

Халатур С.М.

доктор економічних наук, професор,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Грабчук О.М.

доктор економічних наук, професор,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Ревнюк А.Д.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Khalatur Svitlana, Hrabchuk Oksana, Revniuk Amina

Dnipro State Agrarian and Economic University

АУТСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

OUTSOURCING AS A TOOL FOR OPTIMIZING COSTS OF BANKING INSTITUTIONS IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

У статті досліджено теоретичні засади аутсорсингу, його переваги та недоліки для банківських установ. Визначено, що аутсорсинг є ефективним інструментом оптимізації витрат банківських установ, особливо в умовах економічної нестабільності, а також проаналізовано практичний досвід впровадження аутсорсингових моделей у банківському секторі, зокрема щодо ІТ-послуг, бухгалтерського обліку та клієнтського сервісу. Особлива увага приділена проблемам підтримки контролю, забезпечення відповідності вимогам та управління ризиками, пов'язаними із залученням третіх сторін. Визначено ключові чинники, що впливають на ефективність аутсорсингу, серед яких – вибір надійного партнера, контроль якості послуг та дотримання нормативних вимог. Обґрунтовано, що раціональне використання аутсорсингу сприяє зниженню операційних витрат, підвищенню гнучкості бізнес-процесів і концентрації банку на стратегічних завданнях.

Ключові слова: управління витратами, аутсорсинг, економічна нестабільність, банківська діяльність, операційні витрати.

In the conditions of modern economic instability, characterized by high inflation, exchange rate fluctuations, a decrease in business activity and an increase in risks in the financial market, the issue of increasing the efficiency of banking institutions is becoming particularly relevant. One of the important areas of optimizing bank costs is the use of outsourcing as a tool for strategic resource management. Research into outsourcing as a tool for optimizing the costs of banking institutions is important for forming a modern model of effective management of financial resources and ensuring sustainable development of the banking sector in conditions of economic instability. Outsourcing has become a strategic response to the growing financial pressures faced by banking institutions amid persistent economic instability. The relevance of this topic is underscored by the need for banks to maintain operational efficiency while navigating volatile market conditions, regulatory shifts, and rising customer expectations. This article explores outsourcing as a cost optimization tool, focusing on its potential to reshape internal processes, reduce overhead, and enhance service delivery. The discussion centers on the motivations driving banks to delegate non-core functions, the types of services most commonly outsourced, and the organizational implications of such decisions. Particular attention is given to the challenges of maintaining control, ensuring compliance, and managing risks associated with third-party engagement. The article also examines the strategic considerations behind outsourcing choices, including scalability, flexibility, and alignment with long-term goals. By analyzing the dynamics between cost reduction and operational resilience, the study aims to illuminate the role of outsourcing in modern banking strategy. The author reflects on how economic uncertainty influences decision-making and compels institutions to reconsider traditional models of resource allocation. Through this lens, outsourcing is presented not merely as a financial tactic but as a transformative approach to sustaining competitiveness in a rapidly changing environment.

Keywords: cost management, outsourcing, economic instability, banking operations, operating expenses.

Постановка проблеми. У сучасних умовах економічної нестабільності банківські установи стикаються з необхідністю пошуку ефективних інструментів зниження витрат без втрати якості фінансових послуг. Зростання конкуренції, коливання валютних курсів, зміни регуляторного середовища та зменшення прибутковості змушують банки переглядати традиційні моделі ведення бізнесу. Одним із таких інструментів є аутсорсинг, який дозволяє передавати окремі функції зовнішнім виконавцям з метою оптимізації ресурсів. Проте впровадження аутсорсингових рішень у банківській сфері супроводжується низкою проблем: ризиками втрати контролю, питаннями конфіденційності, складністю інтеграції зовнішніх процесів у внутрішню структуру установи. Постає необхідність глибокого аналізу доцільності та ефективності використання аутсорсингу як інструменту управління витратами в банках, з урахуванням специфіки фінансового сектору та викликів нестабільного економічного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми роками в Україні спостерігається зростаючий інтерес науковців до теми аутсорсингу в банківській сфері як засобу оптимізації витрат в умовах економічної нестабільності. Лизанець А. Г. у своїх роботах розглядає аутсорсинг як практичний механізм зниження операційних витрат банків. Авторка акцентує увагу на необхідності пошуку ефективних управлінських рішень у контексті фінансових викликів, підкреслюючи роль аутсорсингу в забезпеченні гнучкості бізнес-процесів та концентрації на ключових функціях установи [1].

У спільній науковій праці Лизанець А. Г. та Юрик М. М. під назвою «Роль і місце аутсорсингу в організації діяльності банків» здійснено систематизацію основних видів аутсорсингу, що застосовуються у банківській практиці. Автори аналізують еволюцію мотивів передачі функцій на зовнішнє виконання, окреслюють переваги та ризики аутсорсингових моделей, а також розглядають процедуру визначення доцільності їх використання у конкретних бізнес-процесах банку [2].

