

## ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ ТРАНСПОРТНИХ ФУНКЦІЙ

### JUSTIFICATION OF THE PURPOSE OF USING THE OUTSOURCING OF TRANSPORT FUNCTIONS

Стаття присвячена актуальним питанням обґрунтування доцільності використання аутсорсингу суб'єктами господарювання. Наведено та охарактеризовано основні методичні підходи щодо визначення ефективності використання аутсорсингу. Запропоновано оцінювання економічної ефективності передавання на аутсорсинг транспортних функцій матеріально-технічного постачання та збуту продукції здійснювати на основі інтегрального показника, який враховує зміну таких показників, як: ринкова частка підприємства; рентабельність продажів продукції; частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси; фондовіддача основних виробничих засобів; оборотність сировинних запасів; ритмічність поставок; забезпеченість матеріально-технічними ресурсами; продуктивність праці. Виконано оцінку економічної ефективності передавання на аутсорсинг транспортних функцій в умовах конкретного суб'єкта господарювання за запропонованою методикою.

**Ключові слова:** аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів, суб'єкт господарювання, релевантні витрати, показники, ефективність.

Стаття посвящена актуальним вопросам обоснования целесообразности использования аутсорсинга субъектами хозяйствования. Приведены и охарактеризованы основные методические подходы к определению эффективности использования аутсорсинга. Предложено оценку экономической эффективности передачи на аутсорсинг транспортных функций материально-технического снабжения и сбыта продукции осуществлять на основе интегрального показателя, который учитывает изменение следующих показателей: рыночная доля предприятия; рентабельность продаж продукции; доля нереализованной продукции в стоимости товарной массы; фондоотдача основных производственных средств; оборачиваемость сырьевых запасов; ритмичность поставок; обеспеченность материально-техническими ресурсами; производительность труда. Выполнена оценка экономической эффективности передачи на аутсорсинг транспортных функций в условиях конкретного предприятия по предложенной методике.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, аутсорсинг бизнес-процессов, субъект хозяйствования, релевантные затраты, показатели, эффективность.

УДК 005.531.43:331.343.2

<https://doi.org/10.32843/infrastruct37-56>

**Семенова Т.В.**

к.е.н., доцент кафедри економіки та підприємництва

Національна металургійна академія України

**Кошева Г.В.**

магістр

Національна металургійна академія України

*The article is devoted to topical issues of substantiating the feasibility of using outsourcing by business entities. The concepts of "outsourcing" were investigated. The main methodological approaches for determining the effectiveness of using outsourcing are given and characterized. The advantages and disadvantages of each of them were described. Three conceptual approaches were identified to determining the economic efficiency of outsourcing activities by the client company. A generalized coefficient of efficiency is proposed to be applied at the enterprise of using outsourcing for business functions. The stages of evaluating the indicator are considered. An evaluation of the economic efficiency of outsourcing the transport functions of material and technical supply and marketing of products is proposed. The methodology is developed for calculating the integral indicator. The methodology is based on a comparison of the main indicators of the business entity before and after outsourcing. The following indicators are proposed for calculation: change in the market share of the enterprise; change in the profitability of product sales; a change in the share of unsold products in the value of the commodity mass; change in capital productivity of fixed assets; change in the turnover of raw materials; change in the rhythm of supplies; changing the supply of material and technical resources; change in labor productivity. The evaluation of the economic efficiency of the transfer of outsourcing transport functions was carried out in the context of a particular wholesale and retail trade enterprise using the proposed methodology. Half of the indicators improved their values, the other half did not change due to the transfer of the transport function to outsourcing the transport company. The values of all indicators correspond to the recommended optimal values, this indicates the use of outsourcing. The integral indicator of outsourcing efficiency is of high importance, which indicates the feasibility of transferring the transport function to the outsourcing of the transport company by the business entity.*

