



**Косінова Катерина Станіславівна,**  
*аспірантка кафедри господарського права,  
Національний юридичний університет  
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків  
e-mail: mskosinova10@gmail.com  
ORCID 0000-0002-5993-6511*

doi: 10.21564/2414–990x.144.156868  
УДК 347.44:347.795.4

## ПРАВОВІ ФОРМИ АУТСОРСИНГОВИХ ВІДНОСИН: КОРПОРАТИВНИЙ АСПЕКТ

*Досліджено аутсорсинг у контексті корпоративних відносин, що виникають у процесі діяльності холдингових груп підприємств. Проаналізовано ознаки зовнішнього та внутрішнього аутсорсингу, внутрішнього офшорингу та офшорного аутсорсингу. Досліджено правову природу аутсорсингових відносин у процесі діяльності холдингових груп підприємств, а також асоційованих підприємств простої та вирішальної залежності.*

**Ключові слова:** холдинг; внутрішній аутсорсинг; зовнішній аутсорсинг; корпоративні відносини.

**Косінова Е. С.,** аспірантка кафедри хозяйственного права, Национальный юридический университет имени Ярослава Мудрого, Украина, г. Харьков.  
e-mail : mskosinova10@gmail.com ; ORCID 0000-0002-5993-6511

### **Правовые формы аутсорсинговых отношений: корпоративный аспект**

*Исследуется аутсорсинг в контексте корпоративных отношений, возникающих в процессе деятельности холдинговых групп предприятий. Проанализированы похожие и отличительные особенности внешнего и внутреннего аутсорсинга, внутреннего офшоринга и офшорного аутсорсинга. Изучается правовая природа аутсорсинговых отношений в процессе деятельности холдинговых групп предприятий, а также ассоциированных предприятий простой и решающей зависимости.*

**Ключевые слова:** холдинг; внутренний аутсорсинг; внешний аутсорсинг; корпоративные отношения.

**Постановка проблеми.** У сучасних складних економічних умовах підприємства звертаються до нових способів оптимізації витрат, виходу на нові ринки, а також залучення інвестицій, зокрема інноваційного характеру, з метою більш швидкого та потужного розвитку компанії, що в свою чергу призведе до збільшення прибутку. Сьогодні все більш поширеним засобом досягнення

зазначених цілей постає аутсорсинг. У процесі ведення підприємствами господарської діяльності правова природа аутсорсингових відносин може змінюватися та набувати ознак договірної, корпоративної чи змішаної. Враховуючи важливість для держави розвитку вітчизняних компаній, держава має розробити ефективну господарсько-правову політику з метою стимулювання застосування відповідних аутсорсингових відносин. В юридичній та економічній літературі при дослідженні аутсорсингових відносин акцент здебільшого робиться на договірний аспект, що ускладнює розроблення комплексного підходу до створення відповідних господарсько-правових засобів стимулювання тих аутсорсингових відносин, що виникають у процесі діяльності холдингів. У зв'язку з цим саме корпоративному аспектові аутсорсингових відносин буде приділена увага в цій статті.

**Аналіз попередніх досліджень.** Природу аутсорсингових відносин вивчали Б. Анікін (B. Anikin), С. Календжян (S. Kalendzhian), А. Фадєєв (A. Fadieiev), А. Тищенко (A. Tyshchenko), Н. Штангей (N. Shtanhei), А. Зґама (A. Zghama), В. Олюха (V. Oliukha), В. Кохан (V. Kokhan), Е. Макєєва (E. Makeieva).

Однак корпоративний аспект аутсорсингових відносин достатньої уваги не отримав, що підкреслює складність та актуальність даного питання і, безперечно, потребує подальшого дослідження.

**Метою** статті є дослідження правової природи аутсорсингових відносин, що виникають у процесі діяльності холдингів та підприємств із різними видами залежності, порівняння їх із аутсорсингом договірного типу; аналіз співвідношення понять зовнішнього та внутрішнього аутсорсингу, внутрішнього офшорингу та офшорного аутсорсингу із аутсорсинговими відносинами договірного та корпоративного характеру.

