

*О. В. Зозульов,*

*доцент, кандидат економічних наук,*

*О. І. Микало*

## **АУТСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

### **Вступ**

Вступ України до Світової організації торгівлі завжди породжував низку дискусійних питань, серед яких значна частина присвячена негативним наслідкам подальшої інтеграції нашої держави у світовий економічний простір, зокрема, для таких галузей національної економіки як машинобудування, сільське господарство і деякі види переробної промисловості. Серед вітчизняних виробників позитивні наслідки вбачались лише для експортерів продукції, головне місце серед яких посідають підприємства металургійного комплексу, що виробляють низькотехнологічну продукцію з низьким рівнем впровадження інновацій. Практично відсутні публікації, які б дозволили теоретично усвідомити ті гігантські маркетингові можливості які надає вступ України до СОТ в умовах глобалізації економічних та соціально-політичних процесів, формування „відкритих суспільств”, показали б як можна вивести Україну у *лідери світового виробництва*.

Фактори маркетингового середовища, притаманні реаліям вітчизняного ринку, вкрай обмежено сприяють сталому інноваційному розвитку вітчизняної економіки, який має забезпечити конкурентоспроможність української продукції на світовому і вітчизняному ринках<sup>1</sup>. Забезпечити

---

<sup>1</sup> Зозульов О. Маркетинг як основа інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств / О. Зозульов, М. Базь, Т. Царьова // Маркетинг в Україні. – 2007. - № 4 (44). – С. 33-41.

досягнення означених цілей можливо, принаймні, двома шляхами – за рахунок використання внутрішніх або зовнішніх ресурсів. Використання внутрішніх ресурсів на даний момент обмежене фінансовими, кадровими та інфраструктурними аспектами і, вочевидь, в найближчі роки кардинальних змін не відбудеться. Тому єдиним перспективним шляхом підвищення рівня впровадження інновацій, а відтак і підвищення конкурентоспроможності українських виробників, є залучення зовнішніх ресурсів і не лише фінансових, але й у вигляді послуг чи готової продукції.

Одним з інструментів реалізації такої ідеї може стати використання аутсорсингу, який широко застосовується у західній практиці ведення бізнесу і достатньо слабо розвинений в Україні. Про це свідчить і аналіз наукових джерел. Так, тема аутсорсингу найбільш повно розкрита в роботах західних науковців, таких як Д. Берсін, Ж.-Л. Бравар, М. Донелланн, Е. Йордон, С. Клементс, Р. Морган та Дж. Хейвуд. Необхідно відзначити внесок у розвиток концепції аутсорсингу і російські економістів Б. Анікіна, С. Календжяна, Д. Михайлова, І. Рудої. Натомість в роботах українських вчених ця концепція розкрита досить фрагментарно, не визначена економічна сутність поняття, а відтак і можливості застосування аутсорсингу як ефективного інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств промисловості.

### **Постановка задачі**

Метою даної роботи є дослідження і класифікація підходів до визначення аутсорсингу, його економічної сутності, а також аналіз можливостей використання аутсорсингу в діяльності вітчизняних підприємств.

### **Методологія**

Під час проведення дослідження було використано системний підхід, порівняльний аналіз та синтез, метод історичної аналогії. В ході дослідження було використано положення економічної теорії, теорії конкуренції та сучасні концепції управління.

## Результати дослідження

Розвиток конкуренції в ХХ столітті, як основної рушійної сили глобалізації економіки, і її перехід на початку ХІХ століття на якісно новий рівень, поряд із низкою інших факторів стало причиною появи нової концепції управління бізнесом – аутсорсингу (рис. 1).

