



УДК 336.71:[338.46:004.415]

Аутсорсинг як ресурсна альтернатива для банків

Марія Віталіївна Рисін,
доцент кафедри банківської справи
Львівського інституту банківської справи
Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ),
кандидат економічних наук, доцент

Ірина Іванівна Демко,
доцент кафедри обліку і аудиту
Львівського інституту банківської справи
Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ),
кандидат економічних наук

Анотація. Розглянуто переваги і недоліки використання аутсорсингу в діяльності банків, закордонний досвід упровадження аутсорсингу в банківській сфері, здійснено аналітичний огляд ринку ІТ-аутсорсингу в Україні. Визначено основні фактори вибору форм аутсорсингу для банку і ресурсні перспективи застосування аутсорсингу.

Ключові слова: аутсорсинг, ІТ-аутсорсинг, банки, аутсорсери, ресурсна альтернатива, конкурентоспроможність.

Постановка проблеми. Аутсорсинг, як ефективний інструмент господарювання, дає можливість зосередитися на виконанні стратегічно важливих функцій організації, уникнути додаткових витрат і збільшити прибутковість унаслідок зменшення кількості виконуваних функцій, скорочення штату співробітників, оптимізації організаційної структури і системи управління, а відтак підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Банки опинились перед вибором, чи залучати третю сторону для розробки та обслуговування комп'ютерних програм, а також здійснення інших операцій. Укладення контракту із сторонньою для банку стороною з метою надання технологічних послуг сьогодні окреслюється терміном «аутсорсингу».

Як ефективний варіант організації бізнесу, «аутсорсинг» – це ресурсна альтернатива, яка включає передачу виконання неосновної діяльності підприємства або функцій, які виконувались персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значні розробки у вивченні теоретичних і методологічних основ аутсорсингу, оптимізації бізнес-процесів сучасних банківських установ здійснили такі вітчизняні і зарубіжні вчені, економісти, як Б. Анікін, О. Барановський, О. Білоус, В. Вайнштейн, Л. Вількокс, І. Грозний, О. Добронравов, О. Ермошина, А. Загородній, Ф. Котлер, О. Микало, Д. Таргет, В. Хайт, Дж. Б. Хейвуд та інші.

Проблемам формування ефективної ресурсної політики комерційних банків та використання альтернативних джерел трудових, інформаційних ресурсів присвячені роботи вітчизняних учених і практиків, зокрема Г. Белоглазової, В. Гейця, Ю. Дерев'янка, С. Єгоричевої, О. Манойленка, Д. Михайлова, О. Пучкова, В. Рисіна, Н. Фітаса та інших.

Актуальність теми обумовлена недостатнім рівнем розвитку законодавчо-правової бази з питань аут-

сорсингу, розробки форм та методів аутсорсингу для банківських установ в умовах зростаючої конкуренції на ринку фінансових послуг і під впливом фінансової, економічної, політичної нестабільності.

Метою статті є розглянути аутсорсинг як ресурсну альтернативу й організаційну основу для банків та визначити його переваги і недоліки застосування в Україні.

Виклад основного матеріалу. Період активного впровадження моделі аутсорсингу у світі припав на 1990-ті роки, коли широке визнання отримала ідея поділу функцій на основні та другорядні і передання останніх фахівцеві у цій сфері.

Під аутсорсингом розуміють цілеспрямоване виділення окремих бізнес-процесів і передання їх реалізації на договірній основі іншим організаціям, що спеціалізуються в суміжних сферах діяльності, з відповідним досвідом, знаннями, технічними засобами [1].

Аутсорсинг також знайшов своє широке застосування в банківській сфері. Так, досліджуючи питання застосування аутсорсингу як інструменту для підвищення конкурентоспроможності чеських банків, Ф. Павелко зазначає, що аутсорсинг, в основному, використовується у сфері інформаційних технологій (ІТ), близько 55%. Передання на аутсорсинг функцій з адміністрування діяльності – на другому місці (47%).

У практиці банківської справи США аутсорсинг існує давно. Дослідження показують, що малі банки більш охоче йдуть на співпрацю із третьою стороною шляхом аутсорсингу. В Європі розвиток аутсорсингу почався із 2000 року, коли незалежна компанія Euronet Services Inc (володіє незалежними мережами банкоматів) уклала договори із Citibank, ABN Amro NV. До того часу більшість банків самі створювали програмне забезпечення для своїх банкоматів.



Аутсорсинг інформаційних технологій означає передавання банком робіт зі створення і супроводу програмних продуктів.

