

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
( Н И У « Б е л Г У » )

ЮРИДИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРА ГРАЖДАНСКОГО ПРАВА И ПРОЦЕССА

**Правовое регулирование аутсорсинговых отношений в России**

Магистерская диссертация

обучающегося по направлению подготовки  
40.04.01 Юриспруденция  
программа «Гражданское право, семейное право,  
международное частное право»  
заочной формы обучения, группы 01001560

Кунашик Евгения Анатольевича

Научный руководитель:  
Доцент, кандидат юридических наук,  
доцент кафедры гражданского права и  
процесса Цуканов О.В.

Рецензент:  
Начальник кафедры  
гражданско-правовых дисциплин БЕЛ ЮИ  
МВД России имени И.Д.Путилина,  
к. ю. н., полковник полиции Шалайкин Р.Н.

Белгород 2017

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>Глава 1. Понятие и правовая природа договора аутсорсинга.....</b> | <b>9</b>  |
| 1.1 Понятие аутсорсинговых отношений.....                            | 9         |
| 1.2 Понятие и общая характеристика оговора аутсорсинга.....          | 18        |
| <b>Глава 2. Элементы договора аутсорсинга.....</b>                   | <b>35</b> |
| 2.1. Субъекты и форма договора аутсорсинга.....                      | 35        |
| 2.2 Предмет, цена, срок и иные условия договора аутсорсинга.....     | 40        |
| 2.3 Содержание договора аутсорсинга.....                             | 50        |
| <b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>   | <b>56</b> |
| <b>Список использованной литературы.....</b>                         | <b>59</b> |

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования** обусловлена тем, что для процесса становления рыночной экономики, осуществляемого в нашей стране, характерна активизация всех сфер общественного производства, включая и создание новых, ранее неизвестных нашему государству общественных отношений, участниками которых становится все большее число субъектов гражданского права предпринимателей, юридических и физических лиц. Развитие общественных отношений всегда требует своего обеспечения соответствующими правовыми институтами, которые бы должным образом регулировали этот процесс. В рыночной экономике с установлением различных форм собственности поднимается вопрос о том, чтобы субъекты гражданско-правовых отношений имели больше правового пространства для реализации своих прав.

Одним из видов новых общественных отношений, возникших в хозяйственной деятельности, являются аутсорсинговые отношения.

Аутсорсинг – относительно новый вид услуг на российском рынке. Успешно осуществляющиеся на западе аутсорсинговые услуги сегодня находят своего потребителя и в Российской Федерации. И если совсем недавно потребителями таких услуг в нашей стране были в основном представительства иностранных компаний и совместные предприятия, теперь же к услугам аутсорсеров все чаще прибегают обычные российские фирмы. Объясняется все довольно просто: возрастающая на потребительском рынке товаров, работ или услуг конкуренция требует от субъектов предпринимательства роста эффективности производства и сокращение издержек. Во многом решить эту проблему помогает именно аутсорсинг, позволяющий отдать часть производственных процессов в «чужие руки». И хотя, многие российские организации сегодня пока только присматриваются к этому, сравнительно

молодому виду услуг, малый и средний бизнес уже активно пользуется услугами аутсорсеров в плане информационных технологий, финансового и кадрового аутсорсинга.

Договор аутсорсинга дает право заказчику получить желаемую услугу, выполненную на высоком профессиональном уровне и во многих случаях с обеспечением материальной ответственности аутсорсера за качество их выполнения.

При этом с ростом устойчивости и эффективности малых предприятий, специализирующихся на поставках по субконтрактным отношениям, крупные компании в большей мере начинают ориентироваться на развитие аутсорсинга, как это, например, практикуется в мировой автомобильной промышленности.

Следует отметить, что мировой опыт развития аутсорсинга указывает на органическую необходимость взаимодействия крупных, средних и малых предприятий в сфере оказания услуг.

