

## **АУТСОРСИНГОВІ КАДРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

Забезпечення виживання у конкурентному ринковому середовищі спонукає вітчизняні організації застосовувати інноваційні технології, спрямовані як на підвищення ефективності бізнес-процесів, так і на оптимізацію економічних результатів діяльності. Одним із перспективних дієвих інструментів вирішення даної проблеми в сучасних умовах для різних видів організацій, і банківських установ в тому числі, виступає аутсорсинг.

У загальному розумінні аутсорсинг представляє собою процес передачі сторонньому суб'єкту господарювання деяких бізнес-процесів або частини виробничих функцій. Завдяки аутсорсингу компанія отримує доступ до використання нових технологій, специфічних знань та навиків, а також високопрофесійного досвіду у вирішенні аналогічних завдань офіційно ззовні [1].

Під аутсорсингом у банківській діяльності розуміють виконання певних функцій і робіт, які традиційно є «внутрішніми» і виконуються штатними працівниками, шляхом залучення зовнішніх незалежних сторін на договірній основі [2]. Спонукальними мотивами для застосування аутсорсингу у діяльності вітчизняних банківських установ є потреба підвищення якості обслуговування клієнтів, концентрація першочергової уваги на основних бізнес-процесах при одночасному підвищенні гнучкості діяльності, зниження витрат, уникнення додаткових капіталовкладень та мінімізація ризиків.

Використання аутсорсингу у банківській діяльності є економічно доцільним: у процесі поточної діяльності як ефективний інструмент оптимізації витрат (зокрема адміністративних); на етапі реінжинірингу бізнес-процесів (реструктуризація, реорганізація, процес злиття і поглинання); розширенні зони обслуговування відкриття нових відділень у окремих територіально-розмежованих населених пунктах; на стадії кризи як варіант економії витрат на персонал.

Базовим документом регулювання аутсорсингу у сфері банківської діяльності в Україні є принципи, розроблені Базельським комітетом з банківського нагляду. Саме поняття «аутсорсингу» та загальні засади його використання у вітчизняній банківській діяльності розкрито у Методичних рекомендаціях щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України (Постанова Правління НБУ від 02.08.2004 р., № 361) [3].

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У банківській сфері аутсорсинг як спосіб вирішення операційних завдань та напрямок оптимізації витрат почав застосовуватись з 70-х років ХХ століття. У процесі розвитку аутсорсингових технологій відбувалась поступова еволюція розуміння мотивів цього процесу та безпосередньо його об'єктів. Якщо на початкових етапах об'єктами аутсорсингу у банківській сфері було виконання непрофільних функцій (охорона, послуги з прибирання, озеленення територій, комунальні послуги) на засадах договору підряду, то вже з 80-90-х років перелік цих об'єктів був доповнений такими допоміжними адміністративними бізнес-процесами, як ІТ-сфера, облік банківських операцій, підбір та навчання персоналу, організація рекламних заходів, маркетинг, рейтингові послуги тощо. З 2000-х років у зв'язку з розвитком інтернету та комунікаційних технологій (зокрема, стільникового зв'язку) важливим об'єктом аутсорсингу стає дистанційне обслуговування клієнтів, тобто функціонування так званих кол-центрів.

Особливого поширення та актуальності в сучасних умовах набуває аутсорсинг ІТ, зокрема, програмного забезпечення. Мова йде про розробку програм для здійснення різних банківських операцій – авторизація, кліринг і процесинг карткових трансакцій; обслуговування POS-терміналів; послуги підтримки електронної комерції; система емісії та управління картковими рахунками; рішення для випуску кредитних карток; обслуговування чипових карток; мобільний банкінг тощо. Затребуваним на ринку аутсорсингових послуг з боку банків є аутсорсинг ІТ щодо розробки мобільних додатків, 3D-моделювання, а також надання банківським установам ІТ-спеціалістів під конкретні проекти. Вдалим об'єктом аутсорсингу для банку є повне аутсорсингове обслуговування банкоматів.

На стадії інтенсивного розвитку перебуває аутсорсинг виробничих функцій. У цьому контексті ефективною стає тісніша взаємодія шляхом укладення договорів аутсорсингу банківських установ із такими інституційними учасниками фінансового ринку, як страхові компанії, інвестиційні фонди, лізингові компанії, недержавні пенсійні фонди тощо.

Широким є спектр модифікацій банківського аутсорсингу персоналу: аутсорсинг підбору кадрів, аутсорсинг атестації персоналу та кадрового аудиту, аутсорсинг в системі навчання та підвищення кваліфікації, аутсорсинг HR-адміністрування, аутстафінг, лізинг персоналу, аутплейсмент тощо. При цьому аутсорсинг персоналу може бути повним або частковим, що залежить кадрової політики банку та від проекту, який реалізується.

