ISSN 2311-8768 (Online)
ISSN 2073-4484 (Print)

Надежность финансовых институтов

АУТСОРСИНГ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРАХОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ВОЗМОЖНОСТИ И РИСКИ

Альбина Валерьевна ГУКОВА[a,•], Инна Михайловна ШОР[b], Дмитрий Михайлович ШОР[c]

[a] доктор экономических наук, профессор, директор Института дополнительного образования, Волгоградский государственный университет, Волгоград, Российская Федерация
gukova@volsu.ru

[b] кандидат экономических наук, доцент кафедры корпоративных финансов и банковской деятельности, Волгоградский государственный университет, Волгоград, Российская Федерация
shorinnochka@rambler.ru

[c] кандидат экономических наук, доцент кафедры корпоративных финансов и банковской деятельности, Волгоградский государственный университет, Волгоград, Российская Федерация
shordima@yandex.ru

• Ответственный автор

История статьи:
Принята 26.08.2016
Принята в доработанном виде 07.09.2016
Одобрена 19.09.2016

УДК 368.01
JEL: G22

Ключевые слова: страховая организация, финансовые результаты, аутсорсинг, возможность, риск

Аннотация

Предмет. Проблема повышения эффективности управления финансовыми результатами играет важную роль в укреплении финансовой устойчивости и конкурентоспособности страховой организации. Обеспечение высоких показателей финансовых результатов во многом связано с эффективностью используемого инструментария. Одним из инструментов является аутсорсинг, позволяющий оптимизировать расходы, минимизировать риски и повысить доходы страховой организации. В статье исследуются возможности и риски аутсорсинга, как современного и перспективного метода укрепления финансовых результатов, в деятельности страховой организации.

Цели. Комплексное исследование возможностей и рисков аутсорсинга в деятельности страховой организации. Выработка научного подхода к обоснованному принятию решения о применении аутсорсинга в страховой деятельности.

Методология. В процессе исследования использовался диалектический метод познания, реализованный при помощи общенаучных методов и приемов, основными среди которых выступали наблюдение, сравнение, логический анализ и синтез, обобщение теоретического и практического материала.

Результаты. Конкретизированы возможности и риски, перспективные направления и алгоритм принятия решения по реализации аутсорсинга, как современного и перспективного метода укрепления финансовых результатов в деятельности страховой организации.

Выводы. Сделан вывод о том, что при аутсорсинге страховой организации следует: определить стратегию и сформировать политику передачи процесса/функции на аутсорсинг; сформировать систему риск-менеджмента при аутсорсинге; реализовать экономически обоснованный подход к выбору аутсорсера и составлению договора (контракта) аутсорсинга; разработать и утвердить план на случай наступления чрезвычайных обстоятельств; принять меры для обеспечения защиты конфиденциальной информации. Основными этапами принятия решения о передаче процесса/функции на аутсорсинг являются тестирование процесса/функции по установленным страховой организацией критериям отсева, качественная и количественная оценка передаваемого процесса/функции.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2016

В современных нестабильных условиях ведения страхового бизнеса возрастает значимость не только специфических страховых методов повышения финансовых результатов страховой организации, например, андеррайтинга, актуарных расчетов, но и заимствованных методов из иных сфер экономики, одним из которых является аутсорсинг.

В научной литературе и бизнес-практике сущность аутсорсинга трактуется по-разному. Исследование работ Е. Аксенова [1], Б. Аникина[1], С. Ефимовой [2], С. Календжяна [3], А. Ковалевского [4], О. Малютиной [5], Д. Хейвуда [6] и др. авторов показало, что одним из наиболее распространенных определений аутсорсинга является передача субъектом на обслуживание стороннему лицу определенных и, как правило, не профильных процессов/функций (ведение бухгалтерского и налогового учета, юридическое сопровождение бизнеса и др.), но тем не менее необходимых для осуществления субъектом хозяйственной деятельности. Иными словами, речь идет о привлечении ресурсов извне, позволяющем повысить эффективность бизнеса за

[1] *Аникин Б.А., Рудая И.Л.* Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. М.: ИНФРА-М, 2009. 320 с.

счет сосредоточения деятельности на главном направлении [7]. Наряду с этим отдельные ученые и практики определяют аутсорсинг как кодовый ключ к пониманию закономерности развития современного бизнеса, универсальный инструмент, фундамент, на базе которого можно разработать и внедрить новую систему альтернативного менеджмента[2].

Организационно-экономические отношения в рамках аутсорсинга характеризуются следующими чертами:

– аутсорсер самостоятельно организует свой процесс осуществления переданных ему процессов/функций, то есть планирование, снабжение, выполнение заказа, контроль за качеством находятся в его компетенции. А заказчик принимает только конечный результат, поэтому не имеет возможности вмешиваться в производственный процесс аутсорсера;

– аутсорсер использует при выполнении заказа имеющиеся в его распоряжении ресурсы;

– на аутсорсера перекладываются риски, связанные с его профессиональной деятельностью;

– аутсорсер не зависим от заказчика, то есть отношения между ними равноправные и партнерские.