Аутсорсинг є продуктом сучасних тенденцій розвитку світогосподарських процесів протилежних монополізації. На думку О. Б. Маленко, сутність цієї методології полягає в адаптації управління організацією до умов ринку, що дозволяє за короткий час швидко входити в новий бізнес, використовуючи всі можливості зовнішнього середовища, у деяких випадках і ресурси конкурентів.

Важлива тенденція у фінансовій системі, що означає попит на аутсорсинг, – прагнення банків стати роздрібними, надавати клієнтам повний асортимент фінансових послуг. Розглядаючи аутсорсинг як організаційну основу організації, зазначимо, що на аутсорсинг можуть бути передані такі функції:

- виявлення, оформлення і пред'явлення стратегічних інтересів власника;

- стратегічний моніторинг;
- пошук, формування ідей розвитку;
- побудова стратегічних альтернатив;
- забезпечення стратегічного вибору;
- бізнес-планування на основі обраної стратегії;
- побудова і підтримання системи управління реалізацією стратегії [2].

На розвиток ринку аутсорсингу великою мірою впливають два фактори: імідж країни, а також доступність і якість підготовки спеціалістів на ринку. Перший фактор безпосередньо залежить від умов ведення бізнесу, політичної та економічної стабільності. Другий – результат взаємодії бізнесу і системи освіти, спрямованої на те, щоб допомогти вищим навчальним закладам готувати потрібних спеціалістів у цій індустрії.

Розглянемо основні переваги і недоліки аутсорсингу (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги і недоліки аутсорсингу

№ пор.	Переваги	Недоліки
1	зростання рентабельності бізнесу. Аутсорсинг дозволяє скоротити витрати на обслуговування бізнес-процесів	загроза невиконання конфіденційності. Аутсорсингова фірма гарантує, що «витік» інформації про замовника неможливий, але виконання цього пункту не може гарантуватися стовідсотково. Передача інформації про діяльність клієнта виконується тільки згідно з поточним законодавством
2	концентрація всіх зусиль на основному бізнесі. Передача супутніх бізнес-процесів на аутсорсинг дозволить направити зусилля на основну справу компанії	вартість аутсорсингу досить часто може бути вища за вартість ведення обліку внутрішніми працівниками
3	залучення чужого досвіду. Аутсорсингова компанія спеціалізується на визначеному виді діяльності та обслуговує велику кількість фірм, що дозволяє їй досконало розбиратися в усіх поточних питаннях і використовувати напрацьований досвід	загроза банкрутства аутсорсингової компанії. Як і будь-яка фірма, аутсорсингова фірма потенційно може збанкрутувати, що породжує додаткові проблеми з пошуку іншої аутсорсингової фірми і передавання їй усіх справ
4	надійність і стабільність. Аутсорсингова компанія несе відповідальність за роботу, яку виконує згідно з договором на обслуговування та поточним законодавством	ризик репутації. Означає невідповідність якості наданих послуг аутсорсинговою компанією відповідним (задекларованим) стандартам компанії-замовника
5	гнучкість масштабів бізнесу. При збільшенні (скороченні) масштабів бізнесу підприємству необхідно буде наймати (скорочувати) працівників, нести витрати на їхнє навчання, обладнання робочого місця, платити додаткові податки, компенсації тощо, що потребує часу та додаткових витрат і може призвести до зниження мобільності бізнесу і зростанню витрат	

Джерело. [1].

Розглянувши основні переваги і недоліки аутсорсингу, представлені у табл. 1, виокремимо специфічні для банківських установ. Так, до основних переваг використання банками аутсорсингу слід віднести оптимізацію витрат із метою підвищення ефективності банківської установи, а також ряд стратегічних переваг, зокрема спрощення організаційної структури, усунення дублювання функцій, поліпшення якості послуг, використання передових технологій і досвіду кваліфікованого персоналу тощо.

До негативних моментів при передаванні банком окремих функцій, бізнес-процесів на аутсорсинг, окрім згаданих у табл. 1, виникає проблема ліцензування цього напрямку діяльності та регулювання з боку наглядових органів [3]. Відсутність нормативної бази з питань регулювання аутсорсингу в банківській

діяльності негативно впливає на розвиток вітчизняних процесів оцінки ризиків аутсорсингу, дотримання аутсорсерами стандартів ефективності та якості тощо.

На даний момент Індія є найпопулярнішим напрямом аутсорсингу для компаній зі США, на її частку припадає 50% усіх замовлень. Потім слідують Південно-Східна Азія, включаючи Філіппіни – частка регіону знизилася з 50 до 31%. Також Китай – 19 проти 48% 2008 року і Східна Європа – 19% [4].

