

## АУТСОРСИНГ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ПРАВОВИЙ ЗАСІБ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

### OUTSOURCING IN BANKING AS A LEGAL MEAN FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT IN UKRAINE

**Фадєєв А.В.,**

*начальник управління правового та методологічного забезпечення,  
аналізу банківських операцій та антикорупційної діяльності  
Департаменту аналізу банківських операцій Національного банку України*

У статті розглянуто правові можливості договору аутсорсингу впливати на розвиток підприємництва в Україні. Обґрунтовується, що поширення цього договору в банківській діяльності здатне підвищити ділову активність учасників господарського обороту. Аналізуючи договір аутсорсингу як правовий засіб, автором доведено його можливість підвищити конкурентну позицію України на світовому ринку товарів, робіт та послуг.

**Ключові слова:** договір аутсорсингу, банківська діяльність, електронний банкінг.

В статье рассмотрены правовые возможности договора аутсорсинга влиять на развитие предпринимательства в Украине. Обосновано, что распространение этого договора в банковской деятельности способно повысить деловую активность участников хозяйственного оборота. Анализируя договор аутсорсинга как правовое средство, автор доказал его возможность повысить конкурентную позицию Украины на мировом рынке товаров, работ и услуг.

**Ключевые слова:** договор аутсоринга, банковская деятельность, электронный банкинг.

There are considered the legal opportunities of outsourcing agreement to influence the enterprise development in Ukraine in the article. It is grounded that that the spread of this agreement in banking can increase the business activity of participants of economic turnover. Analyzing the outsourcing agreement as a legal mean, the author proved its ability to increase the competitive position of Ukraine in the world market of goods and services.

**Key words:** outsourcing agreement, banking activity, e-banking.

Розвиток підприємництва неможливий без економічної доцільності, а правова складова такого розвитку невід'ємно пов'язана зі створенням правових умов, необхідних для підвищення ділової активності господарюючих суб'єктів та побудови інфраструктури для такого розвитку. У сучасних умовах розвитку світової торгівлі правові засади здійснення господарських операцій повинні включати в собі не лише можливості учасників ринку укладати господарські угоди на принципах свободи та вільного волевиявлення, а й мати можливості щодо забезпечення вільного руху капіталів. А отже, дослідження правових можливостей договорів аутсорсингу в банківській діяльності для розвитку підприємництва є актуальним завданням науки господарського права.

**Метою** статті є розкриття можливостей договору аутсорсингу підвищувати ділову активність підприємців в Україні, забезпечуючи рух грошових потоків. Науково-теоретичним підґрунтям роботи стали праці О. Громова, А. Дудки, О. Зажигалкіна, В. Карасюка, П. Ревенка, М. Судейка.

Під аутсорсингом у банківській діяльності прийнято розуміти виконання певних функцій і робіт, які традиційно є «внутрішніми» і виконуються штатними працівниками, шляхом залучення зовнішніх незалежних сторін на договірній основі. Використовується для оптимізації витрат і процесів у банку [1]. Серед вітчизняних тенденцій розвитку аутсорсингових відносин особливої уваги заслуговує договорів ІТ-аутсорсингу в банківській системі України. При цьому слід мати на увазі, що банківська діяльність

має двоєдину природу: по-перше, через банківську систему забезпечується рух грошових потоків як суб'єктів господарювання, так і фізичних осіб; по-друге, банківська діяльність є видом господарської діяльності. А отже, забезпечення стабільності банківської системи та її сучасний розвиток підвищують можливості залучити кошти іноземних інвесторів і розвивати електронну комерцію.

Розглянемо головне завдання банківської діяльності – забезпечення руху грошових потоків. О.В. Зажигалкін доводить, що електронна комерція є способом ведення підприємницької діяльності, при якому обмін інформацією, укладення, проведення операцій та здійснення інших юридично значимих дій здійснюється в особливій формі – за допомогою обміну електронними повідомленнями. У межах електронної комерції волевиявлення учасників правовідносин відбувається специфічним чином – засобами електронних систем комунікацій [2, с. 4]. Таким чином, розвиток електронної комерції неможливий без проведення банківських операцій засобами електронних систем комунікацій. У зв'язку з цим виникає потреба банків надати споживачам банківських послуг доступ до електронного банкінгу, бо на сьогодні саме договори ІТ-аутсорсингу за участі банків створюють умови розвитку ІТ-банкінгу. Будучи системою, в якій обертаються кошти учасників господарського обороту, банк наражає себе на значні ризики, що пов'язані із забезпеченням електронного документообігу, електронного підпису та ідентифікації клієнта, забезпечення безпеки при

обміні електродними повідомлення тощо. А такі дії банку із застосуванням технологічних основ електронної комерції «не мають повною мірою правового захисту. Але вони є суттєвими і впливають на безпеку проведення операцій електронної комерції» [3, с. 63]. Такий стан речей, на нашу думку, вимагає від банку пошуку оптимальних шляхів забезпечення функціонування електронного банкінгу, де договір ІТ-аутсорсингу здатен вирішити як проблему безпечного доступу до комп'ютерних технологій та мережі Інтернет, так і мінімізувати ризики банку щодо проведення банківських операцій.