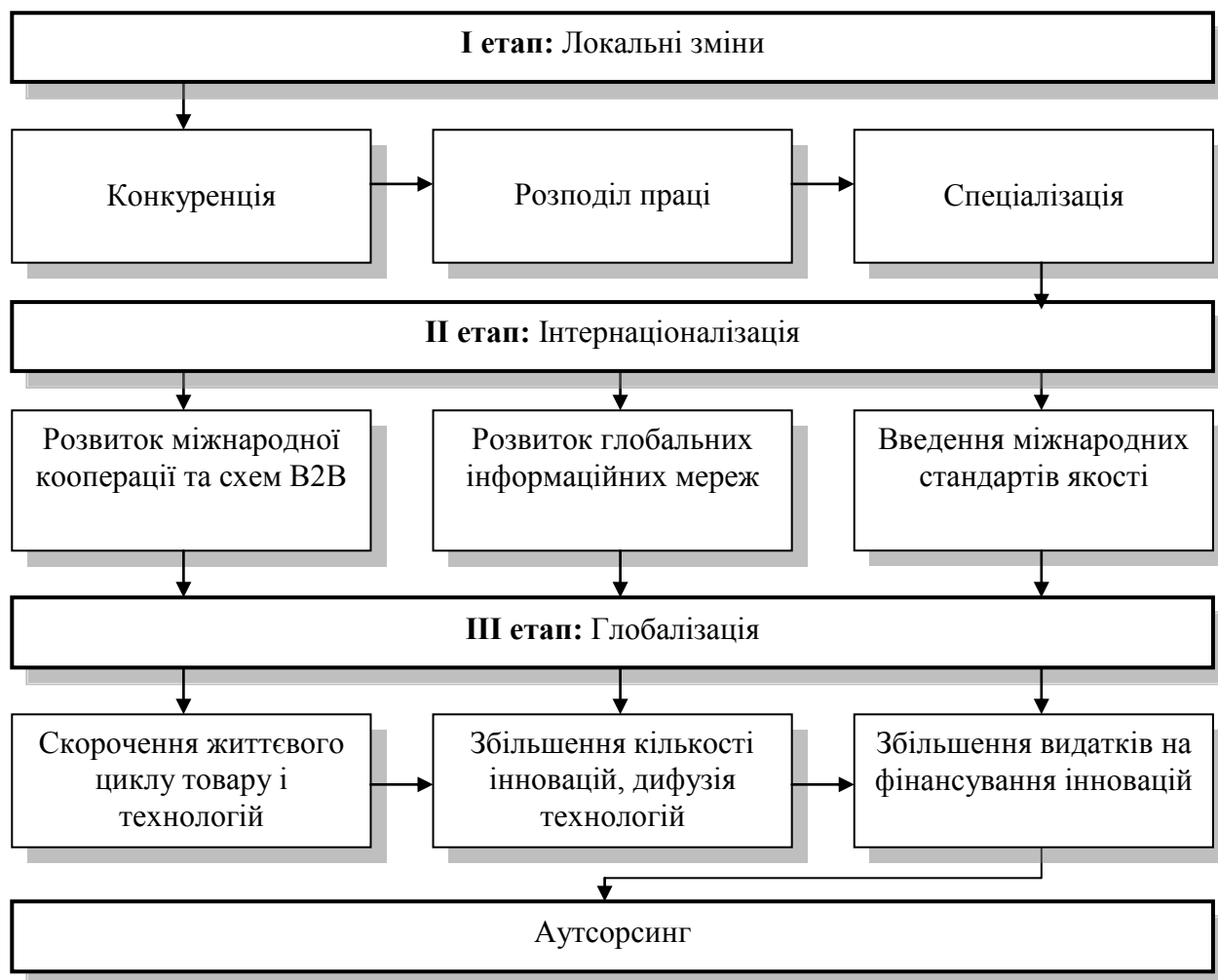


Рис. 1. Рушійні сили, що вплинули на розвиток аутсорсингу

*[Джерело: власна розробка авторів]*

Сутність аутсорсингу полягає у підвищенні ефективності роботи компанії за рахунок передачі деяких функцій на виконання зовнішнім організаціям з метою оптимізації всіх видів ресурсів і концентрації на основному виді діяльності. Ухвалення рішення про впровадження аутсорсингових схем приймається на рівні вищого керівництва й власників компанії і є частиною

корпоративної стратегії<sup>2</sup>. Слід зазначити, що подібні визначення аутсорсингу зустрічаються в науковій і бізнес-літературі тільки в останнє десятиліття. Раніше аутсорсинг розглядалася лише як передача деяких непрофільних функцій за принципом субпідряду. Найбільш вдалим, яке розкриває економічну сутність аутсорсингу, західні та вітчизняні економісти вважають визначення, запропоноване Дж. Хейвудом у його книзі „Аутсорсинг: у пошуках конкурентних переваг”, яке звучить як „переведення внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємств та всіх пов’язаних з ним активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надати певну послугу протягом певного часу за домовленою ціною”<sup>3</sup>.

