

DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-39>

УДК 347.734.005.591.4(045)

Лизанець А.Г.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Мукачівський державний університет

Юрик М.М.

магістр,
Мукачівський державний університет

Lyzanets Anzhela, Yuryk Maryana

Mukachevo State University

РОЛЬ І МІСЦЕ АУТСОРСИНГУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ

У статті узагальнено підходи до розуміння поняття «аутсорсинг» загалом та в банківській діяльності зокрема. Досліджено еволюцію мотивів та об'єктів аутсорсингу, здійснено аналіз основ регулювання аутсорсингових процесів у світовій та вітчизняній практиці. Систематизовано основні види аутсорсингу, які використовуються у діяльності банків, їх переваги та недоліки. Визначено, що до пріоритетних об'єктів аутсорсингу належать інформаційні технології, персонал, виробничо-господарські функції. Ідентифіковано ризики, якими обтяжений банківський аутсорсинг. Розглянуто процедуру визначення доцільності використання аутсорсингу щодо окремих банківських бізнес-процесів. Обґрунтовано потребу, надано пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правового регулювання аутсорсингу у банківській сфері.

Ключові слова: аутсорсинг, банківська діяльність, бізнес-процес, організації-аутсорсери, аутсорсинг ІТ, аутсорсинг персоналу.

Постановка проблеми. Ринкове середовище господарювання значною мірою впливає на розвиток та функціонування банківських установ. Постійні ризики,

викликані внутрішніми та зовнішніми чинниками, актуалізують необхідність залучення додаткових, інноваційних інструментів підтримки життєздатності та

підвищення ефективності діяльності банків. На нашу думку, основні майбутні виклики залишаються у сфері активності, вміння виживати та змінюватись, швидко реагувати на ринкову ситуацію, розширювати спектр та підвищувати якість бізнес-процесів. За цих умов важливим є поєднання технологічної досконалості та інноваційності операційної діяльності банків із виваженою кадровою політикою, спрямованою на належну якість надання банківських послуг та оптимізацію витрат на їх забезпечення. В цьому аспекті перспективним є ширше застосування у діяльності банківських установ технологій аутсорсингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питання застосування аутсорсингу у банківській діяльності займалися як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, зокрема Т.В. Гавриленко, М.І. Губай, Р.В. Лавров, О.В. Манойленко, М.В. Рисін, Б.Ф. Усач. Незважаючи на суттєві наукові результати, пошук пріоритетних підходів до здійснення аутсорсингу та підвищення його ефективності у сучасних умовах є надзвичайно актуальним.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз еволюції ролі та місця аутсорсингу у діяльності банків, обґрунтування доцільності його застосування та необхідності регулювання аутсорсингових процесів для забезпечення належного впливу на функціонування й розвиток банківських установ.

Виклад основного матеріалу. Банківська сфера характеризується динамічністю операційних процесів, швидкістю обігу капіталу, підвищеною чутливістю до змін у зовнішньому середовищі та ринковій кон'юктурі. Необхідність постійної підтримки балансу між витратами та якістю бізнес-процесів спонукає вітчизняні банки все частіше використовувати аутсорсинг для досягнення цієї мети.

У загальному розумінні аутсорсинг є процесом передачі сторонній організації деяких бізнес-процесів або частини виробничих функцій. Застосування аутсорсингу традиційно спрямоване на підвищення прибутковості діяльності суб'єкта господарювання шляхом зниження ризиків і витрат, підвищення якості продукту (робіт, послуг, продукції) завдяки залученню зовнішніх контрагентів, які спеціалізуються на вико-

нанні непрофільних для підприємства функцій. Різні варіанти трактування цього поняття науковцями представлені в табл. 1.

Узагальнення наведених визначень дає можливість зробити висновок, що застосування аутсорсингу у діяльності організації є не оперативним заходом, а складовою загальної стратегії, свідомо вибраним способом забезпечення виконання окремих бізнес-процесів через залучення зовнішніх щодо цього суб'єкта трудових ресурсів.

Під аутсорсингом у банківській діяльності розуміють виконання певних функцій та робіт, які традиційно є «внутрішніми» та виконуються штатними працівниками, шляхом залучення зовнішніх незалежних сторін на договірній основі. Використовується для оптимізації витрат і процесів у банку [8].

