

Аріадна Саїнчук

Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України

МЕТОДИКА ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ, ЯКІ ВІДНОВЛЮЮТЬ ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ В ПРОЦЕСІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

Ariadna Sainchuk

Institute of Market Problems and Economic and Ecological Research of the National Academy of Sciences of Ukraine

METHODOLOGY OF USING OUTSOURCING BY THE SERVICE COMPANIES WHICH RESTORE PAYING CAPACITY IN THE PROCESS OF RESTRUCTURIZATION

The enterprise fulfills one or more types of economic activities. But only one main type of economic activity is fulfilled by the enterprise because it is provided for by current legislation in Ukraine. We do not recommend transferring the main type of economic activity to outsourcing. It is not possible technically at this stage of the development of business law. We recommend to transfer secondary and auxiliary economic activities of the customer to outsourcing but in a number of specific cases, including the risks of the demand for goods, works and services of the customer. Outsourcing is one of the innovative tools for restructuring an enterprise. However, it is necessary to develop a certain methodology for the implementation of outsourcing in the enterprise.

The article suggests the following stages of outsourcing: identification of the customer's economic activities, identification of economic activities which can be outsourced, including business processes, functions, finding an outsourcer according to certain criteria, to sign an outsourcing contract, to transfer economic activities for outsourcing, to monitor the fulfillment of obligations of outsourcing contract.

The article explored in detail the stage of implementation of outsourcing – identification of the types of economic activities of the customer. Based on the author's research, it is quite easy to identify the main type of economic activity, which was needed to calculate the maximum path length by using certain indicators. The author proposed the next indicators: gross added value, gross profit, the average number of employees working under civil law contracts, and etc. In the article, the author also presented "loops", if the customer uses a type of economic activity to optimize taxation. When the customer does not perform entirely economic activities – the author displays the phenomenon of a null graph.

Keywords: outsourcing, restructuring, training, enterprise, methods, type of economic activities.

Постановка проблеми. З кожним роком вітчизняним підприємцям складніше працювати, що обумовлено наступним: встановлені високі податкові ставки на законодавчому рівні, постійно збільшується кількість перевірок контролюючими органами, приймаються нові нормативно-правові акти. Таким чином, витрати підприємців збільшуються з кожним роком. Звичайно, такі моменти очевидні, так як все знати неможливо. Як правило, підприємці змушені звертатися за консультаціями до юристів, бухгалтерів на умовах аутсорсингу або фрілансингу, тим же держслужбовцям з метою мінімізації витрат у своєму підприємницькому середовищі і збільшення кількості успішних проектів. Нажаль, багато підприємців покидають ринок не витримуючи конкуренції, як наслідок ліквідуються. Деякі суб'єкти господарювання намагаються залишитися на плаву, інші знаходяться в стадії санації або реструктуризації. Але в умовах жорсткої конкуренції,

боротьби за кожного клієнта, небажання порушувати чинне законодавство в Україні – підприємці повинні використовувати нові інструменти. Такими інструментами можуть бути: аутсорсинг, інсорсинг, фрілансінг. Але вищезазначені інструменти необхідно використовувати разом, в певних випадках – окремо, крім того потрібно прискіпливо відноситися до кожного виду економічної діяльності замовника.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Mary C. Lacity, Leslie P. Willcocks досліджували команду проекту при використанні аутсорсингу. Так само автори досліджували інноваційні програми і проекти при використанні аутсорсингу¹.

Paweł Dowgier досліджував аутсорсинг як метод, а ні як інструмент. Аутсорсинг, на думку автора, не може розглядатися як автономний фактор змін всередині компаній. Автор підкреслював, що реструктуризація – це складний процес, посилюючись на організаційну структуру, стратегію і культуру, що вимагає коригування у всій організації компанії². Автор написав оглядову статтю і констатував факт, що доцільно використовувати аутсорсинг в процесі реструктуризації. Дослідив ряд питань, на які необхідно відповісти суб'єкту господарської діяльності. Однак методіку впровадження аутсорсингу не запропонував.

Козак К. Б. та Мироненко Б. В. запропонували антикризовий метод застосування аутсорсингу за допомогою поділу існуючого персоналу компанії на три категорії з урахуванням результатів об'єктивної оцінки їх діяльності, досягнень і можливостей. Даний метод потребує доопрацювання для того, щоб ефективна економія фінансових ресурсів не перетворилася в необґрунтоване скорочення штату, що може привести до зниження показників діяльності компанії. Автори розподілили аутсорсинг в сфері управління персоналом на наступні види: аутсорсинг трудових процесів, HR-аутсорсинг і аутстафінг³. Однак, аутсорсинг і аутстафінг – зовсім різні визначення. Автори розділили персонал на три групи. Все ж якщо подивитися з іншого боку, то такий метод неефективний, так як буде збільшуватися плинність кадрів на підприємстві.

