

Havrylko P. P.Uzhgorod Trade and Economic Institute
Kiev National Trade and Economic University**IMPROVEMENT OF ENTERPRISE'S FINANCIAL RESOURCES ADMINISTRATION
AT THE MODERN STAGE OF UKRAINIAN ECONOMICS DEVELOPMENT****Summary**

Essence of financial resources is exposed. Control system by financial resources enterprise and source of their forming is considered. It's defined the ways of enterprise management perfection financial resources.

Keywords: finance, financial resources, financial management, financial management mechanism, profit.

УДК 336.77:330.131.7

Дунас Н. В.Львівський навчально-науковий інститут
Університету банківської справи**ОСОБЛИВОСТІ АУТСОРСИНГУ КРЕДИТНОГО ПРОЦЕСУ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ**

Досліджено теоретичні та прикладні питання здійснення аутсорсингу банківської діяльності в умовах економічної нестабільності. Виокремлено переваги та недоліки аутсорсингу банківських бізнес-процесів. Надано характеристику особливостей упровадження аутсорсингу кредитного процесу в банку, наведено його різновиди з урахуванням розподілу фінансових та функціональних ризиків, що супроводжують кредитування в банківській діяльності.

Ключові слова: банк, економічна нестабільність, витрати, банківські ризики, аутсорсинг, види аутсорсингу, кредитний процес, аутсорсинг кредитного процесу банку.

Постановка проблеми. У сучасних умовах економічної нестабільності та політичних трансформацій банківським установам в Україні стає все важче здійснювати оптимізаційні процеси ведення власного бізнесу, які спрямовані на зменшення фінансових витрат та оптимізацію структурних та фінансових елементів прибутковості банківської діяльності. Значні фінансові ризики, які супроводжують кризові явища в нашій країні, змінюють не тільки стратегічні аспекти ведення банківського бізнесу та його інноваційної складової, але й все глибше супроводжують традиційні банківські бізнес-процеси – кредитування суб'єктів економічної діяльності, юридичних та фізичних осіб. Період поглиблення економічної нестабільності провокує банки передавати частину супровідних операцій щодо кредитування з метою оптимізації власних витрат іншим учасникам ринку професійних послуг, керуючись ідеєю збереження позицій на фінансовому ринку та пошуку нових каналів розширення банківських послуг через упровадження інноваційних технологій та забезпечення ефективності ведення бізнесу. Однією із форм такої зміни стратегічної політики банків є впровадження аутсорсингу в системі управління банківською діяльністю, зокрема, здійснення аутсорсингу кредитного процесу банків із метою підвищення економічної ефективності кредитної діяльності банків.

Дослідження інформаційних джерел показує, що аутсорсинг (від англ. *outsourcing* – використання зовнішнього джерела чи ресурсу) – це часткова або повна передача робіт щодо забезпечення бізнес-процесів стороннім організаціям для концентрації власних зусиль на основній діяльності компанії, що виконується власним персоналом із використанням власних ресурсів. На відміну від послуг сервісу чи підтримки, які мають разовий, епізодичний, випадковий характер, на аут-

сорсинг, як правило, передаються функції щодо професійної підтримки безперерйного функціонування окремих систем чи інфраструктури на основі довгострокового контракту (не менше одного року). Саме наявність бізнес-процесів є визначальною характеристикою аутсорсингу поряд з іншими формами надання послуг.

Аутсорсинг як метод ведення бізнесу став відомим ще з початку 1960-х років, проте провідні банки розвинених країн світу почали застосовувати його масштабніше лише з початку 1990-х. Така ситуація була зумовлена специфічністю банківської діяльності, високим рівнем концентрації фінансових ризиків банків та системами їхнього регулювання, а також традиційно притаманними банкам розумним консерватизмом та обережністю у використанні запозичених з інших сфер національної економіки інноваційних розробок, зокрема у сфері управління бізнес-процесами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процес аутсорсингу є предметом поглиблених наукових досліджень та активних дискусій серед практиків. Достатньо відомими є наукові праці таких зарубіжних авторів, як Р. Аалдерс, Ж.-Л. Бравар, А. Какабадзе, С. Календжян, С. Клементс, В. Курьянович, Дж. Хейвуд та ін. Деякі аспекти безпосередньо банківського аутсорсингу розглядаються в працях С. Волченкова, К. Караченцева, Дж. Сінкі, Дж. Пуджала, хоча ці автори недостатньо розкривають мотиви та наслідки використання аутсорсингу комерційними банками, його особливості у сфері банківського кредитування та ризики, що його супроводжують.