Із розширенням спектру аутсорсингових послуг та їх обсягів організації-аутсорсери, які надають послуги на замовлення банківських установ, поступово перетворились із разових субпідрядників на повноцінних стратегічних партнерів банків.

## ФІНАНСОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗРУШЕНЬ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

Застосування аутсорсингу у банківській діяльності для виконання певних бізнес-процесів має як ряд переваг, так і недоліків. До основних переваг використання аутсорсингу належить: зосередження уваги персоналу та керівництва банківської установи на основних бізнес-процесах – формування та продаж банківських продуктів; оптимізація витрат на здійснення бізнес-процесів, відданих на аутсорсинг; спрощення організаційної структури та зниження чисельності персоналу; підвищення якості послуг/робіт по аутсорсингових процесах; використання передових технологій і досвіду кваліфікованого персоналу спеціалізованих по даному-бізнес-процесу організацій.

До основних недоліків або загроз використання аутсорсингу у практиці банківських установ належить: проблема ліцензування напряму діяльності, відданого на аутсорсинг, та його регулювання з боку наглядових органів; загроза порушення принципу конфіденційності, зокрема про діяльність клієнта, з боку організації-аутсорсера; ризик репутації – невідповідність якості наданих аутсорсером послуг задекларованим стандартам банківської установи; витрати на здійснення аутсорсингових операцій можуть виявитись вищими, ніж ті, які б банк мав при їх виконанні «внутрішнім» персоналом; загроза банкрутства організації-аутсорсера.

Подальший цивілізований розвиток аутсорсингу в банківській системі України можливий лише за умови вдосконалення нормативно-правової бази, яка б переводила аутсорсингові відносини у правове поле, знижувала імовірність виникнення ризиків для всіх учасників (банківських установ, клієнтів – користувачів послуг банку, фірм-аутсорсерів). Основною проблемою залишається механізм формування і функціонування системи моніторингу ризиків, які виникають при передачі бізнес-процесів банками на аутсорсинг. Особливої уваги потребує регулювання з боку держави передача на аутсорсинг основних бізнес-процесів банку – кредитних та депозитних операцій. Втрата контролю над цим процесами з боку банку може призвести до витоку конфіденційної інформації, спровокувати паніку серед клієнтів, викликати проблеми ліквідності банку та погіршити його репутацію на ринку банківських послуг.

### **Література:**

1. Усач Б. Ф. Аналіз кадрового забезпечення фінансово-кредитних установ: монографія / Б. Ф. Усач, О. В. Мельниченко. – Київ: УБС НБУ, 2009. – 92 с.
2. Манойленко О. В. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління. Вісник Міжнародного Слов'янського університету. Серія Економічні науки. 2006. Т. 9. № 1. – С. 8-12.

3. 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.

4. Рисін М. В. Аутсорсинг як ресурсна альтернатива для банків / М. В. Рисін, І. І. Демко // Вісник університету банківської справи НБУ. 2014. №3 (21). С. 108-112.

**УДК 657**

**Д. В. МАКСИМЕНКО**  
Мукачівський державний університет

### **СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ**

Проблема досягнення конкурентних переваг підприємствами багато в чому залежить від ефективного застосування стратегічного маркетингу, який являє собою базову концепцію орієнтації діяльності підприємств на споживача, оскільки це найкращий засіб досягнення стратегічних конкурентних цілей підприємств. Стратегічний маркетинг є складовою маркетингового менеджменту та стратегічного управління, отже, робота сучасних підприємств повинна базуватися на стратегічному маркетинговому менеджменті.

Стратегічний маркетинг у цілому являє собою методологію стратегічної ринкової діяльності, яка визначає стратегію підприємств в умовах конкуренції, дозволяє виявити пріоритетні напрямки розвитку в умовах нестабільного конкурентного маркетингового середовища, визначитися з методологією прийняття управлінських рішень, тощо.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю разом зі стратегічним маркетингом на базі ефективного стратегічного динамічного бачення забезпечать перспективний розвиток підприємств в умовах турбулентного конкурентного маркетингового середовища. Такі характеристики стратегічного маркетингу, як орієнтація на довгостроковий розвиток обмежених умов діяльності підприємств; прийняття принципових рішень про види діяльності підприємств; концентроване застосування ресурсів на привабливих ділових полях; поєднання маркетингу з іншими функціональними сферами підприємств свідчать про компліментарність стратегічного управління конкурентоспроможністю і стратегічного маркетингу, тобто інструменти стратегічного маркетингу сприяють вирішенню задач підприємств і досягненню їхніх цілей в області стратегічного управління конкурентоспроможністю.



# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>