

УДК 368

ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ

ADVANTAGES AND RISKS OF USING THE OUTSOURCING IN THE ACTIVITY OF INSURANCE COMPANIES

Наталія Володимирівна ТКАЧЕНКО

доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри фінансів, Черкаський інститут банківської справи УБС НБУ (м. Київ)

E-mail: tkachenko_n@list.ru

Natalia V. TKACHENKO

Doctor of Economics, Associate Professor, the Head of Finance Department,

Cherkasy Institute of Banking of the University of Banking of the National Bank of Ukraine (Kyiv)

Анотація. В статті розглянуто сутність, типи аутсорсингу та його значення в сучасному страховому бізнесі. На цій підставі визначено потенційні вигоди та ризики від впровадження аутсорсингу в діяльності страховиків.

Summary. The paper considers the nature, types of outsourcing and its importance in today's insurance business. On this basis, the potential benefits and risks of implementing outsourcing activities for insurers have been identified.

Ключові слова: аутсорсинг, ринок аутсорсингу, фондівий аутсорсинг, страхова компанія, бізнес-процес.

Key words: outsourcing, outsourcing market, outsourcing fund, insurance company, a business process.

Постановка проблеми. Прагнення успішно вести підприємницьку діяльність та підвищувати рівень конкурентноздатності змушують керівництво страхових компаній вишукувати та застосовувати нові форми управління бізнесом. Однією з таких форм став аутсорсинг. Його економічна сутність полягає в системі відносин, що виникають при делегуванні компанією-замовником, на основі довгострокових договорів, деяких видів діяльності своїх підрозділів спеціалізованим професійним фірмам. Страхові компанії в цьому сенсі не є винятком. Для них в останнє десятиріччя характерним явищем стає практика використання послуг сторонніх організацій, які мають у своєму розпорядженні

висококваліфікованих спеціалістів і експертів, яких не має компанія або професійний рівень яких недостатньо високий для виконання тих видів діяльності, які раніше вважалися виключною прерогативою саме компанії. Слід зазначити, що визначення поняття «аутсорсинг» ще міцно не устоялося. Р. Чампен і К. Ендрей вказують на те, що «цей термін використовується як парасолька для позначення різних напрямків ділової активності» [1, с. 1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням теорії та практики аутсорсингу присвячені праці таких вчених: М. Брілінга, О. Гаврилюк, Г. Кассіді, Д. Козлова, І. Орлової, Дж. Хейвуда та ін. Значна кількість наукових

праць зорієнтована на дослідження практики застосування аутсорсингу на промислових підприємствах, зокрема з правових та організаційних підходів; розробці напрямків застосування та впровадження аутсорсингу в діяльність підприємств, а також обґрунтування моделі ведення підприємницької діяльності, заснованої на використанні аутсорсингу. Разом з тим практично зовсім відсутні дослідження специфіки, особливостей та напрямків реалізації аутсорсингу саме в страховому бізнесі.

Метою статті є визначення та систематизація переваг від застосування аутсорсингу в діяльності страхових компаній, а також виявлення ризиків, які перешкоджають його використанню в стратегії страховиків.

Обґрунтування отриманих наукових результатів. Практика аутсорсингу вперше фіксується на початку ХХ ст., коли деякі компанії на Заході, почали передавати ведення бухгалтерського обліку бухгалтерам, які мали приватну практику, та зовнішнім спеціалізованим компаніям. Однак серйозно до аутсорсингу, як до принципово нової стратегії управління, почали відноситися лише у 1960-х рр., а наукові засади аутсорсингу почали розроблятися лише у 1990-х рр., коли почали з'являтися перші наукові дослідження, метою яких було віднайдення оптимальної стратегії впровадження аутсорсингу, та детальне вивчення аспектів його застосування.

На світовому ринку лідерами у споживанні послуг аутсорсингу є США (частка світового ринку 36%), Західна Європа (29%) та Японія (13%) [2, с. 51]. На рисунку 1 наведено розподіл європейського ринку послуг аутсорсингу за галузями. Якщо на світовому ринку аутсорсинг – традиційний засіб підвищення ефективності роботи компаній, то для України він є порівняно новою моделлю ведення бізнесу, до якої багато замовників ставиться з обережністю [3, с. 149].