Віддаючи належне значному науковому доробку провідних вчених та практиків, необхідно наголосити на відсутності єдиного підходу до впровадження аутсорсингу банківської діяльності з теоретичної та практичної точок зору. Зокрема, викладений матеріал у дискусіях банкірів-прак-

тиків потребує наукового обґрунтування, систематизації та теоретичного узагальнення для створення подальших умов розвитку стратегії ведення банківського бізнесу на умовах застосування процесів аутсорсингу.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Недостатньо дослідженими залишаються питання особливостей проведення аутсорсингу кредитного процесу банку з урахуванням фінансових та функціональних ризиків, що супроводжують цей процес. Необхідність вирішення цих завдань у сфері аутсорсингу кредитного процесу банку зумовлює актуальність теми наукової статті.

Мета статті полягає у дослідженні теоретичних та прикладних питань здійснення аутсорсингу банківської діяльності в умовах економічної нестабільності, виокремленні переваг та недоліків аутсорсингу банківських бізнес-процесів, розвитку особливостей впровадження аутсорсингу кредитного процесу в банку, виділенні його типів з урахуванням розподілу фінансових та функціональних ризиків, що супроводжують процес кредитування у банках.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основну ідею проведення аутсорсингу бізнес-процесів можна тлумачити як передачу компанією частини своїх функцій до виконання третім сторонам, які більшою мірою спеціалізуються на їхньому виконанні, на договірній основі. Таким чином, аутсорсинг майже повністю збігається з розумінням українського терміну договору «підряд», порядок здійснення якого детально описує глава 61 Цивільного кодексу України.

Відповідно до положень цієї глави, за договором підряду одна сторона (підрядник) зобов'язується на свій ризик виконати певну роботу за завданням другої сторони (замовника), а замовник зобов'язується прийняти та оплатити виконану роботу. Договір підряду може укладатися на виготовлення, обробку, переробку, ремонт речі або на виконання іншої роботи з переданням її результату замовникові [1]. Таким чином, окремі функції бізнес-процесів компанії можуть бути передані іншим компаніям на засадах аутсорсингу. Історичний аспект розвитку аутсорсингу показує, що першими його почали застосовувати промислові компанії, а згодом і банки. Суттєвий рівень розвитку аутсорсингу в зарубіжних країнах засвідчує рівень його впровадження у загальній чисельності підприємств Великобританії понад 90%, Швейцарії – 74%, Німеччині – 70%, Швеції – 54%, країнах Бенілюксу – 44%, Італії – 38%, Іспанії – 32%, Франції – 28% [2, с. 120].

Опираючись на міжнародні положення регулювання банківської діяльності, звертаємося до тлумачення аутсорсингу Базельським комітетом із банківського нагляду та регулювання, який визначає банківський аутсорсинг як використання в даний час або в майбутньому установою, діяльність якої регулюється, третьою стороною (афілійованою структури в межах корпоративної групи або організації, що є зовнішньою відносно до корпоративної групи) для виконання на постійній основі діяльності, що зазвичай здійснюється самою регульованою установою [3, с. 4].

