
Антон МЕЛЕНЦОВ
Александр ДЕНИСОВ

Для оценки экономического эффекта от перевода сети устройств на полный аутсорсинг необходимо провести моделирование изменения операционных затрат. Целесообразно проводить моделирование на ближайший квартал как при текущих тарифах, так и при новых тарифах полного аутсорсинга, после чего анализировать изменение затрат и принимать решение об обоснованности трансформации. Упрощенная методика моделирования, которую часто применяют в банках, не учитывает прогнозируемое изменение затрат на фондирование. Как корректно оценить экономический эффект?

Антон МЕЛЕНЦОВ, ООО «Сервис-модель» (г. Екатеринбург), генеральный директор
Александр ДЕНИСОВ, ООО «Сервис-модель» (г. Екатеринбург), начальник отдела
банковских технологий

Методика оценки экономического эффекта от перевода инкассации устройств на полный аутсорсинг



В процессе трансформации подразделений банка для повышения операционного дохода часто встает вопрос об упразднении обеспечивающих подразделений, которые, в отличие от бизнес-подразделений, не генерируют операционный доход. Кассовые узлы дополнительных офисов (ДО), обеспечивающие обработку кассет для сети устройств банка, имеют высокий уровень операционных затрат, таких как заработная плата кассиров, их руководителей, охраны и т.п., и, что не всегда учитывается, требуют фондирования остатков наличности, необходимой для обеспечения загрузки банкоматов. Разумным вариантом сокращения указанных операционных затрат может быть перевод сети устройств, обслуживаемых кассовыми узлами ДО банка, на полный аутсорсинг, то есть перевод процессов хранения и обработки кассет в инкассирующую организацию.

Для оценки экономической обоснованности такой трансформации требуется оценить изменение расходов банка на инкассацию устройств самообслуживания. Пересчет стоимости инкассаций и обработки кассет устройств с применением новых тарифов службы инкассации

Методика оценки экономического эффекта от перевода инкассации устройств на полный аутсорсинг

на основе исторических данных (имевшего место фактического графика выполненных инкассаций) не даст полной картины изменения параметров сети устройств по следующим причинам:

1. Фиксированные трудозатраты сотрудников кассового узла на обработку комплекта кассет банкомата нельзя соотнести с тарифом полного аутсорсинга, выраженным в процентах от обработанной суммы наличности. Сравнение будет некорректным, поскольку при переходе на полный аутсорсинг параметры оптимального плана инкассаций (даты инкассаций, количество инкассаций, суммы загрузки устройств, суммы выгрузки из устройств) изменятся. Исходя из этого изменится и планируемый среднедневной остаток для каждого банкомата и терминала, то есть изменятся затраты на фондирование денежной наличности, размещенной в устройствах самообслуживания.

2. В кассе ДО присутствует клиентский оборот наличности, который сохранится после перехода на полный аутсорсинг. Данное обстоятельство требует отдельной оценки стоимости инкассаций (стоимости подкреплений ДО) и среднедневного остатка в ДО в новых условиях. Для этого необходимо построить модель работы кассового узла ДО, в котором будет исключен оборот наличности, связанный с обработкой кассет устройств.

Таким образом, необходимо смоделировать, как изменятся операционные затраты при переводе устройств на полный аутсорсинг.

Пример моделирования изменения затрат

Постановка задачи

Цель — исследовать вопрос об экономической целесообразности перехода на полный аутсорсинг при выполнении следующих задач:

- упразднение хранилища в ДО, используемого для хранения и обработки кассет банкоматов и терминалов;
- снижение совокупного остатка наличных денежных средств в устройствах и ДО.

Условия:

- параметры сети — 28 банкоматов и 6 терминалов;
- в банке должно остаться операционное хранилище для хранения наличности, используемой при обслуживании клиентов банка;
- для новой службы инкассации (далее — новая СИ) предполагаются тарифы (табл. 1) на формирование/расформирование кассет устройств, а также тарифы на выезд к устройствам для проведения инкассации.

