

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЮРИДИЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА ЦИВІЛЬНОГО ПРАВА І ПРОЦЕСУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Вишневецька С.В.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА  
ЗА ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ  
«Правознавство»

**Тема: «Правова природа договору аутсорсингу: проблеми та перспективи його  
використання»**

Виконавець: Василенко Вікторія Олегівна

Керівник: д.ю.н., доцент Ямненко Тетяна Михайлівна

**Київ-2020**

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Юридичний факультет

Кафедра цивільного права і процесу

Освітньо-професійної програми «Правознавство»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

С.В. Вишневецька

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

## ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи

Василенко Вікторії Олегівни

1. Тема роботи «Правова природа договору аутсорсингу: проблеми та перспективи його використання»  
затверджена наказом ректора від «20» грудня 2019 р. № 2871/ст.
2. Термін виконання роботи: з 14 жовтня 2019 р. по 29 грудня 2019 р., та з 20 січня 2020 року по 09 лютого 2020 року
3. Вихідні дані роботи: монографічна наукова література, нормативно-правові акти.
4. Зміст пояснювальної записки: поняття «аутсорсингу» та особливості його правового регулювання; загальні положення договору аутсорсингу та його специфічні ознаки; істотні умови та порядок укладення договору аутсорсингу; зміна умов договору аутсорсингу; розірвання договору аутсорсингу; механізм застосування договорів аутсорсингу в сфері бізнесу; перспективи використання договорів аутсорсингу в сфері ІТ.

## 5. Календарний план-графік

№ пор	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Вибрати тему дипломної роботи	до 01.10.2019	виконано
2	Затвердити тему і план роботи у наукового керівника	до 15.10.2019	виконано
3	Визначити статистичну, інформаційну базу дослідження скласти бібліографію	до 26.10.2019	виконано
4	Оформити і обговорити з науковим керівником перший розділ роботи	до 30.11.2019	виконано
5	Оформити і обговорити з науковим керівником другий розділ роботи	до 11.12.2019	виконано
6	Оформити і обговорити з науковим керівником третій розділ роботи	до 21.12.2019	виконано
7	Доопрацювати роботу, оформити її кінцевий варіант	до 26.01.2020	виконано
8	Отримати відгук керівника та рецензію	до 29.01.2020	виконано
9	Підготувати доповідь на захист	до 01.02.2020	виконано

## 6. Консультанти з окремих розділів

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Консультанти з окремих розділів не залучались			

## 7. Дата видачі завдання: 15.10.2019 р.

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ д.ю.н., доц. Ямненко Тетяна Михайлівна  
(підпис)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Василенко Вікторія Олегівна  
(підпис)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної роботи «Правова природа договору аутсорсингу: проблеми та перспективи його використання»: 92 с., 3 табл., 2 рис., 80 бібліографічних посилання використаних джерел.

**АУТСОРСИНГ, ДОГОВІР АУТСОРСИНГУ, АУТСОРСИНГОВІ ПОСЛУГИ.**

**Метою дипломної роботи** є дослідження правової природи договору аутсорсингу як самостійного договору в системі цивільно-правових договорів, порядку його укладення, зміни та розірвання, а також виокремлення проблем та перспектив його використання на практиці в різних сферах.

**Об'єктом дослідження** є правовідносини, які виникають у процесі укладення, зміни та розірвання договору аутсорсингу.

**Предметом дослідження** є договір аутсорсингу в системі цивільно-правових відносин.

**Методами дослідження** є загальні та спеціально-юридичні наукові методи: методи аналізу та синтезу; дедукції; аналогії; конкретно-соціологічних досліджень; статистично-математичний метод, що дав можливість отримати кількісні показники правових явищ; порівняльно-правовий метод; формально-догматичний метод; узагальнення; логіко-юридичний.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у тому, що було визначено поняття та правову природу аутсорсингу та договору аутсорсингу, зокрема, на основі аналізу цивільного та господарського законодавства України, наукових опрацювань зарубіжних та вітчизняних вчених; запропоновано виокремлення видів договору аутсорсингу за різними критеріями розмежування; удосконалено поетапний механізм впровадження аутсорсингових послуг в діяльність компаній; розроблено механізм мінімізації ризиків впровадження аутсорсингу бізнес-процесів в різних сферах, зокрема в сфері ІТ-послуг.

Матеріали дипломної роботи рекомендується використовувати у навчальному процесі та підготовці проектів нормативно-правових актів.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВА ХАРАКТЕРИСТИКА ДОГОВОРУ АУТСОРСИНГУ В СИСТЕМІ ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВИХ ДОГОВОРІВ.....</b>	<b>11</b>
1.1. Поняття «аутсорсингу» та особливості його правового регулювання.....	11
1.2. Загальні положення договору аутсорсингу та його специфічні ознаки.....	21
<b>РОЗДІЛ 2. УКЛАДЕННЯ, ЗМІНА ТА РОЗІРВАННЯ ДОГОВОРУ АУТСОРСИНГУ.....</b>	<b>34</b>
2.1. Істотні умови та порядок укладення договору аутсорсингу.....	34
2.2. Зміна умов договору аутсорсингу.....	42
2.3. Розірвання договору аутсорсингу.....	50
<b>РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ДОГОВОРУ АУТСОРСИНГУ В ОКРЕМИХ СФЕРАХ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ.....</b>	<b>57</b>
3.1. Механізм застосування договорів аутсорсингу в сфері бізнесу.....	57
3.2. Перспективи використання договорів аутсорсингу в сфері ІТ.....	69
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>81</b>
<b>СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ...85</b>	<b>85</b>

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

**ЦК** – Цивільний кодекс

**ГК** – Господарський кодекс

**ВРО** – Business Process Outsourcing (аутсорсинг бізнес-процесів)

**п.** – пункт

**т. д.** – так далі

**ст.** – стаття

**ін.** – інше

**ІТ** – Information Technologies (інформаційні технології)

## ВСТУП

*Актуальність теми* зумовлюється потребами суспільства законодавчого врегулювання відносин, які вже успішно функціонують на сьогоднішній день. Крім того, вона розглядає аспекти застосування договору аутсорсингу, які не були досліджені в повній мірі, а також допомагає згрупувати та проаналізувати окремі факти стосовно цього виду договору цивільного права.

Зважаючи на те, що коло договірних відносин постійно розширюється з розвитком суспільних відносин та економіки, законодавство України стає не в змозі охопити та врегулювати всі правовідносини, які виникають.

Враховуючи неможливість моментального законодавчого закріплення та врегулювання відносин між суб'єктами цивільного права, Цивільний кодекс України забезпечує можливість укладення договорів, які не передбачені актами цивільного законодавства України. Принцип свободи договору, який став одним із основоположних принципів цивільного права і проявляється у вільній можливості сторонами укладати договори, обирати контрагента, визначати умови договору, враховуючи вимоги Цивільного кодексу України, актів цивільного законодавства, звичаїв ділового обороту, вимог добросовісності, розумності та справедливості. Саме проявом принципу свободи договору став і договір аутсорсингу.

На сьогоднішній день для того, щоб мати успішний та розвинений бізнес, в умовах світової фінансово-економічної кризи, виникає необхідність делегування другорядних функцій з метою зосередження своїх сил на основній сфері діяльності компанії та істотного зниження витрат. Аутсорсинг допомагає підприємству посилити свої конкурентні переваги та є одним із потужних інструментів для підвищення ефективності роботи компаній у розвинених країнах світу.

Не дивлячись на успіхи укладення договорів аутсорсингу в різних країнах світу, українські підприємства та установи різних форм власності все ще мають побоювання для впровадження такого явища як аутсорсингу у свою діяльність через недостатню розвиненість ринку аутсорсингу в нашій країні, відсутність законодавчо

закріпленого визначення договору аутсорсингу, його істотних умов, порядку укладення, внесення змін та розірвання, прав та обов'язків сторін.

Зарубіжні, вітчизняні вчені та науковці також не мають єдиної точки зору стосовно цих тем, що викликає ще більше питань для застосування договору аутсорсингу на практиці. Тому для забезпечення вдалого та перспективного застосування договору аутсорсингу в діяльність компаній різних масштабів в нашій країні, необхідно провести ґрунтовну аналітичну та порівняльно-правову роботу для того, щоб оцінити можливі ризики, очікувані результати, наслідки делегування функцій підприємства в довгостроковій перспективі, враховуючи досвід функціонування договору аутсорсингу в найбільш розвинутих країнах, уникаючи їх помилки та поглинаючи досвід.

*Метою дипломної роботи* є дослідження правової природи договору аутсорсингу як самостійного договору в системі цивільно-правових договорів, порядку його укладення, зміни та розірвання, а також виокремлення проблем та перспектив його використання на практиці в різних сферах.

В процесі дослідження та досягнення мети наукової роботи, необхідно вирішити наступні *завдання*:

- 1) Проаналізувати поняття «аутсорсингу» з різних точок зору, ґрунтуючись на здобутках вітчизняних та зарубіжних науковців.
- 2) Розглянути поняття договору аутсорсингу, визначити його місце в системі договорів цивільного права, дати загальну характеристику цьому договору.
- 3) Виокремити загальні положення договору аутсорсингу та його специфічні ознаки, що відрізняють від інших договорів цивільного та господарського права.
- 4) Дослідити істотні умови, порядок укладення, зміни та розірвання договору аутсорсингу згідно з чинним законодавством України.
- 5) З'ясувати основні переваги та недоліки застосування договору аутсорсингу в різних сферах діяльності, зазначити можливі ризики та прогнози розвитку.
- 6) Розкрити механізм застосування договору аутсорсингу в сфері бізнесу.



7) Визначити перспективи використання договору аутсорсингу в сфері ІТ.

Об'єктом дослідження є правовідносини, які виникають у процесі укладення, зміни та розірвання договору аутсорсингу.

*Предметом дослідження* є договір аутсорсингу в системі цивільно-правових відносин.

Для досягнення поставленої мети у роботі використовувалися як загальнонаукові, так і спеціально-юридичні *методи дослідження*:

- Методи аналізу та синтезу, за допомогою яких був досліджений договір аутсорсингу та всі його складові;

- Методи дедукції, через який вдалося дізнатися про договір аутсорсингу на основі загальних знань цивільного законодавства;

- Метод аналогії, завдяки якому договір аутсорсингу був порівняний з іншими договорами цивільно-правової системи;

- Метод конкретно-соціологічних досліджень, який допоміг відібрати необхідну інформацію серед нормативно-правових актів, матеріалів опитувань та зробити певні висновки, узагальнення;

- Статистично-математичний метод, що дав можливість отримати кількісні показники правових явищ, наприклад таких як динаміка розвитку аутсорсингових послуг в певний період;

- Порівняльно-правовий метод, за результатами якого було визначено специфічні ознаки саме договору аутсорсингу, його схожість та відмінність від інших договорів;

- Формально-догматичний метод, який визначив істотні ознаки, поняття договору аутсорсингу та допоміг зробити аналіз чинного законодавства України;

- Метод узагальнення, за допомогою якого відомі одиничні факти та дослідження вдалося перетворити в характеристику договору, що регулює делегування функцій підприємства замовника до аутсорсера.

- Логіко-юридичний, за допомогою якого вдалося виокремити логічні засоби і способи появи договору аутсорсингу.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у тому, що було визначено поняття та правову природу аутсорсингу та договору аутсорсингу, зокрема, на основі аналізу цивільного та господарського законодавства України, наукових опрацювань зарубіжних та вітчизняних вчених; запропоновано виокремлення видів договору аутсорсингу за різними критеріями розмежування; з'ясовано умови укладення, зміни та розірвання договору аутсорсингу; було охарактеризовано основні ризики, переваги та недоліки договору аутсорсингу в окремих сферах його застосування; удосконалено поетапний механізм впровадження аутсорсингових послуг в діяльність компаній; розроблено механізм мінімізації ризиків впровадження аутсорсингу бізнес-процесів в різних сферах, зокрема в сфері ІТ-послуг.

Практичне значення одержаних результатів стануть у нагоді для подальшого вивчення правової природи договору аутсорсингу та його правової характеристики, для удосконалення, усунення прогалин та реформування чинного цивільного законодавства України. Матеріали можуть використовуватись лекторами та студентами при вивченні галузі цивільного права.

Інформаційним підґрунтям для дослідження правової природи договору аутсорсингу послужили роботи вчених правознавців та науковців Безручук С. Л., Немченко С. С., Мигалюк Л. В., Резніченко С. В., Горшеніної Ю. В., Харитонова Є. О., Вавженчук С. Я., Ямненко Т. М., Оніщенко О. В. та інших. А також монографії, дисертації, наукові статті вітчизняних та зарубіжних науковців тощо.

**Публікації отриманих результатів.** Основні теоретичні положення магістерської роботи знайшли своє відображення у статті наукового видання Правового журналу «Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія «Юридичний вісник. Повітряне і космічне право».

# РОЗДІЛ 1

## ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВА ХАРАКТЕРИСТИКА ДОГОВОРУ АУТСОРСИНГУ В СИСТЕМІ ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВИХ ДОГОВОРІВ

### 1.1. Поняття «аутсорсингу» та особливості його правового регулювання

На сьогоднішній день цивільне договірне право включає в себе безліч різноманітних правочинів, які регулюють велику кількість цивільних правовідносин. Сутність цивільно-правового регулювання проявляється у забезпеченні вільному суб'єкту цивільного права вільного простору без свавільного втручання, в межах якого він може реалізувати свої інтереси. Принцип диспозитивності забезпечує можливість реалізації волі суб'єкта. Свобода договору являється не тільки засадою договірних зобов'язань та приватного права, але є й важливою ознакою та умовою існування ринкової економіки [1]. Саме принципи свободи та диспозитивності стали фундаментом для появи нових видів договорів, які в своєму змісті мають елементи вже існуючих договорів, що регулюють відомі всім відносини новим шляхом, або, навіть стають регулятором нових договірних правовідносин. Саме до таких договорів слід відносити і договір аутсорсингу.

Однак, для того, щоб зрозуміти сутність договору аутсорсингу, надати йому чітке визначення та виокремити особливості його правового регулювання, необхідно, перш за все, надати дефініцію терміну «аутсорсинг» та з'ясувати природу його походження.

Для аналізу явища аутсорсингу необхідно розуміти, що напрямок діяльності певної установи чи організації залежить від вибору між виробництвом та купівлею, що є дуже важливим для становлення їх конкурентоспроможності. Останнім часом, у зв'язку з розвитком світової конкуренції, тенденцією зниження витрат та фокусуванням організацій на основних видах діяльності усе більше сучасних компаній стали дивитися на проблему вибору та змагальності під іншим кутом зору

[2, с. 10]. Вони зосереджуються на пошуку зовнішніх постачальників тих товарів та послуг, котрі раніше вироблялися фірмою самостійно власними силами.

Державні та приватні підприємства намагаються скоротити розмір своєї компанії до того рівня, який легко буде контролювати власними силами. Вони прагнуть досягти можливого мінімуму штату працівників і сконцентрувати свою увагу в напрямку, який є специфікою та метою створення певної компанії, щоб отримати максимум прибутку та розвитку. Іншими словами, впроваджується принцип «зовнішнього постачання» до певних функцій, які необхідні для повноцінного функціонування тієї чи іншої фірми.

Головним спонукаючим фактором застосування вищезазначеного принципу щодо залучення сторонньої робочої сили є потреба в покращенні рівня обслуговування, зниженні витрат, підвищенні якості специфічної діяльності конкретного підприємства, зниженні можливих ризиків та, як наслідок, зростання прибутку.

Використовуючи послуги зовнішнього постачання, компанія може значно мінімізувати витрати, наприклад завдяки: спрощенню процесу виробничо-господарської діяльності, зменшенню кількості функцій, які потребують одночасного виконання, зосередженню уваги на основних видах діяльності.

Сьогодні одне й те саме підприємство не може одночасно бути лідером і у виробництві, і в логістиці, і в технологіях, і в маркетингу, і в інформаційних системах. Тому, передавши виконання певних функцій іншій компанії, керівники підприємства спроможні скоротити витрати на утримання обладнання та оплату праці штатних працівників, що виконували ці функції.

Аутсорсинг (outsourcing) з англійської мови перекладається як «передача», «підряд», «зовнішній підряд», «укладання договору підряду з зовнішніми компаніями». Розвиток конкуренції в двадцятому столітті, як переважного стимулу глобалізації економіки, її стрибок на початку двадцять першого сторіччя на зовсім новий рівень, разом з ланкою інших чинників, стали причиною появи нової концепції управління бізнесом – аутсорсингу.

Історією свого виникнення аутсорсинг зобов'язаний року, коли Альфреду Слоуну, який керував компанією General Motors починаючи з 1921 року, коли економічний крах почав загрожувати компанії. Він розробив проект, на реалізацію якого в нього пішло близько 15 років. Інновацією та врятуванням компанії Слоуна стала концепція аутсорсингу, яку він застосував ще до того, як про неї з'явилися згадки в науковій літературі. Керівник компанії General Motors безпосередньо став засновником двох напрямків діяльності керівника: організації систем управління компаніями та організації виробництва [3, с. 10].

Аутсорсинг називають наймасштабнішим відкриттям бізнесу за останні десятиліття, оскільки тільки з кінця вісімдесятих років двадцятого століття це поняття увійшло в практику бізнесу і отримало широке розповсюдження.

Об'єм фінансування ринку аутсорсингових послуг станом на 2017 рік за даними міжнародної консалтингової фірми TPI Information Services Group та опитування Global Sourcing and As-a-Service Market Insights 2017 становив 88,9 мільярдів доларів США [4].

У своєму підручнику “The handbook of global outsourcing and offshoring” професори Ілан Ошрі, Юлія Котлярська та Леслі П. Вілкокс виділяють сорсинг, як дію за допомогою якої робота передається або делегується зовнішньому або внутрішньому суб'єкту господарювання, який фізично може знаходитися де завгодно. Сорсинг охоплює різні інсорсингові (провадження бізнес процесів та роботи на первинному підприємстві) та аутсорсингові схеми, такі як офшорний аутсорсинг, утримуючий офшоринг, ніаршоринг та оншоринг. Натомість аутсорсинг визначається як заключення договору зі сторонньою компанією або надавачем послуг для управління та завершення певного об'єму роботи за визначений проміжок часу, за установлену ціну, дотримуючись при цьому певного рівня обслуговування [5, с. 4].

Як і будь-який новий термін, аутсорсинг не має чіткого визначення з окремо окресленими межами й чіткими ознаками. Фактично поняття «аутсорсинг» використовують як узагальнююче для багатьох видів діяльності підприємства щодо

винесення певних операцій, дій та функцій за межі підрозділу або організації загалом.

Єдине визначення аутсорсингу міститься в розділі 4 Національного класифікатора України «Класифікація видів економічної діяльності» ДК 009:2010, відповідно до якого «аутсорсинг» - це угода, згідно з якою замовник доручає підряднику виконати певні завдання, зокрема, частину виробничого процесу або повний виробничий процес, надання послуг щодо підбирання персоналу допоміжні функції [6].

Вітчизняні науковці також багато розмірковують з приводу визначення поняття аутсорсингу та сформулювали досить багато правових позицій щодо цього явища. Одним із найбільш цитованих у вітчизняних наукових працях із проблем аутсорсингу визначенням є те, що це явище, яке полягає в «реалізації окремих функцій або бізнес-процесів зовнішньою організацією, яка володіє необхідними для цього ресурсами, на основі довгострокової угоди» [7]

Схожим до попереднього є визначення науковців Львівської політехніки А. Г. Загороднього та Г. О. Партин: аутсорсинг – це передача деяких дій та функцій провайдерам або постачальникам у випадку, коли останні спроможні гарантувати потрібні параметри якості й результативності виконання з можливістю передавання також і частини працівників підприємства замовника [8, с. 88].

Дж. Кросс робить висновок, що, установивши конкретні цілі та визначившись із формою аутсорсингу, підприємство фактично таким чином формує індивідуальну стратегію управління з елементами аутсорсингу. Відповідно, аутсорсинг є нічим іншим як діловою або корпоративною стратегією діяльності підприємства, оскільки вимагає від керівництва реструктуризацію більшості внутрішньокорпоративних процесів і встановлення тісних коопераційних відносин з аутсорсерами [9].

