

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-170>

УДК 336.71:005.936.3:004(477)

АУТСОРСИНГ ІНФРАСТРУКТУРНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ

OUTSOURCING OF INFRASTRUCTURE PROVISION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF BANKING INSTITUTIONS IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE FINANCIAL SERVICES MARKET

Іванова Наталія Володимирівна

доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Чернігівська політехніка»
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6622-7310>

Кононенко Сергій Олександрович

доктор філософії з менеджменту, молодший науковий співробітник,
Національний університет «Чернігівська політехніка»
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1898-2204>

Ivanova Nataliia, Kononenko Serhii

Chernihiv Polytechnic National University

У статті досліджено значення та особливості імплементації аутсорсингу інфраструктурного забезпечення банківських установ із урахуванням сучасних трендів розвитку ринку фінансових послуг, зокрема, процесів цифровізації. Узагальнено наукові підходи до трактування інфраструктури фінансового ринку та особливостей залучення аутсорсингу у банківській діяльності. Обґрунтовано, що аутсорсинг слід розглядати не лише як інструмент оптимізації витрат, а як засіб модернізації цифрової, інформаційної та сервісної інфраструктури банків. Запропоновано модель імплементації аутсорсингу в систему функціонування і розвитку банківської установи, яка охоплює адміністративний, інфраструктурний, процесний та сервісний рівні. Визначено переваги, ризики, інституційні умови та регуляторні обмеження використання аутсорсингу у банківському секторі. Доведено його значення для підтримки стійкості, адаптивності та сталого розвитку банків.

Ключові слова: аутсорсинг, банківські установи, інфраструктура, інфраструктурне забезпечення, ринок фінансових послуг, цифрова трансформація, сталий розвиток, банківська інфраструктура.

The article examines outsourcing as a tool of infrastructure support for the development of banking institutions under the digital transformation of the financial services market. The relevance of the topic is determined by the need of banks to strengthen operational resilience, cybersecurity, data processing, service quality, and adaptability to technological and regulatory changes. The purpose of the article is to substantiate the role of outsourcing in the system of infrastructure support for banking institutions and to identify the institutional and organizational conditions for its effective use. The methodological basis of the study includes analysis and synthesis, comparative, systemic, institutional methods, and elements of content analysis. These methods made it possible to generalize scientific approaches to the essence of financial infrastructure and outsourcing, compare domestic and foreign views, adapt a multi-level structural model to banking institutions, and assess regulatory conditions of outsourcing interaction. The results show that outsourcing should be interpreted not only as a means of cost reduction, but also as an instrument for modernization of the technological, analytical, service, and security infrastructure of banks. It is substantiated that outsourcing can strengthen the administrative, infrastructural, process, and customer-service levels of a banking institution through the involvement of external providers of IT, cybersecurity, analytics, digital support, and operational services while preserving strategic control over critical functions. The article also emphasizes that the efficiency of outsourcing depends on the quality of the institutional environment, regulatory support, monitoring,



audit, compliance, and risk control mechanisms. The practical value of the study lies in the possibility of applying its conclusions in the activities of banks when designing digital transformation strategies, improving infrastructure support, selecting outsourcing providers, and managing interaction with third parties. The proposed provisions may also be useful for regulators and researchers dealing with sustainable development and digital resilience of the banking sector.

Keywords: outsourcing, banking institutions, infrastructure, infrastructure provision, financial services market, digital transformation, sustainable development, banking infrastructure.

Постановка проблеми. Сучасний ринок розглядає аутсорсингові послуги як один із ключових засобів підтримки конкурентоспроможності підприємств. Питання не лише пов'язане з відновленням, але й цифрова трансформація фінансового сектору, зростання вимог до безпеки, швидкості та якості сервісу, посилення конкуренції між банківськими установами вимагають пошуку значних стратегічних зусиль. У цьому аспекті співпраця з провайдером аутсорсингових послуг є перспективним способом підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій банківських установ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Відмітимо, що у працях українських учених питання інфраструктурного забезпечення ринку фінансових послуг здебільшого розглядається з позицій інституційного підходу, а саме як системна сукупність інститутів, організацій, механізмів і сервісів, що забезпечують безперервність руху фінансових ресурсів та взаємодію учасників ринку. Так, І. Чуницька у своїй роботі [1] зосереджується на уточненні змісту поняття інфраструктури фінансового ринку, її функцій та еволюції ролі в розвитку фінансової системи. В статті І. Благун [2] аналізує сучасний стан вітчизняної фінансової інфраструктури, виокремлює її основні складові, а також акцентує увагу на перспективах її подальшого вдосконалення з урахуванням міжнародних підходів до організації ринкової інфраструктури. Саме на інституційному підході ґрунтується дослідження М. Дубини та А. Малихіна [3], в якому вони здійснюють перехід від вузького трактування інфраструктури фінансового ринку до ширшої дефініції як середовища, що охоплює інститути, правила, технології, інформаційні канали й форми координації взаємодії між його суб'єктами.