У регуляторних положеннях щодо банків, які діють на території України, визначення аутсорсингу знаходимо в Методичних рекомендаціях щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України, затверджених Постановою Правління Національного банку України № 361 від 02.08.2004 р. [4]. У цьому контексті

аутсорсинг бізнес-процесів регулятор пов'язує з ризиками банківської діяльності та можливостями їхньої оптимізації шляхом передачі окремих внутрішніх процесів банку. Відповідно до положень цих рекомендацій, «аутсорсинг – це виконання певних функцій і робіт, які традиційно є «внутрішніми» і виконуються штатними працівниками шляхом залучення зовнішніх незалежних сторін на договірній основі. Використовується для оптимізації витрат і процесів у банку» [4, гл. 1]. Таким чином, аутсорсинг дає змогу забезпечити оптимізацію бізнес-процесів та зменшити витрати банків.

Значним поштовхом до розвитку аутсорсингу в сучасних умовах стало активне впровадження Інтернет-банкінгу та інноваційних технологій ведення банківського бізнесу. Але аутсорсинг має більш масштабний вплив у банківській діяльності, оскільки банки здійснюють перерозподіл фінансових ресурсів в економіці, а залучення третіх осіб до цього процесу збільшує ризики. Як зазначає С.Б. Єгоричева у [5, с. 28], «поступово взаємовідносини в рамках аутсорсингових контрактів переходять у нову якість: від моделі «банк – постачальник послуг» до моделі «банк – стратегічний партнер», коли сервісним провайдером доручається виконувати деякі ключові банківські операції». До цих операцій традиційно відносять банківське кредитування та процеси, що його супроводжують. Використовуючи можливості аутсорсингу, провідні західні кредитні організації все частіше доручають проведення окремих своїх операцій іншим банкам чи спеціалізованим організаціям, зокрема операції по створенню, видачі та обробленню кредитних карток, операції за іпотечними кредитами, обслуговування банкоматів, інформаційних систем тощо. Так, за дослідженнями американських економістів, вже з 1990 р. провідні європейські банки здійснювали аутсорсинг своїх бізнес-процесів. Зокрема, у 1998 р. 340 банків та ощадних установ підписали аутсорсингові контракти на обслуговування новітніх систем, що забезпечували основну банківську діяльність [6, с. 148]. Разом із тим здійснювалося перенесення окремих функцій та операцій цих банків за європейські межі. Лідерами з офшорингу, тобто зарубіжному аутсорсингу, зараз виступають Індія, Індонезія, Філіппіни, Сінгапур, Китай, країни Південної Америки. Офшоринг охопив практично всі бізнес-функції, при цьому найбільше зростання спостерігається в таких сферах, як обробка операцій, фінанси, управління кадрами, наукові дослідження щодо аналізу банківського капіталу. Поступово ці тенденції розвитку аутсорсингу торкаються і банків, що функціонують на території України.

В Україні практика роботи банків у сфері застосування аутсорсингу показує, що впроваджуючи інноваційні технології в банківські бізнес-процеси, керівництво банків усе частіше звертається до послуг сторонніх організацій для забезпечення виконання ряду супровідних функцій. Зокрема, у 2009 р. «Промінвестбанк» передав підряднику всі розрахунки заробітної плати працівників банку, включаючи регіональні підрозділи; у 2011 р. «ПриватБанк» передав функції управління всім парком друкарської техніки компанії Херох; у 2015 р. «Райффайзен банк Аваль» шляхом аутсорсингу передав на обслуговування 204 банкомати та 22 інформаційні кіоски. Прикладами послуг підряду в банківській системі України є обслуговування банкоматів компаніями «Український процесинговий центр» (UPC), «УкрКарт», Softengi та ін. Послуги підряду для банків широко пропонуються

у сфері програмного забезпечення, зокрема через співпрацю з Асоціацією української високотехнологічної ініціативи (Ukrainian Hi-Tech Initiative), що об'єднує понад 70 компаній, Асоціацією «ІТ-Україна» (IT Ukraine Association); Асоціацією підряду Середньої та Східної Європи (Central and Eastern European Outsourcing Association), що об'єднує у своєму списку 170 українських ІТ-компаній [7].

