

УДК 336.717

*І. В. Домінова,
аспірант кафедри менеджменту банківської діяльності,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ*

МЕТОДИ ЗНИЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ РИЗИКІВ ЕЛЕКТРОННОГО БАНКІНГУ ЗА ДОПОМОГОЮ АУТСОРСИНГУ

*I. V. Dominova
Postgraduate Student of the Department of Banking Management
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

THE MINIMIZATION METHODS OF ELECTRONIC BANKING OPERATIONAL RISKS THROUGH OUTSOURCING

Визначено актуальність дослідження методів мінімізації операційних ризиків електронного банкінгу за допомогою аутсорсингу. Мета статті полягає у дослідженні доцільності та ефективності співпраці банківських установ із аутсорсинговими компаніями з метою мінімізації операційних ризиків у процесі впровадження та удосконалення форм електронного банківського обслуговування. Аналізуючи, систематизуючи і узагальнюючи наукові праці учених було сформовано основні переваги та недоліки співпраці банківських установ із ІТ-аутсорсинговими компаніями. У результаті аналізу структури та обсягів ІТ-бюджетів банків України було обґрунтовано необхідність співпраці банків із аутсорсинговими компаніями для мінімізації операційних ризиків та виокремлено три етапи співпраці банків з аутсорсинговими компаніями у процесі впровадження та удосконалення форм електронного банкінгу, а також запропонована методика оцінки доцільності та необхідності співпраці банку з аутсорсинговою компанією.

The urgency of research the minimization methods of electronic banking operational risks through outsourcing is determined. The purpose of the paper is to investigate the feasibility and effectiveness of cooperation between banking institutions and outsourcing companies in order to minimize operational risks in the process of introduction and improvement of forms of electronic banking services. The main advantages and disadvantages of cooperation between banking institutions and IT outsourcing companies were formed in consequence of analyzing, systematizing and generalizing scientific works of scientists. As a result of the analysis of the structure and volumes of IT budgets of Ukrainian banks, the necessity of cooperation of banks with outsourcing companies to minimize operational risks was substantiated, and three stages of cooperation of banks with outsourcing companies in the process of implementation and improvement of forms of electronic banking were outlined, as well as a methodology for assessing expediency and necessity of cooperation bank with an outsourcing company was proposed.

Ключові слова: *Операційний ризик, електронний банкінг, електронне банківське обслуговування, ІТ-аутсорсинг, ризики електронного банкінгу.*

Keywords: *Operational risk, e-banking, electronic banking, IT outsourcing, electronic banking risks.*

Постановка проблеми. Електронний банкінг як ефективний та економічно вигідний спосіб банківського обслуговування тісно пов'язаний з ризиками банківської діяльності, ключовим серед яких є операційний ризик. Цей ризик в умовах електронного банківського обслуговування має різні джерела походження, серед яких варто відмітити: аварії, відмови, помилки та збої у роботі електронної банківської системи, шахрайські дії (викрадення фінансових ресурсів – як клієнтських, так і банківської установи; несанкціоновані транзакції; викрадення інформації про клієнтів) та недостатній рівень захищеності системи інформаційних технологій у процесі електронного банківського обслуговування. Ці джерела провокують появу багатьох загроз, які можуть призвести до фінансових втрат та дестабілізації роботи банківської установи. Тому актуальним є пошук та впровадження нових ефективних методів мінімізації операційних ризиків електронного банкінгу. Одним з таких методів є аутсорсинг, використання якого в умовах електронного банківського обслуговування дозволяє не лише мінімізувати операційні ризики, але й оптимізувати витрати банку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аутсорсинг став об'єктом поглиблених наукових досліджень як вітчизняних економістів, так і зарубіжних. Відомими є роботи таких зарубіжних авторів як, Ж.-Л. Бравар, Р. Аалдерс, А. Какабадзе, С. Клементс, С. Календжян, Дж. Хейвуд, В. Курьяновичта інших. Безпосередньо аспекти банківського аутсорсингу представлені у працях К. Караченцева, С. Волченкова, Дж. Сінкі, А. Фадеева, Дж. Пуджал, А. Макарова та інших. Однак, лише невелика кількість науковців досліджує особливості використання аутсорсингу в процесі управління банківськими ризиками, серед яких варто виділити дослідження Р. Лаврова [1]. Однак проведений аналіз джерел в процесі наукового дослідження дозволяє стверджувати, що не існує єдиного погляду щодо доцільності використання аутсорсингу в процесі управління операційними ризиками електронного банкінгу, що і пояснює актуальність обраної теми дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження доцільності та ефективності співпраці банківських установ із аутсорсинговими компаніями з метою мінімізації операційних ризиків у процесі впровадження та удосконалення форм електронного банківського обслуговування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Національний банк України у нормативних актах зазначає, що “аутсорсинг – це виконання певних функцій і робіт, які традиційно вважаються «внутрішніми» і виконуються штатними працівниками, шляхом залучення зовнішніх незалежних сторін на договірній основі”. Аутсорсинг, насамперед, запроваджують з метою оптимізації процесів у банку та зменшення витрат [2, с. 20].

Базельський комітет з банківського нагляду визначає банківський аутсорсинг як “використання послуг установою, діяльність якої регулюється, у даний час або у майбутньому, третьої сторони (афілійованої структури у межах корпоративної групи або організації, що є зовнішньою відносно до корпоративної групи) для виконання на постійній основі діяльності, що звичайно здійснюється самою регульованою установою” [3].