**Виклад основного матеріалу.** Як уже зазначалося в попередніх дослідженнях, аутсорсингові відносини дуже різноманітні, їх можна згрупувати за багатьма критеріями на декілька видів: виробничий, ІТ- аутсорсинг, аутсорсинг знань, обслуговуючий тощо. Наступним критерієм, за яким можна виокремити ще два види аутсорсингу, є спосіб організації спільної діяльності. За такою ознакою аутсорсинг поділяються на зовнішній та внутрішній. Такої думки дотримуються Б. Анікін та Дж. Хейвуд. Тут йдеться про залучення зовнішнього самостійного суб'єкта господарювання, який не пов'язаний із компанією-замовником корпоративними відносинами, а також про створення компанією-замовником свого власного підприємства та передавання саме йому на виконання певні виробничі функції чи бізнес-процеси. Таким чином, в літературі під зовнішнім аутсорсингом розуміють передавання процесів зовнішньому виконавцеві з метою зменшення вартості готового виробу і рівня оподаткування підприємства-замовника. У свою чергу внутрішній аутсорсинг являє собою передачу функцій чи бізнес-процесів на виконання спільно створеним підприємствам чи компанії, в якій компанія-замовник має долю в капіталі. Тобто відбувається перерозподіл процесів з передаванням дочірній компанії з метою збереження повного контролю над якістю їх виконання [1, с. 67; 13]. Крім цього, цікавим

є те, що С. Календжян виділяє також удосконалений аутсорсинг, який полягає у передаванні на сторону відомою на ринку компанією частину своїх функцій, залишаючи за собою право контролю і управління ними. Така форма аутсорсингу може передбачати також передавання ліцензій підприємства-замовника постачальникам аутсорсингових послуг [6]. У зв'язку з цим цілком логічним уявляється зробити висновок, що головним відмінним аспектом між зовнішнім та внутрішнім аутсорсингом є наявність корпоративних чи договірних відносин між компанією-замовником та аутсорсером. Тому з цього випливає доцільність дослідження аутсорсингу з точки зору корпоративного аспекту через аналіз діяльності холдингових компаній. Перш за все необхідно зазначити, що в юридичній літературі не існує узгодженого підходу до розуміння поняття «холдингових компаній». Приміром, Г. Гутман вважає, що холдингове підприємство – це корпорація, яка володіє пакетом, що дає право голосу акцій іншої корпорації, достатнім для того, щоб мати над нею діловий контроль [18]. Т. Келлер стверджує, що під холдингом або холдинговим підприємством слід розуміти підприємство, головною сферою діяльності якого є розрахована на тривалий термін пайова участь в одному або кількох самостійних у правовому відношенні інших підприємствах [7]. До того ж в літературі дискутується розуміння поняття «холдингові відносини». І. Шіткіна розуміє дане поняття як внутрішні відносини між учасниками холдингу, що набувають, як правило, характеру правовідносин, оскільки врегульовані як законодавчими та іншими правовими актами, так і внутрішніми документами об'єднання [15]. На думку С. Сулакшина, холдинговими відносинами є особливий вид внутрішніх корпоративних відносин економічної залежності, які виникають між холдинговою компанією та іншими учасниками холдингу (вертикалі) та між господарюючими товариствами – учасниками холдингу, за винятком холдингової компанії (по горизонталі), урегульованих договором про створення холдингу та (або) статутами учасників холдингу [12, с. 211]. Крім цього, в літературі відома теза, що холдингові відносини являють собою особливий тип корпоративних відносин [10]. Наведене підтверджує неоднозначність у підходах до розуміння понять «холдинг» та «холдингові відносини».

Сьогодні в Україні законодавство, що регулює діяльність холдингових компаній, не можна назвати розвиненим та достатнім для ефективного здійснення ними господарської діяльності. І. Лукач зазначає, що поява холдингових компаній зумовлена низкою причин економічного характеру, а також необхідністю модифікації старої моделі вертикального управління державними підприємствами на засадах ринкової економіки та загальною тенденцією країни з перехідною економікою до високої концентрації капіталів [8, с. 208]. Основним нормативно-правовим актом у цій сфері є Закон України «Про холдингові компанії в Україні». Крім цього, на сферу холдингових відносин поширюють свою дію також і ЦК України, ГК України, а також Закон України «Про акціонерні товариства», про що прямо зазначено в ст. 2 Закону України «Про холдингові компанії в Україні». Стаття 1 цього Закону надає визначення холдингової