Среди основных причин использования хозяйствующими субъектами аутсорсинга выделим следующие:

– избавление от сложно управляемых и слабо контролируемых процессов/функций;

– оптимизация затрат и снижение рисков, связанных с реализацией процессов/функций;

– получение доступа к ресурсам, которые недоступны внутри организации;

– высвобождение ресурсов для реализации поставленных целей и задач развития бизнеса;

– получение выгоды от доступа к современной технике и новым технологиям;

– концентрация на основном направлении развития организации-заказчика и аутсорсера-исполнителя, обеспечивающая получение синергетического эффекта.

При этом возможности для применения аутсорсинга в страховых организациях достаточно широкие. Наиболее часто на аутсорсинг передаются:

– продажа страховых продуктов;

– урегулирование убытков;

– управление резервами и инвестициями;

– транспортные услуги;

– организация ремонтных работ;

– бухгалтерское, юридическое, информационное обслуживание;

– обучение менеджмента и персонала [8].

С позиции обеспечения высоких финансовых результатов отметим важность передачи на аутсорсинг процессов/функций развития страховой организации:

– разработку концепции и модели развития;

– определение новых направлений деятельности;

– внедрение системных подходов к маркетинговой деятельности.

В данном направлении речь идет о разработке новых страховых и инвестиционных продуктов, проведении адресных исследований страхового рынка, формировании системы обучения продавцов страховых продуктов, имеющих временный характер. При этом результат выполнения данных процессов/функций во многом связан с уровнем квалификации специалистов. Если страховая организация нацелена на оптимизацию расходов, то финансирование работы специалистов такого уровня на постоянной основе нецелесообразно, так как связано с большими затратами на оплату труда и, как следствие, страховыми взносами. В связи с этим привлечение сторонних специалистов (аутсорсеров) с опытом работы в страховом бизнесе может стать эффективным методом повышения финансовых результатов страховой организации[3].

Особый интерес вызывает применение аутсорсинга в управлении финансовыми результатами страховой организации в

[2] *Веретнов В.И.* Аутсорсинг в развитии новых систем управления страховым бизнесом // Управление в страховой компании. 2009. № 2. С. 6–7.

[3] *Пилипчук-Летичевская Е.Л.* Страховые продажи: антикризисная трансформация // Организация продаж страховых продуктов. 2009. № 2.
URL: https://www.lawmix.ru/bux/31575

инвестиционной деятельности. По мнению Н. Никулиной и Д. Березина, средним и мелким страховщикам целесообразно отдать инвестиционные ресурсы на аутсорсинг – воспользоваться услугами доверительного управления [9]. Качество управления активами у таких страховщиков может быть значительно ниже, чем у управляющих компаний, имеющих соответствующий высококвалифицированный персонал и опыт работы на различных сегментах финансового рынка. Кроме того, для средних и мелких страховщиков в ряде случаев содержание собственного отдела, занимающегося инвестированием страховых резервов и собственных средств, может оказаться высркрзатратным.

По данным рейтингового агентства «Эксперт РА» (РА RAEX) общие результаты функционирования управляющих компаний по итогам второго квартала 2016 г. сложились следующим образом:

– объем рынка доверительного управления и коллективных инвестиций приблизился к отметке 5,3 трлн руб.;

– средние темпы прироста активов под управлением среди крупнейших управляющих компаний составили порядка 3%;

– объем активов под управлением пятнадцати крупнейших управляющих компаний увеличился на 100 млрд руб. При этом половина суммы обеспечена Сбербанком Управление Активами (+47 млрд руб.).

Рейтинг доверительных управляющих по объему средств в управлении (всего) за три месяца 2016 г., составленный на основе данных РА RAEX и Национального Рейтингового Агентства, представлен в табл. 1.

Анализ данных табл. 1 свидетельствует, что пятерку лидирующих доверительных управляющих составляют компании, на которые приходится наибольший объем страховых резервов, переданных в управление:

-ТКБ Инвестмент Партнерс (АО);

- ФО «Сбербанк Управление Активами»;

- ФО ВТБ Капитал Управление активами.

Лидер на рынке доверительного управления страховыми резервами – ТКБ Инвестмент Партнерс, ежеквартально наращивая объемы управляемых страховых резервов (рис. 1), имеет рейтинг максимальной надежности от ведущих российских рейтинговых агентств. Компания активно работает на рынке страхования жизни. Реализация продукта ипотечного страхования жизни и проведение консультаций по различным аспектам, связанным с подготовкой и продвижением этого продукта, позволяет страховым организациям сфокусироваться исключительно на развитии страхового бизнеса. Используемая компанией модель «риск-бюджет» сориентирована на обеспечение положительной доходности на заданном горизонте инвестирования вне зависимости от динамики рынка.

Основные преимущества доверительного управления активами страховой организации заключаются в следующем:

– в оптимизации затрат и обеспечении заданного уровня доходности по инвестиционной деятельности страховой организации;

– формировании инвестиционного портфеля с учетом концепции развития страховой организации;

– планировании размещения страховых резервов и собственных средств, обеспечивающих эффективное управление финансовыми результатами страховой организации.