Антон МЕЛЕНЦОВ Александр ДЕНИСОВ

Таблица 1

Изменение тарифов

	Банкоматы			Терминалы		
	фиксированный тариф	тариф в процентах	стоимость обработки в КУ*	фиксированный тариф	тариф в процентах	стоимость обработки в КУ
Текущая СИ	1 212	0,0336	739	454	0	151
Новая СИ (полный аутсорсинг)	1 500	0,0336	0,05%	600	0	0,05%

* Кассовый узел.

Пример анализа эффективности перехода на полный аутсорсинг по упрощенной методике

Прежде чем демонстрировать методически грамотную оценку экономической эффективности перехода на полный аутсорсинг услуг инкассации, приведем упрощенный вариант пересчета стоимости инкассаций и обработки кассет устройств на основе исторических данных с применением новых тарифов. Как уже было сказано, этот вариант расчета эффекта не учитывает фактора существенного изменения плана инкассаций при переходе на новые тарифы, однако часто применяется специалистами банков.

За прошедшие 91 день по известным данным о количестве инкассаций, среднедневному остатку, а также по суммам выгрузки и загрузки устройств рассчитываются затраты на инкассацию и обработку кассет в соответствии с тарифами новой СИ (полный аутсорсинг). Результат сравнения представлен в табл. 2.

Из табл. 2 можно сделать четыре вывода:

1. В связи с используемой методикой оценки среднедневный остаток наличности в банкоматах, терминалах и ДО не пересчитывается и связанное с ним изменение стоимости фондирования при переходе на тарифы новой СИ не может быть учтено, а эта величина составляет 58% от всех затрат на поддержание наличности¹.

2. В связи с используемой методикой оценки количество инкассаций устройств и касс остается неизменным, а их стоимость оценочно выросла на 20,1% за счет более высоких тарифов новой СИ.

3. Рост стоимости обработки кассет банкоматов и терминалов, вызванный переводом процесса обработки кассет в новую СИ, составил 132,1%.

¹ Отношение показателя «затраты на фондирование» к показателю «суммарные затраты» для текущей СИ составляет 58%.

Методика оценки экономического эффекта от перевода инкассации устройств на полный аутсорсинг

Таблица 2

Пересчет затрат новой СИ

Показатель	Затраты по текущей СИ				Затраты по новой СИ с полным аутсорсингом				Изменение, %
	всего по банкоматам	всего по терминалам	всего по кассам	всего	всего по банкоматам	всего по терминалам	всего по кассам	всего	
Затраты на фондирование	898 659	62 219	1 145 516	2 106 393	898 659	62 219	1 145 516	2 106 393	0,0
Затраты на формирование/расформирование кассет/сумок	220 606	19 781	25 057	265 444	547 379	43 532	25 057	615 968	132,1
Затраты на инкассацию	799 167	174 488	248 294	1 221 949	989 069	230 601	248 294	1 467 963	20,1
Суммарные затраты	1 918 432	256 488	1 418 866	3 593 786	2 435 106	336 352	1 418 866	4 190 325	16,6
Среднедневной остаток	45 511 482	3 151 016	58 013 264	106 675 762	45 511 482	3 151 016	58 013 264	106 675 762	0,0
Число инкассаций	366	131	32	529	366	131	32	529	0,0

4. Суммарные операционные затраты при переводе сети устройств на полный аутсорсинг вырастут на 16,6%.

Выводы, основанные на прямом пересчете затрат на инкассацию и обработку кассет в соответствии с тарифами новой СИ, свидетельствуют о том, что трансформировать операционный функционал для перехода на полный аутсорсинг нецелесообразно. Однако достоверность проведенной оценки невысока, поскольку она не учитывает прогнозируемое изменение затрат на фондирование, которые составляют 58% от всех операционных расходов для выбранных устройств и ДО.

Пример анализа эффективности перехода на полный аутсорсинг по корректной методике

Моделирование изменения затрат проводится с использованием специализированного ПО¹ для управления наличностью.

На основании исторических данных о клиентском расходе/поступлении денежной наличности строится прогноз клиентского спроса на денежную наличность на 92 дня вперед. Исходя из данного прогноза

¹ Использовалось ПО «АСУ «Банкомат» (разработчик – ООО «Сервис-модель»).