Слід також визначити різницю такими поняттями як „аутсорсинг”, „кооперація” і „субконтрактинг”, які часто підміняють одне одним.

Кооперація визначається як форма довготривалих та стійких зв’язків між господарсько самостійними підприємствами, зайнятими спільним виготовленням певної продукції на основі спеціалізації. У словнику термінів, що опублікований Європейською економічною комісією ООН у 1983 році, виробнича (промислова) кооперація визначена як "відносини між підприємствами, що базуються на довгостроковій спільності інтересів"<sup>4</sup>. Субконтрактинг і аутсорсинг визначаються як форми промислової кооперації.

Субконтрактинг – найпростіша, але досить розповсюджена форма промислової кооперації, при якій одне промислове підприємство розміщає на іншому замовлення на розробку або виготовлення деякої продукції або на виконання технологічних процесів відповідно до власних вимог, що

---

<sup>2</sup> Бравар Жан-Луи. Эффективный аутсорсинг : понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж-Л. Бравар, Р. Морган ; пер. с англ. В.Денисов, – Д. : Баланс Бизнес Букс, 2007. С. XXII (Введение).

<sup>3</sup> Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд ; [пер. с англ.] – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004., С. 20.

<sup>4</sup> Промышленная кооперация. Пособие // Портал дистанционного консультирования малого предпринимательства [Електронний ресурс] <http://www.dist-cons.ru/modules/PromCoop/chap1.html>

дозволяють компанії-замовнику побудувати більш дієву та ефективну організаційну структуру<sup>5</sup>.

Субконтрактинг є однією зі складових частин аутсорсингу, що охоплює безпосередньо процес виробництва продукції або надання послуг, в той час як аутсорсинг передбачає не лише суто технічну передачу функцій або бізнес-процесів, але і передачу частини ризиків постачальникові аутсорсингових послуг. Крім того, субконтрактинг зазвичай охоплює виробничу сферу і термін дії договору обмежений, в той час як аутсорсинг на сучасному етапі охоплює всі бізнес-процеси компанії і носить стратегічний довгостроковий характер, що пов'язано зі складністю передачі виводу бізнес-процесів з компанії-замовника.

Щоб зрозуміти причини еволюції даної концепції організації бізнесу, необхідно проаналізувати основні рушійні сили, зокрема, етапи розвитку конкуренції та зміни, що відбувалися в компаніях на цих етапах (рис. 2).

Наприкінці XIX – початку XX століття в результаті злиття промисловості та фінансового капіталу відбувається створення перших монополій<sup>6</sup>, що приводить до переходу конкуренції з локального на національний рівень. Відбувається консолідація всіх необхідних ресурсів у межах єдиної компанії, формується свого роду замкнений цикл, що повністю забезпечує її роботу.

З появою компаній, що працюють в однакових галузях, в умовах наростаючої конкуренції, успішні в минулому промислові гіганти змушені передавати управління деякими непрофільними функціями підприємствам, створеним у рамках материнської організації. Ілюстрацією подібного процесу була боротьба двох автомобільних гігантів США – *General Motors* і *Ford*<sup>7</sup>, у яких поряд з укрупненням і нарощуванням потужностей відбувалася децентралізація деяких функцій в межах компаній, що сприяло підвищенню швидкості реакції на вплив факторів зовнішнього середовища.

---

<sup>5</sup> Центр промислового субконтрактинга // [Електронний ресурс] <http://subcontract-ua.com/modsbcn/>

<sup>6</sup> Майбурд Е. М. Введение в историю экономической мысли / Е. М. Майбурд. – М.: Дело; Вита-Пресс, 1996. С. 253

<sup>7</sup> Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг : высокие технологии менеджмента : учеб. пособие для студ. вузов / Б. А. Аникин, И. Р. Рудая ; Государственный ун-т управления. – М. : ИНФРА-М, 2007. С. 6.

