

## МЕТОДИКА РОЗРАХУНКУ КОЕФІЦІЕНТУ РЕЛОКАЦІЇ ЦЕНТРІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ДИСТАНЦІЙНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

*Розглянуто основні структурно-операційні елементи центру дистанційного обслуговування як внутрішнього підрозділу банку та самостійного бізнесу. Запропоновано розрахунково-обчислювану модель проектування віддаленого центру дистанційного обслуговування з комплексним урахуванням змінних стратегічних параметрів та регіональними особливостями локації.*

**Ключові слова:** дистанційне обслуговування, банки, аутсорсінг, стратегічне планування, операційне управління, оптимізація витрат.

Національна банківська система сьогодні переживає складний трансформаційний період. Численні фактори внутрішнього та глобального впливу вимагають від банківських установ гнучкого та оперативного реагування на динаміку ринку, що моделюється під впливом інтервенції високотехнологічних закордонних фінансових структур, інтенсивної технологізації послуг та пригніченого кризовими процесами та водночас вибагливого споживача. Дистанційне банківське обслуговування в контексті політики реагування банку на тотальну еволюцію системи стає доречним альтернативним інструментом створення та утримання установою власної конкурентної позиції. Розгорнута десятиліття тому хвиля дистанціалізації послуг у прогресивних українських банках досягла певного рівня інфраструктурної та технологічної підготовки. Втім нещодавній кризовий катаклізм вніс корективи в стратегічні плани установ та спровокував одностайне стримування ефективних нововведень. Для відновлення активності на ринку банківських послуг та провадження стратегії банківської поведінки в нових соціально-економічних умовах необхідно здійснити комплексний перегляд чинних проектів дистанційного обслуговування та їх структурованого переоснащення.

Стратегічне управління активністю банків обговорюється науковцями в різних аспектах. Оптимізація діяльності в контексті історико-еволюційних подій та інновацій в економіці та банківництві досліджує Н. Меда, В. Кравець та О. Кравець, У. Владичин, М. Колісник [1; 3]. Маркетингові концепції банківської поведінки в умовах конкуренції на роздрібному ринку вивчаються у роботах З. Сороківської, О. Вовчак, В. Халло, О. Володько, Р. Фещура та в фундаментальних працях А. Мороза, М. Савлука, С. Реверчука, І. Лютого, О. Солодкої [2; 6; 9; 11]. Важливим у контексті реагування на змінні економічні явища є аналіз технологічності та функціональності банків, що висвітлено у доробку Н. Костіної, В. Антонова, Н. Ганах та презентовано здебільшого західними та російськими авторами: М. Васелевскі, Т. Медведською, С. Покровським, Н. Пантелеєвою та іншими [4; 5; 7; 8; 10;]. Дискусії навколо теми трансформації банківського обслуговування під впливом тотальної автоматизації в

системі фінансових послуг сформували значний теоретичний матеріал щодо чинників, які сприяють модернізації банків.

Внаслідок відносної молодості явища дистанційного обслуговування передусім в Україні, спостерігається нестача прикладних методів управління та структурованого моделювання багатоканальних систем. Ситуативна реальність кризових процесів, яку не в теорії переживає національна банківська система, вимагає ґрунтовного переосмислення академічних нарисів та гнучкого детального перепланування центрів дистанційного обслуговування як ключового функціонального елементу альтернативної системи послуг.

Метою статті є детальне обстеження інвестиційно-містких та операційних елементів центру дистанційного обслуговування. Оптимізація поточних витрат на супроводження бізнесових моделей є актуальним завданням для банків в після кризовому періоді. Відтворення демо-версійного дистанційного центру в різних операційно-географічних умовах дозволить сформулювати методичні рекомендації щодо підходів оптимальної з точки зору капітальних та поточних вкладень структури не тільки в банківському, а й у решті віддалених бізнесів.

Центри дистанційного обслуговування досить швидко інтегрувались у банківський бізнес завдяки перевагам віддаленості послуг, що виявляється в швидкості обслуговування, масовому характері ринкового впливу та суттєвій економії операційних витрат. У банківських контактних центрах клієнтопотік на одиницю часу в сотні, а інколи і в тисячі разів перевищує обсяги обслугованих клієнтів у традиційній мережі. Центри дистанційного обслуговування переважно створювались на території основних банківських офісів, що здебільшого розташовані на дорогах столичних майданчиків.

