

УДК 330.341.1: 338.432

Р. В. Лавров,

к. е. н., доцент, доцент кафедри банківської справи,

Чернігівський державний інститут економіки і управління, м. Чернігів

## АУТСОРСИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БАНКІВСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОЇ СФЕРИ

R. Lavrov,

cand. econ. sci., associate professor, associate professor of the Banking Department,

Chernihiv State Institute of Economics and Management, Chernihiv

### OUTSOURCING AS INNOVATIVE TECHNOLOGY OF INCREASE OF EFFICIENCY OF BANK SERVICING OF SUBJECTS OF AGRARIAN SPHERE

У статті досліджено генезис і специфіку поняття "аутсорсинг", основні види аутсорсингових послуг й можливості їх отримання з метою посилення конкурентних позицій банку на фінансовому ринку. Узагальнено рушійні мотиви та 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 при обслуговуванні банками суб'єктів агросфери. Викладено авторське бачення та оригінальні підходи до вирішення актуального наукового завдання.

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.

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

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

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасному економічному просторі фінансова діяльність банків стрімко набуває ознак інтенсивного характеру, що зумовлює формування нових концепцій організації та управління її розвитком. В умовах ринкової системи господарювання при обслуговуванні суб'єктів аграрної сфери дедалі більше значення відіграють інноваційно-фінансові технології, зокрема аутсорсинг, які забезпечують прибутковість і фінансову стабільність банків у конкурентному середовищі. Комерційного успіху досягають лише ті банки, які гарантують високу якість банківських продуктів і послуг при мінімальному обсязі інвестиційних вкладень. Однак умови прийняття фінансових рішень ускладнюються, оскільки постійно необхідно використовувати інноваційно-фінансові технології, шукати шляхи збільшення ефективності [11]. Однією з інноваційних технологій підвищення ефективності

обслуговування суб'єктів агросфери, що сприяє розвитку фінансової діяльності й можливості посилення конкурентних переваг банку на ринку через оптимізацію бізнес-процесів та якості продуктів і послуг, вважається аутсорсинг. Для України ця інноваційна технологія є відносно новою та не повністю вивченою.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Спроби дослідити аутсорсинг та виявити проблеми його застосування постійно робилися в низці наукових праць наступними вченими: Б. Анікіним, О. Білорусом, О. Бовсуновським, С. В'ялим, Т. Гавриленко, О. Гаврилюком, М. Євдокимовим, М. Йохною, С. Календжяном, Т. Колодізєвою, О. Маноїленком, Н. Молотковою, І. Сахаровим, К. Таньковим, О. Тридідом та ін. Водночас, відношення до позитивних і негативних аспектів вико-

ристання аутсорсингу банками при обслуговуванні суб'єктів аграрної сфери є неоднозначним.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою представленої статті є визначення сутності аутсорсингу та можливості його застосування як інноваційної технології підвищення ефективності обслуговування суб'єктів аграрної сфери банками, демаскування ряду переваг і недоліків аутсорсингу, здійснення комплексного моніторингу існуючих проблем його використання в контексті банківських реалій та сучасного фінансового простору, а також розробка наукових підходів до їх вирішення.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Аутсорсинг (від англ. outsourcing (outer-source-using) — залучення зовнішніх ресурсів) — це передавання стороннім організаціям частини функцій з обслуговування діяльності підприємства, які гарантують відповідний рівень якості та ефективності їх виконання на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій. Тому під терміном "аутсорсинг" зазвичай розуміється передача сторонній організації деяких бізнес-процесів або частини виробничих функцій. Аутсорсинг у найбільш поширеному тлумаченні означає передачу другорядних функцій чи бізнес-процесів господарюючого суб'єкта і пов'язаних із ними активів в управління професійному підряднику (аутсорсеру) [3].

Метою аутсорсингу є збільшення прибутковості економічного суб'єкта шляхом поліпшення результативності діяльності, зниження ризиків і витрат, підвищення конкурентоспроможності послуг та продукції завдяки залученню зовнішніх контрагентів, що спеціалізуються на виконанні непрофільних для підприємства функцій.

У 30-х роках ХХ ст. почали з'являтися перші приклади аутсорсингу, коли на заводах Г. Форда використовували послуги сторонніх організацій для зниження витрат на внутрішні постачально-збутові операції. Проте вже у 80-х роках спостерігається активне його застосування іноземними корпораціями як інструменту зменшення витрат і підвищення якості послуг. Нині близько 54% загальних витрат зарубіжних компаній на закупівлю ресурсів складають витрати на оплату аутсорсингових послуг, вартість яких у 2 рази перевищує суму на придбання сировини й виробничих матеріалів. Як відомо, найбільш популярними сферами діяльності аутсорсерів є: ІТ-послуги, бухгалтерія, управління кадрами, маркетинг, логістика, документообіг, впровадження проектів (програмні продукти для ефективного розподілу та зберігання інформації в архівах) і т.д. [7].