У дослідженні Губая М. «Регулювання аутсорсингу адміністративних витрат банків в Україні» порушуються питання нормативного забезпечення та контролю за аутсорсинговими операціями. Автор звертає увагу на важливість формування чітких регуляторних рамок, які б дозволили банкам ефективно використовувати аутсорсинг без втрати управлінської автономії та порушення вимог фінансової безпеки [3].

Хоча українські дослідники пропонують різноманітні підходи до аналізу аутсорсингу в банківській сфері, проте стратегічна роль аутсорсингу в умовах економічної нестабільності та його вплив на опти-

мізацію витрат банківських установ залишаються недостатньо вивченими, що зумовлює актуальність подальших досліджень.

Метою статті є дослідження аутсорсингу як інструменту оптимізації витрат банківських установ в умовах економічної нестабільності. У межах поставленого завдання передбачається: проаналізувати теоретичні основи аутсорсингу та його застосування у фінансовому секторі; визначити ключові мотиви впровадження аутсорсингових моделей у банківській діяльності; окреслити основні напрями передачі функцій на зовнішнє виконання; виявити потенційні ризики та обмеження, пов'язані з використанням аутсорсингу; обґрунтувати доцільність його застосування як засобу підвищення ефективності управління витратами банківських установ у нестабільному економічному середовищі.

Виклад основного матеріалу. Банківські установи в Україні працюють у надзвичайно складних умовах економічної нестабільності, спричиненої війною, глобальними економічними коливаннями та внутрішніми структурними проблемами. Війна призвела до значних руйнувань банківської інфраструктури, скорочення виробництва та зниження доходів населення, що безпосередньо впливає на платоспроможність клієнтів і збільшує кредитні ризики для банків. Додатковим чинником нестабільності є високий рівень інфляції та коливання валютного курсу, що підвищує ризики для активів і зобов'язань банків, особливо у випадку кредитування в іноземній валюті. Економічна нестабільність також проявляється у зниженні доходів державного бюджету, що обмежує можливості державних програм підтримки бізнесу та населення. У таких умовах успішність банківської діяльності значною мірою залежить від здатності ефективно управляти ризиками, підтримувати ліквідність, застосовувати інноваційні технологічні рішення та забезпечувати довіру клієнтів навіть у періоди високої невизначеності [4].

Проте попри війну фінансова система зберігає життєздатність завдяки ефективним рішенням НБУ, гнучкості банківського менеджменту та активному використанню цифрових технологій. Українські банки демонструють стійкість, здатність адаптуватися до нових умов і підтримувати фінансову систему в робочому стані, що дозволяє не лише забезпечувати поточну фінансову стабільність, а й закладати підґрунтя для післявоєнного відновлення банківського сектору. Серед сильних сторін українських банківських установ варто відзначити високий рівень цифровізації, який забезпечує безперервність обслуговування клієнтів навіть у період активних бойових дій. Більшість банків мають розвинену інфраструктуру дистанційного банкінгу, що дозволяє громадянам здійснювати платежі, отримувати

кредити та управляти рахунками онлайн. Важливою перевагою є стабільна робота Національного банку України, який проводить виважену монетарну політику, підтримує ліквідність банків та забезпечує фінансову дисципліну. Крім того, міжнародна фінансова підтримка з боку МВФ, Світового банку та ЄС сприяє зміцненню стійкості банківського сектору та збереженню довіри з боку клієнтів (табл. 1) [5].

Водночас банківські установи мають і слабкі сторони, серед яких – підвищені кредитні ризики, спричинені зниженням платоспроможності клієнтів, особливо підприємств і населення, які перебувають у зонах бойових дій. В умовах зниження економічної активності спостерігається обмеження інвестиційного потоку, що ускладнює залучення капіталу та інноваційний розвиток банківського сектору. Також збільшується потреба у формуванні резервів під проблемні кредити, що зменшує прибутковість сектору.

Попри це, український банківський сектор має вагомі можливості для подальшого розвитку. Війна прискорила перехід до цифрових сервісів і розширила використання безготівкових розрахунків. Банки активно впроваджують інноваційні технології, що підвищує рівень фінансової інклюзії та зручність для клієнтів. Крім того, після стабілізації безпекової ситуації відкриваються перспективи залучення іноземних інвестицій у банківський сектор та участі у фінансуванні післявоєнної відбудови економіки. Держава розвиває програми підтримки малого та середнього бізнесу, що стимулює кредитування й економічну активність.

Разом з тим, банківська діяльність залишається під загрозою низки зовнішніх ризиків. Тривала війна створює постійну небезпеку руйнування фінансової інфраструктури, втрати активів і скорочення внутрішнього попиту. Зберігається ризик неповернення кредитів, інфляційний тиск і загроза відтоку капіталу за кордон. Значним викликом залишається кібервійна, оскільки банки є однією з основних цілей хакерських атак [6].

