

*<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне*

## **ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОБҐРУНТУВАННЯ РІШЕНЬ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ АНТИКРИЗОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

В статті визначено сутність інсорсингу та аутсорсингу, розглянуто та проаналізовано підходи до їх організації та впровадження на підприємстві. Наведено переваги аутсорсингу в контексті масштабування ідей та імплементації інновацій, вказано на значну кількість внутрішніх і зовнішніх причин його використання, а також наголошено на необхідності чіткого формування цілей та плану його реалізації через послідовність виконання певних етапів, як правило компаніями, що мають налагоджені ефективні бізнес-процеси, а також можливості їх контролю навіть за умов передачі на аутсорсинг. Авторами розглянуто інсорсинг як форму економічних відносин, його зв'язок з аутсорсингом. Стверджується, що головним економічним критерієм щодо прийняття рішення щодо інсорсингу може бути справжня вартість, яка буде знижуватися в результаті оптимізації та покращення якості бізнес процесу. Вказано, що саме розвиток інсорсингу демонструє як розширення використання системного підходу, так і зниження ризиків безпеки витоку фінансової та іншої інформації щодо роботи суб'єкта господарювання. В роботі наголошується на тому, що доцільність використання інсорсингу зростає за наявності у підприємства тимчасових надлишкових потужностей або конкурентних переваг, а його здатність ефективно використовувати антикризові інструменти підвищує економічну стійкість та антикризовий потенціал. В статті наведено перелік завдань, що повинні виконуватися підприємством з метою забезпечення реалізації проєкту інсорсингу. Для оцінки доцільності застосування інсорсингу використано методику кількісної оцінки доцільності передачі проєкту на аутсорсинг/інсорсинг. Зазначено, що при прийнятті рішення про інсорсинг чи аутсорсинг, обов'язковим є порівняння поточного рівня ефективності системи при базовій конфігурації та її прогнозного, за результатами реалізації проєкту, стану.

**Наведено результати розрахунків індексів доцільності аутсорсингу/інсорсингу на підприємстві.**

**Ключові слова:** інсорсинг; аутсорсинг; антикризові інструменти; ефективність системи; оптимізація; фінансово-економічні інструменти; індекс доцільності аутсорсингу.

**Актуальність теми.** Серед антикризових інструментів важлива роль належить організаційно-технологічним інструментам, які спрямовані на підвищення ефективності використання наявних у підприємства ресурсів у коротко- і середньостроковому періодах [1]. В переліку таких інструментів, що можуть використовуватися підприємством, є інсорсинг та аутсорсинг. В цілому, в практиці господарської діяльності розроблено чимало рекомендацій для успішної реалізації суб'єктами господарювання інсорсингу та аутсорсингу. Водночас використання наведених в роботі параметрів може бути основою подальшого удосконалення формування індексів доцільності аутсорсингу та інсорсингу на підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти дослідження розвитку аутсорсингу підприємства загалом знайшли своє відображення у працях зарубіжних та українських дослідників, таких як Грибан С. В., Загородній А. Г., Клементс С., Курбанов А. Х., Партин Г. О., Подольчак Н. Ю., Прохоренко О. В., Сазонов С. П., Тінтулов О. В., Хейвуд Дж., Шаріпова О. С., Уілямсон О., Якімчук Д. та інші. Ці дослідники сформувавши засадничі принципи формування та ефективного використання аутсорсингу, враховуючи специфіку галузі, ринку або підприємства. Водночас важливим є подальший розвиток механізму оцінювання доцільності застосування таких антикризових інструментів (не тільки аутсорсингу, а й інсорсингу), а також критеріїв прийняття відповідних рішень.

**Метою статті** є дослідження актуальних антикризових інструментів та здійснення апробації методики обґрунтування доцільності їх застосування підприємством.

**Викладення основного матеріалу**

Інсорсинг – це використання внутрішніх ресурсів підприємства; це передача проєкту особі чи підрозділу підприємства, а не третій стороні. Інсорсинг відбувається з двох причин: наявності тимчасової надлишкової потужності (це рішення базується на низьких граничних витратах при збільшенні завантаження драйвера процесу); через наявність конкурентної переваги (наявність ефективного процесу, наявність унікального ресурсу, бази даних, технології).