Сукупність аутсорсингових послуг умовно можна поділити на такі види: аутсорсинг у сфері інформаційних технологій; аутсорсинг бізнес-процесів, які не є основними у діяльності економічного суб'єкта (аутсорсинг постачально-збуто-

вих операцій, управління персоналом і рекламними акціями, маркетинг, ведення бухгалтерського обліку, прибирання приміщень (клінінг), організація громадського харчування, надання охоронних послуг, озеленення території); виробничий аутсорсинг; аутсорсинг персоналу (аутстафінг) тощо. На думку віце-президента TietoEiator Banking & Insurance М. Йліламмі, аутсорсинг у Західній Європі — швидко зростаючий сегмент ринку послуг (за даними різних дослідних компаній річний приріст складає від 8 до 11%). Він найбільш затребуваний у таких галузях, як виробництво, державний сектор економіки й банківська галузь. При цьому найчастіше використовується передача функцій з управління інфраструктурою [9].

Домінуючими спонукальними мотивами при прийнятті рішення щодо застосування аутсорсингу для економічних суб'єктів є потреба покращення обслуговування клієнтів, зниження витрат, підвищення гнучкості діяльності та концентрація на основних її видах, уникнення додаткових капіталовкладень, мінімізація ризиків. Вважається, що використання аутсорсингу ефективно на етапі внутрішніх змін економічного суб'єкта (реструктуризація, реорганізація, процес злиття і поглинання), розширення діяльності, коли вартість неосновних бізнес-процесів є непропорційно високою, а також, якщо економічний суб'єкт не спроможний забезпечити відповідний рівень сервісу для своїх клієнтів.

Деякі дослідники стверджують, що послугами аутсорсерів економічно доцільно та вигідно скористатися лише за наявності значних проблем у банківській діяльності. Інші вчені впевнені, що аутсорсинг повинен бути стратегічною основою функціонування кожного банку, а для цього необхідно правильно вибрати процеси, які краще будуть виконані спеціалізованими організаціями. На нашу думку, поняття аутсорсингу не варто спрощувати, розуміючи його як купівлю операцій в сторонніх організацій, що могли б здійснюватися банком самостійно [5]. Підтримуємо позицію С. Календжяна, який наполягає на тому, що аутсорсинг є частиною стратегії управління, а не просто видом партнерської взаємодії чи кооперації [6]. Так, на протипагу субпідряду, аутсорсинг — це стратегія управління компанією, що припускає певну реструктуризацію внутрішньокорпоративних процесів та зовнішніх її відносин [1].

Тобто аутсорсинг передбачає передачу обов'язків й відповідальності за надання компаніям-партнерам по бізнесу певних послуг. Основним фактором щодо залучення сторонніх організацій до банківських операцій є недостатність внутрішніх можливостей, визначеної кількості та якості ресурсів. Таким чином, екстерналізація функцій стороннім виконавцям існує тривалий період часу і аутсорсинг вважається логічним продовженням принципів, закладених в ідею поділу праці.

О. Маноїленко узагальнено наводить такі основні підходи до дефініції поняття "аутсорсинг": залучення зовнішніх джерел для ведення роботи, яка зазвичай виконувалась наявним персоналом із використанням власних ресурсів; передавання окремих функцій зовнішнім виконавцям; політика менеджменту компанії, що передбачає управління важливими, але не основними напрямками її діяльності, спеціалізованими субпідрядниками; стратегія зниження витрат за рахунок делегування деяких сфер діяльності стороннім організаціям; атрибут сучасної моделі господарювання, що базується на міжнародній спеціалізації та поділі праці; механізм передачі сторонній фірмі частини бізнес-процесів, а також прав, обов'язків і відповідальності стосовно конкретного виду роботи; різновид комп'ютерних послуг, які надають спеціалізовані організації своїм клієнтам (банкам, страховим компаніям і т.д.) [8].

Для досягнення ефективності процес впровадження аутсорсингу банками доцільно розділити на певні блоки: перевірка процесів і функцій; визначення критеріїв оцінки щодо необхідності передачі бізнес-процесів чи функцій на аутсорсинг; зіставлення витрат за різними схемами передачі та виконання; оцінка наслідків застосування аутсорсингу; добір аутсорсера; встановлення відповідного рівня взаємозв'язків аутсорсера і банку; укладання договору з аутсорсером; моніторинг діяльності аутсорсера; аналіз результатів і розробка коригуючих заходів [4].