Вітчизняні науковці підтримують стратегічну спрямованість аутсорсингу як інструмента підвищення рівня конкурентоспроможності організації через фокусування її діяльності на ключових компетенціях, завданнях, функціях та / або бізнес-процесах [10, с. 115]. При цьому бізнес-процес являє собою взаємоузгодження операцій і функцій, спрямованих на реалізацію певного завдання

чи досягнення цілі. Схожим є таке визначення: аутсорсинг – це управлінська стратегія підприємства, яка передбачає оптимізування діяльності за допомогою фокусування на основних стратегічних бізнес-перевагах обраної моделі та передавання вторинних функцій професійним спеціалізованим у конкретних сферах компаніям [11].

Також зазначають, що аутсорсинг спрямований на підвищення виробничої ефективності фірми за допомогою скорочення витрат, формування гнучкості для адаптування до динамічного середовища, забезпечення належної якості продуктам, уникнення або зниження рівня ризиків [12].

Дослідження промислових підприємств показало, що аутсорсинг – це спосіб розвитку та вдосконалення коопераційних виробничих відносин між суб'єктами в ринкових умовах [13].

Дж. Хейвуд зазначає, що аутсорсинг – це «перенесення окремих організаційних підрозділів чи відділів організації із пов'язаними активами до провайдера послуг, із зазначенням в аутсорсинговій угоді термінів та ціни виконання угоди» [14, с. 40].

До цікавого висновку доходить С. Календжян, який зазначає, що аутсорсинг є інструментом виконання на довготерміновий період організаційно-управлінських завдань і функцій із комплексом потрібних ресурсів зовнішнім виконавцям, які спроможні реалізувати такі завдання результативніше, тобто аутсорсинг передбачає надання провайдеру не лише повноважень, але й відповідальності за виробництво певних товарів і надання певних видів послуг компаніям-партнерам по бізнесу [15].

У свою чергу Безручук С. Л. та Лайчук С. М. стверджують, що під аутсорсингом слід розуміти передачу деяких непрофільних функцій спеціалізованій компанії. Концепція використання подібних послуг базується на зосередженні підприємства на ключовій діяльності, що приносить найвищі доходи, при одночасній передачі певних функцій (видів діяльності) назовні, яка, у свою чергу, ґрунтується на переконанні про те, що спеціалізовані фірми роблять це краще і дешевше (тобто якісніше і при нижчих затратах) [16].

Чмут А. В. визначив аутсорсинг відразу в трьох напрямках: 1) як процес перенесення/передачі внутрішніх функцій або бізнес-процесів сторонньому виконавцеві; 2) як процес придбання ресурсів і послуг, які забезпечують функціонування основної діяльності, у зовнішніх контрагентів; 3) як сучасну методологію/стратегію організації бізнесу, в основу якої покладено рішення щодо реструктуризації бізнес-моделі компанії [17, с. 118].

Таким чином, узагальнюючи всі вищенаведені визначення вітчизняних та зарубіжних вчених та науковців, можна надати наступне визначення поняттю: аутсорсинг – це передача однією компанією іншій компанії деяких внутрішніх бізнес-процесів з метою їх більш швидкого та ефективного виконання на визначений строк, за певну заздалегідь визначену ціну та з певним переліком послуг, які зовнішня компанія має надати.

Проаналізувавши визначення аутсорсингу з різних кутів, слід визначити поняття договору аутсорсингу, для подальшого виокремлення особливостей його правового регулювання.

Нажаль, не дивлячись на безліч наукових статей на тему аутсорсингу та багатоманітність його визначень, його правове врегулювання є недостатньо розробленим на сьогоднішній день.

Цивільний кодекс України та Господарських кодекс України, які є чинними на момент написання наукової роботи, не містять такого виду договору, як договір аутсорсингу. Однак, правовідносини, які складають зміст договору аутсорсингу, певним чином врегульовуються законодавством України.

Згідно з пунктом 3 статті 3 ЦК України, свобода договору є однією із загальних засад цивільного законодавства. [18] Саме свобода договору вказує на диспозитивну природу норм права, тобто на свободу вибору поведінки учасникам цивільних правовідносин, а також дозволяє сторонам регульованих відносин самим визначати права й обов'язки в окремих випадках. Принцип свободи дозволяє сторонам цивільних правовідносин самостійно вибирати вид, форму оформлення правовідносин та ін.



Складові вищезазначеного принципу відображаються і в ст. 627 ЦК України, де законодавець деталізує поняття свободи договору і зазначає, що в укладенні договору сторони є вільними, також вони є такими у виборі контрагента та визначенні умов договору з урахуванням вимог ЦК України, інших актів цивільного законодавства, звичаїв ділового обороту, вимог розумності та справедливості.

Варто звернути увагу на те, що в ст. 6 ЦК України доволі чітко зазначає межі принципу свободи договору, що виражається в наступних положеннях:

1. Сторони мають право укласти договір, що не передбачається актами цивільного законодавства, однак відповідає загальним засадам цивільного законодавства. Тобто, встановлюється допустимості укладення будь-яких договорів, не передбачених актами цивільного законодавства, однак важливо, щоб вони не мали суперечок із загальними засадами законодавства;

2. сторони мають право врегулювати у договорі, що передбачений актами цивільного законодавства, свої відносини, які не врегульовані цими актами;

3. в договорі сторони можуть відійти від положень актів цивільного законодавства і врегулювати на власний розсуд свої відносини;

4. сторони в договорі не мають права відступу від положень актів цивільного законодавства, якщо в цих актах прямо вказано про це, а також у тому разі, якщо обов'язковість для сторін положень актів цивільного законодавства випливає з їх змісту або із суті відносин між сторонами.

Принцип свободи договору має неабияке значення для кожного з учасників договірних відносин, оскільки сприяє повномірній реалізації їх прав та свобод, однак цікава думка Немченко С. С. щодо того, наскільки складова основа свободи договорів відносна. Людина живе в суспільстві й повинна дотримуватися законів цього суспільства, а свобода одного індивіда не повинна порушувати свободу іншого [19, с. 102].

Стосовно змішаних договорів, то змішані договори можуть поєднувати в собі умови спільні для кількох різних видів договорів та включати нові умови, якщо вони не суперечать вимогам цивільного законодавства.

І саме договір аутсорсингу, який є відображенням принципу диспозитивності та свободи договору, науковці частіше за все відносять до змішаних або непомічених договорів.

Непомічений договір є досить гнучкою конструкцією, але його оформлення та стабільність часто носять непередбачуваний характер, оскільки він є договором, в якому умови, що він вміщує, є досить новими, а тому їх тлумачення може бути різним.

Всі непомічені договори можна поділити на дві групи: перша група згадується в законодавстві через частіше використання на практиці; друга група тих договорів, які взагалі не мають відображення в актах цивільного права.

Зокрема, Мигалюк Л.В. визначає непомічений договір як домовленість сторін, заснована на принципі свободи договору та вільному волевиявленні сторін щодо врегулювання відносин, які виникають з нових не врегульованих законодавством видів діяльності, спрямована на набуття, зміну або припинення цивільних прав та обов'язків для досягнення необхідного результату й усунення недоліків правового регулювання нових правовідносин [20, с. 36-40].

Відповідно, договір аутсорсингу відноситься до першої групи.

Лідовець Р. А. вказує на те, що сторони, укладаючи саме змішаний договір, поєднуючи в ньому елементи різних договорів, очевидно, все ж намагаються досягти якоїсь єдиної мети (певного результату), вони, як правило, пов'язують здійснення своїх прав і обов'язків, передбачених одним з цих договорів, зі здійсненням прав і обов'язків, передбачених іншим договором. [21, с. 8].

У цьому випадку, договір аутсорсингу позиціонує себе як змішаний, оскільки поєднує в собі елементи різних типів договорів з метою передачі-приймання певних процесів.

Деякі вчені дотримуються точки зору стосовно того, що договір аутсорсингу є несамотійним видом (типом) договору, оскільки у нього відсутня видова ознака і він є загальним поняттям, що охоплює різноманітні відомі договори — виконання робіт, надання послуг, а тому під договором аутсорсингу завжди приховується один із договорів, які були вказані вище [22, с. 16].

Існує також думка про господарсько-правову природу договору аутсорсингу А. Згами, яка стверджує, що договором аутсорсингу є зобов'язання суб'єктів господарювання, змістом якого є взаємні права та обов'язки щодо виконання аутсорсером переданих замовником виробничих процесів чи певних функцій для задоволення господарських потреб останнього [23].

Варто також зазначити, що хоча договір аутсорсингу і не виділений поки що в окремий вид, але вже зараз займає важливе місце на перетині цивільного та господарського права, оскільки з його допомогою суб'єкти господарювання врегульовують бізнес-відносини на ринках послуг та робіт.

Говорячи про різноманітність сегментів економіки, де застосовуються зазначені вище договори, слід вказати на те, що аутсорсинг широко використовується на сучасному ринку ІТ послуг. Для індустрії програмного забезпечення характерним стало повноформатне використання сучасними ІТ-компаніями професійних кадрових ресурсів, з інших держав (це явище носить назву ІТ-аутсорсинг). ІТ-аутсорсинг – полягає у використанні інформаційних технологій, зокрема робіт зі створення та супроводження програмних продуктів. Зменшення витрат в даному випадку пов'язується із великою заробітною платою спеціалістів з програмування (та в цілому з вартістю інтелектуальної праці) в країнах з розвинутою економікою. З метою зменшення витрат на утримання ІТ підрозділів доцільно почати відмовлятися від великого штату програмістів та почати передавати частину їх повноважень та роботи іншим стороннім фірмам, в деяких випадках – за кордон (офшорне програмування), що обходиться набагато дешевше.

Таким чином різниця в оплаті праці програмістів, що працюють безпосередньо в компанії та програмістів, що надають послуги на основі договору аутсорсингу в сторонній компанії (поза межами країни) призвело до формування такого нового бізнес напряму як «офшорне програмування». Проте, такі відносини все одно врегульовуються договором аутсорингу, який займає чільне місце в системі цивільного права.

Договір аутсорсингу також застосовується у збройних силах різних країн світу. Із переходом України на контрактну службу не можна обійтися без

підрядників, які будуть виконувати функції, котрі раніше виконували тилові служби Збройних сил України. Сюди можна віднести харчування персоналу, постачання та інші функції, які забезпечують не тільки життєдіяльність армії, а й обороноздатність країни.

До аутсорсингу вдаються і на рівні окремих банківських процесів: багатоканальне обслуговування й взаємодія із клієнтами, рахівництво, оплата й страхування життя персоналу, іпотечне кредитування та ін.

Таким чином, підсумовуючи думки та роботи різних науковців, можна виокремити найбільш універсальне визначення договору аутсорсингу, яке охоплює всі особливості цього правового явища.

Договір аутсорсингу – це договір за яким одна сторона (замовник) делегує або зобов'язується делегувати на певний період часу свої повноваження з виконання певних функцій, видів діяльності або бізнес-процесів іншій сторонній компанії (аутсорсеру), яка має для цього необхідний кваліфікований персонал або має можливість більш кваліфіковано поставляти необхідні ресурси, а аутсорсер зобов'язується за плату надавати відповідні послуги протягом певного часу (виробничі, сервісні, фінансові, інформаційні, технологічні, організаційні, фінансово-економічні, маркетингові тощо).

Він покликаний врегулювати сучасні економічні потреби ІТ-компаній, військових формувань, банківських організацій та інших установ, що прагнуть зменшити свої витрати на виробництво за рахунок залучення сторонніх постачальників та збільшити ефективність внутрішніх бізнес-процесів компанії і проектів за рахунок делегування повноважень та розподілення роботи.

Такі правочини на сьогоднішній день відносяться до змішаних договорів та включають у свій зміст елементи інших договорів більш детально врегульованих цивільним законодавством. Вони є новими для цивільного права та поки що не мають чіткого регулювання на законодавчому рівні, а отже мають укладатися з урахуванням загальних принципів цивільного права, таких як принцип диспозитивності, принцип свободи договору та інших.

Необхідно відмітити, що, хоча сторонами у договорі аутсорсингу традиційно повинні бути суб'єкти господарювання, сам договір аутсорсингу підпадає під регулювання ст. 1 ЦК України, оскільки носить диспозитивний характер, базується на принципі свободи договору та загальних положеннях зобов'язального і договірної права. Отже ці неточності та недопрацювання є стимулом для подальшої роботи законотворців для врегулювання даних правовідносин.

## **1.2. Загальні положення договору аутсорсингу та його специфічні ознаки**

Виокремлення специфічних ознак та загальних положень договору аутсорсингу є необхідним етапом у дослідженні та складанні цивільно-правової характеристики договору аутсорсингу в системі цивільно-правових договорів. Для з'ясування положень договору, необхідно також виокремити існуючі класифікації вищезазначеного договору, оскільки саме від сфери діяльності, в якій він укладається, буде залежати й зміст договору аутсорсингу.

На жаль, на сьогодні не існує чіткого критерію відмежування договору аутсорсингу від інших договорів цивільного права, а також немає чітко виокремлених ознак, за якими можна було б диференціювати зазначений договір. Однак, підґрунтям для виділення специфічних ознак договору аутсорсингу можуть слугувати наукові розробки зарубіжних та вітчизняних вчених та науковців.

Наприклад, розглянемо ознаки, які виокремлює Горшеніна Ю. В. для договору аутсорсингу, що дозволяють виокремити його серед інших цивільно-правових договорів:

1. Виконавець послуг приймає на себе зобов'язання щодо виконання функцій, які являються одним з видів діяльності замовника або здійснення яких необхідно для забезпечення функціонування замовника як суб'єкта цивільного обороту; тобто дані види діяльності здійснювались або мали бути здійснюватися замовником самостійно;

2. Договір підписується на довгостроковій основі;

3. Для виконавця виконання функцій, що передає замовник, є основною діяльністю або одним з основних видів, а також основним джерелом прибутку;

4. Виконавець здійснює функції, які покладені на нього замовником, як для даного замовника, так і для інших осіб;

5. Надання послуг за договором аутсорсингу здійснюється «за запитом»: якщо періодичність послуг встановити завчасно неможливо, вони надаються тоді, коли у замовника виникає в них необхідність;

6. Як правило, працівники виконавця, задіяні у виконанні договору, здійснюють свою діяльність в місці знаходження виконавця. Якщо ж послуги надаються в місці знаходження замовника (епізодично або постійно), тоді працівники керуються у своїх діях вказівками виконавця як свого роботодавця, а не замовника. [24, с. 56-63].

Отже, перша ознака дозволяє відмежувати договір аутсорсингу від договорів відплатного надання послуг та договорів підряду, предметом яких є надання послуг (виконання робіт), необхідних юридичній особі в зв'язку з його підприємницькою діяльністю або виконанням соціальних зобов'язань перед своїми працівниками, але вони не пов'язані з існуванням самої юридичної особи, не критичні для його функціонування. Друга та п'ята ознака також відносяться до специфіки договору аутсорсингу в порівнянні з іншими видами відплатного надання послуг.

Третя та четверта риси вказують на внутрішньокорпоративний характер такого договору. Шоста ознака характеризує співвідношення договорів аутсорсингу та аутстафінгу.

Як вже визначалось вище, договір аутсорсингу визначається як договір, за яким одна сторона (замовник) делегує або зобов'язується делегувати на певний період часу свої повноваження з виконання певних функцій, видів діяльності або бізнес-процесів іншій сторонній компанії (аутсорсеру), яка має для цього необхідний персонал або має можливість більш кваліфіковано поставляти необхідні ресурси, а аутсорсер зобов'язується за плату надавати відповідні послуги протягом певного часу (виробничі, сервісні, фінансові, інформаційні, технологічні, організаційні, фінансово-економічні, маркетингові тощо).

Договір аутсорсингу є двостороннім, оскільки учасниками даного правочину є дві сторони, які мають взаємні права та обов'язки – та, яка делегує свої повноваження або бізнес-процеси й та, яка зобов'язується, маючи необхідні для цього можливості, виконувати делеговану роботу або надавати послуги протягом певного часу.

Двосторонність цього правочину є його спільною ознакою, яка також наявна і в договорах про надання послуг та договорах підряду. Така спільність пояснюється тим, що договір аутсорсингу включає в себе елементи вищезгаданих договорів.

Специфіка договору також проявляється і в тому, що договір аутсорсингу є змішаним договором, оскільки він не передбачається чинним законодавством України, а також базується на загальних принципах та засадах цивільного права, поєднує структурні елементи інших договорів. [25, с. 73].

Саме принцип свободи, який є одним із основоположних в цивільному праві України, проявляється у можливості створення змішаних договорів, що змістовно поєднують в себе вже існуючі договори. Змішані договори дають можливість сторонам договору досягти найбільш сприятливих умов його виконання, також максимально чітко відобразити свої права та обов'язки.

У зв'язку з розвитком відносин в правовому полі, модернізацією нашого суспільства, виникають все нові й нові зобов'язання, які не можуть бути врегульовані вже існуючими, в деякій мірі застарілими, договорами цивільного права. З'являються нові, змішані договори, які не можна віднести до жодного з наявних цивільно-правових договорів, внаслідок чого ці договори мають бути нормативно закріплені [26, с. 167]. Саме в такому становищі на даний момент перебуває і договір аутсорсингу.

Наступною ознакою договору аутсорсингу є те, що він є консенсуальним. Це проявляється у тому, що права та обов'язки у сторін виникають з моменту досягнення ними згоди з усіх істотних умов договору, тобто досягається консенсус. Це, зазвичай, виражається у тому, що погоджується перелік послуг, які надаються або перелік робіт, які будуть виконуватися, а також повноваження, які можуть делегуватися сторонній компанії.

Характерною рисою договору аутсорсингу є його відплатність. Вона також є характерною для договорів про надання послуг та договорів підряду, тому, характеризуючи договір аутсорсингу та беручи до уваги його правовий зв'язок із даними правочинами, варто приділити увагу й аналізу цих рис у вищезазначених договірних конструкціях.

За договором аутсорсингу здійснюється певна діяльність на користь замовника, отже ця діяльність має бути оплачена. Оплатність послуги зумовлюється наявністю на це прямої вказівки у визначенні договору про надання послуг. Згідно зі ст. 903 ЦК якщо договором передбачено надання послуг за плату, замовник зобов'язаний оплатити надану йому послугу в розмірі, у строки та в порядку, що встановлені договором. У разі неможливості виконати договір про надання послуг, що виникла не з вини виконавця, замовник зобов'язаний виплатити виконавцеві розумну плату. Якщо неможливість виконати договір виникла з вини замовника, він зобов'язаний виплатити виконавцеві плату в повному обсязі, якщо інше не встановлено договором або законом.

Однак, варто зазначити, що договір про надання послуг може мати і безоплатний характер. [27, с. 471].

Якщо ж мова йде про договори підряду, то замовник також зобов'язаний оплатити виконану роботу. Така оплата відбувається на основі погодженої сторонами ціни роботи, що включає відшкодування витрат підрядника та плату за виконану ним роботу.

Згідно зі ст. 854 ЦК України якщо договором підряду не передбачена попередня оплата виконаної роботи або окремих її етапів, замовник зобов'язаний сплатити підрядникові обумовлену ціну після остаточної здачі роботи за умови, що роботу виконано належним чином і в погоджений строк або, за згодою замовника, – достроково. Підрядник має право вимагати виплати йому авансу лише у випадку та в розмірі, встановлених договором.

Таким чином, якщо в договорі аутсорсингу передбачене виконання певної роботи, до нього можна застосовувати положення ст. 854 ЦК України.



Цікавою є думка Єфименко М. М. стосовно того, що особливості суб'єктного складу договору аутсорсингу виражаються в тому, що сторонами такого правочину можуть бути лише суб'єкти господарювання. І це дійсно є логічним, оскільки передання бізнес-процесів – дії характерні саме для юридичних осіб, які мають певну структуру та мають потребу в делегуванні власних процесів з метою економії коштів та зменшення навантаження на власні виробничі ресурси та фонди.

Контрагент, який передає власні бізнес процеси й повноваження та замовляє послугу або виконання роботи іменується замовником. У свою чергу, сторона, яка зобов'язується виконати роботу або надати відповідну послугу задля реалізації переданих їй на контроль бізнес процесів чи використання делегованих їй повноважень є аутсорсером.

Доволі часто договір аутсорсингу плутають із договором аутстафінгу.