компанії. З цього визначення логічним випливає питання про шляхи створення холдингової групи, а саме отримання контролю корпоративного пакету акцій. У літературі виокремлюють три основні групи холдингових відносин: засновані на участі у статутному капіталі, договірні і статутні [11]. Виходячи з цього, можна виокремити три основні ситуації: створення однією компанією свого власного підприємства, де воно буде мати 100 % акцій, придбання іншого підприємства (також 100 %), а також придбання пакету акцій іншого підприємства, що надасть можливість побудувати відносини контролю стосовно цього підприємства.

Аналіз Закону України «Про холдингові компанії в Україні» підтверджує, що Закон здійснює регулювання діяльності лише щодо державних холдингових компаній, не приділяючи достатньої уваги приватному сектору. Д. Задохайло вважає це неправильним, оскільки в приватному секторі процеси концентрації суб'єктів господарювання та консолідації підприємств у групи із спільною економічною стратегією розвитку відбуваються надзвичайно активно [3].

Крім цього, законодавцем використано поняття корпоративних підприємств замість дочірніх, що вносить певну плутанину у розуміння понять. Це пояснюється тим, що відповідно до ч. 6 ст. 63 ГК України корпоративне підприємство утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства. Корпоративними є кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також інші підприємства, в тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб. А от Закон України «Про холдингові компанії в Україні» надає таке визначення, як господарське товариство, холдинговим корпоративним пакетом акцій (часток, паїв) якого володіє, користується та розпоряджається холдингова компанія.

З аналізу наведених положень можна зробити висновок про два різні підходи до визначення поняття «корпоративні підприємства», адже Закон України передбачає обов'язкову наявність відносин контролю та підпорядкування між холдинговою компанією та корпоративним підприємством, а ГК України такого не встановлює, вказуючи лише на можливість управління справами на основі корпоративних прав. До того ж, використання терміна «корпоративне підприємство» у визначенні холдингової компанії не співвідноситься із ч. 8 ст. 126 ГК України, де прямо зазначено, що у випадках існування залежності від іншого підприємства, передбачених ст. 126 цього Кодексу, підприємство визнається дочірнім.

Також Законом не визначено коло ані приватних, ані публічних інтересів щодо діяльності холдингових компаній. Д. Задохайло зауважує, що мова має йти про узгодження та інтеграцію в єдиний макроправовий механізм не тільки аспектів необхідності забезпечення економічної конкуренції на ринку за участю таких об'єднань, а й створення умов для необхідної за обсягом концентрації

активів із метою підтримання світового рівня їх конкурентоспроможності [3]. Неврегульованість законодавством структури корпоративних зв'язків материнської компанії із дочірніми підприємствами, яких може бути дуже багато, призводить до ігнорування публічного інтересу. Тут йдеться про використання безприбуткових трансфертних цін у середині виробничого циклу на продукцію кожного із них, і, як наслідок, створення «центрів прибутків» у підприємств, що розташовані або користуються пільговим податковим режимом [4].

Договір виробничого аутсорсингу може передбачати в генеральному договорі ліцензійні умови. Тобто фактично компанія-замовник надає аутсорсеру технології, напрацювання, ноу-хау та інші дані, що складають комерційну таємницю, з метою оптимізації витрат та отримання якісного результату. Тому для компанії-замовника важливим залишається збереження такої інформації, а також запобігання її розголошенню. Тому деякі компанії обирають внутрішній аутсорсинг, створюючи власні компанії-аутсорсери з метою встановлення контролю за використанням такої таємниці.