В сучасній економічній літературі існує багато визначень поняття «аутсорсинг». Так, наприклад, Г. Кассіді вважає «відмінною особливістю

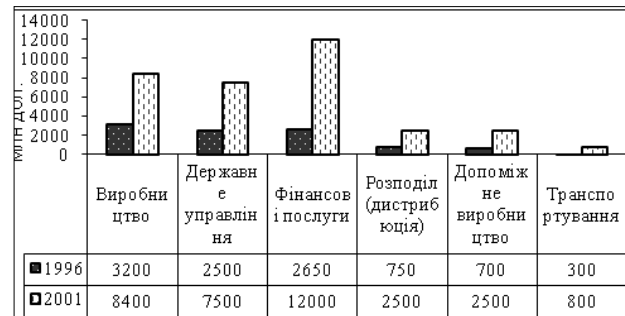


Рис. 1. Європейський ринок послуг аутсорсингу за галузями [4]

аутсорсингу передачу контракту на сторону», і вводить термін «contracting out» [5, с. 17]. Дж. Хейвуд визначає аутсорсинг як «переведення внутрішнього підрозділу (або підрозділів) підприємства та всіх пов'язаних з ним активів в організацію постачальника послуг, який пропонує надавати деяку послугу впродовж визначеного часу за обумовленою ціною» [6, с. 40]. За І. В. Орловою, аутсорсинг – це «передача стороннім фірмам певних функцій свого бізнесу (часто їх критично важливої, але не ключової частини) разом з відповідальністю за результат виконання цих процесів» [7]. Отже, важлива риса аутсорсингу полягає у передачі допоміжних або навіть деяких основних бізнес-процесів за межі компанії. Таким чином, в найбільш вживаному значенні під аутсорсингом розуміється процес виведення за межі компанії традиційних для неї (чи запланованих до самостійного виконання) функцій (найчастіше допоміжних) для покращення їх якості.

Основною класифікаційною ознакою типів аутсорсингу є його предмет. Виділяються такі типи аутсорсингу:

- виробничий аутсорсинг;
- аутсорсинг бізнес-процесів;
- аутсорсинг інформаційних технологій [8].

Стосовно страхових компаній актуальним нині є аутсорсинг бізнес-процесів, «у межах якого відбувається передача в управління сторонньому підряднику всього процесу ведення бізнесу або окремих його функцій» [3, с. 140].

Значення аутсорсингу в сучасному страховому бізнесі все більше зростає. Це зумовлено тим фактом, що в усьому світі спостерігається

зростання страхових активів, при чому вони зростають швидше, ніж зростає економіка в цілому. Показово, що характерною рисою європейського ринку управління страховими активами є широке розповсюдження інституційних фондів (на частку Великої Британії, Німеччини та Франції у перші роки третього тисячоліття припадало дві треті європейських страхових активів [2, с. 50]).

Для успішного управління активами та вигідного вкладання капіталу страховики, навіть ті, які мають досвід в інвестуванні, вважають більш розумним скористатися послугами компаній, які здійснюють зовнішнє управління активами, що може гарантувати отримання більшого прибутку на інвестований капітал і збереження рентабельності страхування.

На теперішній час ринок аутсорсингу значно зріс та нараховує велику кількість крупних учасників, включаючи банки, страховиків, та перестраховиків. Характерною рисою цих ринків є висока конкуренція та значна частка активів, які передаються страховиками в управління. В США частка страховиків, які управляють страховими активами за допомогою зовнішнього управління, поступово зростає. Американський страховий ринок відрізняється високим ступенем концентрації. Страховими активами в сумі 10 млрд дол. США володіють десять конкуруючих фірм, ще 11 – управляють активами від 5 до 10 млрд дол. США кожна [2, с. 51]. Частка п'яти найкрупніших управляючих компаній складає 40% усього ринку.

При цьому, «наосторону» безболісно передаються навіть такі базові для страхових компаній функції, як оцінка ризику та андеррайтинг, адміністрування полісів, управління збитками та інвестиціями. В принципі, з використанням можливостей Інтернету виникають можливості для «тотального аутсорсингу» [9, с. 59]. В цьому сенсі прикладом може бути нідерландська компанія Incas, яка активно працює в Німеччині. Ця компанія сконцентрувалася на виконанні лише

двох функцій: розробка продукту та управління електронними продажами в Інтернеті. Решта завдань покладені на спеціалізованих партнерів.

