

УДК 336.71

**Аутсорсинг кассовых операций – новая форма банковских услуг****Вагизова В.И.**

Доктор экономических наук,  
заведующая кафедрой банковского дела  
Казанского (Приволжского) федерального университета

**Дувалова Э.П.**

Ассистент кафедры банковского дела  
Казанского (Приволжского) федерального университета



*В статье рассматривается проблема совершенствования организации и управления кассового подразделения коммерческого банка как одного из важнейших направлений его операционной деятельности, использование аутсорсинга кассовых операций.*

*Ключевые слова:* аутсорсинг, кассовые операции, налично-денежное обращение, инкассация.

С целью повышения эффективности и конкурентоспособности кредитной организации, одной из основных задач является внедрение современных методов управления. Реорганизация банковской системы, проводимая в стране, ужесточение требований со стороны Банка России, усложнение условий функционирования при усилении конкуренции обуславливают необходимость совершенствования механизма управления деятельностью банков.

Одним из важнейших и наиболее трудоемких видов повседневной деятельности коммерческого банка (далее КБ) являются кассовые операции, а в первую очередь операции, связанные с обработкой наличных денежных средств. Наряду с разработкой новых технологий в отношении кассовых операций, приоритетным направлением для большинства ведущих банков мира являются проблемы совершенствования налично-денежного обращения, повышение качества и снижение операционных издержек [1].

На практике со стороны коммерческого банка уделяется необоснованно мало времени вопросам организации кассового обслуживания налично-денежного обращения. Не уделяется должного внимания расширению и развитию банковских услуг в этой области, оценке и снижению операционных

расходов, повышению их качества. Руководство банков не оценивает конкурентоспособность этого направления банковской деятельности и практически не анализирует эффективность кассовой работы, традиционно считая в качестве приоритетных направлений деятельности КБ лишь работу по кредитованию и деятельность на финансовом рынке.

Доля наличных денег в розничном обороте разных стран составляет от 40 до 90 %. В Европе 6 из 7 транзакций населения совершаются наличными деньгами, а в России этот показатель составляет 90 %. Как показывают исследования, потребление наличных во всем мире, включая Россию, возрастает, несмотря на принимаемые меры по его снижению [1].

По данным Банка России, в прошлом году доля наличных платежей в целом по стране составила 65,8 % от розничного товарооборота в 22,1 трлн. руб. За три года наличные расчеты сократились и составили 3,4 %, а доля безналичных расчетов, напротив, увеличилась до 16,5 % [2].

В ближайшем будущем наличные деньги останутся основным средством платежа. Доля наличных в России в 5-7 раз выше, чем в европейских странах.

Несмотря на то, что доля населения, владеющего платежными картами, увеличилась с 18 % в 2008 г.

до 63 % по итогам 2012 г., то есть в 3,5 раза, согласно результатам социологических исследований, около 90 % населения России осуществляют расчеты преимущественно наличными деньгами.

Большинство обладателей банковских карт, или 51,5 % населения РФ, пользуются пластиком для получения наличных денежных средств через банкоматы (кэш-эквайринг), и лишь 11,5 % россиян используют платежные карты для оплаты товаров и услуг. По прогнозам Банка России, к 2020 г. их доля составит 17,5 %. Исходя из этого, можно утверждать о сохранении в долгосрочной перспективе преобладающей доли наличных розничных платежей в розничном товарообороте» [1-2].

Кассовая работа коммерческого банка имеет важное значение для решения внутренних проблем самого банка, таких как контроль и поддержание финансового положения банка, обеспечение его ликвидности. В процессе выполнения кассовых операций формируется информация об остатках денежной наличности в самом банке, которые имеют прямое отношение к важнейшему показателю финансового состояния банка – ликвидности.

Для нашей страны характерна модель организации налично-денежного оборота, при которой обработка наличности на всех этапах находится под контролем Банка России.