Аутстафінг — це виведення персоналу поза штат компанії. Тобто, працівники оформлюють трудові відносини з так званими компаніями-провайдерами, які потім надають цей персонал в оренду будь-якому іншому підприємству на підставі договору. Компанія-провайдер (аутстафер) бере на себе обов'язок сплатити таким працівникам заробітну плату, відповідні податки та збори, інші обов'язкові платежі, гарантує додержання вимог трудового законодавства щодо таких працівників. Робоче місце таких працівників - підприємство замовника. Однак для компаній-провайдерів діють такі ж правила та законодавчі норми, що й для всіх (такі ж ставки податків, мінімальні розміри заробітної плати, інші гарантії та пільги, які передбачені трудовим законодавством), оскільки щодо працівників компанії-провайдери виступають роботодавцями з усіма наслідками, які виливаються з трудових правовідносин. [28]

Поняття аутстафінгу означає виведення персоналу за межі штату певної компанії. Персонал в подальшому надається в так звану оренду якому-небудь підприємству на підставі договору. Компанія-провайдер, з якою оформлені трудові відносини з працівниками, має певні обов'язки щодо цього штату. Вона має сплачувати працівникам заробітну плату, податки, збори та інші платежі, які передбачаються законодавством України. Характерною відмінністю від договору

аутсорсингу є робоче місце. За договором аутстафінгу ним є підприємство замовника.

Варто звернути увагу і на предмет договору аутсорсингу, оскільки думки вчених щодо нього дещо розбігаються. Так, наприклад, С. Вавженчук предметом договору аутсорсингу визначає дії одного контрагента по відношенню до іншого, проте такі дії не є однорідними, оскільки під ними можуть розумітись не тільки роботи, але й послуги, проте з огляду на норми ЦК України є не зрозумілим, які саме дії має здійснити аутсорсер для виконання функцій замовника з реалізації бізнес процесів [29, с. 177].

Резніченко С. В. пропонує визначити предмет договору аутсорсингу як виконану роботу або безпосередньо саме надання послуг. Робота має бути у формі матеріалізованого предмету, а послуга має властивість бути спожитою під час її надання. Договір аутсорсингу за думкою автора має містити чіткий перелік дій, які мають бути виконані аутсорсером, оскільки в зворотному випадку, аутсорсер їх виконувати не зобов'язаний [30, с. 125].

На думку Згами А. предметом вищезгаданого договору є взаємні права та обов'язки стосовно здійснення аутсорсером покладених на нього замовником певних функцій для забезпечення господарських потреб останнього [31, с. 50].

Зважаючи на відсутність єдиного підходу до наукового визначення предмету договору аутсорсингу та неврегульованість цього питання на законодавчому рівні варто відмітити наступні спільні риси характерні для визначень предмета договору аутсорсингу:

- Предметом договору аутсорсингу можуть бути неоднорідні дії одного контрагента по відношенню до іншого, які знаходять своє втілення у вигляді виконання певної роботи або надання конкретних послуг.

- Предмет договору повинен бути чітко зазначений у змісті правочину в кількісному та якісному вимірі, який укладається між компанією, що замовляє відповідну роботу або послугу та аутсорсером.

- Предмет договору аутсорсингу безпосередньо пов'язаний із делегуванням однією стороною іншій певних повноважень або бізнес процесів з метою їх подальшої виконання та реалізації компанією аутсорсером.

Загальні положення договору аутсорсингу залежать від того, до якого з видів відноситься конкретний договір. Саме підвид договору впливає на змістовну його частину.

В цьому питанні, як і в інших характеристиках договору аутсорсингу, немає законодавчо закріпленого розмежування або усталеної думки, однак, існує багато позицій науковців, які співпадають. Так, зарубіжні науковці вказують, що аутсорсинг має три рівні: тактичний аутсорсинг, стратегічний аутсорсинг та трансформаційний аутсорсинг [32, с. 262.].

Від особливостей об'єктів аутсорсингу, багато науковців виокремлюють наступні підвиди договору аутсорсингу:

1) аутсорсинг в сфері інформаційних технологій (відомий як ІТ-аутсорсинг), сутність якого складається з передачі таких функцій аутсорсеру, як встановлення і супроводження програмних продуктів, комп'ютерне обслуговування, створення різноманітних баз даних, розробка програмного забезпечення тощо;

2) аутсорсинг окремо визначених бізнес-процесів, які є другорядними у діяльності підприємства, наприклад: управління персоналом, маркетинг, ведення бухгалтерського обліку, юридичний консалтинг, клінінгові послуги, охоронні тощо;

3) виробничий аутсорсинг, в тому випадку, коли підприємство передає аутсорсеру всі процеси, які пов'язані з виробництвом певної продукції, або передає якусь ланку із загального кола процесу виробництва. Виробництво такої продукції або її частин, зазвичай, розміщують у країнах, де є дешева робоча сила [33] ;

4) аутстафінг (аутсорсинг персоналу), який включає в себе винаймання для роботи на підприємстві штату працівників без документального оформлення юридичних відносин з ними. Цікаво, що підприємство-провайдер (наприклад, кадрове агентство) набирає працівників в штат, які вже можуть працювати на іншому підприємстві у замовника.

Наступну класифікацію пропонує Соломонов А., де виокремлюються наступні види договорів аутсорсингу, в залежності від обсягу функцій, які передаються аутсорсеру:

1) договір повного аутсорсингу – існує у тому випадку, якщо у розпорядження виконавця передаються трудові ресурси та/або активи підприємства-замовника;

2) договір часткового аутсорсингу – при умові, якщо більша частина задіяних ресурсів залишається підконтрольною підприємству-замовнику;

3) договір спільного аутсорсингу, коли обидві сторони виступають партнерами у комерційній діяльності;

4) договір проміжного аутсорсингу – підприємство-замовник, маючи у своєму штаті висококваліфікованих спеціалістів, тимчасово надає третій особі можливість керувати окремими підрозділами;

5) договір трансформаційного аутсорсингу – підприємство-замовник, не маючи необхідних ресурсів, запрошує виконавця, який повністю виконує весь спектр робіт [34, с. 82].

Руденко О. Н. і Кудінова Є. А. запропонували класифікацію договорів аутсорсингу відповідно до функцій менеджменту, виходячи з визначення аутсорсингу як «технології менеджменту»:

1) функцію планування пропонують реалізувати за рахунок аутсорсингу маркетингу і логістики;

2) функцію організації – за допомогою виробничого аутсорсингу і аутстафінгу;

3) функцію мотивації – аутсорсингу корпоративного харчування та медичного обслуговування;

4) функцію контролю – завдяки ІТ-аутсорсингу [35, с. 42].

На думку, Єщенко І. А. обґрунтування класифікації договорів аутсорсингу повинно ґрунтуватися на базі декількох критеріїв:

1) в залежності від гарантованості досягнення результату:

- на договори, що передбачають досягнення та оплату певного результату, зазначеного у договорі;
- договори, що передбачають оплату діяльності, незалежно від досягнення корисного для замовника результату;

2) від функціонального призначення:

- на договори аутсорсингу в сфері основного виробництва;
- договори аутсорсингу в сфері допоміжного виробництва;
- договори аутсорсингу в сфері управління;
- договори аутсорсингу в сфері послуг;

3) в залежності від конкретних видів діяльності, опосередкованих договором аутсорсингу:

- договори аутсорсингу інформаційних технологій; договори аутсорсингу науково-виробничої діяльності;
- договори аутсорсингу логістичних функцій; договори аутсорсингу функцій управління організацією;
- договори аутсорсингу фінансових та банківських операцій;

4) в залежності від терміну дії:

- разові договори аутсорсингу;
- договори аутсорсингу, що діють протягом зазначеного договором періоду часу;
- безстрокові договори аутсорсингу [36].

У свою чергу Маноїленко О. В. виокремлює наступні критерії класифікації договорів аутсорсингу:

- за відношенням до зовнішнього середовища функціонування компанії;
- за сферою застосування;
- за географічною ознакою;

- за масштабом і формою застосування;
- з погляду формування ланцюжка створення вартості;
- за основним ресурсом аутсорсера;
- за ефективністю виконання фази трансформації бізнесу;
- за частотою виконання [37, с.9].

Якщо подивитися на закордонний досвід, то там використовуються наступні види аутсорсингу, приведені в таблиці 1.1., в залежності від об'єкту аутсорсингу в такому відсотковому співвідношенні [38]:

Таблиця 1.1.

### Види аутсорсингових послуг у відсотковому співвідношенні

Вид аутсорсингу	Частка в загальному обсязі аутсорсингових послуг, %
ІТ-аутсорсинг	34
Фінансовий та бухгалтерський аутсорсинг	13
Аутсорсинг маркетингу і збуту	10
Виробничий аутсорсинг	10
Аутсорсинг персоналу	6
Аутсорсинг обслуговування об'єктів нерухомості	6
Аутсорсинг обслуговування клієнтів	6
Аутсорсинг адміністрування	3
Аутсорсинг логістичних і дистрибуційних послуг	2
Інші види аутсорсингу	10
Разом	100

Таким чином, виходячи із вищенаведених класифікацій, слід зробити висновок про те, що єдина точка зору стосовно вироблення критеріїв класифікації договорів аутсорсингу відсутня.

Проте, варто зазначити, що системні підходи до виділення критеріїв розмежування видів договору аутсорсингу такого вченого як І. А. Єщенко заслуговують окремої уваги, оскільки дають надійне підґрунтя для подальших наукових розробок у цій площині та дають можливість співвідносити класичну концепцію видів аутсорсингу й перенести її в площину права, закріпивши у подальшому на законодавчому рівні.

Отже, беручи до уваги вищезазначене, слід сказати, що договір аутсорсингу є змішаним, непоіменованим, двостороннім, консенсуальним правочином, який носить оплатний характер та включає в себе елементи таких договорів як договір про надання послуг та договір підряду.

Договір аутсорсингу має ряд специфічних характеристик, які допомагають відрізнити його від інших договорів.

Суб'єкти господарювання, а саме компанія-аутсорсер (або провайдер), компанія-замовник (клієнт, користувач), виступають сторонами договору аутсорсингу.

Контрагент, який делегує свої повноваження або бізнес-процеси й стороння компанія (аутсорсер), яка зобов'язується, маючи необхідні для цього можливості, виконувати делеговану роботу або надавати послуги протягом певного часу на платній основі.

Єдиної точки зору серед вітчизняних вчених стосовно поняття предмету договору аутсорсингу також не існує, проте існують характерні риси, які дозволяють його визначити.

На підставі великої кількості вище запропонованих класифікацій слід зробити висновок про те, що договори аутсорсингу бувають дуже різноманітними та виділяються за різними критеріями, починаючи від строку на який вони укладаються і закінчуючи залежністю від сфери, в якій ці договори виконуються.

До найбільш поширених видів договорів слід відносити договори в сферах бізнес-аутсорсингу, провайдингу бізнес-процесів, IT-аутсорсингу, провайдингу сервісів додатків, банківського, бухгалтерського та логістичного аутсорсингу.

Велика кількість напрацювань та класифікацій дає можливість розробити конкретизовану «Загальну схему класифікацій договорів аутсорсингу» що ілюструється на рисунку 1.1., яка дає більш чітке, системне уявлення та розуміння наведених вище поглядів та підходів вітчизняних і зарубіжних вчених, науковців в рамках єдиної системи.

Наявність такого різноманіття класифікацій за різними ознаками стосовно відносин в сфері надання аутсорсингових послуг, слугують підґрунтям для формування нормативно-правової бази, яка б врегульовувала всі питання правовідносин аутсорсингу, надавала б повноцінну класифікацію цьому правовому явищу на підвиди за різними критеріями розмежування та вирішила б всі питання, які виникають наразі у суб'єктів господарювання, що мають на меті скористатися послугами аутсорсера.



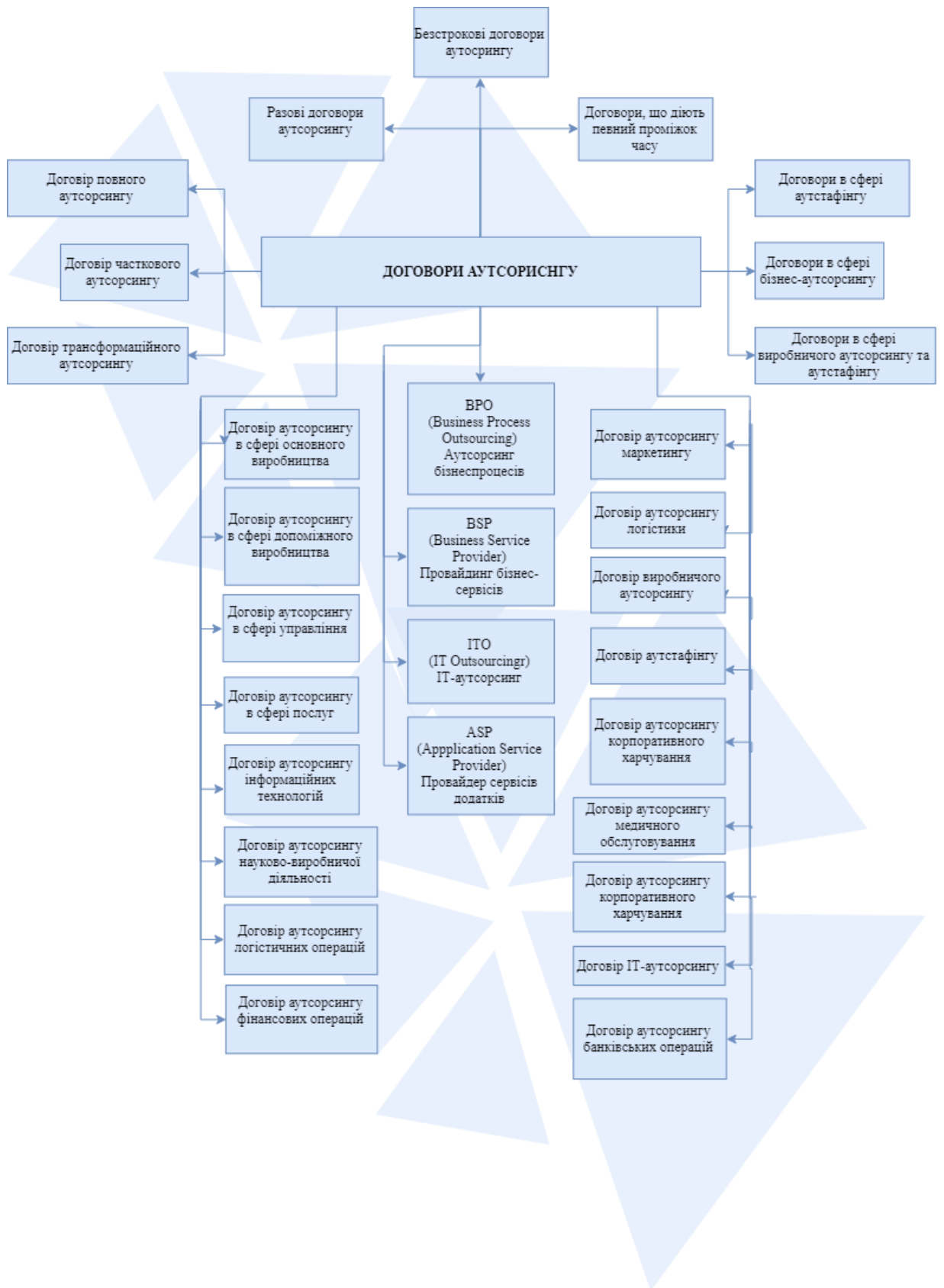


Рис. 1.1. Загальна схема класифікації договорів аутсорсингу

## РОЗДІЛ 2

### УКЛАДЕННЯ, ЗМІНА ТА РОЗІРВАННЯ ДОГОВОРУ АУТСОРСИНГУ

#### 2.1. Істотні умови та порядок укладення договору аутсорсингу

Істотні умови договору є його обов'язковою та невід'ємною частиною, оскільки саме із ними законотворець пов'язує такий юридичний факт, як укладення договору. Для успішного укладення договору аутсорсингу істотні умови мають першочергове значення.

Правова сутність встановлення того чи іншого переліку істотних умов виявляється в тому, щоб створити чітку систему критеріїв, необхідних для характеристики того або іншого договору як договору конкретного виду (типу), що вказується у законі.

Як і з вищерозглянутих питань, тема істотних умов договору аутсорсингу є неоднозначною, оскільки немає законодавчо закріплених та визначених умов укладання вказаного договору. Отже, існує безліч точок зору та думок вчених-цивілістів щодо змістовності істотних умов договору аутсорсингу.

О. С. Іоффе писав, що для визначення всіх істотних умов договору, необхідно, перш за все, визначити специфікацію конкретного договірного зобов'язання. Початком аналізу істотних умов є розбір спеціальних норм, які присвячені договору певного виду [39, с. 28]. Деякі істотні умови визначаються законом завдяки правовому регулюванню ЦК України, а також іншими нормативно-правовими актами, що регулюють певні види договорів чи цивільні правовідносини. Корисною ідеєю вченого є думка про специфіку договірних зобов'язань, тому що особливості договірних зобов'язань, що виникають внаслідок укладення договору аутсорсингу проявляється у різноманітності сфер, у яких цей договір застосовується.

Визначається, що у зв'язку з відсутністю законодавчо закріплених істотних умов укладення договору аутсорсингу та його повноцінного правового

регулювання, до нього будуть застосовуватися загальні положення про договір, які зазначаються у розділі 2 «Загальні положення про договір» ЦК України.

Згідно з ч. 1 ст. 628 ЦК України умови (або пункти), які визначаються на розсуд сторін, погоджуються ними, а також умови, що являються обов'язковими відповідно до чинних актів цивільного законодавства, становлять зміст договору. Стаття 629 ЦК України зазначає, що договір є обов'язковим для виконання його сторонами та, фактично, закріплює взаємні права та обов'язки сторін договору аутсорсингу по відношенню один до одного.

А. А. Лазарєв підтверджує цю думку та зазначає, що коло істотних умов, необхідних для договору, впливає з природи договору, оскільки визначає його специфіку [40, с. 47].

Російський науковець Єщенко І. А. до істотних включає наступний перелік умов:

- про предмет договору аутсорсингу;
- про якість послуг, які надаються замовнику аутсорсером;
- про термін договору;
- про ініціативні умови сторін [41, с. 5].

Думка вченого не знаходить повного погодження його колегами, оскільки якщо із умовами щодо предмету договору аутсорсингу та терміном договору погодитись можна, то щодо якості послуг та ініціативних умов сторін виникають питання.

Спростовує думку І. А. Єщенко В. Г. Олюха, вказуючи, що є необхідність наразі передбачити коло істотних умов, які є дійсно необхідними для укладення певного виду договору [42, с. 232]. Ця ідея є цілком обґрунтованою, оскільки вона відображає значущість істотних умов в договорі, зокрема й в договорі аутсорсингу, вказуючи на їх пріоритетність та обов'язковість по відношенню до інших-факультативних умов.

Розмірковуючи про істотні умови договору аутсорсингу, слід зазначити, що саме на основі укладення предмету договору, який погоджується сторонами при

його укладенні, опосередковуються й інші істотні умови, які визначаються відповідно до характеру господарських відносин, що склалися між суб'єктами з приводу укладення даного договору.

В попередньому підрозділі було проаналізовано особливості, притаманні предмету договору аутсорсингу. Для визначення предмету договору, як істотної умови, необхідно більш детально розглянути позиції вчених-науковців щодо цього питання.

З позиції Шиткіної І. С., предмет договору аутсорсингу розуміється як надання однією компанією групи спеціалістів певного необхідного профілю та кваліфікації іншій компанії-замовнику з метою виконання визначених договором функцій компанії-замовника. Автор зазначає, що необхідно відрізнити договір аутсорсингу від договору про надання взаємних функцій. Ця позиція пов'язана з тим, що при укладенні договору аутсорсингу компанія-виконавець надає замовнику лише кваліфікований персонал з метою виконання певної функції для підприємства-замовника та не бере на себе зобов'язання надати послугу. Так, основним обов'язком виконавця, згідно із суттю договору аутсорсингу, є надання визначеної кількості кваліфікованого персоналу, який відповідає вимогам замовника відповідно до договору [43, с. 99].