У ході реалізації банківського аутсорсингу при обслуговуванні суб'єктів аграрної сфери виділяють наступні етапи: формування аутсорсинг-замовлення; вибір постачальника аутсорсингових послуг; підписання угоди про співпрацю; контроль дотримання вимог контракту та економічна оцінка ефективності. До найвагоміших стимулюючих чинників введення аутсорсингу можна віднести: прописати в договорі розмір премії за перевищення зафіксованих нормативів; передбачити санкції за порушення умов угоди; постійно проводити тендери та конкурси; вибір опції "VIP-клієнт"; можливість передачі іншій стороні частини власних активів; порядок утворення спільного підприємства.

У довгостроковій перспективі використання банківського аутсорсингу при обслуговуванні суб'єктів аграрної сфери спрямовано на утримання стабільних ринкових позицій, що виражається у формуванні репутації надійного банку, розширенні клієнтської бази, налагодженні міцних партнерських зв'язків із сільськогосподарськими підприємствами.

На переконання А. Купера, основою економічного зростання є підвищення привабливості та якості банківських продуктів або послуг, що неможливо за рахунок зменшення витрат [13]. Водночас, ІТ-менеджер Ford Motor Company (Росія) І. Ковальов стверджує: "Зниження витрат є важливим спонукаючим фактором до аутсорсингу. Проте не слід його застосовувати з єдиною метою — зекономити. Основна ціль — не займатися не-

профільним бізнесом і тим самим зняти з компанії пов'язані з цим турботи" [12]. Авторитетний діловий журнал Fortune інформує, що нині 90% фінансових установ використовують аутсорсинг хоча б одного бізнес-процесу.

В Україні банківський аутсорсинг перебуває на початковій стадії свого розвитку. Характерною особливістю є фрагментарність та епізодичність його застосування, тоді як специфіка даної операції лежить у комплексності й інтегральному підході до вирішення проблем. Бізнес-процеси, які найчастіше передаються аутсорсерам передбачають управління персоналом, фінансовий аналіз, ІТ-забезпечення, проведення маркетингових досліджень, рейтингові та транспортні послуги тощо.

Аутсорсинг має як очевидні переваги, так і певні недоліки порівняно з іншими формами обслуговування клієнтів. До якісних його переваг відносять: зростання показників рентабельності та прибутку; залучення прогресивного досвіду; стійкість і надійність діяльності; підвищення темпів розвитку та ін. Серед явних недоліків аутсорсингу можна відмітити: порушення договору конфіденційності; дещо вища вартість аутсорсингових послуг; можливість банкрутства аутсорсера; ризик низькоякісного сервісу; ймовірно подальше підвищення цін; загроза втрати контролю над окремими видами діяльності; аутсорсинг може дати лише разовий фінансовий ефект. Результати досліджень міжнародної компанії Deloitte Consulting LLP засвідчують, що впровадження аутсорсингу супроводжується деякими проблемами: неорядність підрядників або ділових партнерів, низькі стандарти якості та ефективності аутсорсингових послуг, складність прийняття управлінських рішень, обмежений доступ і втрата інформації, відсутність економії та приховані витрати, низький рівень гнучкості системи управління та керівництва, одностороння зміна умов контракту [8].

Отже, ринок аутсорсингу в Україні перебуває на етапі формування, тому вітчизняні банки не змогли оцінити переваги застосування цієї інноваційної технології. Крім того, нерегульованими залишаються правові відносини між замовником і виконавцем аутсорсингових послуг, відсутній чіткий розподіл ризиків між сторонами тощо.

## ВИСНОВКИ

Обслуговування суб'єктів аграрної сфери банками повинно базуватися на сучасних інноваційно-фінансових тенденціях, що актуально в умовах посилення конкуренції на ринку, коли негнучкість і повільна адаптація банків до змін зовнішнього середовища, а також нерішучість щодо передачі частини функцій спеціалізованим компаніям руйнівним і стримуючим чином позначається на підвищенні їх конкурентоспроможності. Аутсорсинг є новою і достатньо потужною інноваційною технологією, ефективно застосування якої вимагає проведення глибокої аналітичної й організаційної роботи, об'єктивного оцінювання очікуваних по-

точних результатів і довгострокових наслідків. Така співпраця між діловими партнерами гарантує додаткові можливості залучення фінансових, матеріальних і нематеріальних резервів інших суб'єктів з метою досягнення успіху в бізнесі [8].

Експерти вважають, що використання аутсорсингу може значно підвищити ефективність банківського обслуговування суб'єктів аграрної сфери. При цьому не можна розглядати ефективність лише одного бізнес-процесу, що делегується аутсорсеру, необхідно порівняти, як зміниться ефективність діяльності в цілому [2]. Очевидно, що в плані організаційного розвитку корпоративної культури, оснащення сучасною технікою та обсягу фінансових ресурсів банки помітно випереджають суб'єктів агросфери. Введення аутсорсингу спрощує процедуру отримання доступу до грошових коштів, які мають аутсорсери. Проте не вистачає єдиного методологічного підходу, що дозволяє об'єктивно оцінити рівень ефективності самостійного виконання бізнес-функцій та із залученням сторонніх виконавців.