В гражданском законодательстве Российской Федерации отсутствуют нормы, регулирующие отношения в области аутсорсинга, поэтому регулирование подобных отношений осуществляется теми нормами ГК РФ, которым соответствует их фактическое содержание. Согласно пункту 1 статьи 421 ГК РФ, юридические лица свободны в заключение договора. При этом стороны могут заключать договор, как предусмотренный, так и не предусмотренный законом или иными правовыми актами. Стороны могут заключать договор, в котором содержатся элементы различных договоров, предусмотренных законом или иными правовыми актами (смешанный договор). К отношениям сторон по смешанному договору применяются в соответствующих частях правила о договорах, элементы которых содержатся в смешанном договоре, если иное не вытекает из соглашения сторон или существа смешанного договора. Представляется необходимым выявить предпосылки возникновения и сферу применения договора аутсорсинга, его предмет, место в системе гражданско-правовых договоров, а также права, обязанности и ответственность сторон по договору.

Теоретический и практический интерес имеет вопрос отграничения договора аутсорсинга от смежных гражданско-правовых договоров.

**Степень научной разработанности темы исследования.** Тема магистерской диссертации относится к числу малоисследованных. По данной проблематике за последние десятилетия было защищено несколько кандидатских диссертаций: Анохон А.М. «Аутсорсинг как фактор эффективного развития предприятия» Москва 2010 г., Черемисин Д.В. «Аутсорсинг как элемент современного рыночного механизма: теоретический аспект» Москва 2005г., Ещенко И.А. «Договор аутсорсинга в гражданском праве» Москва 2009г., Мухина И.С. «Совершенствование методики принятия управленческого решения о внедрении аутсорсинга в организациях связи». Новосибирск 2014 г.

**Теоретическую основу** исследования составляют научные труды: Брагинского М.И, Иоффе О.С., Пугинского Б.И., Шешенина Е.Д., Келенджян С.О., Белых В.С.Забелина, Сергеева А.П., и других авторов. Диссертация базируется на рассмотрении и разрешении дел Федеральным Арбитражным Судом Западно-Сибирского округа, Арбитражным судом Ростовской области, Арбитражным судом города Москвы и Арбитражным судом Санкт-Петербурга и Ленинградской области.

**Объектом исследования** являются общественные отношения, возникающие между субъектами в связи с заключением, исполнением, изменением или расторжением договора аутсорсинга.

**Предметом** исследования являются положения статьи 34 Конституции Российской Федерации, регламентирующей свободу предпринимательской и иной экономической деятельности, не запрещённой законодательством, положения главы 27 Гражданского Кодекса РФ, практика применения законодательства регулирующего аутсорсинговые отношения, а также нормативно-правовые акты иностранных государств.

**Целью данного исследования** является всестороннее исследование законодательства, практики его применения, а так же положений теории гражданского права, относящихся к договору аутсорсинга.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

-дать понятие аутсорсинговых отношений -рассмотреть общую характеристику договора аутсорсинга.

-выявить особенности субъектного состава и формы договора.

-рассмотреть предмет, цену, срок и иные условия, а также особенности содержания договора аутсорсинга.

**Методологической основой** проведенного исследования являются системный, формально-логический, сравнительно-правовой, исторический, социологический, логико-правовой, а также системно-структурный методы.

**Эмпирическую базу диссертационного исследования** составили положения Конституции Российской Федерации, Гражданского кодекса Российской Федерации, действующих федеральных законов и иных нормативных актов, постановлений Пленума Верховного Суда РФ.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в том, что настоящая работа является одной из попыток комплексного теоретико-правового исследования проблем связанных с регулированием договора аутсорсинга в гражданском праве Российской Федерации.

**В результате проведенного исследования обоснован и сформулирован ряд положений и выводов, выносимых на защиту:**

1.Под договором аутсорсинга понимается договор, по которому исполнитель-аутсорсер, осуществляющий предпринимательскую деятельность, обязуется по заданию другой стороны (заказчика) выполнить работу или оказать услугу, связанную с его предпринимательской деятельностью, и сдать ее результат в сроки и в порядке, установленные договором, а заказчик обязуется принять результат и оплатить выполненную работу или оказанные услуги.