Р. Лавров зазначає, що “аутсорсинг - це передача стороннім організаціям частини функцій з обслуговування діяльності підприємства, що гарантують високий рівень якості та ефективність їх виконання на основі трансформації або оновлення бізнес-процесів та технологій”. На думку вченого, метою аутсорсингу є збільшення прибутковості, зниження ризиків та витрат, підвищення конкурентоспроможності, підвищення рівня якості обслуговування клієнтів. [1, с.44]

Важливими є дослідження науковця С. Єгоричевої у питаннях аутсорсингу для банківських установ, оскільки вона не просто розглядає сутність цього терміну, але й зазначає, що поступова взаємодія відносин у рамках аутсорсингових контрактів змушує банківських установ переходити у нову якість: “від моделі «банк-постачальник послуг» до моделі «банк-стратегічний партнер», коли сервісний провайдер починає виконувати деякі ключові банківські операції” [4, с. 28].

Отже, насамперед під терміном «аутсорсинг» розуміють передачу банком на договірних умовах другорядних функцій або бізнес-процесів суб'єктам, що гарантують достатній рівень якості та ефективності виконання покладених на них функцій з метою мінімізації витрат, зниження ризиків та збільшення рівня прибутковості банківської установи.

В 1930-х роках ХХ ст. почали з'являтися перші приклади аутсорсингу, а вже у 1980-х роках спостерігається активне його застосування іноземними корпораціями (а згодом і банками) як інструменту зменшення витрат і підвищення якості послуг [1, с.44]. Так, за дослідженнями американських економістів, вже з 1990 року провідні європейські банки здійснювали аутсорсинг своїх бізнес-процесів. Зокрема, у 1998 році 340 банків та ощадних установ підписали аутсорсингові контракти на обслуговування новітніх систем, що забезпечували основу банківської діяльності [5, с.148]. А відповідно до досліджень Aite Group у 2016 році 49% банків США використовували автоматизовані системи електронного банківського обслуговування на умовах аутсорсингу.

В Україні банківський аутсорсинг знаходиться на початковій стадії свого розвитку та характеризується поступовим, короткостроковим та частковим переданням певних функцій на аутсорсинг, на противагу цьому в міжнародній практиці аутсорсинг переважно спеціалізується на комплексному та інтегральному підході до вирішення певних завдань. Найчастіше вітчизняні банки на аутсорсинг передають операції, пов'язані з управління персоналом (підвищення кваліфікації), фінансовий аналіз, маркетингові дослідження, рейтингові та трансфертні послуги та т.д.

З початком впровадження електронного банківського обслуговування та автоматизації банківської діяльності найбільшої популярності набирає ІТ-аутсорсинг. Так, з 2009 року «Райффайзен банк Аваль», «Альфа-Банк» та «Дельта Банк» шляхом аутсорсингу передали на обслуговування банкомати та інформаційні кіоски компанії ЗАТ «Український процесинговий центр» (UPC). Ця компанія станом на початок 2018 року на умовах аутсорсингу обслуговує 4 859 АТМ, 41 050 POS-терміналів та 8,1 млн. банківських карток [6]. Загалом 36 банків є клієнтами ЗАТ «Український процесинговий центр» (UPC).

Слід наголосити, що на сьогодні не склалось єдиної думки стосовно того, які послуги доцільно передавати на аутсорсинг та для яких банків і коли співпраця з аутсорсинговими компаніями є ефективною. Так, деякі дослідники стверджують, що послугами аутсорсирів економічно доцільно і вигідно скористатися тільки за наявності значних проблем у банківській діяльності. Інші вчені впевнені, що аутсорсинг має бути стратегічною основою функціонування кожного банку, а для цього необхідно правильно вибрати процеси, які краще будуть виконані спеціалізованими організаціями. Р. Лавров зазначає, що поняття аутсорсингу не варто спрощувати і розуміти його як купівлю операцій у сторонніх організацій, які могли б здійснюватися банком самостійно та погоджується з С. Календжяна, який наполягає на тому, що аутсорсинг є частиною стратегії управління банком, а не просто видом партнерської взаємодії або кооперації [1; 7].

Погоджуючись із Р. Лавровим та С. Календжяном вважаємо, що аутсорсинг (в тому числі ІТ-аутсорсинг) є частиною стратегії управління банківською установою, що використовується з метою збільшення рівня прибутковості, а також його доцільно розглядати як метод мінімізації витрат банку та як метод управління ризиками банківської установи, у тому числі і операційним ризиком електронного банкінгу. Серед вітчизняних науковців теж не склалось єдиної думки стосовно доцільності використання ІТ-аутсорсингу як методу мінімізації операційних ризиків електронного банкінгу. Однак, експерти та практики банківського бізнесу вважають це актуальним методом для вітчизняної банківської системи, яка з метою подолання шукає різні способи для мінімізації витрат банку для підтримки його дієздатності та конкурентоспроможності [8, с.22]. Така позиція пояснюється насамперед тим, що впровадження та розробка інноваційних систем електронного банкінгу власними силами банку (in house) завжди набагато дорожча, ніж її побудова за допомогою компанії-розробника програмного забезпечення (outsourcing). Це особливо помітно при покупці готового базового рішення для впровадження нової форми електронного банкінгу (наприклад, Інтернет-банкінг) (рис. 1).