Найбільш затребуваним для компаній і банків є аутсорсинг інформаційних технологій і виробничо-господарських функцій. Організації готові передати на аутсорсинг такі функції, як ІТ (97,7%), рекрутинг і навчання персоналу (97,0%), адміністративно-господарські функції (67,5%).



Показовим є і той факт, що до важливих критеріїв при виборі підрядника респонденти віднесли: знання підрядником галузевої специфіки – 91,0%, ціна послуг підрядника – 66,2%, репутація підрядника – 58% [5].

Найбільш важливим для життєдіяльності банку є налагодження комунікацій із реальними і потенційними клієнтами.

Звичайно, важливими є комунікації з іншими суб'єктами ринку, однак варто визнати, що всі вони в підсумку спрямовані на формування ефективних комунікацій саме з клієнтами.

Банківська сфера відрізняється високою динамічністю процесів і швидкістю обороту капіталу, підвищеною чутливістю до модифікацій у зовнішньому середовищі і ринковій кон'юктурі. Таким чином, використання ресурсних можливостей страхових компаній, лізингових, факторингових компаній, недержавних пенсійних фондів, інвестиційних фондів та інших інституційних учасників фінансового ринку відкриває для банку нові можливості у сфері фінансових послуг шляхом укладення договорів аутсорсингу (табл. 2).

Таблиця 2

Характеристика зв'язку клієнта
із дистанційними каналами збуту банківських продуктів

Канал збуту	Характеристика зв'язку
Клієнт-банк	Клієнт отримує банківські послуги завдяки прямому з'єднанню його персонального комп'ютера з банківським сервером через модем
Інтернет-банкінг	Здійснення банківських трансакцій та інформаційний обмін через Інтернет
Банкомат	Проведення розрахунків і готівкових операцій із використанням платіжних карток здійснюється через автоматичні пристрої
Центри самообслуговування	Автономні пристрої, встановлені у філіях банку, супермаркетах, вокзалах тощо
Інтерактивне телебачення	Системи двостороннього зв'язку з можливістю візуального і аудіоспілкування клієнта з банкіром (у відділенні банку або через телебачення з використанням телефону)
Контакт-центр	Системи пристроїв для автоматичного або напівавтоматичного з'єднання клієнта з фахівцями банку
Мобільний зв'язок	Здійснення трансакцій та отримання інформації власником рахунку з використанням супутникового, стільникового зв'язку та мобільного телефону
Аутсорсинг	Залучення додаткових агентів із компаній-партнерів для продажу банківських продуктів та послуг, фахівців страхової, фінансової, інформаційної сфер

Примітка. Складено авторами.

2012 рік був одним із найскладніших для індустрії фінансових послуг. Хоча загальна кількість аутсорсингових угод (1 285) дещо знизилася в порівнянні з 2011-м (1 348), можна побачити спалах попиту на аутсорсингові послуги в IV кварталі. Кількість аутсорсингових угод на ринках капіталу, а також страхування збільшилась [6].

У банківському секторі обсяг аутсорсингу в роздрібних банках збільшився на 4%. Тим не менше, кількість аутсорсингових угод у комерційних банках знижується в річному обчисленні.

У світовому рейтингу виробників програмного забезпечення Україна займає 15-те місце. У нашій країні налічується близько тисячі компаній, що займаються розробкою програмного забезпечення, у цій сфері зайнято близько 25–30 тисяч українських фахівців. Раніше аутсорсингові компанії були зосереджені у великих містах, а нині цей напрям активно розвивається в регіонах. Більшість вітчизняних компаній орієнтовані на закордонні ринки: 55–60% нашого аутсорсингу – це продукція на експорт. На думку представників Microsoft, український ринок молодий і для нього характерні риси всіх подібних ринків, а саме пірацтво і невелика потреба у програмних продуктах на внутрішньому ринку.

ПрАТ Український процесинговий центр (UPC) – лідер на ринку процесування фінансових трансакцій в Україні. Протягом сімнадцяти років UPC сприяє розвитку ринку платіжних карток, оперативного реагує на зростаючі потреби фінансових інститутів, пропонує своїм клієнтам послуги з обробки карткових

трансакцій і широкий спектр інноваційних продуктів, які сприяють підвищенню ефективності роботи банку. Програмні продукти UPC дозволяють банкам отримати важливі переваги, зміцнити свої позиції на ринку.