Вместе с тем страховой организации необходимо учитывать требования, предъявляемые к доверительному управлению активами, и связанные с ним риски [10]. Выбор управляющей компании, требования к активам, находящимся в доверительном управлении, в части размещения страховых резервов и собственных средств страховой организации определяются экономической ситуацией и вытекают из норм действующего страхового законодательства.

Страховые организации могут передавать в доверительное управление управляющим компаниям часть собственных средств и средств страховых резервов. При этом инвестиционные решения страховых организаций по управлению страховыми резервами ограничены указанием Банка России от 16.11.2014 № 3444-У «О порядке инвестирования средств страховых резервов и перечне разрешенных для инвестирования активов» (далее – Указание).

Указание определяет ограничения по составу и объему активов, переданных в доверительное управление, а также устанавливают требования к управляющим компаниям.

К активам, находящимся в доверительном управлении, могут быть отнесены:

– федеральные государственные ценные бумаги, государственные ценные бумаги субъектов РФ и муниципальные ценные бумаги;

– акции;

– облигации;

– жилищные сертификаты;

– другие активы, определенные Указанием.

Согласно п. 33 Структурных соотношений, представленных в Указании, в доверительное управление может быть передано не более 50% суммарной величины страховых резервов. При этом в случае передачи страховых резервов в доверительное управление со страховой организации не снимается обязанность соблюдения условий по диверсификации, возвратности, доходности (прибыльности) и ликвидности активов, принимаемых для покрытия страховых резервов. Кроме того, принимая решение о передаче в доверительное управление страховых резервов, страховая организация должна учитывать структуру страхового портфеля, сроки действия договоров страхования, вероятность наступления страхового события, возможность осуществления страховых выплат при нахождении средств страховых резервов в доверительном управлении. Наряду с этим страховая организация в договоре доверительного управления предусматривает возможность безусловного изъятия части средств из доверительного управления для осуществления страховых выплат в срок не позднее конца четвертого рабочего дня с даты получения уведомления управляющей компанией.

К рискам доверительного управления можно отнести [11]:

– рыночный риск;

– риск ликвидности;

– процентный риск;

– операционный риск;

– правовой риск.

За последние годы возрастает количество рисков, свойственных не только доверительному управлению, но и страховому бизнесу в целом, использующему и другие варианты аутсорсинга. Безусловно, невозможно полностью избежать рисков, но можно создать такую структуру бизнеса, которая была бы в полной мере приспособлена к ним. В силу этого в страховом бизнесе активно развивается такое направление деятельности, как риск-менеджмент [12].

Реализация процесса риск-менеджмента предполагает выявление страховой организацией рисков, присущих аутсорсингу. Поэтому без привязки к конкретной разновидности аутсорсинга представим характерные для него общие риски:

– монополизм;

– неисполнение договора (контракта);

– потеря деловой репутации;

– слабая управляемость/неуправляемость процессом/функциями, переданным на аутсорсинг;

– нарушение поставщиком (аутсорсером) технологии выполнения процесса/функции, переданного на аутсорсинг;

– возврат страховой организации процесса/функции, переданного на аутсорсинг;

– нарушение конфиденциальности при работе поставщика (аутсорсера) с информацией;

– снижение выгоды от передачи процесса/функции на аутсорсинг.

В целях повышения финансовых результатов страховой организации представим оценку степени рисков аутсорсинга и определим способы их минимизации (табл. 2).

Таким образом, поскольку аутсорсингу в страховом бизнесе присущи различные риски, которые могут негативно сказаться не только на финансовых результатах, но и финансовой устойчивости страховой организации в целом, можно сделать вывод о необходимости соблюдения взвешенного подхода к передаче процессов/функций третьим лицам. В связи с этим конкретизируем принципы, которыми следует руководствоваться страховым организациям при аутсорсинге.

1. Формирование стратегии и политики передачи процессов/функций на аутсорсинг.

Страховая организация в привлечении третьих лиц для выполнения работ (оказания услуг) должна располагать стратегией, позволяющей провести

оценку целесообразности и порядка передачи процессов/функций на аутсорсинг, а также контроль за результатами реализации аутсорсинга. При этом совет директоров или эквивалентный орган несет ответственность за результаты реализации политики привлечения третьих лиц для выполнения работ (оказания услуг).

Политика привлечения страховой организацией третьих лиц для выполнения работ (оказания услуг) должна предполагать установление критериев, используемых в принятии решений о применении аутсорсинга. Такие критерии включают оценку процессов/функций, передаваемых на аутсорсинг, в том числе с позиции соотношения доходов и затрат, и предполагают учет риска концентрации и допустимого общего уровня аутсорсинга [13].

2. Формирование системы риск-менеджмента при аутсорсинге.

Страховая организация должна разработать систему управления рисками, связанными с привлечением третьих лиц к выполнению работ (оказанию услуг), включающую в себя комплекс мер по вычленению, минимизации и контролю рисков аутсорсинга.

3. Применение экономически обоснованного подхода к выбору аутсорсера.