В зарубіжній науковій літературі вивчення питання інфраструктурного забезпечення фінансового сектору здійснюється через категорії ефективності, стабільності, ризику та технологічної трансформації. Так, М. Šihák, А. Demirgüç-Kunt, Е. Feyen і R. Levine у дослідженні [4] зосереджуються на методології

оцінювання якості фінансової інфраструктури. G. Ferrarini та P. Saguato у своїй праці [5] розглядають інфраструктури фінансових ринків як ключовий елемент посткризової трансформації, регулювання яких має знижувати системний ризик і транзакційні витрати. Акценти на користь диджиталізації розставлені в роботі D. Duffie та H. Zhu [6], де вчені підкреслюють, що інфраструктурні рішення на кшталт центрального контрагента можуть зменшувати ризик контрагента. В своїй статті [7] D. W. Arner, із співавторами обґрунтовують, що модернізація фінансової інфраструктури пов'язана з fintech, платформізацією фінансових послуг і посиленням ролі технологій у зміні архітектури фінансового посередництва.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний науковий доробок, недостатньо розкритими залишаються питання цифрової трансформації інфраструктурного забезпечення ринку фінансових послуг та, зокрема, ролі аутсорсингу як окремого інструмента розвитку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даного дослідження є поглиблення теоретичних положень щодо залучення аутсорсингу в систему інфраструктурного забезпечення банківських установ та обґрунтування практичних підходів імплементації аутсорсингу в умовах цифрової трансформації ринку фінансових послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Початок використання аутсорсингу традиційно пов'язують із 1960-ми роками, передусім із заснуванням компанії Electronic Data Systems Corporation (EDS) у 1962 році. До EDS використання зовнішніх послуг було фрагментарним та епізодичним: підприємства найчастіше формували інформаційні відділи у межах власної системи. EDS запропонувала взяти на себе обчислювальні функції інших підприємств на довгостроковій основі, тим самим отримавши статус першої великої компанії, спеціалізація якої фокусувалася виключно на послугах аутсорсингу. У табл.1 узагальнено історичні етапи розвитку аутсорсингу. Відзначимо, що зростання попиту на аутсорсингові рішення пов'язано зі

здатністю замовників разом з послугою інтегрувати технологічні інновації.

Наразі ми можемо свідчити, що аутсорсинг уже давно виходить за межі лише технічного супроводу. Для банківських установ аутсорсинг стає засобом підвищення гнучкості, доступу до інновацій, зниження трансакційних і технологічних витрат та підсилення цифрової адаптивності. Також залучення аутсорсингу з метою інфраструктурного забезпечення на ринку фінансових послуг дає змогу інтегрувати зовнішні компетенції в діяльність суб'єкта господарювання і підтримувати його розвиток у нестабільному середовищі. Відзначимо, що у працях українських учених питання аутсорсингу на ринку фінансових послуг і в банківських установах розглядається переважно крізь призму його сутності, функціонального призначення, переваг, ризиків та практичних меж застосування. Так, у аналітичних роботах [11-13] вчені, аналізуючи світові та українські тенденції фінансового аутсорсингу, зосереджують увагу на можливостях і проблемних аспектах його розвитку, підкреслюючи, що в Україні цей сегмент тривалий час перебував на початковому етапі розвитку, а найпоширенішими формами залишалися бухгалтерський, аудиторський та ІТ-аутсорсинг. У свою чергу, М. Рисін та І. Демко прямо визначають аутсорсинг як ресурсну альтернативу для банків, акцентуючи увагу на його ролі в оптимізації використання внутрішнього потенці-

алу банківських установ [13]. А. Лизанець і М. Юрик у статті [14] узагальнюють підходи до трактування аутсорсингу в банківській діяльності, а також виділяють пріоритетні об'єкти передачі на аутсорсинг, серед яких інформаційні технології, персонал і виробничо-господарські функції.

