие не специализированные функции – к ним можно отнести хозяйственно-административные процессы, внешние коммуникации.

Крупнейшие аналитические и консалтинговые компании отмечают, что существуют специфические для банковской отрасли параметры и условия, от которых зависит, целесообразно ли использовать аутсорсинг для реализации определенного бизнес-процесса или проекта в сравнении с выполнением задачи собственными силами.

Так, эксперты аналитического агентства McKinsey Russia (сейчас – «Яков и Партнеры») определили минимальный необходимый объем обслуживаемых транзакций, до достижения которого использования аутсорсинга для кредитного анализа более экономически целесообразно по сравнению с реализацией задачи собственными силами. По их оценке, при совокупном объеме обслуживаемых транзакций до 500 млн долл. использование аутсорсинга является более выгодным из-за более высокого уровня специализации и более низкой стоимости услуг привлечения подрядчиков. При объеме обслуживаемых транзакций выше 500 млн долл., по оценке экспертов, целесообразно реализовывать бизнес-процесс собственными силами в силу того, что это позволит достичь эффекта экономии от масштаба [18].

Переходя к формированию классификации аутсорсинг-проектов, реализуемых в российской банковской отрасли, можно выделить их несколько основных типов.

1. Аутсорсинг-проекты по разработке ИТ-решений. Основную массу проектов такого типа составляют:

– Проекты по разработке специализированного программного обеспечения (далее – ПО) для банков («кастомная разработка») [19].

– Проекты по внедрению существующих ИТ-решений в ИТ-ландшафт и инфраструктуру банка (например, внедрения облачных технологий хранения данных, внедрения новых ERP-систем и др.) [19].

Ключевой выгодой от выбора аутсорсинга для реализации такого типа проектов является:

– Повышение качества разрабатываемого ПО или внедрения ПО за счет более высокого уровня специализации подрядчика по сравнению с банком.

– Снижение затрат на персонал за счет отсутствия необходимости в содержании целого штата ИТ-специалистов и возможности точно нанимать ИТ-команды для разработки и внедрения [20, С.143].

При этом реализация таких проектов сопряжена с рядом рисков, среди которых ключевыми являются риски информационной безопасности, поскольку в процессе реализации таких проектов ИТ-компания, выполняющие роль подрядчика, получают доступ к данным банка и его клиентов. Особенные риски информационной безопасности Центральный Банк РФ видит в найме иностранных подрядчиков для реализации аутсорсинг-проектов банков в области ИТ. Кроме того, еще одним риском Центральный Банк РФ видит уход ведущих международных технологических компаний с российского рынка в 2022 г., которые, до этого, поставляли большую часть аналогичных решений для российских банков. На современном этапе же российские банки вынуждены в экстренном порядке переходить на услуги и ИТ-решения российских подрядчиков, которые все еще существенно отстают от международных аналогов [19].

Для минимизации рисков банков в аутсорсинг-проектах в сфере высоких технологий уже сейчас применяются такие механизмы минимизации рисков как [19]:

- Проверка опыта и квалификации команды подрядчика аутсорсинг-проекта.
- Проверка реальности функций и ролей в команде.
- Проверка наличия необходимых лицензий (например, на разработку ПО).
- Соответствие подрядчика отраслевым стандартам.
- Наличие у подрядчика соглашений с профильными регуляторами.

Полный перечень стандартов управления рисками ИБ установлен Банком России в Стандарте «Управление риском нарушения информационной безопасности при аутсорсинге» еще в 2018 г. [21].

2. Аутсорсинг-проекты в области управленческого консалтинга. В данную группу входят такие распространенные услуги по управленческому консультированию руководства банков, как:

- Разработка стратегии.

- Диагностика бизнеса и разработка инициатив по оптимизации бизнес-процессов.
- Цифровая трансформация банка [22, С.188].

Выбор консалтинговых компаний в качестве стороннего подрядчика для реализации аутсорсинг-проекта вместо реализации проекта собственными силами обусловлена такими выгодами как:

- Наличием у консалтинговых компаний опыта реализации таких проектов для других банков.
- Более высокий уровень специализации консалтинговых компаний в разработке стратегии, трансформации операционной модели, цифровизации бизнеса банка.
- Коммерческая целесообразность найма внешних консультантов на определенный проект вместо создания своего штата [23, С.48].