Крім цього, враховуючи сучасний стан національної економіки, національні підприємства мають прагнути до отримання доступу до новітніх технологій та послуг світового класу. У зв'язку з чим чимало компаній звертаються до аутсорсингу. Оскільки ми аналізуємо застосування аутсорсингу холдинговими компаніями, необхідно розглянути таке поняття, як «внутрішній офшоринг». Внутрішнім офшорингом є передача на виконання функцій дочірньому підприємству компанії-замовника, що знаходиться за межами країни компанії-замовника [19]. Це поняття необхідно відрізнити від офшорного аутсорсингу (офшорингу), який передбачає передачу функцій чи бізнес-процесів на виконання іншій компанії, що знаходиться за межами країни компанії-замовника та є незалежною від неї. У разі застосування внутрішнього офшорингу холдингова компанія отримує низку переваг. По-перше, залишається централізація господарської діяльності та контроль за всіма стадіями виробничого процесу. По-друге, материнська компанія отримує можливість мінімізувати ризики щодо можливого розголошення комерційної таємниці. По-третє, на відміну від офшорингу, компанія-замовник отримує доступ до нового ринку збуту [16]. По-четверте, внутрішній офшоринг надає можливість оптимізації витрат компанії-замовника за рахунок низького рівня оподаткування в країні розташування дочірнього підприємства. Проте, аналізуючи цей спосіб ведення господарської діяльності, не можна не зауважити недоліки. Так, до головних мінусів застосування внутрішнього офшорингу можна віднести необхідність у значних інвестиціях, оскільки відбувається створення нового підприємства або купівля корпоративного пакету акцій вже існуючого. По-друге, у процесі внутрішнього офшорингу компанія-замовник відповідальна за підвищення кваліфікації кадрів, проведення тренінгів, навчання новим технологіям виробництва, що потребує додаткових витрат, а також залучення нових. Важливо підкреслити те, що внутрішній аутсорсинг має специфічне значення і не ототожнюється із внутрішньогосподарськими відносинами.

Досліджуючи корпоративний аспект аутсорсингових відносин, не можна залишити поза увагою й інші випадки, коли аутсорсинг базується в основному на корпоративних відносинах замовника та виконавця.

Відповідно до ч. 1 ст. 118 ЦК України господарське товариство (товариство з обмеженою або додатковою відповідальністю, акціонерне товариство) є залежним, якщо іншому (головному) господарському товариству належать двадцять або більше відсотків статутного капіталу товариства з обмеженою або додатковою відповідальністю чи двадцять або більше відсотків простих акцій акціонерного товариства.

Відповідно до ч. 1 ст. 126 ГК України асоційовані підприємства (господарські організації) – це група суб'єктів господарювання – юридичних осіб, пов'язаних між собою відносинами економічної та/або організаційної залежності у формі участі в статутному капіталі та/або управлінні. Крім цього, частини 2 та 3 ст. 126 ГК України встановлено дві форми залежності асоційованих підприємств, а саме проста та вирішальна.

Тож постає питання, який саме вид аутсорсингу буде притаманний кожному виду залежності асоційованих підприємств, оскільки фактично передання функцій на виконання здійснюється іншому підприємству, а не окремому підрозділу компанії-замовника. На нашу думку, у випадку холдингових груп має місце внутрішній офшоринг (якщо розглядати холдинг, який має свої дочірні підприємства за межами країни-розташування материнської компанії). Такий самий висновок можна зробити, аналізуючи ситуацію, коли аутсорсингові відносини виникають між асоційованими підприємствами вирішальної залежності та компанією-замовником. Це пов'язано із тим, що компанія-замовник володіє контрольним пакетом акцій, а тому виникають відносини контролю та підпорядкування.

Якщо говорити про аутсорсингові відносини, що виникають у процесі господарської діяльності асоційованого підприємства простої залежності, то виникає цікава ситуація. Це пояснюється тим, що у разі простої залежності не виникають відносини контролю та підпорядкування, а виникає лише можливість компанії-замовника блокувати прийняття відповідних рішень, а тому асоційоване підприємство залишається відносно незалежним стосовно компанії-замовника. Тому в даному разі ми можемо говорити про зовнішній аутсорсинг із елементами корпоративного аспекту, так званий гібридний аутсорсинг. Такий вид аутсорсингу починається із зовнішнього, оскільки опосередковується укладанням договору аутсорсингу, спрямованого на виробництво відповідної продукції, але для зміцнення відносин договірною характеру компанія-замовник придбає пакет акцій компанії-аутсорсера (асоційованого підприємства), тим самим вступаючи у корпоративні відносини. Таким чином, можна говорити про правовий зв'язок, який доповнює відносини фідуціарного характеру, що звичайно дає можливість компанії-замовнику бути більш здатною мінімізувати ризики щодо розголошення комерційної таємниці, наданої для належного виконання відповідних функцій.