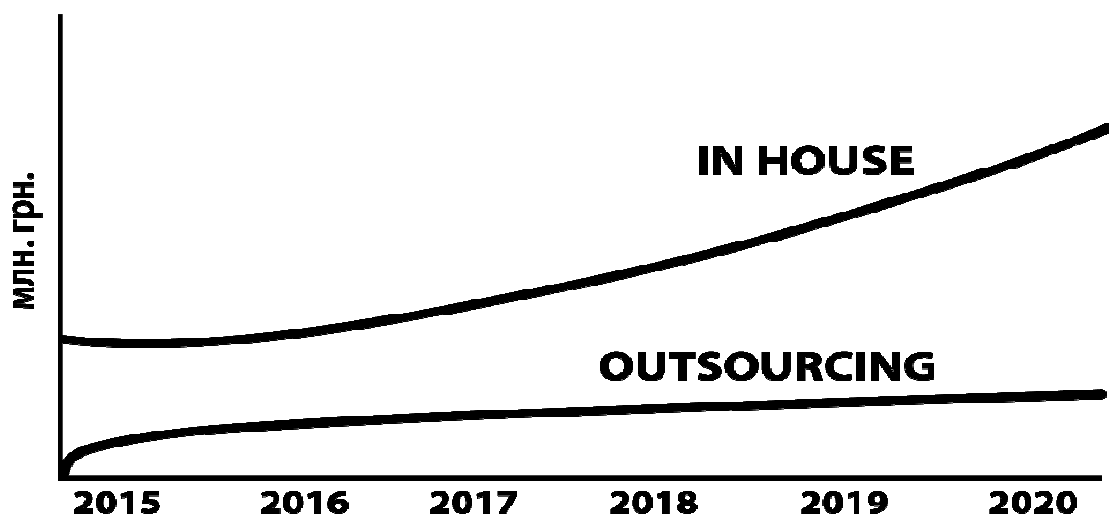


Рис. 1. Порівняння витрат банків на ІТ-системи побудовані власними силами (in house) та використання послуг аутсорсинг компаній (outsourcing)

За результатами проведеного дослідження систематизуємо переваги та недоліки співпраці банківської установи із ІТ-компанією, що надає послуги на умовах аутсорсингу (табл. 1).

Таблиця 1.
Переваги та недоліки співпраці банківської установи із ІТ-компанією, що надає послуги на умовах аутсорсингу

№	Переваги	Недоліки
1.	Оптимізація витрат (підбір, навчання та витрати на заробітну плату ІТ персоналу – завдання аутсорсингової компанії)	Складність обрати компанію, що добросовісно та якісно надаватиме послуги на умовах ІТ-аутсорсингу
2.	Прозорий та прогнозований бюджет витрат за послуги	Загроза втрати конфіденційних даних
3.	Мінімізація операційних ризиків (відповідальність за якість та ефективність надання послуг перекладається на компанію, що надає послуги на умовах аутсорсингу)	Складність контролювати діяльність ІТ-компанії, що надає послуги на умовах аутсорсингу
4.	Відсутність затримок пов'язаних з провадженням нових форм електронного банківського обслуговування	Загрози виникнення залежності від діяльності та послуг ІТ-аутсорсингової компанії
5.	Звільнення від непрофільної діяльності	
6.	Цілодобова підтримка ІТ системи банківського обслуговування	

Отже, співпраця банку з аутсорсинговою компанією характеризується низкою переваг, які безпосередньо вплинуть на рентабельність банківської діяльності та підвищать конкурентоздатність банку на ринку електронного банківського обслуговування. Однак, існують і певні загрози, які варто враховувати і чітко прописати у контракті для їх мінімізації, а також відповідально підходити до обрання аутсорсингової компанії, керуючись не тільки вартістю послуг, але й досвідом та репутацією тої чи іншої ІТ-компанії на ринку цих послуг.

На наступному етапі дослідження проаналізуємо, яким банківським установам та які форми електронного банківського обслуговування економічно вигідно передавати на ІТ-аутсорсинг з метою мінімізації затрат та ризиків електронного банківського обслуговування.

Отже, насамперед проаналізуємо витрати найбільших за обсягом активів банків України на впровадження та оновлення систем електронного банківського обслуговування, тобто проаналізуємо ІТ-бюджети провідних банківських установ (рис. 2). Станом на 01.01.2017 року проаналізовані банки в середньому витрачали 317,5 млн. грн., а загальні затрати на ІТ становили майже 3,18 млрд. грн.

З 2014 року спостерігалась тенденція до скорочення ІТ-бюджетів. Так, у 2015 році обсяг ІТ-бюджетів банків скоротився вдвічі проти 2014 роком (з 4,7 млрд. грн. до 2,3 млрд. грн.). Найбільше банки скоротили витрати на ІТ-обладнання. В основному зниження витрат було зумовлене фінансовою нестабільністю на ринку та девальвацією національної валюти відносно долара США, що спровокувало оптимізацію витрат банків для уникнення дестабілізації та підтримки життєздатності.