2. Нормативное закрепление в Гражданском кодексе РФ самого содержания договора, определение предмета, формы, срока, цены, прав и обязанностей сторон, а также иных условий поможет устранить неопределенности в толковании и исполнении обязательств по договору аутсорсинга.

3. Договор необходимо признать единственным основанием возникновения прав и обязанностей сторон аутсорсинговых отношений.

4. Представляется необходимым определить место договора аутсорсинга в системе гражданско-правовых договоров в связи с тем, что данный вид договора имеет свои особенности.

5. В практике часто используется понятие «лизинг персонала» или «аренда персонала». При "лизинге" ("аренде") персонала происходит предоставление согласно требованиям заказчика необходимых специалистов для выполнения различных проектов, работ, оказания услуг. Сотрудники все время находятся в штате компании-аутсорсера, стаж работы у них непрерывный, независимо от интенсивности работы у компании-заказчика. Однако при данной модели возникает проблема классификации отношений. В соответствии со ст. 606 ГК РФ по договору аренды (имущественного найма) арендодатель (наймодатель) обязуется предоставить арендатору (нанимателю) имущество за плату во временное владение и пользование или во временное пользование. Исходя из анализа данной нормы, мы можем сделать однозначный вывод, что физические лица, которыми является персонал компании аутсорсера, предметом договора аренды быть не могут.

6. Договор аутсорсинга обладает признаками различных гражданско-правовых договоров.

7. Договор аутсорсинга является возмездным, консенсуальным, взаимным и относится к смешанным гражданско-правовым договорам, в котором содержатся элементы договоров подряда, возмездного оказания услуг, выполнения работ и других,

**Научная и практическая значимость исследования.** Выводы и предложения, изложенные в диссертации, могут быть использованы для дальнейшего развития института аутсорсинга в российском гражданском праве. Результаты исследования могут применяться при подготовке учебно-методических комплексов, чтении лекций и проведения семинарских занятий по курсу "Гражданское право", "Коммерческое право", "Предпринимательское право" а также могут быть использованы в правоприменительной деятельности.

**Апробация результатов исследования.** Магистерская диссертация выполнена, рассмотрена и одобрена на кафедре гражданского права и процесса НИУ Белгородский государственный национальный исследовательский университет. Основные выводы и предложения исследования нашли отражение в форме докладов и сообщений на научных, научно-практических конференциях по вопросам гражданского права различного уровня. Отдельные теоретические положения настоящего исследования получили отражение в научных публикациях автора и находятся в электронном архиве открытого доступа НИУ "БелГУ".

**Структура, объем, и содержание работы** определены целями и задачами диссертационного исследования. Магистерская диссертация состоит из введения, двух глав, разбитых на параграфы, заключения и списка использованной литературы.

# ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ И ПРАВОВАЯ ПРИРОДА ДОГОВОРА АУТСОРСИНГА

## 1.1 Понятие аутсорсинговых отношений

В современных условиях хозяйствования каждый предприниматель функционирует в условиях достаточно глубокой специализации производства, возникшей на основе разделения труда. Если проанализировать целостный процесс производства, то он состоит как бы из множества фрагментов, каждый из которых отражается в конкретной деятельности предпринимателя. Любой предприниматель нуждается в эффективных партнерских связях: только в таком случае он может эффективно действовать в рамках того или иного фрагмента целостного производственного процесса. Идеальной является ситуация, при которой все предприниматели, участвующие на разных стадиях производства одного и того же товара, образуют относительно изолированную от общего экономического процесса цепочку связей<sup>1</sup>.