UPC обслуговує 57 банків в Україні і чотири – у Східній Європі, виконуючи цілий комплекс операцій із платіжними картками: авторизація, кліринг, моніторинг ризиків і відстеження шахрайства, а також аутсорсинг банкоматів [7].

Співпраця з UPC дозволить банкам значно скоротити витрати на утримання власного процесингового центру і мати постійний доступ до новітніх рішень у сфері платіжних карток та IT-обслуговування:

- авторизація, кліринг і процесинг карткових трансакцій;
- аутсорсинг банкоматної мережі;
- організація роботи об'єднаної банкоматної мережі «АТМОсфера»;
- обслуговування POS-терміналів;
- послуги підтримки електронної комерції;
- система емісії та управління картковими рахунками «IS-Card»;
- рішення для випуску кредитних карток;
- обслуговування чипових (EMV) карток;
- мобільний банкінг [7].

Вдалим прикладом аутсорсингу як ресурсної альтернативи для банку є проект повного аутсорсингового обслуговування банкоматів «Райффайзен Банку Аваль». На нинішній день компанія UPC обслуговує 204 банкомати і 22 інформаційні кіоски «Райффайзен



Банку Аваль». Обов'язки команди UPC – здійснення повного циклу обслуговування, включаючи технічну підтримку пристроїв, планування завантаження готівкою, управління подіями, процесування і моніторинг трансакцій через процесинговий центр у Києві.

Аутсорсинг дозволив «Райффайзен Банку Аваль» перекласти турботу про працездатність і технічний стан банкоматів на плечі фахівців UPC, розвантажити своїх співробітників. Централізована система управління банкоматами, яка застосовується в UPC, дала можливість банку значно скоротити витрати і трудові ресурси, які потрібні були б на обслуговування та управління банкоматами, якщо б такі послуги надавалися через кілька посередників. Крім банкоматів «Райффайзен Банку Аваль», UPC надає послуги з аутсорсингу для «Дельта-Банку» і «Альфа-Банку».

Практичний досвід обслуговування та моніторингу більш ніж 7 500 банкоматів дозволив UPC розробити широку і гнучку систему обслуговування банкоматних мереж різних моделей, типів та конфігурацій.

Намагаючись розширити банкоматні мережі та підвищити завантаження банкоматних мереж, багато банків приєднуються до об'єднаної банкоматної мережі «АТМоСфера».

«АТМоСфера» відкриває перед держателями карток банків-учасників можливість знімати готівкові кошти з будь-якого банкомата мережі «АТМоСфера» за тими самими тарифами, що й у своєму банку. Банки-учасники отримують можливість значно розширити свою мережу за рахунок банкоматів інших банків [8].

Банкомати встановлені в усіх областях України, більш ніж у 300 містах. Кількість банкоматів у мережі становить понад 4 000 одиниць, і ця кількість постійно збільшується. До «АТМоСфери» приєднується все більше банків – лідерів у галузі карткового бізнесу України. UPC як ініціатор створення об'єднаної банкоматної мережі «АТМоСфера» (що була створена 2005 року) захищає інтереси банків-учасників і бере на себе відповідальність за просування бренду «АТМоСфера» серед банків та їхніх клієнтів.

Іншим вдалим прикладом розвитку аутсорсингу в Україні можна назвати діяльність компанії Softengi, яка постачає послуги в галузі ІТ-аутсорсингу, створена 2009 року як спін-офф однієї з провідних компаній – постачальників програмного забезпечення «Софтлайн». Компанія Softengi спеціалізується головним чином на розробленні програмного забезпечення, аутсорсингу бізнес-процесів у галузі ІТ, розробці мобільних додатків, 3D-моделюванні, а також наданні клієнтам ІТ-спеціалістів під конкретні проекти (центри розробки ПЗ). Інженери з розробки ПЗ компанії сертифіковані в Microsoft і Oracle Corporation. Менеджери проектів компанії сертифіковані за рівнями В і С Міжнародною асоціацією управління проектами. Softengi має офіси в Києві, Харкові, Житомирі, а також представництва у Тбілісі (Грузія), країнах Євросоюзу і Каліфорнії (США) [6].