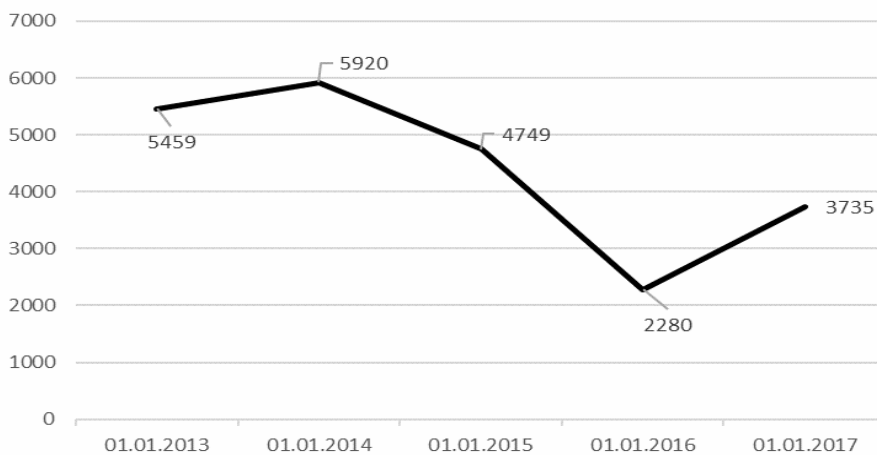


Рис. 2. Сума витрат провідних банків України на ІТ

Протягом останніх років структура ІТ-бюджетів банків змінювалась. Так, найбільша частка витрат у ІТ-бюджетах протягом 2012-2014 рр. припадала на ІТ-обладнання (у середньому 40%), а з 2015 року найбільша частка витрат спрямовувалась на розробку та підтримку програмного забезпечення (у середньому 34%) (рис. 3.). Частка операційних витрат коливалась в межах 13%-14%.

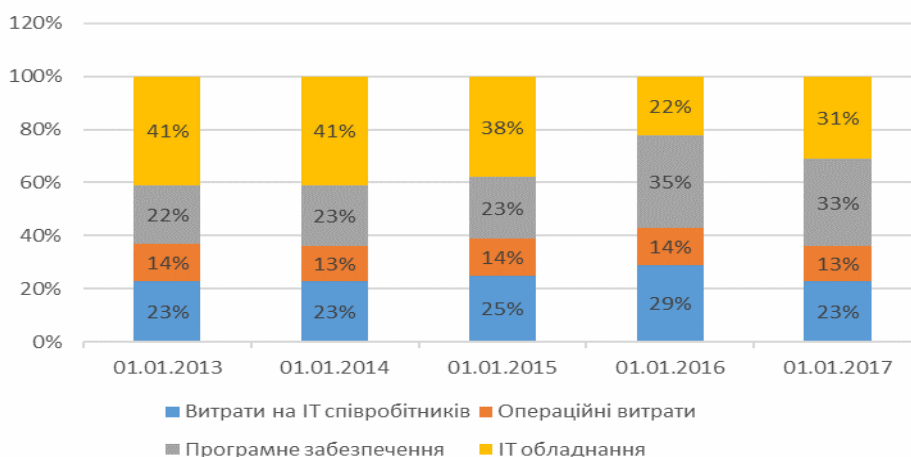


Рис. 3. Структура ІТ-бюджетів провідних банків України

Розрахуємо частки витрат на ІТ-бюджети провідних банків у чистих доходах банків від їх основної діяльності (чистий процентний та комісійний дохід) (рис. 4). Отримані дані показують, який обсяг доходів витрачає банк на впровадження та удосконалення електронних систем банківського обслуговування.

Загалом частка витрат на ІТ-бюджети провідних банків у чистих доходах, що здійснюють якісне електронне банківське обслуговування коливалась від 7% до 8%. Зауважимо, що провідні міжнародні банки витрачають на ІТ більше 10% від загального доходу, на противагу цьому, провідні українські банки витрачають приблизно 3% від сукупного доходу.[9, с. 12].

