

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО РИНКУ

УДК 336.71

**Р. В. Лавров**, канд. екон. наук

Черниговский национальный технологический университет, г. Чернигов, Украина

### РЕАЛИЗАЦИЯ АУТСОРСИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ В БАНКОВСКОЙ СРЕДЕ

**Р. В. Лавров**, канд. екон. наук

Чернігівський національний технологічний університет, м. Чернігів, Україна

### РЕАЛІЗАЦІЯ АУТСОРСИНГОВИХ РІШЕНЬ У БАНКІВСЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ

**Ruslan Lavrov**, PhD in Economics

Chernigov National University of Technology, Chernigov, Ukraine

### IMPLEMENTATION OF OUTSOURCING SOLUTIONS IN THE BANKING SPHERE

*Исследовано генезис и специфику понятия «аутсорсинг», основные виды аутсорсинговых услуг и возможности их получения с целью усиления конкурентных позиций банка на финансовом рынке. Обобщено движущие мотивы и подробно проанализировано этапы механизма внедрения аутсорсинга в практику деятельности банковских учреждений. Определено проблемы широкого применения аутсорсинга в условиях реалий современного экономического пространства. Очерчено комплекс его преимуществ и недостатков при обслуживании банками субъектов агросферы. Изложено авторское видение и оригинальные подходы к решению актуальной научной задачи.*

**Ключевые слова:** финансовые инновационные технологии, банковский аутсорсинг, аутсорсер, бизнес-процессы, субъекты аграрной сферы.

*Досліджено генезис і специфіку поняття «аутсорсинг», основні види аутсорсингових послуг і можливості їх отримання з метою посилення конкурентних позицій банку на фінансовому ринку. Узагальнено рушійні мотиви і детально проаналізовано етапи механізму впровадження аутсорсингу в практику діяльності банківських установ. Визначено проблеми широкого застосування аутсорсингу в умовах реалій сучасного економічного простору. Окреслено комплекс його переваг і недоліків під час обслуговування банками суб'єктів агросфери. Викладено авторське бачення та оригінальні підходи до вирішення актуального наукового завдання.*

**Ключові слова:** фінансові інноваційні технології, банківський аутсорсинг, аутсорсер, бізнес-процеси, суб'єкти аграрної сфери.

*In this article genesis and specificity of concept "outsourcing", main kinds of outsourcing services and possibility of their reception for the purpose of strengthening of competitive positions of bank in the financial market are investigated. Leading motives are generalized and stages of mechanism of introduction of outsourcing in practice of activity of banking establishments are analysed in detail. Problems of wide application of outsourcing in the conditions of realities of modern economic space are defined. The complex of its advantages and drawbacks at servicing by banks of subjects of agrosphere is outlined. Author's vision and original approaches to the solution of actual scientific problem is presented.*

**Key words:** financial innovative technologies, bank outsourcing, outsourcer, business processes, subjects of agrarian sphere.

**Постановка проблеми.** В современном экономическом пространстве финансовая деятельность банков стремительно приобретает признаки интенсивного характера, что обуславливает формирование новых концепций организации и управления ее развитием. В реалиях рыночной системы хозяйствования при обслуживании субъектов аграрной сферы все большее значение играют инновационно-финансовые технологии, в частности аутсорсинг, которые обеспечивают прибыльность и финансовую стабильность банков в конкурентной среде. Коммерческого успеха добиваются банки, которые гарантируют высокое качество продуктов и услуг при минимальном объеме инвестиционных вложений. Однако условия принятия финансовых решений усложняются, поскольку необходимо использовать инновационно-финансовые технологии, непрерывно искать пути увеличения эффективности [11]. Одной из инновационных технологий повышения уровня обслуживания субъектов агросферы, что способствует развитию финансовой деятельности и возможности усиления конкурентных преимуществ банка на рынке через оптимизацию бизнес-процессов и качества банковских продуктов и услуг, считается аутсорсинг. Для Украины эта инновационная технология является относительно новой и полностью не изученной.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Попытки исследовать аутсорсинг и выявить проблемы его применения постоянно предпринимались в ряде научных трудов следующими учеными: Б. Аникиным, О. Белорусом, А. Бовсуновским, С. Вялым, Т. Гавриленко, О. Гаврилюком, Н. Евдокимовым, Н. Йохной, С. Календжяном, Т. Колодизевой, А. Манойленком, Н. Молотковой, И. Сахаровым, К. Таньковым, А. Тридедом и многими другими. В то же время, отношение к положительным и отрицательным аспектам использования аутсорсинга банками при обслуживании субъектов аграрной сферы остается неоднозначным.