Еще 80 лет назад Генри Форд сказал: «Если есть что-то, что мы не умеем делать лучше и дешевле, чем наши конкуренты, то не смысла делать это вообще; такую работу мы должны передать тем, кто ее выполнит с заведомо лучшим результатом»<sup>2</sup>. Вслед за ним на сегодняшний день данной позиции придерживаются несколько тысяч владельцев предприятий и топ-менеджеров. Аутсорсинг распространен абсолютно во всех сферах современного бизнеса.

Аутсорсинг как явление экономической мысли не мог появиться из ничего, просто ради решения какой-либо экономической теоретической задачи. Основной причиной его формирования стали потребности рынка, формирование устойчивого спроса.

Концепция аутсорсинга как принципа новой стратегии управления была создана в США в 1963 году компанией «Elektronic Data System» (ЕДС),

---

<sup>1</sup> Бусыгин А.В. Предпринимательское право: Учебник. М., 2003. С. 22-23.

<sup>2</sup> Гембл П., Вудкок Н. Маркетинг взаимодействий с потребителями. М.: Фаир-Пресс, 2012. С. 48.

специализирующейся на аутсорсинге информационных технологий или IT-аутсорсинге.

Научной базой этого направления служили принципы, сформулированные еще А. Смитом в классической работе под названием «Исследование о природе и причинах богатства народов», впервые опубликованной в 1776 году. Так, организацию труда Смит предлагал разбить на элементарные, простые задания, чтобы каждое из них мог выполнять отдельный рабочий. Для этого от него не требовалось высокой квалификации<sup>1</sup>. Эта идея впоследствии была реализована в массовом производстве типовой продукции.

Так, идеи Смита нашли своё применение в системе Ф. Тейлора, который разложил на простейшие действия каждую трудовую операцию на производстве, засекая время их исполнения лучшими работниками и затем сформулировал наиболее экономичный способ выполнения каждого действия и всей операции<sup>2,3</sup>.

С лингвистической точки зрения в английский термин «outsourcing» означает обращение к ресурсам, находящимся за пределами компании (фирмы). Он появился на Западе только в начале 80-х годов прошлого века. Именно с этого момента аутсорсинг стал объектом научных исследований, что проявилось в появлении научных публикации, в которых с помощью построения разнообразных моделей экономисты и практики пытались найти оптимальную стратегию внедрения аутсорсинга, а также публикаций, посвященных всевозможным аспектам использования аутсорсинга в деятельности компаний. Однако практика его применения сложилась гораздо раньше. Исторически первыми аутсорсерами стали юридические компании в странах, законодательство которых основано на прецедентном праве. Необъятность предмета, популярность судебного способа разрешения деловых

---

<sup>1</sup> Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.Л., 1935. С. 54

<sup>2</sup> Голембиевский С.А. История развития теории управления (предпосылки и общественно-политическое окружение). М., 2002. С. 31

споров, необходимость высокой квалификации и специализации, желание привлечения специалистов, ранее выигрывавших соответствующие дела, создали в Великобритании и ее сателлитах, а также в США почву для передачи функции правового обеспечения деятельности компании на аутсорсинг.

В российской действительности термин «аутсорсинг» появился сравнительно недавно. Отношения связанные с аутсорсингом в России появились в начале 90-х годов, когда фирмы начали прибегать к услугам частных охранных предприятий (ЧОП), обеспечившим защиту бизнеса более качественно и более профессионально, чем несколько штатных охранников.

В то же время катастрофически не хватало специалистов по рекламе – и это создало благоприятную почву для образования специализированных рекламных агентств, способных выполнять для предприятий сложные проекты. Вслед за рекламными агентствами появились PR-агентства и исследовательские компании. В конце 90-х начался бум российского сегмента Интернет, который привел к появлению не только тысяч сайтов, но и огромного рынка услуг по их созданию, поддержке и продвижению. В результате которой возникли хостинговые компании – причем, сотрудничество с ними стало настолько выгодным, что им пользовались даже компании, работающие на рынке информационных технологий.