Стимулюючи ділову активність суб'єктів господарювання через поширення електронної комерції, банки повинні забезпечити своїм споживачам послуг можливість дистанційного управління рахунками. Таке управління повинно надати клієнту швидкий доступ до інформації про стан рахунку, можливість перерахунку коштів на інший рахунок як з метою купівлі товарів, так і оплати послуг. Функціонування електронного банкінгу із застосуванням мережі Інтернет також передбачає цілодобовий доступ до банківських послуг незалежно від місця знаходження клієнта. Отже, тенденції щодо розвитку інтернет-банкінгу дозволяють не обмежувати електронну комерцію в часі (день, ніч). Надаючи послуги інтернет-банкінгу, банки надають своїм клієнтам можливості економити час, цілодобово контролювати стан свого рахунку, здійснювати розрахунки не відвідуючи банк. Але поряд з цим банк повинен мати функціональні можливості надання таких послуг, запропонувати клієнтам зручну та зрозумілу систему користування інтернет-банкінгом, забезпечити безпеку інформації та операції. Також на вимогу чинного законодавства банк, використовуючи сучасні технології комунікацій для роботи із клієнтом на умовах дистанційного обслуговування, що не передбачає безпосереднього контакту із клієнтом під час його обслуговування [4], повинен проводити ідентифікацію клієнта [5; 6], що, на нашу думку, визначально впливає на процес надання банківських послуг із використання новітніх технологій.

Ми вважаємо, що для нормального функціонування інтернет-банкінгу банк має залучати висококваліфікованих спеціалістів у сфері ІТ-технологій. Таке залучення можливе за допомогою договору аутсорсингу. Укладаючи договір ІТ-аутсорсингу, банк залучає аутсорсера до єдиного процесу надання банківських послуг із застосуванням електронного банкінгу, вповноважуючи аутсорсера на технологічне забезпечення процесу здійснення трансакцій, зокрема: розробку програмного продукту (інтерфейсу), системне адміністрування, веб-дизайн, фахове забезпечення захисту інформації тощо.

Важливо, що взаємні права та обов'язки за названим договором створюють для банку регуляторне правове середовище для розподілу ризиків від такої діяльності. Більше того, виконуючи непрофільну для банку функцію – технологічний супровід банківської операції, аутсорсер не вступає з клієнтом банку в правовідносини, проведення банківських трансак-

цій в межах електронного банкінгу здійснюється від імені банку. Така взаємодія між банком – замовником ІТ-послуги, аутсорсером та клієнтами має низку позитивних властивостей, що підвищують загальну ділову активність учасників ринку. Однак поряд з цим електронний банкінг наражає банки та їх клієнтів на додаткові ризики. Так, банк та його клієнти стають залежними від безперебійної роботи програмного забезпечення банку, що необхідно віднести до операційного ризику. У світовій практиці управління таким банківським ризиком здійснюється на засадах Угоди Базель II, де процес управління ризиками рекомендується проводити на основі таких складових: нагляд з боку ради директорів; обґрунтована оцінка необхідної величини власних коштів (капіталу); всебічна оцінка ризиків; моніторинг та звітність; побудова та відповідність системи внутрішнього контролю [7].

Серед банківських ризиків операційний ризик є одним з основних ризиків діяльності, і саме тому Базель II визначає структуру операційного ризику через три складові: мінімальний розмір капіталу, процедури нагляду та ринкову дисципліну (розкриття) інформації. У цій угоді операційний ризик визначено як ризик збитків, що виникають у результаті неадекватних або помилкових внутрішніх процесів, дій співробітників та систем або в результаті зовнішніх подій [7]. Такий підхід до операційного ризику в банку вказує на можливі втрати як з боку банку, так і його клієнтів, однак які прояви ризику необхідно деталізувати в договорі аутсорсингу з метою уникнення чи мінімізації втрат від операційних ризиків?

На нашу думку, помилки персоналу банку в процесі роботи в спеціальних програмних продуктах необхідно віднести до внутрішніх ризиків у банку, а от збої та відмова в роботі програмного забезпечення, що супроводжують бізнес-процес чи забезпечують обробку та збереження інформації банку, є зовнішнім ризиком, збитки від якого завдано діями чи бездіяльністю аутсорсера. Така ситуація вимагає деталізації в договорі між банком та аутсорсером не лише відповідальності або розподілу відповідальності за завдані втрати, а й вимагає передбачення в договорі умов щодо контролю з боку банку діяльності аутсорсера.