При этом, основным риском и ограничением для использования услуг консалтинговых компаний в рамках аутсорсинг-проектов также являются риски информационной безопасности, что обусловлено тем, что в ходе реализации таких проектов подрядчик получает данные о внутреннем положении дел в компании, ее финансовом состоянии, бизнес-процессах, регламентах, стратегии, планах и т.д. [28, С.53].

3. Аутсорсинг-проекты в сфере аудита. Данные проекты реализуются банками на регулярной основе, и предполагают привлечение внешнего аудитора для:

- Проверки и верификации квартальных, полугодовых и годовых финансовых отчетов.
- Составления и проверки бухгалтерских отчетов банков.
- Проведения налогового аудита для выявления и оптимизации рисков.
- Проведение правового аудита.

Использование внешних подрядчиков для реализации таких проектов обусловлено так же их более высоким уровнем специализации, оптимизацией затрат, а также регуляторными требованиями [24, С.81].

4. Аутсорсинг-проекты в области инвестиционного консалтинга и оценки. Аутсорсинг проекты из данной категории реализуются в целях поддержки руководства банка в принятии решений о покупке или продаже определенных инвестиционных активов. Примерами таких аутсорсинг-проектов могут являться:

- Оценка инвестиционного потенциала компании-цели поглощения.
- Оценка потенциала инвестиций в недвижимость или земельный участок.
- Оценка потенциала выдачи инвестиционных кредитов [25].

Выгоды и риски от реализации таких проектов методом аутсорсинга аналогичны описанным выше.

Таким образом, можно резюмировать, что основные виды аутсорсинг-проектов, для которых банки привлекают внешних подрядчиков, это проекты в области разработки ПО и внедрения ИТ-решений, управленческого консалтинга, аудита, а также инвестиционного консалтинга. Основными выгодами для банков от использования аутсорсинга для реализации данных проектов являются повышение качества за счет привлечения более специализированных и опытных подрядчиков, а также экономия на затратах на персонал. При этом, основными рисками являются риски информационной безопасности и потенциальный конфликт интересов.

После того как нами были определены основные особенности реализации аутсорсинг-проектов в банковской сфере и их классификация, целесообразно перейти к рассмотрению методологий оценки эффективности их реализации.

Выделяемые исследователями в научной литературе подходы к оценке эффективности реализации аутсорсинг-проектов можно разделить на две группы – количественные, предполагающие расчет точного размера финансовой отдачи и эффективности аутсорсинг-проекта, и стратегические (качественные), предполагающие оценку эффектов от реализации аутсорсинг-проектов на качественном уровне.

Сперва, целесообразно рассмотреть количественные методики. Так, эксперт М.В. Климовец предлагает в качестве основного показателя для оценки эффективности аутсорсинг-проектов использовать «коэффициент экономии». Этот коэффициент показывает, насколько выгодным является использование аутсорсинга по сравнению с реализацией проекта собственными силами с количественной точки зрения, и рассчитывается по формуле [26, С.64]:

$$K_э = Z_{cc}/Z_p, \quad (1)$$

где $K_э$ – коэффициент экономии;

Z_{cc} – оценка совокупного размера затрат на выполнение проекта собственными силами компании;

Z_p – оценка совокупного размера затрат на передачу выполнения проекта подрядчику.

Совокупный размер затрат в случае реализации проекта собственными силами складывается из таких компонентов как:

- Размер затрат на фонд оплаты труда (ФОТ) штатным специалистам.
- Размер затрат на аренду офисных помещений для работы специалистов.
- Размер затрат на программное обеспечение и другие необходимые для выполнения проекта ресурсы.

- Размер затрат на ошибки и сбои в работе внутренней команды.

Затраты на передачу выполнения проекта подрядчику, в свою очередь, определяются как сумма:

- Стоимость услуг подрядчика.
- Затраты на зарплату штатным сотрудникам компании, осуществляющим подбор подрядчика и мониторинг выполнения им работ по проекту.
- Стоимость риска.

Интерпретация результатов расчета коэффициента экономии для определения эффективности осуществляется следующим образом [26, С.67]:

- $K_э > 1$ – затраты на реализацию проекта собственными силами выше, чем привлечение подрядчика, следовательно, следует выбрать аутсорсинг.