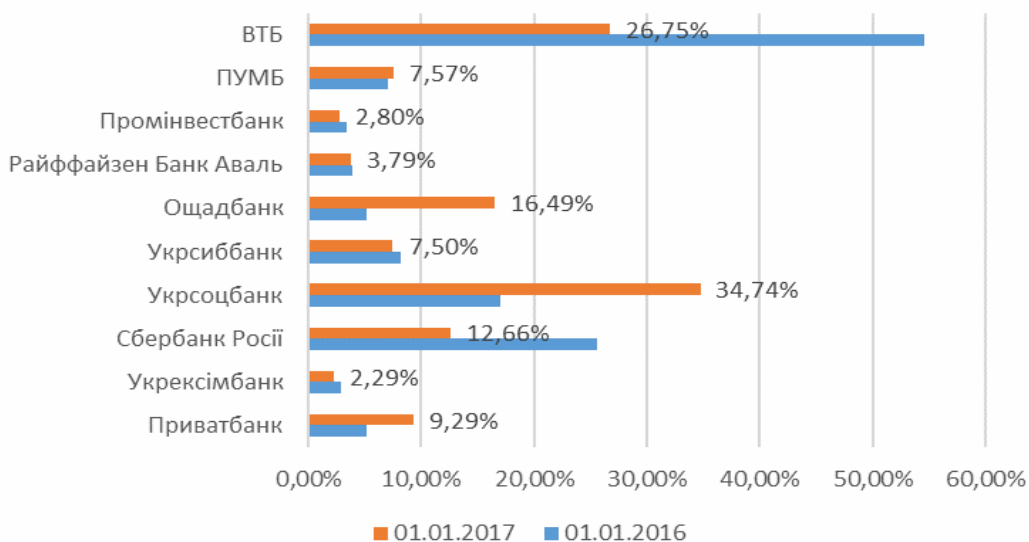


Рис. 4. Відношення ІТ-витрат до чистих комісійних та операційних доходів банків

Насамперед, нижчий рівень витрат вітчизняних банків пояснюється нижчими витратами на заробітну плату ІТ-персоналу банку. Також банки можуть знижувати власні витрати на ІТ шляхом купівлі програмного забезпечення у вітчизняних ІТ-компаній, які порівняно з іноземними характеризуються лояльною ціновою політикою, однак поряд з тим, розробляють якісний, надійний та конкурентоспроможний програмний продукт. Також відмітимо, що вітчизняні банки змушені мінімізувати власні витрати задля виконання нормативів достатності капіталу та виконання програми підвищення капіталізації до 2024 року. Проте вважаємо, що вітчизняні банківські установи повинні нарощувати ІТ-бюджети і шукати альтернативні шляхи для модернізації, покращення якості та безпеки електронного банківського обслуговування. Також, вважаємо, що вітчизняним банкам потрібно розглядати нарощення ІТ-бюджетів не з позиції витрат, а з позиції інвестицій у розвиток власного бізнесу, оскільки у майбутньому прогнозується повне витіснення традиційного банкінгу електронним банківським обслуговуванням.

Далі проаналізуємо та співставимо середні витрати на ІТ ТОП-10 банків, що пропонують послуги електронного банкінгу до групи банків, частка активів яких становить менше 0,5% активів банківської системи України (рис. 5). Тобто ці банки не входять у ТОП-20 провідних банків України, однак теж пропонують електронне банківське обслуговування. Цей аналіз необхідний для оцінки спроможності цих банків забезпечувати якісне та конкурентоспроможне електронне банківське обслуговування (що можливо за умов наявності достатніх фінансових ресурсів на ІТ-бюджет) і при цьому виконувати нормативи капіталу та забезпечувати власну життєздатність на ринку банківських послуг.

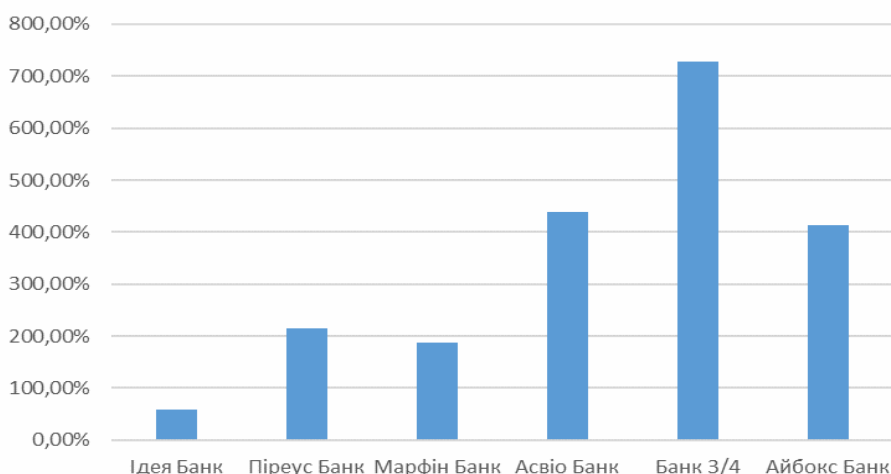


Рис. 5. Співвідношення середніх витрат ТОП-10 банків України на ІТ-бюджети до чистого процентного та комісійного доходу банків, що мають менше 0,5% активів банківської системи

Відповідно до проведеного аналізу обсяг витрат на ІТ-бюджети ТОП-10 банків України для групи банків, частка активів яких становить менше 0,5% активів банківської системи, є надмірними та більше, ніж у чотири рази перевищують чисті процентні та комісійні доходи Асвіо Банка, Банка 3/4 та Айбокс Банка. Лише для Ідея Банку частка витрат на ІТ-бюджет відносно чистих процентних і комісійних доходів становила 58%. Тобто ці банківські установи не мають можливості формувати достатні ІТ-бюджети для модернізації, удосконалення та посилення безпеки обслуговування через системи електронного банкінгу і тим самим наражають себе і власних клієнтів на

ймовірні операційні ризики (часті технічні збої, шахрайство та тощо), а також у подальшому втрачатимуть конкурентні позиції на ринку банківських послуг та клієнтську базу за умов використання застарілих форм електронного банківського обслуговування.

Отже, на основі проведеного дослідження робимо висновок, що як провідним, так і невеликим банкам потрібно шукати альтернативні шляхи для вдосконалення власних систем електронного банківського обслуговування як з позиції розширення спектру послуг, так і для підвищення рівня безпеки. Разом з тим, слід мінімізувати власні операційні витрати та операційні ризики електронного банкінгу для забезпечення власної життєздатності та конкурентоспроможності. Результати дослідження показали, що у вітчизняних реаліях цим альтернативним шляхом для більшості банків є використання послуг аутсорсингових компаній (ІТ-компаній, які надають послуги на умовах аутсорсингу), що дозволяє мінімізувати витрати та ризики впровадження та використання електронного банківського обслуговування.

Спираючись на отримані результати дослідження пропонуємо виокремити три етапи співпраці банків з аутсорсинговими компаніями у процесі впровадження та удосконалення систем електронного банківського обслуговування (рис. 6).