Усі ці чинники формують середовище, у якому банки змушені витрачати значні ресурси на підвищення кіберзахисту, збереження операційної безпеки персоналу та підтримання інфраструктури у складних умовах. Так, за 2020–2024 роки витрати банківських установ в Україні зросли з 210445 млн грн у 2020 році до 416730 млн грн у 2024 році (рис. 1). У 2020 році витрати становили близько 210,4 тис. грн, у 2021 році відбулося незначне зниження до 196,5 тис. грн, що може свідчити про скорочення операційних витрат або оптимізацію фінансових процесів у період післякризового відновлення. Починаючи з 2022 року, витрати різко зросли до 335,6 тис. грн, що, ймовірно, пов'язано з макроекономічною нестабільністю, інфляційним тиском та зростанням собівартості банківських послуг. У 2023 році витрати зросли до 363,7 тис. грн, а в 2024 році – до 416,7 тис. грн. Таке зростання витрат частково пояснюється необхідністю підтримки операційної діяльності у складних умовах, включно з підвищеними витратами на безпеку, кіберзахист, дистанційне обслуговування та управління ризиками. Одночасне підвищення доходності та прибутковості свідчить про здатність банків компенсува-

Таблиця 1

SWOT-аналіз банківської діяльності в Україні

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Високий рівень цифровізації банківських послуг, що забезпечує доступ клієнтів до дистанційного обслуговування навіть під час воєнних дій	1. Зростання кредитних ризиків через втрату платоспроможності клієнтів у зоні бойових дій
2. Стійкість банківської системи, підтверджена стабільною роботою Національного банку України та виконанням банками своїх зобов'язань	2. Зниження інвестиційної активності та скорочення приватного кредитування, а також високі витрати на забезпечення кібербезпеки та резервів під проблемні кредити
3. Активна підтримка міжнародних фінансових інституцій, зокрема МВФ та Світового банку, що зміцнює ліквідність і довіру до фінансової системи	3. Проблеми з фізичною безпекою відділень і персоналу, а також ускладнена логістика готівки в прифронтових регіонах
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розширення ринку онлайн-банкінгу та безготівкових розрахунків, зростання попиту на мобільні фінансові сервіси	1. Тривала військова агресія росії, яка створює ризики для стабільності фінансової системи
2. Можливість залучення іноземних інвестицій після стабілізації ситуації	2. Відтік капіталу і трудових ресурсів за кордон, а також підвищені ризики кібератак на банки та державні системи
3. Активне впровадження міжнародних стандартів і технологій, що підвищує інтеграцію України у світову фінансову систему	3. Потенційне зростання неповернення кредитів та інфляційний тиск
4. Розвиток державних програм кредитування бізнесу, особливо у сфері відновлення інфраструктури	4. Невизначеність у післявоєнному відновленні економіки, що може затримати повернення інвесторів і нормалізацію ринку

Джерело: створено авторами на основі [5]

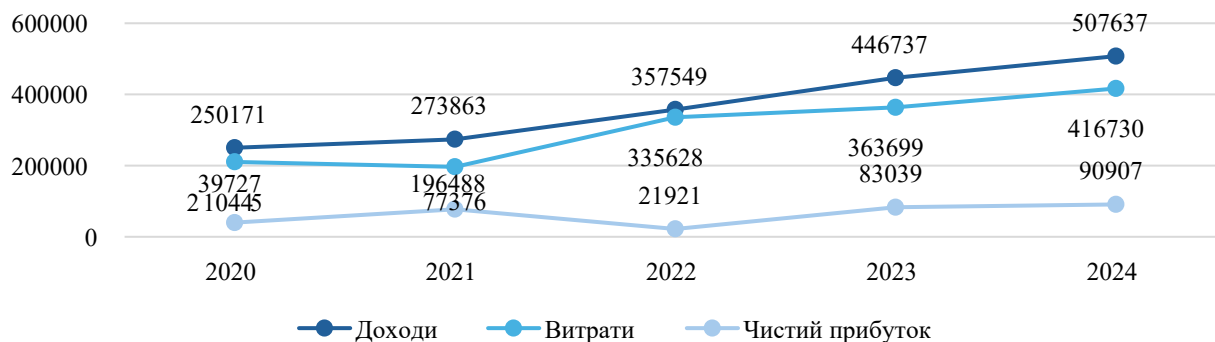


Рис. 1. Динаміка доходів та витрат банків України за 2021–2024 роки, млн грн

Джерело: створено авторами на основі [7]

ти зростання витрат за рахунок ефективнішого управління активами, диверсифікації джерел прибутку та впровадження цифрових технологій, що підвищили продуктивність банківських операцій [7].