П.В. Ревенко та А.Б. Дудка наголошують, що в арсеналі служби внутрішнього контролю повинні бути адаптовані до конкретних внутрішньобанківських авторизованих систем методики проведення перевірок функціонування систем електронного банкінгу на відповідність усім внутрішнім розпорядчим документам [8]. У процесі здійснення інспектування банків з питань системи оцінки ризиків регулятор звертає увагу на обов'язковість оцінки обсягів та адекватність засобів контролю за банківським програмним забезпеченням та його супроводженням, а також за іншими послугами, які здійснюються із залученням третіх осіб (аутсорсингу) [9, с. 115–149]. Національний банк України також рекомендує банкам для належного контролю за операційно-технологічним ризиком забезпечити надійне позаофісне

зберігання всіх важливих резервних документів і файлів банку; у разі використання банком послуг аутсорсингу, забезпечити чітку регламентацію таких питань: обставин, за яких можуть використовуватись послуги аутсорсингу та переліку операцій, до яких можуть бути залучені сторонні особи; процедур та критеріїв вибору постачальників послуг; моніторингу якості роботи й ризиків, пов'язаних із використанням сторонніх постачальних послуг [1]. Такий підхід до організації системи управління операційним ризиком у банку вказує на необхідність розгляду договору ІТ-аутсорсингу як засобу захисту прав та інтересів споживачів банківських послуг. При цьому важливо розуміти, які бізнес-процеси банку можуть виконуватись аутсорсерами та як забезпечити захищеність трансакцій клієнтів банку.

Відмітимо, що електронний банкінг не обмежується лише наданням послуг через мережу Інтернет, однак саме такий банківський продукт стимулює розвиток електронної комерції та дозволяє розвивати підприємницьку діяльність будь-якого суб'єкта господарювання за рахунок використання сучасних інноваційних технологій у господарській діяльності. Серед можливостей договору ІТ-аутсорсингу між банком та аутсорсером у розрізі стимулювання підприємництва в Україні, на нашу думку, необхідно відмітити: а) підвищення рівня ділової активності суб'єктів господарювання за рахунок використання електронного банкінгу в процесі купівлі та збуту товарів, робіт і послуг; б) підвищення ролі ІТ-компаній та їх спеціалізованих програмних продуктів для розвитку банківської системи в цілому та окремих банків через створення автоматизованих банківських програм та забезпечення функціонування послуг банку в дистанційному режимі; в) розвиток інтернет-банкінгу сприяє формуванню цілого комплексу банківських послуг, спрямованих на організацію функціонування електронної комерції, зокрема платіжних та торгових інтернет-ресурсів. За допомогою інтернет-банкінгу створено можливості реалізації супутніх банківських послуг, таких як страхування, телефонний банкінг тощо. А це дозволяє компаніям – партнерам банку просувати їхні продукти на ринку за допомогою технологічних можливостей банку партнера; г) створення множинності банківських програм для реалізації інтернет-банкінгу відповідає принципу «свободи договору», де споживачі банківських послуг мають вибір між банками та їх інтернет-послугами, які задовольняють саме їх потреби.

За даними дослідження компанії «Простобанк Консалтинг» станом на 25.11.2013 р., послуги інтернет-банкінгу пропонують 38 банків з числа 50-ти лідерів за активами... Але ще стрімкіше зростає попит на дистанційні послуги банків. «Кількість користувачів онлайн-банкінгу збільшується. У цьому році приріст користувачів інтернет-банкінгу нашого банку становив близько 30%. Одночасно зростає кількість активних користувачів та кількість виконуваних ними операцій». Абсолютна більшість – 30 банків з 38-ми – пропонують скористатися своїм інтернет-банкінгом безкоштовно. В останніх восьми

установах підключення послуги буде платним; п'ять установ стягують також плату за обслуговування [10]. Отже, з упевненістю можна стверджувати, що інтернет-банкінг актуалізує укладення договорів ІТ-аутсорсингу за участю банків. Це зумовлено метою функціонування банку – отримання прибутку, де прибуток формується за рахунок прибутковості та кількості реалізованих банківських послуг.

Прибутковість банківської діяльності на основі розвитку ІТ-банкінгу досягається й завдяки активному розвитку систем дистанційного обслуговування. Це дає банкам змогу одночасно знизити свої адміністративні витрати і забезпечити клієнтам вищу якість обслуговування, ширший спектр нових видів сервісу для підвищення зручності користування банківськими послугами та заощадження часу [11]. Дистанційне банківське обслуговування клієнтів прямо впливає на реорганізацію структури банків. Так, у сучасних умовах «оптимізація регіональної мережі фінансових установ (закриття філій та відділень), яка набула широких обертів у 2013 році, станом на 1 грудня «долучила до історії» 498 підрозділів» [11].