Якщо розвивати основну ідею нашого дослідження – упровадження аутсорсингу в банках як ресурсної альтернативи, то виділимо приклад обслуговування АТ «Банк Грузії», найбільшого комерційного банку

Грузії, компанією Softengi (аутсорсером) улітку 2013 року, коли банк зіткнувся з потребою оптимізації системи видавання кредитів за зростаючої кількості клієнтів і, відповідно, обсягів документообігу. На першому етапі співробітництва команда Softengi успішно перенесла поточну платформу видавання кредитів банку на MicrosoftSharePoint, розширила функціональність бізнес-процесу узгодження документів між групами користувачів-учасників. Надалі в рамках співпраці Softengi з АТ «Банк Грузії» планується подальша оптимізація, що дозволяє збільшення кількості користувачів системи до кількох тисяч із мільйонним документообігом без істотного навантаження системи.

Поліпшення продуктивності наявної системи видавання кредитів дозволило АТ «Банк Грузії» ще більш якісно і швидко обслуговувати клієнтів, а також поліпшити функціональність бізнес-процесів банку між групами учасників бізнес-процесів.

За результатами дослідження Gartner Research (проводиться щорічно і визначає найпривабливіші аутсорсингові дестинації серед 72-х країн світу на основі 10 основних критеріїв: мова, підтримка уряду, інфраструктура, політичне й економічне середовище, культурна сумісність, система освіти, обсяг ринку робочої сили, її вартість, захист інформації та інтелектуальної власності, конфіденційність), Україна входить до 30 найпривабливіших аутсорсингових дестинацій світу [9]. Проте, незважаючи на активний розвиток аутсорсингу в Україні, залишається низка проблем, які потребують розв'язання. Український аутсорсинг має потребу в маркетингу й рекламі, просуванні на світове господарство і міжнародні економічні відносини на міжнародному ринку, а крім того, підтримці з боку органів влади, який поки що не спостерігається.

Висновки. Аутсорсинг зарекомендував себе як ефективний засіб підвищення конкурентоспроможності організацій і банків зокрема. Досвід аутсорсингу показує, що професійний підрядник успішно справляється з тими завданнями, які підприємство не може вирішити ні своїми силами, ні за допомогою дочірньої компанії.

Щоб отримувати прибутки і динамічно розвиватися, банки мають дбати про примноження добробуту своїх клієнтів, пропонуючи їм нові послуги та продукти, які сприятимуть розширенню ділової активності, зниженню витрат і підвищенню доходності бізнесу. Тому раціональне використання фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів у банку можна оптимізувати за допомогою аутсорсингу в суміжних, споріднених видах діяльності.

Правова визначеність у застосуванні аутсорсингу та його видів значно поліпшить правові умови здійснення зовнішньоекономічної діяльності за участі України в бік підвищення її конкурентної позиції на світових ринках, що позитивно впливатиме на загальний рівень фінансової безпеки в Україні.

Великі вітчизняні аутсорсери успішно змагаються з іноземними конкурентами у сфері якості надаваних послуг. Усе це дозволяє говорити про подальший більш інтенсивний розвиток аутсорсингу в нашій країні.



Список використаних джерел

1. Фінансовий супермаркет : навч. посібник / М. В. Рисін. – К. : УБС НБУ, 2011. – С. 80–84.
2. Микало О. І. Підходи до визначення терміна «аутсорсинг» / О. І. Микало // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2010. – № 8. – С. 111–115.
3. Фітас Н. Ю. Аутсорсинг у банківській сфері / Н. Ю. Фітас // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2010. – Вип. 1 (42). – С. 152–154.
4. The 7th Annual Global CEO Survey. Redefining success [Electronic resource]. – Available from : <http://www.pwc.com/gx/en/business-challenges/index.jhtml>.
5. Как делают аутсорсинг в России [Электронный вариант] // За даними дослідження ресурсу E-xecutive. – Режим доступу : <http://www.e-xecutive.ru/files/img2/outs.htm>.
6. Financial Research and Analysis organization FSOkx [Electronic resource]. – Available from : <http://www.fsokx.com/Deal-Analytics/2012-Annual-Outsourcing-Deal-Analytics-Report>.
7. Офіційний сайт Українського процесингового центру UPC [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://upc.ua/ua.htm>.
8. Офіційний сайт об'єднаної банкоматної мережі «АТМоСфера» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://atmosphere.net.ua/ua.htm>.
9. Gartner Research – офіційний сайт компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.gartner.com/technology/research.jsp>.

Summary. The advantages and disadvantages of outsourcing in banking, foreign experience of outsourcing in banking are described. Analytical review of IT outsourcing market in Ukraine is made. The main factors in choosing forms of bank's outsourcing and resource perspectives of outsourcing implementation are considered.

Keywords: outsourcing, IT outsourcing, banks, outsourcers, resource alternative, competitiveness.