Процесний, інституціональний та причинно-наслідковий підходи залучають зарубіжні вчені, що дає можливість досліджувати проблему аутсорсингу у фінансовому секторі значно глибше, насамперед, у контексті регуляторних вимог, управління ризиками, результативності та наслідків для організаційної та конкурентної спроможності банків. Вчений-економіст D. Singh [15] розглядає аутсорсинг як одну з ключових тенденцій розвитку фінансового сектору, що має не лише економічний, а й регуляторний вимір. Автори Н. Gewald та J. Dibbern [16] у своїй науковій праці доводять, що в німецькому банківському секторі потенційні вигоди загалом сильніше впливають на намір розширювати аутсорсинг, ніж можливі ризики, хоча співвідношення цих оцінок залежить від попереднього партнерського досвіду банку. Хорватські вчені S. Smojver та D. Blažeković у дослідженні [17] за період 2005-2012 роки показують, що аутсорсинг інформаційних систем у банках став усталеною практикою, але одночасно породжує ризики, важливі для всіх сторін. Питання ризиків піднімає у своїх дослідженнях і

Таблиця 1

Етапи розвитку аутсорсингу

Етап	Часовий період	Характеристика етапу	Прояви аутсорсингу у практичній площині
Операційний аутсорсинг	До 1980-х років	Передача другорядних функцій: прибирання, бухгалтерія, технічна підтримка	Зниження витрат та концентрація на основній діяльності через залучення аутсорсингових послуг
Інформаційний аутсорсинг	1980-1990-ті роки	Передача ІТ-інфраструктури та інформаційних систем зовнішнім постачальникам	Контракт Eastman Kodak (1989) з IBM, DEC
Глобалізація аутсорсингу	2000-ні роки	Використання дешевої робочої сили в інших країнах, передача складніших функцій	Передача R&D, розробки програмного забезпечення (ПЗ), керування людськими ресурсами (HR) та логістики в Азію та інші регіони
Стратегічний аутсорсинг	Сучасний етап	Передача ключових бізнес-процесів: маркетинг, фінансове планування, SCM	Підвищення конкурентоспроможності через доступ підприємств-замовників до інновацій та ресурсів аутсорсерів

Джерело: сформовано авторами на основі [8-11]

німецький економіст С. Weigelt [18], який на основі даних про аутсорсингові стратегії банків щодо впровадження інтернет-технологій доходить висновку, що надмірна залежність від аутсорсингу може негативно впливати на інтеграційні здібності банку та його ринкову результативність. А також J. McCahery та A. de Roode у статті [19] визнають, що по мірі зростання масштабів аутсорсингу банківські установи стикаються з істотними ризиками шахрайства, недобросовісної поведінки та залежності від третіх сторін. Підсумовуючи огляд досліджень за цією тематикою, ми зазначаємо, що сучасна наукова література позиціонує аутсорсинг на ринку фінансових послуг і зокрема в банківських установах не лише як інструмент підвищення ефективності та доступу до спеціалізованих компетенцій і технологій, але й в якості джерела операційних, стратегічних і регуляторних ризиків.

Функціонування та розвиток фінансового ринку неможливий без належно сформованої інфраструктурної основи, оскільки саме вона забезпечує безперервність операційної діяльності, стійкість до зовнішніх загроз, якість надання фінансових послуг та здатність банківських установ до адаптації в умовах цифрової трансформації. Банківська установа є багаторівневою системою, у межах якої управлінські рішення, технологічна інфраструктура, цифрові підсистеми та фронт-офісні процеси перебувають у постійній взаємодії. У такому контексті банк необхідно розглядати не лише як фінансового посередника, а як цілісну цифрово-організаційну систему, стійкість якої визначається узгодженістю всіх рівнів функціонування (рис. 1).

У міжнародній практиці функціонування ринків фінансових послуг аутсорсинг у банківських установах розглядається передусім як об'єкт спеціального регуляторного контролю, який визначає *регламент взаємодії* сторін. Найбільш впливовими для європейського банківського сектору є *Guidelines on Outsourcing Arrangements* Європейського банківського органу [20], які встановлюють підхід до ідентифікації аутсорсингу, критерії віднесення функцій до критичних або важливих, вимоги до попередньої оцінки ризиків, ведення реєстру аутсорсингових договорів, забезпечення прав доступу й аудиту, а також до умов виходу з партнерства і безперервності діяльності. Водночас Регламент ЄС 2022/2554 (DORA) [21] суттєво посилив вимоги до управління ризиками інформаційними технологіями третіх сторін у фінансовому секторі, акцентувавши

увагу на концентраційному ризику, субпідряді, моніторингу ланцюгів постачання цифрових послуг та повній відповідальності фінансової установи навіть у разі передачі окремих функцій зовнішньому провайдеру. Схожої логіки дотримується і PRA Supervisory Statement SS2/21 [22], де аутсорсинг і управління ризиками третіх сторін розглядаються як складова операційної стійкості банків, а моніторинг охоплює управління, належну перевірку, угоди, безпеку даних, тестування на стійкість та можливість ефективного нагляду з боку регулятора.