Продуктом подальшого переходу конкуренції на регіональний рівень стали транснаціональні компанії (ТНК), які акумулювали більшу частину ресурсів у виробництві, а виконання другорядних функцій передавали стороннім організаціям як субпідряд. Даний етап можна вважати зародженням операційного аутсорсингу.

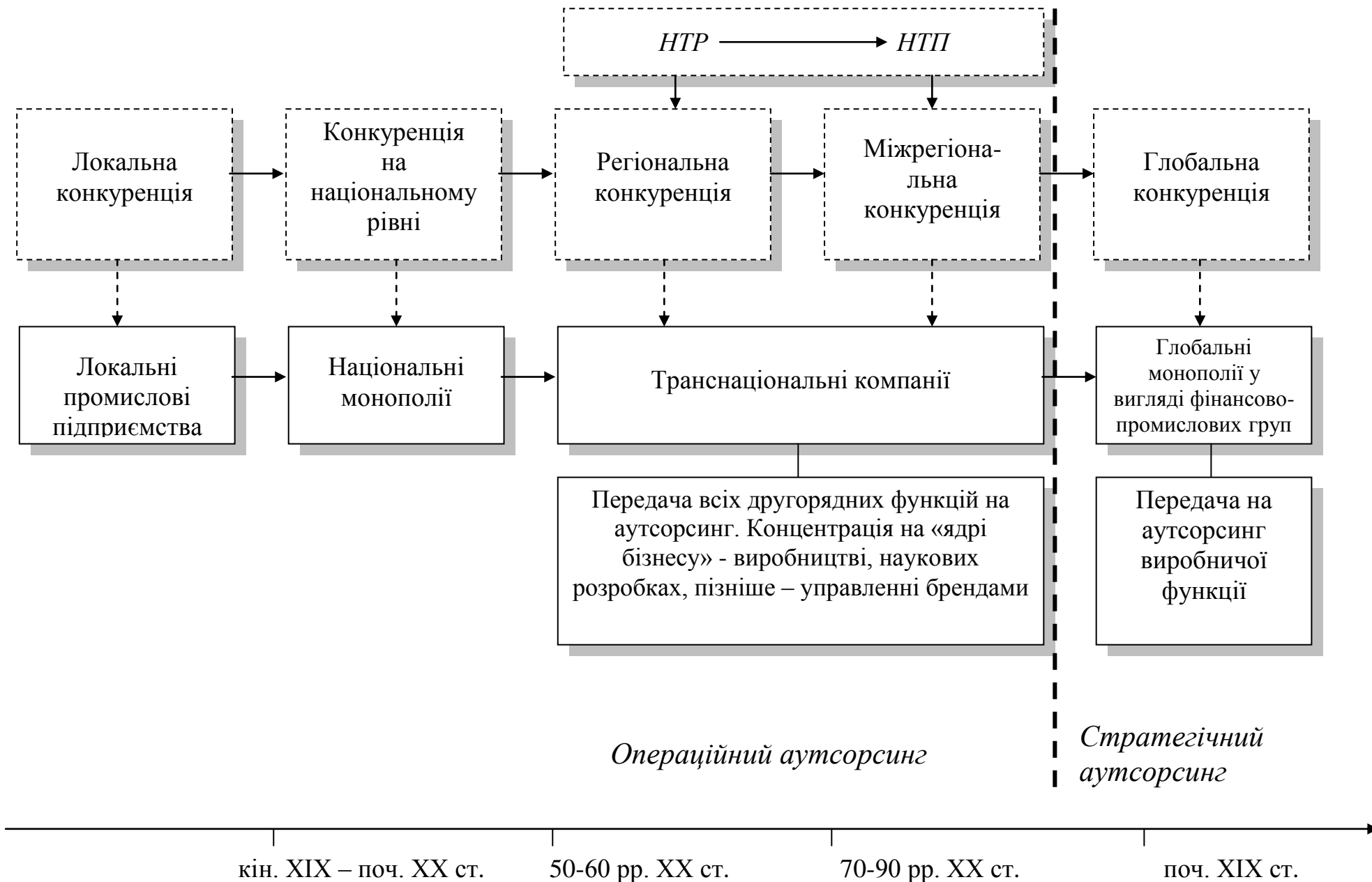


Рис. 2. Історичні етапи розвитку концепції аутсорсингу  
(Джерело: власна розробка авторів)

Науково-технічна революція на початку 1960-х років та спричинений нею науково-технічний прогрес стали передумовою до різкого збільшення кількості інновацій<sup>8</sup>. Інноваційна діяльність стала важливою конкурентною перевагою на тлі зростаючих потреб покупців. У той же час подальша конкурентна боротьба вимагала більшої кількості ресурсів на впровадження інновацій і могла привести до фінансового виснаження усіх учасників ринку.