Такой подход предполагает следующее:

– выбор аутсорсеров высокой квалификации, располагающих соответствующими ресурсами для выполнения аутсорсинговых работ (услуг);

– обеспечение гарантии того, что аутсорсер правильно понимает и полностью отвечает целям и задачам реализации страховой организацией процессов/функций, передаваемых на аутсорсинг;

– учет условий (экономических, юридических, политических и иных) и факторов (внешних и внутренних), влияющих на результаты деятельности аутсорсера.

4. Применение профессионального подхода к составлению договора (контракта), заключаемого с аутсорсером.

Аутсорсинговые отношения должны регулироваться договорами (контрактами) в письменной форме, в которых четко и грамотно, с учетом действующего законодательства и внутренних распорядительных документов страховой организации, определяются все существенные аспекты аутсорсинга, включая права и обязанности, ответственность и ожидания сторон [14].

Аутсорсинговый договор (контракт) – это достаточно эффективный инструмент управления, при котором соответствующие договорные (контрактные) условия могут минимизировать риск невыполнения аутсорсинговых работ (неоказания аутсорсинговых услуг) или устранить разногласия по объему и качеству работ (услуг), которые должны быть выполнены (оказаны) [15]. Отдельно выделим следующие условия аутсорсингового договора (контракта):

– договор (контракт) должен однозначно определять, какие процессы/функции передаются на аутсорсинг. При этом учитывается способность аутсорсера отвечать заданным требованиям эффективности в количественном и качественном отношении, подлежащим оценке до заключения договора (контракта);

– страховой организации должен быть обеспечен доступ к информации, связанной с деятельностью аутсорсера, и ее соответствующему документальному носителю;

– договор (контракт) должен предусматривать непрерывный контроль и оценку результатов деятельности аутсорсера по выполнению переданных работ (услуг) со стороны страховой организации, обеспечивающие возможность своевременного принятия необходимых корректирующих мер;

– договор (контракт) должен содержать условия завершения и периоды времени, необходимые для осуществления процедуры завершения, если таковые считаются необходимыми, что позволит передать работы (услуги) на аутсорсинг другому третьему лицу или вновь осуществлять их внутри страховой организации.

5. Страховой организации и аутсорсеру следует разработать и утвердить план на случай наступления чрезвычайных обстоятельств.

Отсутствие такого плана может привести к утрате деловой репутации, финансовым потерям, упущенным бизнес-возможностям.

6. Страховой организации следует предпринять меры для обеспечения защиты конфиденциальной информации.

Речь идет о включении в договор (контракт) аутсорсинга соответствующих условий, запрещающих аутсорсеру использовать или раскрывать внутрикорпоративную информацию страховой организации, за исключением необходимой для выполнения работ (оказания услуг), предусмотренных договором (контрактом).

Руководствуясь указанными принципами, выделим этапы принятия страховой организацией решения о передаче процесса/функции на аутсорсинг (рис. 2):

Этап 1. Тестирование процесса/функции по установленным страховой организацией критериям отсева.

Следует использовать определенный набор качественных критериев, позволяющих выделить процессы/функции для дальнейшего углубленного анализа и отсеять процессы/функции, не подходящие для передачи на аутсорсинг.

Этап 2. Качественная оценка процесса/функции.

По каждому процессу/функции определяется набор качественных характеристик, которые требуется учитывать при формировании окончательного решения о применении аутсорсинга.

Этап 3. Количественная (стоимостная) оценка процесса/функции.

После первичного отсева для оценки процессов/функций на втором и третьем этапах следует определить факторы риска аутсорсинга. Это позволит обеспечить минимизацию рисков при принятии решения об использовании аутсорсинга. Затем следует рассмотреть аутсорсинг как инструмент управления рисками страховой организации [16].

Процессы/функции страховой организации, удовлетворяющие хотя бы одному из следующих критериев, следует исключить из дальнейшего исследования на предмет возможной передачи на аутсорсинг:

– процесс/функция не обеспечивает основную деятельность, поэтому аутсорсинг нецелесообразен;

– процесс/функция является профильнным. Важно, чтобы на аутсорсинг передавались вспомогательные процессы, которые не связаны с основной деятельностью страховой организации – предоставление физическим и юридическим лицам, государству защиты от возможных неблагоприятных событий за счет аккумулирования временно свободных денежных средств и их дальнейшего использования на выплату возмещения. Каждому вспомогательному процессу/функции следует присвоить коэффициент близости к основной деятельности страховой организации;

– отсутствует потребность выполнять процесс/функцию на постоянной основе, у процесса/функции нет долгосрочных целей. Как было сказано, аутсорсинг – это часть стратегии страховой компании. Передача на аутсорсинг разовых процессов/функций не обеспечит экономическую выгоду в перспективе;

– у страховой организации существуют юридические обязательства выполнять данный процесс-функцию самостоятельно, передача процесса/функции третьему лицу запрещена законодательно.