- $K_э \leq 1$ – реализация проекта собственными силами более выгодна, чем привлечение подрядчика.

Данный подход представляется оптимальным для принятия решения на основе сравнения затрат. При этом, он имеет существенное ограничение, а именно, не учитывает сравнительную выгоду, получаемую от реализации аутсорсинг-проекта по сравнению с реализацией собственными силами, поскольку применяет только затратный метод. В связи с этим, целесообразно рассмотреть также подходы к оценке эффективности реализации аутсорсинг-проектов на основе доходных методов.

Так, исследователи Ю.М. Цыгалов, А.В. Дорожкин и Е.Е. Дорожкина предлагают использовать для оценки эффективности реализации аутсорсинг-проектов классическую метрику инвестиционных проектов, чистую приведенную стоимость (NPV), которая рассчитывается по формуле ниже [27, С.42]:

$$NPV = \frac{R_t}{(1+i)^t}, \quad (2)$$

где NPV – чистая приведенная стоимость проекта;

R_t – чистый денежный поток в период t (формируется из совокупного размера финансовых выгод, которые заказчик получает вследствие реализации аутсорсинг-проекта);

i – ставка дисконтирования денежного потока;

t – период, в течение которого поступает денежный поток.

Чем выше значение NPV, тем выше эффективность реализации аутсорсинг-проекта.

Еще одним классическим инвестиционным показателем, при помощи которого можно оценивать эффективность реализации аутсорсинг-проектов, является показатель «возврат на инвестиции» (ROI), который можно использовать в совокупности с NPV для того, чтобы добавить в оценку эффективности сравнительный срез. Например, при помощи него можно сопоставить относительную доходность вложений в реализацию проекта собственными силами с доходностью вложений в аутсорсинг-проект, и принять решение исходя из значения показателя. Также, при помощи него можно сравнить разные аутсорсинг-проекты между собой, или

сопоставить эффективность определенного аутсорсинг-проекта с реализованными ранее. Показатель ROI рассчитывается при помощи формулы [28, С.152]:

$$ROI = \frac{D-P}{I}, \quad (3)$$

Где D – совокупные доходы, полученные в результате реализации аутсорсинг-проекта (например, удорожание стоимости бренда, удорожание стоимости интеллектуальной собственности компании, высвобождение средств и др.);

P – операционные расходы на реализацию аутсорсинг-проекта (сопутствующие расходы со стороны компании);

I – размер инвестиций в реализацию аутсорсинг-проекта (стоимость услуг подрядчика).

Кроме того, еще одним показателем эффективности аутсорсинг-проектов является показатель внутренней нормы доходности (IRR). Внутренняя норма доходности (IRR) – это инструмент финансовой оценки, который позволяет измерить доходность инвестиций. При использовании IRR для оценки эффективности аутсорсинга проектов следует учитывать несколько ключевых моментов. Во-первых, необходимо учесть все затраты на аутсорсинг, включая начальные инвестиции, ежемесячные платежи и дополнительные расходы. Затем оцените ожидаемые доходы от проекта, которые могут включать сэкономленные издержки, увеличение производительности и прирост выручки.

После этого можно рассчитать IRR, найдя ту ставку дисконтирования, при которой чистая текущая стоимость всех будущих денежных потоков равна нулю. Чем выше IRR, тем более эффективен проект аутсорсинга. Однако стоит помнить, что использование IRR может иметь ограничения, особенно если проект имеет необычную структуру потоков или варьирующиеся ставки дисконтирования.

Наконец, еще одним важным показателем при оценке эффективности аутсорсинг-проектов является срок окупаемости (payback period). Он отражает количество лет, в течение которых окупятся инвестиции в аутсорсинг-проект, и рассчитывается по формуле:

$$PP = \frac{In}{CF}, \quad (4)$$

где PP – срок окупаемости аутсорсинг-проекта;

In – размер инвестиций;

CF – чистый денежный поток от аутсорсинг-проекта в год.

Таким образом, описанные выше затратный и доходные методы можно использовать в комплексе для оценки эффективности реализации аутсорсинг-проектов с количественной точки зрения.