**Цель статьи.** Целью представленной статьи является определение сущности аутсорсинга и возможности его применения в качестве инновационной технологии повышения эффективности обслуживания субъектов аграрной сферы банками, демаскирование ряда преимуществ и недостатков аутсорсинга, осуществление комплексного мониторинга существующих проблем его использования в контексте банковских реалий и современного финансового пространства, а также разработка научных подходов к их решению.

**Изложение основных результатов исследования.** Аутсорсинг (от англ. outsourcing (outer-source-using) – привлечение внешних ресурсов) – это передача сторонним организациям части функций по обслуживанию деятельности предприятия, которые гарантируют должный уровень качества и эффективности их выполнения на основе трансформации или обновления бизнес-процессов и технологий. Поэтому под термином «аутсорсинг» обычно понимают передачу сторонней организации некоторых бизнес-процессов и части производственных функций. Аутсорсинг в наиболее распространенном толковании означает передачу второстепенных функций или бизнес-процессов хозяйствующего субъекта и связанных с ним активов в управление профессиональному подрядчику (аутсорсеру) [3].

Целью аутсорсинга является увеличение прибыльности экономического субъекта путем улучшения результативности деятельности, снижения рисков и затрат, повышения конкурентоспособности услуг и продукции благодаря привлечению внешних контрагентов, специализирующихся на выполнении непрофильных для предприятия функций.

В 30-х годах XX в. начали появляться первые примеры аутсорсинга, когда на заводах Г. Форда использовали услуги сторонних организаций для снижения затрат на внутренние снабженческо-сбытовые операции. Однако уже в 80-х годах наблюдается активное его применение иностранными корпорациями как инструмента уменьшения расходов и повышения качества услуг. В настоящее время около 54 % общих расходов зарубежных компаний на закупку ресурсов составляют расходы на оплату аутсорсинговых услуг, стоимость которых в 2 раза превышает сумму на приобретение сырья и производственных материалов. Как известно, наиболее популярными сферами деятельности аутсорсеров являются: ИТ-услуги, бухгалтерия, управление кадрами, маркетинг, логистика, документооборот, внедрение проектов (программные продукты для эффективного распределения и хранения информации в архивах) и т. д. [7].

Совокупность аутсорсинговых услуг условно можно разделить на следующие виды: аутсорсинг в сфере информационных технологий; аутсорсинг бизнес-процессов, которые не являются основными в деятельности экономического субъекта (аутсорсинг снабженческо-сбытовых операций, управление персоналом и рекламными акциями, маркетинг, ведение бухгалтерского учета, уборка помещений (клининг), организация общественного питания, предоставление охранных услуг, озеленение территории); производственный аутсорсинг; аутсорсинг персонала (аутстаффинг) и другие. По мнению вице-президента TietoEnator Banking & Insurance М. Йлиламм, аутсорсинг в Западной Европе – быстро растущий сегмент рынка услуг (по данным разных исследовательских компаний годовой прирост составляет от 8 до 11 %). Он наиболее востребован в таких отраслях, как производство, государственный сектор экономики и банковская отрасль. При этом чаще всего используется передача функций по управлению инфраструктурой [9].

Доминирующими побудительными мотивами при принятии решения относительно применения аутсорсинга для экономических субъектов есть потребность улучшения обслуживания клиентов, снижение затрат, повышение гибкости деятельности и концентрация на основных ее видах, избежание дополнительных капиталовложений, минимизация рисков. Считается, что использование аутсорсинга эффективно на этапе внутренних изменений экономического субъекта (реструктуризация, реорганизация, процесс слияния и поглощения), расширения деятельности, когда стоимость неосновных бизнес-процессов непропорционально высокая, а также, если экономический субъект не способен обеспечить соответствующий уровень сервиса для своих клиентов.

Некоторые исследователи утверждают, что услугами аутсорсеров экономически целесообразно и выгодно воспользоваться только при наличии значительных проблем в банковской деятельности. Другие ученые уверены, что аутсорсинг должен быть стратегической основой функционирования каждого банка, а для этого необходимо правильно выбрать процессы, которые лучше будут выполнены специализированными организациями. По нашему мнению, понятие аутсорсинга не стоит упрощать, понимая его как покупку операций в сторонних организациях, которые могли бы осуществляться банком самостоятельно [5]. Поддерживаем позицию С. Календжяна, который настаивает на том, что аутсорсинг является частью стратегии управления, а не просто видом партнерского взаимодействия или кооперации [6]. В отличие от субподряда, аутсорсинг – стратегия управления компанией, что предполагает определенную реструктуризацию внутрикорпоративных процессов и внешних ее отношений [1].