На стратегічній спрямованості аутсорсингу в банках наголошують Б.Ф. Усач та О.В. Мельниченко, які розглядають його як певну стратегію управління, яка передбачає реструктуризацію як внутрішніх корпоративних процесів, так і зовнішньої діяльності компанії. Завдяки аутсорсингу компанія отримує доступ до використання нових технологій, специфічних знань та навиків, а також високопрофесійного досвіду у вирішенні аналогічних завдань офіційно ззовні [10].

Як спосіб ведення бізнесу аутсорсинг був започаткований у 60-х роках ХХ століття. Основою його виникнення стало осмислення представниками середнього та великого бізнесу їхньої неспроможності з різних причин виконання певних другорядних функцій на такому ж високому рівні, як організації, для яких ці функції є основними. Отже, виникла ідея та назріла потреба перекладання виконання цих функцій (наприклад, охорона, прибирання) на спеціалізовані організації, які мають відповідні можливості щодо оснащення й кваліфікації для їх виконання.

У банківській сфері такий спосіб вирішення операційних завдань та напрям оптимізації витрат почав застосовуватись у 70-х роках ХХ століття. У процесі розвитку аутсорсингових технологій у банківській діяльності відбувалась поступова еволюція розуміння мотивів цього процесу та безпосередньо об'єктів аутсорсингу.

Таблиця 1

Підходи до розуміння поняття «аутсорсинг»

Автор	Трактування поняття
О.М. Бовсуновський, С.О. В'ялий [2]	Аутсорсинг – це передача другорядних функцій чи бізнес-процесів господарюючого суб'єкта і пов'язаних з ними активів в управління професійному підряднику (аутсорсеру).
Б.А. Анікін [1]	Аутсорсинг – це стратегія управління компанією, що припускає певну реструктуризацію внутрішньо корпоративних процесів та її зовнішніх відносин.
О.В. Манойленко [7]	Аутсорсинг – це залучення зовнішніх джерел для ведення роботи, яка зазвичай виконувалась наявним персоналом із використанням власних ресурсів; передавання окремих функцій зовнішнім виконавцям; стратегія зниження витрат за рахунок делегування деяких сфер діяльності стороннім організаціям; механізм передачі сторонній фірмі частини бізнес-процесів, а також прав, обов'язків та відповідальності стосовно конкретного виду роботи.
Дж. Хейвуд [3]	Аутсорсинг – це переведення внутрішнього підрозділу чи підрозділів підприємства та всіх пов'язаних з ними активів в організацію постачальника, що пропонує надання послуг протягом певного часу за обумовленою ціною.

Первинними причинами застосування аутсорсингу стала потреба забезпечення належної якості здійснення бізнес-процесів, які не є основними для банківської установи, за відповідної мінімізації витрат на їх здійснення. На початкових стадіях аутсорсинг був залученням працівників інших установ для виконання визначених робіт на засадах договору підряду. При цьому надання послуг могло виконуватись на разовій чи періодичній основі.

З часом розширювався спектр таких послуг та їх обсяги, відповідно, організація-аутсорсер, яка надавала послуги на замовлення банківських установ, перетворилась із разового субпідрядника на повноцінного стратегічного партнера банку.

Змінювались також об'єкти аутсорсингу у банківській діяльності. У 70-х роках ХХ століття через аутсорсинг банки почали забезпечувати виконання таких непрофільних функцій, як охорона, послуги з прибирання, озеленення територій, комунальні послуги. З 80-х років у зв'язку з інтенсивним розвитком інформаційних технологій банки поступово переходять на аутсорсинг у сфері ІТ. З 90-х років ХХ століття перелік об'єктів аутсорсингу у банківській сфері був доповнений деякими допоміжними бізнес-процесами, зокрема обліком банківських операцій, підбором та навчанням персоналу.

У зв'язку з розвитком Інтернету та комунікаційних технологій (зокрема, стільникового зв'язку) важливим об'єктом аутсорсингу стає дистанційне обслуговування клієнтів, тобто функціонування так званих кол-центрів.