Тобто наведені дані свідчать, що банківський сектор економіки стрімко реформується за рахунок збільшення питомої ваги аутсорсингових послуг на ринку. Це, зокрема, стосується ІТ-послуг та їхніх економічних властивостей знижувати витрати банку на організацію процесу надання банківських послуг споживачам.

Сьогодні правове регулювання аутсорсингу в банківській системі здійснюється виключно в межах методичних рекомендацій Національного банку України, схвалених Постановами Правління НБУ від 15.03.2004 № 104 та від 02.08.2004 № 361. Однак, на нашу думку, зростаючі масштаби укладення договорів аутсорсингу за участю банків вимагають розробки методичних рекомендацій для банків. Такі рекомендації мають містити складові процесу організації співпраці з аутсорсерами та основних засад регламентації договору аутсорсингу за участю банку.

Підсумовуючи викладене, зазначимо, що: 1) застосування договорів ІТ-аутсорсингу в банківській системі України стимулює розвитку електронної комерції, як одного за сучасних напрямків розвитку підприємництва; 2) розширення кола банківських послуг із застосуванням мережі Інтернет та залучення висококваліфікованих спеціалістів для організації таких бізнес-процесів банку підвищує якість банківських послуг, що в підсумку підвищує як стійкість банківської системи, так і її привабливість для іноземних інвесторів; 3) для підвищення ефективності інтернет-банкінгу банки можуть укладати як договори ІТ-аутсорсингу, так і договори щодо організації системи управління банківськими ризиками; 4) договори аутсорсингу, що застосовуються для організації банківської діяльності як виду прибуткової господарської діяльності, створюють правові умови функціонування дистанційного обслуговування споживачів банківських послуг на основі новітніх технологій; дозволяють покращити обслуговування клієнтів банку та розширити клієнтські бази за ра-

хунок ефективності роботи кол-центрів; реклама та банківський брендинг також можуть реалізовуватися на засадах договору аутсорсингу. Такі послуги банків також можна назвати послугами, що мають соціальну спрямованість; 5) застосування договорів аутсорсингу в банківській системі України повинно супроводжуватися методичними рекомендаціями Національного банку України щодо ведення банками

такої діяльності; 6) розвиток фінансових ринків та фінансової інфраструктури на основі договорів аутсорсингу сприяє розвитку інших видів діяльності, зокрема ІТ-послуг, що загалом підвищує конкурентну позицію України на світових ринках та створює умови для залучення іноземного капіталу в національну економіку та гармонізує її з економічними системами світу.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України : Постанова Правління НБУ від 02.08.2004 р., № 361 // Законодавчі і нормативні акти з банківської діяльності. – 2008. – № 12.
2. Зажигалкин А.В. Международно-правовое регулирование электронной коммерции : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : спец. 12.00.10, 12.00.03 / А.В. Зажигалкин. – СПб., 2005. – 19 с.
3. Карасюк В.В. Електронна комерція: проблеми правового забезпечення трансакцій / В.В. Карасюк, М.А. Судейко. // Правова інформатика. – 2009. – № 2(22) – С. 54-64.
4. Про внесення змін до Положення про здійснення банками фінансового моніторингу : Постанова Правління НБУ від 31.01.2011 р., № 22 // Офіц. вісн. України. – 2011. – № 28. – Ст. 1203.
5. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму : Закон України від 28.11.2002 р., № 249-IV // Офіц. вісн. України. – 2002. – № 50. – Ст. 2248.
6. Про затвердження Положення про здійснення банками фінансового моніторингу : Постанова Правління НБУ від 14.05.2003 р., № 189 // Офіц. вісн. України. – 2003. – № 22. – Ст. 992.
7. Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала: уточненные рамочные подходы: (Базель II). – Швейцария: Базельский комитет по банковскому надзору, 2004. – 266 с.
8. Ревенко П.В. Электронный банкинг: организация внутреннего контроля над операционным риском / П.В. Ревенко, А.Б. Дудка // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке. – 2008. – № 5.
9. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків» : Постанова Правління НБУ від 15.03.2004 р., № 104 // Законодавчі і нормативні акти з банківської діяльності. – 2008. – Вип. 12(153). Спец. вип. Ч. 3. – С. 115-149.
10. Онлайн-банкінг від українських банків: що пропонують у 2013 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ua.prostobank.ua/e\\_banking/statti/onlayn\\_banking\\_vid\\_ukrayinskih\\_bankiv\\_scho\\_propouyut\\_u\\_2013\\_rotsi](http://ua.prostobank.ua/e_banking/statti/onlayn_banking_vid_ukrayinskih_bankiv_scho_propouyut_u_2013_rotsi).
11. Громов О.В. Україні на хвилі розвитку ІТ-банкінгу триває скорочення відділень та філій фінустанов / О.В. Громов // Урядовий кур'єр. – 2013. – 14 грудня.