У звіті European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions⁴ представлені приклади використання аутсорсингу в недержавній сфері економіки. У звіті Blue Square Re N.V.⁵ визначили два види аутсорсингу: внутрішній і зовнішній, а також можливі ризики при використанні обох.

Gundega Lapina, Inese Sluka досліджували Project Lab в сфері освіти і запропонували, що після усунення недоліків і реалізації, пілотний проект може бути переданий на аутсорсинг. Вчені спробували об'єднати теоретичні та практичні основи управління проектами для студентів в рамках Project Lab⁶. На наш погляд, з метою ефективного використання аутсорсингу на підприємстві в процесі реструктуризації рекомендуємо керуватися Outsourcing Professional Body of Knowledge⁷ та ISO 37500:2014 Guidance on outsourcing⁸.

¹ Mary, C. Lacity, Leslie, P. (2019). Willcocks Many companies look to business-process outsourcing to save money. But the most successful clients concentrate less on cost savings and more on achieving innovation. *Sloanreview.mit.edu*. <<https://sloanreview.mit.edu/article/outsourcing-business-processes-for-innovation>> (2019, липень, 01).

² Dowgier, P. (2019). The reasons for outsourcing and its scope in restructuring an enterprise. *Repozytorium* <<http://repozytorium.wsb-nlu.edu.pl/bitstream/handle/11199/7442/Dowgier%20Pawe%C5%82,%20The%20reasons%20for%20outsourcing%20and%20its%20scope%20in%20restructuring....pdf?sequence=1>> (2019, липень, 01).

³ Козак, К. Б., Мироненко, Б. В. (2019). Специфіка застосування інструментів аутсорсингу, аутстафінгу та лізингу в системі управління персоналом. *Економіка харчової промисловості*, 11, 1, 73-79. (2019, липень, 01).

⁴ ERM annual report 2014 (2015). Restructuring in the public sector: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions Luxembourg: *Publications Office of the European Union*, <<https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1442&context=intl>> (2019, липень, 01).

⁵ Blue Square Re N.V. (2016) Solvency and Financial Condition Report. *Aegon* <<https://www.aegon.com/contentassets/2d66e47a736b4ae1aaa9cd6b20453145/blue-squarere-sfcr-2016.pdf>> (2019, липень, 01).

⁶ Lapina, G., Sluka, I. (2015). Project lab as a learning tool for development of project management competences at university. *Journal of Business Management*, 10, 91-105. <https://www.ba.lv/wp-content/uploads/2015/08/no10jbm_nr_10.pdf> (2019, липень, 01).

⁷ Outsourcing Professional Body of knowledge (2013). *The International association of Outsourcing Professionals*. <<https://www.iaop.org/>> (2019, липень, 01).

⁸ Guidance on outsourcing (2014). *ISO 37500:2014* <<https://www.iso.org/ru/home.html>> (2019, липень, 01).

Вітчизняні та іноземні вчені не до кінця досліджували методику впровадження аутсорсингу на підприємств сфери послуг, які поновлюють платоспроможність в процесі реструктуризації. Більш детальна методика впровадження аутсорсингу на підприємстві представлена в ¹.

Мета стаття – удосконалити методику використання аутсорсингу на підприємствах сфери послуг, які відновлюють платоспроможність в процесі реалізації плану реструктуризації боргів підприємства.

Виклад основного матеріалу. Методика використання аутсорсингу на підприємстві включає кілька етапів: ідентифікація видів економічної діяльності замовника, в тому числі ті, які можуть бути передані на аутсорсинг, враховуючи бізнес-процеси, функції. Наступний етап – пошук аутсорсера за певними критеріями. Одним з основних етапів є укладення аутсорсингового договору, у зв'язку з тим, що можна мінімізувати ризики матеріальної шкоди, попередити ризик розголошення комерційної таємниці замовника. Наступний шаг саме передача видів економічної діяльності на аутсорсинг та здійснення моніторингу виконання зобов'язань згідно аутсорсингового договору.

Стаття буде присвячена саме першому етапі – ідентифікація видів економічної діяльності замовника, отже, пропонуємо детально запинитися саме на цьому етапі.

Для впровадження аутсорсингу необхідно спочатку визначитися, з якою метою цей інструмент необхідний замовнику. Іноді трапляються в практиці ситуації, коли учасники суб'єкта господарювання разом з дирекцією (або одноосібно – з директором) помиляються про необхідність і можливість використання даного інноваційного інструменту.

Замовники (Z), які бажають використовувати аутсорсинг в господарській діяльності можуть бути:

- новостворені (Z_n);
- замовник, що вже здійснює господарську діяльність (Z_o);
- замовник, що знаходиться в стадії банкрутства або санації (Z_{bs}).