Розширення об'єктів аутсорсингу, підвищення відповідальності організацій-аутсорсерів за належну якість бізнес-процесів, виконуваних на замовлення банківських установ, а також потреба управління ризиками в цій сфері викликали потребу правового регулювання аутсорсингових відносин. У 1990–2000-х роках у європейських країнах сформувались перші директиви та рекомендації щодо організації аутсорсингу у банківській сфері. Так, процес впровадження банківського аутсорсингу закріплений у положенні «Аутсорсинг у фінансових послугах», яке прийняте Базельським комітетом з банківського нагляду у 2005 році; «Рекомендація з аутсорсингу», які розроблені Комітетом з Європейського банківського нагляду у 2006 році; директиві «MIFID», що розроблена для використання у країнах ЄС та спрямована на діяльність інвестиційних банків (2007 рік).

Базовим документом регулювання аутсорсингу у сфері банківської діяльності в Україні є принципи, розроблені Базельським комітетом з банківського нагляду. Саме поняття аутсорсингу у вітчизняній банківській діяльності розкрито в Методичних рекомендаціях щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України (Постанова Правління НБУ від 2 серпня 2004 року № 361) [8]. Аутсорсинг розглядається як один з об'єктів банківського ризик-менеджменту. Проте загалом у вітчизняній практиці відсутня цілісна законодавча база щодо регулювання

аутсорсингової діяльності у сфері послуг, що негативно впливає на розвиток аутсорсингу та ускладнює процес його використання у діяльності банків.

Спонукальними мотивами для застосування аутсорсингу у діяльності вітчизняних банківських установ є потреба підвищення якості обслуговування клієнтів; концентрація першочергової уваги на основних бізнес-процесах за одночасного підвищення гнучкості діяльності; зниження витрат; уникнення додаткових капіталовкладень; мінімізація ризиків.

Використання аутсорсингу у банківській діяльності є економічно доцільним в процесі поточної діяльності, коли він є ефективним інструментом оптимізації витрат (зокрема, адміністративних); на етапі реінжинірингу бізнес-процесів (реструктуризація, реорганізація, процес злиття й поглинання); під час розширення зони обслуговування (відкриття нових відділень в окремих територіально розмежованих населених пунктах); на стадії кризи як варіант економії витрат на персонал.

Проведений аналіз дає можливість виділити такі укрупнені групи об'єктів аутсорсингу у банківській діяльності [5; 6; 7; 9]:

- аутсорсинг у сфері інформаційних технологій (ІТ);
- аутсорсинг адміністративних функцій (здійснення постачальницько-збутових операцій, управління персоналом, організація рекламних заходів, маркетинг, ведення бухгалтерського обліку, рейтингові послуги тощо);
- аутсорсинг господарських функцій (прибирання приміщень (клінінг), організація громадського харчування, надання охоронних послуг, озеленення території, транспортні послуги);
- виробничий аутсорсинг;
- аутсорсинг персоналу тощо.

Найбільш затребуваним для фірм і банків є аутсорсинг інформаційних технологій та виробничо-господарських функцій. Організації готові передати на аутсорсинг такі функції, як ІТ (97,7%), рекрутинг і навчання персоналу (97,0%), адміністративно-господарські функції (67,5%) [9].

Особливого поширення та актуальності в сучасних умовах набуває аутсорсинг інформаційних технологій, зокрема аутсорсинг програмного забезпечення.

Йдеться про розроблення програм для здійснення різних банківських операцій, таких як авторизація, кліринг і процесинг карткових трансакцій; обслуговування POS-терміналів; послуги підтримки електронної комерції; система емісії та управління картковими рахунками; рішення для випуску кредитних карток; обслуговування чипових карток; мобільний банкінг. Затребуваним на ринку аутсорсингових послуг з боку банків є аутсорсинг ІТ щодо розроблення мобільних додатків, 3D-моделювання, а також надання банківським установам ІТ-спеціалістів під конкретні проекти.

Вдалим об'єктом аутсорсингу для банку є повне аутсорсингове обслуговування банкоматів. Він охоплює здійснення повного циклу обслуговування, включаючи технічну підтримку пристроїв, планування заванта-

ження готівкою, управління подіями, процесування і моніторинг трансакцій через процесинговий центр.

