

Фітас Н.Ю.

## АУТСОРСИНГ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

*В статті розглядаються питання щодо розвитку аутсорсингу в банківській сфері, аналізуються його проблемні аспекти. Зосереджено увагу на можливостях та ризиках застосування аутсорсингу у підвищенні ефективності бізнесу. Обґрунтовано необхідність впровадження та використання аутсорсингу як ефективного інструменту управління в діяльності банку.*

**Ключові слова:** банківська установа, аутсорсинг.

## ВСТУП

В умовах фінансової кризи питання виживання стало ключовим для більшості компаній і банківські установи не стали винятком. Нові реалії змусили переглянути підходи до організації бізнесу, зокрема, у сфері оптимізації витрат, а аутсорсинг почав розглядатися як один з інструментів антикризового управління.

Актуальність досліджуваного питання пов'язана з зростаючою потребою банківських інститутів в поліпшенні якості наданих послуг або продуктів з одночасним зменшення їх собівартості і часу, необхідного для формування даної послуги або продукту для клієнта, розробленням організаційних основ застосування аутсорсингу в банках і побудови загального алгоритму перекладу окремої функції або бізнес-процесу банку на аутсорсинг, а також необхідністю в методологічних принципах визначення тих чи інших функцій, які доцільно передавати на виконання і керування сторонній організації, аналізом ризиків банківського аутсорсингу.

Проблематиці аутсорсингу присвячені велика кількість теоретичних досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, зокрема: Анікін Б.А., Бусигін А.В., Готтшталк П., Єрмошина Є.Л., Кадиев Т., Календжян С.О., Троцькі М., Хейвуд Дж. Б., Григорак М.Ю., Зозульов О.В., Крикавський Є.В., Ковальчук С.В., Кузьмін О.Є., Лігоненко Л.О., Манойленко О.В., Матвій І.Є., Петрович Й.М., Постан М.Я., Окландер М.А., Чухрай Н.І. тощо. В роботах цих вчених вивчаються та розкриваються питання сутності аутсорсингу, обґрунтування переваг та недоліків, які він забезпечує, ризиків, які супроводжують цей процес, однак немає узагальнюючого й загальноприйнятого визначення поняття «аутсорсинг», недостатньо уваги приділено механізму аутсорсингу як системи, яка ґрунтується на взаємодії із зовнішнім середовищем і спрямована на ефективне функціонування та розвиток установи, практично ніхто з дослідників не розглядав аутсорсингові операції як інструмент підвищення ефективності здійснення антикризових процедур.

Мета статті полягає у вивченні особливостей аутсорсингу в банківській діяльності та дослідженні перспектив розвитку аутсорсингу в Україні.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У науковій літературі не існує єдиних підходів до визначення поняття „аутсорсинг”. Термін „аутсорсинг” запозичений з англійської мови (outsourcing від „outside resource using”) та дослівно перекладається як використання чужих ресурсів.

Банківський аутсорсинг (або аутсорсинг в банківській сфері) розглядається як процес повної або часткової передачі банком окремих функцій або бізнес-процесів для виконання сторонній організації, яка виступає в якості виконавця послуг і здійснює управління процесом реалізації даної послуги або бізнес-процесу в рамках власної діяльності [4, с.10]. При цьому розрізняють «позитивне і негативне визначення» аутсорсингу. «Негативне» припускає, що банки не мають право передавати сторонній організації функції, що вимагають банківської ліцензії, або підлягають контролю і регулюванню з боку наглядових органів, а «позитивне» передбачає те, що передача на аутсорсинг окремих функцій не залежить від того, ліцензована дана операція чи ні і чи підлягає вона регулюванню з боку наглядових органів. [6, с.9; 10]

В умовах конкуренції передача функцій може розглядатися як ідеальне рішення, що забезпечує оптимізацію витрат з метою підвищення ефективності банківської установи. До основних переваг аутсорсингу можна віднести стратегічні, якісні та кількісні вигоди, зокрема для комерційного банку це буде зосередження на основній діяльності, спрощення організаційної структури, зниження собівартості проектів завдяки ефекту масштабу, передбачуваність витрат, усунення дублювання функцій, поліпшення якості послуг, використання передових технологій та досвіду кваліфікованого персоналу тощо. Серед аргументів проти аутсорсингу варто відмітити ризик витоку конфіденційної інформації, недостатній рівень професіоналізму персоналу аутсорсингової компанії, аутсорсер завжди є менш керованим, ніж внутрішній підрозділ, операційний ризик тощо.