#### Література:

1. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / Под ред. Б.А. Аникина. — М.: Инфра-М, 2003. — 192 с.
2. Білорус О.Г. Глобальний конкурентний аутсорсинг: монографія / О.Г. Білорус, О.В. Гаврилюк. — К.: КНЕУ, 2010. — 349 с.
3. Бовсунувський О.М. Аутсорсинг в аграрному бізнесі / О.М. Бовсунувський, С.О. В'ялий // АМАКО-інформ. — 2010. — № 3—4. — С. 2—5.
4. Гавриленко Т.В. Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління / Т.В. Гавриленко // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — № 1 (91). — С. 104—109.
5. Евдокимов Н.А. Аутсорсинг и инсорсинг как инструменты управления затратами [Электронный ресурс] / Н.А. Евдокимов // Системотехника. — 2004. — № 2. — Режим доступа: <http://systech.miem.edu.ru/>
6. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С.О. Календжян. — М.: Дело, 2003. — 272 с.
7. Лученко В. Виробничий аутсорсинг [Електронний ресурс] / В. Лученко. — Режим доступа: <http://www.luchenko.com/>
8. Манойленко О.В. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління / О.В. Манойленко // Вісник МСУ. Серія: Економ. науки. — 2006. — Т. 9. — № 1. — С. 8—12.
9. Молоткова Н.В. Качество услуг ИТ-аутсорсинга: организационно-технологические решения / Н.В. Молоткова, И.С. Сахаров. — Тамбов: ТГТУ, 2008. — 92 с.
10. Осадчук О.В. Аутсорсинг як технологія підвищення ефективності діяльності сучасних організацій / О.В. Осадчук, М.А. Йохна // Вісник ХНУ. Серія: Економ. науки. — 2010. — Т. 3. — № 3. — С. 119—122.

11. Тридід О.М. Аутсорсинг / О.М. Тридід, К.М. Таньков, Т.О. Колодізева. — Харків: ХНЕУ, 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.

#### References:

1. Anikin, B.A. (2003), *Autsorsinh: sozdanie vysokoeffektivnykh i konkurentosposobnykh orhanizatsii [Outsourcing: creation of highly effective and competitive organizations]*, Infra-M, Moscow, Russia.
  2. Bilorus, O.H. and Havryliuk, O.V. (2010), *Hlobalnyi konkurentnyi autsorsinh [Global competitive outsourcing]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
  3. Bovsunovskyi, O.M. and Vialyi, S.O. (2010), "Outsourcing in agrarian business", *АМАКО-inform*, vol. 3—4, pp. 2—5.
  4. Havrylenko, T.V. (2009), "Outsourcing as a tool of decrease in expenses in system of strategic management", *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 1 (91), pp. 104—109.
  5. Evdokimov, N.A. (2004), "Outsourcing and insourcing as cost management tools", *Sistemotekhnika*, vol. 2, available at: <http://systech.miem.edu.ru/> (accessed 1 Aug 2014).
  6. Kalendzhian, S.O. (2003), *Autsorsinh i delehivovanie polnomochii v deiatelnosti kompanii [Outsourcing and delegation of powers in activity of companies]*, Delo, Moscow, Russia.
  7. The official site of Luchenko V. (2008), "Industrial outsourcing", available at: <http://www.luchenko.com> (accessed 1 Aug 2014).
  8. Manoilenko, O.V. (2006), "Outsourcing as a tool of increase of efficiency of anti-recessionary management", *Visnyk MSU. Serii: Ekonom. nauky*, vol. 1, pp. 8—12.
  9. Molotkova, N.V. and Sakharov, I.S. (2008), *Kachestvo usluh IT-autsorsinha: orhanizatsionno-tekhnolohicheskie resheniia [Quality of services of IT outsourcing: organizational-technological decisions]*, THTU, Tambov, Russia.
  10. Osadchuk, O.V. and Yokhna, M.A. (2010), "Outsourcing as technology of efficiency increase of activity of modern organizations", *Visnyk KhNU. Serii: Ekonom. nauky*, vol. 3, pp. 119—122.
  11. Trydid, O.M. Tankov, K.M. and Kolodizieva, T.O. (2007), *Autsorsinh [Outsourcing]*, KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
  12. Shashenkova, E. (2004), "Each project wishes to become unsuccessful", *Computerworld Rossiia*, vol. 39, available at: <http://www.osp.ru/> (accessed 1 Aug 2014).
  13. Cooper, A. Reimann, R. and Cronin, D. (2007), *About Face 3: The Essentials of Interaction Design*, Wiley Publishing, Inc., Indiana, USA.
- Стаття надійшла до редакції 11.08.2014 р.*