**Key words:** outsourcing, business process outsourcing, business entity, relevant costs, indicators, efficiency.

**Постановка проблеми.** Актуальність розгляду аутсорсингу пов'язана з його широким розповсюдженням у світі, оскільки його застосування дає змогу значною мірою підвищити конкурентоспроможність суб'єктів господарювання за рахунок раціоналізації управлінської та виробничої діяльності, зниження витрат, фокусування на інноваціях. Застосування аутсорсингу є необхідним заходом для підприємств, що мають на меті суттєво підвищити конкурентоспроможність за рахунок використання нових технологій, реструктуризації менеджменту та оптимізації виробничих процесів. Світовий досвід підтверджує, що переваги аутсорсингу є невід'ємною частиною успішних підприємств, оскільки забезпечують високий рівень конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості здійснення аутсорсингу та методичні підходи щодо оцінки доцільності його використання досліджують вітчизняні та закордонні економісти, такі як Б.А. Анікін, А.Г. Загородній, Г.О. Партин, Є.М. Куцин, Л.О. Лігоненко, Ю.Ю. Фролова, Л.В. Чижевська, І.М. Вигівська, А.П. Дикий, А.С. Скакун, Н.М. Шмиголь та інші. Однак одним із дискусійних питань, яке недостатньо висвітлено у працях науковців, є оцінювання ефективності здійснення аутсорсингових операцій на підприємствах.

Основним недоліком підходів до визначення ефективності використання аутсорсингу є те, що вони не враховують якісної складової частини аутсорсингової діяльності, адже використання аутсорсингу впливає не тільки на зменшення витрат

та зростання обсягів реалізації продукції та прибутку, а й на покращення якості продукції. Звідси можна зробити висновок, що під час комплексного аналізу результативності аутсорсингу потрібно враховувати не тільки кількісну зміну параметрів діяльності, а й якісні зміни у функціонуванні суб'єкта господарювання та зумовлений цим приріст доходу та прибутку.

На практиці, визначаючи ефективність аутсорсингу, підприємства-замовники, як правило, порівнюють лише витрати на оплату праці працівників, функції яких планують передати на аутсорсинг, із витратами на здійснення цих операцій аутсорсером. Проте за такого підходу під час порівняння витрат враховуються не усі релевантні витрати на виконання бізнес-процесів, до яких, окрім заробітної плати, належать витрати на технологічне забезпечення діяльності, організацію виробничого процесу, програмне забезпечення, витрати на оплату відпусток, лікарняних працівникам і можливих штрафів, пов'язаних з особливостями діяльності певного відділу на підприємстві, податкові відрахування тощо.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування доцільності використання аутсорсингу як інструменту підвищення ефективності суб'єкта господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аутсорсинг означає передачу неосновних функцій або бізнес-процесів деякого суб'єкта господарювання і всіх пов'язаних з ними активів в управління професійному підряднику (аутсорсеру) [1]. Зокрема, прикладом такого розгляду аутсорсингу можна назвати дослідження Б.А. Анікіна та Т.А. Родкіної, які розглядають аутсорсинг як виконання окремих функцій або бізнес-процесів іншою організацією [2], або З. Айвазяна, який характеризує аутсорсинг як передавання допоміжних функцій іншій організації, яка спеціалізується в певній галузі [3]. Такої ж думки щодо визначення аутсорсингу дотримуються й С.О. Календжян [4], Дж. Б. Хейвуд [5]. Отже, ключове змістовне розуміння аутсорсингу полягає в передачі функцій або бізнес-процесів від одного суб'єкта господарювання іншим, що і підкреслюють у своїх роботах відповідні дослідники. При цьому передача таких функцій або бізнес-процесів здійснюється відповідно до відокремлення функціональних напрямів діяльності суб'єкта господарювання, що може визначати й окремі напрями ведення аутсорсингу.

Проаналізувавши основні показники оцінки ефективності використання аутсорсингу в господарській діяльності суб'єктів господарювання, можна зробити висновок, що аналіз ефективності аутсорсингу на підприємстві можна здійснювати як на основі специфічних показників за певними видами аутсорсингу, наприклад процесу виробни-

цтва чи показників визначення ефективності трудових ресурсів (у разі виробничого аутсорсингу чи аутстафінгу), так і за допомогою узагальнюючих показників оцінки ефективності діяльності підприємства. Залежно від поставлених завдань і напрямів діяльності підприємства та особливостей функцій, переданих зовнішньому підряднику, для визначення ефективності аутсорсингу потрібно вибирати відповідні параметри. Окрім цього, визначаючи ефективність аутсорсингу, потрібно здійснювати аналіз не тільки кількісних, а й якісних показників фінансово-господарчої діяльності суб'єкта господарювання, оскільки часто аутсорсингова діяльність спрямована саме на їх покращення.