З огляду на сучасний стан розвитку економіки України, навряд чи можливо зараз говорити про поширеність національних холдингових компаній, які мають свої підрозділи за межами України. У зв'язку з цим доцільно приділяти увагу тим аутсорсинговим відносинам, коли дочірня компанія, яка буде виступати аутсорсером, знаходиться на території України. Тоді можливі два шляхи утворення такої компанії, а саме створення зовсім нового підприємства іноземною компанією, а також поглинання вже існуючого українського підприємства іноземною ТНК. Це є вигідним для української економіки, оскільки у такого підприємства з'являється новий ефективний власник, що має можливість інвестувати кошти у розвиток такого підприємства. Логічно, що держава має бути зацікавлена у цих відносинах, адже розвиток таких українських підприємств призведе до збільшення надходжень у бюджет, залучення інвестицій інноваційного характеру, і, як наслідок, можливість згодом виробляти українськими компаніями продукцію світового класу. Таку ж думку щодо важливості холдингових компаній для національної економіки висловлює й Т. Гайда [2]. Холдингова компанія являє собою потужний суб'єкт із єдиною стратегією розвитку та діяльності, а у зв'язку з цим законодавством має бути врегульовано такі приватні інтереси, як шляхи розбудови збутової системи, формування виробничо-збутових ланцюгів тощо [3].

Таким чином, у ситуації, яка склалася сьогодні в Україні, аутсорсинг може стати ефективним засобом розвитку національної економіки. У зв'язку з цим наявність аутсорсингових відносин, які містять як корпоративний, так і договірний компонент, видається вигідним. Такі відносини можуть виникати у формі придбання пакета акцій або створення холдингу (внутрішній аутсорсинг). Зовнішні договірні аутсорсингові відносини українських підприємств також можуть бути вигідними для національної економіки, оскільки передання цінної комерційної таємниці спонукає компанію-замовника встановлювати контроль над аутсорсером. Це призводить до виникнення корпоративного аспекту в таких відносинах, оскільки здійснюється придбання пакету акцій, що робить вже існуючі аутсорсингові відносини більш потужними та створює можливість проведення загальної економічної стратегії на ринку. Важливим є те, що впливати на процеси внутрішнього аутсорсингу можливо лише через вплив на холдингову компанію, оскільки холдингові об'єднання досягають такого ступеня концентрації капіталу, в якому холдингова компанія виконує функції управляючого центру, що вимагає власної програми і стратегії розвитку. А тому така стратегія розвитку фактично є так званою «внутрішньою господарською справою» холдингової групи. Тому і придбання корпоративних прав, і включення (поглинання) аутсорсера в холдингову групу дозволяють вирішити питання зайнятості виробничих потужностей, а також розвинення виробничої бази. Крім іншого, у разі придбання корпоративних прав власником таких прав є вітчизняна особа, яка фактично має права управління компанією, власником корпоративних прав якої така особа є. А це створює відповідні передумови для виникнення та розвитку класу національних інвесторів та менеджерів, що здатні ефективно управляти бізнесом. Але постає питання відповідної правильної дер-

жавної економічної політики для стимулювання таких відносин і досягнення необхідного ефекту.

У свою чергу зовнішній аутсорсинг, особливо за умови, коли компанією-замовником є іноземна ТНК, а аутсорсером – вітчизняне підприємство, з точки зору зміцнення національної економіки ця ситуація дає більш широкі можливості для держави стимулювати підвищення ефективності такої форми співпраці. Отож розвиток різноманітних форм аутсорсингових відносин, що, зокрема, є прогресивним чинником інтеграції національних товаровиробників до світової економіки, до ключових драйверів економічного розвитку – ТНК, потребує розробки чіткої економічної політики в цій сфері, а також розбудови господарсько-правових засобів стимулювання аутсорсингу в національному законодавстві.

### **Висновки.**

1. Залежно від способу організації спільної діяльності виокремлюють два види аутсорсингу – зовнішній та внутрішній.

2. Залежно від наявності корпоративних прав між компанією-замовником та виконавцем, а також місця розташування виконавця, аутсорсинг поділяють на внутрішній офшоринг та офшорний аутсорсинг.