Інсорсинг передбачає створення власних автономних структурних одиниць, що надають спеціалізовані послуги як підрозділам підприємства, так і зовнішнім контрагентам. Найчастіше такий інструмент застосовують для процесів, пов'язаних з фінансами (обробка витрат, нарахування заробітної плати); трудовими ресурсами (ведення трудових записів працівників, тренінги); інформаційними системами (системна підтримка, навчання). Метою використання інсорсингу є збереження персоналу, нарощування власних компетенцій, інформаційна безпека.

Аутсорсинг – це використання зовнішніх джерел; це залучення зовнішніх ресурсів (виконавця) для вирішення завдань в інтересах замовника. Інакше кажучи, це перенесення завдань, операцій, робочих місць або процесів на зовнішню робочу силу, укладаючи контракти з третьою стороною протягом значного періоду часу. Підприємства, як правило, роблять це для зменшення витрат або підвищення ефективності виробництва. Функції, які передаються стороннім організаціям, можуть виконувати треті сторони як на території підприємства, так і поза ним.

Інсорсинг дає можливість відстежувати процес розробки і дозволяє контролювати якість роботи, забезпечуючи максимальну продуктивність і допомагає досягти бажаних результатів.

При необхідності компанії можуть швидко впровадити, протестувати і виправити зміни в проєкті. Це також дає їм можливість підтримувати теплі відносини з ключовими співробітниками проєкту, дозволяючи виявити їх сильні і слабкі сторони, щоб підприємства могли в майбутньому доручити роботу потрібному співробітнику відповідно до набору навичок персоналу. Як правило, за допомогою інсорсингу компанії отримують більший контроль над прийняттям рішень і здатність виконувати свої завдання швидко і точно. У разі аутсорсингу компанії перебувають далеко від співробітників, що працюють на них, що ускладнює відстеження якості роботи.

Оскільки аутсорсинг передбачає передачу контролю над проєктом або бізнес-функцією третій стороні і часто потребує значних витрат, він також несе елемент ризику, на який готові піти менша кількість підприємств. А зі зростанням числа автоматизованих робочих процесів, що викликають занепокоєння щодо використання аутсорсингових рішень у найближчому майбутньому, інсорсинг все більше стає найбільш ефективним та перспективним рішенням в контексті використання персоналу підприємства.

Переваги аутсорсингу перед традиційними роботодавцями у контексті масштабування ідей та інновацій є очевидними – вони дозволяють перерозподілити управлінський ресурс на користь більш ефективної діяльності за рахунок відмови від «ручного» управління та вивільнення часу. Тому можна вважати, що аутсорсинг – прерогатива зрілих компаній, які мають налагоджені бізнес-процеси та можливість контролю за ними навіть при передачі на аутсорсинг.

Загалом виокремлюється велика кількість внутрішніх і зовнішніх причин використання аутсорсингу. При цьому укладання конкретної угоди здійснюється на основі декількох або системи причин. У кожному окремому випадку така сукупність причин буде суто індивідуальною, враховуючи особливості оточення та ринку, а найголовніше специфіку та стан самого підприємства. Важливо чітко ідентифікувати причини та, виходячи із них, формувати цілі та план використання аутсорсингу. Аутсорсинг реалізується через послідовність виконання певних етапів. Виокремлюють різні етапи із різними назвами, однак усіх їх можна звести до спільної назви та послідовності дій [2].

На думку авторів, насамперед, важливими є переваги розвитку інсорсингу як форми економічних відносин. У контексті цього дослідження інсорсинг, з одного боку, асоціюється зі створенням спеціальних структур, які надають спеціалізовані послуги як власне учасникам взаємодії, і зовнішнім контрагентам. Зазначеною вище структурою може бути новий учасник, що вже діє та залучена дочірня або афілійована юридична особа одного з учасників. Інсорсинг у такому трактуванні його змісту виявляється тісно пов'язаним з аутсорсингом, можливо, навіть виступаючи його різновидом і тим самим спростовуючи змістовне протистояння двох процесів.