Активне використання аутсорсингу в банківській діяльності розпочалося в 90-х роках

© Фітас Наталія Юрївна, викладач кафедри фінансів і банківської справи ДВНЗ «Ужгородський національний університет», e-mail: [fitas\\_natali@ukr.net](mailto:fitas_natali@ukr.net)

XXст. Нині основними мотивами, що призводять до аутсорсингу у банківській діяльності, є зменшення витрат (89%), доступ до нових технологій (60%), концентрація уваги банку на основній діяльності (58%), використання ефекту масштабу (29%), вивільнення ресурсів (24%), збільшення якості послуг (24%), зростання гнучкості бізнесу (16%) [2].

Найчастіше через угоди аутсорсингу банки отримують послуги, пов'язані з інформаційними технологіями (ІТ). Згідно з дослідженням Everest Group, американської дослідницької компанії, майже 60% активних угод із аутсорсингу на ринку банківських, фінансових услуг та страхування складаються з великих контрактів на суму понад \$25 млн. Більшість великих банків, як і раніше, використовують аутсорсинг розробок програмного забезпечення і технічного обслуговування. Обсяги цього ринку тільки у банківському секторі сьогодні оцінюються у близько \$72-80 млрд., причому майже 70% його за вартістю контрактів припадає на п'ять найбільших компаній-провайдерів даних послуг. Близько 15% аутсорсингу у банківському секторі складає аутсорсинг бізнес-процесів. Найпотужнішими споживачами аутсорсингу серед банків є ті, що розташовані в США та Великобританії. Натомість основним осередком аутсорсингових компаній є азійські країни. Тим не менше, хоча Азія продовжувала очолювати активність у цій сфері, центри аутсорсингу поступово поширюються й у інших регіонах. Так, лише у 2010 році було відкрито 39 нових центрів в Індії, 32 – в Східній Європі, 27 – в Латинській Америці, 25 – у Філіппінах, 16 – в Китаї і 6 – в Африці [2].

Індія, де розташовано багато мультинаціональних компаній, є піонером в аутсорсингу бізнес-процесів. Тільки за 2010 рік ця країна експортувала послуг із ІТ-аутсорсингу та аутсорсингу бізнес-процесів майже на \$50 млрд., і зайнято у цій сфері було близько 2,5 млн. осіб. Тим не менше, багато великих світових банків, таких як ABN Amro, Deutsche Bank та Bank of America, в основному воліють працювати зі «своїми» компаніями, вони не передають окремі види робіт на аутсорсинг стороннім компаніям, а створюють свої дочірні структури, які спеціалізуються на певному виді діяльності і обслуговують виключно інтереси холдингу, до складу якого вони входять.

Протягом останніх років на світовому ринку аутсорсингу в сфері фінансів та бухгалтерського обліку простежується тенденція зниження вартості цих послуг на 6-8% на рік, що викликано посиленням конкуренції серед аутсорсингових компаній, а також з більшою автоматизацією процесів управління фінансами та бухгалтерського обліку, що сприяє зменшенню працёмісткості виконуваних робіт.

Свою історію аутсорсинг в Україні розпочинає у 1993 році з надання ІТ-послуг банку «Інко» його дочірньою компанією «Інкософт», до якої були переведені розробники програмного забезпечення банківської установи [9, с.84]. Сприяв розвиткові аутсорсингових послуг і прихід на вітчизняний ринок іноземних банківських установ. А фінансова

криза у свою чергу тільки пошавила розвиток ринку аутсорсингових послуг, заставивши банки оптимізувати витрати.

