

## РОЛЬ АУТСОРСИНГУ В ОПТИМІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МЕРЕЖІ ПОСТАВОК

### THE ROLE OF OUTSOURCING IN OPTIMIZING THE EFFICIENCY OF BUSINESS PROCESSES OF THE NETWORK OF SUPPLY

*У статті розглянуто основні принципи аутсорсингу та інсорсингу у світовій практиці. Проаналізовано умови користування послугами аутсорсингових підприємств. Обґрунтовано умови вибору інсорсингу. Проаналізовано переваги та недоліки аутсорсингу та інсорсингу. Виділено, а також описано характеристики обох стратегій розвитку мережі поставок. Результати дослідження показали, що аутсорсинг набуває великої популярності серед підприємств, що прагнуть підвищити продуктивність власної діяльності, та є ефективнішим, ніж інсорсинг.*

**Ключові слова:** аутсорсинг, інсорсинг, мережа поставок, ефективність, бізнес-процеси, витрати.

*В статье рассмотрены основные принципы аутсорсинга и инсорсинга в мировой практике. Проанализированы условия пользования услугами аутсорсинговых компаний. Обоснованы условия выбора инсорсинга. Проанализированы преимущества и недостатки аутсорсинга и инсорсинга. Выделены, а также описаны характеристики*

*обеих стратегий развития сети поставок. Результаты исследования показали, что аутсорсинг приобретает большую популярность среди предприятий, стремящихся повысить производительность своей деятельности, и является более эффективным, чем инсорсинг.*

**Ключевые слова:** аутсорсинг, инсорсинг, сеть поставок, эффективность, бизнес-процессы, расходы.

*The main principles of outsourcing and insourcing in world practice are considered in the article. Conditions of use of services of outsourcing enterprises are analyzed. The conditions of choosing an insourcing are substantiated. The advantages and disadvantages of outsourcing and insourcing are analyzed. The characteristics of both development strategies of the supply chain have been identified and described. The results of the study have shown that outsourcing is gaining popularity among enterprises seeking to improve their own performance and is more effective than insourcing.*

**Key words:** outsourcing, insourcing, supply chain, efficiency, business processes, costs.

УДК 334.025

Петрик І.В.

к. е. н.,

доцент кафедри «Фінанси,

банківська справа та страхування»

Львівський університет бізнесу і права

**Постановка проблеми.** Як показало дослідження підприємств України, їх більшість працює з аутсорсингом або хоча б чула про нього, а в кризові часи аутсорсинг є новим способом вижити через скорочення витрат. На жаль, багато фірм все ще вважають цей метод непотрібним і ризикованим. Також варто згадати про те, що аутсорсинг не є універсальним методом для зниження витрат та підвищення конкурентоздатності і підходить не всім фірмам. Тому перш ніж перейти до використання аутсорсингу, варто зважити усі його переваги та недоліки, а також усі переваги та недоліки виконання усіх функцій самостійно. Цей процес також часто називають інсорсингом.

Виходячи зі своїх цілей і наявних ресурсів, кожне підприємство повинне самостійно визначити, яку частину робіт варто віддати на аутсорсинг для забезпечення та розвитку свого бізнесу. Визначальними факторами для прийняття такого рішення будуть порівняння економічної ефективності аутсорсингу та інсорсингу, аналіз їх переваг та недоліків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання ефективності та доцільності використання аутсорсингу та інсорсингу в управлінні бізнес-процесами мережі поставок досліджували зарубіжні та вітчизняні вчені, зокрема Д. Маккуейл [1], С. Мітчелл, Н. Вілла, М. Стюарт-Вікс, А. Лендж [2], С. Лор [3], Дж. Вітковські [4], Є.В. Крикавський [5; 7]. Специфіка вибору аутсорсингу загалом була досліджена М.А. Окландером [6], О.Є Шандрів-

ською, В.В. Куязк, Н.І. Хтей [8] та іншими вченими. Проте доцільний вибір аутсорсера для оптимізації ефективності бізнес-процесів мережі поставок ще має багато недосліджених аспектів.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження особливостей інсорсингу та аутсорсингу, а також доцільність вибору аутсорсингу і відмови від інсорсингу.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Аутсорсинг та інсорсинг – це методи розподілу роботи між різними підрозділами або компаніями зі стратегічних причин. Зазвичай інсорсинг здійснюється виключно з власної операційної інфраструктури компанії, тоді як аутсорсинг використовує компанії, не пов'язані з аутсорсинговою компанією, для виконання завдання. Існують витратні та ресурсні відмінності між аутсорсингом та інсорсингом, які впливають на рішення керівництва компанії [1, с. 16–34].