Для того, щоб утриматися на ринку компанії вимушені були сконцентрувати свої зусилля й ресурси винятково на профільних функціях – «ядрі бізнесу» – виробництві та наукових розробках, до яких згодом додалося управління іншими нематеріальними активами – торговельними марками компанії.

Саме формальна конкуренція між торговими марками зумовила зародження міжрегіональної конкуренції, яка, де-факто, перетворилася на змагання між національними економічними системами із їх інфраструктурою. Боротьба точиться не на рівні окремих країн, а регіональних об'єднань Європи, Північної і Південної Америки та країн Сходу: ЄАВТ, НАФТА, Андська група, Меркосур, АТЕС, АСЕАН та інших.

Якщо раніше міжнародний поділ праці був заснований на горизонтальному розподілі виробництв по різних країнах, відповідно до класичного прикладу Давіда Рікардо<sup>9</sup>, коли кожна країна спеціалізувалась на виробництві певного кінцевого продукту, то з розвитком транспортної та інформаційної інфраструктури, став можливим вертикальний розподіл виробництва, коли комплектуючі для одного виробу виготовляють у різних країнах. Ланцюжок створення вартості розподілений по всьому світу, тому всі складові частини продукту можуть бути включені у калькуляцію аутсорсингу.

Крім того, змінився погляд на джерела конкурентних переваг компанії. Якщо раніше головним джерелом конкурентних переваг були властивості

---

<sup>8</sup> Маренков Н. Л. Методология создания рынка инноваций в России / Н. Л. Маренков, – М.: Высшая школа, 2005. С. 97 – 100.

<sup>9</sup> Классика экономической мысли : [Соч.] / Петти Вильям, Смит Адам, Рикардо Давид и др. — М. : ЭКСМО-Пресс, 2000. С. 302

товару чи послуги, які пропонує компанія, то на сучасному етапі – це бізнес-процеси компанії, які лежать в основі створення цінності бізнесу. Таким чином, функціональний підхід був змінений на процесний. Це означає, що на аутсорсинг можуть передаватися будь-які функції та бізнес-процеси, а компанія залишає лише ті, які створюють максимальну цінність продукту. Яскравим прикладом є світовий лідер роздрібною торгівлі, мережа супермаркетів *WalMart*. Головною конкурентною перевагою мережі є низькі ціни, які досягаються за рахунок чітко спланованої логістики, відсутності товарних запасів, що забезпечують більший ніж у конкурентів товарорух і швидший рух обігових коштів. З погляду стратегії *WalMart*, бізнес-процес, пов'язаний з розподілом товарів, є ключовим у створенні конкурентної переваги і всі свої зусилля компанія зосереджує на вдосконаленні цього процесу в супереч загальній тенденції, коли логістичну функцію передають на аутсорсинг як другорядну.<sup>10</sup>

Таким чином були створені умови для переходу аутсорсингу на якісно новий, стратегічний рівень, що поширився і на виробничу функцію. Так, більшість світових лідерів автомобілебудування займаються винятково розробкою нових моделей, кінцевим складанням, і просуванням торговельних марок автомобілів, у той час як виробництво комплектуючих і дрібновузлове складання провадяться на заводах, що не входять у структуру компанії<sup>11</sup>.

Індекс аутсорсингу основних виробничих функцій в автомобільній індустрії складає до 90%, а для світових виробників високотехнологічної продукції – від 30 до 100%.

Нажаль, згідно останніх досліджень, українські підприємства не використовують у повній мірі переваги виробничого аутсорсингу і передають стороннім організаціям другорядні функції: бухгалтерію, ІТ та розробку веб-сайтів, кол-центри, юридичний супровід, кадрове забезпечення, охорону

---

<sup>10</sup> Штерн К. Стратеги, которые работают: Подход VCG.3 / К. Штерн, Дж. Сток-мл ; [пер. с англ.] – М. : Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2007. – 496 с.