При этом важно отметить, что исключительно количественная оценка не даст понимания тех стратегических эффектов, которые реализация аутсорсинг-проекта может создать для компании.

Для комплексной оценки эффективности реализации аутсорсинг-проекта важно также учитывать стратегические выгоды и издержки от него. К примерам стратегических выгод могут относиться:

- Повышение качества стратегии организации.
- Повышение эффективности и качества бизнес-процессов в организации.
- Повышение уровня клиентского сервиса.
- Концентрация компании на основной деятельности и повышение ее конкурентоспособности.
- Улучшение гудвилл и репутации компании на рынке.
- Развитие интеллектуальной собственности и корпоративного человеческого капитала компании.

Данные стратегические эффекты реализации аутсорсинг-проектов, как правило, сложно поддаются оцифровке, однако их также необходимо учитывать для комплексной оценки реализации аутсорсинг проектов [29, С.40].

Помимо стратегических выгод от реализации аутсорсинг-проектов, для комплексной оценки эффективности их реализации важно учитывать также и стратегические риски, и издержки, к которым относят [30, С.159]:

- Риски информационной безопасности.
- Риски для репутации компании.
- Риски для конкурентоспособности компании.

Резюмируя результаты проведенного анализа, можно сделать несколько ключевых выводов об основах оценки эффективности реализации аутсорсинг-проектов в банковской сфере.

Во-первых, было определено, что основные виды аутсорсинг-проектов, для которых банки привлекают внешних подрядчиков, это проекты:

- Разработки ПО и внедрения ИТ-решений.
- Управленческого консалтинга.
- Налогового, финансового и бухгалтерского аудита.
- Инвестиционного консалтинга.

Во-вторых, сделан вывод о том, что основными выгодами для банков от использования аутсорсинга для реализации данных проектов являются повышение качества за счет привлечения более специализированных и опытных подрядчиков, а также экономия на затратах на персонал, в то время как основными рисками являются риски информационной безопасности и потенциальный конфликт интересов.

Наконец, можно сделать вывод о том, что для оценки эффективности реализации аутсорсинг-проектов банками следует применять совокупность количественных (расчет коэффициента затрат, NPV и ROI, IRR, срок окупаемости) и качественных (определение стратегических выгод, рисков и издержек) методик.

Литература

1. Езангина И.А. Аутсорсинг как инструмент формирования и укрепления конкурентных преимуществ фирмы // Современные технологии управления. 2011. №10.
2. Аутсорсинг / под ред. Н. А. Коники. - М.: КНОРУС, 2008.
3. Кицис В.М., Калабкина И.М. Аутсорсинг: понятие, сущность, предпосылки и преимущества использования // Вестник волжского университета им. ВН Татищева. 2010. №21.
4. Аникин Б.А., Рудая, И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2006.
5. Charles, M., Ochieng, S. B. Strategic outsourcing and firm performance: a review of literature // International Journal of Social Science and Humanities Research. 2023. Vol. 1(1).
6. Gambal, M. J., Asatiani, A., & Kotlarsky, J. Strategic innovation through outsourcing—A theoretical review // The Journal of Strategic Information Systems. 2022. Vol. 31(2).
7. Грязнов С.А. Аутсорсинг управления инновациями // ББК. 2021.
8. Бэджюли Ф. Управление проектом: пер. с англ. / Ф. Бэджюли – М.: Гранд ФАИР-ПРЕСС, 2002.
9. Пак В.Д., Нужина Н.И. Что такое проект? Определение и признаки // Международный научно-исследовательский журнал. 2013. №8(3).
10. Takagi, N., & Varajão, J. Success management and the project management body of knowledge (PMBOK): An integrated perspective. 2022.
11. Lyandau Y.V. Project Management Based on PMBOK 7.0. // Proceedings of the ISC 2020: Imitation Market Modeling in Digital Economy: Game Theoretic Approaches. 2022.
12. Milecová, M., Grznar, M., & Szabo, E. Outsourcing: Decision making in case of outsourcing the company activity and management of outsourcing project // Agricultural Economics. 2010. Vol. 56(8).
13. Globberman, S., & Vining, A. R. The outsourcing decision: A strategic framework // Global outsourcing strategies. Routledge. 2017.