Ефективність аутсорсингу можна виразити через його переваги над інсорсингом. Основними перевагами інсорсингу є такі.

**Контроль** за діяльністю компанії відрізняється, якщо вона використовує аутсорсинг або інсорсинг. Компанії, які використовують аутсорсинг виробничого процесу або послуги, часто не мають жодного управлінського контролю над тим, як працює зовнішня компанія. Наприклад, компанія, відома своїм дружнім обслуговуванням клієнтів, зазвичай не може застосовувати свій спосіб ведення бізнесу на зовнішньому центрі підтримки клієнтів. Компанії,

які використовують внутрішній виробничий процес або службу, мають повний контроль над своїми операціями та працівниками. Інсорсер може краще контролювати усі бізнес-процеси.

**Кращий моніторинг працівників.** Маючи працівників власної компанії або будь-кого ззовні, що тимчасово працюють на фірму, можна краще керувати ними та перевіряти їх під час виконання бізнес-процесів.

Легше згуртувати роботу працівників. Дійсність бізнесу полягає в тому, що не кожен рух кожного клієнта передбачуваний, а іноді треба швидко відреагувати на його потребу. Тому під час інсорсингу можна швидше згуртувати роботу працівників і відреагувати на потрібні зміни.

**Кращий зв'язок.** Спілкування з працівниками всередині компанії може відбуватися під час особистих зустрічей, що є більш ефективним, ніж спілкування за допомогою телефону чи електронної пошти у разі роботи з працівниками фірми-аутсорсера.

Працівники мають внутрішній погляд на те, як працює бізнес. Інший вигравний фактор полягає в тому, що власний працівник краще знає структуру та особливості роботи у фірмі, ніж працівники, що приходять з іншої фірми і потребують час для адаптації. Коли працівники розуміють **корпоративну культуру**, політику в офісі та загальну місію, легше захистити робочі місця та підвищити рівень продуктивності і прибутковості у фірмі.

**Заохочення зростання продуктивності співробітників.** Компанії набагато легше пропонувати вищу заробітну плату і кар'єрний ріст співробітникам, які працюють в компанії на довгостроковій основі. Це також сприяє зростанню продуктивності працівників, які тісно співпрацюють із компанією. Коли фірма має більш особисті стосунки зі своїми співробітниками, тоді можна зрозуміти, які навички, таланти та потенціал у них є. Це дає можливість заохотити вірних та талановитих працівників шляхом просування.

Існує більше **солідарності**. Коли всі співробітники працюють довго в одній компанії, вони мають можливість познайомитися та стати друзями. Це може допомогти у створенні дружньої атмосфери на роботі та полегшує сам процес роботи.

Перевага аутсорсингу значно більше. Значна відмінність між аутсорсингом та інсорсингом полягає у витратах компанії. Інсорсинг, як правило, дорожчий для компанії, тому що нові робочі процеси повинні бути розроблені, щоб розпочати роботу нового підрозділу компанії; аутсорсинг використовує зовнішню компанію, яка вже має розроблений робочий процес, а працівники знайомі з процесом. Наприклад, якщо виробник автомобілів хоче почати виготовляти комп'ютерні програми для автомобілів за допомогою інсорсингу замість використання аутсорсингових техноло-

гічних компаній, виробник автомобілів повинен створити збірну лінію для комп'ютерів, придбати обладнання, навчити робітників, працюючих на виробництві, або найняти комп'ютерних розробників [2, с. 44–56].