В обеспечении работы банка с наличными деньгами одним из наиболее трудоемких и дорогостоящих процессов является обработка наличности. По данным компании De La Rue, на обработку денег в мире ежесекундно расходуется 95 фунтов стерлингов, что соответствует примерно 17,8 млн. руб. в час [3].

Это предопределяет возможность совершенствования организационной структуры и технической базы обработки денег. И поэтому проблемы совершенствования обработки наличности находятся в центре внимания центральных и национальных банков всех стран мира. Активное участие в вопросах организации мирового налично-денежного обращения принимает Международная Ассоциация организаторов денежного обращения IACA (International Association of Currency Affairs) [3].

В современных условиях развитие организационных форм и методов обработки денежной наличности идет по пути их централизации. При централизованной форме предусматривается сдача клиентом выручки через инкассацию в крупные коммерческие кассовые центры, в которых осуществляется обработка денежной наличности на высокопроизводительном оборудовании. Это позволяет сэкономить время и затраты на обработку.

В России тенденции развития налично-денежного обращения ориентированы на концентрацию налично-денежного оборота на базе сотрудничества кредитных организаций при совершении операций с наличными деньгами и ценностями, что подкре-

плено либерализацией требований Банка России в отношении этого сотрудничества.

Реализация принципов централизации обработки денежной наличности требует использования такой бизнес-модели организации работы как аутсорсинг, широко распространенный в странах с развитой экономикой.

Термин «аутсорсинг» заимствован из английского языка («outsourcing») и дословно переводится как «использование чужих ресурсов». Другими словами, аутсорсинг – это передача на договорной основе непрофильных функций другим организациям, которые специализируются в конкретной области и обладают соответствующим опытом, знаниями, техническими средствами. Таким образом, аутсорсинг – это стратегия управления, которая позволяет оптимизировать функционирование организации за счет сосредоточения деятельности на главном направлении [4].

Аутсорсинг позволяет банку сконцентрироваться на своих основных бизнес-процессах, не отвлекаясь на второстепенные, развивать узкоспециализированный бизнес, концентрируя на нем все усилия, не тратить дополнительные средства на поддержание не главного, но особо затратного направления.

Следовательно, аутсорсинг способствует развитию банковского бизнеса. С точки зрения целей и функций кассового подразделения банка использование аутсорсинговых схем позволяет освободить соответствующие ресурсы для повышения качества организации работы в таких направлениях, как развитие сетей розничных точек продаж и сетей банкоматов, которые во многом зависят от своевременного и сбалансированного обеспечения их денежной наличностью.

Для банковской системы аутсорсинг – понятие не новое. Традиционно услугами сторонних организаций банки пользуются для организации всех видов перевозок денежной наличности. Основная, старейшая специализированная организация, предоставляющая в России услуги по инкассации, перевозке денежной наличности и ценностей – «РОСИНКАС», которая имеет разветвленную сеть по стране и повсеместно уже много лет оказывает кредитным организациям услуги на договорной основе, что по существу является аутсорсингом.

Кроме того, с развитием технического обеспечения банковской деятельности и банковских технологий для кредитных организаций сторонние организации оказывают услуги по обслуживанию техники, клиринговые и IT-услуги. Аутсорсинг этих направлений прочно занимает свое место на рынке услуг.

В настоящее время банковская система России продолжает развивать применение аутсорсинговых форм взаимодействия, активно привлекая сторонние организации для выполнения отдельных регулярных функций, включая и такие, которые ранее

считались сугубо внутренней работой банка. В настоящее время законодательно-нормативная база позволяет передавать на аутсорсинг не только обеспечение перевозок ценностей, техническое обслуживание средств автоматизации управления и программного обеспечения, но и обработку наличных денег, а также ряд других кассовых операций, что вносит существенную новизну в банковскую деятельность.