Зауважимо, що сучасна регуляторна думка все більше відходить від позиції про передачу функцій на аутсорсинг разом з відповідальністю. У матеріалах Joint Forum/BIS [23] підкреслюється, що при аутсорсингу переноситься частина операційних процесів до нерегульованих або офшорних суб'єктів, однак управлінська, комплаєнс- і ризик-відповідальність залишаються за фінансовою установою. А отже, від банків очікується наявність затвердженої політики щодо аутсорсингу, незалежних функцій контролю, внутрішнього аудиту та належного моніторингу відносин із третіми сторонами. В умовах масштабних кібератак цю вимогу ми вважаємо надзвичайно важливою та актуальною. Регуляторні вимоги до банківського аутсорсингу у такому аспекті трактуються як система правил, що має забезпечити поєднання інноваційності та операційної гнучкості банків в умовах цифрових трансформацій із збереженням контролю, стійкості та можливості ефективного нагляду.

Рівень адміністрування у запропонованій моделі становить базовий контур управління банківською установою. На нашу думку, його зміст має охоплювати формування стратегії розвитку, політики ризик-менеджменту, комплаєнс-політики, моделі цифрової трансформації, підходів до взаємодії з аутсорсинговими провайдерами та принципів забезпечення операційної стійкості. Саме на цьому рівні визначаються межі передачі функцій на аутсорсинг, критерії критичності процесів, вимоги до захисту інформації, параметри контролю якості послуг і допустимі рівні технологічної залежності від зовнішніх постачальників. Водночас адміністративний рівень не є ізольованим від інших елементів системи: результати функціонування цифрових сервісів, клієнтських каналів, платіжних систем чи механізмів обробки даних формують зворотний зв'язок, на основі якого коригуються стратегічні рішення банку. Таким чином, в цій моделі