<sup>11</sup> Орлова Е. Выделить и выиграть [Электронный ресурс] / Е. Орлова // Аналитический центр «Эксперт-Урал». – Режим доступа: <http://www.cb-ural.ru/index.php?page=14&id=16>.

об'єктів та клінінгові функції<sup>12</sup>. В той же час, існують успішні приклади передачі основної виробничої функції на аутсорсинг. Так, деякі вітчизняні виробники домашнього текстилю розміщують замовлення у Китаї, закупаючи матеріали в Україні і залишаючи за собою розробку колекцій, управлінські функції і продаж продукції, мотивуючи це більш низькою вартістю робочої сили ніж в Україні.

Фактично, підходи до визначення сутності аутсорсингу сформувалися історично. Перший підхід виник раніше і тісно пов'язаний з можливістю зменшення витрат компанії. Виникнення другого підходу пов'язане з теорією конкуренції і концепцією конкурентних переваг, розвиток яких пов'язаний з поглибленням процесів глобалізації та інтернаціоналізації економіки (табл. 1).

**Таблиця 1**

**Характеристики операційного та стратегічного підходів до визначення аутсорсингу**

*Джерело: власна розробка авторів*

<b>№</b>	<b>Порівняльні характеристики</b>	<b>Операційний підхід</b>	<b>Стратегічний підхід</b>
1.	Час виникнення підходу	60-ті рр. XX ст..	кін. XX ст. – поч. XIX ст.
2.	Умови виникнення аутсорсингу	Регіональна конкуренція	Глобальна конкуренція
3.	Базис	Зменшення витрат компанії	Пошук стійких конкурентних переваг
3.	Об'єкт вивчення	Процес передачі функцій сторонній організації	Економічний ефект від передачі функцій сторонній організації
4.	Рівень управління, на якому приймається рішення щодо використання аутсорсингу	Функціональний	Корпоративний
5.	Функції, що передаються на аутсорсинг	Другорядні	Головні та другорядні

<sup>12</sup> Гаевая Ю. Бизнес на вынос / Ю. Гаевая // Власть Денег. 2008. - №49 (206)., - С. 48 – 50.

Подальший розвиток глобальної конкуренції призвів до наступного укрупнення компаній і перехід до глобальних монополій у формі фінансово-промислових груп, як найбільш ефективної форми організації бізнесу з точки зору зосередження та розподілу капіталу. Подібну ситуацію можна спостерігати й в Україні, хоча у значно менших масштабах. Уже зараз більшості вітчизняних виробників і деяких закордонних компаній вкрай важко конкурувати з місцевими фінансово-промисловими групами, які лобіюють власні інтереси на вищому державному рівні. На світовому ринку перспективи українських промислових підприємств виглядають значно гірше. Тому для українських підприємств важливо шукати шляхи взаємного співробітництва, що допоможуть укріпити конкурентні позиції на власному ринку. Важливими факторами, що впливають на поглиблення глобалізаційних процесів, є дифузія технологій та укрупнення суб'єктів господарювання у зв'язку з чим відбувається вирівнювання об'єктивної якості продукції. Отже, за умови оптимізації складальних процесів та закупівлі якісних комплектуючих, українські підприємства мають можливість виробляти продукцію, що за якістю не буде поступатися закордонним аналогам.

Розглядаючи аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств, треба звернути увагу не те, що процес аутсорсингу має двосторонню направленість і може бути вигідним з точки зору надання аутсорсингових послуг (рис. 3).