Прийняття рішення про перехід на аутсорсинг має передувати ретельне обґрунтування його доцільності. У сучасній українській та зарубіжній економічній літературі є різні підходи до оцінки доцільності використання аутсорсингу на підприємстві:

1) методика оцінки ефективності аутсорсингової діяльності шляхом порівняння витрат, понесених на виконання функцій аутсорсером та власними силами. Виконується порівняння можливих додаткових доходів та собівартості бізнес-функцій власними силами із сукупними витратами, ризиками та можливими втратами у разі замовлення бізнес-функції в аутсорсера. Отримання позитивного результату свідчить на користь використання аутсорсингу;

2) методика оцінки ефективності аутсорсингової діяльності шляхом розрахунку коефіцієнтів;

3) методика оцінки ефективності аутсорсингової діяльності через визначення критеріїв та показників оцінки;

4) методика оцінки ефективності аутсорсингової діяльності шляхом визначення зміни доходів та витрат [6].

В умовах суб'єкта господарювання, який було досліджено, передбачається використання аутсорсингу бізнес-процесів – передавання стороннім організаціям логістичних – транспортних послуг, тобто тих процесів і послуг, які не є основними у підприємницькій діяльності.

З урахуванням особливостей діяльності суб'єкта господарювання з метою оцінки ефективності аутсорсингової діяльності нами пропонується застосовувати узагальнений коефіцієнт ефективності використання аутсорсингу. Для цього потрібно виконати такі дії:

1) здійснюється розрахунок фактичного показника релевантних витрат на виконання бізнес-функцій на підприємстві та розрахунок планового показника витрат на виконання бізнес-функцій зовнішнім суб'єктом.

Релевантні витрати – це витрати, величина яких може бути змінена внаслідок прийняття

управлінського рішення про використання аутсорсингу [7]. Релевантні витрати включають усі змінні витрати підприємства-замовника, які пов'язані із здійсненням конкретної функції, яка передається на аутсорсинг. Більшість постійних витрат підприємства, як правило, є нерелевантними, бо їхній обсяг зазвичай залишається без змін у результаті співпраці з аутсорсером;

2) релевантні витрати замовника на виконання певної функції чи бізнес-процесу порівнюються із витратами на її здійснення аутсорсером.

Використання аутсорсингу можна вважати вигідним, якщо витрати на аутсорсинг нижчі за релевантні витрати на виконання певної функції чи бізнес-процесу власними силами.

Слід зауважити, що такий підхід можна застосовувати тільки в короткостроковому періоді, оскільки після передавання функції на виконання аутсорсеру та реорганізації виробничо-господарської структури суб'єкта господарювання постійні витрати також можуть зазнати певних змін;

3) здійснюється розрахунок економії виконання певних бізнес-функцій зовнішнім суб'єктом;

3) розраховується коефіцієнт ефективності аутсорсингу як відношення економічного ефекту передачі бізнес-функцій аутсорсеру до витрат на здійснення бізнес-функції зовнішнім суб'єктом. Використовувати аутсорсинг доцільно у тому разі, якщо коефіцієнт ефективності аутсорсингу має позитивне значення.

Рівень витрат підприємства-замовника у разі здійснення аутсорсингової діяльності може не зменшитися, проте відбудеться скорочення тривалості операційного циклу, поліпшення якості продукції, зростання доходів, використання вивільненої частини оборотних активів тощо, тобто і результати фінансово-господарчої діяльності підприємства покращаться. У такому разі доцільно порівняти темпи приросту основних результатів діяльності підприємства, таких як дохід, витрати і прибуток. За ефективного використання аутсорсингу темп зростання доходу повинен випереджати темп зростання витрат, а темп зростання прибутку – бути вищим від темпу зростання обсягу продажів. Більш високий темп зростання прибутку порівняно з темпом зростання доходу означає бережливе використання ресурсів, зниження собівартості одиниці продукції та підвищення рівня рентабельності продажів.