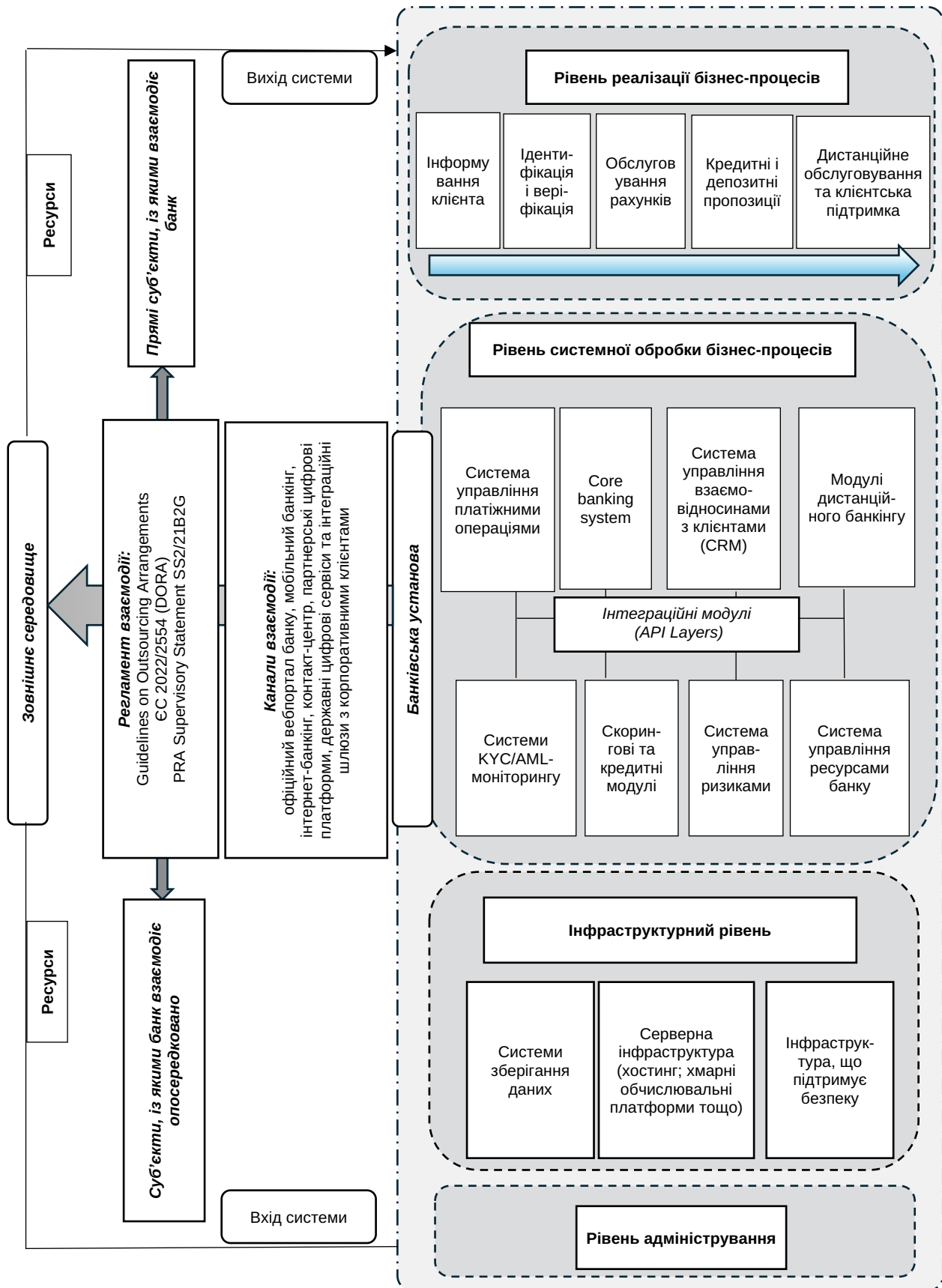


Рис. 1. Модель імплементації аутсорсингу в систему функціонування та розвитку банківської установи

Джерело: сформовано авторами

саме адміністративний рівень визначає не лише загальні параметри розвитку банківської установи, але й архітектуру її інфраструктурного забезпечення та бізнес-процесів.

Інфраструктурний рівень банківської установи є технічною та організаційною основою її сталого функціонування. До цього рівня ми віднесли серверну інфраструктуру, системи зберігання даних, інфраструктуру, що підтримує безпеку, а також інтеграційні модулі API Layers, які забезпечують зв'язок між функціональними підсистемами. Проте це консолідований перелік, адже в умовах цифрових трансформацій фінансових ринків складовими обов'язково мають бути дата-центри, хмарні обчислювальні середовища, резервні центри обробки даних, системи кіберзахисту, криптографічні модулі, інструменти ідентифікації та автентифікації, засоби мережевої безпеки, системи резервного копіювання, а також API-шари для інтеграції з платіжною інфраструктурою, державними цифровими реєстрами, фінтех-платформами та зовнішніми сервісними провайдерами. Саме цей рівень поєднує управлінські рішення з практичною можливістю їх реалізації, оскільки без нього неможливе функціонування ані цифрових банківських сервісів, ані систем дистанційного обслуговування, ані механізмів аналітики, моніторингу чи управління ризиками. Водночас, саме цей рівень найчастіше віддається на аутсорсинг. Таким чином, інфраструктурний рівень у банку виконує не допоміжну, а системоутворюючу функцію, забезпечуючи технічну спроможність установи підтримувати безперервність, безпеку та масштабованість своєї діяльності, що обумовлює підвищену увагу до прийняття рішень щодо безпечної взаємодії з третьою стороною.

На рівні *системної обробки бізнес-процесів* у банківській установі мають функціонувати цифрові підсистеми, які підтримують виконання її ключових операцій. Базовий перелік модулів представлений системою управління взаємовідносинами з клієнтами, core banking system, системою управління платіжними операціями, модулями дистанційного банкінгу, системою KYC/AML-моніторингу, скоринговими та кредитними модулями, системою управління ризиками, системою управління ресурсами банку, аналітичними платформами та рішення для управління даними. Проте цей перелік не є вичерпним і доповнюється як із урахуванням особливостей діяльності конкретної банківської установи, так і у зв'язку із стрімкими розвитком цифрових тех-

нологій, наприклад, таким трендом є штучний інтелект. Усі ці підсистеми розгортаються на базі інфраструктурного рівня та об'єднуються за рахунок інтеграційних API-модулів, що дозволяє банку забезпечувати цілісність процесів, синхронізацію інформації й оперативне підключення зовнішніх аутсорсингових або фінтех-рішень. З огляду на це, рівень системної обробки бізнес-процесів є центральною ланкою перетворення інфраструктурних ресурсів на конкретні функціональні можливості банківської установи. Саме тут аутсорсинг може відігравати провідну роль, оскільки значна частина цифрових сервісів, аналітичних рішень, рутинних IT-операцій і сервісів кіберзахисту може залучатися зовнішньо без шкоди для стратегічного контролю над діяльністю банку.

Рівень *реалізації бізнес-процесів* у банківській установі охоплює конкретні операційні дії, які безпосередньо формують фінансову послугу та забезпечують взаємодію із зовнішнім середовищем. А отже має включати інформування клієнта, ідентифікацію та верифікацію, відкриття рахунків, здійснення платежів і переказів, оформлення кредитних і депозитних продуктів, управління картковими операціями, дистанційне обслуговування, консультаційний супровід, вирішення претензій і подальшу клієнтську підтримку. Саме цей рівень є найбільш чутливим до якості інфраструктурного забезпечення, оскільки будь-які технічні збої, помилки інтеграції, дефіцит техніко-технологічних ресурсів або проблеми із захистом інформації одразу впливають на якість банківського сервісу, рівень довіри клієнтів та репутаційну стійкість установи.