Головне завдання, мотивація та очікувана користь процесу аутсорсингу, безсумнівно, полягають у **зниженні витрат**, зокрема у зниженні на кількох рівнях. Перш за все йдеться про витрати, пов'язані з наймом робочої сили, про що свідчать зменшення заробітної плати, виходом на пенсію, хворобами та соціальним забезпеченням, а також низка інших витрат, таких як відпустка, кваліфікація персоналу, витрати на утримання працівників (місце, де він працює, знецінення офісного обладнання, телефонні дзвінки, споживання енергії). Це дає вам можливість зменшити або навіть усунути витрати, пов'язані з кадровим формуванням. Тобто аутсорсинг – це економічна пропозиція. Вільні ресурси сприяють подальшому розвитку та новим інвестиціям.

Компанії, які використовують аутсорсинг, не беруть до уваги власні **ресурси** для виготовлення продукції або надання послуг. Інсорсинг використовує ресурси, які вже належать компанії, для досягнення мети. Наприклад, компанія може інформувати користувачів про новий продукт, оскільки вона вже має телефонну підтримку для іншого продукту в компанії. Компанія використовуватиме наявних працівників для створення нового центру дзвінків у відділі компанії. Якщо компанія здійснює зовнішню підтримку своєї служби підтримки користувачів, вона використовує телефонну базу іншої компанії [3, с. 105–118].

Відсутність залежності від **людських факторів** (непередбачені випадки, відпустка, лікарняний у зв'язку з хворобою тощо) приводить до більшої стабільності у догляді за довіреними активами та дорученням функцій нашої компанії. Це ґрунтується на припущенні, що більша кількість працівників є більш проблематичною, а також передбачає менший ступінь довіри. Використання більшої кількості працівників насправді збільшує ризик можливих конфліктів, тому проблема створення компанії залежить від особи, яка має доступ до конфіденційної інформації, може завдати серйозної шкоди компанії. Такий ризик у разі аутсорсингу значно зменшується. Оцінювання припущення, що велика команда породжує більший збиток чи переваги, слід залишити безпосередньо підприємцю.

Менш дискусійним є той факт, що **робочий час** є більш ефективним у разі використання аутсорсингу, адже, на відміну від штатних працівників, компанія аутсорсингу працює, коли є робота, без надгодин, за необхідності, а також по суботах та неділях.

Коли робота передається іншій компанії, яка працює в іншій часовій зоні, робота буде виконуватися навіть тоді, коли бізнес компанії замовника не

буде працювати. За допомогою аутсорсингу послуг з обслуговування клієнтів компанії в іншому часовому поясі можна дешево пропонувати цілодобову підтримку клієнтів. Під час використання інсорсингу компанії доведеться витратити значну суму грошей, щоб отримати цілодобову підтримку клієнтів.

Інший спосіб зменшення витрат – **зменшення обсягу інвестицій**, оскільки оплата послуг не дає змогу інвестувати в інфраструктуру. Немає потреби в негайному та постійному залученні капіталу компанії у сфері аутсорсингу.

**Місце розташування** операцій компанії зазвичай різняться між аутсорсингом та інсорсингом. Зазвичай компанія-інсорсер передбачає розміщення нової операції на місці в компанії або десь у безпосередній близькості. Аутсорсинг зазвичай передбачає використання зовнішньої компанії, яка не знаходиться поруч із основними операціями компанії. Аутсорсинг не обов'язково означає те, що зовнішня компанія знаходиться в іншій країні. Компанії можуть передавати роботу до інших фірм тієї ж країни. Якщо компанія виконує роботу за кордоном, така діяльність зазвичай називається офшорингом [4, с. 125–134].

Ще одна велика користь цього явища полягає у **високій якості обслуговування**, що є наслідком доступу до кваліфікованих робітників, які знають свої навички та мають досвід, як правило, кращі, ніж працівники, яких може собі дозволити найняти фірма. Для виконання певної роботи у інсорсингу фірма зобов'язана забезпечити відповідний високий рівень обслуговування клієнтів. Часом важко надати таку якість послуг, коли є зобов'язання навчати спеціалістів та займатись новими робочими процесами. Під час передачі бізнес-процесів на аутсорсинг є гарантія того, що цими процесами будуть займатися кваліфіковані спеціалісти, що зможуть забезпечити відповідну якість обслуговування.