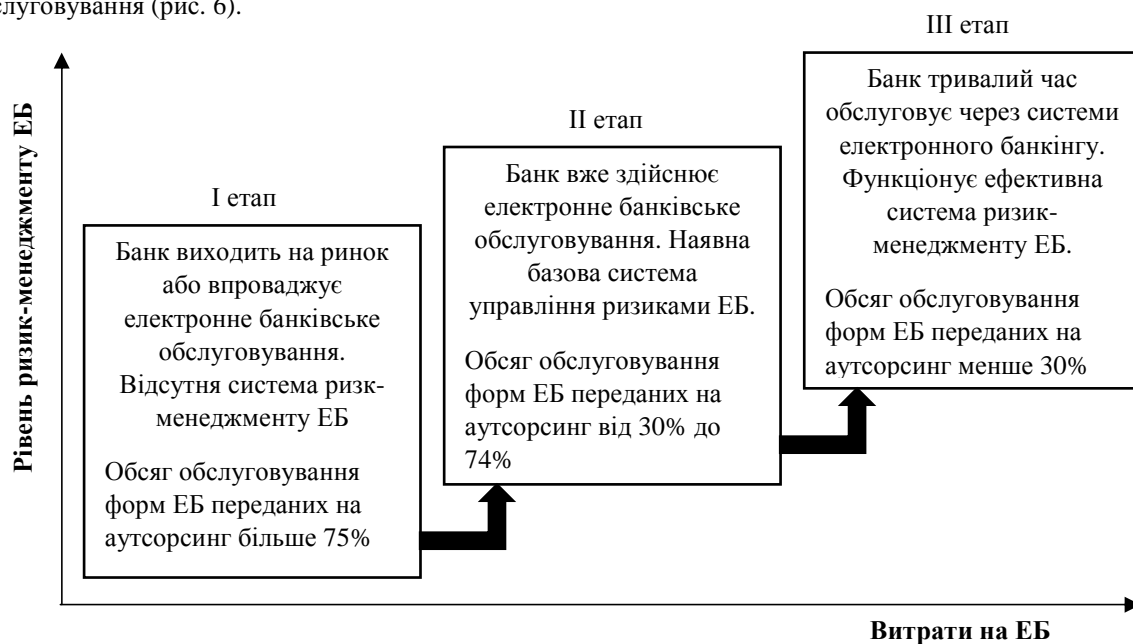


Рис. 6. Етапи співпраці банківської установи із аутсорсингом залежно від рівня ризик-менеджменту та обсягу витрат на електронний банкінг

I етап призначений для банків, які тільки вийшли на ринок банківських послуг або починають впроваджувати електронне банківське обслуговування. Вважаємо, що на цьому етапі на аутсорсинг варто передати більше, ніж 75% обслуговування форм електронного банкінгу, а саме АТМ-банкомати та POS-термінали, Інтернет-банкінг, мобільний банкінг, оскільки обсяг витрат ресурсів на розробку та впровадження власних систем електронного банкінгу буде надмірним.

На цьому етапі банк, передавши на аутсорсинг понад 75% обслуговування форм електронного банкінгу, отримає низку таких переваг: 1) банк зможе концентрувати власну увагу на основній діяльності; 2) аутсорсинг забезпечить впровадження всіх форм електронного банківського обслуговування у найкоротші строки та їх цілодобову підтримку; 3) обсяг витрат на підтримку електронного банківського обслуговування чітко прописується у контракті; 4) мінімізація операційних ризиків за рахунок перекадання відповідальності за якість електронного банківського обслуговування на аутсорсера; 5) банк зможе вже отримувати доходи від використання систем електронного банкінгу.

Однак, на I етапі існують й ризики, які насамперед пов'язані з обслуговуванням клієнтів через різні форми електронного банкінгу та співпраці з аутсорсинговою компанією (надмірна залежність від аутсорсера). Ці ризики можна мінімізувати шляхом: 1) врахуванням досвіду провідних вітчизняних та закордонних банків у питаннях мінімізації ризиків електронного банкінгу; 2) врахуванням міжнародних нормативних актів щодо управління ризиками електронного банкінгу: у процесі побудови системи ризик-менеджменту електронного банкінгу розраховувати ймовірні втрати від операційних ризиків (які включають у себе і ризики електронного банкінгу) слід за методикою базового індикатора (BIA), що дозволить оптимально покрити ризики у разі їх реалізації; 3) уникнення концентрації ІТ-послуг на аутсорсинг у одного аутсорсера; 4) чітко прописати у контракті обов'язки та відповідальність аутсорсингової компанії перед банківською установою.

II етап стає актуальним для банків, які, перебуваючи на I етапі, сформулювали чітку стратегію розвитку електронного банківського обслуговування та почали розробляти систему ризик-менеджменту електронного банкінгу, яка враховує не лише досвід провідних банків, але й самої банківської установи за роки співпраці із ІТ-аутсорсерами. На II етапі банк використовує більш ефективні моделі оцінки втрат від операційних ризиків (наприклад, стандартизований підхід TAS або ASA). II етап характеризується скороченням обсягу ІТ аутсорсингу від 75% до 30% за рахунок поступового формування у банку власного ІТ відділу та здійснення перших кроків до

розробки власного програмного забезпечення (або його купівля і повна підтримка за рахунок власних працівників ІТ-відділу) для здійснення електронного банківського обслуговування через одну із власних форм електронного банкінгу, наприклад Інтернет-банкінг.