Необходимо рассмотреть потенциальных кандидатов на роль аутсорсера по каждому процессу/функции. Рекомендуется комплексно изучить следующую информацию:

– стоимость атсорсинга;

– опыт работы аутсорсера;

– репутацию аутсорсера;

– объем и качество ресурсов аутсорсера для выполнения процесса/функции;

– непроведение ликвидации аутсорсера, отсутствие решения суда о признании его банкротом и об открытии конкурсного производства;

– отсутствие в реестре недобросовестных поставщиков сведений об аутсорсере;

– наличие у аутсорсера соответствующей лицензии (в случае осуществления лицензируемой деятельности).

В данном направлении страховая организация может применять систему рейтингов: каждый кандидат-аутсорсер оценивается по вышеуказанным критериям.

Отдельно отметим, что большинство участников рынка на вопрос о способах выбора аутсорсера отвечают, что наиболее информативны для них рекомендации других клиентов. Российские бизнесмены активно используют рекомендации и

собирают информацию в профессиональном сообществе [17].

Страховой организации не стоит стремиться передать все процессы/функции одному аутсорсеру. Наиболее целесообразна работа с несколькими аутсорсерами – мультисорсинг.

Качественная оценка процесса/функции, подлежащего передаче на аутсорсинг, основана на анализе рисков аутсорсинга, обусловленных конфликтом интересов страховой организации и аутсорсера. Поэтому рассмотрим основные факторы таких рисков.

Риск контроля. Страховая организация, передавая процесс/функцию на аутсорсинг, теряет контроль. Поэтому она стремится усилить его опосредованно – с помощью договора (контракта), включающего в себя обязательства и ответственность сторон. Наряду с этим можно выделить такой инструмент контроля за аутсорсером, как кураторство, при котором руководитель на протяжении всего времени аутсорсингового сотрудничества работает с конкретными представителями аутсорсера и может позволить себе полный контроль за объемом, качеством и эффективностью работы [18]. Соответственно, аутсорсеру выгодно, чтобы контроль со стороны страховой организации был минимален.

Ценовой риск. Страховая организация стремится минимизировать аутсорсинговые затраты, сравнивая ценовые предложения различных аутсорсеров и делая выбор в пользу аутсорсера с наиболее низкой ценой, при этом не забывая об объеме и качестве услуг аутсорсинга. Вместе с тем цель аутсорсера – максимизация прибыли за счет высокой цены аутсорсинга, желательно путем заключения договора (контракта) на длительный срок с широким пакетом аутсорсинговых работ (услуг).

Риск качества. Для страховой организации важно четко определить в договоре (контракте) критерии качества аутсорсинга и, если возможно, то в количественном выражении с использованием KPI. Если фактически ауторсинг не соответствует заданному стандарту качества, то следует применять систему штрафных санкций и компенсацию убытков, полученных по вине аутсорсера. Вместе с тем аутсорсер стремится минимизировать критерии качества и штрафные санкции.

При учете данных рисков в рамках отбора процессов/функций для аутсорсинга исследуются ответы на следующие вопросы.

1. Критична ли потеря контроля над процессом/функцией?
2. Улучшится ли качество выполнения процесса/функции при передаче ее на аутсорсинг?

В основе количественных критериев оценки – аутсорсинг как эффективный инструмент оптимизации расходов и управления рисками страховой организации. В данном случае речь идет о сравнении себестоимости процесса/функции, подлежащего передаче на аутсорсинг, и стоимости аутсорсинга. Также в стоимостном выражении сравнивается рисковая составляющая применительно к выполнению процесса/функции самостоятельно и с помощью аутсорсинга.

Управление непрофильными процессами/функциями требует от страховой организации значительных ресурсов и затрат на принятие решений, в том числе связанных с минимизацией рисков. Сложность контроля за такими процессами/функциями порождает риски мошенничества, недобросовестного выполнения работниками возложенных на них обязанностей. Вместе с тем принятие непрофильных процессов/функций является для аутсорсеров основной деятельностью, поэтому у них есть опыт работы с рисками таких процессов/функций. Управлять рисками, порождаемыми аутсорсингом, значительно проще, чем рисками вспомогательных процессов/функций.

При принятии страховой организацией решения о передаче процессов/функций на аутсорсинг важно учитывать возможность управления рисками, которые он предоставляет.

Таким образом, достижение высоких финансовых результатов страховой организации во многом связано с эффективностью используемого инструментария. Одним из инструментов может являться аутсорсинг, способствующий оптимизации расходов, минимизации рисков и повышению доходов, а в итоге – укреплению финансовой устойчивости и конкурентоспособности страховой организации.

Таблица 1

Рейтинг доверительных управляющих по объему средств в управлении за второй квартал 2016 г.