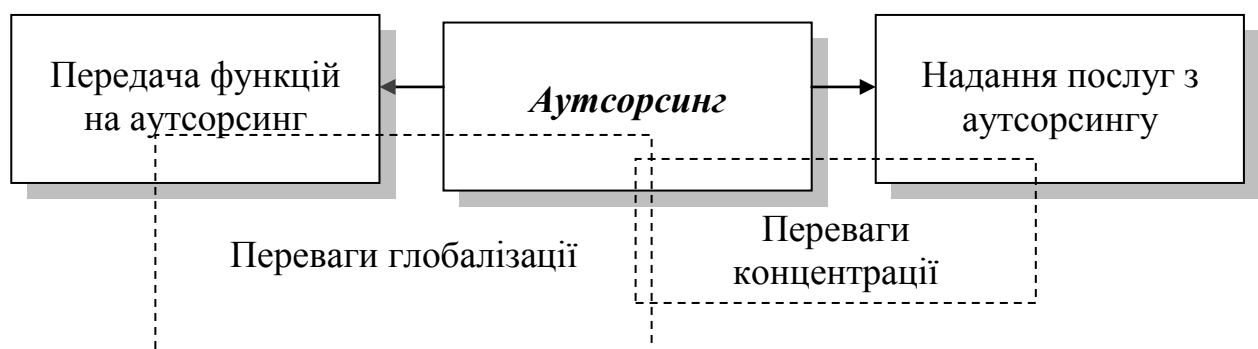


Рис. 3. Напрями використання аутсорсингу  
Джерело: власна розробка авторів

В зв'язку з наведеним виникає декілька питань: „До яких принципових змін в глобальному економічному середовищі може призвести використання аутсорсингу?” та „Як це можна використати для отримання якісного стрибка для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств?”.

Якщо провести аналіз схем постачання та елементну базу провідних виробників промислової продукції то можна побачити наступу закономірність: кількість крупних світових виробників деталей та комплектуючих останнім часом зменшується, відбувається консолідація ринків. Таким чином, можна побачити що якщо початок ХХ-го сторіччя ознаменувався формування крупних монополій в межах національних ринків, то початок ХХІ-го сторіччя характеризується формуванням глобальних монополій на базі провідних ТНК і ТНБ. Формування таких монополій в середовищі виробників готового продукту в силу пов'язаності ринкового попиту в межах індустріального ланцюгу неминуче веде до консолідації ринків постачальників деталей та комплектуючих, збільшення монополізації цих ринків. Як наслідок маємо: відносно велику кількість виробників готової продукції яка користується деталями та комплектуючими обмеженої кількості виробників. Найбільш яскраво це можна побачити на прикладів виробників рідкокристалічних телевізорів та моніторів: торговельних марок декілька десятків, які користуються матрицями трьох-чотирьох виробників в світі. Як наслідок – стирається суттєва різниця в якості брендової та небрендової продукції, яка була присутня, коли провідні виробники промислової продукції займалися виробництвом й елементної бази. Цей факт, як нескладно побачити аналізуючи динаміку виведення нових марок та життєвий цикл вже існуючих брендів, дозволяє, наприклад, азійським виробникам виводити нові, власні торговельні марки, які достатньо легко тіснять на ринку відомі до цього десятиріччями бренди провідних виробників. Яскравий приклад – китайські виробники побутової електроніки, електротехніки та комп'ютерної периферії, які легко

тіснять на світових ринках японські, корейські корпорації, не кажучи вже про західноєвропейські товари.

Даний факт за умов відповідної державної політики дозволяє створити „стратегічне вікно” для вітчизняних промислових виробників, яке, на нашу думку може проіснувати ще 5, максимум 7 років, за допомогою якого означені виробники можуть вийти у лідери світового ринку, ефективно використовуючи маркетинговий інструментарій, зокрема сегментацію ринку. Одним з основних інструментів для досягнення означеного є використання переваг стратегічного аутсорсингу. Аналізуючи стан вітчизняного наукового, технологічного та виробничого потенціалу потрібно відверто сказати, що ми вже не зможемо ліквідувати розрив із провідними світовими виробниками. Єдина можливість – завдяки перевагам СOT, аутсорсингових схем отримати доступ до найсучаснішої елементної бази та зосередивши наявні у держави ресурси спрямувати їх на ті дослідження, які формують відмінність продукції різних виробників за умов уніфікації деталей та комплектуючих.

Практика вступу країн у СOT і ЄС показує, що в першу чергу негативні наслідки відчувають малий і потім середній бізнес<sup>13</sup>, а причиною цього є відсутність так званого ефекту концентрації та спеціалізації. Тобто приватні підприємці внаслідок різноплановості свого бізнесу не витримали конкуренції з боку іноземних компаній, і тільки об'єднавшись разом, стали визначати загальні напрямки діяльності свого бізнесу.