Наша методика дозволить банкам отримати зручний інструмент перегляду локаційних підходів до створення нового або переміщення діючого центру дистанційного обслуговування в місцевість з нижчими витратними коефіцієнтами. Набір розрахункових коефіцієнтів базується на цілісності системи дистанційного обслуговування, при цьому враховує відносно

самостійність та модульність деяких груп її елементів.

Під «Проектом релокації» в контексті методики розуміється сукупність підготовчих, практичних та майбутніх поточних заходів зі створення та/або переміщення та подальшого функціонування служб центру дистанційного обслуговування. З метою подальшого викладення сутності методики впроваджуємо тематичний термінологічний апарат:

- Коефіцієнт проектної привабливості – коефіцієнт вірогідної локації/релокації з огляду на вартісні та ринкові показники регіону в контексті комплексу інфраструктурних та функціональних елементів центру.
- Центр дистанційного обслуговування (також за текстом – КЦ) – структурний підрозділ банку, на який покладено комплекс функцій дистанційного обслуговування населення та/або представників компаній.
- Бізнес – сукупність стратегічних завдань організації, виконання яких вимагає наявності оптимального КЦ.

Сфера застосування методики розповсюджується на наступні заходи:

- впорядкування принципів створення та/або переміщення виробничих майданчиків КЦ;
- структурування та комплексне врахування вхідних умов бізнесу (компанії) при створенні та/або переміщенні КЦ у певному регіоні;
- виробництво гнучкого інструменту управління витратами різних категорій, пов'язаними зі створенням та/або переміщенням та поточним функціонуванням КЦ.

Релокація КЦ розглядається як самостійний проект, який може бути переміщений у часі та мати певні часові проміжки, створюватись у межах визначеного ресурсу та мати за мету досягнення обраних цільових показників. Окрім того, в межах загальної стратегії бізнесу проект реалізується в умовах ринку, тому має враховувати умови ринкових коливань та виникнення пов'язаних з цим ризиків. Принципи, які встановлюються в межах проекту з релокації КЦ:

- Принцип визначеності вхідних (базових) умов при проектуванні означає, що в ході Проекту релокації враховуються чітко сплановані, забюджетовані, вимірювані елементи, які структуруються як часові параметри та фінансові вкладення;
- Принцип відповідності стратегічним цілям та обсягам бізнесу полягає в тому, що кожна організація при створенні КЦ вирішує відмінні завдання, які накладають певну спеціалізацію при проектуванні.

В межах Принципу відрізняємо:

- КЦ як основний інструмент Бізнесу – як правило аутсорсингові, які безпосередньо задіяні в отриманні прибутку та можуть розглядатися як прибуткові центри. До цієї ж категорії належать самостійні колекторські агенції, основною метою яких є дистанційне обслуговування боргів.
- КЦ як структурний підрозділ бізнесу – внутрішні корпоративні КЦ, які створюються передусім як неосновна його підтримка та/або супроводження окремих функцій. До категорії переважно відносяться структурні in-house КЦ.  
Змішані КЦ – залежні структурні підрозділи бізнесу, які виконують визначений обсяг його прямих

функцій, проте не покривають всі його потреби. До КЦ такої класифікації відносимо, наприклад, КЦ колекторських агенцій повного циклу (викупівля боргів, юридичний та field-collection) або КЦ інтернет-магазинів, що забезпечують консультації та прийом замовлень, проте не виконують сам продаж.

- Принцип ринкової умовності полягає в тому, що запропонована методика визначає загальні правила розрахунку привабливості Проекту проте не забезпечує абсолютність розрахованих показників, посилаючись на плінність ринкових характеристик та пов'язані з цим ризики. Отже, розраховані за методикою коефіцієнти можуть коригуватися в ході реалізації Проекту, що затягується в часі: залежність прямо пропорційна.