Актуальності на сьогодні набуває фондовий аутсорсинг. Наприклад, у Великій Британії інвестори при виборі об'єктів розміщення активів, для підвищення безпеки вибору, більшою мірою покладаються на раду зовнішніх консультантів та на зовнішніх керуючих активами [10, с. 10].

В країнах СНД та в Україні практика застосування аутсорсингу, в тому числі аутсорсингу бізнес-процесів, лише набирає обертів. Як правило, вітчизняні страхові компанії звертаються до фондових інструментів переважно через вимоги законодавства, та, при цьому, для формування бажаного портфеля цінних паперів нерідко залучаються професійні посередники. Той факт, що страхові компанії не є активними операторами на фондовому ринку України, має декілька пояснень. По-перше, основним недоліком вітчизняного фондового ринку є його недостатня ліквідність. По-друге, в Україні відчувається нестача оперативної інформації про діяльність емітентів цінних паперів, незважаючи на наявність у чинному законодавстві вимог щодо розкриття ними відомостей. По-третє, з точки зору достатньої номенклатури фондових інструментів слід відзначити нестачу цінних паперів з фіксованою дохідністю, які б забезпечувалися будь-якими активами вже на етапі емісії.

У розрізі фондових операцій страхові компанії скоріше виконують технічні вимоги з розміщення резервів. Прикладом такого підходу є інвестиційна політика компанії «Граве Україна», яка придбаває цінні папери лише для розміщення резервів, а саме: облігації внутрішньої державної позики, деноміновані в доларах США, та акції українських емітентів. На думку керівництва страховика, «облігації внутрішньої державної позики є найбільш вигідним цінним папером, а акції купуються лише з метою диверсифікації портфеля» [11, с. 24]. Керівництво страхової компанії «ТАС» також поки не розглядає цінні

папери як інструмент інвестицій, оскільки «ці операції мають дисциплінарний, а не інвестиційний характер, і пов'язані з виконанням вимог регулятора. При цьому портфель компанії має цінні папери наших фінансових інститутів» [11, с. 24].

Практика показує, що в сучасних умовах на фондовому ринку ефективно можуть працювати лише професійні компанії. Водночас для страхових компаній ця сфера є лише одним з напрямів інвестування капіталів і фінансових резервів. Нині українським страховикам здійснювати грамотну політику розміщення, придбаваючи необхідні фінансові активи, досить складно. Саме тому в цьому напрямі можна очікувати розвитку ринку аутсорсингу.

Слід зазначити, що деякі страхові компанії досить часто вдаються до аутсорсингу, укладаючи договори про співробітництво з інвестиційними компаніями, банками, торговцями цінними паперами. В окремих випадках вони створюють у власній структурі окремі напрями, завданням якого є здійснення інвестиційної політики або робота в цьому напрямі через материнські/корпоративні структури. Наприклад, свого часу в страховій компанії «ТАС» послугами фінансових посередників не користувалися, працюючи через банки ІФГ «ТАС». Купівля євробондів для «Граве Україна» здійснюється за кордоном при сприянні материнської компанії Grazer Wechselseitigen Versicherung AG, але що стосується придбання цінних паперів в Україні, то «Граве Україна» ситуативно обирає посередника, що, однак, відбувається вкрай рідко. В групі «Універсальна» для роботи на фондовому ринку створено окремі департаменти інвестиційної політики, який постійно підтримує контакти із п'ятьма-сім'ю торговцями цінними паперами. Страхова компанія «Нова» працює з великою кількістю посередників, а саме з банками – «Фінанси і Кредит», «Індекс-банк» та ін., компаніями торговцями – «Сократ», «Конкорд-Капітал» та ін. Оскільки ця страхова компанія не має ліцензії

на здійснення угод з купівлі-продажу цінних паперів, вона для оформлення документів мусить звертатися до професійних посередників, навіть якщо знаходить необхідного їй продавця цінних паперів. Водночас, для страхової компанії «Континент» всі операції, пов'язані з купівлею-продажем цінних паперів, здійснює професійний торговець ТОВ «Фінансова компанія «Столичний капітал». Остання займається комплексним обслуговуванням страхової компанії: регулярно проводить моніторинг фондового ринку, підтримує зв'язок з емітентами, оперативно інформує про зміни на фондовому ринку як України, так і провідних світових фондових біржах.