3. Існують три основні шляхи виникнення аутсорсингових відносин корпоративного характеру: створення компанією-замовником свого власного підприємства, придбання компанією-замовником іншого підприємства, а також придбання пакету акцій іншого підприємства, що надасть можливість побудувати відносини контролю стосовно цього підприємства.

4. У разі холдингових груп має місце внутрішній офшоринг (якщо розглядати холдинг, який має свої дочірні підприємства за межами країни-розташування материнської компанії). Такий же висновок можна зробити, аналізуючи ситуацію, коли аутсорсингові відносини виникають між асоційованими підприємствами вирішальної залежності та компанією-замовником. Це пов'язано з тим, що компанія-замовник володіє контрольним пакетом акцій, а тому виникають відносини контролю та підпорядкування.

5. У випадку аутсорсингових відносин, що виникають у процесі господарської діяльності асоційованого підприємства простої залежності, має місце зовнішній аутсорсинг із елементами корпоративного аспекту, так званий, гібридний аутсорсинг. Оскільки у разі простої залежності асоційованих підприємств не виникає відносин контролю та підпорядкування, а тому виконавець залишається відносно незалежним від компанії-замовника.

6. Гібридні аутсорсингові відносини дозволяють говорити про правовий зв'язок, який доповнює відносини фідучіарного характеру, що надає можливість компанії-замовнику бути більш здатною мінімізувати ризики щодо розголошення комерційної таємниці, наданої для належного виконання відповідних функцій.

7. Внутрішній офшоринг дозволяє вирішувати завдання державного значення, а саме зайнятість, загрузка виробничих потужностей, а також розвиток



виробничої бази. Крім іншого, у разі придбання корпоративних прав власником таких прав є вітчизняна особа, яка фактично має права управління компанією, власником корпоративних прав якої така особа є. А тому це створює відповідні передумови для виникнення та розвитку класу національних інвесторів та менеджерів, які здатні ефективно управляти бізнесом.

8. Офшорний аутсорсинг надає більш широкі можливості щодо зміцнення національної економіки, особливо, коли компанією-замовником виступає іноземна ТНК, а аутсорсером – вітчизняне підприємство.

9. Аутсорсингові відносини включають елементи зовнішньоекономічного характеру (іноземне інвестування, корпоративне управління, концентрації капіталу), такі відносини мають бути об'єктом правового та законодавчого регулювання, а також економічної і господарської політики. Вони стають об'єктом і інструментом стимулювання господарських відносин із мультиплікаційним ефектом.

10. Суттєві недоліки Закону України «Про холдингові компанії в Україні» є перешкодою для розвитку таких відносин, а тому має бути розроблене предметне і системне законодавство з метою впливу на різні аспекти, в тому числі й на макроекономічні процеси.

#### Список літератури:

1. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2009. 320 с. (Высшее образование).
2. Гайда Т. Ю., Лазорко М. Є. Вплив діяльності міжнародних компаній українського походження на економіку України. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4966> (дата звернення: 05.02.2019).
3. Задохайло Д. В. Господарсько-правова політика щодо об'єднань асоційованих підприємств холдингового типу. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія: *Економічна теорія та право*. Харків, 2012. № 2. С. 119–130.
4. Задохайло Д. В. Холдингові об'єднання як форма концентрації економічної влади: правові позиції. *Юрист України*. 2013. № 4. С. 50–57.
5. Задохайло Д. В. Правові засади формування та реалізації економічної політики держави : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.04 / Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого». Харків, 2013. 38 с.
6. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. Москва : Дело, 2003. 178 с.
7. Келлер Т. Концепции холдинга: организационные структуры и управление / пер. с нем. Н. М. Двухшерстновой ; под общ. ред.: Ю. П. Руднева, Р. М. Гринева. 2-е перераб. и актуализир. к вып. в России изд. Обнинск : ГЦИПК, 1996. 311 с.
8. Лукач І. В. Правове становище холдингових компаній : монографія. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 240 с.
9. Лукач І. В. Правове становище холдингових компаній за законодавством України : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.04 / Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ, 2007. 18 с.
10. Псарєва Н. Ю. Совершенствование холдинговых отношений в промышленности России (теоретические и методические аспекты) : автореф. дис. ... д-ра эконом. наук : 08.00.05 / Акад. труда и соц. отношений. Москва, 2003. 31 с.
11. Стадник К. О. Проблеми правового забезпечення холдингових відносин у сфері господарювання. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія : *Економічна теорія та право*. Харків, 2014. № 4. С. 170–179.