Проект релокації розглядається як тривалий у часі комплекс заходів, що відрізняються за характером впровадження та терміном реалізації. Відтак елементи, що враховуються при проектуванні розподілено на:

- Показники ринку – передбачають врахування ринкових тенденцій щодо дій конкурентів, соціально-економічного середовища регіону, прогнозу ризиків та визначаються коефіцієнтом ринкової привабливості регіону.
- Інвестиційні фактори – передусім визначаються тематичною відповідністю спеціалізації регіону та галузі діяльності бізнесу та обсягами бізнесу скорельованими на вільні ресурсоутворюючі елементи галузі.
- Поточні фактори є сукупністю поточних витрат, якими забезпечується операційна діяльність КЦ в межах потреб бізнесу. Поточні фактори містять інфраструктурні елементи галузі, регіональні економічні показники, що впливають на поточні витрати Бізнесу в регіоні.
- Опціональні фактори – визначаються як сукупність ймовірних необов'язкових заходів та пов'язаних з ними витрат на підтримку, супроводження та/або адміністративне управління КЦ, територіально віддаленого від Бізнесу.

Розрахунок проектної привабливості:

#### Показники ринку

- $Z$  – Наявні Вищі Навчальні Заклади (ВНЗ) України III, IV рівня акредитації (вимірюється в од.).
- $R_1$  – Наявні ВНЗ ( $Z$ ) певної спеціалізації, (вимірюється в одиницях та враховується значенням тільки за умови присутності фактору та з урахуванням чисельної частки тематичних ВНЗ).
- $R_2$  – Коефіцієнт вільного ринку робочої сили. Показник безробіття (визначається за значенням сегменту ранжованого переліку значень відсотку безробіття по регіонах України за методологією МОП).
- $R_3$  – Коефіцієнт конкурентної загрози (коефіцієнт ризику). Наявність КЦ інших Бізнесів ( $C$ ) (слугує понижуючим привабливістю коефіцієнтом за наявності ознаки. Визначається ранжовано від найбільшої чисельності КЦ в регіоні).
- $R_4$  – Коефіцієнт забезпеченості робочими місцями за рахунок навчальних закладів. Кількість місць наявних в регіоні КЦ ( $S$ ) (визначається в співвідношенні до діючих ВНЗ ( $Z$ ), що потенційно здатні забезпечити КЦ робочою силою. Враховується в контексті поточної вразливості проекту).

$$R = \frac{\sum_1^n R_i}{n} \times 100\%, \quad (1)$$

де  $R$  = частка виконання всіх коефіцієнтів ринку;  
 $R_1 = [0; 1]$  – коефіцієнт відсотку присутності ВНЗ;  
 $R_2 = [0; 0,9]$  – коефіцієнт відповідного рангу;  
 $R_3 = [0; 1]$  – коефіцієнт зворотного ранжованого переліку регіонів з КЦ. Відсутність КЦ дорівнює 1, при цьому спрацьовує умова, що  $S$  також дорівнює 1.  
 $R_4 = [0; 1] - Z/S$

$$R = \frac{(R_1 + R_2 + R_3 + R_4) \times 100\%}{4} = (R_1 + R_2 + \frac{Z}{S} + R_4) \times 0,25 \quad (2)$$

#### Показник операційного фактору

Фактор передбачає коефіцієнт наявності та прогнозованих обсягів поточних витрат, що виникатимуть безпосередньо при функціонуванні КЦ.

- $O_1$  – коефіцієнт ранжованої вартості оренди одиниці площі нерухомого майна від найдорожчої вартості;
- $O_2$  – коефіцієнт ринку заробітних плат. Розраховується ранжовано за середньомісячним розміром заробітних плат по регіонах;
- $O_3$  – коефіцієнт ранжованої сукупної вартості всіх комунальних платежів на одиницю витрати.

$$O = \frac{\sum_1^m O_i}{m} \times 100\% = (O_1 + O_2 + O_3) \times 0,33 \quad (3)$$

#### Показник опціонального фактору

Особливою відмінністю цього фактору є те, що він може не виникати, отже питома вага фактору має найнижче значення при розрахунку привабливості регіону.