У всьому світі страховим компаніям заборонено напряму інвестувати резерви в цінні папери. Вони інвестують їх, як правило, в пайові фонди, а вже компанії з управління активами, які є професійними гравцями, займаються розміщенням активів цих фондів. Однак для того, щоб така схема працювала, в Україні потрібні кардинальні зміни в законодавчій базі, яка регулює розміщення резервів.

Отже, з упевненістю можна передбачити, що в майбутньому попит страхових компаній на послуги аутсорсингу буде зростати та обумовлюватиметься певними причинами. По-перше, в умовах конкуренції зростатиме спеціалізація функцій співробітників компаній, які займаються інвестиційною діяльністю, що зокрема вже нині спостерігається в більшості країн Європи та США. Так в США особи, які управляють активами та отримують фіксований дохід від інвестування, мають у своєму розпорядженні спеціалістів, які займаються лише цінними паперами, наприклад, заставними, забезпеченими активами або цінними паперами забезпеченими заставними. Інші спеціалізуються на комерційних позиках під заставу нерухомості. Такий поділ праці, разом з новими фінансовими інструментами, підкреслює необхідність отримання кваліфікованої допомоги запрошених

спеціалістів. Та успішне регулювання активів і пасивів залежить не лише від компетентності запрошених спеціалістів, а й вимагає значних обсягів часу та великих зусиль, для того щоб відслідковувати часті зміни напрямів регулювання розміщення коштів та оперативно реагувати на зміни, які відбуваються на ринку. Саме тому, велика кількість страховиків, особливо невеликих або середніх, звертаються за сприянням у вирішенні своїх проблем до аутсорсерів страхових активів.

По-друге, страховики в Україні поки що не приділяють належної уваги питанням інвестиційної діяльності. Несприятливі обставини в інвестуванні, які викликаються зниженням курсу акцій, низькими розмірами ставок процента та значними сумами непогашення корпоративних облігацій, поглиблюють проблеми пов'язані з управлінням страховими активами. В подальшому для українських страховиків проблема управління активами безумовно стане однією з головних. Для її успішного вирішення вони муситимуть звертатися до послуг аутсорсерів. На сьогодні для того, щоб гарантувати отримання твердого прибутку на інвестиційний капітал, страхові компанії повинні забезпечувати диверсифікацію капіталу, тобто інвестувати його в різні види цінних паперів та контролювати операційний ризик, уникаючи здійснення некомпетентних операцій. Тому вже сьогодні для страховиків, які не спроможні забезпечити вказане вище власними силами існує необхідність у залученні спеціалістів ззовні.

На нашу думку, аутсорсинг має ряд переваг, до яких можна віднести:

- зниження собівартості операцій (різновидів робіт, послуг), які передаються аутсорсеру до виконання. Останній, як правило, виконує доручені йому функції за найнижчою ціною внаслідок спеціалізації у вузькій предметній галузі та завдяки ефекту масштабу, який досягається при виконанні однотипних операцій одночасно для значної кількості клієнтів;

- спрацьовує фактор зниження ризиків управління. Аутсорсер, обслуговуючи велику кількість клієнтів, нівелює ризики, несе відповідальність за строки та якість виконаних робіт та послуг, зацікавлений у якісному виконанні своїх зобов'язань;

- використання аутсорсингу дозволяє концентрувати увагу на основних цілях і завданнях страховика. Другорядні функції делегуються стороннім фірмам сфери професійних послуг, які спеціалізуються на їх виконанні;

- економляться витрати часу на пошук необхідного кваліфікованого персоналу та навчання нових кадрів, якщо досвідчені фахівці звільняються;

- стає доступним застосування новітніх технологій, оскільки компанії-аутсорсери постійно інвестують кошти в нові технології, методологію і навчання персоналу;

- компанія-замовник може покращити репутацію та підвищити вартість бренду в результаті більш якісного обслуговування її клієнтів сторонньою спеціалізованою компанією.