На II етапі позитивним є скорочення залежності від компаній, що надають послуги на умовах аутсорсингу, а основним недоліком є збільшення ІТ-бюджету (витрати на заробітну плату працівникам відділу ІТ та на ІТ-обладнання) та розроблення стратегії для розробки та впровадження власної системи електронного банкінгу з позиції її ефективності, зручності та відповідності реаліям та потребам ринку. Відмітимо, що на цьому етапі операційні ризики, пов'язані з електронним банківським обслуговуванням розподіляються відповідно до меж відповідальності банку та аутсорсингової компанії зазначених у контракті.

На III етапі банк максимально намагається власними силами здійснювати електронне банківське обслуговування в основному через власні системи Інтернет-банкінг та мобільний банків і на аутсорсинг залишає лише деякі послуги: інкасація та технічне обслуговування АТМ-банкоматів та терміналів самообслуговування, можливе надання послуг з підвищення кваліфікації ІТ-персоналу банку, технічна підтримка серверів банку та тощо. На цьому етапі банк має власну ІТ лабораторію, в якій працює більше 100 висококваліфікованих програмістів як у ПРИВАТБАНКУ або АЛЬФА-БАНК, тобто залежність від аутсорсера мінімальна. Однак, основним недоліком є великі витрати на ІТ та витрати на побудову ефективної системи управління ризиками, в основному операційними. На цьому етапі банк повинен здійснювати оцінку втрат від операційного ризику за допомогою підходу, що ґрунтується на поглиблених вимірах. Зауважимо, що на третьому етапі більше, ніж 70% операційних ризиків покладені на відповідальність банку.

Вважаємо, що перехід від II етапу до III може зайняти більше 5-ти років, оскільки потребує значного фінансування. Тому перехід на третій етап реальний для великих банків, переважно системних, які є лідерами на ринку банківських послуг та мають ефективну систему управління ризиками, у тому числі ризиками електронного банкінгу.

Перебувати на третьому етапі повинні системні банки, державні та ТОП-20 банків за обсягом активів, оскільки на них покладена відповідальність за рівень довіри населення до банківського бізнесу, у тому числі до електронного банківського обслуговування. Для цих банків важлива мінімальна залежність від аутсорсингових компаній, оскільки найпершим їх завданням повинно бути якісне обслуговування клієнтів з мінімальними ризиками. Це все можливо завдяки підпорядкованості всіх відділів та підрозділів банківській установі та функціонування ефективної системи ризик-менеджменту.

Проведене дослідження дозволяє зробити певні висновки: системним банкам не потрібно цілком відмовлятися від аутсорсингу, оскільки це дозволить банку перекласти непрофільні послуги банку на сторонню організацію. Також важливо зауважити, що ІТ-аутсорсери перші дізнаються про новітні технології, тому банкам потрібно співпрацювати надалі з аутсорсинговими компаніями або ІТ-консультантами для вчасного оновлення та удосконалення власних систем електронного банкінгу.

Обираючи ІТ-аутсорсера банк повинен поцікавитися чи надає він послуги на умовах договору SLA та перевірити цей договір на юридичну грамотність. Підписання цього договору можна розглядати як один із інструментів мінімізації ризиків співпраці із аутсорсиром та операційних ризиків банку. Також банк підписавши із ІТ-аутсорсиром договір SLA чітко орієнтується у вартості замовлених послуг, може звірити якість виконаних послуг, які передані на аутсорсинг та компенсувати свої фінансові втрати при помилках з боку виконавця.

Також, на основі проведеного дослідження вважаємо за необхідне запропонувати три коефіцієнти для оцінки доцільності співпраці банку з аутсорсинговою компанією (табл. 2).

Таблиця 2.
Оцінка доцільності та необхідності співпраці банку з аутсорсинговою компанією

№	Назва коефіцієнта	Формула	Нормативне значення
1.	Коефіцієнт обсягу витрат ІТ-бюджету банку у доходах банку	$K1 = \frac{\text{Витрати банку на ІТ – бюджет}}{\text{Σ операц. та коміс. доходу банку}} * 100\%$	>30% - співпраця необхідна < 30% - співпраця не обов'язкова
2.	Коефіцієнт ефективності від передачі форм електронного банкінгу на аутсорсинг	$K2 = \frac{\text{Витрати на обслуговування форм ЕБ аутсорсиром}}{\text{Витрати на обслуговування форм ЕБ банком}}$	<1 – співпраця ефективна > 1 – співпраця неефективна
3.	Коефіцієнт ефективності від співпраці з аутсорсинговою компанією (АК)	$K3 = \frac{\text{Витрати банку на ІТ з вразуванням співпраці із АК}}{\text{Σ операц. та коміс. доходу банку}}$	K1>K2 – співпраця ефективна K1<K2 – співпраця неефективна

Джерело: розроблено автором

Запропоновані коефіцієнти дозволяють оцінити необхідність співпраці банку з аутсорсинговою компанією та економічний ефект від цієї угоди. Вважаємо, що найбільш орієнтовним показником для прийняття рішення стосовно співпраці з аутсорсинговою компанією - коефіцієнт покриття витрат ІТ-бюджету банку (K1), тому що, якщо банк спроможний самостійно понести витрати на ІТ у повному обсязі, то це є позитивним, оскільки дозволить уникнути банку залежності від аутсорсингової компанії та ризиків, що можуть мати місце при цій співпраці. Однак, якщо коефіцієнт перевищує більше ніж 30% банку потрібно розглянути варіант співпраці з аутсорсинговою компанією (наприклад, передати обслуговування банкоматів та терміналів професійним компаніям) для мінімізації затрат та підтримання прибуткової діяльності банку.