- $T_1$  – коефіцієнт наявності альтернативних закладів навчання. Визначається у відсотковому відношенні до регіону з найбільшим рівнем наявності фактору;
- $T_2$  – коефіцієнт доступності регіону локації, корельовано на прогнозовану кількість відвідувань. Розраховується як добуток ранжованого коефіцієнту віддаленості на кількість подорожей.

$$T = \frac{\sum_1^l T_i}{l} \times 100\% = (T_1 + T_2) \times 0,5 \quad (4)$$

Внаслідок необов'язкового настання фактору показник  $T$  може дорівнювати «0».

#### Коефіцієнт проектної привабливості

Показник є сукупністю розрахованих коефіцієнтів, що визначають ринковий, поточний та опціональний аспекти вірогідної локації. Загальне значення Коефіцієнта проектної привабливості ( $K$ ) дорівнює:

$$K = R + O + T \quad (5)$$

Втім формула зведеного розрахунку проектної привабливості не може однозначно задовольняти особливі ознаки бізнесів різної прибуткової орієнтації. Врахування можливих відхилень врегульовано через впровадження допоміжних корегуючих коефіцієнтів, які визначають питому вагу кожного окремого параметру для КЦ бізнесу з різним прибутковим навантаженням.

$$K_B = \alpha R + \beta O + \delta T \quad (6)$$

З посиланням на наведену класифікацію КЦ розглядаємо три можливі варіанти:

- КЦ = бізнесу (умовно –  $B$  (від business responsible));
- КЦ – in-house бізнесу (умовно –  $D$  (від domestic));
- КЦ – частина бізнесу (умовно –  $P$  (від partly responsible)).

Для КЦ групи В при локації / релокації визначеними ознаками є:

Терміновість з високим пріоритетом (затримка імплементації проекту означає прямі упущені можливості Бізнесу та ескалацію ризиків виходу в однойменному регіоні конкурента). Саме тому доцільним є ігнорування в деякій мірі порівняно більших значень майбутніх поточних витрат на користь ринкової привабливості регіону.

Відшкодування (покриття) поточних витрат функціонуючого КЦ за рахунок основного Бізнесу (послуги КЦ в режимі аутсорсингу). Тому алокація витрат відбувається насамперед за принципом Дохід = поточні витрати + маржа.

Отже  $\alpha = 0,5$ ;  $\beta = 0,4$ ;  $\delta = 0,1$ .

Для КЦ групи D при локації / релокації характерні ознаки:

- обов'язковість (висока вірогідність) виникнення опціональних витрат передусім в тісній комунікації (виїзний моніторинг) відділеного КЦ з основними офісами бізнесу;

- алокація операційних (поточних) витрат на обсяг поточних витрат загального бізнесу, внаслідок чого прямі поточні витрати КЦ не є настільки відчутними, як в групі В;

- принциповість присутності показників «групи ринку» в частині забезпеченості спеціалізованими фахівцями на постійній основі.

Отже  $\alpha = 0,4$ ;  $\beta = 0,4$ ;  $\delta = 0,2$

Для КЦ групи P при локації / релокації характерні ознаки:

- надзвичайна терміновість впровадження, оскільки затримка релокації стримує загальний бізнес;

- неприпустимість переривання циклу функціонування, внаслідок вірогідності зупинки тотального бізнесу (окрім випадків розведеного кластерного рішення КЦ);

- здатність до швидкого оновлення ресурсів / переміщення, тому група факторів ринку є економічно зумовленою;

- часткове відшкодування (покриття) поточних витрат функціонуючого КЦ за рахунок основного бізнесу.

Отже  $\alpha = 0,6$ ;  $\beta = 0,3$ ;  $\delta = 0,1$

Опціональні витрати є корегуючим фактором та можуть не враховуватись за умови нестачі інформації про проект. Втім група опціональних факторів формує найбільш точні ознаки проекту та є чинником уникнення неврахованих ризиків, у той час, як ігнорування опціональної групи навпаки, збільшує ризик при впровадженні. Саме тому в разі ігнорування опціонального фактора ( $T = 0$ ) питома вага групи не переноситься на решту факторів, а зменшує загальний коефіцієнт проектної привабливості, підкреслюючи наявні невраховані ризики.