Звертаючись до аналітичних матеріалів практиків банків, найбільш популярними щодо застосування аутсорсингу є інформаційні технології в банку та процесинг, організація роботи з клієнтами (звернення до колл-центрів, колекторів та оцінювачів забезпечення), забезпечення діяльності банків через проведення інкасації, маркетингу, консалтингу, бухгалтерії та зберігання документів, підбір, навчання та управління персоналом і забезпечення інфраструктури діяльності банку (безпека та клінінгові послуги) [8]. Так, за даними опитування сайту prostobankir.com.ua (рис. 1), у 2014 р. усе більшої популярності набувають види аутсорсингу, пов'язані з кредитним процесом банків, зокрема у сфері інформаційної безпеки (42,24% опитуваних), проведення роботи з клієнтами через організацію колл-центрів, колекторів та оцінювачів (34,48% респондентів) [8].



Рис. 1. Результати опитування банків-респондентів щодо найбільш доцільних видів аутсорсингу бізнес-процесів діяльності банків

Джерело: за даними [8]

Відтак, можна стверджувати, що, пріоритетними сферами аутсорсингу в практичній роботі банків є охорона, прибирання, інформаційні технології, маркетингові, дорадчі та юридичні послуги, тобто процеси, що супроводжують основні банківські операції та підвищують економічну ефективність їхнього здійснення. А аутсорсинг є однією з найбільш перспективних форм оптимізації банківських бізнес-процесів, активно розвивається в зарубіжних банках та є визнаним у практичній роботі банків в Україні.

Основними перевагами, що мотивують банки впроваджувати аутсорсинг своїх бізнес-процесів, є:

- скорочення банківських витрат (фінансових, часу, адміністративних, господарських);
- покращання формалізації та стандартизації банківських бізнес-процесів;
- розширення можливостей адаптації банків до глобального ринку фінансових послуг;
- можливість концентруватися на конкурентних перевагах ринку та розширювати канали збуту банківських послуг;
- підвищення якості використання інформаційних технологій;
- впровадження сучасних інноваційних технологій у системах розподілу і збуту банківських продуктів і послуг;

- підвищення ефективності управління банківськими мережами;

- покращання якості управління кредитним процесом банків, зокрема у сфері іпотечного кредитування, обслуговування кредитних карток, роботи з проблемними кредитами, страхуванням кредитів тощо;

- перегляд традиційних бізнес-моделей під впливом новітніх інформаційних технологій, зокрема щодо ведення електронного бізнесу;

- розширення можливостей щодо підвищення кваліфікації персоналу.

Однак в умовах роботи банків та інших організацій, в умовах посилення економічної нестабільності аутсорсинг має свою специфіку та певні недоліки.

Специфіка полягає у складності прогнозування довгострокового економічного ефекту від здійснення аутсорсингу банківських бізнес-процесів, а також можливості застосування тіньових схем при формуванні договірних відносин банків із компаніями-аутсорсерами.

Серед недоліків впровадження аутсорсингу слід виділити відсутність уніфікованого підходу експертів до визначення поняття аутсорсингу в банківській сфері, що ускладнює визначення обсягів цього ринку; високі ризики вибору аутсорсера, зокрема його репутація, знання галузевої специфіки, рівень професіоналізму, ціни послуг; підвищення ризиків залежності банку від постачальника послуг; можливість порушення конфіденційності інформації щодо клієнтів банку; труднощі інтеграції в ті сфери діяльності, що були передані третім сторонам; можлива втрата довіри до постачальника послуг у процесі аутсорсингу, а також значні регуляторні ризики у сфері співпраці банків з іншими компаніями на принципах аутсорсингу.

Це ускладнює регулювання аутсорсингу та призводить до виникнення нових його форм і видів, зокрема у банківській діяльності. Слід відзначити, що розвиток наукових та прикладних досліджень застосування принципів аутсорсингу в банківській сфері дає змогу відзначити його особливе значення у забезпеченні ефективності кредитного процесу банку, підвищення якості кредитних операцій та відновлення повноцінного кредитування національної економіки. Суттєву роль аутсорсинг може відіграти при передачі зовнішніх ризиків, що виникають у банків із контрагентами при кредитуванні та оптимізації внутрішніх фінансових та функціональних ризиків, що супроводжують кредитний процес.