Вступившая в силу с 1 сентября 2008 г. Инструкция Банка России (Положение № 318-П от 24.04.2008 г.) снимает ряд действующих ограничений в части взаимодействия кредитных организаций при операциях с наличными деньгами. Согласно п. 1.6 этого Положения, кредитной организацией могут осуществляться: вложение и изъятие в/из банкомат(а), а также доставка и инкассация наличных денег другой кредитной организации. Стало возможным организовать на легитимной основе комплексное кассовое и инкассационное обслуживание сетей точек продаж, программно-технических комплексов и клиентов одного КБ силами другого КБ на межбанковской основе [5].

Наличие у одного КБ в регионе материально-технической (ресурсной) базы и отработанных технологий кассовой работы по обеспечению работы разветвленной сети внутренних структурных подразделений, сопровождения сети банкоматов и пересчета инкассированной выручки позволяет организовать аутсорсинговое кассовое обслуживание других КБ на коммерческой основе.

Использование аутсорсинга в системе налично-денежного обращения предполагает создание следующей формы взаимодействия кредитных организаций.

Коммерческий банк – аутсорсер (КБА), имеющий ресурсную базу в регионе (городе), включая оборудование, помещения для приема, обработки и хранения больших объемов денег и ценностей, квалифицированный персонал, высокотехнологичную технику, предлагает другим КБ – клиентам (КБК) организовать кассовое обслуживание их банкоматов и внутренних структурных подразделений, пересчет клиентской выручки и другими своими силами на платной (договорной) основе.

В качестве КБА может выступать созданный совместно несколькими банками объединенный кассовый центр.

Построение бизнес-модели кассового обслуживания в форме аутсорсинга на базе межбанковского центра обработки наличности (МЦОН) обеспечит экономию средств для каждого КБК – пользователя услуг МЦОН.

Практика применения аутсорсинга кассовых операций одним из крупных банков России в рамках оптимизации системы обеспечения наличными деньгами сети банкоматов подтвердила его целесообразность и эффективность.

Процесс обеспечения банкоматов денежной наличностью при применении аутсорсинговой схемы выглядит как замкнутый технологический цикл. Как показывает практика, максимальный эффект достигается, если кассовое подразделение и служба инкассации объединены по территориальному принципу. Как организационное решение, реализация эффективного аутсорсинга в кассовой работе может иметь несколько вариантов, различных по форме и содержанию.

Так, например, аутсорсеру могут быть переданы следующие бизнес-процессы, связанные с обеспечением денежной наличностью объектов банка:

- обслуживание банкоматов банка (на договорной основе), загрузка их наличными деньгами, выгрузка и последующий пересчет;
- обеспечение подкрепления наличными деньгами внутренних структурных подразделений банка-клиента;
- прием и пересчет инкассированной выручки юридических лиц клиентов КБК.

Можно использовать любой из предлагаемых вариантов аутсорсинга по желанию заказчика при наличии возможностей аутсорсера. Наиболее продвинутой формой аутсорсинга предусматривает комплексное обслуживание банка-заказчика. В этом случае КБК занимается непосредственно операционным обслуживанием клиентов, а основную часть работы по обслуживанию налично-денежного оборота передает банку – аутсорсеру.

Фактически в этом случае КБК оставляет только фронт-офис кассового направления, а собственный бэк-офис ликвидирует, получая (покупая) услуги на аутсорсинговой основе. Это наиболее перспективная и, как показывает практика, наиболее эффективная форма аутсорсинга, позволяющая не только использовать внешние ресурсы, но и достигнуть синергетического эффекта.

Успешное использование аутсорсинга должно предусматривать соблюдение ряда принципов, основные из которых заключаются в следующем:

- обеспечение целесообразности перевода на аутсорсинг отдельных видов банковской деятельности на основе оценки экономических преимуществ для обеих сторон;
- организация постоянного управления и контроля деловых отношений в рамках аутсорсинга;
- недопустимость перекладывания своих проблем на партнера, определение критериев оценки эффективности совместной работы с учетом требований к качеству сервиса;
- в контроле исполнения условий договора аутсорсинга должно участвовать высшее руководство банка-аутсорсера и банков-клиентов, а исполнение осуществляться специалистами высшего класса;
- в обеспечение гибкости соглашений, предусматривающих возможность изменений как технологии, так и в ведении бизнеса.