Встановлення нормативного значення коефіцієнта K1 на рівні 30% здійснено відповідно до результатів попереднього аналізу (рис. 4 та 5) та врахування міжнародного досвіду. Відповідно до проаналізованих даних провідні банки витрачають на ІТ-бюджети від 10% до 20% доходів банку, в деяких випадках при оновленні програмного забезпечення або комп'ютерної техніки до 25%. На основі цих даних, вважаємо доцільним встановити цей показник на рівні 30%. Відмітимо, що запропонований показник є лише орієнтовним значенням і прийняття остаточного рішення щодо співпраці з аутсорсинговою компанією залежить від керівництва банківської установи.

Коефіцієнти K2 та K3 варто застосовувати для оцінки доцільності передачі однієї із форм електронного банкінгу на аутсорсинг, тобто розрахунок цих показників покаже чи буде економічний ефект від передачі на аутсорсинг обслуговування банкоматів, терміналів самообслуговування, Інтернет-банкінгу, мобільного банкінгу та тощо.

Висновки. Отже, банківських аутсорсинг, а особливо аутсорсинг ІТ-послуг банку в сучасних реаліях вітчизняного банківського ринку варто розглядати як один із інструментів стратегічного управління діяльності банку в питаннях надання якісного електронного банківського обслуговування шляхом оптимізації власних витрат та ризиків. На основі проведеного дослідження стверджуємо, що вітчизняні банківські установи будуть збільшувати обсяг передачі послуг на аутсорсинг насамперед з метою концентрації на основній діяльності та оптимізації ІТ-бюджетів, оскільки співпраця із ІТ-аутсорсиром забезпечує надійність постачання послуг, які є профільними для цих компаній. Однак відзначимо, що банківським установам варто уникати концентрації послуг переданих на ІТ-аутсорсинг у одного аутсорсера та контролювати рівень впливу аутсорсингової компанії на діяльність банківської установи. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є вдосконалення існуючих методів для нівелювання операційного ризику в умовах функціонування електронного банкінгу.

Літератури.

1. Лавров Р.В. Реалізація аутсорсингових рішень в банківському середовищі / Р.В. Лавров// Фінансові дослідження. – 2016. - №1(1). – С. 43-47
2. Банківська енциклопедія / С.Г. Арбузов, Ю.В. Колобов, В.І. Міщенко, С.В. Науменкова. – К. : Центр наукових досліджень Національного банку України : Знання, 2011. – 504 с.
3. The Joint Forum. Outsourcing in Financial Services. Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bis.org/publ/joint12.pdf>
4. Єгоричева С.Б. Регулювання аутсорсингу комерційних банків: зарубіжний досвід / С.Б. Єгоричева // Фінансовий простір. – 2012. - №4 (8). – С. 27-31.
5. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Дж. Синки. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 1024 с.
6. Офіційний сайт ЗАТ «Український процесинговий центр» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://upc.ua/ua.htm>
7. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний: дис...доктора эк. наук: 08.00.05 / Календжян Сергей Оганович - Москва, 2003. – 272 с.
8. Савченко Ю. Онлайн-банкинг / Ю. Савченко // Банкирь. – 2017. - №1 (55). – С. 22-23.
9. Лазученков Д. Взгляд на ИТ-бюджеты украинских банков / Д. Лазученков, А. Уколов // Банковские технологии. – 2015. - №4. – с. 10-13

References.

1. Lavrov R.V. (2016) "Implementation of outsourcing solutions in the banking environment", *Finansovi doslidzhennia*, vol. 1(1), pp. 43-47
2. Arbuzov S.H., Kolobov Yu.V., Mischenko V.I., Naumenkova S.V. (2011) *Bankivs'ka entsyklopediia* [Banking encyclopedia], Tsentr naukovykh doslidzhen' Natsional'noho banku Ukrainy, Kyiv, Ukraine
3. Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements (2005), "The Joint Forum. Outsourcing in Financial Services", [Online], available at: <https://www.bis.org/publ/joint12.pdf>
4. Yehorycheva S.B. (2012) "Outsourcing regulation for commercial banks: foreign experience", *Finansovyj prostir*, vol. 4(8), pp. 27-31
5. Synky Dzh. (2007), *Fynansovyj menedzhment v kommercheskom banke y v yndustryi fynansovykh usluh* [Financial management in a commercial bank and in the financial services industry], Al'pyna Byznes Buks, Moscow, Russia
6. The official site of Ukrainian Processing Center (2018), available at: <https://upc.ua/ua.htm>
7. Kalendzhian S. O. (2003), "Outsourcing and delegation of authority in the activities of companies", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy and management of national economy, Under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

8. Savchenko Yu. (2017) "Online banking", *Bankyr'*, vol. 1(55), pp. 22-23
9. Lazuchenkov D. (2015) "A look at the IT budgets of Ukrainian banks", *Bankovskyye tekhnolohyy*, vol. 4, pp. 10-

Стаття надійшла до редакції 20.03.2018 р.