Відповідно, замовник може бути умовно відображений наступною множинною: $Z = \{Z_n \vee Z_o \vee Z_{bs}\}$. При цьому форма власності замовника можлива будь-яка відповідно до діючого законодавства в Україні, що можливо представити наступним записом: $FO_z = \{PP_z \vee SP_z \vee MP_z\}$, де PP_z – приватна, SP_z – державна та MP_z – комунальна форма власності.

Тенденція «податкових ям» підприємств постійно збільшується, виходячи з практичного досвіду. Деякі суб'єкти господарювання тимчасово не здійснюють господарську діяльність з певних причин, але при цьому не перебувають в стадії припинення діяльності в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (Єдиний держреєстр). Графічно їх діяльність можна відобразити у вигляді нуль-графа. Такий граф представлений у вигляді одних ізольованих вершин, тобто не поєднаних ніякими ребрами. На рис. 1 наведено такий граф. Даний граф є однорідним, так як ступінь вершин дорівнює нулю ($p(V_i^c) = 0$).

З ситуації, яка представлена на рис. 1, випливає наступне – замовнику не рекомендується використовувати аутсорсинг, бо його використання призведе до збільшення витрат на підприємстві.

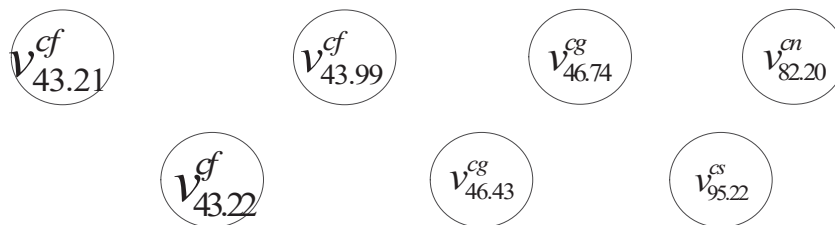


Рис. 1. Суб'єкт господарської діяльності тимчасово не займається господарською діяльністю, що представлено у формі нуль-графа*

*авторська розробка

¹ Саянчук, А. А. (2017). *Методические положения по использованию аутсорсинга в проектах реструктуризации: Монография*. Одесса: Удача.