При цьому головною відмінністю інсорсингу є передача структурі, що аналізується, як регулярних, так і тимчасових функцій. Зазначена мінливість опосередкована тим, що багатоагентна система може бути перманентно доповнена і модифікована відповідно до змін, що змінюються, або умовами виконання чергової спільної дії. Нові технології іноді дозволяють вдаватися до процесів, які раніше вважалися неможливими. Актуальним визнається завдання – забезпечення оперативності швидкого нарощування чи скорочення команди інсорсерів залежно від рівня завантаження та завдань з оптимізації. Тому рішення про створення такого роду структури має бути оптимальним. Крім того, визначальним економічним фактором на користь інсорсингу може бути справжня

вартість (NPV) послуги (роботи). Інсорсинг має сприяти зниженню вартості за умови покращення якості бізнес-процесу [3].

Саме розвиток інсорсингу, з одного боку, означає розширення меж системного підходу за рахунок включення постачальників матеріальних ресурсів та споживачів готової продукції. З іншого боку, через концентрацію інтересу важливою перевагою інсорсингу слід визнати мінімізацію ризиків безпеки та витоку відомостей конфіденційного характеру, у тому числі фінансової інформації та інформації про інноваційні результати спільної діяльності.

Також інсорсинг можна розглядати одночасно і як процес, і як результат взаємодії незалежних структурних елементів сукупності, що призводить до оптимізації зв'язків між ними та до їх об'єднання у стійкій системі, здатній до відтворення нової якості та нових потенційних можливостей. Ефективність інсорсингу – це свого роду наслідок неформальної взаємодії, коли для нових чи додаткових завдань бізнесу не потрібно оформлення договорів, внесення формалізованих змін у початкові умови.

Основними причинами, що актуалізують інсорсинг, є наявність у підприємства тимчасової надлишкової потужності (це рішення базується на низьких граничних витратах при збільшенні завантаження драйвера процесу) або наявність конкурентної переваги підприємства (використання ефективного процесу, унікального ресурсу, бази даних, технології) [4].

Здатність підприємства вміло застосовувати арсенал антикризових інструментів підвищує його економічну стійкість та протидію кризовим факторам. Одним із прикладів використання інсорсингу може слугувати проведене нами обґрунтування доцільності створення на базі ТзОВ «РЕНОМЕ-СМАРТ» власного підрозділу, а саме, відділу з навчання персоналу. Головною метою цього проєкту є отримання додаткового прибутку та підвищення кваліфікації або перекваліфікації працівників досліджуваного підприємства, або працівників від партнерів «РЕНОМЕ-СМАРТ», або студентів.

Для реалізації інсорсингового проєкту підприємство повинне виконати такі завдання: розробку економічної моделі; уточнення правових аспектів діяльності компанії-інсорсера; реєстрацію відповідної юридичної особи, а також отримання всіх ліцензій та дозволів; розробку каталогу послуг, схеми тарифікації та системи тарифів; підготовку типових договорів і угод щодо рівня сервісу (SLA); проведення інвентаризації та передачі ІТ-активів інсорсера; планування організаційно-штатної структури інсорсера і здійснення переказу співробітників; створення служби (або декількох служб) замовника; планування бюджету проєкту і річного бюджету інсорсера; укладення договору між інсорсером і замовником;

переукладання договорів із зовнішніми провайдерами послуг [5].

Оскільки товариство займається абсолютно різною діяльністю, то буде доцільно створити так звану «академію» для працівників «РЕНОМЕ-СМАРТ», які мають мотивацію до професійного/кар'єрного розвитку у компанії; для студентів, які хочуть разом з «РЕНОМЕ-СМАРТ» побудувати свою кар'єру у компанії; для працівників ГК РЕНОМЕ, які хочуть долучитись до команди «РЕНОМЕ-СМАРТ»; для кандидатів, які вже спробували свої сили на співбесіді, але яким не вистачило знань для входу у компанію. Успішним випускникам будуть запропоновані позиції у департаменті компанії, як замовнику навчальної програми.

Для оцінювання доцільності використання інсорсингу використаємо методика кількісної оцінки доцільності передачі бізнесу-процесу на аутсорсинг/інсорсинг, яка була запропонована Курбановим А. Х. Для кількісної оцінки доцільності виконання окремої функції своїми силами (інсорсинг) або передачі її на аутсорсинг, Курбанов пропонує запровадити показник «індекс доцільності аутсорсингу/інсорсингу». Цей показник повинен бути інтегральним та включати як вартісні показники, так і показники якості виконання функції. Максимально можливе значення індексу доцільності аутсорсингу/інсорсингу дорівнює 1, що відповідає найкращим результатами виконання окремо взятої функції.