С начала 2000-х годов начался новый этап развития аутсорсинга в России – все больше компаний стали использовать его в своей работе. Основная причина этого явления заключается в том, что отказ от непрофильной для организации деятельности помогает сконцентрировать усилия на том, что данная компания может делать лучше всех. На рынке аутсорсинга появились новые услуги. Основными из них сегодня являются: ИТ-аутсорсинг, кадровый аутсорсинг и аутсорсинг бухгалтерии.

Первыми предложенными на рынке функциями ИТ-аутсорсинга стали техническое обслуживание офисной техники и системное администрирование. Впоследствии, этот список дополнили аутсорсинг ИТ-инфраструктуры, управление приложениями и аутсорсинг ИТ-специалистов.

Все большую популярность приобретает сегодня и кадровый аутсорсинг – аутстаффинг. И если ранее им в России занимались в основном западные агентства, то сегодня эту услугу предлагают и российские кадровые компании. К аутстаффингу предприятия прибегают не только для создания проектной команды на относительно небольшие сроки, многие после тщательного анализа ситуации переводят на такую систему работу целые подразделения<sup>1</sup>.

В настоящее время в России применение аутсорсинга практически не имеет границ: это производство, сфера услуг, финансы, информационные технологии и системы, стратегии развития, трудовые ресурсы и т.д.

Вместе с тем развитию аутсорсинговых отношений в России мешают такие факторы, как слишком масштабные изменения бизнес-процессов субъектов предпринимательской деятельности, опасение "утечки информации", проблема выбора партнеров, недостаток квалифицированных добросовестных аутсорсеров, отсутствие правового обеспечения данных отношений и в связи с этим недостаточность сложившейся судебной практики.

Мировая теория и практика управления выработала значительное число определений понятия «аутсорсинг». Практически во всех источниках происхождение термина «outsourcing» означает «на стороне», то есть за пределами организации<sup>2</sup>. Следует отметить, что применение понятия «аутсорсинг» еще прочно не устоялось. В настоящее время его используют, как зонтик для обозначения различных направлений деловой активности<sup>3</sup>.

Имеющиеся на сегодняшний день варианты использования термина «аутсорсинг» как эквивалента систематизированы Б.А. Аникиным<sup>4</sup>. Так, аутсорсингом называют кооперацию; оказание услуг или снабжение продукцией внешними поставщиками или производителями для уменьшения издержек; использование временного работника без заключения с ним трудового договора при посредничестве специализированного агентства;

---

<sup>1</sup> Юткина Ю. Управление: как использовать аутсорсинг // [www.donskih.ru](http://www.donskih.ru)

<sup>2</sup> Аникин Б.А. Первый учебник в России по аутсорсингу // Актуальные проблемы управления – 2003: Материалы международной научно-практической конференции. М., 2003. Вып. 3 С. 180.

<sup>3</sup> Chapman R.B., Andrade K. Insourcing and IT for Enterprise. Warton, February 2003. P. 1.

<sup>4</sup> Аникин Б.А. Указ. соч. С. 181-182.

использование внешней организации (поставщика) для обработки банковских и других финансовых данных при осуществлении коммерческих операций; привлечение ресурсов извне, когда компания-заказчик заключает договор со сторонней фирмой, имеющей большой опыт в важных для заказчика направлениях, но не являющихся предметом его профессиональной деятельности; организационное решение, оптимизирующее конфигурацию бизнес-системы, исходя из параметров «качество – издержки – обладание».

Аутсорсинг – передача на длительный срок управленческих функций и при необходимости соответствующих ресурсов внешним исполнителям, которые могут выполнять эти функции эффективнее<sup>1</sup>. При этом более правильным представляется определение, в котором подчеркивается вспомогательный характер передаваемых на аутсорсинг функций<sup>2</sup>.

Одно из самых распространенных определений аутсорсинга: «перевод внутреннего подразделения (или подразделений) предприятия и всех связанных с ним активов в организацию поставщика услуг, предполагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене»<sup>3</sup>. Следовательно, важная черта аутсорсинга состоит в вынесении вспомогательных или даже некоторых основных бизнес-процессов за границы компании.