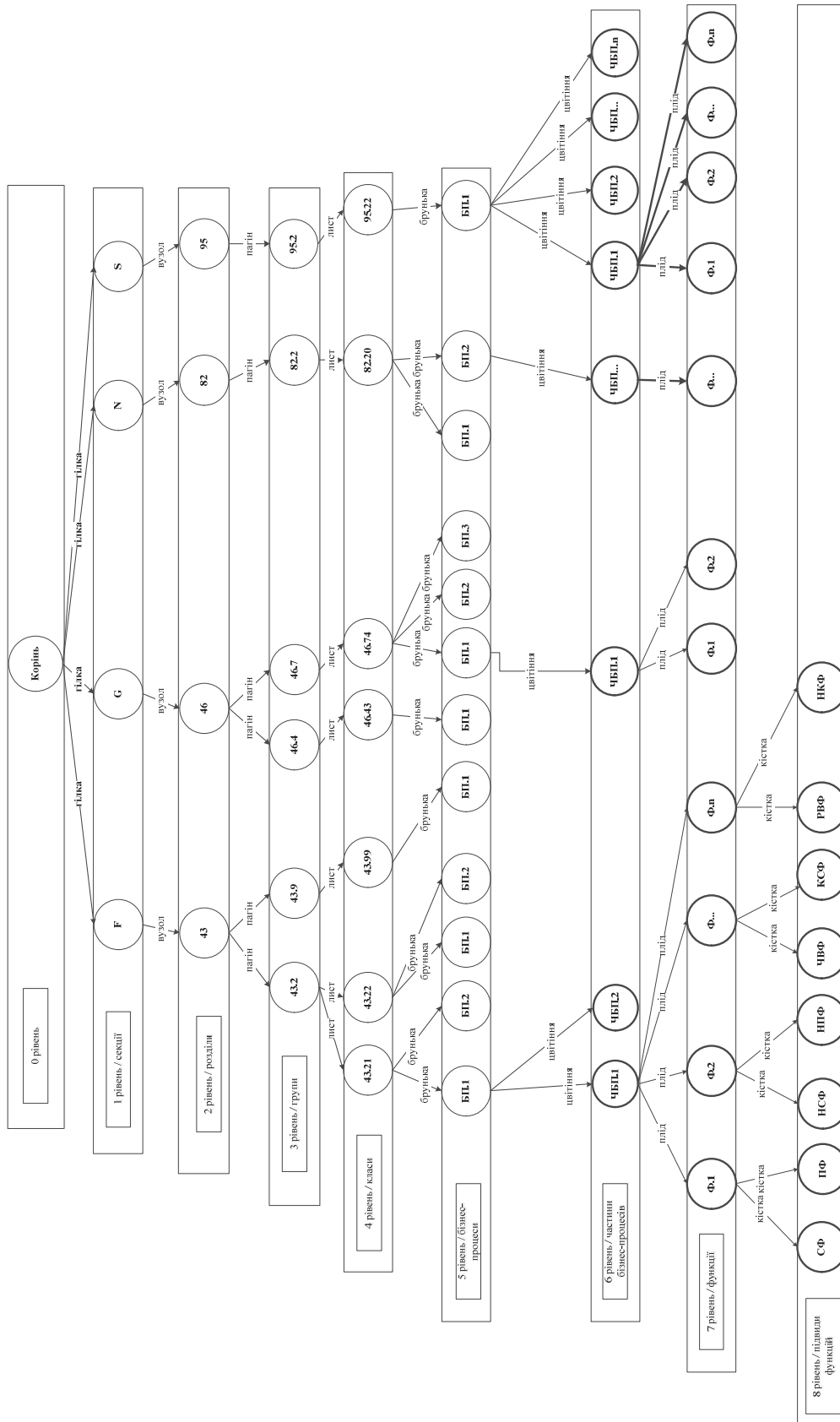


Рис. 2 Орієнтований граф, ВЕД замовника (загальний вигляд)*

*авторська розробка

Будь-яке підприємство, в тому числі замовника, можна представити у вигляді єдиної бізнес-системи. Бізнес-система починає працювати, як тільки замовник починає здійснювати підприємницьку діяльність, і як наслідок в графі з'являються ребра. Відповідно кожна вершина буде з'єднуватися ребрами, які виходять із кореню.

Будь-яка господарська діяльність замовника полягає у виконанні ряду видів економічної діяльності.

Види економічної діяльності (ВЕД) можна умовно представляти наступною формулою: $ВЕД = \{ОВЕД, ДрВЕД, ДоВЕД\}$, де *ОВЕД* – основний вид економічної діяльності, *ДрВЕД* – другорядні види економічної діяльності, *ДоВЕД* – допоміжні види економічної діяльності.

Замовник може виконувати один чи декілька видів економічної діяльності. У випадку здійснення замовником підприємницької діяльності, в такому випадку основний вид економічної діяльності не передається на аутсорсинг та буде відображатися в Єдиному держреєстрі.

На рис. 2 побудований граф $G = \{V, E\}$, в якому G – орієнтований граф, $V = \{v_0, v_1, v_2, \dots, v_k\}$ – множина вершин, $E = \{e_1, e_2, e_3, \dots, e_k\}$ – множина ребер. Орієнтований граф містить 8 рівнів.

Опишемо детально вершини:

$v_1 = \{A, B, \dots, U\}$, де A, B, \dots, U – секції;

$v_2 = \{01, 02, 03, \dots, 99 / v_2 \subseteq v_1\}$, де 01, 02, 03, ..., 99 – розділи;

$v_3 = \{01.1, 01.2, 01.3, \dots, 99.00 / v_3 \subseteq v_2\}$, де 01.1, 01.2, 01.3, ..., 99.00 – групи;

$v_4 = \{01.11, 01.12, \dots, 99.00 / v_4 \subseteq v_3\}$, де 01.11, 01.12, ..., 99.00 – класи;

$v_5 = \{БП_1, БП_2, \dots, БП_n / v_5 \subseteq v_4\}$, де $БП_1, БП_2, \dots, БП_n$ – бізнес-процеси;

$v_6 = \{чБП_1, чБП_2, \dots, чБП_n | v_6 \subseteq v_5\}$, де $чБП_1, чБП_2, \dots, чБП_n$ – частини бізнес-процесів;

$v_7 = \{\Phi_1, \Phi_2, \dots, \Phi_n | v_7 \subseteq v_6\}$, де $\Phi_1, \Phi_2, \dots, \Phi_n$ – функції.

І нарешті, останній рівень складається з наступних функцій:

- стратегічні функції (СФ);
- функції, що не пов'язані з реалізацією стратегії замовника (НСФ);
- прибуткові функції (ПФ);
- неприбуткові функції (НПФ);
- функції, що виконуються часто замовником (ЧФ);
- функції, що виконуються рідко замовником (РФ);
- функції, які виконують співробітники по роботі з клієнтами (ФСК);
- функції, що не пов'язані з обслуговування клієнтами (ФНК).

На рис. 3 побудований орієнтований граф. Точки та вершини читаються наступним чином: $v_{43.22}^{2p1bpf}$ – vertex of the second part of the first business process of the section F. The code of economic activity is 43.22, тобто $v_{43.22}^{2p1bpf}$ – вершина другої частини першого бізнес-процесу секції F. Код 43.22 вид економічної діяльності згідно КВЕД-2010. Номер ВЕД можна визначити в Класифікації видів економічної діяльності: ДК 009:2010¹.