Цілковито погодитися із даною точкою зору не можна, оскільки таке бачення договору аутсорсингу характеризує лише один із його підвидів – договір аутстафінгу. У таких договорах персонал безпосередньо надається замовнику, хоча і залишається в трудових відносинах із аутсорсером. Проте, у договорах аутсорсингу загалом використовується структура відносин у якій замовник безпосередньо не взаємодіє із персоналом, а лише контактує із компанією-аутсорсером [44, с. 20].

Г. А. Корнійчук притримується іншої позиції, яка виражається в тому, що предметом договору аутсорсингу є передання непрофільних галузей діяльності, а також функцій замовника сторонній компанії, яка професійно виконуватиме ці функції та спеціалізується саме на їх виконанні [45, с. 37]. Цей підхід є більш вдалим за попередній, оскільки є більш універсальним, охоплює більше відносин,

які складаються під час укладення відносин аутсорсингу та співвідносяться з поняттям договору аутсорсингу.

Оскільки договорі аутсорсингу носить відплатний характер, наступною істотною умовою даного договору є ціна. Так, за те, що компанія-аутсорсер виконує делеговані їй функції та повноваження, компанія-замовник зобов'язана оплатити надані їй послуги або надати зустрічні послуги, якщо договором аутсорсингу передбачено співробітництво між сторонами та можливість надання послуг обома сторонами. У тому випадку, якщо ціна не встановлена, необхідно керуватися у своїй діяльності загальними нормами ЦК України та ГК України.

Саме за домовленістю сторін, відповідно до ст. 632 ЦК України, встановлюється ціна. У встановлених законом випадках, застосовуються ціни (тарифи або ставки тощо), які встановлюються або регулюються уповноваженими органами державної влади або органами місцевого самоврядування. Зміна ціни після укладення договору допускається лише у випадках і на умовах, встановлених договором або законом. Зміна ціни в договорі після його виконання не допускається.

Якщо виникає ситуація, коли ціна в договорі не встановлена і не може бути визначена виходячи з умов договору аутсорсингу, тоді вона визначається виходячи з загальноприйнятих цін, що склалися на аналогічні товари, роботи чи послуги на момент укладення договору аутсорсингу.

На роботу, яку виконує аутсорсер або на послуги, які він надає, ціну встановлює сам аутсорсер самостійно, що знаходить своє відображення при укладенні договору аутсорсингу. Крім того, в договорі можуть бути передбачені спеціальні виплати аутсорсеру, пов'язані з унікальністю роботи та підвищеною складністю.

Наступною істотною умовою договору аутсорсингу є строк. Це, по-перше, строк на який укладається договір, а по-друге, строк, протягом якого аутсорсер або персонал аутсорсера (у випадку укладення договору аутстафінгу) буде виконувати делеговані йому замовником функції. ГК України, а саме стаття 180 визначає, що строком дії договору є час, впродовж якого існують господарські зобов'язання сторін, що виникли на основі цього договору. Майже ідентично визначає строк і ЦК

України, а саме стаття 631, вказуючи, що строком дії договору є час, протягом якого сторони можуть здійснити свої права та виконати свої обов'язки відповідно до договору. Стосовно строку, як істотної умови договору аутсорсингу, слід також застосувати положення про договори підряду та надання послуг.

Згідно з ч. 2 ст. 638 ЦК України, істотні умови договору – умови стосовно предмету договору, умови, які визначаються законом як істотні або які є необхідними для договорів конкретного виду, а також усі умови, щодо яких має бути досягнуто згоду за заявою хоча б однієї із сторін. Проте, відповідно до ст. 180 ГК України, при укладенні господарського договору сторони повинні обов'язково погодити предмет, ціну і строк договору [46].

Відповідно до ст. 631 ЦК України, строк – це час, протягом якого сторони договору можуть здійснити свої права та виконати свої обов'язки. З моменту укладення договору, він набуває чинності. Якщо до моменту укладення договору між сторонами виникли правовідносини, вони можуть встановити, що умови договору застосовуються і на цей проміжок часу також. При порушенні договору під час його дії сторонами, для них настає відповідальність, навіть у випадку закінчення строку договору.

Момент укладення договору аутсорсингу є моментом виникнення прав та обов'язків у сторін договору. Через те, що відсутній законодавчо закріплений порядок укладення договору, необхідно застосовувати до нього загальні положення ЦК України та ГК України.

Договір аутсорсингу укладається шляхом оферти (пропозиції однієї сторони укласти договір) і акцепту (прийняття пропозиції другою стороною). В. І. Синайський додає до цього ще й третій елемент, необхідний для укладення договору, — покриття оферти акцептом [47, с. 310].

Стаття 640 ЦК України закріплює, що договір є укладеним з моменту одержання особою, яка направила пропозицію укласти договір, відповіді про прийняття цієї пропозиції. Якщо договором передбачено передачу майна або вчинення певної дії, тоді договір вважається укладеним з моменту передачі такого

майна або вчинення необхідної дії. Ті договори, що підлягають нотаріальному посвідченню, вважаються укладеними з моменту вчинення такої дії.

Оферту, тобто пропозицію укласти договір, може зробити кожна із сторін договору. Ця пропозиція має лиш містити в собі істотні умови договору і виражати намір особи, яка її зробила, вважати себе зобов'язаною у разі її прийняття. Також, оферта може бути відкликана до моменту або в момент одержання її адресатом. Якщо адресат одержав вищевказану пропозицію, то вона вже не може бути відкликана протягом строку для відповіді, якщо інших умов не вказано в самій пропозиції або не впливає із суті чи обставин, за яких вона була зроблена.

Згідно із ст. 642 ЦК України, акцепт про прийняття пропозиції укласти договір має бути повним і безумовним. У тому випадку, якщо суб'єкт, який отримав оферту, в межах дії строку для його відповіді, вчинив таку дію, яка вказана у пропозиції договору (наприклад, надав послуги або виконав роботу, сплатив відповідну суму грошей тощо), яка проявляє його прагнення укласти договір, тоді ця дія є формою прийняття пропозиції, якщо інше не вказано в договорі або не встановлено законодавством.

Суб'єкт, який прийняв оферту, може відкликати свою відповідь про її прийняття у тому випадку, коли він повідомить про це особу, яка зробила пропозицію укласти договір, до моменту або в момент отримання нею відповіді стосовно прийняття оферти. Але варто зазначити, що вказані норми в даному випадку вступають у колізію з нормами статті 181 ГК України, в якій передбачено укладання договору в письмовій формі та врегулювання відносин між суб'єктами господарювання за допомогою протоколу розбіжностей. Дане протиріччя виникає у зв'язку із законодавчою не урегульованістю місця договору аутсорсингу серед інших договорів.

Із вищезазначеного витікає, що форма договору аутсорсингу також потребує більш чіткого нормативного закріплення. За його відсутності форма договору аутсорсингу регулюється загальними положеннями ЦК України про договори та правочини й нормами ГК України, що приводить до таких колізій та прогалин.

Відповідно до статті 639 ЦК України, укладення договору допускається в будь-якій формі, якщо конкретні вимоги не встановлюються законодавством щодо певного виду договору. У тому випадку, якщо сторони домовилися укласти договір у визначеній формі, договір вважається укладеним з моменту досягнення цієї форми. Якщо договір укладається за допомогою інформаційно – телекомунікаційних систем, він вважається укладеним у письмовій формі. З моменту підписання сторонами договір вважається укладеним, коли сторони домовлялися про письмову форму договору, навіть якщо цього не потребує закон. З моменту нотаріального посвідчення договір є укладений, якщо сторони домовились про таку умову.

Згідно зі ст. 205 ЦК України, правочин може здійснюватися як в усній, так і в письмовій (електронній) формі. Сторони можуть обирати форму договору на власний розсуд, тільки у випадку, якщо обов'язкової форми не встановлено законом щодо конкретного виду договору.

Стаття 208 ЦК України надає перелік договорів, які мають обов'язкову письмову форму. До них відносяться:

- 1) договори між юридичними особами;
- 2) правочини між юридичними та фізичними особами, окрім тих випадків, коли правочини повністю виконуються сторонами у момент вчинення цього правочину;
- 3) правочини між фізичними особами на таку суму, що у двадцять і більше разів перевищує розмір неоподаткованого мінімуму доходів громадян, окрім тих випадків, коли правочини повністю виконуються сторонами у момент вчинення цього правочину;
- 4) інші договори, щодо яких законодавством встановлюється письмова форма.

Договір аутсорсингу необхідно заключати в письмовій формі, оскільки він підпадає під дію пунктів 1 та 4 ст. 208 ЦК України. Це твердження співвідноситься також із нормою статті 181 ГК України, відповідно до якої господарський договір за загальним правилом повинен викладатися у формі єдиного документа, що



підписується сторонами. Однак є можливість укласти господарський договір у спрощеному порядку, який проявляється у обміні листами, телеграмами, телефонограмами, факсограмами, а також шляхом підтвердження прийняття до виконання замовлень, якщо законом не встановлено спеціальних вимог стосовно форми та порядку укладення даного виду договору.

Правочини, що укладаються у письмовій формі мають певні вимоги. Ці вимоги визначаються у ст. 207 ЦК України і застосовуються до договору аутсорсингу. До них відносяться:

- 1) необхідність фіксування змісту правочину в одному або кількох документах (також і в електронних), листах, телеграмах, якими сторони обмінялися;
- 2) воля сторін виражається за допомогою телетайпного, електронного або іншого засобу технічного зв'язку;
- 3) підписання стороною (сторонами). Від юридичної особи підписання відбувається особами, уповноваженими на це її установчими документами, довіреністю, законом або іншими нормативними актами цивільного права.

Договір аутсорсингу підписується між юридичними особами, а це означає, що від юридичних сторін виступають уповноважені на це її установчими документами, довіреністю, законом або іншими актами цивільного законодавства особи.

Отже, проаналізувавши всі умови для укладення договору аутсорсингу, можна погодитися із думкою Н. Д. Єгорової, яка виражається у тому, що такі умови, які встановлені в окремих нормативно-правових актах для певного виду договору або групи договорів, а також умови, які є необхідними для того, щоб договір взагалі міг існувати, можуть відноситися до істотних умов [48, с. 588].

Таким чином, підсумовуючи питання істотних умов договору аутсорсингу та порядку його укладення, можна зробити висновок, що воно залишається наразі недостатньо дослідженим та законодавчо врегульованим.

Однак, проаналізувавши праці науковців, норми цивільного та господарського законодавства України, можна визначити, що до істотних умов договору аутсорсингу належать умови щодо предмету договору, строку та ціни. Дискусійним

та недостатньо обґрунтованим залишається питання щодо істотності умов стосовно якості надання умов та ініціативності.

Щодо порядку укладення договорів аутсорсингу, то тут також необхідно застосовувати загальні положення ЦК України та ГК України, оскільки спеціального законодавства на даний момент не існує щодо відносин аутсорсингу. Вважаємо, що надалі, для врегулювання нагальних колізій та проблем, для більш чіткого регламентування відносин, які є предметом договору аутсорсингу, законотворцю необхідно, якнайменш внести ряд норм, які б регулювали порядок укладення даного виду цивільного договору, а також його істотні умови.

Крім того, зважаючи на те, що сторонами договору аутсорсингу є суб'єкти господарювання, Господарський кодекс України також повинен закріпити такий вид договору із деталізацією всіх обов'язкових умов та порядку його укладення.

## **2.2. Зміна умов договору аутсорсингу**

Як і попередні розглянуті питання, тема зміни умов договору аутсорсингу не є достатньо розробленою ані на рівні законодавства, ані на рівні теорії. Нажаль, на сьогоднішній день відсутній чіткий та вичерпний порядок внесення змін до умов договору аутсорсингу, у зв'язку з чим на практиці можуть виникати проблеми. Крім того, цивільна доктрина не містить навіть єдиного підходу до розуміння поняття зміни умов договору аутсорсингу.

Зміна договору аутсорсингу є необхідною умовою існування даного виду цивільно-правового договору та обґрунтовується наявністю суб'єктів господарювання, інтереси яких можуть змінюватися залежно від багатьох чинників, як сприятливих так і несприятливих. Наприклад, це може бути наслідком зміни цін на послуги та роботи, які надаються аутсорсером.

Цивільний кодекс України не допускає односторонню відмову від зобов'язанням або односторонню зміну умов, якщо інших умов не встановлює договір.

Загальноприйнятою є думка, що правочин є зміненим чи припиненим з моменту одержання контрагентом повідомлення про односторонню відмову від нього або одностороннє внесення змін до нього (за аналогією з офертою та акцептом при укладенні договору) [49, с. 38]. Проте, слід вказати на те, що таке положення діє лише за умови його передбачення прямо в законі або договорі.

Зміна умов договору аутсорсингу відрізняється від його розірвання тим, що в першому випадку договір зберігає свою силу, але із деякими зміненими умовами, а в другому випадку договір перестає бути чинним та наступає припинення договірних зобов'язань. Через те, що ані цивільне, ані господарське законодавство не врегульовує питання змін умов договору аутсорсингу, учасникам вищевказаних правовідносин необхідно у своїй діяльності користуватися загальними правилами, викладеними у загальних положеннях про цивільно-правовий договір у главі 53 ЦК України, а також застосовувати певні положення ГК України.

Д. Є. Кутоманов, І. І. Килимник, А. М. Бровдій виокремлюють чотири загальні підстави для зміни договору або його розірвання, які, зокрема, можна застосовувати й до договору аутсорсингу:

1. Угода сторін правочину.
2. Пряме встановлення у договорі або законі.
3. На вимогу однієї сторони за рішенням суду.
4. У разі односторонньої відмови від договору [50, с. 196].

Цивільний кодекс України, а саме стаття 651 встановлює перелік підстав для зміни або розірвання договору. Звертаючи увагу на загальність застосування таких підстав, та вищенаведену класифікацію виділену вченими-цивілістами, слід виділити наступні випадки, коли допускається зміна договору аутсорсингу, які, зокрема, зображено на рисунку 2.1. «Підстави зміни договору аутсорсингу»:

1. Зміна або розірвання договору аутсорсингу може допускатися лише за погодженням двох сторін, якщо інакших умов не встановлено в самому договорі.
2. Договір аутсорсингу може бути змінений або розірваний за рішенням суду за вимоги однієї із сторін у разі істотного порушення договору іншою стороною та в

інших випадках, які можуть бути передбачені в договорі або законі. Порухення вважається істотним, коли внаслідок завданої шкоди однією стороною, друга сторона позбавляється тих благ та інтересів, на які вона розраховувала, укладаючи даний договір.

3. Договір вважається розірваним або зміненим у тому випадку, якщо право на односторонню відмову від договору у повному обсязі або частково було ініційовано однією із сторін.



Рис. 2.1. Гідави зміни договору аутсорсингу

За зальним правилом, одностороння зміна умов договору аутсорсингу не допускається, оскільки за таких умов будуть враховуватися інтереси тільки однієї сторони та порушуватися другої.

Відомо, що одностороння зміна умов — це односторонній правочин, унаслідок якого зобов'язання (договір) змінюється або припиняється. Є цілком закономірним, що при зміні умов договору аутсорсингу в односторонньому порядку без наявного істотного порушення з боку другої сторони, її інтереси будуть не враховані та ними просто напросто знехтують.

Друга підстава надає сторонам можливість захистити свої інтереси в судовому порядку. Якщо одна сторона істотно порушила умови договору аутсорсингу, тим самим завдала шкоди другій стороні, позбавляючи її благ та інтересів, на які вона розраховувала, укладаючи договір, тоді друга сторона може звернутися до суду для захисту своїх інтересів. Окрім того, передбачається, що сторони можуть в договорі аутсорсингу зазначити ті випадки, які будуть в обов'язковому порядку вирішуватися через суд. Так, сторони можуть, наприклад, зазначити в договорі аутсорсингу, що підставою для звернення до суду за захистом може бути не надання аутсорсером послуг або не виконання робіт, що повинні були сприяти оптимізації бізнес-процесів у визначений строк.

Третій випадок передбачає односторонню зміну умов договору, але тільки в тому випадку, якщо це прямо встановлено в законі або зазначено в договорі. В такому разі сторона за певних обставин має право самостійно змінити умови договору. Проте, така конструкція в договорі аутсорсингу застосовується тільки іноді.

Слід зазначити, що питання зміни умов договору аутсорсингу необхідно співвідносити з поняттям зміни зобов'язальних правовідносин, яке традиційно складається з двох складових: зобов'язання може бути змінено за змістом (це є якісною ознакою) і за суб'єктивним складом (це кількісна ознака). Під зміною змісту зобов'язання зазвичай розуміється така модифікація, в результаті якої “виходить не нове зобов'язання, а тільки розширюється чи звужується, тобто змінюється зміст колишнього зобов'язання” [51, с. 139].

Окремо необхідно звернути увагу на тему істотної змін обставин в договорі аутсорсингу. Це питання регулюється ст. 652 ЦК України.

У разі, якщо виникає істотна зміна тих обставин, якими сторони договору аутсорсингу керувалися при укладенні договору, цей договір може бути заміненим або розірваним за погодженням сторін, якщо, звісно, інших умов не встановлено було у договорі або у законі.

Істотною зміна обставин вважаються, якщо вони змінилися в такій мірі, що, якби сторони мали змогу це передбачити, вони б не укладали договір або укладали б його на абсолютно інших умовах.

В тому випадку, коли сторони договору аутсорсингу не дійшли згоди щодо актуалізації договору у зв'язку з істотними змінами обставин або щодо розірвання, тоді договір аутсорсингу може бути розірваний. У даній ситуації суд на вимогу однієї із сторін визначає наслідки, які можуть бути спричинені через розірвання договору, враховуючи необхідність справедливого розподілу витрат, які покладені на сторони у зв'язку з виконанням договору аутсорсингу.

За рішенням суду допускається зміна договору через істотні зміни обставин у виключних ситуаціях. Це може бути тоді, коли розірвання договору аутсорсингу буде суперечити суспільним інтересам або потягне шкоду для сторін, яка суттєво більш за затрати, необхідні для виконання договору на змінених судом умовах.

Договір може бути змінений за одночасною наявністю наступних умов:

- 1) при укладенні договору зміна таких обставин не передбачалась;
- 2) зміна обставин зумовлена причинами, які заінтересована сторона не могла усунути після їх виникнення при всій турботливості та обачності, які від неї вимагалися;
- 3) виконання договору зашкодило б співвідношення майнових інтересів сторін, а також позбавило б заінтересовану сторону розраховуваних благ;
- 4) із сутності договору чи звичаїв ділового обороту не виходить, що ризик зміни обставин несе заінтересована сторона.

З огляду на те, що кожне зобов'язання певним чином індивідуалізується серед інших, при зміні первісно встановленого зобов'язання аутсорсингу, як конкретного виду зобов'язальних зв'язків, має місце припинення попереднього зобов'язання [52, с. 184-185].

Порядок зміни та розірвання господарських договорів закріплюється в статті 188 ГК України. Зокрема, відповідно до ч. 2 цієї статті сторона договору, яка вважає за необхідне змінити або розірвати договір, повинна надіслати пропозиції про це

другій стороні за договором. З погляду цивілістичної доктрини таку пропозицію розглядають як своєрідну оферту з відповідними правовими наслідками [53, с. 303]. Проте, варто зазначити, що процедура, передбачена статтею 188 ГК України, повинна застосовуватися до зміни умов договору аутсорсингу з урахуванням положень статей 651, 652 та 653 ЦК України. Так, можна виділити наступні положення за Господарським кодексом України, що стосуються зміни умов договору аутсорсингу:

1. Не допускається в односторонньому порядку зміна та розірвання договорів аутсорсингу, якщо цього не передбачається законом або договором.
2. Сторона аутсорсингу, яка хоче внести зміни або розірвати договір аутсорсингу, зобов'язана надіслати пропозицію цієї дії другій стороні договору.
3. Друга сторона, яка отримала пропозицію щодо зміни чи розірвання договору аутсорсингу, повинна протягом двадцяти днів після отримання пропозиції сповістити першу сторону про результати розгляду.
4. В тому випадку, коли сторони не змогли дійти згоди щодо зміни чи розірвання договору аутсорсингу або одна сторона не отримала відповідь другої у встановлений строк, враховуючи час поштового обігу, заінтересована сторона може передати спір на вирішення суду.
5. У тому разі, якщо судовим рішенням договір аутсорсингу змінено або розірвано, договір вважається зміненим або розірваним з дня набрання чинності даним рішенням, якщо іншого строку набрання чинності не встановлено за рішенням суду.