Table 1

Rating of trustees per managed amounts for three months (Q2) of 2016

Место	Доверительный управляющий	Объем средств, млн руб.	Доля рынка, %	Резервы страховых компаний, млн руб.	Собственные средства, млн руб.
1-е	ЗАО «Лидер» (Компания по управлению активами пенсионного фонда)	395 296	8,17	8 272	8 672
2-е	АО «Сбербанк Управление Активами»	351 134	7,26	17 460	3 064
3-е	АО ВТБ Капитал Управление активами	333 039	6,89	13 493	1 259
5-е	ТКБ Инвестмент Партнерс (АО)	293 626	6,07	21 215	849
6-е	ООО «УК «КапиталЪ»	266 568	5,51	284	7 334
13-е	ООО «УК «Альфа-Капитал»	153 037	3,16	197	498
16-е	ООО «УК БИН ФИНАМ Групп»	109 690	2,27	21	731
22-е	ООО УК «ОТКРЫТИЕ»	65 650	1,36	474	580
23-е	ООО «РСХБ Управление Активами»	56 030	1,16	511	280
28-е	АО УК «Брокеркредитсервис»	43 276	0,89	1 431	584
29-е	ООО «УК «Райффайзен Капитал»	41 350	0,85	2 885	338
30-е	АО УК «Ингосстрах-Инвестиции»	41 265	0,85	10 669	1 313
32-е	АО «Национальная управляющая компания»	32 045	0,66	166	471
35-е	АО «УК УралСиб»	19 959	0,41	885	836
54-е	АО «УК «Спутник – Управление капиталом»	2 712	0,06	2 339	111

Источник: данные RAEX («Эксперт РА») и Национального Рейтингового Агентства

Source: Expert RA and National Rating Agency

Таблица 2

Мероприятия по минимизации страховой организацией рисков аутсорсинга

Table 2

Insurance company's activities for mitigating outsourcing risks

Риск	Мероприятия
Высокие риски	
Монополизм	Предварительное комплексное исследование рынка аутсорсинговых услуг
Неисполнение договора (контракта)	Применение профессионального подхода к составлению договора (контракта) с указанием соответствующих штрафных санкций. Ведение реестра недобросовестных поставщиков аутсорсинговых услуг
Средние риски	
Потеря деловой репутации	Качественное бизнес-планирование. Применение профессионального подхода к составлению договора (контракта) с указанием соответствующих штрафных санкций. Проведение контроля исполнения аутсорсером договора (контракта)
Слабая управляемость/неуправляемость процессом/функциями, переданным на аутсорсинг	Применение профессионального подхода к составлению договора (контракта) с указанием соответствующих штрафных санкций. Проведение контроля исполнения аутсорсером договора (контракта)
Нарушение поставщиком (аутсорсером) технологии выполнения процесса/функции, переданного на аутсорсинг	Применение профессионального подхода к составлению раздела договора (контракта), касающегося мониторинга качества и безопасности предоставляемой услуги
Возврат страховой организации процесса/функции, переданного на аутсорсинг	Включение в договор (контракт) пункта о невозможности расторжения договора (контракта) до окончания создания условий самостоятельного исполнения страховой организацией процессов/функций

	Минимальные риски
Нарушение конфиденциальности при работе поставщика (аутсорсера) с информацией	Включение в договор (контракт) пункта об обеспечении конфиденциальности информации о страховой организации, получаемой в процессе исполнения обязательств, и штрафных санкций за неисполнение этого пункта
Снижение выгоды от передачи процесса/функции на аутсорсинг	Качественное бизнес-планирование. Эффективное использование высвобожденных ресурсов. Проведение контроля исполнения аутсорсером договора (контракта)

Источник: авторская разработка

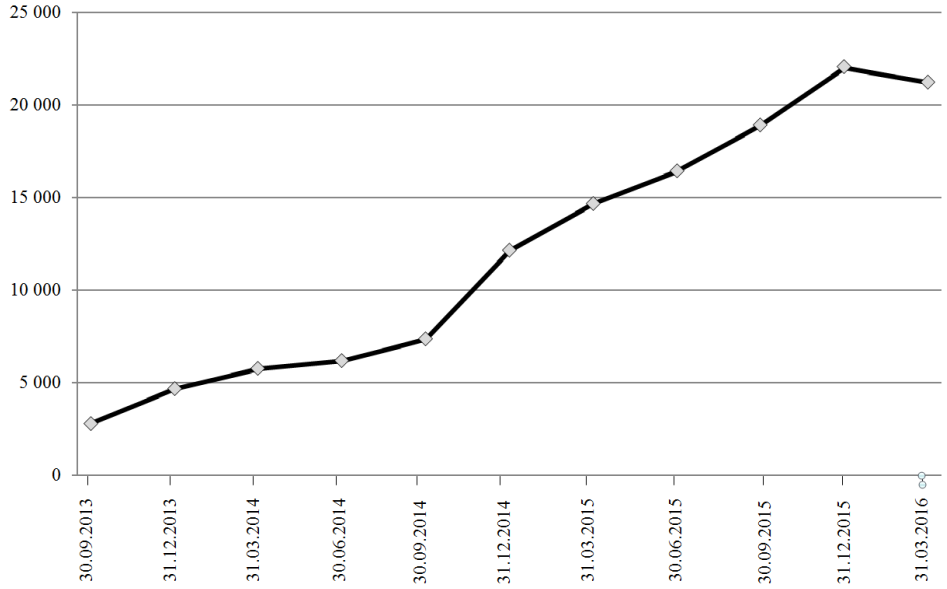
Source: Authoring

Рисунок 1

Динамика страховых резервов, переданных в управление ТКБ Инвестмент Партнерс, млн руб.