12. Правовая модель холдинга для России / С. С. Сулакшин и др. ; Центр проблем. анализа и гос.-упр. проектирования. Москва : Науч. эксперт, 2012. 280 с.
13. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ : [пер. с англ.]. Москва : Вильямс, 2004. 176 с.
14. Global Industry Analysts, Inc. A Worldwide Business Strategy & Market Intelligence Source. URL: <http://www.strategy.com/methodology.asp>. (Last accessed: 05.02.2019).
15. Чернышова Н. А. Управленческий учет и аудит доходов и расходов в холдинговых структурах : автореф. дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.12 / Саратов. гос. соц.-эконом. ун-т. Саратов, 2008. 20 с.
16. Шиткина И. С. Правовое регулирование организации и деятельности холдинга как формы предпринимательского объединения : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.03 / Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. Москва, 2006. 54 с.
17. Huen W. H. An Enterprise Perspective of Software Offshoring. *Proceedings of the 36th ASEE/IEEE Frontiers in Education Conference*. San Diego, 2006. P. 17–22.
18. Gutman's John E.C.O. Holdings / Inter-American Development Bank. Washington, 2001. 252 p.
19. Prikladnicki R., Audy J. L. N. Comparing Offshore Outsourcing and the Internal Offshoring of Software Development: A Qualitative Study. URL: <https://aisel.aisnet.org/amcis2009/680> (Last accessed: 05.02.2019).

#### References:

1. Anikin, B.A., Rudaja, I.L. (2009). *Autsorsing i autstaffing: vysokie tehnologii menedzhmenta*. Moscow: INFRA-M [in Russian].
2. Ghajda, T.Ju., Lazorko, M.Je. (2016). Vplyv dijajnosti mizhnarodnykh kompanij ukrajinsjkogho pokhodzhennja na ekonomiku Ukrainy. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4966> [in Ukrainian].
3. Zadykhajlo, D.V. (2012). Ghospodarsjko-pravova polityka shhodo ob'jednanj asocijovanykh pidprijemstv kholdynghovogho typu. *Visnyk Nacionaljnogho universytetu «Jurydychna akademija Ukrainy imeni Jaroslava Mudrogho»*. Serija: *Ekonomichna teorija ta pravo – Bulletin of the National University “Yaroslav the Wise Law Academy of Ukraine”*. Series: *Economic theory and law*. Kharkiv, 2, 119–130 [in Ukrainian].
4. Zadykhajlo, D.V. (2013). Kholdynghovi ob'jednannja jak forma koncentraciji ekonomichnoji vlady: pravovi pozyciji. *Juryst Ukrainy – Lawyer of Ukraine*, 4, 50–57 [in Ukrainian].
5. Zadykhajlo, D.V. (2013). Pravovi zasady formuvannja ta realizaciji ekonomichnoji polityky derzhavy. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kharkiv [in Ukrainian].
6. Kalendzhjan, S.O. (2003). *Autsorsing i delegirovanie polnomochij v dejatel'nosti kompanij*. Moscow: Delo [in Russian].
7. Keller, T. (1996). *Koncepcii holdinga: organizacionnye struktury i upravlenie*. Obninsk: GCIPIK [in Russian].
8. Lukach, I.V. (2008). *Pravove stanovysshhe kholdynghovyykh kompanij*. Kyjiv: Jurinkom Inter [in Ukrainian].
9. Lukach, I.V. (2007). *Pravove stanovysshhe kholdynghovyykh kompanij za zakonodavstvom Ukrainy*. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
10. Psareva, N.Ju. (2003). Sovershenstvovanie holdingovyh otnoshenij v promyshlennosti Rossii (teoreticheskie i metodicheskie aspekty). *Extended abstract of Doctor's thesis*. Moscow [in Russian].
11. Stadnyk, K.O. (2014). Problemy pravovogho zabezpechennja kholdynghovyykh vidnosyn u sferi ghospodarjuvannja. *Visnyk Nacionaljnogho universytetu «Jurydychna akademija Ukrainy imeni Jaroslava Mudrogho»*. Serija: *Ekonomichna teorija ta pravo – Bulletin of the National University “Yaroslav Mudryi National Law University”*. Series: *Economic theory and law*, Kharkiv, 4, 170–179 [in Ukrainian].
12. Sulakshin, S.S. et al. (2012). *Pravovaja model' holdinga dlja Rossii*. Moscow: Nauch. jekspert [in Russian].