14. Olanrewaju, A., Bong, M. Z. X., & Preece, C. Establishment of pre-qualification criteria for the selection of subcontractors by the prime constructors for building projects // *Journal of Building Engineering*. 2022. Vol. 45. P. 103644.
15. Wang, T., et al. Studies on the success criteria and critical success factors for mega infrastructure construction projects: A literature review // *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2023. Vol. 30(5).
16. Синяев, В. В. Современные тенденции аутсорсинга на рынке финансовых услуг // *Образование. Наука. Научные кадры*. 2019. №1.
17. Магомедов Р. М. Развитие услуг IT-аутсорсинга в банковском секторе в России // *Самоуправление*. 2020. №5.
18. Пять главных изменений в области ИТ для полномасштабного внедрения Agile [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/ru/our-insights/five-major-changes-in-it-for-full-scale-implementation-of-agile> (дата обращения: 01.04.2025)
19. ЦБ хочет регулировать IT-аутсорсинг банками [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2022/12/02/953187-tsb-hochet-regulirovat-it-outsorsing-bankami> (дата обращения: 01.04.2025)
20. Малыхина С.И. Риск аутсорсинга в условиях цифровой трансформации банков // *Социально-экономические предпосылки и результаты развития новых технологий в современной экономике*. 2021.
21. Ференец О. Аутсорсинг в законе [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://bosfera.ru/bo/outsorsing-v-zakone> (дата обращения: 01.05.2024)
22. Затонская С.С., Попов В.П. Консалтинг в банковской сфере // *Проблемы и перспективы развития экономического контроля и аудита в России*. 2017.
23. Посная Е.А., Колесников А.М., Чайкин В.Ю. Механизмы реализации комбинированного консалтинга в банковских учреждениях // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2019. №1(115).
24. Юнусова Д.А. Аудит в банковской сфере: проблемы и перспективы развития // *УЭПС: управление, экономика, политика, социология*. 2020. №1.
25. Rosenbaum, J., Pearl, J. *Investment banking: valuation, LBOs, M&A, and IPOs*. John Wiley & Sons, 2021.
26. Климовец М.В. Модель оценки эффективности финансового аутсорсинга // *Финансы: теория и практика*. 2010. №1.
27. Цыгалов Ю.М и др. Механизм оценки эффективности аутсорсинга // *Управленческое консультирование*. 2017. №8(104).
28. Симаков Д.Б., Угольников Н.В. Разработка и оценка эффективности проектов аутсорсинга и аутстаффинга (на примере промышленного предприятия) // *Современный менеджмент: теория и практика*. 2019.
29. Zhu, W., et al. The role of outsourcing management process in improving the effectiveness of logistics outsourcing // *International Journal of Production Economics*. 2017. Vol. 1(188).
30. Юмашева И.А., Семенова Д.С. Оценка эффективности перехода предприятия на аутсорсинг // *Экономика и управление*. 2022. №28(2).

References

1. Ezangina I.A. Outsourcing as a tool for the formation and strengthening of competitive advantages of a company // *Modern management technologies*. 2011. No. 10.
2. *Outsourcing* / edited by N. A. Konik. Moscow: KNORUS, 2008.
3. Kitsis V.M., Kalabkina I.M. Outsourcing: the concept, essence, prerequisites and advantages of using // *Bulletin of the Volga State University*. VN Tatishcheva. 2010. No. 21.
4. Anikin B.A., Rudaya, I.L. *Outsourcing and outstaffing: high technologies of management: textbook. The manual*. Moscow: INFRA-M, 2006.
5. Charles, M., Ochieng, S. B. Strategic outsourcing and firm performance: a review of literature // *International Journal of Social Science and Humanities Research*. 2023. Vol. 1(1).