Розглядаючи етапи кредитного процесу банку (за класичною схемою), представлені на рис. 2, можна виділити актуальні для банків напрями аутсорсингу на кожному із етапів – попередньому, поточному та підсумковому. Це дозволить оптимізувати кредитний процес як із позиції управління, так і з погляду мінімізації ризиків та фінансових витрат. На попередньому етапі кредитного процесу, що включає оформлення і прийом заяви на кредит, співбесіду з позичальником, оцінку його кредитоспроможності та аналіз забезпечення кредиту, актуальним буде аутсорсинг у сфері роботи з клієнтами, безпеки та інформаційних технологій із залученням роботи колл-центру, колекторів, оцінювачів, страхових компаній та ІТ-компаній. Аутсорсинг дасть змогу забезпечити найбільш повний та об'єктивний підбір інформації щодо можливості видачі кредиту конкретному позичальнику та не відволікатиме ресурси банку від інших операцій. Таким чином, банки зможуть

зменшити операційно-технологічні, інформаційні та маркетингові ризики, забезпечуючи виключно фінансові операції та здійснювати моніторинг кредитних ризиків.

На поточному етапі, що включає остаточне прийняття кредитного рішення, структурування кредиту та укладення супроводжуючий договорів, важливим є розподіл відповідальності менеджерів банку з іншими учасниками – компаніями-аутсорсерами у сфері функціональних ризиків, зокрема юридичного, інформаційного, безпеки.

На підсумковому етапі кредитування, що включає кредитний моніторинг – контроль погашення кредиту, контроль цільового спрямування та контроль забезпечення, – менеджери банків можуть передати частину функцій контролю аутсорсерам, що були залучені до процесу кредитування на попередньому етапі, включаючи збереження документів за попередніми кредитними справами. Це дозволить більш швидко, професійно та прозоро оцінити рівень фінансових ризиків за кожною кредитною операцією. При цьому формування кредитних історій та бюро кредитної інформації щодо недобросовісних позичальників також є прикладом проведення аутсорсингу кредитного процесу банку.

Таким чином, передача частини важливих супровідних функцій кредитного процесу банку на аутсорсинг дасть змогу банкам більш якісно формувати кредитний портфель, зменшувати операційні та фінансові витрати, розподіляти відповідальність за прийняття кредитних рішень, більш ефективно налагоджувати бізнес-процеси у сфері кредитування, оптимізувати фінансові та функціональні ризики у своїй роботі.

Однак у процесі передачі супроводження деяких етапів кредитування банками компаніям-аутсорсерам може виникати спектр інших ризиків у сфері такої співпраці, зокрема стратегічний ризик, ризик репутації, комплаєнс-ризик, операційний

ризик, ризик стратегії виходу, ризик контракту, ризик доступу, ризик концентрації та системний ризик. Їхні види та характеристику представлено в табл. 1.

Знання прояву цих ризиків дасть змогу керівництву банків обґрунтовано поєднати переваги аутсорсингу кредитного процесу та ключові