Аутсорсингові компанії виконують подібні заходи в багатьох компаніях, оскільки їх конкурентоспроможність заробітної плати дає можливість наймати кращих кваліфікованих фахівців. Результатом цієї «політики», що суттєво обмежує необхідність підтримувати висококваліфікований персонал для складних завдань у власній фірмі, є можливість розподілу вільних ресурсів для організації кваліфікованої команди для виконання основних завдань. Це дає змогу компанії зосередити ресурси на стратегічних цілях, розвивати основний бізнес та навички, а також усунути свої слабкі сторони, безумовно, підвищуючи конкурентоспроможність. Зрештою, це також підвищує продуктивність всіх організаційних підрозділів за допомогою передачі на аутсорсинг рутинних та трудомістких завдань.

Очевидною перевагою є легкий доступ до **найновіших інформаційних технологій** та уникнення ризику старіння технологій в галузі аутсорсингу.

Під час наймання на роботу працівників фірми доведеться понести додатковий тягар у вигляді **державних та місцевих податків**. Більше того, фірмі доведеться дотримуватися принципів найму та звільнення, які регулюються державним законодавством. Але це не стосується аутсорсингу. Фірма-замовник може легко припинити дію контракту, якщо послуги аутсорсера вже не потрібні. Таким чином, аутсорсинг є відмінним способом розширення бізнес-операцій [5, с. 44–50].

Під час використання інсорсингу треба скласти угоду для офісних приміщень та офісного обладнання. Однак таких **офісних витрат** не буде, якщо використати послуги аутсорсера.

**Сезонні роботи.** Аутсорсинг підходить для виконання тих робіт, які здійснюються періодично. В такому разі під час інсорсингу потрібно би було наймати виробників відповідної кваліфікації або навчати своїх виробників для виконання періодичної роботи.

Під час укладення угод про аутсорсинг можна отримати певні знижки, які не можна отримати під час інсорсингу. Фірма-аутсорсер, що є нашим постійним партнером, чи нова фірма може запропонувати **гнучку систему знижок** як під час іншої операції купівлі-продажу.

Інтернет, соціальні мережі та різноманітні інструменти онлайн-роботи, безумовно, дають змогу організаціям впливати на прогрес та статус своїх працівників, особливо тих, хто працює ззовні. Послуги, такі як Upwork, Freelancer та VWorker, організують та спрощують управління зовнішнім персоналом та дають змогу **легко керувати проектами**. Коли фірма наймає віддаленого працівника, вона може просто опублікувати проект і своєчасно заповнити позицію. Аналогічним чином можна легко керувати скасуваннями проектів, продуктами та графіками платежів.

Також є програмне забезпечення, яке допомагає віддаленим командам бачити роботу, виконувати онлайн, та контролювати її своєчасно. Це включає в себе програмне забезпечення, яке керує часом, управляє проектами, призначає завдання та спрощує процес виконання проектів від початку до завершення. Це програмне забезпечення можна використовувати як для власних, так і для віддалених співробітників.

Ще однією перевагою є те, що компанія має безпосередній доступ до деяких найкращих спеціалістів із зовнішніх компаній. Це також гарантує, що робота буде більш якісною, завершена швидше та більш економічно ефективною для компанії.

**Визначення та управління ризиками.** Аутсорсинг управляє допоміжною персоніфікацією та одночасно зменшує ризики, які можуть спричинити низький рівень роботи.

До недоліків інсорсингу можна віднести **високі витрати**, які необхідні як для обладнання, так

і для інших матеріалів, які будуть потрібні для виконання завдань, а також інші витрати, пов'язані з реалізацією бізнес-процесів.

**Спеціальне обладнання** має обмежений термін використання. Деякі пристрої можуть бути вжитими один раз для виконання певних завдань, і тоді спостерігається простий обладнання.

Проблеми можуть виникнути з **інтеграцією ланцюга поставок**. Оскільки ланцюг поставання складається з багатьох сторін, які можуть брати участь у виробництві продукції, здійсненні придбання, а також сировини, під час вирішення конкретної проблеми можуть виникнути різні складнощі.

Інші важливі недоліки інсорсингу були описані як переваги аутсорсингу.