Отже, можна виділити три концептуальні підходи до визначення економічної ефективності аутсорсингової діяльності підприємством-замовником:

1) на основі розрахунку витратної ефективності аутсорсингу. Цей показник доцільно використовувати за умови, що доходи підприємства будуть незмінними та коли метою аутсорсингу є зменшення витрат;

2) порівнянням темпів приросту доходу, витрат та прибутку підприємства-замовника до і після здійснення аутсорсингової діяльності;

3) з використанням оціночних показників, як узагальнюючих, так і за окремими видами аутсорсингу.

В умовах суб'єкта господарювання, який було досліджено, передбачається використання аутсорсингу транспортних послуг, тому нами було запропоновано відповідну удосконалену методику, яка основана на порівнянні основних показників роботи підприємства-замовника до і після здійснення аутсорсингової діяльності.

Оцінку економічної ефективності передавання на аутсорсинг транспортних функцій матеріально-технічного постачання та збуту продукції пропонуємо здійснювати на основі визначення таких показників:

- 1) зміна ринкової частки підприємства ( $\Delta C_p$ );
- 2) зміна рентабельності продажів продукції ( $\Delta P_n$ );
- 3) зміна частки нереалізованої продукції у вартості товарної маси ( $\Delta C_{нп}$ );
- 4) зміна фондovіддачі основних виробничих засобів ( $\Delta \Phi_{\theta}$ );
- 5) зміна оборотності сировинних запасів ( $\Delta O_{cs}$ );
- 6) зміна ритмічності поставок ( $\Delta K_{pn}$ );
- 7) зміна забезпеченості матеріально-технічними ресурсами ( $K_{зр}$ );
- 8) зміна продуктивності праці ( $\Delta \Gamma_n$ ).

Інтегральний показник ефективності аутсорсингу транспортних функцій ( $E_{атф}$ ) пропонується розраховувати за такою формулою:

$$E_{атф} = \Delta C_p \times \Delta P_n \times \frac{1}{\Delta C_{нп}} \times \Delta \Phi_{\theta} \times \Delta O_{cs} \times \Delta K_{pn} \times \Delta K_{зр} \times \Delta \Gamma_n \quad (1)$$

Отримані результати пропонується оцінювати таким чином:

- якщо  $E_{атф} \leq 1$  – недоцільно використовувати аутсорсинг;
- якщо  $1 < E_{атф} \leq 1,5$  – доцільність використання аутсорсингу буде залежати від якісних показників;
- якщо  $1,5 < E_{атф}$  – доцільно використовувати аутсорсинг.

Додаткову ефективність аутсорсингу транспортних функцій можна також обчислити, визначивши зменшення витрат за рахунок: оптимізації системи постачання; простоїв у виробничому процесі, зумовлених нестачею сировини і матеріалів; прискорення оборотності запасів; зменшення ліквідації частини запасів тощо.

Нами було виконано оцінку економічної ефективності передавання на аутсорсинг транспортних функцій матеріально-технічного постачання та збуту продукції в умовах конкретного суб'єкта господарювання оптової та роздрібною торгівлі за запропонованою методикою.

**Основні показники оцінки економічної ефективності передавання на аутсорсинг транспортних функцій**

№ п/п	Назва показників	Оптимальне значення	Фактичне значення
1	Зміна ринкової частки підприємства	$\geq 1$	1
2	Зміна рентабельності продажів продукції	$\geq 1$	1,08
3	Зміна частки нереалізованої продукції у вартості товарної маси	$\leq 1$	1
4	Зміна фондівіддачі основних виробничих засобів	$\geq 1$	1,98
5	Зміна оборотності сировинних запасів	$\geq 1$	1,27
6	Зміна ритмічності поставок	$\geq 1$	1
7	Зміна забезпеченості матеріально-технічними ресурсами	$\geq 1$	1
8	Зміна продуктивності праці	$\geq 1$	1,09
	Ефективність аутсорсингу транспортних функцій	$\geq 1,5$	2,97

З метою скорочення витрат на транспортування продукції та підвищення ефективності роботи суб'єкта господарювання нами винесено пропозицію про відмову від використання власного вантажного автомобіля. Натомість розглянута можливість передання транспортної функції на аутсорсинг транспортній компанії, яка має власний вантажний транспорт та буде виконувати транспортування продукції суб'єкта господарювання (споживачу, перевезення на склад, магазин, майстерню тощо), а також продаж їй власного автомобіля за ринковою вартістю.