У конкретному випадку, замовник здійснює монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування (код 43.22, КВЕД-2010), та котрий в свою чергу, і буде основним видом економічної діяльності.

Однак, в графах, зображених на рис. 2 та 3 відсутні комунікаційні зв'язки між вершинами, тому необхідно побудувати неорієнтований граф, який буде називатися додатковим графом G .

¹ Національний класифікатор України: *Класифікація видів економічної діяльності*: ДК 009:2010. Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики. <<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10>> (2019, July, 01)

Позначимо його \bar{G} . Відповідно можемо додати бракуючі ребра. Комунікаційні зв'язки відобразимо пунктиром. Ребра обох графів G та \bar{G} разом складуть повний граф. Кінцеві точки ребер вершини $v_{46.43}^{cg}$ співпадають та називається петлею. Петлею відображаються вид економічної діяльності, фактично не виконуються замовником, а існують лише для оптимізації оподаткування (рис. 4).

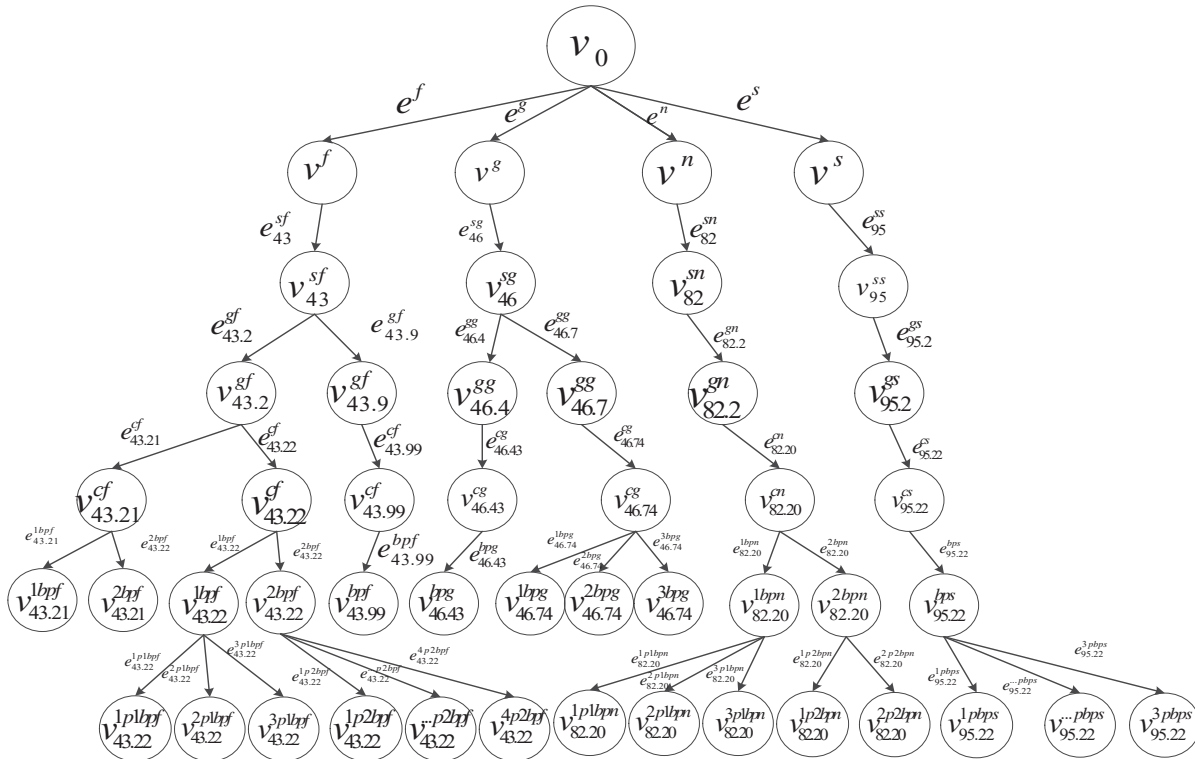


Рис. 3. Орієнтований граф, ВЕД, бізнес-процесів замовника*

*авторська розробка

Після побудови графа, визначимо, які само ВЕД фактично виконуються замовником. Потім необхідно проаналізувати вид економічної діяльності, що знаходяться в Єдиному держреєстрі. Аналіз необхідний для надання рекомендацій керівництву замовника про виключення та/або включення певних видів діяльності, і відповідно необхідно буде внести зміни до Єдиного держреєстру. Наступним кроком цього етапу – ідентифікація комунікаційних зв'язків (внутрішні, зовнішні, невидимі). Потім необхідно визначити зв'язки, які необхідно створити, а які зруйнувати. Графічно комунікаційні зв'язки відображаються неорієнтованим графом. В даному графіку зруйновані зв'язки відображаються символом – «X».