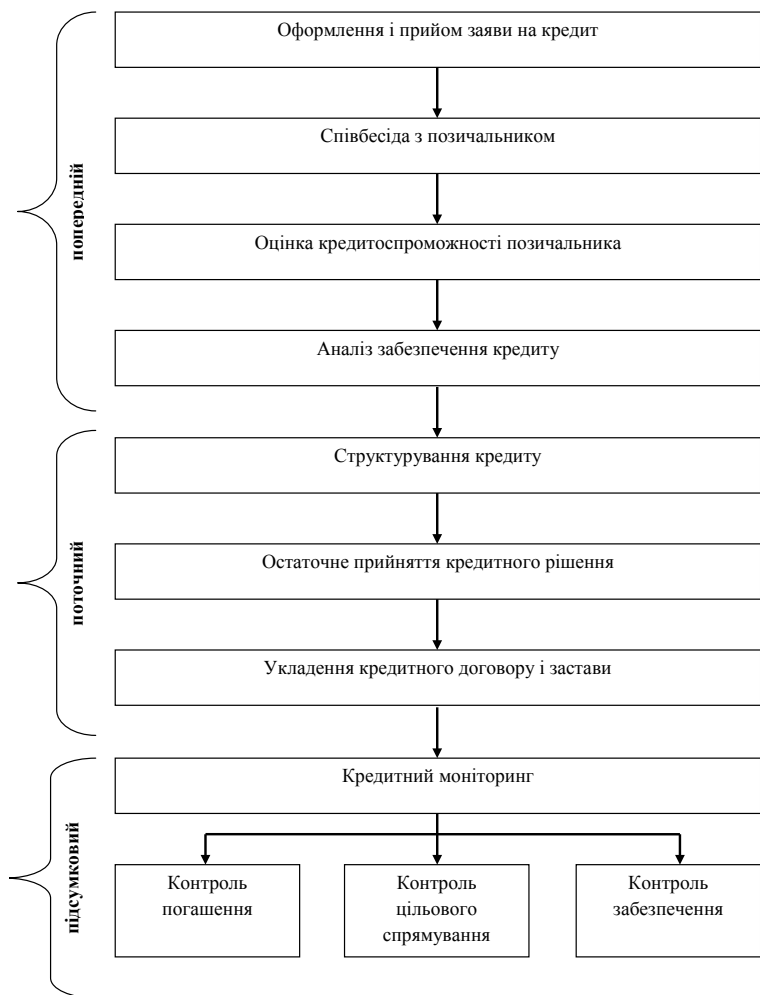


Рис. 1. Етапи процесу кредитування

Джерело: власна розробка [9]

Таблиця 1

**Види та характеристика прояву ризиків,
які виникають під час аутсорсингу кредитного процесу банку**

Види ризиків аутсорсингу процесів банківського кредитування	Характеристика прояву ризиків
Стратегічний ризик	розбіжність стратегічних цілей банку та компанії-аутсорсера, неможливість забезпечити контроль її діяльності, що може відобразитися при формуванні кредитного портфеля
Ризик репутації	низький рівень якості послуг, що надаються, та розбіжності в принципах діяльності банку і третьої сторони, що негативно може позначитися на клієнтах банку
Комплаєнс-ризик	ризик недотримання правових норм компанією-аутсорсером, що спричинятиме невідповідності і складності при підготовці звітів для регулятора
Операційний ризик	технологічні відмови, шахрайство, неадекватність фінансових можливостей зобов'язанням, що взяті третьою стороною, що може не підвищити рівень операційного ризику за кредитними угодами банку
Ризик стратегії виходу	трудність виходу з договірних відносин, висока вартість виходу в разі необхідності, обмеження можливостей щодо повернення переданих функцій унаслідок відсутності персоналу та втрати кваліфікації
Ризик контракту	можливість невиконання контрактних зобов'язань, що додатково може позначитися на рівні витрат фінансових та неочікуваних втратах банку
Ризик доступу	зниження можливості банку своєчасно надавати необхідну інформацію наглядовим органам
Ризик концентрації та системний ризик	можливість втрати контролю над провайдером послуг, що в певних масштабах веде до підвищеного кредитного ризику та системного ризику банківського сектору

Джерело: складено автором на основі [5, с. 28–29]

моменти своєчасного виявлення та регулювання факторів ризиків.