На окрему увагу заслуговують канали взаємодії, які також можуть бути предметом аутсорсингу і водночас є частиною інфраструктурного забезпечення. Для банківських установ ці елементи представлені офіційним сайтом банку, мобільним банкінгом, інтернет-банкінгом, контакт-центром, партнерськими цифровими платформами, державними цифровими сервісами та інтеграційними шлюзами з корпоративними клієнтами. Які представлені в сегментах зовнішньої взаємодії «роздрібний банкінг», «корпоративний банкінг», «міжбанківська співпраця» та «взаємодія з органами державної влади і регуляторами». Відтак, банк функціонує не у вакуумі, а в багатоканальному цифровому середовищі, де стійкість кожного контакту із зовнішніми суб'єктами залежить від узгодженої роботи

всіх рівнів системи. На нашу думку, у цьому контексті аутсорсинг може виступати інструментом посилення окремих каналів взаємодії, зокрема через залучення зовнішніх рішень для цифрової ідентифікації, клієнтської підтримки, кіберзахисту, аналітики чи хмарної інфраструктури.

Отже, запропонована нами схема дозволяє розглядати банк як багаторівневу цифрову систему, у якій адміністративний рівень визначає вектор розвитку, інфраструктурний рівень забезпечує технічну й безпекову спроможність, рівень системної обробки бізнес-процесів трансформує ресурси у функціональні можливості, а рівень реалізації бізнес-процесів забезпечує безпосереднє створення цінності для клієнта. Саме узгодженість цих рівнів формує інфраструктурну основу сталого розвитку банківської установи. За таких умов аутсорсинг доцільно трактувати не як фрагментарний механізм передачі окремих функцій, а як інструмент посилення інфраструк-

турної спроможності банку, підвищення його адаптивності та підтримки безперервності діяльності в умовах цифрової трансформації.

Висновки. Слід підкреслити особливу сприйнятливість системи банківських установ до впровадження аутсорсингових рішень. По-перше, завдяки зниженню впливу просторово-часових обмежень, характерних для традиційних моделей діяльності, банківські установи отримують можливість передавати окремі функції та процеси зовнішнім виконавцям без потреби безпосередньої фізичної присутності. По-друге, ефективність аутсорсингової моделі визначається якістю інституційного середовища, регуляторного супроводу та цифрової інфраструктури ринку фінансових послуг. По-третє, технологічні інновації та системні вдосконалення, які є результатом реалізації компетенцій установи, доцільніше залучати через зовнішні команди, ніж формувати всередині організації за умов обмеженості ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Чуницька І.І. Інфраструктура фінансового ринку України: поняття, функції та еволюція статусу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 248–253. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-9_0-pages-248_253.pdf (дата звернення: 08.04.2026).
2. Благун І.І. Інфраструктура фінансового ринку України: стан та перспективи розвитку. *Облік і фінанси*. 2019. № 4 (86). С. 63–69. URL: <https://afj.org.ua/storage/pdf/700-infrastruktura-finansovogo-rinku-ukraini-stan-ta-perspektivi-rozvitku.pdf> (дата звернення: 08.04.2026).
3. Дубина М.В., Малихін А. Г. Категоріальний простір дослідження сутності інфраструктури ринку фінансових послуг. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 4(44). С. 206–229. URL: <https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/350174> (дата звернення: 08.04.2026).
4. Čihák M., Demirgüç-Kunt A., Feyen E., Levine R. Benchmarking Financial Systems around the World. Washington, DC : World Bank, 2012. 95 p. (Policy Research Working Paper; No. 6175). URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/297bc0ca-53b7-5b33-833c-dda482275c42> (date of access: 08.04.2026).
5. Ferrarini G., Saguato P. Regulating Financial Market Infrastructures. Brussels : European Corporate Governance Institute, 2014. 44 p. (Law Working Paper; No. 259/2014). URL: https://www.ecgi.global/sites/default/files/working_papers/documents/SSRN-id2450095.pdf (date of access: 08.04.2026).
6. Duffie D., Zhu H. Does a Central Clearing Counterparty Reduce Counterparty Risk?. *The Review of Asset Pricing Studies*. 2011. Vol. 1, Iss. 1. P. 74–95. DOI: <https://doi.org/10.1093/rapstu/rar001>.
7. Arner D. W., Barberis J. N., Buckley R. P. The Evolution of FinTech: A New Post-Crisis Paradigm? *Georgetown Journal of International Law*. 2016. Vol. 47, No. 4. P. 1345–1393. URL: https://www.researchgate.net/publication/313365410_The_Evolution_of_Fintech_A_New_Post-Crisis_Paradigm (date of access: 08.04.2026).
8. Mol M. J., van Tulder R. J., Beije P. R. Global Sourcing. *Research in Management*. 2002. P. 1–31. URL: <https://repub.eur.nl/pub/210>. (date of access: 08.04.2026).
9. Troacă V.-A., Bodislav D.-A. Outsourcing. The Concept. *Theoretical and Applied Economics*. 2012. Vol. XIX, no. 6(571). Pp. 51–58. URL: https://www.researchgate.net/publication/230868190_Outourcing_The_Concept. (date of access: 08.04.2026).
10. Горов К. Історичний розвиток аутсорсингу. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2013. Т. 1, № 34 (1). С. 234–238. URL: <https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/85809>. (дата звернення: 08.04.2026).
11. Зима Ю. Онтологічні передумови розвитку аутсорсингу. *Інноваційна економіка*. 2018. № 9-10. С. 86–90. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/339/0> (дата звернення: 08.04.2026).