Антон МЕЛЕНЦОВ Александр ДЕНИСОВ

строятся два оптимальных плана инкассаций на рассматриваемый период:

— с использованием действующих тарифов (тарифы текущей СИ и расценки на операции формирования/расформирования кассет сотрудниками банка);

— с использованием новых тарифов (тарифы новой СИ).

Для построенных оптимальных планов инкассации сравниваются совокупные затраты на функционирование сети, которые включают затраты на обработку кассет, инкассации и фондирование денежной наличности. В результатах моделирования учитывается снижение оборотов наличности по кассам ДО за счет исключения оборотов по формированию кассет банкоматов и расформированию поступивших кассет банкоматов и терминалов. Результаты моделирования изменения затрат приведены в табл. 3.

Из табл. 3 можно сделать следующие выводы:

1. Среднедневный остаток наличности в банкоматах, терминалах и ДО снизится на 17,8%.

Таблица 3

Результаты моделирования

Показатель	Затраты по текущей СИ				Затраты по новой СИ с полным аутсорсингом				Изменение, %
	всего по банкоматам	всего по терминалам	всего по кассам	всего	всего по банкоматам	всего по терминалам	всего по кассам	всего	
Затраты на фондирование	682 573	56 166	975 069	1 713 808	680 935	55 470	637 291	1 373 696	-19,8
Затраты на формирование/расформирование кассет/сумок	159 597	11 023	33 671	204 291	418 377	32 329	25 057	475 764	132,9
Затраты на инкассацию	448 047	71 256	389 443	908 746	510 935	82 472	266 495	859 902	-5,4
Суммарные затраты	1 290 217	138 445	1 398 183	2 826 845	1 610 247	170 272	928 843	2 709 362	-4,2
Среднедневный остаток	34 693 138	2 844 481	49 930 466	87 468 085	34 609 775	2 809 232	34 516 222	71 935 229	-17,8
Число инкассаций	246	73	43	362	251	74	32	357	-1,4

Методика оценки экономического эффекта от перевода инкассации устройств на полный аутсорсинг

2. Количество инкассаций устройств и касс снизится на 1,4%, а их суммарная стоимость снизится на 5,4%.

3. Рост стоимости обработки кассет, вызванный переводом процесса обработки кассет в новую СИ, составит 133%.

4. Суммарные операционные затраты при переводе сети устройств на полный аутсорсинг снизятся на 4,2%.

Таким образом, подтверждена экономическая целесообразность перевода процесса обработки кассет банкоматов и терминалов на полный аутсорсинг в новую СИ. Экономический эффект трансформации операционного функционала для перехода на полный аутсорсинг составляет 4,2% от совокупных операционных затрат.

Дополнительный анализ

Вопрос о достаточности подтвержденного эффекта для старта серьезных организационных преобразований может требовать дополнительного исследования. Например, стоит рассчитать экономический эффект для различных ставок фондирования и для случаев ожидаемого изменения тарифов инкассирующих организаций. То есть вместо анализа двух сценариев, приведенных в статье, при практическом решении задачи рекомендуется анализировать значительно более широкий набор случаев, что позволит прогнозировать поведение для наиболее вероятного изменения экономической ситуации.

Оценка экономической эффективности трансформации для перехода на полный аутсорсинг услуг инкассации — это лишь один из многих случаев, когда необходимо моделировать работу сети банка в различных сценариях, каждый из которых описывается собственным набором ограничений. Другими примерами ситуаций, требующих моделирования, могут быть:

- проверка целесообразности объединения кассовых узлов;
- оценка выгоды тарифов альтернативных поставщиков услуг;
- анализ результатов массового изменения пономинимальной структуры для устройств самообслуживания;
- и множество других случаев.

Приводя данный пример, мы хотели показать, насколько существенно результаты моделирования зависят от методологии. В нашем примере качественное решение задач моделирования было достигнуто за счет использования ПО для управления денежной наличностью, позволяющего создать цифрового двойника розничной сети банка и предоставляющего возможность ситуационного анализа и имитационного моделирования. 