Приймаючи рішення про аутсорсинг чи інсорсинг, необхідно порівняти поточний рівень ефективності системи при її базовій конфігурації і прогнозний стан. Як інструмент такого аналізу Курбановим А. Х. запропонована матриця оцінки доцільності аутсорсингу/інсорсингу. У матриці оцінюються два показники: рівень ефективності системи та індекс доцільності аутсорсингу/інсорсингу. Інтегральний показник оцінки доцільності аутсорсингу/інсорсингу функції формується як середньоарифметичне часткових нормативних показників

$$I = \frac{1}{N} \times \sum_{n=1}^N I_n, \quad (1)$$

де  $I$  – інтегральний індекс доцільності аутсорсингу/інсорсингу функції;

$N$  – кількість окремих нормативних показників якості виконання функції.

Фактичний рівень виконання функції розраховується шляхом визначення для кожного показника відповідного індексу [6].

$$I_n = \frac{F_n^{fact} - F_n^{min}}{F_n^{max} - F_n^{min}}, \quad (2)$$

де  $I_n$  – індекс зміни показника;

$F_n^{fact}$  – фактичне значення показника;

$F_n^{min}$  – мінімально прийнятне значення показника;

$F_n^{max}$  – максимальне значення показника, що відповідає найкращим стандартам виконання функції.

По суті, за цим підходом пропонується нормування поточного показника в інтервалі  $[0,1]$ , що дає можливість порівнювати різні якісні характеристики функції і сформувати інтегральний показник для оцінки доцільності використання аутсорсингу/інсорсингу [7; 8].

Для оцінки найбільш важливих характеристик виконання бізнесів-процесів формується комплекс нормативних показників, що дозволяють визначити якість і вартість виконання бізнесу-процесу. Використання індексних показників, значення яких знаходяться в інтервалі  $[0,1]$  дає можливість порівнювати різні якісні характеристики бізнесу-процесу й сформувати інтегральний показник для оцінки доцільності передачі цього процесу на аутсорсинг.

У якості основних нормативних показників для формування індексу доцільності інсорсингу зі створення відділу навчання нами пропонується сім найбільш значимих показників: надійність –  $\Phi_n$ ; гнучкість –  $\Phi_g$ ; інноваційний розвиток –  $\Phi_r$ ; рівень ефективності навчання –  $\Phi_{en}$ ; репутація, популярність аутсорсера на ринку –  $\Phi_{rp}$ ; тривалість навчання –  $\Phi_{tn}$ ; рівень розвитку персоналу –  $\Phi_{rp}$ .

Нормативні та фактичні значення обраних оціночних показників представлені в табл. 1.

Результати розрахунків індексів доцільності аутсорсингу/інсорсингу навчання персоналу у ТзОВ «РЕНОМЕ-СМАРТ» наведено в табл. 2.

Таким чином, можливість впровадження системи навчання на підприємстві обумовлена наявними резервами потужностей товариства. Реалізація даного проєкту дасть змогу збалансувати кваліфікаційний рівень персоналу та створить можливості для постійного його розвитку. Проведені для досліджуваного підприємства розрахунки свідчать, що значення індексу доцільності аутсорсингу/інсорсингу для власного підрозділу склало 0,77, що значно вище значення провайдера аутсорсингу й дозволяє зробити висновок про доцільність використання саме інсорсингу в ТзОВ «РЕНОМЕ-СМАРТ». Розрахунки також показали, що передача послуг на аутсорсинг теж можлива ( $0,56 > 0,5$ ), але не настільки ефективна як створення власних структур в товаристві.