12. Шевченко О. М., Шевченко О. О. Аналіз тенденцій розвитку аутсорсингу фінансових послуг в світі та Україні. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 1109–1112. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10/249.pdf> (дата звернення: 08.04.2026).
13. Рисін М. В., Демко І. І. Аутсорсинг як ресурсна альтернатива для банків. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2014. №3 (21). С. 108–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2014_3_25 (дата звернення: 08.04.2026).
14. Лизанець А. Г., Юрик М. М. Роль і місце аутсорсингу в організації діяльності банків. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69), № 5. С. 63-68. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_5/30_69_5_2/13.pdf. (дата звернення: 08.04.2026).
15. Singh D. Outsourcing in Financial Services // *Journal of Banking Regulation*. 2005. Vol. 6. P. 202–204. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jbr.2340192>. (date of access: 08.04.2026).
16. Gewald H., Dibbern J. Risks and benefits of business process outsourcing: A study of transaction services in the German banking industry. *Information & Management*. 2009. Vol. 46, Iss. 4. P. 249–257. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720609000457>. (date of access: 08.04.2026).
17. Smojver S., Blažeković D. Information systems outsourcing in Croatian banks: developments 2005–2012. *Economic Research – Ekonomika Istraživanja*. 2015. Vol. 28, No. 1. P. 259–270. DOI: 10.1080/1331677X.2015.1041769.
18. Weigelt C. The impact of outsourcing new technologies on integrative capabilities and performance. *Strategic Management Journal*. 2009. Vol. 30, No. 6. P. 595–616. DOI: 10.1002/smj.760.
19. Mc Cahery J., de Roode A. Governance of Financial Services Outsourcing: Managing Misconduct and Third-Party Risks. *ECGI Law Working Paper Series*. 2018. No. 417. DOI: 10.2139/ssrn.3241196.
20. European Banking Authority. Guidelines on outsourcing arrangements. EBA/GL/2019/02. Paris : EBA, 2019.
21. Regulation (EU) 2022/2554 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on digital operational resilience for the financial sector (DORA). Official Journal of the European Union. 2022. L 333.
22. Prudential Regulation Authority. SS2/21 – Outsourcing and third party risk management. London : Bank of England, 2021; updated November 2024.
23. Joint Forum. Outsourcing in Financial Services. Basel : Bank for International Settlements, 2005.

REFERENCES:

1. Chynyska I. (2014) Infrastruktura finansovoho rynku Ukrainy: poniattia, funktsii ta evoliutsiia statusu [Infrastructure of the financial market of Ukraine: concepts, functions and evolution of status]. *Biznes Inform*, no. 9, pp. 248–253. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-9_0-pages-248_253.pdf (accessed April 08, 2026).
2. Blahun I. (2019) Infrastruktura finansovoho rynku Ukrainy: stan ta perspektyvy rozvytku [Infrastructure of the financial market of Ukraine: state and prospects of development]. *Oblik i finansy*, no. 4 (86), pp. 63–69. Available at: <https://afj.org.ua/storage/pdf/700-infrastruktura-finansovogo-rinku-ukraini-stan-ta-perspektivi-rozvitku.pdf> (accessed April 08, 2026).
3. Dubyna M., Malykhin A. (2025) Katehorialnyi prostir doslidzhennia sutnosti infrastruktury rynku finansovykh posluh [The categorical space of studying the essence of the financial services market infrastructure]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 4 (44), pp. 206–229. DOI: 10.25140/2411-5215-2025-4(44)-206-229. Available at: <https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/350174> (accessed April 08, 2026).
4. Čihák M., Demirgüç-Kunt A., Feyen E., Levine R. (2012) *Benchmarking Financial Systems around the World*. Washington, DC: World Bank. 95 p. (Policy Research Working Paper, no. 6175). Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/297bc0ca-53b7-5b33-833c-dda482275c42> (accessed April 08, 2026).
5. Ferrarini G., Saguato P. (2014) *Regulating Financial Market Infrastructures*. Brussels: European Corporate Governance Institute. 44 p. (Law Working Paper, no. 259/2014). Available at: https://www.ecgi.global/sites/default/files/working_papers/documents/SSRN-id2450095.pdf (accessed April 08, 2026).
6. Duffie D., Zhu H. (2011) Does a Central Clearing Counterparty Reduce Counterparty Risk? *The Review of Asset Pricing Studies*, vol. 1, iss. 1, pp. 74–95. DOI: 10.1093/rapstu/rar001.
7. Arner D. W., Barberis J. N., Buckley R. P. (2016) The Evolution of FinTech: A New Post-Crisis Paradigm? *Georgetown Journal of International Law*, vol. 47, no. 4, pp. 1345–1393. Available at: https://www.researchgate.net/publication/313365410_The_Evolution_of_Fintech_A_New_Post-Crisis_Paradigm (accessed April 08, 2026).
8. Mol M. J., van Tulder R. J., Beije P. R. (2002) Global Sourcing. *Research in Management*, pp. 1–31. Available at: <https://repub.eur.nl/pub/210> (accessed April 08, 2026).