Для великих промислових підприємств доцільно використовувати саме переваги аутсорсингу в умовах глобалізації, які допоможуть отримати доступ до ресурсів та ринків збуту. Крім непрофільних функцій, таких як маркетинг і збут, логістика, бухгалтерський облік, підприємства мають можливість передати на аутсорсинг частину виробничих функцій пов'язаних з

---

<sup>13</sup> Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С. О. Календжян ; Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. – М. : Дело, 2003. С. 16-18

виробництвом комплектуючих і залишити за собою лише складальну функцію та отримати наступні переваги:

- підвищити якість комплектуючих;
- знизити загальні витрати за рахунок відсутності заготівельного та допоміжного виробництва;
- зменшити адміністративні витрати;
- вивільнити дефіцитне устаткування і висококваліфіковану робочу силу для роботи над ресурсномісткими операціями;
- оптимізувати роботу відділу постачання внаслідок скорочення номенклатури закупаваних виробів та за рахунок закупівлі зібраних у вузли виробів.

В свою чергу середній і малий бізнес може втримати конкурентні позиції за рахунок надання аутсорсингових послуг для крупних підприємств як всередині країни так і за її межами і також долучитися до міжнародної кооперації, зокрема у галузях переробної, легкої промисловості.

Таким чином, українські підприємства за умов розробки продуманої та виваженої маркетингової політики, використання аутсорсингу можуть значно зміцнити власні конкурентні позиції не лише на українському ринку, але й отримати шанс вийти на ринки інших країн світу з високотехнологічною продукцією. Враховуючи наведене, українським підприємствам необхідно скористатися перевагами, що надають СОТ та глобалізація, розміщуючи виробництво у країнах південно-східної Азії, активно використовуючи аутсорсинг, а в «своїх руках» залишати бренд, НДДКР, менеджмент та завершальні стадії виробництва.

### **Висновки**

Використання аутсорсингових схем на вітчизняних підприємствах може значно підвищити ефективність їхньої роботи та відкрити принципово нові можливості для взаємовигідного співробітництва, суттєво посилити їх

конкурентоспроможність в умовах глобального економічного середовища. Зважаючи на істотні ризики, пов'язані з використанням аутсорсингу, подальшої розробки потребують питання оцінки економічної ефективності його впровадження на підприємствах та розробку механізму взаємодії підприємств-замовників і постачальників аутсорсингу.

В рамках запропонованого дослідження авторами було визначено рушійні сили та фактори, що вплинули на розвиток аутсорсингу, історичні етапи розвитку концепції аутсорсингу, обґрунтовано використання аутсорсингової схеми, що дозволить у повній мірі використати потенціал українських підприємств. Таким чином, за рахунок передачі на аутсорсинг більшості допоміжних функцій та виробництво комплектуючих, вітчизняні підприємства можуть зосередити ресурси на складальному виробництві та управлінні нематеріальними активами і таким чином підвищити ефективність власної роботи та здобути конкурентні переваги у боротьбі із закордонними виробниками.

Отже, подальшого дослідження потребує алгоритм забезпечення прийняття управлінського рішення щодо залучення аутсорсингових схем для підвищення ефективності роботи вітчизняних підприємств.

**Гонорар за публікацію статті**

**автори передають у фонд розвитку журналу**

# АУТСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

*Стаття присвячена аналізу основних підходів до визначення поняття „аутсорсинг” та його економічної сутності як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах поглиблення процесів глобалізації економіки. Визначенні напрямки використання аутсорсингу, українськими підприємствами, обґрунтовано двосторонню направленість процесу аутсорсингу.*

**Ключові слова:** аутсорсинг, глобалізація, локалізація, ефективність, процеси інтеграції, конкурентоспроможність, конкуренція.

## OUTSOURCING AS THE TOOL OF INCREASE OF COMPETITIVENESS OF THE DOMESTIC ENTERPRISES IN CONDITIONS OF GLOBALIZATION

### Summary

The article is devoted to the analysis of the basic methods of outsourcing definition for a method of increasing efficiency of business. Main advantages and disadvantages of outsourcing using are formulated. Two-way direction of outsourcing process is proved.

**Keywords:** competition, competitiveness, efficiency of business, integration processes, outsourcing.