Висновки. Отже, підсумовуючи результати дослідження, слід відмітити, що:

- аутсорсинг є однією з найбільш перспективних форм оптимізації банківських бізнес-процесів, активно розвивається в зарубіжних банках та є визнаним у практичній роботі банків в Україні;
- розвиток наукових та прикладних досліджень застосування принципів аутсорсингу в банківській сфері дає змогу відзначити його особливе значення у забезпеченні ефективності кредитного процесу банку, підвищення якості кредитних операцій та відновлення повноцінного кредитування національної економіки;
- передача частини важливих супровідних функцій кредитного процесу банку на аутсорсинг дасть змогу банкам більш якісно формувати кредитний портфель, зменшувати операційні та фінансові витрати, розподіляти відповідальність за прийняття кредитних рішень, більш ефективно

налагоджувати бізнес-процеси у сфері кредитування, оптимізувати фінансові та функціональні ризики у своїй роботі;

- активне впровадження аутсорсингу в кредитній діяльності банків створюватиме поштовх до розвитку нового банківського середовища, де активно впроваджуються інноваційні технології та Інтернет-банкінг, забезпечить зміну технологічних платформ та оптимізацію операційно-технологічних та інформаційних ризиків, покращить процедуру комплайенсу щодо юридичної підтримки бізнес-рішень менеджерів банків та впровадження сучасних інформаційних технологій.

Перспективи подальших досліджень щодо розвитку аутсорсингу кредитного процесу банку доцільно зосередити на дослідженні підходів до оцінки економічної ефективності залучення компаній-аутсорсерів до оптимізації бізнес-процесів банків та удосконаленні регуляторного середовища аутсорсингу в Україні в період трансформації національної банківської системи.

Список літератури:

1. Цивільний кодекс України станом на 01.01.2016 р. // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. – №№ 40–44. – Ст. 356 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
2. Peter Brudenell. Technology and Offshore Outsourcing Strategies. – 2005. – 256 p.
3. The Joint Forum. Outsourcing in Financial Services. February 2005 // Basel Committee on Banking Supervision [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bis.org/publ/joint12.htm>.
4. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України, затверджені Постановою Правління Національного банку України № 361 від 02.08.2004 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04>.
5. Єгоричева С.Б. Регулювання аутсорсингу комерційних банків: зарубіжний досвід // С.Б. Єгоричева // Інноваційний розвиток. – 2012. – № 4 (8). – С. 27–31.
6. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Дж. Синки. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 1024 с.
7. Ормоцадзе М. Банк-2024 / М. Ормоцадзе [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forbes.ua/ua/magazine/forbes/1364216-bank-2024>.
8. Аутсорсинг банковской поддержки – новое лекарство или новая болезнь? [Электронный ресурс]. – Режим доступу: http://www.prostobankir.com.ua/marketing_reklama_pr/stati/outsorsing_bankovskoy_podderzhki_novoe_lekarstvo_ili_novaya_bolezn.
9. Кредитування і контроль: [підручник] / Т.С. Смовженко, Р.А. Слав`юк, Р.Р. Коцовська [та ін.]; за заг. ред. Т.С. Смовженко, Р.А. Слав`юка. – К.: УБС НБУ, 2012. – 375 с.

Дунас Н. В.

Львовский учебно-научный институт
Университета банковского дела

ОСОБЕННОСТИ АУТСОРСИНГА КРЕДИТНОГО ПРОЦЕССА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Резюме

Исследованы теоретические и прикладные вопросы осуществления аутсорсинга банковской деятельности в условиях экономической нестабильности. Выделены преимущества и недостатки аутсорсинга банковских бизнес-процессов. Дана характеристика особенностей внедрения аутсорсинга кредитного процесса в банке, приведены его разновидности с учетом распределения финансовых и функциональных рисков, сопровождающих кредитование в банковской деятельности.

Ключевые слова: банк, экономическая нестабильность, расходы, банковские риски, аутсорсинг, виды аутсорсинга, кредитный процесс, аутсорсинг кредитного процесса банка.

Dunas N. V.

Lviv Institute
Banking University

OUTSOURCING FEATURES OF CREDIT PROCESS IN COMMERCIAL BANKS

Summary

It's researched the theoretical and practical issues of outsourcing of banking activities in times of economic instability. Thesis there is determined advantages and disadvantages of outsourcing of banking business processes. A description of features of the credit process outsourcing implementation in the bank, its varieties are considering allocation of financial and functional risks from lending in banking.

Keywords: bank, economic uncertainty, costs, banking risks, outsourcing, outsourcing types, credit process outsourcing bank credit process.