До недоліків роботи аутсорсингу можна віднести недостатньо врегульовану **законодавчу базу**. Саме це і є однією з головних причин, з яких замовник не може належним чином захистити свої інтереси від недобросовісного виконавця послуг, навіть якщо вони чітко обумовлені в договорах.

Про поняття «аутсорсинг» згадується лише в деяких нормативних документах, таких як Наказ Держспоживстандарту «Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010» (розділ 4) від 11 жовтня 2010 р. № 457 [6]; Наказ Держспоживстандарту «Національний класифікатор України. Рубрикатор науково-технічної інформації ДК 022:2008» (підгрупа 82.15.23.15) від 31 грудня 2008 р. № 525 [7]; розділ 8 Положення про порядок емісії платіжних засобів і здійснення операцій з їх використанням, затвердженого Постановою Правління НБУ від 5 листопада 2014 р. № 705 [8]; пункт 3.3 Методологічних основ та пояснень до позицій Класифікації видів економічної діяльності; розділи 1–5, затверджені Наказом Держкомстату від 23 грудня 2011 р. № 396 [9].

Шляхом надання «зовнішній стороні» деяких бізнес-активів фірма втрачає **контроль** над ними. Аутсорсинг полягає саме в усвідомленні того, що аутсорсер є відповідальним за контрактом, а компанія, що передає свою роботу стороннім компаніям, очікує лише на наслідки або виконання завдань. З іншого боку, як ці цілі будуть реалізовані, вже стосується зовнішньої компанії. Як наслідок, фірма має менше контролю над тим, кого і які посади використовуються для виконання проекту та його впровадження.

Важливо уважно подумати і зробити правильний вибір про те, які функції слід передати на аутсорсинг, щоб запобігти передачі функцій, які можуть бути важливими для бізнесу зі **стратегічної точки зору**. Важливо також підтримувати помірність, оскільки перебільшення в цій сфері загрожує втраті ідентичності підприємства та, як наслідок, конкурентної переваги в разі зникнення меж того, хто і що виробляє.

Одним з основних ризиків є **неправильний вибір стороннього партнера**. Це ключове рішення може мати багато неприємних наслідків. Перш за все зниження якості пропонованої продукції через неналежне виконання послуг суб'єктами, відокремленими від структури компанії. З відсутністю професіоналізму нашого партнера також пов'язане ще одне питання, а саме питання про конфіденційність. Існує ризик неконтрольованого витоку важливих корпоративних даних, таких як особистий, діловий обіг, клієнтів, якщо зовнішня компанія професійно не підійде до неї. Ця загроза є природним наслідком того, що такі дані можуть бути доступні «за межами довірених осіб», і його важко повністю усунути.

Іншим слабким моментом у цьому питанні є **відсутність швидкого доступу до ресурсів**. Використовуючи власні ресурси, фірма має постійний доступ до них і, найголовніше, добре їх знає, а також усвідомлює свої слабкі сторони та можливості для реалізації, використовуючи власні ресурси. У разі аутсорсингу компанія набуває більш віртуального виміру. Ресурси не призначаються постійно, і певні області можуть змінюватися в будь-який час. Погіршення якості певних ресурсів може відбутися без нашої участі та навіть знань.

Така ізоляція від зовнішньої сфери також становить **ризик поганого каналу інформації або зворотного зв'язку, а також загрозу інтелектуальної власності та конфіденційності**.

Під час виконання замовлення зовнішніми фірмами потрібно приділяти величезну увагу питанням інтелектуальної власності та конфіденційності. Це може бути додатковим стресом, якщо наймати когось з іншої країни, яка не дотримується законів країни-замовника.

Якщо фірма має справу з патентами, авторськими правами або надсекретною інформацією, аутсорсинг може бути проблемним. Якщо використовується аутсорсинг, треба переконатися, що фірма має хорошого юриста, що може скласти договори, які захищають компанію від віддаленого виконавця [10, с. 99–103].