Витрати на організацію проведення підприємством-замовником заходів щодо реалізації аутсорсингової діяльності було враховано у розрахунках реальної ціни продажу власного вантажного автомобіля транспортній компанії, який було запропоновано для продажу зі знижкою 5% від ринкової вартості.

Очікуваний обсяг збитків підприємства-замовника внаслідок виникнення ризиків співпраці з аутсорсером оцінюється суб'єктом господарювання у розмірі 5% від планового обсягу реалізації продукції.

Витрати, пов'язані з використанням власного вантажного автомобіля, становлять 4670,51 грн/день, а за умови передання транспортної функції на аутсорсинг транспортній компанії витрати підприємства становитимуть 4170 грн/день. Отже, у разі використання транспортного аутсорсингу замість використання власного автомобіля можлива економія становить 500,51 грн/день або 125127 грн/рік. Додаткова вигода від передання транспортної функції на аутсорсинг транспортній компанії за рахунок перевищення реальної (ринкової) вартості вантажного автомобіля над залишковою вартістю становить 73800 грн.

Показники визначення економічної ефективності аутсорсингу та їхні оптимальні значення наведені у таблиці 1.

Отже, за рахунок передання транспортної функції на аутсорсинг транспортній компанії поло-

вина показників покращили свої значення, інша половина не змінилася. Значення усіх показників відповідають рекомендованим оптимальним значенням, що свідчить на користь використання аутсорсингу.

Інтегральний показник ефективності аутсорсингу становить 2,97, тобто значно вище мінімального рекомендованого значення. Таким чином, можна зробити висновок про доцільність передання суб'єктом господарювання транспортної функції на аутсорсинг транспортній компанії.

Оцінка результативності аутсорсингу здійснюється комплексно з урахуванням усіх доходів, витрат, фінансових результатів, ризиків і переваг, пов'язаних зі здійсненням такого виду діяльності. Основною умовою забезпечення об'єктивності розрахунків економічної ефективності аутсорсингової діяльності за допомогою системи оціночних показників є врахування лише тих змін, що відбулися внаслідок її здійснення, а не інших зовнішніх чи внутрішніх чинників.

**Висновки з проведеного дослідження.** Формування системи показників визначення економічної ефективності аутсорсингової діяльності дає можливість комплексно оцінити отримані результати, ідентифікувати основні напрями покращення виробничо-господарської діяльності підприємства, а також прийняти управлінські рішення щодо продовження або припинення співпраці з аутсорсером.

Перспективами подальших досліджень є поглиблений аналіз ефективності аутсорсингової діяльності та її впливу на показники роботи суб'єкта господарювання.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Райзберг Б.А., Лозовский Л.М., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. Москва : ИНФРА-М, 1996. 496 с.
2. Логистика : учебное пособие / Аникин Б.А. и др.; под ред. Аникина Б.А. Родкиной Т.А. ; Москва : Проспект, 2015. 408 с.

3. Айвазян З. Аутсорсинг, или как разместить производство в одной комнате. *Финансист*. 2005. № 4. С. 38–43.

4. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний : монография. Москва : Дело. 2003. 270 с.

5. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. Москва : Изд. дом «Вильямс». 2004. 176 с.

6. Скакун Л.С. Оцінка ефективності бухгалтерського аутсорсингу: систематизація та аналіз підходів. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/1528/1/31.pdf> (дата звернення: 08.11.2019).

7. Загородній А.Г., Партин Г.О. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства. *Фінанси України*. 2009. № 9 (166). С. 87–97.

2. Anikin B.A. Rodkina T. A. (ed.) (2015) *Logistika* [Logistics]. Moscow: Prospekt. (in Russian)

3. Ayvazyan Z. (2005) Outsourcing, ili kak razmestit' proizvodstvo v odnoy komnate [Outsourcing, or how to place production in one room]. *Financier*, no. 4, pp. 38–43.