Важливим елементом зміни договору аутсорсингу є повідомлення сторони про бажання змінити правовідносини, тобто мається на увазі оферта та акцепт.

У випадку зміни умов договору оферта буде виражати намір сторони, яка зробила таку пропозицію, вважати себе такою, яка уклала договір про зміну умов договору з адресатом, яким буде прийнято таку пропозицію. Надіслати таку оферту один одному можуть лише сторони договору. Вимоги до оферти:

- 1) направляється одній або декільком особам;

- 2) повинна містити всі необхідні умови для зміни договору;
- 3) повинна бути достатньо визначеною та чітко виражати намір особи укласти договір на нових умовах;
- 4) з моменту отримання є безвідкличною.

Акцептом буде вважатися відповідь особи, якій була адресована оферта, про прийняття такої оферти, тобто угоди на відповідну зміну договору аутсорсингу. За загальним правилом, оферта пов'язує особу, яка надіслала її, з моментом отримання адресатом, тобто сторона, яка надіслала пропозицію про зміну договору, не може відмовитися від своєї пропозиції вже з того моменту, коли інша сторона отримала таку пропозицію.

Договір буде вважатися зміненим у момент отримання особою, яка надіслала пропозицію про зміну договору (оферту), згоду на таку зміну (її акцепта).

При цьому потребує врегулювання момент повідомлення іншої сторони про зміну договору аутсорсингу, вирішенням чого є закріплення певного строку, відповідно до якого сторони зможуть дійти згоди про зміну договору [54, с. 114].

Згідно із статтею 654 ЦК України зміна чи розірвання договору вчиняється у такій самій формі, що й договір, що змінюється або розривається, якщо інших умов не встановлено договором чи законом, не впливає із звичаїв ділового обороту.

Якщо ж, враховуючи вищезазначене, говорити про форму зміни договору аутсорсингу, то варто зазначити, що оскільки договір аутсорсингу знаходиться на межі цивільного та господарського права, зміни до такого правочину повинні вноситися також у письмовій формі. Сторони змінюють умови договору шляхом укладення додаткової угоди про зміну умов договору, у якій вони викладають умови договору в новій редакції.

Слід також вказати на те, що за бажанням сторін зміна умов договору аутсорсингу може мати іншу форму відміну від письмової простої. Наприклад, сторони спочатку уклали договір у простій письмовій формі, але потім виявили бажання змінити його умови шляхом укладення нотаріально посвідченого письмового договору щодо зміни умов основного договору. Це стає можливим на



підставі ч. 4 ст. 209 ЦК України, яка дозволяє на вимогу фізичної або юридичної особи нотаріально посвідчити будь-який правочин за участі такої особи [55, с. 20].

Важливо звернути також увагу і на наслідки, які стаються в результаті змін умов договору аутсорсингу. Вони також врегульовуються загальними положеннями цивільного законодавства, а саме ст. 653 ЦК України встановлює перелік наступних правових наслідків зміни або розірвання договору аутсорсингу:

1. У випадку змінення договору аутсорсингу зобов'язання сторін змінюються у відповідності до змінених умов щодо предмета, місяця, строків виконання тощо.
2. У разі розірвання договору аутсорсингу, зобов'язання сторін припиняються.
3. Якщо змінюється або розриваються договір аутсорсингу, зобов'язання змінюються або припиняються з моменту досягнення згоди стосовно зміни або розірвання договору, якщо інших умов не встановлюється договором або не обумовлюється характером його зміни. Якщо договір аутсорсингу достає змін або розривається у судовому порядку, тоді зобов'язання змінюється і припиняється з моменту набрання рішенням суду про зміну або розірвання договору законної сили.
4. Сторони відносин аутсорсингу не можуть вимагати повернення того, що було виконане ними за зобов'язання до моменту зміни або розірвання договору аутсорсингу, якщо інших умов не було встановлено договором або за законом.
5. У випадку, коли договір аутсорсингу змінений або розірваний у зв'язку з істотним порушенням договору однією із сторін правовідносин, інша сторона договору може вимагати відшкодування завданих їй збитків через зміну або розірвання договору.

Однак, варто зазначити, що ч. 1 ст. 653 Цивільного кодексу України не передбачає вичерпного переліку умов, що можуть змінюватися. Таке формулювання ч. 1 ст. 653 ЦК України дає підстави висловити тезу про розширення бази принципу свободи договору.

Зміна договору аутсорсингу означає, що при збереженні його сили в цілому та чи інша умова або кілька з них, в тому числі й ті, котрі пов'язані з виконанням

договірних зобов'язань, сформулюються по-новому порівняно з тим, як це було зафіксовано початково при укладенні первісного договору [56, с. 114].

У разі розірвання договору внаслідок істотної зміни обставин суд, на вимогу будь-якої із сторін визначає наслідки розірвання договору аутсорсингу, виходячи з необхідності справедливого розподілу між сторонами витрат, понесених ними у зв'язку з виконанням цього договору. Зміна договору у зв'язку з істотною зміною обставин допускається за рішенням суду у виняткових випадках, коли розірвання договору суперечить суспільним інтересам або потягне для сторін шкоду, яка значно перевищує затрати, необхідні для виконання договору на умовах, змінених судом.

Але, слід зазначити, що все-таки найбільш дієвим засобом для відвернення суперечок між компанією-замовником та аутсорсером залишається передбачення якомога більшої кількості факторів, що можуть викликати зміни договору аутсорсингу.

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, варто зазначити, що договір аутсорсингу не має чітко визначених порядку та умов його змін, правових наслідків цих дій, а отже на практиці виникає багато проблем та суперечок стосовно цього питання.

Однак, завдяки гнучкості та принципу свободи договорів, є можливість врегульовувати відносини аутсорсингу загальними положеннями ЦК України та ГК України.

### **2.3. Розірвання договору аутсорсингу**

Договір аутсорсингу користується все більшою популярністю серед підприємств, установ та організацій, а тому питання розірвання зазначеного договору також потребує більш детального дослідження.

Як укладення, внесення змін до договору аутсорсингу, розірвання договору – необхідна складова дієвого механізму правовідносин відокремлення бізнес-процесів.

Договір аутсорсингу, як правочин включає у свій зміст правовідносини, що виникають між стороною, що замовила послугу аутсорсингу та виконавцем (аутсорсером), а також правовідносини, що виникли між аутсорсером та найманими працівниками.

Оскільки договір аутсорсингу за своєю природою більшістю вчених визначається як змішаний договір, то до такого договору окрім загальних, можуть бути застосовані і норми про договори підряду або про надання послуг.

На сьогоднішній день ані ЦК України, ані ГК України не містять визначення розірвання договору та розірвання договору аутсорсингу зокрема. Більш того, юридична література також не містить єдиної точки зору щодо цього правового явища.

У науковій доктрині існує позиція щодо того, що розірванням договору є фактичне припинення його дії. Проте на думку І. С. Канзафарової, «розірвання договору охоплюється більш широким поняттям «припинення договору», яке, в свою чергу, охоплюється ще ширшим поняттям «припинення зобов'язання» [57, с. 159].

Варто підтримати зазначену точку зору через її обґрунтованість та доцільність і вказати на те, що припинення і розірвання договору аутсорсингу не є тотожними поняттями. Розірвання договору є конкретною дією, яка направлена на припинення зобов'язання.

Процьків Н. М. визначає поняття розірвання договору як «дії, направлені на припинення частково або повністю невиконаного договору, при цьому зобов'язання сторін припиняються на майбутнє» [58, с. 8].

За загальним правилом, встановленим ст. 653 ЦК України, у разі зміни (розірвання) договору сторони не мають права вимагати повернення того, що було виконане ними за зобов'язанням до моменту зміни або розірвання договору, якщо інше не встановлено договором або законом. Пункт 5 цієї статті вказує на те, що якщо договір змінений або розірваний у зв'язку з істотним порушенням договору однією із сторін, друга сторона може вимагати відшкодування завданих збитків, завданих зміною або розірванням договору.

Беззаперечним також є і той факт, що одностороння відмова від договору (від виконання договору) можлива тільки в тих випадках, коли це прямо допускається законом або угодою сторін [59, с. 243].

Отже, наслідки, передбачені статтею 653 ЦК України настають у разі односторонньої відмови від договору аутсорсингу або у разі розірвання зобов'язання. Відшкодування шкоди до таких наслідків буде відноситись лише при істотному порушенні умов договору однією із сторін, коли одна із сторін значною мірою позбавляється того, на що вона розраховувала при укладенні договору.

До загальноприйнятих підстав розірвання цивільно-правових договорів слід звертатися у випадку дострокового розірвання договору аутсорсингу.

Щодо таких підстав у цивілістичній науці існують декілька точок зору. Так, О. О. Красавчикова, та В. Хропанюк підставами виникнення, зміни чи припинення правовідносин вважають «норми права, юридичні факти та правосуб'єктність» [60, с. 79].

Інший погляд був висловлений у роботах О. Іоффе [61, с. 322] В. Синайського [62, с. 142] та ін. Науковці до підстав зміни та припинення цивільних правовідносин відносять лише юридичні факти.

На ствердження позиції вчених слід вказати, що передумовами розірвання договірних правовідносин аутсорсингу є всі три вказані вище елементи. Лише при сукупності відповідних юридичних фактів, наявності правосуб'єктності в кожного учасника договірних відносин і відповідності чинному законодавству можливе розірвання даного договору.

Відомо, що за своєю правовою природою договори аутсорсингу є правочинами, а отже до них повинні застосовуватися загальні вимоги, що висуваються цивільним законодавством до правочинів.

Відповідно до ч. 1 ст. 651 ЦК України припинення зобов'язання, яке було порушене, здійснюється засобом розірвання договору за погодженням обох сторін, якщо інакших умов не було встановлено у договорі або не впливає із законодавства. Ця підстава розірвання впливає із принципу свободи договору. Крім

того, це пов'язано за тим, що договір з моменту його вчинення є обов'язковим для виконання сторонами.

Згідно з ч. 2 ста. 651 ЦК України, договір може бути розірвано на вимогу однієї із сторін за рішенням суду у разі істотного порушення умов договору другою стороною та в інших випадках, які встановлюються в договорі або відповідно до законодавства.

У відповідності ж до ч. 3 ст. 651 ЦК України договір є розірваним у разі відмови однієї сторони від договору у повному обсязі, якщо таке право встановлено договором чи законом.

Положення статті 652 ЦК України зазначають, що у випадку істотних змін обставин, якими сторони керувались при укладенні відповідного договору, договір може бути розірвано за погодженням обох сторін, якщо тільки інших умов не було встановлено в договорі або не впливає із сутності існуючого зобов'язання.

Тобто, законодавець чітко регламентує можливість розірвання договору аутсорсингу для його сторін за взаємною згодою у тому разі, коли зазнали змін істотні умови договору, однак, крім того, передбачає й можливість завчасно визначити у договорі аутсорсингу те, що сторони такими обставинами, тобто істотними, вважають. Наприклад, це може бути зміна цінової політики надання послуг аутсорсингу, зникнення необхідності в таких послугах, невиконання послуг протягом певного терміну та інші.

Істотною зміною обставин вважається тоді, коли обставини змінилися настільки, що, якби сторони могли це передбачити, вони б не уклали договір взагалі або уклали б його на зовсім інших умовах.

За рішення суду договір також може бути розірвано, якщо сторони не змогли дійти згоди стосовно приведення його у відповідність мінливим обставинам.

На вимогу однієї із сторін, у випадку прагнення розірвати договір аутсорсингу через істотну зміну обставин, суд визначає наслідки, які можуть бути спричинені цією дією, ґрунтуючись на справедливому розподілі витрат між сторонами, які вони понесли у зв'язку з виконанням цього договору.

Тільки у виняткових випадках дозволяється розірвати договір через зміну істотних обставин за допомогою суду, коли розірвання договору аутсорсингу суперечить суспільним інтересам або може потягнути шкоду для сторін договору, яка є суттєво вище, ніж затрати, що необхідні для виконання договору аутсорсингу на умовах, змінених судом.

Необхідно пам'ятати, що договір аутсорсингу підпадає й під дію Господарського кодексу України, а саме відповідно до положень ст. 188 ГК України в односторонньому порядку не допускається зміна та розірвання договору аутсорсингу, якщо інших умов не передбачено в самому договорі або за законодавством. Частиною другою вказаної статті передбачається процедура, за якою сторона, яка прагне зміни або розірвання договору, повинна надіслати про це пропозиції про це другій стороні договору аутсорсингу. Контрагент, який одержав пропозицію про зміну чи розірвання договору аутсорсингу, має у строк, який дорівнює двадцять днів, повідомити другу сторону про результати її розгляду.

У тому випадку, якщо сторони не змогли дійти згоди стосовно розірвання договору аутсорсингу або якщо одна сторона не одержала від другої відповідь протягом встановленого часу, з урахуванням часу поштового обігу, заінтересована сторона може передати спір на вирішення суду.

З того дня, як судове рішення набрало чинності, договір вважається розірваним, якщо іншого строку не встановлено договором або за законом.

Слід звернути увагу і на ті правові наслідки, які настають у випадку розірвання договору аутсорсингу. Відповідно до ст. 653 ЦК України можна виділити наступні наслідки розірвання договору аутсорсингу:

- Припинення зобов'язання.
- Зобов'язання припиняється з моменту досягнення домовленості про розірвання, якщо іншого не встановлено договором або за законом.
- У випадку розірвання договору у судовому порядку, зобов'язання припиняється з моменту набрання рішенням суду законної сили.

- Сторони договору аутсорсингу не можуть вимагати повернення назад того, що було виконане ними за зобов'язанням до моменту розірвання договору, якщо інше не встановлено договором або законом.
- Якщо договір розірвано у зв'язку з істотними порушенням договору однією із сторін, інша сторона може вимагати відшкодування збитків, які було завдані їй через розірвання договору.

Зважаючи на те, що договір аутсорсингу відноситься до складу загальних зобов'язань, до нього застосовуються положення статті 611 ЦК України, де визначаються наступні наслідки порушення зобов'язання: припинення зобов'язання внаслідок односторонньої відмови; припинення зобов'язання внаслідок розірвання договору; зміна умов зобов'язання; сплата неустойки; відшкодування збитків та моральної шкоди.

Аналізуючи ГК України та ЦК України стосовно розірвання правочину, можна дійти висновку, що розірвання договору аутсорсингу відбувається в тій же самій формі, що й укладення. Дивлячись на те, що за загальним правилом для господарських договорів встановлюється письмова форма, то доречним буде вважати, що розірвання такого договору відбувається у відповідній письмовій формі.

На думку І. С. Канзафарової, у випадках, коли договір був укладений на користь третьої особи, яка виразила намір скористатися правом, наданим їй за таким договором, — взаємної згоди сторін буде недостатньо. Для розірвання такого договору потрібна згода третьої особи, якщо інше не встановлено договором або законом [63, с. 706].

ЦК України в деяких випадках закріплює можливість вимагати розірвання договору третіми особами, які не є стороною договору, а отже розірвання договору аутсорсингу мають право вимагати особи, які не є сторонами договору, але їх права були порушені. Зокрема, у договорі аутсорсингу сторонами є: клієнт (замовник аутсорсингу) та виконавець (аутсорсер).

Згідно з абз. 2 ч. 2 ст. 651 ЦК України «істотним є таке порушення стороною договору, коли внаслідок завданої цим шкоди друга сторона значною мірою позбавляється того, на що вона розраховувала при укладенні договору».

Таким чином, при розірванні договору аутсорсингу слід керуватися загальними нормами ЦК України та ст. 181 ГК України, враховуючи певні особливості характерні для такого виду договорів.

Пропонується ввести у науковий обіг нове для вітчизняного законодавства поняття — бексорсинг. Бексорсинг широко застосовується у законодавстві зарубіжних країн та означає дострокове розірвання договору аутсорсингу і відновлення бізнес-процесів клієнта (замовника аутсорсингу).

При розірванні договору аутсорсингу слід звернути увагу на ризики та витрати, які може понести замовник аутсорсингу, оскільки у договорі можуть бути передбачені штрафні санкції за дострокове розірвання договору. Окрім того, права та інтереси аутсорсера, в разі недосконалості договору аутсорсингу також можуть опинитися під загрозою.

Таким чином, питання процедури розірвання договору аутсорсингу на сьогоднішній день залишається дискусійним, належно не врегульованим та потребує особливої уваги й подальшого вивчення.



## РОЗДІЛ 3

### МЕХАНІЗМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ДОГОВОРУ АУТСОРСИНГУ В ОКРЕМИХ СФЕРАХ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ

#### 3.1. Механізм застосування договорів аутсорсингу в сфері бізнесу

Застосування людського ресурсу є базою для успішного функціонування аутсорсингу у світі. Найбільша кількість виконавців зосереджена в Китаї, Індії. До цих країн делегують свої функції різні країни Європи, Сполучені Штати Америки та Японія. Однак при всьому тому, спостерігається тенденція скорочення делегування функцій від США до зазначених країн для того, щоб оптимізувати правовідносини аутсорсингу всередині країни. Японія навпаки прагне до збільшення замовлень на послуги аутсорсингу закордоном, щонайбільше у Китаї. При цьому Японія зберігає тенденцію балансу замовлень на зовнішній ринок, надаючи перевагу у виборі країнам азіатського простору.

На замовників аутсорсингових послуг країн Європи переважно працюють країни Східної та Центральної Європи, Індія, Китай. Достатньо вражаючих та перспективних показників динаміки ринку вдалося досягти завдяки розвиненню офшорного аутсорсингу в країнах по сусідству з меншими ресурсними витратами. Україна, яка орієнтується на експорт своїх послуг, більшою мірою надає свої послуги аутсорсингу Сполученим Штатам Америки, країнам Євросоюзу та Ізраїлю.

Україна стабільно посідає двадцять четверте місце в ТОП-25 глобального рейтингу Global Services Location Index (GSLI), який починаючи з 2004 року готує американська консалтингова компанія А. Т. Кеамеу. Перспектива аутсорсингових послуг кожної з п'ятдесяти п'яти країн-учасниць оцінюється за тридцятьма вісьма критеріями, порівнюючи при цьому фінансову привабливість, професійність, наявність потрібного людського ресурсу, а також бізнес-простір. Серед інноваційних економік світу за версією Bloomberg Україна займає 42 позицію.

Ринок послуг аутсорсингу в Україні досить молодий, швидкість його розвитку з кожним роком дедалі підвищується. Найбільш популярними видами аутсорсингу в Україні та у Світі зокрема є аутсорсинг бізнес-процесів, ІТ-аутсорсинг, юридичний, кадровий аутсорсинг, аутсорсинг персоналу (аутстафінг).

Двадцять перше сторіччя характеризується тим, що бізнес став провідною основою та фундаментом системи будь-якої країни. Економічний словник надає нам кілька визначень бізнесу: як діяльність, що спрямовується на отримання прибутку шляхом створення, виготовлення чи реалізації якоїсь конкретної продукції чи надання послуг; як загальноекономічний термін, що характеризує сферу діяльності господарюючого суб'єкта, коли за певним ризиком може прийти комерційний успіх; як справа, заняття, підприємництво, економічна діяльність, що спрямовується на одержання прибутку [64, с. 24].

Закономірно, що саме відносини аутсорсингу, які складаються в результаті підписання договору аутсорсингу суб'єктами господарювання, є цікавими для застосування саме у бізнесі різних масштабів.

Досить стрімкому розповсюдженню аутсорсингових послуг в бізнесі сприяє активний розвиток технологій, які дозволяють зменшувати витрати організаційного характеру. Немає необхідності проводити багато зустрічей та переговорів з ока на око, не потребують матеріального забезпечення численні відрядження в межах країни та, навіть, закордон, не треба довго шукати партнерів та інвесторів. Все це в сукупності дозволяє отримати найбажаніший результат.

Директор з розвитку бізнесу американської консалтингової компанії CBIZ Inc. Грег Дендерс вважає, що всі задачі, які мають делегуватися аутсорсинговим компаніям, варто поділити на три основні групи:

1. Висококваліфікована експертиза. Наприклад, для виконання повноважень фінансового директора може бути залучений спеціаліст із зовні.
2. Завдання, що постійно періодично повторюються. Наприклад, це може бути надання послуг юриста або бухгалтера.

3. Вузькоспеціалізовані навички. Найбільш вдали прикладом може бути надання ІТ-забезпечення.