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

Щодо аутсорсингу персоналу, то він застосовується банківськими установами в таких модифікаціях, як аутсорсинг підбору кадрів, аутсорсинг атестації персоналу та кадрового аудиту, аутсорсинг в системі навчання та підвищення кваліфікації, аутсорсинг HR-адміністрування, аутстафінг, лізинг персоналу, аутплейсмент. При цьому аутсорсинг персоналу може бути повним або частковим, що залежить від кадрової політики банку та проекту, який реалізується.

Застосування аутсорсингу у банківській діяльності для виконання певних бізнес-процесів має як переваги, так і недоліки.

До основних переваг використання аутсорсингу належать зосередження уваги персоналу та керівництва банківської установи на основних бізнес-процесах, якими є формування та продаж банківських продуктів; оптимізація витрат на здійснення бізнес-процесів, відданих на аутсорсинг; спрощення організаційної структури та зниження чисельності персоналу; підвищення якості послуг/робіт щодо аутсорсингових процесів; використання передових технологій та досвіду кваліфікованого персоналу, що спеціалізуються на цьому бізнес-процесі організації.

До основних недоліків або загроз використання аутсорсингу у практиці банківських установ належать проблема ліцензування напряму діяльності, відданого на аутсорсинг, та його регулювання наглядовими органами; загроза порушення принципу конфіденційності, зокрема, про діяльність клієнта з боку організації-аутсорсера; ризик репутації (невідповідність якості наданих аутсорсером послуг задекларованим стандартам банківської установи); можливість перевищення витрат на здійснення аутсорсингових операцій над тими, які банк мав би за їх виконання «внутрішнім» персоналом; загроза банкрутства організації-аутсорсера.

Для обґрунтування доцільності впровадження аутсорсингу у банківській установі для виконання певних функцій необхідно дотриматись певної процедури. Вона повинна охоплювати такі етапи [4; 6; 7]:

- 1) ідентифікація наявних бізнес-процесів і функцій;
- 2) аналіз наявних бізнес-процесів та відбір з них тих, які можуть бути віддані на аутсорсинг (критеріями необхідності застосування аутсорсингу можуть бути важливість цього бізнес-процесу для установи (основний, допоміжний, обслуговуючий) та співвіднесення його важливості із затратами на забезпечення реалізації; одним із методів, який може бути використаний для цього, є метод ФВА (метод функціонально-вартісного аналізу));

- 3) оцінювання наслідків (економічної вигоди та ризиків) застосування аутсорсингу;

- 4) вибір постачальника аутсорсингових послуг (аутсорсера);

- 5) встановлення відповідного рівня взаємозв'язків фірми-аутсорсера та банку;

- 6) укладання договору з аутсорсером;

- 7) моніторинг діяльності аутсорсера;

- 8) аналіз результатів, розроблення коригуючих заходів.

Подальший розвиток аутсорсингу у банківській сфері вимагає вдосконалення законодавчого регулювання цих процесів. Чинні нормативні акти (Закони України «Про банки та банківську діяльність», «Методичні рекомендації щодо організації корпоративного управління в банках», «Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках» тощо) не забезпечують належної нормативно-правової бази для його застосування в практиці вітчизняних банків.

Глобалізація аутсорсингових процесів вимагає чіткого визначення об'єктів та видів аутсорсингу у банківській сфері, критеріїв вибору фірми-аутсорсера, порядку взаємодії з аутсорсерами, порядку компенсації збитків, отриманих з вини аутсорсера. Основною проблемою залишається механізм формування й функціонування системи моніторингу ризиків, які виникають під час передачі бізнес-процесів банками на аутсорсинг. До основних ризиків аутсорсингу, що потребують регулювання, належать втрата контролю за бізнес-процесами, переданими на аутсорсинг (стратегічний ризик), невідповідність методів виконання завдань задекларованій політиці банку (репутаційний ризик), технологічні збої (операційні ризики), надмірна залежність від фірми-аутсорсера, недотримання аутсорсерами стандартів якості, ризики втрати конфіденційної інформації клієнта.