Загалом, представлена динаміка показує, що українські банки змогли підтримувати зростання доходів навіть у кризових умовах, а витрати залишалися контрольованими, що дозволило відновлювати прибутковість після різких коливань, спричинених війною та макроекономічною нестабільністю. Водночас для оптимізації витрат та підвищення ефективності діяльності в умовах економічної нестабільності банківські установи можуть скористатися послугами аутсорсингових компаній та делегувати низку функцій. Зокрема, це стосується інформаційно-технологічного обслуговування, включно з підтримкою програмного забезпечення, адмініструванням серверів і кібербезпекою. Банки можуть користуватися послугами зовнішніх компаній для обробки платежів і транзакцій, що дозволяє знизити навантаження на внутрішній персонал і прискорити фінансові операції. До аутсорсингових компаній також можна передати ведення бухгалтерського обліку та аудиту, особливо якщо йдеться про спеціалізовані або сезонні завдання (рис. 2) [8].

Крім того, банки передають зовнішнім партнерам маркетингові та рекламні послуги, включаючи управління соціальними мережами, створення рекламних кампаній і просування бренду. Для оптимізації витрат на персонал часто залучають компанії, що надають послуги з підбору та навчання кадрів. Не менш важливим напрямом є юридичний супровід, зокрема підготовка договорів, консультації з питань банківського права чи комплаєнсу. Також популярним рішенням є аутсорсинг служби підтримки клієнтів, що дозволяє забезпечити цілодобове обслуговування без значних внутрішніх витрат. Усе це дає змогу банку зосередитися на основній діяльності – управлінні фінансовими ресурсами та розвитку продуктів – водночас скорочуючи витрати й підвищуючи гнучкість бізнес-процесів [9].

Аутсорсинг користується великою популярністю серед банківських установ Європи, США та інших країн світу. Яскравим прикладом являється партнерство іспанського банку Banco Santander з технологічною компанією IBM. Santander у 2019 році уклав п'ятирічну глобальну угоду на технологічні послуги вартістю приблизно \$700 млн, що охоплювало модернізацію IT-архітектури та впровадження хмарних/гібридних рішень. Угода мала на меті отримати операційну ефективність та «щорічні заощадження на IT-витратах» обсягом приблизно 50 млн євро завдяки модернізації й стандартизації [10].

Також у Європі є приклади масштабного ВРО/IT-аутсорсингу у великих банків. Наприклад, Deutsche Bank час від часу передавав окремі procurement- та

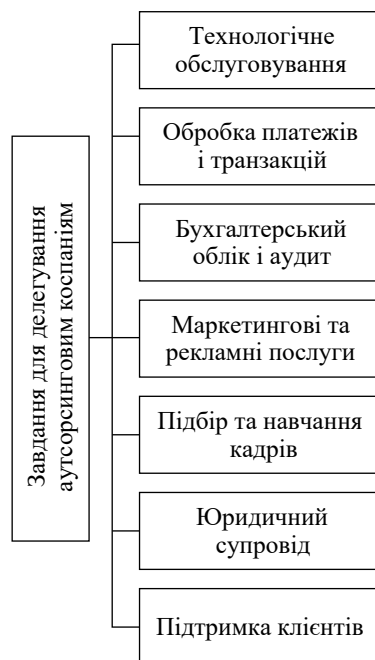


Рис. 2. Завдання, які банківська установа може делегувати аутсорсинговим компаніям з метою оптимізації витрат

Джерело: створено авторами на основі [8]

інші бізнес-процеси зовнішнім постачальникам і декларував значні цілі щодо скорочення витрат – аутсорсинг окремих ІТ/процесів приніс економію в діапазоні 100 млн євро на рік для певних регіональних підрозділів. При цьому банк поєднував аутсорсинг із внутрішньою оптимізацією, тому реальний вплив на загальні витрати залежав від комплексу заходів і змін у моделі витрат [11].

Як історичний приклад великомасштабного аутсорсингу в Європі, Barclays укладав великі довгострокові контракти на розробку та управління застосунками з Accenture (один із відомих контрактів оцінювався в близько £400 млн на 6 років). Такий аутсорсинг дозволяв банку консолідувати витрати на розробку і скоротити капітальні інвестиції в певні ІТ-підрозділи, проте згодом банк частково повертав деякі функції в ін-хаус або переглядав моделі співпраці з підрядниками – тобто економія була велика, але супроводжувалася операційними та стратегічними ризиками [12].

У США банк SunTrust Banks у 2020 році передав зовнішньому партнеру – компанії Cognizant – управління частиною ІТ-функцій, зокрема хмарними обчисленнями (Cloud Services), розробкою та підтрим-

кою програмних додатків, автоматизацією та якісним тестуванням. В результаті банк обмежив свої витрати на хмарну платформу Microsoft Azure. До старту проекту щомісячні витрати банку становили понад 1,6 млн дол. США, при цьому було виявлено понад 400 тис. дол. США додаткових щомісячних витрат, які можна було оптимізувати. Після впровадження програми FinOps банк відразу отримав економію близько 3 млн дол. США на рік (250 тис. дол. США щомісячно), а відкритий потенціал підвищення економії зріс до 6 млн дол. США на рік (рис. 3) [13].