Иначе говоря, аутсорсинг предусматривает передачу обязанностей и ответственности за предоставление компаниям-партнерам по бизнесу определенных услуг. Основным фактором относительно привлечения сторонних организаций к банковским операциям является недостаточность внутренних возможностей, определенного количества и качества ресурсов. Таким образом, экстернализация функций сторонним исполнителям существует длительный период времени и аутсорсинг считается логическим продолжением принципов, заложенных в идею разделения труда.

А. Манойленко обобщенно приводит следующие основные подходы к дефиниции понятия «аутсорсинг»: привлечение внешних источников для ведения работы, которая обычно выполнялась имеющимся персоналом с использованием собственных ресурсов; передача отдельных функций внешним исполнителям; политика менеджмента компании, что предполагает управление важными, но не основными направлениями ее деятельности с привлечением специализированных субподрядчиков; стратегия снижения расходов за счет делегирования некоторых сфер деятельности сторонним организациям; атрибут современной модели хозяйствования, что базируется на международной специализации и разделении труда; механизм передачи сторонней фирме части бизнес-процессов, а также прав, обязанностей и ответственности в отношении конкретного вида работы; разновидность компьютерных услуг, которые предоставляют специализированные организации своим клиентам (банкам, страховым компаниям и т. д.) [8].

Для достижения эффективности процесс внедрения аутсорсинга банками целесообразно разделить на определенные блоки: проверка процессов и функций; определение критериев оценки относительно необходимости передачи бизнес-процессов или функций на аутсорсинг; сопоставление расходов по разным схемам передачи и выполнения; оценка последствий применения аутсорсинга; подбор аутсорсера; установление соответствующего уровня взаимосвязей аутсорсера и банка; заключение договора с аутсорсером; мониторинг деятельности аутсорсера; анализ результатов и разработка корректирующих мероприятий [4].

В ходе реализации банковского аутсорсинга при обслуживании субъектов аграрной сферы выделяют следующие этапы: формирование аутсорсинг-заказа; выбор поставщика аутсорсинговых услуг; подписание соглашения о сотрудничестве; контроль соб-

людения требований контракта; экономическая оценка эффективности. К наиболее значительным стимулирующим факторам введения аутсорсинга можно отнести: прописать в договоре размер премии за превышение зафиксированных нормативов; предусмотреть санкции при нарушении условий соглашения; постоянно проводить тендеры и конкурсы; выбор опции «VIP-клиент»; возможность передачи другой стороне части собственных активов или создания совместного предприятия.

В долгосрочной перспективе использование банковского аутсорсинга при обслуживании субъектов аграрной сферы направлено на удержание стабильных рыночных позиций, что выражается в формировании репутации надежного банка, расширении клиентской базы, налаживании прочных партнерских связей с сельскохозяйственными предприятиями.

По убеждению А. Купера, основой экономического роста служит повышение привлекательности и качества банковских продуктов и услуг, что невозможно за счет уменьшения расходов [13]. В то же время, ИТ-менеджер Ford Motor Company (Россия) И. Ковалев утверждает: «Снижение затрат является важным побуждающим фактором к аутсорсингу. Однако не следует его применять с единственной целью – сэкономить. Основная цель – не заниматься непрофильным бизнесом и тем самым снять с компании связанные с этим заботы» [12]. Авторитетный деловой журнал Fortune информирует, что в настоящее время 90 % финансовых учреждений используют аутсорсинг хотя бы одного бизнес-процесса.

В Украине банковский аутсорсинг находится на начальной стадии своего развития. Характерной особенностью есть фрагментарность и эпизодичность его применения, тогда как специфика данной операции лежит в комплексности и интегральном подходе к решению проблемных ситуаций. Бизнес-процессы, которые чаще всего передаются аутсорсерам предусматривают управление персоналом, финансовый анализ, ИТ-обеспечение, проведение маркетинговых исследований, рейтинговые и транспортные услуги и т. д.

Аутсорсинг имеет как очевидные преимущества, так и определенные недостатки по сравнению с другими формами обслуживания клиентов. К качественным его преимуществам относят: рост показателей рентабельности и прибыли; привлечение прогрессивного опыта; устойчивость и надежность деятельности; повышение темпов развития и др. Среди явных недостатков аутсорсинга можно отметить: нарушение договора конфиденциальности; стоимость аутсорсинговых услуг несколько выше; возможность банкротства аутсорсера; риск низкого качества сервиса; вероятность дальнейшего повышения цен; угроза потери контроля за отдельными видами деятельности; аутсорсинг может дать только разовый финансовый эффект. Результаты исследований международной компании Deloitte Consulting LLP показали, что внедрение аутсорсинга сопровождается такими проблемами: непорядочность подрядчиков и деловых партнеров; низкие стандарты качества и эффективности аутсорсинговых услуг; сложность принятия управленческих решений; ограниченный доступ и потеря информации; отсутствие экономии и скрытые расходы; низкий уровень гибкости системы управления и руководства; одностороннее изменение условий контракта [8].