6. Gambal, M. J., Asatiani, A., & Kotlarsky, J. Strategic innovation through outsourcing—A theoretical review // *The Journal of Strategic Information Systems*. 2022. Vol. 31(2).
7. Gryaznov S.A. Outsourcing of innovation management // *BBK*. 2021.
8. Baguli F. Project Management: translated from English / F. Baguli – M.: Grand FAIR PRESS, 2002.
9. Pak V.D., Nuzhdina N.I. What is a project? Definition and signs // *International Scientific Research Journal*. 2013. №8(3).
10. Takagi, N., & Varajão, J. Success management and the project management body of knowledge (PMBOK): An integrated perspective. 2022.
11. Lyandau Y.V. Project Management Based on PMBOK 7.0. // *Proceedings of the ISC 2020: Imitation Market Modeling in Digital Economy: Game Theoretic Approaches*. 2022.
12. Milecová, M., Grznar, M., & Szabo, Ľ. Outsourcing: Decision making in case of outsourcing the company activity and management of outsourcing project // *Agricultural Economics*. 2010. Vol. 56(8).
13. Globberman, S., & Vining, A. R. The outsourcing decision: A strategic framework // *Global outsourcing strategies*. Routledge. 2017.
14. Olanrewaju, A., Bong, M. Z. X., & Preece, C. Establishment of pre-qualification criteria for the selection of subcontractors by the prime constructors for building projects // *Journal of Building Engineering*. 2022. Vol. 45. P. 103644.
15. Wang, T., et al. Studies on the success criteria and critical success factors for mega infrastructure construction projects: A literature review // *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2023. Vol. 30(5).
16. Sinyayev, V. V. Modern outsourcing trends in the financial services market // *Education. Science. Scientific staff*. 2019. №1.
17. Magomedov R. M. Development of IT outsourcing services in the banking sector in Russia // *Self-management*. 2020. No. 5.
18. Five main changes in the field of IT for the full-scale implementation of Agile [Electronic resource]. Access mode: <https://www.mckinsey.com/ru/our-insights/five-major-changes-in-it-for-full-scale-implementation-of-agile> (date of request: 04/01/2025)
19. The Central Bank wants to regulate IT outsourcing by banks [Electronic resource]. Access mode: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2022/12/02/953187-tsb-hochet-regulirovat-it-outsorsing-bankami> (date of request: 04/01/2025)
20. Malykhina S.I. Outsourcing risk in the context of digital transformation of banks // *Socio-economic prerequisites and results of the development of new technologies in the modern economy*. 2021.
21. Ferenc O. Outsourcing in law [Electronic resource]. Access mode: <https://bosfera.ru/bo/outsorsing-v-zakone> (date of request: 05/01/2024)
22. Zatonskaya S.S., Popov V.P. Consulting in the banking sector // *Problems and prospects of development of economic control and audit in Russia*. 2017.
23. Posnaya E.A., Kolesnikov A.M., Chaikin V.Yu. Mechanisms for the implementation of combined consulting in banking institutions // *Izvestiya St. Petersburg State University of Economics*. 2019. No. 1(115).
24. Yunusova D.A. Audit in the banking sector: problems and prospects of development // *UES: management, economics, politics, sociology*. 2020. №1.
25. Rosenbaum, J., Pearl, J. Investment banking: valuation, LBOs, M&A, and IPOs. John Wiley & Sons, 2021.
26. Klimovets M.V. A model for evaluating the effectiveness of financial outsourcing // *Finance: theory and practice*. 2010. No. 1.
27. Tsygalov Yu.M. et al. A mechanism for evaluating the effectiveness of outsourcing // *Management consulting*. 2017. №8(104).
28. Simakov D.B., Ugolnikov N.V. Development and evaluation of the effectiveness of outsourcing and outstaffing projects (on the example of an industrial enterprise) // *Modern management: theory and practice*. 2019.

-
29. Zhu, W., et al. The role of outsourcing management process in improving the effectiveness of logistics outsourcing // International Journal of Production Economics. 2017. Vol. 1(188).
30. Yumasheva I.A., Semenova D.S. Evaluation of the effectiveness of the enterprise's transition to outsourcing // Economics and Management. 2022. No. 28(2).

Об авторах

Хачатурян Каринэ Суреновна, доктор экономических наук, профессор, ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», профессор кафедры экономической теории, Москва, Россия.

Головецкий Николай Яковлевич, кандидат экономических наук, профессор, ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», профессор кафедры финансового и инвестиционного менеджмента, Москва, Россия.

About authors

Karine S. Khachaturyan, Professor of the Department of Economic Theories, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

Nikolay Y. Golovetskiy, PhD in Economics, Professor, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Financial University under the Government of the Russian Federation”, Professor of the Department of Financial and Investment Management, Moscow, Russia.