Цікаво подивитися на досвід всесвітньо відомих компаній у використанні аутсорсингу в бізнесі.

Всім відомий Генрі Форд, автовиробник та власник заводів з виробництва автомобілей, створив власну бізнес-імперію. При організації свого бізнесу, кумир багатьох підприємців-початківців, вирішив також делегувати певні функції окремим фахівцям. Наразі корпорація Ford виробляє власними силами лише 30 відсотків від усього обсягу комплектуючих автомобілів, інші 70 відсотків було успішно делеговано компаніям-аутсорсерам.

Цікавим прикладом є шведська компанія з виробництва меблів – ІКЕА. Вона користується популярністю у всьому світі, гарантуючи високу якість виробленої продукції та демократичними цінами. Однак, вона майже не має власного виробництва, а всі моделі її товарів створюються зусиллями більш ніж 2500 фірмами-аутсорсерами.

Другий за величиною виробник дитячих іграшок у світі – Lego Group. Ця данська компанія, з величезною кількістю персоналу по всьому світу використовує послуги аутсорсингу різних дизайнерів та користується неабиякою популярністю.

Найбільшими і найвідомішими аутсорсинговими компаніями на сьогоднішній день є аудиторсько - консультаційні фірми "Великої п'ятірки" - KPMG, Deloitte & Touch, Andersen Worldwide, Pricewaterhouse Coopers, Ernst & Young. Вони пропонують консалтингові послуги в області управління, інформаційних технологій, оподаткування, аудиту, бухгалтерського обліку та звітності, ревізійної діяльності, юридичного забезпечення та т. ін. [65].

Далі наведений перелік українських гравців аутсорсингового ринку.

Послуги з обліку надають:

1. EBS. Це українське агентство консалтингу, що надає аутсорсингові послуги у сферах бухгалтерського обліку, підготовкою управлінських звітностей,

аутсорсингом нарахування і виплат заробітних плат, підготовкою фінансових і податкових звітів.

2. Finance Solutions Group. Ця компанія виконує аутсорсинг бухгалтерського обліку, кадрового обліку, казначейства, підготування податкових, управлінських і фінансових звітів.
3. BDO в Україні. Компанія представляє бухгалтерський аутсорсинг, розраховує заробітні плати, надає послуги кадрового аутсорсингу та діловодства, реєструє та ліквідує різні форми підприємств, а також, надає юридичний та податковий консалтинг.
4. Дебет і кредит. Підприємство, яке було створено з метою надання аутсорсингу в сфері бухгалтерського обліку, а також для надання юридичних, аудиторських послуг, послуг консалтингу стосовно розвитку та підвищення ефективності бізнесу за різних економічних ситуаціях.
5. Elma Consulting. Фірма надає комплексний супровід підприємствам малого та середнього бізнесу, надаючи при цьому бухгалтерські, юридичні, консалтингові послуги (починаючи від реєстрації компанії и до повноцінного правового забезпечення функціонування).

Послуги у сфері юриспруденції надають:

1. Дмитрієва і партнери. Фірма надає послуги з юридичного супроводу бізнесу, який включає у себе і судову практику, і послуги у сфері податкового, трудового, корпоративного права, інвестування та валютне врегулювання, зовнішньоекономічну діяльність та ін.
2. Nota Group. Компанія займається правовим абонентським забезпеченням у сфері аутсорингу, супроводжує окремі угоди, надає юридичні тренінги для ведення малого та середнього бізнесу, процедурами тендерів, управлінських обліком та ін.

Послугам загального консалтингу притаманні:

1. Global Consulting. Підприємство надає підтримку малому та середньому бізнесу за допомогою надання спеціалізованих професійних послуг для відкриття і розвитку бізнесу, що включає у себе як аудиторські, бухгалтерські, юридичні послуги, так і послуги у сфері управлінського консалтингу.
2. ГК «ОЛ. Консалтинг». Група забезпечує надання широкого кола консалтингових послуг, інформаційної підтримки, галузевих досліджень, а також пошук партнерів та взаємодію з органами державної влади.
3. ГК «Сова», яка представляє послуги з підбору кадрів, аутстафінг, аутсорсинг кадрового діловодства і аудиту, розрахунок заробітних плат.

Необхідно зазначити, що ринкові ціни на послуги аутсорсингу бізнес-процесів залежать, перш за все, від середньої заробітної плати, а по-друге, від професії та її складності, затребуваності. Цілком логічним є те, що компанії не будуть звертатися до аутсорсингових фірм за послугами, якщо їм запропонують ціни, які є набагато вищими у порівнянні з виплатною заробітної плати кадрам. Однак, при цьому, є цілком обґрунтованим, що ціна на послуги аутсорсингової компанії буде вище за середню заробітну плату на 20 або, навіть, 30 відсотків, оскільки ця різниця буде слугувати як компенсація за всі організаційні моменти, що пов'язані із організаційним, технічним забезпеченням фірми.

Абсолютним драйвером повсюдного використання правовідносин аутсорсингу є оптимізація витрат і концентрація підприємства на своїх головних перевагах.

Отже, аналізуючи особливості розвитку договорів аутсорсингу в сфері бізнесу знов стикаємось з неопрацьованістю законодавчої бази. По-перше, основною проблемою є взагалі відсутнє визначення поняття аутсорсингу в законодавстві України. Ця проблема викликає складності розвитку явища аутсорсингу, а також наступні:

- 1) Відсутність правового регулювання процедури укладення, зміни та розірвання договору аутсорсингу;
- 2) Невизначеність видів договору аутсорсингу в законодавстві;

- 3) Непідготовленість пріоритетних галузей економіки до аутсорсингу, яким потрібні додаткові інвестиції, необхідні для масштабної модернізації;
- 4) Відсутність обґрунтованих універсальних методів, що дозволяють визначити реальні ефекти застосування аутсорсингу.

Аутсорсинг бізнес-процесів є одним з різновидів аутсорсингу, при якому організація делегує непрофільні або другорядні бізнес-процеси іншій компанії. Аутсорсинг бізнес-процесів являє собою найбільш глибоку форму аутсорсингу, змістом якого є тісна взаємодія між замовником та постачальником послуг, тобто аутсорсером.

На відміну від аутсорсингу задач, за яким передається на сторону окремих проектів з обмеженими строками та бюджетом, аутсорсинг бізнес-процесів може не мати часових обмежень та фіксованого бюджету. В рамках аутсорсингу бізнес-процесів організація передає аутсорсеру не просто окремі задачі, а замкнуту функціональну область всередині свого бізнесу.

Зазвичай аутсорсинг бізнес-процесів сприймається як аутсорсинг високорівневих процесів, які, як правило, пов'язані з управлінням фінансами, персоналом, маркетингом, юридичним забезпеченням підприємства. Не менш часто зустрічається розуміння цього явища, що пов'язується з інформаційними технологіями та управлінням корпоративними інформаційними системами.

Задля того, щоб визначити перспективи використання договору аутсорсингу в сфері бізнесу, необхідно, перш за все, виокремити які ж переваги та недоліки має аутсорсинг бізнес-процесів.

Переваги застосування аутсорсингу в бізнесі майже не відрізняються від переваг використання аутсорсингу окремих задач. В обох випадках основною метою є зниження витрат, яке досягається за рахунок більш високої компетенції підрядника в бізнес-процесах або задачах та процесах, які йому делегуються. Однак, на відміну від аутсорсингу задач, зниження витрат у випадку аутсорсингу бізнес-процесів є більш суттєвим, воно досягається в довгостроковому періоді та часто потребує серйозної першочергової підготовки.

В деяких випадках основним стимулом до використання аутсорсингу в бізнесі є навіть не пониження витрат, а бажання зробити їх контрольованими та передбачуваними. У випадку аутсорсингу в бізнесі передбачуваність витрат досягається за рахунок чітких фінансових умов, регламентованих в договорі та угоді про гарантований рівень сервісу.

До основних недоліків аутсорсингу в бізнесі можна віднести відносну складність в реалізації – передати сторонньому підряднику не просто якість задачі, а повноцінні бізнес-процеси значно важче. Таким чином, даний вид аутсорсингу потребує більш ґрунтовного попереднього аналізу при виборі підрядника, а також можливої адаптації бізнес-процесів до їх передачі на сторону.

Оскільки економічна вигода при аутсорсингу в бізнесі досягається за рахунок більш високої компетенції підрядника в непрофільних бізнес-процесах організації, аутсорсинг бізнес-процесів тільки деколи застосовується для передачі специфічних бізнес-процесів. В більшості випадків, в рамках аутсорсингу бізнес-процесів аутсорсеру передаються процеси, характерні для всіх організацій, наприклад, управління персоналом, розрахунок податків або заробітної плати.

При використанні аутсорсингу в бізнесі сторонньому аутсорсеру передаються більш функціональні галузі, і у компанії-підрядника майже завжди виникають побоювання за якість та безпечність наданих послуг. Дана обставина є ще одним стримуючим фактором аутсорсингу бізнес-процесів, оскільки високі очікування замовників далеко не завжди погоджені з репутацією та відомістю наявних на ринку постачальників послуг.

У кожній окремій ситуації аутсорсинг вимагає зваженого підходу з обов'язковим аналізом можливостей та ризиків. Переваги та недоліки аутсорсингу бізнес-процесів мають певні характерні особливості. З метою більш чіткого розуміння цього конкретного процесу варто виділити плюси та мінуси використання аутсорсингу бізнес-процесів провівши відповідне їх порівняння у таблиці 3.1.

### Переваги та недоліки аутсорсингу бізнес-процесів

<b>Плюси аутсорсингу бізнес-процесів</b>	<b>Мінуси аутсорсингу бізнес-процесів</b>
1.Фокусування на основному виді діяльності.	1.Втрата контролю над переданими функціями.
2.Доступ до ресурсів і фондів, котрих немає в наявності (професійні кадри, фінансові, інформаційні ресурси, виробничі фонди).	2.Витік інформації.
3.Зниження собівартості функцій, переданих на аутсорсинг.	3.Зниження якості при недобросовісності аутсорсера.
4.Зниження ризиків за рахунок колективних інвестицій.	4.Поява залежності від партнера, особливо, якщо йому передані важливі функції або функції, пов'язані з обігом грошових коштів.
5.Підвищення якості.	5.Ускладнення логістичних процесів.
6.Відсутність необхідності мати в наявності мобілізаційні активи, інвестувати в другорядні напрямки діяльності.	6.Соціальна напруженість і відкритий опір персоналу.
7.Мінімізація залежності від суб'єктивних причин припинення бізнес-процесів (хвороба співробітників, конфлікт).	7.Можливість змови постачальника послуг (підрядника) з контролюючим його співробітником компанії-замовника: ціни збільшуються, а різниця ділиться навпіл.
8.Підвищення продуктивності праці за рахунок концентрації на головних напрямках і більш ефективного використання живої праці.	8.Рентабельність оператора бізнесу потрапляє в залежність від ступеня економічної ефективності виробника.
9.Оскільки обсяг знань і кваліфікація кожного конкретного фахівця обмежені, використовуючи послуги аутсорсингу, можна залучити «колективний» інтелект.	9.Загроза відриву керівної ланки від бізнес-практики.
10.Використання чужого досвіду і «алгоритмові» рішення проблем.	10.Обмеження можливостей для навчання та зростання своїх фахівців.
11.Доступ до новітніх технологій.	11.Використання постачальником застарілих технологій, списування старих основних засобів.



Однією з основних проблем застосування договору аутсорсингу в бізнесі є питання довіри, яке часто заважає клієнту звернутися до послуг аутсорсера, а звернувшись – укласти з ним контракт і передати йому свою бухгалтерську звітність.

Дуже часто працівники дрібного бізнесу стикаються із браком кваліфікованих кадрів, які можуть на професійній основі орієнтуватися в бізнес-процесах підприємства чи організації. Існує чимало курсів, тренінгів для підвищення кваліфікації кадрів, але на все це потрібен час та чималі кошти. Окрім того, багато споживачів не розглядають послуги аутсорсингу як дешеву альтернативу власних ресурсів, а сприймають його як нагоду отримати якісний сервіс. Все це спонукає замовника залучити кваліфікованих людей до організації якісного бізнесу.

Передача певних функцій малого підприємства за договором аутсорсингу супроводжується економією коштів і можливістю концентрації власних ресурсів на провідних галузях діяльності, що допомагає підвищити ефективність та результативність бізнес-процесів, знімаючи проблеми на тих його етапах, котрі передані стороннім організаціям [66, с. 217].

Таким чином, перевагами введення у діяльність договорів аутсорсингу саме на малих підприємствах є:

- можливість зосередження малих підприємств на своїй профільній діяльності;
- існування у компанії-аутсорсера готових рішень, самостійний пошук котрих може зажадати від малих підприємств значних зусиль і коштів;
- суттєва економія на витратах, пов'язаних із перепідготовкою кадрового персоналу;
- наявність безперервності процесу (відсутність лікарняних і щорічно оплачуваних відпусток);
- юридичний, бухгалтерський, кадровий, проектний та інший супровід діяльності суб'єктів малого підприємництва.

Недоліками при переході на застосування договорів аутсорсингу є:

- відносно висока вартість послуг, так як підприємство-замовник змушене оплачувати не тільки собівартість послуг сторонньої компанії, але і її норму рентабельності;
- ймовірність збитків через низьку якість послуг;
- відсутність контролю над діяльністю організації-аутсорсера;
- втрата конфіденційності інформації і т.д [67, с. 221].

Цікаво, що аутсорсинг може бути різних видів в залежності від тривалості співпраці між суб'єктами господарювання. Це може бути довгостроковий аутсорсинг, договір на який укладається більше, ніж на п'ять років, середньостроковий – від одного до трьох років та короткостроковий – від кількох місяців до одного року.

Необхідно зазначити, що для кожної галузі та виду економічної співпраці, сфери застосування ці строки можуть бути різними. Чим довшою буде співпраця, тим дешевше можна отримати послуги аутсорсингу. Отже, створюючи власний бізнес та залучаючи до нього аутсорсинг бізнес-процесів, необхідно розуміти чи на довгострокову перспективу потрібна та чи інша кваліфікована допомога аутсорсера.

Механізм впровадження аутсорсингу в бізнес можна поділити на шість етапів.

Перший етап складається з аналізу фактичного стану бізнесу. Приступати до реалізації будь-якого проекту необхідно маючи певні аргументи, які доказують доцільність. Необхідно тверезо оцінювати становище підприємства чи організації. Далі треба провести розрахунок вартості бізнес-процесу при реалізації його своїми силами (оренда приміщення, обладнання, оплата праці персоналу).

На цьому ж етапі створюється робоча група, котра збирає необхідні відомості, обговорює отриману інформацію, оскільки це рішення важко прийняти одноосібно.

Другий етап – це етап прийняття рішення. Прийняття рішення на перехід до аутсорсингу бізнес-процесу можливо лише після аналізу переваг та недоліків, можливостей та ризиків аутсорсингу в конкретній сфері діяльності, співвідношення вартості реалізації бізнес-процесів своїми силами та за допомогою аутсорсерів. Також на цьому етапі з'ясовуються цілі та завдання проекту, назначається керівник,

формується робоча група, узгоджується обсяг функцій, які делегуються до компанії-аутсорсера та приймається рішення про підписання договору аутсорсингу бізнес-процесів.

Третій етап є одним з найвідповідальніших, оскільки це етап вибору партнера. Задля того, щоб зменшити ризики, пов'язані з необґрунтованим вибором, а також виключити суб'єктивні фактори, необхідно провести аналіз ринку послуг аутсорсингу та перевірку репутації компанії-аутсорсера. Бажано створити таблицю, яким критеріям має відповідати ідеальний контрагент, та вибрати найбільш вдалу позицію саме для конкретного бізнесу.

Аутсорсинг повинен використовуватись за таких принципів:

1. Взаємовигідність сторін співпраці.
2. Прозорість.
3. Збереження та захист комерційної таємниці.
4. Гнучкість надання послуг.
5. Ефективність та результативність.
6. Системність та дотримання загальної архітектури продукту. Дотримання принципів дасть змогу отримати максимальні результати від використання аутсорсингу для обидвох партнерів такої угоди.

Четвертий етап характеризується розробкою умов договору. Під час розробки договору в робочу групу обов'язково має підключитися юрист, задля того, щоб договір був правильним з юридичної точки зору, містив істотні умови, враховував всі інтереси замовника та врегульовував всі можливі ситуації.

П'ятий етап – це перехід на новий формат праці. На цьому етапі необхідно ознайомити всіх працівників з новим форматом організації роботи. Також треба розробити необхідні документи та положення, як-от план робіт по впровадженню проекту та новий штатний розклад.

Шостий етап – останній етап, на якому проект функціонує до звітнього періоду. Підсумки за звітній період включають в себе: аналіз функціонування системи аутсорсингу бізнес-процесів; співвідношення підсумків діяльності аутсорсера з

запланованими показниками ефективності; колективне обговорення учасниками процесу проміжних підсумків реалізації проекту.

Приблизно так виглядає схема переходу на механізм аутсорсингу в бізнесі. Звичайно, можливі деякі корективи з урахуванням спеціалізації та сфери бізнесу.

Цікаво подивитися на ринок аутсорсингу бізнес-процесів України за 2019 рік.

Розміри ринку аутсорсингу в Україні потенційно можуть досягати 10 мільярдів доларів. Однак, на сьогоднішній день, швидкість зростання ринку складає 18 відсотків на рік.

Чому ринок стабільно зростає? Відповідь дуже проста. Тому що саме послуги аутсорсингу не страждають від впливу кризових явищ. Навіть у тому випадку, коли виникає спад економіки, велика кількість підприємств шукає напрямки зменшення витрат і знаходять порятунок у послугах аутсорсингу бізнес-процесів.

Логістика, транспортне управління, послуги бухгалтера, юридичні послуги, фінансові та комунікаційні, управління персоналом, клінінгові послуги стають найбільш затребуваними та мають великий попит у компаній різних масштабів.

У всьому світі Україна асоціюється з послугами аутсорсингу у сфері ІТ (приблизно 90 відсотків послуг в ІТ-сфері надаються для закордонних замовників), однак, слід зазначити, що через вигідне стратегічне географічне положення України, вона має можливість стати потужним, великим центром надання послуг аутсорсингу в різних напрямках. Першочергово, ці послуги будуть надаватися для країн Європи, де не буде виникати перепон для вдалого ведення бізнесу через різні часові пояси та велику різницю у часі.

Таким чином, аутсорсинг в сфері бізнесу є вигідним рішенням для багатьох компаній, які не мають достатньо ресурсів для тотального контролю всіх етапів та процесів виробництва. Світова статистика це підтверджує. Американська асоціація менеджменту провела опитування 600 фірм. Виявилось, що 20 відсотків з них вже передали на аутсорсинг фінансові операції, а 80 відсотків – адміністративні функції. Тож, застосовуючи договір аутсорсингу в бізнесі, необхідно враховувати всі його переваги та недоліки для конкретного бізнесу в певній галузі, оскільки універсальної формули для успішного ведення бізнесу просто не існує.

### 3.2. Перспективи використання договорів аутсорсингу в сфері ІТ

Прогрес не стоїть на місці, а отже сьогодні важко уявити успішне підприємство без комп'ютерної техніки. Сучасне та грамотне обслуговування комп'ютерів – запорука вдалого функціонування фірми. Більш того, обслуговування комп'ютерів грає величезну роль незалежно від галузі діяльності компанії.

Більшість підприємств має власні комп'ютерні мережі. Однак, стаються ситуації, коли комп'ютерне обладнання виходить зі строю, що є цілком природнім. Проводити обслуговування комп'ютерів можна і власними силами, однак лише в тому випадку, коли машин на підприємстві не дуже багато.

Набагато складніше обслуговувати комп'ютери, коли їх велика кількість. Вирішити цю проблему допоможуть комп'ютерні техніки. Але одразу виникає питання: чи вигідно підприємству утримувати власний штат спеціалістів з обслуговування комп'ютерів? Однозначно, що ні.

В даному випадку на допомогу приходять ІТ-аутсорсинг. ІТ-аутсорсинг – це відмінно зарекомендований метод зниження загальної вартості володіння інформаційною системою. Аутсорсинг ІТ-послуг слугує оптимізації розподілу активів підприємства. При цьому договір ІТ-аутсорсингу із такою, що заслуговує довіру компанією являється гарантією погодженої роботи комп'ютерної системи, оперативного усунування будь-яких неполадок та грамотного впровадження необхідних програмних і апаратних компонентів.