Особливої уваги потребує регулювання з боку держави передачі на аутсорсинг основних бізнес-процесів банку, які ідентифікують його як юридичного та економічного суб'єкта діяльності, а саме кредитних та депозитних операцій. Втрата контролю над цим процесами з боку банку може привести до витоку конфіденційної інформації, спровокувати паніку серед клієнтів, викликати проблеми ліквідності банку та погіршити його репутацію на ринку банківських послуг.

Висновки. Практика використання аутсорсингу у діяльності зарубіжних та вітчизняних банків свідчить про те, що він є ефективним засобом управління якістю бізнес-процесів за відповідної оптимізації витрат на їх забезпечення. Результативність його застосування вимагає ґрунтовного підходу до вибору об'єктів та суб'єктів аутсорсингу, технології впровадження та управління ризиками. Розширення спектру об'єктів аутсорсингу відкриває нові можливості для банківських установ щодо підвищення ефективності операційної діяльності. Цивілізований розвиток аутсорсингу в банківській системі України можливий лише за умови подальшого вдоскона-

лення нормативно-правової бази, яка би переводила аутсорсингові відносини у правове поле, знижувала ймовірність виникнення ризиків для всіх учасників (банківських установ, клієнтів – користувачів

послуг банку, фірм-аутсорсерів). Подальшого розвитку потребують методи обґрунтування доцільності використання аутсорсингу для тих чи інших бізнес-процесів.

Список літератури:

1. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / под ред. Б.А. Аникина. Москва : Инфра-М, 2003. 192 с.
2. Бовсуновський О.М., В'ялий С.О. Аутсорсинг в аграрному бізнесі. *АМАКО-інформ*. 2010. № 3. С. 2–5.
3. Хейвуд Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / пер. с англ. Москва : Вильямс, 2004. 176 с.
4. Гавриленко Т.В. Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1 (91). С. 104–109.
5. Губай М.І. Регулювання аутсорсингу адміністративних витрат банків в Україні. *Інтернаука*. 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 87–97.
6. Лавров Р.В. Аутсорсинг як інноваційна технологія підвищення ефективності банківського обслуговування суб'єктів аграрної сфери. *Агросвіт*. 2014. № 17. С. 3–6.
7. Манойленко О.В. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління. *Вісник міжнародного слов'янського університету. Серія «Економічні науки»*. 2006. Т. 9. № 1. С. 8–12.
8. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України : Постанова Правління НБУ від 2 серпня 2004 року № 361. *Законодавчі і нормативні акти з банківської діяльності*. 2008. № 12.
9. Рисін М.В., Демко І.І. Аутсорсинг як ресурсна альтернатива для банків. *Вісник університету банківської справи НБУ*. 2014. № 3 (21). С. 108–112.
10. Усач Б.Ф., Мельниченко О.В. Аналіз кадрового забезпечення фінансово-кредитних установ : монографія. Київ : УБС НБУ, 2009. 292 с.

References:

1. Anikin A.A. (2003) Outsorsing: sozdaniye vysokoeffektivnykh i konkurentosposobnykh organizatsiy [Outsourcing: Creating highly effective and competitive organizations]. Moscow : Infra-M (in Russian).
2. Bovsunovskiy O.M. (2010) Outsorsynh v ahrarnomu biznesi [Outsourcing in the agrarian business]. *АМАКО-inform*, no. 3, pp. 2–5.
3. Kheyvud B. (2004) Outsorsing: v poiskakh konkurentnykh preimushchestv [Outsourcing: Seeking Competitive Advantages]. Moscow : Vil'yams (in Russian).
4. Havrylenko T.V. (2009) Outsorsynh yak instrument znyzhennia vytrat u systemi stratehichnoho upravlinnia [Outsourcing as a cost-cutting tool in strategic management]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 1 (91), pp. 104–109.
5. Hubai M.I. (2017) Rehuliuвання autsorsynhu administratyvnykh vytrat bankiv v Ukraini [Regulation of outsourcing of banks administrative expenses in Ukraine]. *Internauka*, vol. 2, no. 3 (25), pp. 87–97.
6. Lavrov R.V. (2014) Outsorsynh yak innovatsiina tekhnolohiia pidvyshchennia efektyvnosti bankivskoho obsluhovuvannya subiektiv ahrarnoi sfery [Outsourcing as an innovative technology for improving the efficiency of banking services for agricultural entities]. *Ahrosvit*, no. 17, pp. 3–6.
7. Manoilenko O.V. (2006) Outsorsynh yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti antykrizovoho upravlinnia [Outsourcing as a tool for improving the effectiveness of crisis management]. *Visnyk Mizhnarodnoho Slovianskoho universytetu. Seriia Ekonomichni nauky*, vol. 9, no. 1, pp. 8–12.
8. Pro skhvalennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo orhanizatsii ta funktsionuvannya system ryzyk-menedzhmentu v bankakh Ukrainy : Postanova Pravlinnia NBU vid 02.08.2004 roku № 361 (2008) [On Approval of Methodological Recommendations on the Organization and Functioning of Risk Management Systems in Banks of Ukraine : Resolution of the NBU Board of 02.08.2004, no 361] *Zakonodavchi i normatyvni akty z bankivskoi diialnosti*, no. 12.
9. Rysin M.V., Demko I.I. (2014) Outsorsynh yak resursna alternatyva dlia bankiv [Outsourcing as a Resource Alternative for Banks]. *Visnyk universytetu bankivskoi spravy NBU*, no. 3 (21), pp. 108–112.
10. Usach B.F., Melnychenko O.V. (2009) Analiz kadrovoho zabezpechennia finansovo-kredytnykh ustanov : monohrafiia [Analysis of staffing of financial institutions: monograph]. Kiev : UBS NBU, 292 p. (in Ukrainian).