Аутсорсинг должен предусматривать надлежащее юридическое сопровождение, обеспечивающее соответствие договоров аутсорсинга существующей нормативно-законодательной базе, в договорах должны быть четко определяющие права и обязанности сторон.

Эффективность аутсорсинга для пользователя (клиента) оценивается на основе сравнения текущих затрат на выполнение работ собственными силами и с использованием аутсорсинга. При наличии экономии затрат использование аутсорсинга следует считать эффективным. Аутсорсинг это элемент специализации, а специализация – элемент роста производительности труда.

Крупные банки России уже формируют проекты стратегии развития кассовых операций и инкассации, в частности, создания центров комплексного кассового и инкассационного обслуживания структурных подразделений.

Крупные банки должны быть ориентированы на консолидацию кассовых операций по региональному принципу, концентрацию кассового обслуживания корпоративной клиентуры и структурных подразделений банков, банкоматов, понимая необходимость организации совместного использования мощностей кассовых центров в общих интересах. Банк России своими нормативными документами, разъяснениями и запросами относительно организации работы по обработке денежной наличности «подталкивает» банковское сообщество в эту сторону.

Таким образом, перед банковским сообществом встает вопрос об организации центров обработки наличности (ЦОН) для нужд нескольких КБ. ЦОН может организовываться «с нуля» или для этой цели могут быть использованы возможности крупного банка.

Дальнейшее развитие сотрудничества банков в области кассового обслуживания позволит:

- повысить уровень сервиса для клиентов;
- обеспечить экономию средств за счет исключения дублирования операций в банках;
- улучшить координацию функций операционных подразделений, связанных с движением, обработкой и хранением наличных денег;
- оптимизировать налично-денежные потоки.

### Литература:

1. Радионова И.В. Методы организации кассовой работы в коммерческом банке и пути её совершенствования: Дис. ... канд. экон. наук. – СПб.: РГБ, 2009. – 215 с.
2. Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации (Банк России). – URL: [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)
3. <http://bankir.ru/tehnologii/s/ne-othodya-ot-kassi-rossiiskie-banki-prenebregaut-sovremennimi-tehnologiyami-nalichnogo-denezhnogo-obrascheniya-1364348/>
4. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг. Высокие технологии менеджмента. – М.: Инфра-М, 2009. – 320 с.
5. Положение Банка России от 24.04.2008 г. № 318-П «О порядке ведения кассовых операций и правилах хранения, перевозки и инкассации банкнот и монеты Банка России в кредитных организациях на территории Российской Федерации» (ред. от 07.02.2012). – URL: <http://www.consultant.ru/popular/vedenie-kass-operacij-pravila-hraennija-banknot-monet/>
6. Вагизова В.И. Роль региональной банковской системы в развитии взаимодействия реального и финансового секторов экономики // Проблемы современной экономики – 2010. – № 1. – С. 253-256.
7. Ионов В.М. Налично-денежное обращение: основные тенденции развития // Деньги и кредит. – 2007. – № 4. – с. 40-45.
8. Радионова И.В. Управление рисками кассовой работы коммерческого банка // Вестник ИНЖЭКО-На. – 2009. – Вып. 3 (30). – с. 426-430.

## Outsourcing of Cash Transactions as a New Form of Banking Service

*V.I. Vagizova, E.P. Duvalova*  
*Kazan (Volga Region) Federal University*

*The paper deals with the problem of improvement of organization and management of POS unit of commercial bank as one of the main directions of its operating activities. The authors analyze application of outsourcing of cash transaction.*

*Key words: outsourcing, cash transaction, cash turnover, encashment.*