На сучасному етапі значна кількість банків використовує ті чи інші аутсорсингові послуги. Найбільш розвиненим сектором на цьому ринку є ІТ-аутсорсинг. Ринок ІТ-аутсорсингу в Україні оцінюється в 530 млн. дол. на рік, при цьому український ринок аутсорсингу в галузі інформаційних технологій, очолює трійку лідерів по аутсорсингу в регіоні Центральної та Східної Європи одночасно з румунським та угорським ринками. Загальна кількість ІТ-професіоналів в Україні становить близько 14,4 тис. осіб [10].

Серед банківських установ, що використовують ІТ-аутсорсинг, можна назвати, наприклад, «Плюс Банк», який підвів попередні підсумки роботи по договору ІТ-аутсорсингу, який діє з лютого 2008 року і передбачає обслуговування половини із 46 відділень фінансової установи в Закарпатській, Івано-Франківській, Львівській і Тернопільській областях, з компанією VERNA. Результатом цієї співпраці є зменшення на 20% витрат банку на ІТ. [1] Укрсоцбанк також уклав угоду аутсорсингу на обслуговування своїх ІТ-систем вартістю 200 млн. доларів на 10 років з компанією ІВМ, яка протягом дії договору буде займатися управлінням і підтримкою програмного забезпечення, систем центрів обробки даних, ІТ-систем, парку банкоматів банку тощо [5].

З 2009 року ЗАТ «Український процесінговий центр» (UPC) почав надавати аутсорсингові послуги для ВАТ «Райффайзен Банк Аваль» із обслуговування банкоматів у Київській області (до цього часу на аутсорсинговому обслуговуванні UPC знаходилися понад 215 банкоматів і 25 інформаційних кіосків Райффайзен Банку Аваль у м.Києві). Одна з функцій, яку здійснює UPC в рамках аутсорсингу, — автоматичне прогнозування готівки в банкоматах. Запровадження системи Morphis та її адаптація до потреб українського ринку допомагає робити прогнози завантаження готівки швидше та ефективніше, а це, в свою чергу, оптимізує використання готівкових коштів у банку, а також процес інкасації та забезпечення готівкою банкоматів. [11]

Крім інформаційних систем на аутсорсинг вітчизняні банківські установи передають також інші функції. Зокрема, Промінвестбанк у 2009 році передав аутсорсеру (HR-холдингу) всі розрахунки заробітної плати працівників банку, включаючи регіональні підрозділи. [7] А Приватбанк у 2011 році передав на аутсорсинг функції управління парком друкарської техніки, його ремонту та обслуговування, а також обов'язки з постачання витратних матеріалів та надання єдиної звітності на всій території присутності профільному провайдеру - компанії Хегох. [8] Банк «Надра» в 2013 році на аутсорсинг передав частину кредитного портфеля розміром в 1,3 млрд.грн., в який ввійшли кредитні картки, кеш-кредити і блок кредитів ЗАТ «Догмат-Україна», колекторським компаніям «УкрБорг», «ПримоКоллект», «Універсальна

колекторська група) і «Вердикт» з метою оптимізації витрат фінансової установи. [3]

Нині аутсорсингові послуги надають компанії «Український процесинговий центр», «Укркарт», ССГ, «УкрБорг», CredEx, «УкрФінанси», «Еколл», SoftServe, GlobalLogic, Luxoft, EPAM, OS-Direct, «Актив», «ВОЙП Технології», «Ситронікс ІТ Україна», «Інком», «Міратех», Contactics тощо [9, с.90].

## ВИСНОВКИ

Сьогодні аутсорсинг як один із шляхів оптимізації витрат та підвищення ефективності отримує все більшу популярність в вітчизняній банківській діяльності та з інструменту антикризового управління в умовах фінансової кризи перетворюється в свого роду корпоративну моду.

Аутсорсинг можна розглядати з різних позицій – як процес, діяльність чи партнерство.

Використання аутсорсингу банківськими установами сприяє впровадженню новітніх технологічних розробок, підвищенню фінансової освітченості населення, поліпшенню якісного рівня обслуговування клієнтів, підвищенню привабливості банківського сектору для інвесторів, розвитку внутрішньої конкуренції.