РОЛЬ И МЕСТО АУТСОРСИНГА В ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВ

В статье обобщены подходы к пониманию понятия «аутсорсинг» в целом и в банковской деятельности в частности. Исследована эволюция мотивов и объектов аутсорсинга, осуществлен анализ основ регулирования аутсорсинговых процессов в мировой и отечественной практике. Систематизированы основные виды аутсорсинга, используемые в деятельности банков, их преимущества и недостатки. Определено, что к приоритетным объектам аутсорсинга относятся информационные технологии, персонал, производственно-хозяйственные функции. Идентифицированы риски, которыми обременен банковский аутсорсинг. Рассмотрена процедура определения целесообразности использования аутсорсинга касательно отдельных банковских бизнес-процессов. Обоснована необходимость, предоставлены предложения касательно совершенствования нормативно-правового регулирования аутсорсинга в банковской сфере.

Ключевые слова: аутсорсинг, банковская деятельность, бизнес-процесс, организации-аутсорсеры, аутсорсинг ИТ, аутсорсинг персонала.

THE ROLE AND PLACE OF OUTSOURCING IN THE ORGANIZATION OF BANKING ACTIVITIES

The need of usage innovative tools to support viability and increase the operations efficiency makes it necessary to implement outsourcing in the banking sector. In this regard, identifying the business processes that can be outsourced, selecting the most appropriate methods and technologies for managing outsourcing processes in banking activity is the important and actual task. The article summarizes approaches to understanding the concept of outsourcing in general and in banking sphere, in particular. The accent is made on the strategic focus of outsourcing. The evolution of the motives and objects of outsourcing is investigated; the basics of outsourcing processes regulation in the European and national practice are analyzed. The main types of outsourcing, used in the bank sphere, are systematized. The types of information technology outsourcing, administrative and business outsourcing, industrial outsourcing, staff outsourcing are revealed. Special attention is paid to staff outsourcing: recruitment, training outsourcing, outsourcing of staff appraisal and personnel audits, HR administration outsourcing, outstaffing, staff leasing, outplacement etc. Prospects of development of different types of outsourcing, their advantages and disadvantages are determined. Risks, which are burdened by bank outsourcing, have been identified. The most significant of them are the loss of control over outsourced business processes (strategic risk); inconsistency of the tasks performance methods to the declared bank policy (reputational risk); technological failures (operational risks), excessive dependence on the outsourcing company, the risks of loss of the clients confidential information etc. The procedure of determining the feasibility of outsourcing usage for certain banking business processes is considered. The need was justified and proposals were made to improve the legal regulation of outsourcing in the banking sector. The importance of minimizing the risks for outsourcing entities in applying it to the implementation of banking business processes is emphasized.

Key words: outsourcing, banking, business process, outsourcing organizations, outsourcing of information technologies, staff outsourcing.