Итак, рынок аутсорсинга в Украине находится на этапе формирования, поэтому отечественные банки не смогли оценить преимущества применения этой инновационной технологии. Кроме того, неурегулированными остаются правовые отношения между заказчиком и исполнителем аутсорсинговых услуг, отсутствует четкое распределение рисков между сторонами и т. д.

**Выводы.** Обслуживание субъектов аграрной сферы банками должно базироваться на современных инновационно-финансовых тенденциях, что актуально в условиях усиления конкуренции на рынке, когда негибкость и медленная адаптация банков к изменениям внешней среды, а также нерешительность передачи части функций специализированным компаниям разрушительным и сдерживающим образом сказывается на

повышении их конкурентоспособности. Аутсорсинг является новой и достаточно мощной инновационной технологией, эффективное применение которой требует проведения глубокой аналитической и организационной работы, объективной оценки ожидаемых текущих результатов и долгосрочных последствий. Такое сотрудничество между деловыми партнерами гарантирует дополнительные возможности привлечения финансовых, материальных и нематериальных резервов других субъектов с целью достижения успеха в бизнесе [8].

Эксперты считают, что использование аутсорсинга может значительно повысить уровень банковского обслуживания субъектов аграрной сферы. При этом нельзя рассматривать эффективность лишь одного бизнес-процесса, что делегируется аутсорсеру, необходимо сравнить как изменится эффективность деятельности в целом [2]. Очевидно, что в плане организационного развития корпоративной культуры, оснащенности современной техникой и объема финансовых ресурсов банки заметно опережают субъектов агросферы. Введение аутсорсинга упрощает процедуру получения доступа к денежным средствам, которые имеют аутсорсеры. Однако не хватает единого методологического подхода, позволяющего объективно оценить степень эффективности самостоятельного выполнения бизнес-функций и с привлечением сторонних исполнителей.

#### Список использованных источников

1. *Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций* / под ред. Б. Аникина. – М. : Инфра-М, 2003. – 192 с.
2. *Белорус О. Г.* Глобальный конкурентный аутсорсинг : монография / О. Г. Белорус, О. В. Гаврилюк. – К. : КНЭУ, 2010. – 349 с.
3. *Бовсуновский А. Н.* Аутсорсинг в аграрном бизнесе / А. Н. Бовсуновский, С. А. Вялый // АМАКО-информ. – 2010. – № 3-4. – С. 2–5.
4. *Гавриленко Т. В.* Аутсорсинг как инструмент снижения затрат в системе стратегического управления / Т. В. Гавриленко // Актуальные проблемы экономики. – 2009. – № 1 (91). – С. 104–109.
5. *Евдокимов Н.* Аутсорсинг и инсорсинг как инструменты управления затратами [Электронный ресурс] / Н. Евдокимов // Системотехника. – 2004. – № 2. – Режим доступа : <http://systech.miem.edu.ru/>.
6. *Календжян С.* Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С. Календжян. – М. : Дело, 2003. – 272 с.
7. *Лученко В.* Производственный аутсорсинг [Электронный ресурс] / В. Лученко. – Режим доступа : <http://www.luchenko.com/>.
8. *Манойленко А. В.* Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности антикризисного управления / А. В. Манойленко // Вестник МСУ. Серия: Экономические науки. – 2006. – Т. 9, № 1. – С. 8–12.
9. *Молоткова Н.* Качество услуг ИТ-аутсорсинга: организационно-технологические решения / Н. Молоткова, И. Сахаров. – Тамбов : ТГТУ, 2008. – 92 с.
10. *Осадчук А. В.* Аутсорсинг как технология повышения эффективности деятельности современных организаций / А. В. Осадчук, Н. А. Йохна // Вестник ХНУ. Серия: Экономические науки. – 2010. – Т. 3, № 3. – С. 119–122.
11. *Тридед А. Н.* Аутсорсинг / А. Н. Тридед, К. Н. Таньков, Т. А. Колодизева. – Х. : ХНЭУ, 2007. – 40 с.
12. *Шашенкова Е.* Каждый проект стремится стать неуспешным [Электронный ресурс] / Е. Шашенкова // Computerworld Россия. – 2004. – № 39. – Режим доступа : <http://www.osp.ru/>.
13. Cooper, A., Reimann, R., Cronin, D. (2007). *About Face 3: The Essentials of Interaction Design*. Indiana: Wiley Publishing, Inc. 648 p.