І, насамкінець, вважаємо за необхідне вказати на те, що аутсорсинг надає можливість працевлаштувати співробітників замовника, які раніше обслуговували виконання делегованої аутсорсеру функції та добре знають специфіку власної компанії. Крім того, аутсорсинг прямо сприяє посиленню концентрації внутрішньокорпоративної уваги на основних цілях компанії шляхом делегування другорядних функцій аутсорсерам. Концентрація на основних функціях дозволяє проводити оптимальний реінжиніринг, підвищувати ефективність роботи компанії за рахунок постійного покращення таких показників, як: вартість, якість, сервіс та витрати часу, що, в кінцевому підсумку, підвищує фінансову стійкість страхових компаній. При цьому, аутсорсинг може дозволити компанії скористатися ресурсами, доступ до яких в іншому випадку був би неможливим, наприклад, при розширенні географії діяльності або створенні

нової компанії.

Розглянувши переваги використання аутсорсингу не можна не вказати і на ризики, пов'язані з його застосуванням:

1) існує ризик зниження ефективності праці власного персоналу та втрати ним необхідних знань і досвіду реалізації функції, яка передається в аутсорсинг. У разі необхідності, відновлення якісних та часових показників виконання цієї функції буде проблематичним;

2) у випадку недобросовісності аутсорсера, виникнення форс-мажорних обставин або його банкрутства, можливі суттєві втрати, пов'язані з необхідністю терміново шукати нових партнерів або почати самостійно виконувати функції, які раніше були на аутсорсингу, за відсутності необхідних знань і досвіду через тривале користування послугами сторонніх спеціалістів замість навчання своїх;

3) при передачі на аутсорсинг відразу декількох важливих функцій виникає реальний ризик витоку інформації, тобто з'являється загроза інформаційній безпеці компанії, що обумовлює необхідність співробітництва лише з перевіреними організаціями з відмінною репутацією. Знизити цей ризик можна, замовивши аутсорсинг бізнес-процесів різним аутсорсерам, хоча такий підхід збільшує витрати. Крім того, велике значення має знаходження добросовісних партнерів і грамотне укладання з ними контрактів із фіксацією всіх необхідних умов;

4) втрата контролю над власними ресурсами, відсторонення керівництва від певної сфери діяльності компанії, внаслідок чого воно може почати приймати неадекватні рішення;

5) у разі підвищення цін на послуги, що надаються аутсорсерами, вартість функції, що передана на аутсорсинг, може перевищити її внутрішню собівартість, що обумовить неефективність використання такої концепції.

Окрім перерахованих недоліків, пов'язаних з використанням аутсорсингу, у випадку недобросовісності аутсорсера може

спостерігатися зниження якості основних послуг, які надаються страховиком. Зазначені проблеми особливо гостро постають в умовах нерозвинених ринків, де конкуренція ще недостатньо сильна, і аутсорсер, уклавши контракт, може підвищувати ціни, не турбуючись про якість наданої послуги чи виконаної роботи.

Висновки. Отже, зважаючи на вищенаведене, відзначимо, що аутсорсинг – є сучасною формою ділових відносин, пов'язаною з розвитком спільного підприємництва і кооперації, яка базується на довгострокових стратегічних рішеннях. Зміни в формах і методах (технології) управління страховими компаніями в Україні переслідують мету фундаментального переосмислення та радикальної трансформації бізнес-процесів для підвищення рівня конкурентоспроможності та фінансової стійкості страхових компаній. Одним з ефективних шляхів підвищення рівня конкурентноздатності українських страховиків може бути користування послугами кваліфікованих аутсорсерів.

Компанії, які функціонують без належної адаптації своєї системи управління до вимог сучасного ринку, не витримують умов конкуренції та припиняють діяльність. Тому, зміна управління та застосування нових технологій, спрямованих на посилення конкурентоспроможності, стають головним інструментом стратегії стійкого розвитку бізнесу в умовах глобалізації.

У зв'язку з цим аутсорсинг бізнес-процесів можна розглядати як один з напрямків оптимізації організаційної структури та діяльності страхової компанії в цілому. Аналітики Forrester прогнозували, що до 2008 року відбудеться зростання загального обсягу світового ринку аутсорсингу до 146 млрд дол. США (для порівняння у 2005 р. європейські компанії, які працюють у сфері фінансових послуг, витрачали на аутсорсинг бізнес-процесів більш ніж 12 млрд дол. США) [12, с. 49]. Водночас, прогнозувалося, що цей процес буде супроводжуватися поділом ринку на значну кількість сегментів і жорсткою спеціалізацією

компаній-аутсорсерів.