Розраховуються основні показники тільки головного підприємства з метою визначення основного виду діяльності, у випадку якщо замовник виконує економічну діяльність в одному географічному регіоні.

Якщо підприємство здійснює діяльність в двох або більше регіонах, то для визначення ОВЕД розраховуються основні критерії (ребра) кожної філії. Відповідно кожному ребру присвоюється своя вага $w_r(e_r), r \in \{1, 2, \dots, N\}$. Вага ребер повинна відповідати ВЕД замовника та/або меті використання аутсорсингу. В якості ребер можуть бути використані наступні показники: середньооблікова кількість штатних співробітників замовника, в тому числі середньооблікова кількість фрілансерів, середньооблікова кількість осіб працюючих на умовах цивільно-правового договору, а також валовий прибуток, валова додана вартість, витрати на оплату праці по кожному ВЕД (рис. 5).

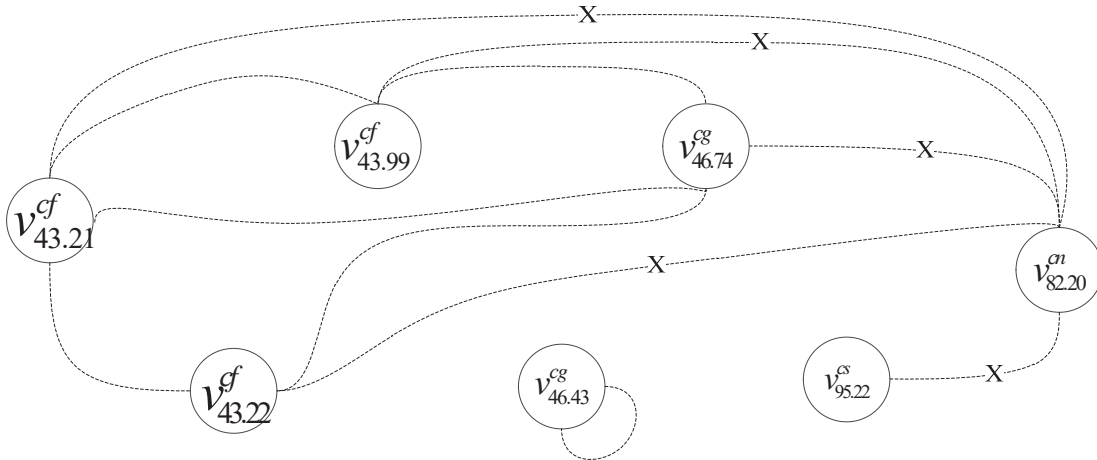


Рис. 4. Неорієнтований граф \bar{G}^*

*авторська розробка



Рис. 5. Ідентифікуючі показники ВЕД*

*авторська розробка

$S_n = \frac{S_1 + S_2 + \dots + S_{12}}{12}$, де S_1 – кількість співробітників за місяць з урахуванням фірансерів і осіб, які працюють на умовах цивільно-правового договору, 12 - кількість місяців в році.

Валова додана вартість ($ВДВ_i$) кожного виду діяльності замовника розраховується як різниця між випуском (B_i) та проміжним споживанням ($ПП_i$), зменшена на величину фінансового посередництва (Φ), що можна представити таким чином: $ВДВ_i = B_i - ПП_i - \Phi$. Разом з тим, $ВДВ_{ОВЕД} \rightarrow \max$, а $ВДВ_{ДоВЕД} \rightarrow \min$.

Проміжне споживання відображає вартість товарів та послуг, що використовуються в процесі виробництва, та відображається наступним чином: $ПП_i = MP_i + НМУ_i$, де $ПП_i$ – проміжне споживання, MP_i – витрати на матеріальні ресурси, $НМУ_i$ – нематеріальні послуги.

$MP = \{B_c, B_m, B_{нф}, B_n, B_k, B_e, B_{бм}, B_{зч}, B_m, B_{тм}, B_{ін}\}$, де MP – витрати на матеріальні ресурси, B_c – вартість сировини, B_m – вартість матеріалів, $B_{нф}$ – вартість напівфабрикатів, B_n – вартість палива, B_k – вартість комплектуючих, B_e – вартість електроенергії, $B_{бм}$ – вартість будівельних матеріалів, $B_{зч}$ – вартість запасних частин, B_m – вартість тари чи упаковки, $B_{тм}$ – вартість тарних матеріалів, $B_{ін}$ – вартість інших матеріальних ресурсів.

Якщо замовник в процесі реструктуризації, здійснює торгівельну діяльність, то рекомендуємо розраховувати валовий прибуток.