Вищеписані кейси показують, що саме передані на аутсорсинг послуги (хмарне середовище, розробка/підтримка додатків, автоматизація, якісне тестування) дозволили банкам оптимізувати витрати на ІТ-інфраструктуру, перетворити великі капітальні витрати на більш керовані операційні витрати, а також зменшити неефективні витрати (наприклад, «зайві» обчислювальні ресурси). Однак не дивлячись на велику популярність по всьому світу, ефективність аутсорсингу в банках залежить від багатьох факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх, що визначають результативність співпраці установ з підрядниками (рис. 4).

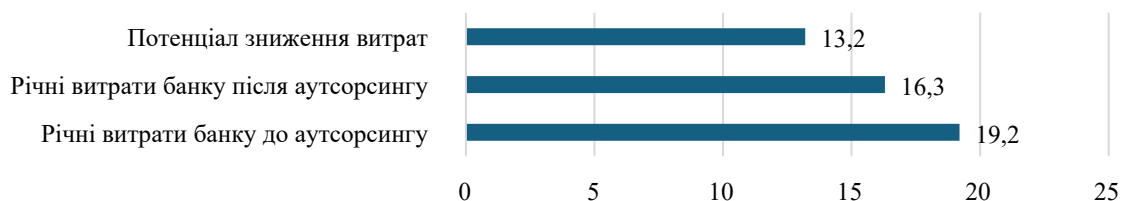


Рис. 3. Обсяг витрат SunTrust Banks до та після аутсорсингу, млн дол. США

Джерело: створено авторами на основі [13]

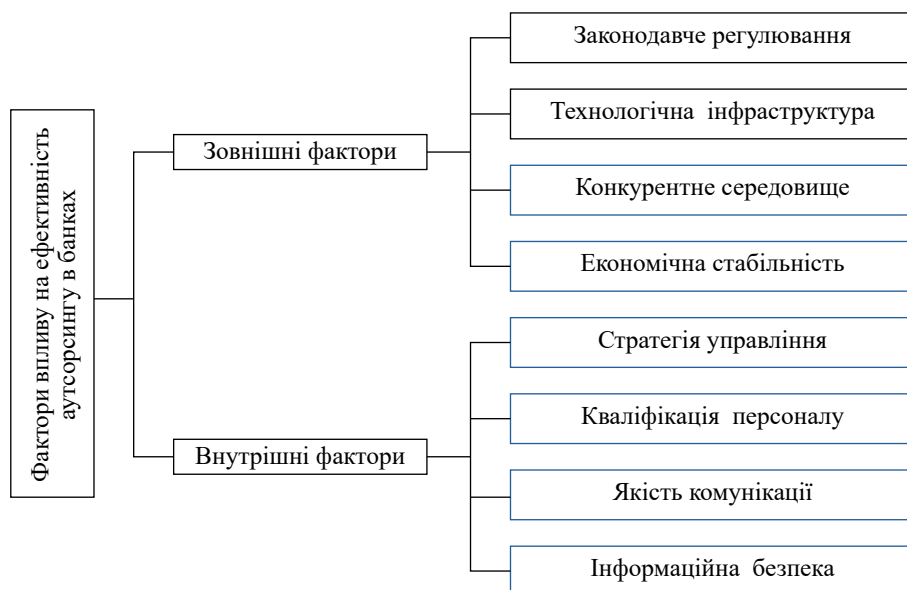


Рис. 4. Фактори, які впливають на ефективність аутсорсингу в банках

Джерело: створено авторами на основі [14]

Серед зовнішніх чинників важливу роль відіграє економічна стабільність у країні, адже коливання валютного курсу чи інфляція можуть змінювати вартість аутсорсингових послуг. Значний вплив має також законодавче регулювання фінансової та банківської діяльності, оскільки від прозорості правових норм залежить безпека передачі даних і збереження комерційної таємниці. До важливих зовнішніх умов належить і рівень розвитку технологічної інфраструктури, що визначає якість інформаційних систем, каналів зв'язку та можливості інтеграції між банком і аутсорсером. Не менш значущим є конкурентне середовище на ринку аутсорсингових послуг, оскільки воно впливає на ціноутворення, якість сервісу та доступність висококваліфікованих спеціалістів.

Внутрішні фактори також істотно формують ефективність аутсорсингу. Зокрема, вирішальне значення має стратегія управління банком, адже саме вона визначає, які функції доцільно передати зовнішнім компаніям і як здійснюватиметься контроль за їх виконанням. Велике значення має рівень кваліфікації персоналу, який відповідає за координацію співпраці з підрядником і оцінку результатів його роботи. До внутрішніх чинників належать також якість комунікацій між банком і аутсорсером, що впливає на швидкість реагування на зміни, та ступінь інформаційної безпеки, яка визначає здатність банку захищати конфіденційні дані клієнтів. Загалом поєднання стабільного зовнішнього середовища та ефективного внутрішнього управління забезпечує успішне впровадження аутсорсингу й підвищення ефективності банківської діяльності [14].