Проблеми з'являються в організаціях, які передають частину своїх завдань у чужі руки та на сторонні компанії. Такою пасткою може бути бажання здешевити витрати. **Скорочення витрат** є головною перевагою аутсорсингу, але надмірна сила тиску на їх скорочення може призвести до того, що підрядник буде працювати на рентабельному рівні, що, безсумнівно, знизить якість проекту. Також можна вибрати аутсорсингову компанію, засновану на відносинах, які не є гнучкими. Довгострокові проекти не дуже часто використовуються для виконання аутсорсерами, якщо поточний проект не відповідає вимогам. Але це поганий початок, і вина лежить на замовнику. Часом послуги аутсорсера можуть бути надто дорогими,

що вплине не тільки на розмір витрат, але й на відсутність прибутків. В такому разі проблему варто вирішувати власними силами.

Можна делегувати виконання багатьох завдань, але не можна *делегувати відповідальність*. Негативними аспектами аутсорсингу також є *відсутність відповідних знань та навичок* без достатнього кваліфікованого персоналу або практичного досвіду у виконанні проектів у своїй пропозиції. Ось чому важливо вибрати правильну аутсорсингову компанію.

На жаль, компанія-аутсорсер не завжди може проконтролювати *чіткість виконання бізнес-процесів*, тому через людський фактор чи недобросовісність працівників можливі затримки чи невиконання завдання.

**Низький фокус на проекті.** Ще одним мінусом є відсутність уваги віддалених працівників. Коли працівники повинні бути в офісі в певний час і мати одного менеджера, можна розраховувати на те, що вони є продуктивними та відповідальними. З іншого боку, віддалені працівники не мають однакових очікувань. Це іноді може призвести до відсутності уваги або продуктивності.

Іноді під виглядом аутсорсера може бути *шахрай*. Таким чином, важливо перевірити особу аутсорсера перед найняттям. Це можна зробити шляхом найму надійної компанії, перевірки їхніх каналів співпраці та проведення інтерв'ю з ними перед їх наймом.

Коли аутсорсером є компанія з іншої країни, можна зустрітись з *мовним бар'єром* або невідповідністю рівня іноземної мови, необхідного для спілкування з клієнтами. Якщо є сумніви, треба переконатися, що рідна мова замовника вказана як вимога, а також варто провести розмову по телефону, щоб переконатися у кваліфікації виконавця.

**Висновки з проведеного дослідження.** За допомогою аутсорсингу можна отримати набагато більше, ніж втратити. Згадані недоліки та ризики можуть бути зведені до мінімуму насамперед за допомогою добре продуманої та підтримуваної ринкової інтелектуальної інформації про вибір компетентного та професійного партнера з аутсорсингу. Добре, якщо цей вибір є відповідним і довгостроковим, тому що частота зміни аутсорсерів, особливо в разі довгострокових проектів, піддасть фірму додатковим витратам і буде впливати на якість і терміни виконання.

Незважаючи на все це, популярність цієї форми управління бізнесом – це не просто тенденція або мода, оскільки розумний і професійний підхід до теми має принести компанії більше переваг, ніж втрат. Переваги є конкретними та вимірюваними, тоді як недоліки переважно гіпотетичні, а ризики можуть бути значно зменшені.