В останній час аутсорсинг стає стандартом на світовому ринку – «підприємства та організації, які не використовують аутсорсинг, розглядаються як неефективні і, відповідно, неконкурентноздатні» [12, с. 49].

Необхідно відзначити, що нині все більш пришвидшуються темпи розвитку такої сфери аутсорсингу як аутсорсинг інформаційних технологій. Це обумовлено як самим розвитком інформаційних технологій, так і відносною простотою перенесення одного і того ж рішення на різні компанії. Простий приклад ІТ-аутсорсингу – розробка, розміщення та підтримка web-сайту. Подібне завдання часто вирішується сторонніми компаніями, і фактично ніхто не вважає це аутсорсингом, хоча формально це так. Більш складні і, відповідно, дорогі рішення можуть включати в себе підтримку корпоративної мережі, автоматизацію інформаційного обміну між співробітниками, роботу з клієнтами.

Більша частина коштів, яку сьогодні вітчизняні компанії витрачають на аутсорсинг, припадає саме

на ІТ-аутсорсинг. Економити на інформаційних технологіях, використовуючи застарілі рішення, не просто не вигідно, а й небезпечно. В той же час, результати застосування ІТ-аутсорсингу, поки що, є не завжди вдалимими. За даними компанії Garter, 50% проектів із ІТ-аутсорсингу були визнані у 2003 р. невдалими, оскільки їх реалізація не принесла запланованих результатів.

В Україні, поки що, основним мотивом для співробітництва із компаніями-аутсорсерами залишається мінімізація витрат та вирішення проблем, пов'язаних з розвитком бізнесу. Зокрема, страхові компанії використовують аутсорсинг при оцінці збитку, коли аутсорсер-аварійний комісар (сюрвейєр) бере на себе вирішення проблем з врегулювання претензій. Поряд з цим, розвиток нових аутсорсингових технологій приносить не лише нові можливості, які полягають в оптимізації та економії витрат, але й ризики. З іншого боку, ці ж ризики відкривають нові ніші – об'єкти страхування, а розвиток страхової індустрії робить новий виток.

Список використаних джерел

1. Chapman R. B. Insourcing after the Outsourcing. MIS Survival Guide. American Management Association / R. B. Chapman, K. Andrade. – N.Y., 1998. – P. 1-34.

2. Новый тренд. Аутсорсинг // Страховой клуб. – 2006. – №7. – С. 48–57.

3. Гаврилюк О. В. Ідентифікація аутсорсингу / О. В. Гаврилюк // Фінанси України. – 2006. – №10. – С. 139-153.

4. Outsourcing: Eine strategische Allianz besonderen Typs / Hrsg. von W. Koelner-Frast. Berlin: Erich Schmidt, 2000.

5. Cassidy G. Contracting Out. – Kingston: Ontario, 1994. – P. 12-42.

6. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг : В поисках конкурентных преимуществ / Дж. Хейвуд. – М. : Вильямс, 2002. – 230 с.

7. Орлова И. В. Аутсорсинг в управлении

активами в страховании / И. В. Орлова // Финансы. – 2005. – №9. – С. 49–53.

8. Козлов Д. Аутсорсинг. Что? Как? Зачем? / Д. Козлов // Дистрибуция и логистика. – 2003. – №1. – С. 6–8.

9. Ямолдин А. П. Воздействие отдельных факторов на страхование в Германии / А. П. Ямолдин // Страховое дело. – 2003. – №6. – С. 52–59.

10. Хмиз О. В. Влияние кризисов формирующихся рынков на деятельность страховых компаний / О. В. Хмиз // Страховое дело. – 2005. – №10. – С. 9–14.

11. Фондовый аутсорсинг // Инвест-газета. – 2006. – №35. – С. 24–25.

12. Брилинг М. Г. Аутсорсинг – важный элемент управленческого консультирования / М.Г. Брилинг // Страховое дело. – 2006. – №2. – С. 49–50.