Figure 1

Trends in insurance reserves transferred for management to TKB Investment Partners, Mio RUB



Источник: данные Национального Рейтингового Агентства

Source: National Rating Agency

Рисунок 2

Этапы принятия решения о передаче страховой организацией процесса/функции на аутсорсинг

Figure 2

Decision-making steps for the insurance company to delegate a process/function for outsourcing

Источник: составлено авторами

Source: Authoring

Список литературы

1. *Аксенов Е., Альтшулер И.* Аутсорсинг. 10 заповедей и 21 инструмент. СПб.: Питер, 2009. 464 с.

2. *Ефимова С., Пешкова Т., Коник Н., Рытик С.* Аутсорсинг. М.: Научная книга, 2006. 160 с.

3. *Календжян С.О.* Аутсорсинг: делегирование управления в стратегии развития компании. М.: Каталог, 2001. 291 с.

4. *Ковалевский А.М.* Определение и экономико-юридический смысл аутсорсинга // Социальное и пенсионное право. 2015. № 4. С. 3–10; 2016. № 1. С. 3–8.

5. *Моисеева Н.К., Малютина О.Н., Москвина И.А.* Аутсорсинг в развитии делового партнерства. М.: Финансы и статистика, 2012/ 240 с.

6. *Хейвуд Д.Б.* Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. М.: Вильямс, 2002. 312 с.

7. *Гукова А.В., Шор Д.М.* Повышение результативности бюджетных расходов // Актуальные проблемы совершенствования управления региональными финансами: материалы IV межрегиональной научно-практической конференции. Волгоград: Панорама, 2011. С. 103–111.

8. *Шор И.М.* Финансовые стратегии страховых компаний, применяющих аутсорсинг: монография. Волгоград: ВолГУ, 2011. 122 с.

9. *Никулина Н.Н., Березин Д.Д.* Системный подход к построению и управлению инвестиционной политикой в страховых организациях // Страховые организации: бухгалтерский учет и налогообложение. 2013. № 1. С. 43–51; № 2. С. 27–41.

10. *Никулина Н.Н., Березина С.В.* Особенности анализа инвестиционной деятельности страховых организаций // Страховые организации: бухгалтерский учет и налогообложение. 2013. № 3. С. 13–27.

11. *Аникина И.Д.* Формирование инвестиционных стратегий российских компаний: стоимостный подход: монография. Волгоград: ВолГУ, 2008. 220 с.

12. *Брызгалов Д.В.* Особенности риск-ориентированного внутреннего аудита в страховых компаниях // Аудитор. 2015. № 4. С. 40–47.

13. *Шевелев Б.* Достоинства и недостатки банковского аутсорсинга // Бухгалтерия и банки. 2012. № 1. С. 24–32.

14. *Котляров И.Д.* Нужен ли отдельный договор аутсорсинга? // Нотариус. 2014. № 1. С. 19–23.

15. *Горшенина Ю.В.* Признаки договора аутсорсинга и его соотношение с договором аутстаффинга // Российский юридический журнал. 2016. № 1. С. 159–168.

16. *Потемкина М.* Аутсорсинг: как определить, что именно передавать // Консультант. 2010. № 3. С. 24–32.

17. *Баева Т.* По рекомендациям встречают, а по качеству провожают // БДМ. Банки и деловой мир. 2013. № 11. С. 68–70.

18. *Мосеев О.* Способен ли аутсорсинг повысить эффективность бизнеса? // Консультант. 2009. № 21. С. 18–22.

ISSN 2311-8768 (Online)
ISSN 2073-4484 (Print)

Reliability of Financial Institutions

OUTSOURCING AS PART OF THE INSURANCE COMPANY'S OPERATIONS: OPPORTUNITIES AND RISKS

Al'bina V. GUKOVA[a,•], Inna M. SHOR[b], Dmitrii M. SHOR[c]

[a] Volgograd State University, Volgograd, Russian Federation
avgukova@mail.ru

[b] Volgograd State University, Volgograd, Russian Federation
shorinnochka@rambler.ru

[c] Volgograd State University, Volgograd, Russian Federation
shordima@yandex.ru

[•] Corresponding author

Article history:
Received 26 August 2016
Received in revised form
7 September 2016
Accepted 19 September 2016

JEL classification: G22

Keywords: insurance company, financial results, outsourcing, opportunities, risks

Abstract

Importance It is very important to enhance the efficiency of financial result management, thus strengthening financial sustainability and competitiveness of the insurance company. High financial results significantly depend on the efficacy of tools used. Outsourcing represents one of the tools that optimize expenses, mitigate risks and increase revenue of the insurance company. The article examines opportunities and risks of outsourcing as a contemporary and promising method to reinforce financial results within the insurance company's operations.

Objectives The research comprehensively examines outsourcing opportunities and risks in the insurance company's operations and forges a scientific approach to reasonable decision-making on the use of outsourcing in insurance.