Нестабільність оточуючого світу та необхідність швидкого реагування на будь-які сигнали зробили ІТ-аутсорсинг дуже затребуваною послугою. В особливості, ІТ-аутсорсинг користується популярністю у молодих, активно розвинутих компаніях, в число пріоритетів яких не входить розширення штату за рахунок ІТ-відділу.

На сьогоднішній день ІТ-аутсорсинг являється наймолодшим та динамічно розвинутим сектором ринку інформаційних технологій. Основна перевага ІТ-аутсорсингу виражається в тому, що є можливість зосередження ресурсів компанії

на виконанні першочергових профільних завдань. Паралельно із цим, ІТ-аутсорсинг надає ряд додаткових переваг:

- повноцінно контролювати, прогнозувати і навіть знижати витрати на ІТ;
- швидке впровадження новітніх необхідних технологій;
- ІТ-послуги надаються на високому рівні (спеціалізовані компанії мають більше досвіду та ресурсів);
- компанія, яка надає ІТ-послуги, несе матеріальну відповідальність за якість сервісу, який вона надає;
- використання ресурсів компанії на основних задачах та профільних цілях;
- немає необхідності організовувати заміни та дублювати у разі хвороби або вихідних співробітників, сплати трудових відпусток та лікарняних;
- заохочення кадрів високої кваліфікації для одноразових профільних робіт та підтримання функціонування мереж і серверів в безперебійному режимі, тим самим підтримуючи необхідну якість та обслуговування;
- відсутність необхідності в підборі ІТ-співробітників, а отже зниження або виключення витрат бюджетних коштів на пошук професіоналів із відповідними профільною та технічною освітами, економія на навчанні та підготовці кадрів, сертифікації та ліцензування.

Фінансове обґрунтування доцільності ІТ-аутсорсингу будується на факті зниження чи відсутності прямих (оплата праці, соціальний пакет, обладнання та розхідні матеріали) та непрямих (утримання приміщень, додаткова робота бухгалтерії) витрат на утримання власного ІТ-відділу.

Більш того, спеціалізована ІТ-компанія завжди в курсі останніх досягнень в області ІТ і активно використовує пропозиції для великого бізнесу від компаній-партнерів (таких як Microsoft, IBM, Intel та ін.), А також власні підходи і досвід впровадження.

Проте варто погодитися із позицією Ді Ромаульдо А. що в той час, як академічна література та ділова преса обговорюють ІТ-аутсорсинг так, якби воно завжди було зумовлене особливим упором на скорочення витрат та підвищення

ефективності ІТ-ресурсів, це насправді є лише одним із трьох видів стратегічних намірів для ІТ-аутсорсингу.

Це називається усталеним наміром «Удосконалення інформаційних систем». Інші два стратегічні наміри останнім часом стали важливими факторами у прийнятті рішень багатьма компаніями стосовно переходу на аутсорсингову модель. Аутсорсинг для бізнес-впливу фокусується на покращенні якості «внесків» ІТ в продуктивність компанії в рамках існуючих у фірмі напрямів бізнесу.

Третя категорія намірів, комерційна експлуатація, спрямована на використання технологічних активів - додатків, операцій, інфраструктури та ноу-хау - на ринку шляхом розробки та маркетингу нових продуктів та послуг на основі технологій.

Ці категорії стратегічних намірів є кумулятивними, а не взаємовиключними: угоди про аутсорсинг, що зосереджують увагу на впливі на бізнес, зазвичай включають в себе також зосередження на поліпшення якості ІС, а угоди, орієнтовані на комерційну експлуатацію, зазвичай включають елементи двох інших.

Залежно від віддаленості розташування замовника й офшорного аутсорсера, окремі дослідники розрізняють специфічні види ІТ-аутсорсингу такі як офшорний та ніашорний аутсорсинг. Ніашорний аутсорсинг передбачає, що передача виробництва або бізнес-процесів відбувається у країну, що знаходиться відносно близько в розташуванні або часових поясах. Виокремлення ніашорного аутсорсингу пов'язане зі збільшенням логістичних витрат і необхідності їх врахування під час розроблення стратегії компанії.

Для повноцінного аналізу такого явища як аутсорсинг в сфері ІТ, враховуючи відсутність законодавчо закріпленого визначення, необхідно надати дефініцію цьому інструменту врегулювання правовідносин, базуючись на диференційованому аналізі думок багатьох спеціалістів в ІТ-сфері.

Оскільки аутсорсинг розуміється як передача сторонньому підрядчику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесів компанії, то ІТ-аутсорсинг є передачею підприємством частини функцій по управлінню та підтриманню власних інформаційних ресурсів зовнішній фірмі [68].

Взагалі, не існує загальноприйнятої класифікації аутсорсингу в сфері ІТ, а різні джерела виокремлюють різні його види за різними критеріями. Розглянемо найбільш універсальні, оскільки доцільність та перспективність використання аутсорсингу в сфері ІТ залежить й від правильно обраного його виду.

Одним із критеріїв розмежування ІТ-аутсорсингу є його терміновість. В залежності від цього виділяють критичний та рутинний аутсорсинг. До першого відносять термінові завдання високої складності, які необхідно вирішити невідкладно. Наприклад, це може бути створення ІТ-стратегії перед якою-небудь подією або для ладнання несправностей. За умови використання рутинного аутсорсингу, компанія-клієнт може делегувати сторонній компанії повсякденні функції, наприклад, вирішення задач. Цей вид включає в себе роботу служби підтримки, створення, підтримку додатків, обслуговування локальної мережі.

За критерієм тривалості ІТ-аутсорсинг поділяють на одноразовий та довгостроковий. Наприклад, монтаж обладнання є одноразовою послугою, а якщо виникає потреба в його обслуговуванні (ремонт або підтримання), то його аутсорс буде довготривалим або, навіть, постійним.

Використання інфраструктури та співробітників. Ця група включає в себе внутрішній та зовнішній аутсорсинг. В першому випадку мова йде про те, що аутсорсер використовує власний персонал та інфраструктуру на власній території. Наприклад, компанія з Києва розширюється в регіони – Київ наймає регіонального ІТ-аутсорсера, який за допомогою своїх співробітників та інфраструктури обслуговує відокремлений від столиці офіс.

При зовнішньому аутсорсингу виконавець працює на території замовника, наприклад, здає в оренду ІТ-системи або добре захищену інфраструктуру.

Повнота процесів. За цим критерієм аутсорсинг в ІТ-середовищі може бути ресурсним, функціональним та стратегічним.

При умові використання ресурсного аутсорсингу, зазвичай задача аутсорсера складається в підборі для компанії-клієнта співробітників, тому таким вид ще називають аутсорсингом персоналу (аутстафінг). Виконавець шукає кваліфікованих працівників під функції, які необхідні замовнику, а також відповідає за зміну



персоналу за необхідності. При цьому клієнт задає рівень кваліфікації робітників та сам ними управляє, тому саме він і є відповідальним за рівень та якість виконання роботи.

В порівнянні із створенням власної команди працівників-спеціалістів аутстафінг має декілька переваг для компанії-замовника. Це обумовлено тим, що її витрати на кадрову службу знижуються, а кадрова політика становиться все більш гнучкою та незалежною. Аутсорсер може враховувати робочі години, оформляти лікарняні, відпустки. Якщо виникає додаткове навантаження, тоді можна швидко збільшити штат працівників та перестроїти графік, ввести нові посади.

Іноді в поняття ресурсного аутсорсингу включають також оренду технічних ресурсів – дата-центрів чи віртуальних серверів. Як і у випадку з персоналом, управління та відповідальність за результат залишаються на замовникові.

Наступний вид ІТ-аутсорсингу за ступенем повноти процесів – функціональний. Це найбільш вживаний, ефективний, але й найбільш складний вид аутсорсингу. Його використовують компанії, в яких є власна ІТ-служба, оскільки саме частину її функцій делегуються на сторону (їх ще називають сервіси). Замовник та аутсорсер укладають договір, де вказують ці функції чи сервіси, тобто обов'язки виконавця.

Головна відмінність від ресурсного виду аутсорсингу полягає у тому, що відповідальність за результат переходить до виконавця. Замовника вже не буде турбувати, скільки співробітників та інших ресурсів задіє виконавець. Важлива лише тільки надійна та повноцінна робота сервісів, які компанія віддала на аутсорсинг. Такий підхід допомагає оптимізувати витрати та повисити якість роботи сервісів.

Не дивлячись на те, що функціональний або сервісний аутсорсинг є набагато ефективнішим, прогресивнішим та при цьому всьому дешевше за ресурсний, багато компаній відносяться до нього із обережністю. Головна розповсюджена причина – висока складність та небажання складати детальний перелік функцій, які делегуються аутсорсеру, а також складність непрямого контролю. Крім того, замовники бояться втратити контроль над процесом та допустити витік інформації,

яку недобросовісний виконавець може використовувати для задоволення своїх власних інтересів та потреб.

Функціональний аутсорсинг використовують, наприклад, для обслуговування серверів, підтримання роботи поштового сервісу, надання користувачам технічної підтримки.

Стратегічний IT-аутсорсинг характеризується тим, що компанія-клієнт цілком віддає свою IT-службу під управління фірми-аутсорсера. Виконавець розвиває інформаційну систему замовника, враховуючи потреби його бізнесу, а також супроводжує, підтримує та обслуговує IT-інфраструктуру. Стратегічний аутсорсинг знімає з компанії всі турботи щодо якості сервісів та роботи з IT-персоналом.

Повсюдне проникнення IT-систем призвело до зростання доступності багатьох типів аутсорсингу бізнес-процесів (Business process outsourcing) за рахунок різкого скорочення часу і вартості взаємодії між замовником і аутсорсером.

У середині сучасної IT-галузі можна зустріти масу прикладів ВРО. Так, досить широке поширення отримав аутсорсинг виробництва, а також розробки програмного коду. Традиційним лідером в області IT-виробництва є Китай, а провідним офшорним розробником програмного коду - Індія, країни Східної Європи та Росія.

Ще одним цікавим напрямом аутсорсингу пов'язаним із IT-аутсорсингом є аутсорсинг менеджменту інтелектуальної власності. За договором аутсорсингу менеджменту інтелектуальної власності одна сторона (аутсорсингова компанія) надає іншій стороні (замовнику) оплатні послуги з методології та практики управління інтелектуальними активами.

Предметом договору аутсорсингу менеджменту інтелектуальної власності будуть послуги з управління майновими інтелектуальними правами. До цих послуг відносяться:

- аудит інтелектуальних активів (оцінка відповідності корпоративної документації);
- аутсорсинг менеджменту інтелектуальної власності господарюючих суб'єктів;

- відновлення виключних прав на інтелектуальну власність та документації по нематеріальних активів [69, с. 158].

ІТ-аутсорсинг часто визначається як "надання послуг фірми-постачальника клієнту", "акт субпідрядної передачі частини або всієї роботи інформаційних систем організації для зовнішніх постачальників, для управління від її імені"; і "управління ІТ-інфраструктурою фірми через механізми управління іншими фірмами". Таким чином, аутсорсинг передбачає вирошування міжорганізаційних відносин між клієнтом і провайдером; це, по суті, реляційний підхід до надання ІТ-послуг.

Доволі часто під терміном ІТ ВРО розуміють аутсорсинг ІТ-процесів організації, які не пов'язані з ІТ-сферою безпосередньо. У західних країнах поширений комплексний ІТ-аутсорсинг, в рамках якого підряднику передається вся ІТ-інфраструктура замовника. У Росії такий підхід використовується вкрай рідко, компанії вважають за краще використовувати обмежені варіанти ІТ ВРО, такі як хостинг додатків або підтримка корпоративних сайтів. На даний момент основними провайдерами аутсорсингових ІТ-послуг в нашій країні є традиційні системні інтегратори, для яких ВРО не є основним бізнесом.

Таким чином, існують два можливі сценарії, коли застосування аутсорсингу ІТ-послуг в галузі виявляється виправданим. По-перше, в разі коли компанія перебуває в стадії росту, ІТ-процеси відстають по зрілості від інших процесів компанії, вона набуває ІТ-ресурси на умовах оренди, наприклад, у вигляді хмарних сервісів або ІТ-інфраструктури. Можливо також залучення зовнішнього виконавця на функції ІТ-підтримки, щоб не витратити ресурси на створення цих служб у себе за відсутності необхідних компетенцій.

По-друге, класичний варіант для компаній, що працюють на стабільному конкурентному ринку, коли стоїть завдання підвищення ефективності бізнесу, в тому числі скорочення витрат. В цьому випадку залучення ІТ-аутсорсера для виконання функцій, які для підприємства є підтримуючими, може бути економічно виправданим при наявності ринку ІТ-аутсорсерів [70, с. 84].

Вищезазначене має прямий зв'язок із Аутсорсингом розміщення ІТ-систем (модель "програмне забезпечення на вимогу", Software on-Demand, SoD), який є різновидом аутсорсингу ІТ-процесів. На відміну від звичайного хостингу, в рамках концепції SoD, аутсорсер не тільки надає фізичне устаткування для розміщення інформаційних систем, а й забезпечує їх установку, підтримку і оновлення.

В рамках моделі SoD замовники платять не за володіння програмним забезпеченням як таким, а за його оренду (тобто, його використання через веб-інтерфейс). Таким чином, на відміну від класичної схеми ліцензування ПЗ, замовник несе порівняно невеликі періодичні витрати, і йому не потрібно інвестувати значні кошти в придбання системи.

Схема періодичної оплати передбачає, що в разі, якщо необхідність в програмному забезпеченні тимчасово відсутня - замовник може призупинити його використання і заморозити виплати розробнику.

Схема SoD наочно демонструє взаємозв'язок між різними видами ВРО. Компанія, що розробляє SoD-системи по управлінню персоналом або бухгалтерського обліку, може одночасно бути провайдером ВРО-сервісів в цих напрямках.

В Україні ІТ-аутсорсинг є одним із найбільш поширених видів аутсорсингу. На сьогодні в країні функціонують високоперспективні та розвинуті аутсорсингові компанії, серед яких найвідомішими є ELEKS, SoftServe, Infopulse, Intellias, Miratech та ін [71].

Основними напрямками цих компаній є розробка програмного забезпечення, робота з великими масивами інформації та базами даних (BigData), провайдинг інфраструктурних та хмарних сервісів, дизайн автоматизації, управління даними, аутстафінг та інші.

Рейтинг найкращих аутсорсингових компаній склала міжнародна асоціація IAOP, оголосивши особливу програму – Best of The Global Outsourcing 100.

В рейтинг топ-100 за 2019 рік попали 17 українських компаній-аутсорсерів, представлені в таблиці 3.2.[71].

Таблиця 3.2.

Топ 17 українських аутсорсингових компаній за рейтингом The 2019Global Outsourcing 100 IAOP

Місце у рейтингу	Назва аутсорсингової компанії	Сфера діяльності
1	SoftServe	Аутсорсинг у сфері піклування про здоров'я, фінансів, медіа, розробки ПЗ, роздрібною торгівлі
2	Ciklum	Розробка ПЗ на аутсорсингу, BIG data аналітика та ін.
3	Infopulse	Розробка ПЗ, інфраструктурні та хмарні сервіси, рішення SAP аналітика, Big data, інформаційна безпека
4	ELEKS	Розробка ПЗ, консультування у сфері технологій, аналітика бізнесу, вивчення даних, консультування у сфері UX (user experience)
5	Intellias	Технології: java, .NET, DevOps, Web, QA, AQA, C/C++, та ін.
6	Sigma Software	Індустрії автоматизування, авіації, телекомунікацій, геймінгу, медіа, реклами, охорони здоров'я, енергетики, фінансів і банкінгу та ін.
7	N-ix	Розробка комп'ютерних ігор, програмні SAP рішення, розробка UI/UX інтерфейсів та ін.
8	Miratech	Аутсорсинг у сферах розробки й супроводу систем, тестування і забезпечення якості, аутстафінг
9	AMC Bridge	Дизайн автоматизації, управління даними, розробка продуктів та ін.
10	Softengi	Розробка ПЗ (повний цикл), консультування з приводу цифрової трансформації, перегляд архітектури ПЗ та коду, HR консультування та ін.

Закінчення таблиці 3.2.

11	Program-Ace	Аутсорсингу сферах віртуальної реальності, змішаної реальності, повноциклічної розробки ПЗ та ін.
12	EPAM	Консультавання та оптимізація бізнес процесів, ін.
13	Luxoft	Фінанси, телекомунікації, енергетика, автоматизація, подорожі та ін.
14	Svitla Systems	Фінанси, телекомунікації, енергетика, автоматизація, подорожі та ін.
15	TEAM International Services	Розробка ПЗ, тестування та ін.
16	Intetics	Комунікації і технології
17	Softjour	Фінансові технології.

Поряд з перевагами підписання договору аутсорсингу в сфері ІТ, які було розглянуто вище, введення ІТ-аутсорсингу несе в собі і певні ризики.

Ризики, властиві ІТ-аутсорсингу, можуть бути розбиті на категорії:

Доконтрактні ризики - виникають на етапі вибору потенційних постачальників, оцінки пропозицій, розробки контракту.

Пост-контрактні ризики - виникають під час дії договору та пов'язані з управлінням обслуговуванням і засобами управління, змінами умов договору тощо [72, с. 342].

Окрім того, керівник ІТ-компанії повинен пам'ятати про наступні можливі ризики:

Можливий витік критичної (конфіденційної) інформації для компанії. Для зниження ризиків договір аутсорсингу з відповідними пунктами відповідальності та прав, обов'язків сторін є просто обов'язковим.

Недостатній досвід роботи з ІТ-аутсорсингом у замовника та недостатній досвід надання аутсорсингових послуг у провайдера. Знизити ризик можливо шляхом надання тестових завдань або шляхом випробувального терміну, а також

звертатися до рекомендацій, відгуками к клієнтам постачальника аутсорсингових послуг.

Можливість відсутності контролю над персоналом аутсорсингової компанії, при чому як зі сторони замовника, так і зі сторони провайдера аутсорсингових послуг. Вирішенням проблеми є здійснення постійного контролю, планування робіт, надання звітів та ведення обліку.

Помилковий першочерговий вибір компанії-аутсорсера. Безумовно компанія-аутсорсер в подальшому може бути змінена, однак на це витрачається час та кошти.

Очікування невідкладного та неперевершеного результату с обох сторін. Для недопущення такої конфліктної ситуації необхідно, перш за все, об'єктивно оцінювати можливості та наслідки переходу на ІТ-аутсорсинг на самому початку сумісної роботи.

Для замовника суттєвим потенційним ризиком може бути можливість закінчення контракту з аутсорсером (через закінчення діяльності аутсорсингової компанії та т.п.). Необхідно завчасно в договорі ІТ-аутсорсингу передбачити та детально описати процедуру закінчення дії договору та правила врегулювання фінансових та інших можливих питань.

Таким чином, беручи до уваги все вищезазначене, необхідно констатувати, що Україна має гарну перспективу щодо подальшої оптимізації і застосування договірних моделей з ІТ-аутсорсингу. Не зважаючи на слабкість правового регулювання аутсорсингових відносин, даний ринок розвивається та показує відмінні показники росту обсягу грошових інвестицій.

Водночас, не можна оминати увагою і той факт, що модель ІТ-аутсорсингу є доволі спірною і не завжди має позитивний вплив на бізнес-процеси, що відбуваються на підприємстві або організації. Найбільш продуктивним виявляється застосування такої моделі відносин на малих та середніх фірмах, де вартість наймання працівників стає більшою витратою, ніж укладення договору із фірмою аутсорсером [73, С. 237].

Окрім цього, слід вказати також на те, що з розвитком інформаційних технологій збільшується і роль штучного інтелекту в різних сферах діяльності в

тому числі й в праві [74]. Тому цілком очікуваним буде й перекладення в подальшому людством функцій оформлення та супроводу договорів ІТ-аутсорсингу та правочинів взагалі на самоорганізований штучний інтелект [75].

Таким чином, підсумовуючи перспективи розвитку договору аутсорсингу в сфері ІТ, слід зазначити, що ІТ-аутсорсинг в Україні наразі перебуває у стадії розвитку та динамічних покращень [78].