$ВП_i = P_i - B_i + (Z_i^1 - Z_i^0)$, де $ВП_i$ – валовий прибуток, P_i – об'єм реалізованих товарів, робіт, послуг i -го ВЕД без ПДВ, B_i – вартість товарів та послуг, які придбані в звітному році для перепродажу i -го ВЕД (без ПДВ), Z_i^1 – запаси товарів і послуг для перепродажу i -го ВЕД (без ПДВ) на кінець року, Z_i^0 – запаси товарів та послуг для перепродажу i -го ВЕД (без ПДВ) на початку року.

При цьому розраховуються показники виключно для ВЕД. Вхідні в них бізнес-процеси, частини бізнес-процесів, функції, і різновиди необхідні для їх ідентифікації та моделювання з можливою передачею бізнес-процесів на умовах аутсорсингу, виконання робіт (надання послуг) та / або фрілансингу.

Для визначення ОВЕД, необхідно розрахувати довжину шляху для кожного ВЕД замовника.

Максимальна довжина шляху в графі видів діяльності замовника і буде основним, тобто $ОВЕД = \max \mu = \{v_0 e_1, v_1 e_2, v_2 \dots, v_k v_{k-1} e_k\}$, де e_i – ребра, v_i – вершини. Виключення з цього правила наступне: $\max \mu = 0 \Rightarrow$ замовник не здійснює господарську діяльність більше року.

Мінімальна довжина шляху в графі видів діяльності замовника, зображується наступним чином: $\min \mu = \{v_0 e_1, v_1 e_2, v_2 \dots, v_k v_{k-1} e_k\}$, де e_i – ребра, v_i – вершини. Такий вид діяльності рекомендується передавати на аутсорсинг, проте не в усіх випадках.

ОВЕД замовника неможливо передавати на аутсорсинг. Допоміжні види економічної діяльності (ДоВЕД) та/чи другорядні види економічної діяльності (ДрВЕД) можна передати на аутсорсинг.

Зазвичай усі показники (ваги ребер) розраховуються у відсотках, що обумовлюється залученням співробітників в одночасному здійсненні різних видів діяльності.

Поетапно розраховують ваги ребер для секції кожного виду діяльності, потім для розділу кожного виду діяльності, далі для групи кожного виду діяльності і вже як підсумок - для класу. Отримане значення показника максимальне і визначає основний. Як правило, на орієнтованому графі довжину шляху основного виду діяльності виділяють жирним кольором. Для кожного показника необхідно будувати новий орієнтований граф. Надалі визначають другорядний вид діяльності шляхом побудови орієнтованого графа.

У практиці рідко зустрічаються випадки, коли показники валового прибутку та/або валової доданої вартості основного та другорядного або допоміжного виду діяльності рівні, що можна записати в такий спосіб: $ВП_{ОВЕД} = ВП_{ДрВЕД}, ВП_{ОВЕД} = ВП_{ДоВЕД}$ та/або $ВДВ_{ОВЕД} = ВДВ_{ДрВЕД}, ВДВ_{ОВЕД} = ВДВ_{ДоВЕД}$

Для визначення основного виду діяльності необхідно проаналізувати звіт за минулий звітний рік та розрахувати вищезазначені показники. Основним буде той, у кого більше довжина шляху за минулий рік, що зобразимо наступною формулою: $\max \mu_{мр} \leq \mu_{нр}$, де $\max \mu_{мр}$ – максимальна довжина шляху минулого року, $\mu_{нр}$ – довжина шляху поточного року. Відповідно зазначені види діяльності не рекомендуються передавати на аутсорсинг.

Якщо шлях другорядного та допоміжного виду діяльності містить загальну вершину (розділ та/або групу) з шляхом основного, ребра будуть називатися суміжними, а як наслідок другорядні та (або) допоміжні види економічної діяльності не можуть передаватися на аутсорсинг. В такому випадку допоміжні чи другорядні види економічної діяльності будуть називатися «суміжними видами економічної діяльності основному».

Відобразимо суміжності ребер у вигляді матриці суміжності A_G графа G . $n \times n$ – матриця, у якій елементи a_{ij} i -строки та j -го стовпчика рівні 1, якщо вершини v_i та v_j з номерами i та j суміжні, а в іншому випадку рівні 0. Але при цьому у всіх матрицях будуть присутні вершини основного виду, щоб визначити суміжність вершин другорядного та/або допоміжного виду економічної діяльності.

На перший погляд, можна по матрицях визначити, що ті другорядні та/або допоміжні види діяльності, що не мають суміжних ребер і вершин з основним, можна передавати на аутсорсинг, однак це помилкове розуміння, так як для ефективного прийняття рішення щодо використання аутсорсингу необхідно враховувати технологічні взаємозв'язки, оптимізувати оподаткування замовника та аутсорсингу, а також врахувати ризики необхідності допоміжних та другорядних видів діяльності, та їх бізнес-процесів, функцій.