9. Troacă V.-A., Bodislav D.-A. (2012) Outsourcing. The Concept. *Theoretical and Applied Economics*, vol. XIX, no. 6 (571), pp. 51–58. Available at: https://www.researchgate.net/publication/230868190_Outourcing_The_Concept (accessed April 08, 2026).
10. Horov K. (2013) Istorychnyi rozvytok outsorsynhu [Historical development of outsourcing]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 1, no. 34(1), pp. 234–238. Available at: <https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/85809>. (accessed April 08, 2026).
11. Zyma Yu. (2018) Ontolohichni peredumovy rozvytku outsorsynhu [Ontological prerequisites for outsourcing development]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 9–10, pp. 86–90. Available at: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/339/0> (accessed April 08, 2026).
12. Shevchenko O., Shevchenko O. (2017) Analiz tendentsii rozvytku outsorsynhu finansovykh posluh v sviti ta Ukraini [Analysis of trends in the development of financial services outsourcing in the world and in Ukraine]. *Molody vchenyi*, no. 10(50), pp. 1109–1112. Available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10/249.pdf> (accessed April 08, 2026).
13. Rysin M., Demko I. (2014) Outsorsynh yak resursna alternatyva dlia bankiv [Outsourcing as a resource alternative for banks]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy Natsionalnoho banku Ukrainy*, no. 3(21), pp. 108–112. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2014_3_25 (accessed April 08, 2026).
14. Lyzanets A., Yuryk M. (2019) Rol i mistse outsorsynhu v orhanizatsii diialnosti bankiv [The role and place of outsourcing in the organization of banks' activities]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 30 (69), no. 5, pp. 63–68. Available at: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_5/30_69_5_2/13.pdf. (accessed April 08, 2026)
15. Singh D. (2005) Outsourcing in Financial Services. *Journal of Banking Regulation*, vol. 6, pp. 202–204. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jbr.2340192>. (accessed April 08, 2026)
16. Gewald H., Dibbern J. (2009) Risks and benefits of business process outsourcing: A study of transaction services in the German banking industry. *Information & Management*, vol. 46, iss. 4, pp. 249–257. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720609000457>. (accessed April 08, 2026)
17. Smojver S., Blažeković D. (2015) Information systems outsourcing in Croatian banks: developments 2005–2012. *Economic Research – Ekonomska Istraživanja*, vol. 28, no. 1, pp. 259–270. DOI: 10.1080/1331677X.2015.1041769.
18. Weigelt C. (2009) The impact of outsourcing new technologies on integrative capabilities and performance. *Strategic Management Journal*, vol. 30, no. 6, pp. 595–616. DOI: 10.1002/smj.760.
19. Mc Cahery J., de Roode A. (2018) *Governance of Financial Services Outsourcing: Managing Misconduct and Third-Party Risks*. ECGI Law Working Paper Series, no. 417. DOI: 10.2139/ssrn.3241196.
20. European Banking Authority (2019) *Guidelines on outsourcing arrangements*. EBA/GL/2019/02. Paris: EBA.
21. Regulation (EU) 2022/2554 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on digital operational resilience for the financial sector (DORA) (2022). *Official Journal of the European Union*, L 333.
22. Prudential Regulation Authority (2021) *SS2/21 – Outsourcing and third party risk management*. London: Bank of England; updated November 2024.
23. Joint Forum (2005) *Outsourcing in Financial Services*. Basel: Bank for International Settlements.

Дата надходження статті: 15.04.2026

Дата прийняття статті: 04.05.2026

Дата публікації статті: 14.05.2026