В общем смысле аутсорсинг можно назвать передачей стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса компании. Имеется в виду, что подрядчик адаптирует свои универсальные средства и знания под потребности бизнеса конкретного заказчика и использует их в интересах заказчика за плату, определяемую сложившейся стоимостью услуг, а не долей в прибыли<sup>4</sup>.

Аутсорсинг – это делегирование прав на представление непрофильных услуг сторонним компаниям. Означает глубокую специализацию внутри

---

<sup>1</sup> Лотфулин Р.М. Аутсорсинг в управлении инновациями организации: Дисс... канд. экон. наук. М., 2006. С. 10.

<sup>2</sup> Авдокушин Е. Ф. Маркетинг в международном бизнесе: Учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>0</sup>», 2002. С. 225.

<sup>3</sup> Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: В поисках конкурентных преимуществ. М.: Вильямс, 2002. С. 40.

<sup>4</sup> Михайлов Д.М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: Учеб. Пособие. М.: КНОРУС, 2016. С. 13.

дружественных компаний для повышения эффективности работы каждой из них<sup>1</sup>.

Аутсорсинг – перенос IT-компаниями части операций за рубеж с целью дистанционного использования труда программистов<sup>2</sup>.

Под аутсорсингом также понимают форму управления бизнесом, сущность которой составляют отношения, возникающие при передаче компанией-заказчиком некоторых видов деятельности специализированным фирмам на основе долгосрочных договоров<sup>3</sup>.

Аутсорсинг – отказ от собственного бизнес-процесса и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у другой организации. Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева аутсорсинг связывают с передачей традиционных не ключевых функций организации внешним субподрядчикам, которые являются высококвалифицированными специалистами сторонней фирмы; с отказом от собственного бизнес-процесса. Не без основания они считают, что аутсорсинг является разновидностью кооперирования<sup>4</sup>.

Аутсорсинг – это не передача каких-либо этапов выполнения заказа из одного филиала организации в другой, даже если они находятся в разных странах мира. Аутсорсинг предполагает партнерское взаимодействие двух совершенно независимых друг от друга организаций<sup>5</sup>.

Аутсорсинг – это современная форма деловых отношений, характеризующаяся стратегическим характером принятия решений, длительностью срока кооперации между партнерами, надежностью

---

<sup>1</sup> Ермошина Е.Л. Аутсорсинг // Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения. 2015. № 7. С. 33; Рогоцкая С. Аутсорсинг или кадровик напрокат // Кадровое дело. 2006. № 6. С.

<sup>2</sup> Михайлов Д.М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: Учебное пособие. -М.: КНОРУС, 2016. С. 13.

<sup>3</sup> Календжян С.О. Аутсорсинг: делегирование управления в стратегии развития предприятия. М.: Каталог, 2001. С. 11.

<sup>4</sup> Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2015. С. 29.

<sup>5</sup> Плетнева Н.П. Аутсорсинг – не средство уменьшения ответственности // Все о качестве. Зарубежный опыт. Потребители, поставщики, аутсорсеры. 2004. № 4. С. 67.

подписанных соглашений и высоким уровнем доверия между партнерами, наличием возможностей для выбора партнеров<sup>1</sup>.

Аутсорсинг - это способ оптимизации функционирования организации за счет сосредоточения деятельности на главном направлении и передачи непрофильных функций внешним специализированным организациям на договорной основе<sup>2</sup>.

Также аутсорсингом называют одну из наиболее успешных моделей хозяйствования, основанную на использовании внешних материальных, трудовых, интеллектуальных ресурсов<sup>3</sup>.