Технологічні взаємозв'язки відображаються у вигляді неорієнтованого графа. Допоміжні або другорядні види діяльності можна передавати на аутсорсинг, за умови можливості розриву технологічних зв'язків замовника.

Деякі види діяльності носять сезонний характер, в такій ситуації ймовірність виникнення ризику необхідності товарів, робіт або послуг висока. Сезонність застосовується до будь-яких систематичних коливань. У процесі дослідження обрано один календарний рік.

Завершальним кроком дослідженого етапу прийняття рішення є визначення допоміжного виду діяльності, переданого на аутсорсинг. Далі рекомендуємо оцінити інформаційні технології замовника і аутсорсера. Наступний крок полягає у тому, щоб впровадити збалансовану систему показників аутсорсеру, які згодом необхідно порівнювати. Найбільш ефективні збалансовані показники обґрунтовують прийняте рішення по використанню аутсорсингу та/або інсорсингу на підприємстві. Самий головний крок серед інших для виконання замовником – проведення моніторингу видів економічної діяльності, які передані на аутсорсинг.

Висновки. Досліджений етап впровадження аутсорсингу на підприємстві, а саме: ідентифікація видів економічної діяльності замовника. Побудовані орієнтовані графи видів економічної діяльності замовника на прикладі монтажу водопровідних та опалювальних систем та кондиціонування.

Побудовані неорієнтовані графи, що враховують комунікації між найманими працівниками замовника, які розглянуті в даній частині дослідження, а в подальшому будуть досліджені наступні етапи впровадження аутсорсингу: ідентифікація видів економічної діяльності, які можна передати на аутсорсинг, в тому числі бізнес-процеси, функції, пошук аутсорсера за певними критеріями, укладення аутсорсингового договору, передача видів економічної діяльності на аутсорсинг, моніторинг виконання зобов'язань за аутсорсинговими договорами.

References:

1. Mary, C. Lacity, Leslie, P. (2019). Willcocks Many companies look to business-process outsourcing to save money. But the most successful clients concentrate less on cost savings and more on achieving innovation. *Sloanreview.mit.edu*. <<https://sloanreview.mit.edu/article/outsourcing-business-processes-for-innovation>> (2019, July,01). [in English].
2. Dowgier, P. (2019). The reasons for outsourcing and its scope in restructuring an enterprise. *Repozytorium* <<http://repozytorium.wsb-nlu.edu.pl/bitstream/handle/11199/7442/Dowgier%20Pawe%C5%82,%20The%20reasons%20for%20outsourcing%20and%20its%20scope%20in%20restructuring....pdf?sequence=1>> (2019, July, 01). [in English].
3. Kozak, K., Myronenko, B. (2019). Specific tools of outsourcing, outstaffing and leasing in the system of staff management. *Food Industry Economics*, 11 (1), 73-79, (2019, July, 01). [in English].
4. Publications Office of the European Union (2015). *ERM annual report 2014: Restructuring in the public sector: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions Luxembourg* <<https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1442&context=intl>> (2019, July, 01). [in English].
5. Blue Square Re N.V. (2016). *Solvency and Financial Condition Report*. <<https://www.aegon.com/contentassets/2d66e47a736b4ae1aaa9cd6b20453145/blue-squarere-sfcr-2016.pdf>> (2019, July, 01). [in English].
6. Lapina, G., Sluka, I. (2015). Project lab as a learning tool for development of project management competences at university. *Journal of Business Management*, 10, 91-105. <https://www.ba.lv/wp-content/uploads/2015/08/no10jbm_nr_10.pdf> (2019, July, 01). [in English].

7. Outsourcing Professional Body of knowledge (2013). *The International association of Outsourcing Professionals*. <<https://www.iaop.org/>> (2019, July, 01). [in English].
8. Guidance on outsourcing (2014. *ISO 37500:2014*. <<https://www.iso.org/ru/home.html>> (2019, July, 01) [in English].
9. Sainchuk, A. A. (2017). *Metodicheskie polozheniya po ispolzovaniyu outsorsinga v proektah restrukturizatsii* [Guidelines for the use of outsourcing in restructuring projects]. Odessa: Udacha. [in Russian].
10. *Klasyfikatsiia vydiv ekonomichnoi diialnosti: DK 009:2010, 2010* (Derzhavnyi komitet Ukrainy z pytan tekhnichnoho rehuliuвання ta spozhyvchoi polityky). [Classification of Economic Activities: DK 009:2010, 2010. (State Committee of Ukraine for Technical Regulation and Consumer Policy)]. *Ofitsiynny sayt Verkhovnoyi Rady Ukrainy* [Official site of the Verkhovna Rada of Ukraine] <<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10>> [in Ukrainian].