Таблиця 1

Показники якості виконання бізнесів-процесів для власного підрозділу ТзОВ «РЕНОМЕ-СМАРТ» та провайдера аутсорсингу

Показники	Нормативні значення		Фактичні значення	
	Максимум	Мінімум	ТзОВ	Аутсорсер
Надійність (Фн)	1	0,8	1	0,8
Гнучкість (Фг)	1	0,6	0,75	0,95
Інноваційний розвиток (Фір)	1	0,5	0,95	0,95
Рівень ефективності навчання (Фен)	1	0,6	0,85	0,75
Репутація, популярність на ринку (Фрпр)	1	0,6	1	0,8
Тривалість навчання (Фтн)(дні)	4	24	10	12
Рівень розвитку персоналу (Фрп)	1	0,2	0,85	0,7

Джерело: сформовано і розраховано авторами

Таблиця 2

Індекси доцільності аутсорсингу/інсорсингу навчання персоналу у ТзОВ «РЕНОМЕ-СМАРТ»

Перелік оцінюваних індексів	Значення індексів для ТзОВ	Значення індексів аутсорсера
Індекс надійності	1,00	0,00
Індекс гнучкості	0,38	0,88
Індекс інноваційного розвитку	0,90	0,60
Індекс рівня ефективності навчання	0,63	0,38
Індекс репутації, популярності на ринку	1,00	0,50
Індекс тривалості навчання	0,70	0,60
Індекс рівня розвитку персоналу	0,81	0,63
Індекс доцільності аутсорсингу/інсорсингу	0,77	0,56

Джерело: сформовано і розраховано авторами



Таким чином, можливість впровадження системи навчання на підприємстві обумовлена наявними резервами потужностей товариства. Реалізація даного проєкту дасть змогу збалансувати кваліфікаційний рівень персоналу та створить можливості для постійного його розвитку. Проведені для досліджуваного підприємства розрахунки свідчать, що значення індексу доцільності аутсорсингу/інсорсингу для власного підрозділу склало 0,77, що значно вище значення провайдера аутсорсингу й дозволяє зробити висновок про доцільність використання саме інсорсингу в ТзОВ «РЕНОМЕ-СМАРТ». Розрахунки також показали, що передача послуг на аутсорсинг теж можлива ( $0,56 > 0,5$ ), але не настільки ефективна як створення власних структур в товаристві.

**Висновки.** Складна економічна ситуація в країні вимагає від кожного суб'єкта підприємництва максимально синхронізувати свою діяльність із перманентними змінами зовнішнього середовища. Здатність підприємства вміло застосовувати антикризовий інструментарій, зокрема інсорсинг та аутсорсинг, дозволить йому максимально ефективно використовувати свій потенціал протидії кризовим процесам. Крім того, такий досвід допоможе підприємству швидше долати перешкоди на шляху забезпечення нових проєктів необхідним персоналом та ефективною інфраструктурою. Подальші дослідження мають бути спрямовані на удосконалення існуючих та розробку нових підходів до оцінки імплементації відповідного інструментарію на підприємстві.

1. Грибан С. В. Система антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2467> (дата звернення: 09.04.2019).
2. Kovshun N., Yakimtsov V., Nalyvaiko N., Sukhoniak S. Peculiarities of outsourcing services organization and realization. *Estudios de Economia Aplicada*. 2021. Vol. 38(4). 4022 DOI: [http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i3%20\(1\).4022](http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i3%20(1).4022) (дата звернення: 07.11.2022).
3. Сазонов С. П., Езангина И. А. К содержанию процесса инсорсинга в сетевой модели организации бизнеса. *Современные проблемы науки и образования*. 2015. № 1-1. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=18463> (дата звернення: 07.11.2021).
4. Інсорсинг. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D1%81%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B3> (дата звернення: 07.11.2022).
5. Костриченко В. М. Інсорсинг: обґрунтування доцільності його використання як антикризового інструменту підприємства. *Актуальні проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління в умовах цифрової трансформації* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 7 квітня 2022 року. [Електронне видання]. Рівне : НУБГП, 2022. С. 25–28.
6. Курбанов А. Х. Методика оценки целесообразности использования аутсорсинга. *Современные проблемы науки и образования*. 2012. № 1.
7. Прохоренко О. В., Бринь П. В. Управління аутсорсингом на промисловому підприємстві : монографія. Харків, 2018. 236 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/185562739.pdf> (дата звернення: 07.11.2022).



8. Тінтулов Ю. В. Оцінки доцільності аутсорсингу в корпоративних структурах харчової промисловості. *Ефективна економіка*. 2013. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3074> (дата звернення: 07.11.2022).