Methods We applied a dialectical method of research that was practiced through general scientific methods and techniques, with the prevalence of observation, comparison, logic analysis and synthesis, summary of theoretical and practical material.

Results We specified the opportunities and risks, promising areas and algorithm for decision-making on outsourcing as a modern and effective method to strengthen financial results in the insurance company's operations.

Conclusions and Relevance We conclude that outsourcing requires the insurance company to determine its strategy and formulate policies for contracting a process/function out, outline the risk management system for outsourcing purposes, implement a cost-effective approach to selecting the outsourcer and preparing an outsourcing contract, elaborate and approve a contingency road map, undertake confidential data protection measures. The decision-making process shall be based on such fundamental phases as testing of the process/function in terms of selection criteria approved by the insurance company, assessment and evaluation of the delegated process/function.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2016

References

1. Aksenov E., Al'tshuler I. *Autsorsing. 10 zapovedei i 21 instrument* [Outsourcing. 10 commandments and 21 tools]. St. Petersburg, Piter Publ., 2009, 464 p.

2. Efimova S., Peshkova T., Konik N., Rytik S. *Autsorsing* [Outsourcing]. Moscow, Nauchnaya kniga Publ., 2006, 160 p.

3. Kalendzhyan S.O. *Autsorsing: delegirovanie upravleniya v strategii razvitiya kompanii* [Outsourcing: delegating the management as part of the corporate development strategy]. Moscow, Katalog Publ., 2001, 291 p.

4. Kovalevskii A.M. [Definition and economic and legislative substance of outsourcing]. *Sotsial'noe i pensionnoe pravo = Social and Pension Law*, 2015, no. 4, pp. 3–10, 2016, no. 1, pp. 3–8. (In Russ.)

5. Moiseeva N.K., Malyutina O.N., Moskvina I.A. *Autsorsing v razvitii delovogo partnerstva* [Outsourcing in the development of business partnership]. Moscow, Finansy i Statistika Publ., 2012, 240 p.

6. Heywood J.B. *Autsorsing: v poiskakh konkurentnykh preimushchestv* [The Outsourcing Dilemma. The Search for Competitiveness]. Moscow, Vil'yams Publ., 2002, 312 p.

7. Gukova A.V., Shor D.M. [Enhancing the efficiency of budgetary spending]. *Aktual'nye problemy sovershenstvovaniya upravleniya regional'nymi finansami*: *materialy nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Proc. Sci. Conf Current Issues of Improving the Management of Regional Finance]. Volgograd, Panorama Publ., 2011, pp. 103–111.

8. Shor I.M. *Finansovye strategii strakhovykh kompanii, primenyayushchikh autsorsing: monografiya* [Financial strategies of insurance companies that use outsourcing practices]. Volgograd, Volgograd State University Publ., 2011, 122 p.

9. Nikulina N.N., Berezin D.D. [A systems approach to formulating and managing investment policies in insurance companies]. *Strakhovye organizatsii: bukhgalterskii uchet i nalogooblozhenie = Insurance Companies: Financial Accounting and Taxation*, 2013, no. 1, pp. 43–51, no. 2, pp. 27–41. (In Russ.)

10. Nikulina N.N., Berezina S.V. [Specifics of analyzing investing activities of insurance companies]. *Strakhovye organizatsii: bukhgalterskii uchet i nalogooblozhenie = Insurance Companies: Financial Accounting and Taxation*, 2013, no. 3, pp. 13–27. (In Russ.)

11. Anikina I.D. *Formirovanie investitsionnykh strategii rossiiskikh kompanii: stoimostnyi podkhod: monografiya* [Formulating investment strategies of the Russian companies: a cost-based approach: a monograph]. Volgograd, Volgograd State University Publ., 2008, 220 p.

12. Bryzgalov D.V. [Specifics of risk-oriented internal audit in insurance companies]. *Auditor*, 2015, no. 4, pp. 40–47. (In Russ.)

13. Shevelev B. [Strengths and weaknesses of bank outsourcing]. *Bukhgalteriya i banki = Accounting and Banks*, 2012, no. 1, pp. 24–32. (In Russ.)

14. Kotlyarov I.D. [Shall there be a separate outsourcing contract?]. *Notarius = Notary*, 2014, no. 1, pp. 19–23. (In Russ.)

15. Gorshenina Yu.V. [Features of the outsourcing contract and its correlation with the out-staffing contract]. *Rossiiskii yuridicheskii zhurnal = Russian Juridical Journal*, 2016, no. 1, pp. 159–168. (In Russ.)

16. Potemkina M. [Outsourcing: how to determine what exactly should be contracted out]. *Konsul'tant = Consultant*, 2010, no. 3, pp. 24–32. (In Russ.)

17. Baeva T. [Recommendations make partners invite you but the quality of your work helps you stay longer]. *BDM. Banki i delovoi mir = BDM. Banks and Business World*, 2013, no. 11, pp. 68–70. (In Russ.)

18. Moseev O. [Can outsourcing make your business more effective?]. *Konsul'tant = Consultant*, 2009, no. 1, pp. 18–22. (In Russ.)