Згідно з принципами старанності та припущенням професіоналізму з обох сторін можна очікувати співпраці в рамках аутсорсингу для підвищення ефективності своєї діяльності з усіма позитивними наслідками.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. McQuail D. McQuail's Mass Communication Theory (5th edition) / D. McQuail // Sage, London, 2013. – P. 16–34.
2. The Internet of Everything for Cities: Connecting People, Process, Data, and Things To Improve the 'Livability' of Cities and Communities / [S. Mitchell, N. Villa, M. Stewart-Weeks, A. Lange] // Cisco Systems, 2014. – P. 44–56.
3. Krykavskyy Y. In search of ways for the improvement of the existing supply chains / Y. Krykavskyy, E. Pokhylchenko // Current problems in management. University of Bielsko-Biala Press. Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej. – 2017. – P. 105–118.
4. Oklander M. Methodological approaches to logistic risk assessment / Innovativeness and entrepreneurship : [monograph] / M. Oklander, D. Yashkin ; edited by E. Bojar, K. Pylak. – Lublin : Politechnika Lubelska, 2014. – P. 125–134.
5. Малярець Л.М. Формалізація задач контролю логістичної діяльності підприємства : [монографія] / Л.М. Малярець, Г.Л. Матвієнко-Біляєва. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2015. – 227 с.
6. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010 (розділ 4) : Наказ Держспоживстандарту від 11 жовтня 2010 р. № 457 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kchp.com.ua/novoe/1.html>.
7. Національний класифікатор України. Рубрикатор науково-технічної інформації ДК 022:2008 (підгрупа 82.15.23.15) : Наказ Держспоживстандарту від 31 грудня 2008 р. № 525 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dk003.com>.
8. Методологічні основи та пояснення до позицій Класифікації видів економічної діяльності. Розділи 1–5 : затверджені Наказом Держкомстату від 23 грудня 2011 р. № 396 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.kadrovik01.com.ua/regulations/2341/8392/8393/465295>.
9. Положення про порядок емісії платіжних засобів і здійснення операцій з їх використанням : затверджене постановою Правління НБУ від 5 листопада 2014 р. № 7056 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://consultant.parus.ua/?doc=00LBC73B68>.
10. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження. Практичний аспект / А.О. Старостіна. – К. ; М. ; СПб. : Вільямс, 2016. – 262 с.

## REFERENCES:

1. McQuail D., (2013) McQuail's Mass Communication Theory (5th edition), Sage, London, P. 16–34.
2. Mitchell S., Villa N., Stewart-Weeks M., Lange A. (2014) The Internet of Everything for Cities: Connecting People, Process, Data, and Things To Improve the 'Livability' of Cities and Communities, Cisco Systems, P. 44–56.
3. Lohr S. (2016) The Origins of 'Big Data': An Etymological Detective Story, New York Times, New York.
4. Witkowski J. (2010) Zarządzanie łańcuchem dostaw. Konceptje, procedury, doświadczenia, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, P. 69–75.
5. Krykavskyy Y. (2017) In search of ways for the improvement of the existing supply chains Current problems in management. Bielsko-Biala: University of Bielsko-Biala Press. P. 105–118.

6. Oklander M. (2014) Methodological approaches to logistic risk assessment. Lublin: Politechnika Lubelska, P. 125–134.

7. Krykavskyy Y. (2014) Marketing research. Lviv: NU "Lviv Polytechnic" "Intellect-West", 288 p.

8. Shandrivska O. (2014) Logistic management.

Lviv: NU "Lviv Polytechnic" "Intellect-West", 191 p.

9. Malyarets L. (2015) Formalization of tasks of controlling the logistic activity of the enterprise. Kh. : KNEU, 227 p.

10. Starostina A. (2016) Marketing research. K. : Williams, 262 p.

**Petryk I.V.**

PhD in Economics,

Associate Professor of the Department of Finance,

Banking and Insurance

Lviv University of Business and Law

#### **THE ROLE OF OUTSOURCING IN OPTIMIZING THE EFFICIENCY OF BUSINESS PROCESSES OF THE NETWORK OF SUPPLY**

The main principles of outsourcing and insourcing in world practice are considered. Conditions of use of services of outsourcing enterprises are analyzed. The conditions of choosing an insourcing are substantiated. The advantages and disadvantages of outsourcing and insourcing are analyzed. The characteristics of both development strategies of the supply chain have been identified and described. The results of the study have shown that outsourcing is gaining popularity among enterprises seeking to improve their own performance and is more effective than insourcing. With outsourcing you can get a lot more than lose. The aforementioned drawbacks and risks can be minimized, first of all through well thought out and supported market intelligence information on the choice of a competent and professional outsourcing partner. Well, if this option is appropriate and long-term, because the frequency of change of outsourcing, especially in the case of long-term projects, will expose the company to additional costs and will affect the quality and timing of implementation. Despite all this, the popularity of this form of business management is not just a trend or fashion, because a smart and professional approach to the topic should bring the company more benefits than losses. The benefits are specific and measurable in this case, while the disadvantages are mostly hypothetical and risks can be significantly reduced. According to the principles of diligence and assumption of professionalism on both sides, one can expect cooperation within the framework of outsourcing, in order to increase the efficiency of its activities with all positive consequences.