4. Kalendzhyan S. O. (2003) *Autsorsing i delegirovanie polnomochiy v deyatel'nosti kompaniy* [Outsourcing and delegation of authority in the activities of companies]. Moscow: Delo. (in Russian)

5. Haywood Dzh. B. (2004) *Autsorsing: v poiskakh konkurentnykh preimushchestv* [Outsourcing: Seeking Competitive Advantage]. Moscow: Williams. (in Russian)

6. Skakun L. S. (2014) *Otsinka efektyvnosti bukhhalterskoho autsorsynhu: systematyzatsiia ta analiz pidkhodiv* [Assessing the effectiveness of accounting outsourcing: systematization and analysis of approaches]. Available at: <http://eztuir.ztu.edu.ua/1528/1/31.pdf> (accessed 8 November 2019).

7. Zahorodnii A.H., Partyn H. O. (2009) *Autsorsynh ta yoho vplyv na vytraty pidpriemstva* [Outsourcing and its impact on enterprise costs]. *Finance of Ukraine*, no. 9 (166), pp. 87–97.

#### REFERENCES:

1. Rayzberg B. A., Lozovskiy L. M., Starodubtseva E. B. (1996) *Sovremennyy ekonomicheskiy slovar'* [Modern economic dictionary]. Moscow: INFRA-M. (in Russian)

Semenova Tetyana

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Economics and Entrepreneurship  
National Metallurgical Academy of Ukraine

Kosheva Halyna

Master  
National Metallurgical Academy of Ukraine

## JUSTIFICATION OF THE PURPOSE OF USING THE OUTSOURCING OF TRANSPORT FUNCTIONS

**The purpose of the article.** The relevance of considering outsourcing is associated with its wide distribution in the world, since its use can significantly increase the competitiveness of enterprises by reducing costs, streamlining production and management activities, focusing on innovation. The rationale for the use of outsourcing as a tool to improve the efficiency of business entities is the aim of the study.

**Methodology.** In the process of research were used methods of calculating the deviation of absolute, average and relative variables, dynamics methods.

**Results.** Outsourcing means the transfer of non-core functions or business processes of a business entity and all related assets to the management of a professional contractor (outsourcer).

The use of outsourcing of transport services is assumed in the conditions of the enterprise that was investigated, so we proposed an appropriate improved methodology. The methodology is based on a comparison of the main indicators of the enterprise before and after outsourcing.

We propose to evaluate the economic efficiency of outsourcing the transfer of the transport functions on the basis of determining the following indicators: a change in the market share of the enterprise; change in the profitability of sales of products;

- 1) a change in the share of unsold products in the value of the commodity mass;
- 2) change in capital productivity of fixed assets;
- 3) change in the turnover of raw materials;
- 4) change in the rhythm of supplies;
- 5) change in the provision of material and technical resources;
- 6) change in labor productivity.

The integral indicator of the efficiency of outsourcing transport functions ( $E_{\text{атф}}$ ) is proposed to be calculated as a product of the above indicators. The change in the share of unsold products in the value of the mass of commodities is the only indicator that is in the denominator.

The results obtained are proposed to be evaluated as follows:

- if  $E_{\text{атф}} \leq 1$  – it is impractical to use outsourcing;
- if  $1 < E_{\text{атф}} \leq 1,5$  – the feasibility of using outsourcing will depend on quality indicators;
- if  $1,5 < E_{\text{атф}}$  – it is advisable to use outsourcing.

**Practical implications.** Half of the indicators improved their values, the other half did not change due to the transfer of the transport function to outsourcing the transport company. The value of all indicators corresponds to the recommended optimal value, which indicates the use of outsourcing.

The integral indicator of outsourcing efficiency is 2.97; it indicates the feasibility of transferring the transport function to the outsourcing of the transport company by the business entity.

**Value / originality.** The formation of a system of indicators for determining the economic efficiency of outsourcing activities makes it possible to comprehensively evaluate the results obtained, identify the main areas of improvement in the production and business activities of the business entity, and make managerial decisions regarding the continuation or termination of cooperation with the outsourcer.

An in-depth analysis of the effectiveness of outsourcing activities and their impact on the performance of a business entity is the prospect of further development.