13. Hejvud, Dzh.B. (2004). Outsorsing. V poiskah konkurentnyh preimushhestv. Moscow: Vil'jams [in Russian].

14. Global Industry Analysts, Inc. A Worldwide Business Strategy & Market Intelligence Source. URL: <http://www.strategy.com/methodology.asp>.

15. Chernyshova, N.A. (2008). Upravlencheskij uchet i audit dohodov i rashodov v holdingovyh strukturah. *Extended abstract of candidate's thesis*. Saratov [in Russian].

16. Shitkina, I.S. (2006). Pravovoe regulirovanie organizacii i dejatel'nosti holdinga kak formy predprinimatel'skogo ob'edinenija. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Moscow [in Russian].

17. Huen, W.H. (2006). An Enterprise Perspective of Software Offshoring. *Proceedings of the 36th ASEE/IEEE Frontiers in Education Conference*. San Diego, 17–22.

18. Gutman's, John E.C.O. (2001). Holdings. Washington.

19. Prikladnicki, R., Audy, J.L.N. Comparing Offshore Outsourcing and the Internal Offshoring of Software Development: A Qualitative Study. URL: <https://aisel.aisnet.org/amcis2009/680>.

**Kosinova K. S.**, Postgraduate Student of the Department of Economic Law, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv.

e-mail : [mksosinova10@gmail.com](mailto:mksosinova10@gmail.com) ; ORCID 0000-0002-5993-6511

### **Legal forms of outsourcing relationships: the corporate aspect**

*The present article is concerned with analysis of outsourcing relationships, which are complicated by the acquisition of corporate rights over the outsourcer for assigning relations of intended, controlled and long-term nature. The author performed analysis the distribution of outsourcing relationships depending on the way of organization of economic activity and the selection of such types of it, both onsite and offsite. The analysis of the legislation of Ukraine regulating the activities of holding companies in Ukraine is made in order to analyze and highlight the specific features of outsourcing relations from the point of view of the corporate aspect. In addition, the author analyzed the features by which it is necessary to distinguish offshore outsourcing from internal offshoring. The author investigates the positive and negative aspects that may be encountered by the customer company when using internal offshoring in their economic activities. The author made an analysis and comparative characteristics of other cases of application of outsourcing relations based on corporate relations, namely in the process of economic activity of associated enterprises of a simple and decisive dependence, and also their significant differences are established. The so-called hybrid type of outsourcing relationship, which occurs in the event of outsourcing relationship based on the contract, which are subsequently reinforced by the corporate aspect and leads to the emergence of a legal relationship that complements the fiduciary nature, is highlighted. Among other things, the author has established and analyzed the economic and legal policy of the state in the direction of encouraging outsourcing relations arising both on a corporate and on a contractual basis, and also noted the importance of developing appropriate government policy to solve macroeconomic problems. Such problems are, for example, employment, capacity utilization rate, as well as technology level increase of production base. The necessity of legislative acts drafting in order to influence on various aspects of outsourcing relations has been established.*

**Keywords:** onsite outsourcing; offsite outsourcing; corporate relations; holding.

**Рекомендоване цитування:** Косінова К. С. Правові форми аутсорсингових відносин: корпоративний аспект. *Проблеми законності*. 2019. Вип. 144. С. 60–70. doi: <https://doi.org/10.21564/2414-990x.144.156868>.

**Suggested Citation:** Kosinova, K.S. (2019). Pravovi formy autsorsynhovykh vidnosyn: korporatyvnyi aspekt [Legal forms of outsourcing relationships: the corporate aspect]. *Problemy zakonnosti – Problems of Legality, issue 144, 60–70*. doi: <https://doi.org/10.21564/2414-990x.144.156868> [in Ukrainian].

*Надійшла до редколегії 15.02.2019 р.*