Методика рекомендована для визначення доцільності розміщення/переміщення центрів дистанційного обслуговування по Україні та враховує ринкову орієнтацію установи В2В / В2С. Базування

розрахункового підходу на інфраструктурних показниках регіону, що характеризується динамічністю, вимагає актуалізації значень принаймні раз на півроку.

Методика пристосована для використання в галузі контактних центрів аутсорсингового та корпоративного (*in-house*) типу. Причому внаслідок окремих специфічних характеристик методика забезпечує найбільше урахування особливостей кожного з названих сегментів. Тенденції на ринку, що поєднують тактику скорочення витрат з завданням утримання та активізації клієнтської бази у всеукраїнському вимірі зумовлює доцільність використання методики як розрахункового інструментарію, що обґрунтовано моделює оптимальні підходи до створення центрів дистанційного обслуговування.

### Список літератури

1. Меда, Н. С. Особливості становлення банківської системи України та їх вплив на формування стратегії розвитку банків [Текст] / Н. С. Меда // Науковий вісник: Збір. наук-технічних праць НЛТУ. – 2006. – вип. 16.3. – С. 274-278.
2. Вовчак, О. Сутність та особливості банківської конкуренції [Текст] / О. Вовчак, В. Халло // Світ фінансів. – 2008. – № 4 (17). – С. 86-92.
3. Кравець, В. М. Західноєвропейський банківський бізнес: становлення і сучасність [Текст] / В. М. Кравець, О. В. Кравець. – К.: Знання-Прес, 2003. – 470 с.
4. Васелевсі, М. Зв'язок з клієнтом в електронних системах CRM як тренд маркетингово-логістичної діяльності [Текст] / М. Васелевсі // Громадська вища школа підприємництва й управління в Лодзі (Польща). – М. – 2009.
5. Костіна, Н. І. Банки: сучасні інформаційні технології [Текст] : навч. посібн. / Н. І. Костіна, В. М. Антонов, Н. І. Ганах. – Ірпінь, 2001. – 359 с.
6. Володько, О. В. Развитие банковской системы Республики Беларусь в посткризисный период [Текст] / О. В. Володько // Тези доповідей: Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків. – Черкаси, 2010 р. – С. 15-16.
7. Медведська, Т. К. Интернет-банкинг в системе дистанционного банковского обслуживания в РФ: дис. канд. экон. наук : 08.00.10 / Т. К. Медведська. – Ростов н/Д. – 2006. – 172 с.
8. Покровский, С. О. Управление розничными банковскими услугами в сфере потребительского рынка: дис. канд. экон. наук.: 08.00.05. С. О. Покровский. – М. – 2006. – 185 с.
9. Фещур, Р. В. Бенчмаркинг як ефективний засіб зниження витрат виробництва [Текст] / Р. В. Фещур, Н. Р. Яворська, Т. В. Меренюк // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку № 605. – Л.: Вид-во Нац. ун-ту "Львів. політехніка", 2007. – С. 43-49.
10. Пантелеева, Н. М. Національна інноваційна система України – світовий вимір [Текст] // Тези доповідей: Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків. Черкаси – 2010 р. – С. 66-68.
11. Сороківська, З. Основні напрямки оптимізації політики комерційних банків у сфері роздрібного обслуговування клієнтів [Текст] / З. Сороківська // Вісник ТДЕУ. – 2006. – № 2.

### РЕЗЮМЕ

*Шалыга Татьяна*

**Методика расчёта коэффициента релокации центров как инструмент эффективной стратегии дистанционного обслуживания.**

Рассмотрены основные структурно-операционные элементы центра дистанционного обслуживания как внутреннего подразделения банка и самостоятельного бизнеса. Предложена расчётно-вычислительная модель проектирования отдалённого центра обслуживания с комплексным учётом переменных стратегических параметров и региональными особенностями локации.

### RESUME

*Shalyga Tetyana*

**Relocate center factor methodology as a tool for efficient remote servicing strategy**

Remote servicing center elements as a bank in-house or independent enterprises are considered. It is proposed to use estimating model for relocate remote servicing center projecting taking into account variable strategic parameters and regional peculiarity.

*Стаття надійшла до редакції 08.02.2011 р.*