Аутсорсинг має як негативний, так і позитивний вплив на оптимізацію витрат банківських установ, і цей вплив залежить від умов співпраці, рівня контролю та ефективності управління процесом (табл. 2).

Негативний вплив проявляється насамперед у тому, що передача певних функцій зовнішнім компаніям може призвести до прихованих або додатко-

вих витрат. Це трапляється, коли змінюються умови контракту, виникає потреба у доопрацюванні послуг або переході до нового постачальника. Крім того, існує ризик фінансових втрат у випадках, коли аутсорсер не виконує свої зобов'язання або надає послуги низької якості, що потребує додаткових витрат на виправлення помилок. Банки також змушені інвестувати у контроль та моніторинг роботи підрядника, щоб запобігти зловживанням чи неузгодженим діям. Ще однією проблемою може стати порушення інформаційної безпеки, адже передача даних третім сторонам підвищує ризик їх витоку. У деяких випадках аутсорсинг знижує ефективність роботи через несумісність внутрішніх процесів банку та зовнішнього виконавця, що спричиняє затримки або неузгодженість дій [15].

Водночас позитивний вплив аутсорсингу на оптимізацію витрат є доволі значним. Завдяки залученню зовнішніх фахівців банки досягають зменшення операційних витрат, оскільки не потребують великих штатів працівників чи витрат на технічну інфраструктуру. Це дає можливість перейти від фіксованих до змінних витрат, коли оплата здійснюється лише за фактично отриманими послугами, що підвищує фінансову гнучкість. Крім того, банки уникають значних капітальних інвестицій, адже технологічне забезпечення та оновлення обладнання покладається на підрядника. Завдяки співпраці з професійними компаніями вони отримують доступ до сучасних технологій та експертних знань, що підвищує ефективність бізнес-процесів без додаткових витрат на розробку власних рішень. Зрештою, аутсорсинг дозволяє оптимізувати структуру витрат, спрямовуючи заощаджені ресурси на розвиток ключових напрямів діяльності, таких як розробка нових банківських продуктів чи покращення якості обслуговування клієнтів.

Таким чином, аутсорсинг здійснює суттєвий вплив на оптимізацію витрат банківських установ, оскільки дозволяє раціональніше використовувати фінансові, матеріальні та трудові ресурси. Переда-

Таблиця 2

Вплив аутсорсингу на оптимізацію витрат банківських установ

Негативний вплив	Позитивний вплив
1. Можливість прихованих або додаткових витрат, пов'язаних із змінами умов контракту чи необхідністю переходу до іншого постачальника послуг	1. Скорочення операційних витрат банку за рахунок зменшення витрат на оплату праці, обладнання та його технічне обслуговування
2. Ризик фінансових втрат у разі низької якості послуг або невиконання зобов'язань аутсорсером	5. Оптимізація структури витрат і можливість спрямовувати ресурси на розвиток основної діяльності
3. Виникнення додаткових витрат, пов'язаних з контролем і моніторингом роботи підрядника	3. Зменшення капітальних інвестицій, оскільки банк не потребує власних технологічних рішень
4. Потенційні збитки від витоку інформації чи порушення безпеки даних	4. Доступ до сучасних технологій та експертних знань без значних інвестицій
5. Можливе зниження ефективності у разі несумісності процесів банку та підрядника	2. Перехід від фіксованих витрат до змінних, що підвищує фінансову гнучкість банку

Джерело: створено автором на основі [15]

ючи частину функцій зовнішнім компаніям, банк зменшує потребу у великій кількості штатних працівників, що сприяє скороченню витрат на заробітну плату, навчання та соціальні виплати. Крім того, завдяки аутсорсингу зменшуються капітальні витрати на придбання обладнання, програмного забезпечення та утримання інфраструктури, адже ці витрати переходять на підрядника. Важливою перевагою є також перехід від фіксованих до змінних витрат, коли банк сплачує лише за фактично отримані послуги, що робить фінансові потоки більш гнучкими та прогнозованими. Аутсорсинг дозволяє скоротити витрати, пов'язані з ризиками неефективного управління або технологічного відставання, оскільки спеціалізовані компанії забезпечують високу якість послуг і використовують сучасні технології без потреби додаткових інвестицій з боку банку. У результаті банк може спрямувати зекономлені ресурси на розвиток нових продуктів, підвищення конкурентоспроможності та вдосконалення клієнтського сервісу, що загалом сприяє підвищенню ефективності його діяльності [16].