Однак вітчизняний аутсорсинговий ринок ще формується. Спектр послуг аутсорсингу для

банківських установ широкий – введення бухгалтерії, інформаційних систем, повернення проблемної заборгованості, обслуговування та ремонт техніки, розробка банківських продуктів, їх продаж, юридичне забезпечення діяльності, керування базами даних, маркетинг, охорона, прибирання тощо.

На сучасному етапі на розвиток банківського аутсорсингу в Україні істотно впливають такі чинники як нездатність порахувати повну собівартість та ефект вигоди від аутсорсингової послуги, відсутність нормативної бази з регулювання процесів аутсорсингу в банківській сфері, психологічні фактори (недовіра до сторонньої компанії), ризик витоку конфіденційної інформації, відсутність досвіду використання аутсорсингової послуги тощо.

Подальші напрямки розширення масштабів і вдосконалення форм банківського аутсорсингу на вітчизняних теренах першочергово охоплюють необхідність удосконалення законодавчої бази та розробка нормативно-правових документів, що регулюють аутсорсинг в банківській сфері, розробку загальної методології управління ризиками аутсорсингу, а також здатності аутсорсингових компаній забезпечити дотримання стандартів ефективності, системності, послідовності, законності, безпечності та прозорості надання послуг.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аутсорсинг от VERNA позволил «Плюс Банку» на 20% сократить расходы на ИТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://ko.com.ua/outsorsing\\_ot\\_verna\\_pozvolil\\_plyus\\_banku\\_na\\_20\\_sokratit\\_rashody\\_na\\_it\\_43719](http://ko.com.ua/outsorsing_ot_verna_pozvolil_plyus_banku_na_20_sokratit_rashody_na_it_43719)
2. Аутсорсинг фінансових послуг: розвиток триває [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.securities.org.ua/securities\\_paper/review.php?id=687&pub=5346](http://www.securities.org.ua/securities_paper/review.php?id=687&pub=5346).
3. Банк «Надра» передал на аутсорсинг колекторам беззалоговые кредиты объемом 1,3 млрд грн. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ux.ua/ru/issuer-m/51/19248/20130409-bank-nadra-peredal-na-outsorsing.aspx>.
4. Белоглазовой Г.Н. Банковский аутсорсинг: теоретические и практические аспекты: Учебное пособие / Г.Н. Белоглазовой.– СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010.– 144 с.
5. Губарь Е. Преданность бренду Укрсоцбанк заключил длительный контракт с IBM [Электронный ресурс] / Е. Губарь// Коммерсантъ Украина. – 2012. - №19. – Режим доступа: <http://www.kommersant.ua/doc/1868953/print>.
6. Манойленко О.В. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління / О.В. Манойленко // Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту. Сер. Екон. науки. — 2006. — 9, №1. — С.8-12.
7. Мирошниченко В. Аутсорсинг зарплат: опыт украинских компаний / В. Мирошниченко, Е. Щеглова // «Инвестгазета» - 2011. - №11 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.investgazeta.net/praktika/outsorsing-zarplat-opyt-ukrainskih-kompanij-160988/>.
8. ПриватБанк передал офисную печать в украинских и российских офисах на аутсорсинг Хегох [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://b2blogger.com/pressroom/177598.html>.
9. Степаненко В. Аутсорсинг ИТ-услуг набирает обороты / В.Степаненко // Сети и бизнес. – 2010. - № 1. - С.82-90.
10. Хомутенко Л.И. Международный аутсорсинг и перспективы его развития в Украине [Электронный ресурс] / Л.И. Хомутенко, И.О. Черних // – Режим доступа: [http://dSPACE.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/1124/1/05\\_2010.pdf](http://dSPACE.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/1124/1/05_2010.pdf).
11. UPC починає аутсорсинг банкоматів Райффайзен Банку Аваль у Київській області [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aval.ua/press/news/?id=48462>

Одержано 02.03.2014 р.