## REFERENCES:

1. Hryban S. V. Systema antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom. *Efektivna ekonomika*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2467> (data zvernennia: 09.04.2019).
2. Kovshun N., Yakimtsov V., Nalyvaiko N., Sukhoniak S. Peculiarities of outsourcing services organization and realization. *Estudios de Economia Aplicada*. 2021. Vol. 38(4). 4022 DOI: [http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i3%20\(1\).4022](http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i3%20(1).4022) (data zvernennia: 07.11.2022).
3. Sazonov S. P., Ezhynina Y. A. K sodержaniyu protsesa ynsorsynha v setevoi modeli orhanyzatsyy byznesa. *Sovremennyye problemy nauky y obrazovaniya*. 2015. № 1-1. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=18463> (data zvernennia: 07.11.2021).
4. Insorsynh. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D1%81%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B3> (data zvernennia: 07.11.2022).
5. Kostrychenko V. M. Insorsynh: obgruntuvannya dotsilnosti yoho vykorystannia yak antykrizovoho instrumentu pidpriemstva. *Aktualni problemy oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia v umovakh tsyvrovoi transformatsii* : materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 7 kvitnia 2022 roku. [Elektronne vydannia]. Rivne : NUVHP, 2022. S. 25–28.
6. Kurbanov A. H. Metodika otsenki tselesoobraznosti ispolzovaniya outsorsinga. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya*. 2012. № 1.
7. Prokhorenko O. V., Brin P. V. Upravlinnia outsorsynhom na promyslovomu pidpriemstvi : monohrafiia. Kharkiv, 2018. 236 s. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/185562739.pdf> (data zvernennia: 07.11.2022).
8. Tintulov Yu. V. Otsinky dotsilnosti outsorsynhu v korporatyvnykh strukturakh kharchovoi promyslovosti. *Efektivna ekonomika*. 2013. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3074> (data zvernennia: 07.11.2022).

---

**Kovshun N. E.** [1: ORCID ID: 0000-0003-0573-2932],

Doctor of Economics, Professor,

**Kostrychenko V. M.** [1: ORCID ID: 0000-0003-4210-6105],

Candidate of Economics, (Ph.D.), Associate Professor,

**Solodkyi V. O.** [1: ORCID ID: 0000-0001-8469-8116],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor,

**Didyk O. R.** [1: ORCID ID: 0000-0001-5882-0077],

Master

<sup>1</sup>National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

## PRACTICAL ASPECTS OF SUBSTANTIATION OF DECISIONS ON THE USE OF ANTI-CRISIS TOOLS AT THE ENTERPRISE

The article defines the essence of insourcing and outsourcing,

**considers and analyzes approaches to their organization and implementation at the enterprise. The advantages of outsourcing in the context of scaling ideas and implementing innovations are given, a significant number of internal and external reasons for its use are indicated, and the need for a clear formation of goals and a plan for its implementation through the sequence of certain stages, usually by companies that have established effective business processes, as well as the possibility of their control even in the conditions of outsourcing, is emphasized. The authors consider insourcing as a form of economic relations, its relationship with outsourcing. It is argued that the main economic criterion for making a decision on insourcing can be the true cost, which will be reduced as a result of optimization and improvement of the quality of the business process. It is indicated that it is the development of insourcing that demonstrates both the expansion of the use of a systematic approach and the reduction of security risks of leakage of financial and other information about the work of the entity. The work emphasizes that the expediency of using insourcing increases when an enterprise has temporary excess capacity or competitive advantages, and its ability to effectively use anti-crisis tools increases economic stability and anti-crisis potential. The article provides a list of tasks that should be performed by the enterprise in order to ensure the implementation of the insourcing project. To assess the feasibility of using insourcing, a methodology for quantifying the feasibility of transferring a project to outsourcing/insourcing is used. It is noted that when deciding on insourcing or outsourcing, it is mandatory to compare the current level of system efficiency in the basic configuration and its predicted, based on the results of the project, state. The results of calculations of outsourcing/insourcing feasibility indices at the enterprise are presented.**

**Keywords:** insourcing; outsourcing; anti-crisis instruments; system efficiency; optimization; financial and economic instruments; outsourcing feasibility index.

Отримано: 8 листопада 2022 року  
Прорецензовано: 13 листопада 2022 року  
Прийнято до друку: 23 грудня 2022 року