Компанії різних масштабів готові розвивати себе та вкладати гроші в аутсорсинг послуг ІТ, однак єдине, що стає на їх шляху – відсутність повноцінного врегулювання договірних відносин ІТ-аутсорсингу на законодавчому рівні в Україні [79].

Отже, цивільне та господарське законодавство потребує реформування та перегляду у зв'язку із стрімким розвитком всіх сфер життєдіяльності нашої держави, включаючи сферу ІТ, для визначення основних прав та обов'язків сторін договору ІТ-аутсорсингу, порядок укладення договору та його розірвання.



## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження правової природи договору аутсорсингу, проблем та перспектив його використання, які свідчать про досягнення мети та основних завдань дипломної роботи, можна зробити наступні висновки:

У науковій роботі розкрито зміст поняття аутсорсингу та основні підходи до визначення поняття договору аутсорсингу, відповідно до яких було сформовано найбільш повне та універсальне визначення: договір аутсорсингу – це договір за яким одна сторона (замовник) делегує або зобов'язується делегувати на певний період часу свої повноваження з виконання певних функцій, видів діяльності або бізнес-процесів іншій сторонній компанії (аутсорсеру), яка має для цього необхідний кваліфікований персонал або має можливість більш кваліфіковано поставляти необхідні ресурси, а аутсорсер зобов'язується за плату надавати відповідні послуги протягом певного часу (виробничі, сервісні, фінансові, інформаційні, технологічні, організаційні, фінансово-економічні, маркетингові тощо). Було визначено, що договір аутсорсингу наразі не має законодавчого закріплення, а отже має укладатися з урахуванням загальних принципів цивільного права. Для вирішення цієї проблеми, необхідно передбачити в ЦК України існування такого виду договору, як договір аутсорсингу, а також, враховуючи, що сторонами даного договору є суб'єкти господарювання, господарське законодавство також має передбачати цей вид договору.

Проаналізовано особливості правового регулювання договору аутсорсингу, враховуючи цивільно-правову характеристику в системі договорів цивільного права. Встановлено, що договір аутсорсингу є непоіменованим, змішаним, двостороннім, консенсуальним та у більшості випадків оплатним правочином. Розкрито специфічні ознаки договору аутсорсингу, які відрізняють та дозволяють відмежувати його від інших договорів. Виконавець послуг, який виступає аутсорсером, приймає на себе зобов'язання щодо виконання функцій, які делегує йому замовник. Крім того, було визначено основні види договорів аутсорсингу,

класифікація яких здійснюється на різних підставах. Найбільш вживаним та таким, який часто плутають із аутсорсингом, є договір аутстафінгу, що є лише одним із видів першого. Визначено предмет договору аутсорсингу на основі думок зарубіжних та вітчизняних вчених, науковців. Доказано, що загальні положення договору аутсорсингу залежать від того, до якого з видів відноситься конкретний договір. Саме підвид договору впливає на змістовну його частину.

Встановлено, що питання істотних умов договору аутсорсингу є не врегульованим законодавчо та не має єдиного підходу в доктрині цивільного права. Користуючись формально-догматичним та узагальнюючим методом вивчення законодавства України та наукових статей вчених-цивілістів, було встановлено, що до істотних умов відносяться умови щодо предмету договору аутсорсингу, його строку та ціни. Спірним залишається питання відносно ініціативних умов та умов про якість надання аутсорсингових послуг. Через відсутність законодавчого врегулювання істотних умов договору аутсорсингу, необхідно користуватися загальними положеннями цивільного та господарського законодавства України. Законотворцю необхідно закріпити не тільки такий вид договору як договір аутсорсингу, але й визначити його істотні умови для подальшого уникнення проблем та непорозумінь при застосуванні його на практиці.

Аналіз діючого законодавства показав, що договір аутсорсингу не має чітко визначеного порядку його укладення, зміни умов та розірвання. В цьому випадку також необхідно застосовувати загальні норми ЦК України та ГК України. Однак, у разі розірвання договору аутсорсингу необхідно враховувати його специфічні ознаки. Науковці оперують поняттям «бексорсинг», яке є вживаним та усталеним в більшості країн світу, де закріплений договір аутсорсингу на законодавчому рівні.

Пропонується ввести дане поняття і в науковий обіг українського законодавства з метою більшої деталізації необхідних складових для повноцінного функціонування договору аутсорсингу. Оскільки відсутність порядку укладення, зміни та розірвання договору аутсорсингу викликає багато проблем, враховуючи, що ринок аутсорсингових послуг стає все більш популярним в Україні.

Виявлено, що ринок послуг аутсорсингу в Україні є досить молодим, а швидкість його розвитку з кожним роком все підвищується. Однак і тут існують проблеми, які необхідно вирішувати на рівні органів державної влади, серед яких: відсутність правового регулювання, невідповідність пріоритетних галузей економіки до аутсорсингу, яким потрібні додаткові інвестиції, необхідні для масштабної модернізації. Аутсорсинг бізнес-процесів є одним з різновидів аутсорсингу, при якому організація делегує непрофільні або другорядні бізнес-процеси іншій компанії. Аутсорсинг бізнес-процесів являє собою найбільш глибоку форму аутсорсингу, змістом якого є тісна взаємодія між замовником та постачальником послуг, тобто аутсорсером. Було обґрунтовано основні переваги та недоліки аутсорсингу бізнес-процесів, а також проаналізовано та детально визначено механізм впровадження аутсорсингу в бізнес поетапно.

Дослідження показали, які є перспективи використання договорів аутсорсингу в сфері ІТ. Нестабільність оточуючого світу та необхідність швидкого реагування на будь-які сигнали зробили ІТ-аутсорсинг дуже затребуваною послугою. В особливості, ІТ-аутсорсинг користується популярністю у молодих, активно розвинутих компаніях, в число пріоритетів яких не входить розширення штату за рахунок ІТ-відділу. Було зазначено, що в Україні ІТ-аутсорсинг є одним із найбільш поширених видів аутсорсингу. На сьогодні в країні функціонують високоперспективні та розвинуті аутсорсингові компанії, серед яких найвідомішими є ELEKS, SoftServe, Infopulse, Intellias, Miratech та ін. 17 українських компаній-аутсорсерів потрапили в рейтинг топ-100 аутсорсингових компаній світу за 2019 рік. Все це стало підґрунтям для визначення факту, що Україна має гарну перспективу щодо подальшої оптимізації і застосування договірних моделей з ІТ-аутсорсингу. Не зважаючи на слабкість правового регулювання аутсорсингових відносин, даний ринок розвивається та показує відмінні показники росту обсягу грошових інвестицій. Однак, не можна оминати увагою і той факт, що модель ІТ-аутсорсингу є доволі спірною і не завжди має позитивний вплив на бізнес-процеси, що відбуваються на підприємстві або організації. Найбільш продуктивним виявляється застосування такої моделі відносин на малих та середніх фірмах, де вартість

наймання працівників стає більшою витратою, ніж укладення договору із фірмою аутсорсером.

Підсумок проведених досліджень з приводу правової природи договору аутсорсингу, проблем та перспектив його використання, дозволяє стверджувати, що як цивільне, так і господарське законодавство України потребує реформування у зв'язку із розвитком нашої країни в усіх сферах життєдіяльності. Саме законодавче закріплення такого виду договору як договір аутсорсингу, його істотних умов та порядку укладення, зміни, розірвання допоможе уникнути багатьох проблем, які існують на сьогоднішній день та стане поштовхом для впровадження аутсорсингу в бізнес-процеси українських компаній в різних сферах з метою досягнення кращих результатів та перспектив.

## СПИСОК БІБЛЮГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Харитонов Є. О., Самі – Ахметова Н. О. Цивільне право України : підручник. Київ, 2003. 776 с.
2. Heywood J. B. The Outsourcing Dilemma. The Search for Competitiveness : London, 2001. 224 с.
3. Аникин Б. А. Аутсорсинг- создание высокоэффективной и конкурентоспособной организации : учеб. пособие. Москва: Инфра-М, 2003. 184 с.
4. Global Sourcing and As-a-Service Market Insights. Information Services Group 2018 : веб-сайт. URL : <http://isg-one.com/docs/default-source/default-document-library/4q17-global-isg-index.pdf?sfvrsn=ab44fd31> (дата звернення 30.10.2019).
5. Oshri I. The handbook of Global Outsourcing and Offshoring : the handbook. 2009. URL : <https://pdfs.semanticscholar.org/e986/0df418b4a3109fa91fc54fdd9266a67865dc.pdf> (дата звернення 30.10.2019).
6. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010: затв. Наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 11.10.2010 р. №457. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10> (дата звернення: 21.12.2019).
7. Аникин Б. А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учеб. пособие. Москва : ИНФРА-М, 2003. 187 с.
8. Загородній А. Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства: підручник: Фінанси України, 2009. 97 с.
9. Кросс Дж. Аутсорсинг: British Petroleum's : Бизнес-ревью. Гарвард, 73 с.
10. Микало О. І. Підходи до визначення терміна «аутсорсинг». *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2010. С. 111–115.

11. Что такое аутсорсинг? Энциклопедия производственного менеджера : веб-сайт. URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/outsourcing.html> (дата звернення 10.11.2019).
12. Кесарчук Г.С. Бухгалтерський аутсорсинг: поняття, види, переваги та недоліки. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка. 2014. Вип. 1. С. 201–204.*
13. Матвій І. Є. Аутсорсинг в діяльності промислових підприємств: основні переваги та загрози. Регіональний зб. Наук. Пр. з економіки : Прометей, 2008. Вип.1. С. 184–189.
14. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. пер. С англ. : Издат. Дом «Вильямс», 2004. 176 с
15. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. : Москва : Дело, 2003. 270 с
16. Безручук С. Л. Аутсорсинг, лізинг персоналу або послуги з бухгалтерського обліку: критична оцінка термінів. *Журнал ЖПДУ. 2008. №3.* URL : <http://pbo.ztu.edu.ua/article/viewFile/67740/63840> (дата звернення 17.10.2019).
17. Чмут А. В. Сутність аутсорсингу та тенденції його розвитку. 2017. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017> (дата звернення 11.11.2019).
18. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення 21.12.2019).
19. Немченко С. С. Принцип свободи договору - головний принцип договірних відносин у цивільному праві. Південноукраїнський правничий часопис. 2014. URL : [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Pupch\\_2014\\_3\\_32.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Pupch_2014_3_32.pdf) (дата звернення 13.10.2019).
20. Мигалюк Л.В. Непойменовані договори в цивільному праві України : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.03. 2013. 230 с.

21. Мамчин М. М., Тунік-Чорна Т. В. Аутсорсинг як інструмент управління персоналом. 2013. URL : <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23270/1/11-64-69.pdf> (дата звернення 30.11.2019).
22. Витко В. С., Цатурян Е. А. Юридическая природа договора аутсорсинга и аутстаффинга : Москва, 2012. 128 с.
23. Згама А. Договірні зобов'язання з аутсорсингу: правова природа та деякі проблеми застосування. 2018. №2. URL : <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/2/10.pdf> (дата звернення 21.10.2019).
24. Горшенина Ю. В. К вопросу о разновидностях договора аутсорсинга. *Вестник Международного института экономики и права.* 2013. №2. С. 56–63.
25. Янчуревич К. В. Понятие и роль смешанного договора в Российской Федерации. *Актуальные вопросы публичного и частного права.* 2013. №2. С. 73–77.
26. Сурай Д. Ю. Змішані договори та їх відмінності від інших договорів. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право. 2015. Вип. 33(1). С. 165-168. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr\\_2015\\_33\(1\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2015_33(1)) (дата звернення 22.10.2019).
27. Харитонов Є. О. Цивільне право України: Підручник. Вид. 2, перероб. і доп. Київ: Істина, 2007. 816 с.
28. Фуфрянська А. І. Формування системи підбору та найму персоналу на промисловому підприємстві. *Збірник тез доповідей Університету банківської справи.* 2019. С. 282-284.
29. Вавженчук С. Я. Аутсорсинг и аутстаффинг: эскиз проблем правового регулирования. *Публічне право.* 2017. № 1. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pp\\_2017\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pp_2017_1_25) (дата звернення 27.11.2019).
30. Родоман Т. О. Проблема визначення поняття зміни умов договору в цивільному законодавстві: *Судова Апеляція.* 2014. №3. С. 112–118.
31. Згама А. Договірні зобов'язання з аутсорсингу: правова природа та деякі проблеми застосування. *Підприємництво, господарство і право.* 2018. URL : <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/2/10.pdf> (дата звернення 27.11.2019).

32. Brown D. The black book of the outsourcing, how to manage the changes and opportunities. USA, 2008. 366 p.
33. Красношайка В. В. Аутсорсинг та його застосування на підприємствах України . Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". 2014. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4097> (дата звернення 28.11.2019).
34. Соломонов А. Аутсорсинг: помощь : Справочник экономиста. 2013. №1. С. 77–84.
35. Руденко О. Н. Актуальные вопросы определения. *Международный научно-исследовательский журнал*. 2013. № 4-2(11). С. 40–43.
36. Ещенко И. А. Договор аутсорсинга в гражданском праве : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.03 Москва., 2009. 180 с.
37. Манойленко О. В. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління. *Вісник Міжнародного слов'янського університету*. URL : <http://www.nbu.gov.ua/articles/2006/06/movcme.html> (дата звернення 30.11.2019).
38. Marcinrowska E. Outsourcing w zarzadaniu firma // *Zagadnienia techniczno-ekonomiczne : Uczelniane wydawnictwo naukowo-dydaktyczne*. Krakow, 2005. S. 338
39. Иоффе О. С. Обязательственное право : Юрид. лит., 1975. 880 с.
40. Лазарев А.А. Существенные условия договора международной купли-продажи товаров: Дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03: захищена 08.12.2005 р. 2005. 206 с.
41. Ещенко И. А. Договор аутсорсинга в гражданском праве : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.03 Москва., 2009. 180 с.
42. Олюха В. Г. Істотні умови цивільно-правового договору : Вісник Вищого арбітражного суду України. 2000. № 3. С. 230–233.
43. Шиткина И. С. Договор предоставления персонала: что это такое? *Хозяйство и право*. 2004. №1. С. 98–100.
44. Єфименко М. М. Аналіз змісту договору аутсорсингу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право.. 2012. №20. С. 19–22.*



45. Корнийчук Г. А. Прием и увольнение работников: оформление трудовых отношений, подбор и оценка персонала: практическое пособие . Москва: Омега-Л, 2010. 174 с.
46. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> дата звернення 21.12.2019).
47. Синайский В. И. Русское гражданское право : учебник. Москва: Статут, 2002. – 638 с.
48. Толстой Ю. К. Гражданское право : Москва: Проспект, 2005. 776 с.
49. Грабовська А. О. Особливості правового регулювання односторонньої відмови від господарського зобов'язання (договору) та односторонньої зміни його умов. Вісник Верховного Суду України. 2015. №1. С. 32–38.
50. Килимник І. І. Цивільне право України: навчальний посібник . Харків: ХНУМГ, 2014. 225 с.
51. Победоносцев К. П. Договоры и обязательства : Курс гражданского права. Москва: СПб, 1896. С. 139–140.
52. Иоффе О. С. Обязательственное право : учебное пособие. Москва: Юрил. лит., 1975. 880 с.
53. Боднар Т. В. Договірне право України. Загальна частина: навч. посіб. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 896 с.
54. Родоман Т. О. Проблема визначення поняття зміни умов договору в цивільному законодавстві. Судова Апеляція. 2014. №3. С. 112–118.
55. Вавженчук С. Я. Аутсорсинг и аутстаффинг: эскиз проблем правового регулирования. *Публічне право. 2017. № 1.* URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pp\\_2017\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pp_2017_1_25) (дата звернення 27.11.2019).
56. Родоман Т. О. Проблема визначення поняття зміни умов договору в цивільному законодавстві. Судова Апеляція. 2014. №3. С. 112–118.
57. Канзафарова І. С. Підстави для зміни або розірвання договору за чинним ЦК України. Матеріали 69-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу економіко- правового факультету ОНУ імені І. І. Мечникова. Одеса. 2014. С. 159 – 168.

58. Процьків Н. М. Правове регулювання розірвання цивільно-правових договорів за цивільним законодавством України: автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.03. Київ, 2003. 16 с.
59. Брагинский М.И. Договорное право : Книга. 3 : Договоры о выполнении работ и оказании услуг. ; [изд. дополн., исправ.] М. : Статут, 2004. 1055 с.
60. Красавчиков О. А. Юридические факты в советском гражданском праве . Категории науки гражданского права: избр. тр. в 2 т. М.: Статут, 2005. Т 2. с. 494.
61. Иоффе О. С. Гражданские правоотношения: избр. труды: в 4 т., 2003. Т 1. 574 с.
62. Синайский В. И. Русское гражданское право : Москва: Статут, 2002. 638 с.
63. Канзафарова І. С. Науково-практичний коментар до ст. ст. 651–654 ЦК / за ред. І. В. Спасибо-Фатєєвої. Харків : Лисяк Л. С., 2012. Т. 7 : Загальні положення про зобов'язання та договір. С. 706–716. (Сер. : «Коментарі та аналітика»).
64. Завадський Й. С. Економічний словник : Київ: Кондор, 2006. 355 с.
65. Нелюбова Н. Н. Финансово-кредитные механизмы развития малого предпринимательства. 2006.
66. Косинова Н. Н. Аутсорсинговые услуги как возможность повышения эффективности деятельности предприятий малого. *Экономика и управление. Экономические науки. 2010. №1. С. 216–221.*
67. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : Учебное пособие. Москва: Инфра - М, 2006. 288 с.
68. Хлебников Д.В. Аутсорсинг как инструмент снижения бизнес-затрат и оптимизации бизнес-системы. *Компас промышленной реструктуризации. 2004. № 2. С. 23–27.*
69. Тихонова М. А. Поняття та місце договору аутсорсинга менеджменту інтелектуальної власності у цивільному праві України. *Наше право. 2013. №2. С. 157–160.*

70. Тушавин В. А. Особенности аутсорсинга в сфере информационно-коммуникационных технологий. Менеджмент и бизнес-администрирование. 2014. №1. С. 214.

71. The 2018 Global Outsourcing 100. AOP : веб-сайт. URL : <https://www.iaop.org/Content/19/165/4987> (дата звернення 03.12.2019).

72. Управління ризиками ІТ-аутсорсингу в сучасних умовах господарювання. Науково-виробничий журнал "Інноваційна економіка": веб-сайт. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/inek\\_2013\\_8\\_76.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/inek_2013_8_76.pdf) (дата звернення 05.12.2019).

73. Плечій Я. В. Перспективи застосування договорів аутсорсингу в сфері інформаційних технологій. Шершеневські читання "Проблеми цивільно-правового захисту прав власників у сучасних умовах інтеграційного розвитку України": матер. всеукр. науково-практичн. конфер., присвяченої 85-річчю академіка. 2018. С. 235–237.

74. Харитоновна О. І. ІТ-право: поняття та сутність: монографія. Одеса: Фенікс, 2017. 316 с.

75. Святошнюк А. Л. Підстави та особливості розірвання договору аутсорсингу. Вісник ОНУ в м. І. І. Мечникова. *Правознавство*. 2017. №2. С. 8–14

76. Аутсорсинг&Аутстафінг: користь чи шкода? Юридичний Вісник України 2017: веб-сайт. URL: <http://yvu.com.ua/autsoryng-autstafing-koryst-chy-shkoda> (дата звернення 13.11.2019).

77. Structuring a Multi-Jurisdictional Outsourcing Deal. The International Comparative Legal Guide to Outsourcing 2016: веб-сайт. URL: [https://www.twobirds.com/~/\\_media/iclg-outsourcing-2016-by-bird-bird.pdf?la=en](https://www.twobirds.com/~/_media/iclg-outsourcing-2016-by-bird-bird.pdf?la=en).

78. Еволюція ІТ-аутсорсингу в Україні 2017. ЕВА: веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/evolyutsiya-autsorsyngu-v-ukrayini/> (дата звернення 17.11.2019).

79. Тонюк М. О. Аутсорсинг як інструмент забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Вісник Мукачівського державного університету. Сер. Економіка та управління підприємствами 2017. Вип. 10. С. 372-376.*

80. Т. М. Ямненко, В. О. Василенко Договір аутсорсингу та його специфічні ознаки. *Юридичний вісник Повітряне і космічне право 4 (53) 2019 – С. 130-135.*