Висновки. Результати проведеного дослідження підтверджують, що аутсорсинг є ефективним інструментом оптимізації витрат банківських установ, особливо в умовах економічної нестабільності, коли зростає потреба у гнучкості, адаптивності та ефективному управлінні ресурсами. Передача окремих функцій на зовнішнє виконання дозволяє банкам зосередитися на ключових напрямках діяльності, зменшити витрати на утримання персоналу, інфраструктури та техно-

логій, а також підвищити якість обслуговування клієнтів завдяки залученню спеціалізованих компаній. Разом із тим, впровадження аутсорсингових моделей супроводжується низкою викликів, серед яких – ризики втрати контролю над критично важливими процесами, загрози інформаційній безпеці, складність інтеграції зовнішніх сервісів у внутрішні бізнес-процеси та необхідність дотримання вимог регуляторів. Це вимагає від банків ретельного підходу до вибору постачальників послуг, розробки чітких критеріїв оцінки ефективності аутсорсингу, а також створення системи моніторингу та управління ризиками.

Подальші перспективи досліджень у цьому напрямку полягають у розробці комплексних методик оцінювання економічної доцільності аутсорсингу в банківській сфері, з урахуванням специфіки національного ринку та міжнародного досвіду. Актуальним є також вивчення впливу цифрової трансформації на розвиток аутсорсингу, зокрема в контексті автоматизації, хмарних технологій та штучного інтелекту. Окрему увагу слід приділити формуванню нормативно-правової бази, яка б забезпечувала баланс між інноваційністю та безпекою, а також сприяла розвитку прозорих і конкурентних відносин між банками та провайдерами послуг.

Таким чином, аутсорсинг у банківській сфері має значний потенціал для подальшого розвитку як стратегічний інструмент оптимізації витрат, за умови його грамотного впровадження, адаптації до змін зовнішнього середовища та постійного вдосконалення управлінських підходів.

Список літератури:

1. Лизанець А. Г. Аутсорсинг як інструмент оптимізації витрат і процесів у банківській установі. *Вісник Мукачівського державного університету*. 2021. №2. URL: http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/4862/1/Outsourcing_tool_optimize_costs_and_processes_in_banking_institution.pdf
2. Лизанець А. Г., Юрик М. М. Роль і місце аутсорсингу в організації діяльності банків. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. №5. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-39>
3. Губай М. Регулювання аутсорсингу адміністративних витрат банків в Україні. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 3 (25).
4. Андрійчук В. М. Макроекономічні виклики та їх вплив на банківську діяльність в Україні. *Економічний вісник України*. 2021. № 10(3).
5. Іваненко С. В. Банківський сектор України у воєнний період: виклики та перспективи. *Фінансовий час*. 2023. № 4.
6. Петренко О. М. Вплив макрофінансових ризиків на банківську систему України. *Економічна думка*. 2022. № 7.
7. Наглядова статистика. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#metod>
8. Показники діяльності банків. МінФін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/2025-01/>
9. Репета І. О. Потенціал та особливості розвитку аутсорсингу іт-послуг в умовах сучасних глобальних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-156>
10. IBM уклала угоду з Santander на 700 мільйонів доларів для прискорення трансформації. *PR Newswire*. URL: <https://prnewswire.com/news-releases/ibm-strikes-700m-deal-with-santander-to-accelerate-transformation-300795049.html>
11. Deutsche Bank передає ІТ-послуги на аутсорсинг, щоб заощадити 100 мільйонів євро. *Financial News*. URL: <https://www.fnlonon.com/articles/deutsche-bank-to-outsource-it-to-save-2002044>
12. Barclays передає розробку роздрібних систем на аутсорсинг компанії Accenture. *Finextra*. URL: <https://www.finextra.com/newsarticle/12060/barclays-outsources-retail-systems-development-to-accenture?utm>
13. Оптимізація витрат на хмарні технології допомагає банку фінансувати стратегічні ІТ-ініціативи. *Cognizant*. URL: <https://www.cognizant.com/us/en/case-studies/optimizing-banking-cloud-costs?m>

14. Виноградова О. В., Совершенна І. О., Єсмаханова А. У. Особливості маркетингу взаємовідносин на ринку іт-аутсорсингу у воєнний час. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 65–71. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278604>
15. Яремко І. Й., Гузандрова В. А. Аутсорсинг як інструмент ведення бухгалтерського обліку та його актуалізація в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. №37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1177/1134>
16. Губарь О. В. Аналіз розвитку іт-аутсорсингу в Україні в умовах глобалізації бізнесу. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11-1. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.10>
17. Khalatur S.M. (2017). Important provisions for the development of agriculture of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3(2), 147–154. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-2-147-154>
18. Zhylenko K.M., Khalatur S.M., Pavlenko O.P. & Pavlenko O.S. (2022). Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism. *Academy review*, 2(57), 249–266. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>
19. Khalatur S., Dovgal O., Karamushka O., Brovko L., Vodolazska O. (2024). Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol.6(59), 136–150. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.59.2024.4508>

References:

1. Lyzanets A. H. (2021). Outsourcing as a Tool for Optimizing Costs and Processes in a Banking Institution. *Visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu*, no. 2. Available at: http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/4862/1/Outsourcing_tool_optimize_costs_and_processes_in_banking_institution.pdf
2. Lyzanets A. H. & Yuryk M. M. (2019). Rol i mistse outsorsynhu v orhanizatsii diialnosti bankiv [The Role and Place of Outsourcing in the Organization of Bank Activities]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and Business Management*, no. 5. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-39>
3. Hubai M. (2017). Rehuliuvannia outsorsynhu administratyvnykh vytrat bankiv v Ukraini [Regulation of Outsourcing of Administrative Costs of Banks in Ukraine]. *Mizhnarodnyi naukovi zhurnal "Internauka" – International Scientific Journal "Internauka"*, no. 3(25).
4. Andriichuk V. M. (2021). Makroekonomichni vyklyky ta yikh vplyv na bankivsku diialnist v Ukraini [Macroeconomic Challenges and Their Impact on Banking Activity in Ukraine]. *Ekonomichniy visnyk Ukrainy – Economic Bulletin of Ukraine*, no. 10(3).
5. Ivanenko S. V. (2023). Bankivskiy sektor Ukrainy u voiennyi period: vyklyky ta perspektyvy [The Banking Sector of Ukraine during Wartime: Challenges and Prospects]. *Finansoviy chas – Financial Time*, no. 4.
6. Petrenko O. M. (2022). Vplyv makrofinansovykh ryzykiv na bankivsku systemu Ukrainy [The Impact of Macrofinancial Risks on the Banking System of Ukraine]. *Ekonomichna dumka – Economic Thought*, no. 7.
7. Natsionalnyi bank Ukrainy (n.d.). Nahladova statystyka [Supervisory Statistics]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#metod>
8. MinFin (n.d.). Pokaznyky diialnosti bankiv [Performance Indicators of Banks]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/2025-01/>
9. Repeta I. O. (2024). Potentsial ta osoblyvosti rozvytku outsorsynhu IT-posluh v umovakh suchasnykh hlobalnykh vyklykiv [Potential and Features of IT Outsourcing Development under Modern Global Challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-156>
10. IBM (n.d.). IBM uklala uhodu z Santander na 700 milioniv dolariv dlia pryskorennia transformatsii [IBM Strikes \$700 Million Deal with Santander to Accelerate Transformation]. *PR Newswire*. Available at: <https://prnewswire.com/news-releases/ibm-strikes-700m-deal-with-santander-to-accelerate-transformation-300795049.html>
11. *Financial News* (n.d.). Deutsche Bank peredaie IT-posluhy na outsorsynh, shchob zaoshchadyty 100 milioniv yevro [Deutsche Bank to Outsource IT to Save €100 Million]. Available at: <https://www.fnlonon.com/articles/deutsche-bank-to-outsource-it-to-save-2002044>
12. *Finextra* (n.d.). Barclays peredaie rozrobku rozdribnykh system na outsorsynh kompanii Accenture [Barclays Outsources Retail Systems Development to Accenture]. Available at: <https://www.finextra.com/newsarticle/12060/barclays-outsources-retail-systems-development-to-accenture>
13. *Cognizant* (n.d.). Optymizatsiia vytrat na khmarni tekhnolohii dopomahaie banku finansuvaty stratehichni IT-initsiatyvy [Optimizing Cloud Technology Costs Helps Bank Fund Strategic IT Initiatives]. Available at: <https://www.cognizant.com/us/en/case-studies/optimizing-banking-cloud-costs>
14. Vynohradova O. V., Sovershenna I. O. & Yesmakhanova A. U. (2023). Osoblyvosti marketynhu vzaiemovidnosyn na rynku IT-outsorsynhu u voiennyi chas [Features of Relationship Marketing in the IT Outsourcing Market during Wartime]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut" – Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, no. 25, pp. 65–71. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278604>
15. Yaremko I. Y. & Huzandrova V. A. (2022). Outsorsynh yak instrument vedennia bukhalterskoho obliku ta yoho aktualizatsiia v suchasnykh umovakh [Outsourcing as a Tool for Accounting and Its Actualization under Modern Conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 37. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1177/1134>

16. Hubar O. V. (2020). Analiz rozvytku IT-outsorsynhu v Ukraini v umovakh hlobalizatsii biznesu [Analysis of IT Outsourcing Development in Ukraine under Business Globalization]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, no. 11-1. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.10>
17. Khalatur S.M. (2017), “Important provisions for the development of agriculture of Ukraine”, *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 3(2), pp. 147–154. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-2-147-154>
18. Zhylenko K.M., Khalatur S.M., Pavlenko O.P. and Pavlenko O.S. (2022), “Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism”, *Academy review*, vol. 2(57), pp. 249–266. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>
19. Khalatur S., Dovgal O., Karamushka O., Brovko L. and Vodolazska O. (2024). “Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy”, *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 6(59), pp. 136–150. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4508>

Стаття надійшла: 07.10.2025

Стаття прийнята: 20.10.2025

Стаття опублікована: 14.11.2025