Наиболее полно отражает специфику аутсорсинга определение, сформулированное в работе Д.В. Черемисина, который под аутсорсингом понимает основанную на стратегическом решении передачу на длительный срок в целом или частично необходимых организации традиционных и органически присущих управленческих функций или бизнес-процессов и, при необходимости, соответствующих ресурсов внешним исполнителям на контрактной основе для повышения эффективности деятельности организации<sup>4</sup>. В данном определении автор выделяет аутсорсинг как стратегическое, обоснованное решение, учитывает, что объектами аутсорсинга помимо исторически сложившихся функций, связанных с информационными технологиями, также являются традиционные и органически присущие функции (бухгалтерский учет, ведение рекламной деятельности и др.), подчеркивает, что передача ресурсов внешним исполнителям не всегда имеет место, что обосновано ярко проявляется при производственном аутсорсинге или в случае частичного аутсорсинга, выделяет договор как особенность оформления аутсорсинговых отношений, акцентирует внимание на целевом

---

<sup>1</sup> Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в управлении компанией: Дисс... канд. экон. наук. М., 2003. С. 40.

<sup>2</sup> Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия. М., 2016. С. 31-32; Козлова Н. // Финансовая газета. 2005. № 42.

<sup>3</sup> Шадрин В.Г. Аутсорсинг: управление процессами и формирование регионального аутсорсингового центра: Дисс... канд. экон. наук. М., 2006. С. 11-12.

<sup>4</sup> Черемисин Д.В. Аутсорсинг как элемент современного рыночного механизма: теоретический аспект: Дисс... канд. экон наук. М., 2005. С. 15.

характере аутсорсинга – то есть для повышения эффективности деятельности организации, а не просто с целью перенесения ответственности исполнителя.

Кроме этого, аутсорсинг всегда означает привлечение ресурсов специализированных организаций вместо развития собственных компетенций в конкретных видах и направлениях деятельности, вынесение любых вспомогательных или даже основных бизнес-процессов за организационные и физические границы компании. Посредством этого происходит эффективное распределение внутренних и внешних ресурсов и средств компании для достижения целей и задач, стоящих перед современным бизнесом.

Исходя из множества существующих определений, смысл передачи или делегирования полномочий компании аутсорсера заключается в выполнении им работ или оказании услуг по заданию заказчика.

На начальных этапах применения аутсорсинга в компаниях, его смысл заключался в передаче стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес процесса компании. Имеется в виду, что подрядчик адаптировал свои универсальные средства и знания под потребности бизнеса конкретного заказчика и использовал их в интересах заказчика за плату, определяемую сложившейся стоимостью услуг, а не долей в прибыли. Впрочем, возможны варианты. В последнее время, например, стало популярным участие в красс-акционировании партнеров по аутсорсинговым операциям. В своем руководстве различные компании, как правило, разрабатывают свои формы управления.

Модель аутсорсинга в предпринимательской деятельности в настоящее время признается наиболее современной. Она обеспечивает дополнительные конкурентные преимущества. Главным источником этих преимуществ в использовании ресурсов (материальных и нематериальных) других компаний для достижения успеха на рынке.

Примером может служить небольшая компания, которая нанимает для обслуживания своих пяти компьютеров внешнюю фирму, специалист которой периодически осуществляет профилактику техники и достаточно быстро

приезжает по вызову в случае сбоя. Это обходится значительно дешевле, чем содержать в штате системного администратора, квалификация которого все равно не позволяет оперативно решить сложные проблемы со сбоями компьютеров.

Компания средних размеров заказывает в агентстве разработку рекламной компании, начиная с подготовки информационных листов и буклетов и заканчивая созданием веб-сайта, организацией передач на радио и телевидение. Компания не может пригласить себе команду профессиональных разработчиков рекламы на постоянную работу, потому что это дорого. Крупная компания обращается в юридическую фирму для анализа особенностей фрахта судов, т.к. считает излишним наем на постоянную работу специалиста по международному морскому праву. Проведение лабораторных и научно-исследовательских работ, ведение дел в суде, привлечение высококвалифицированной рабочей силы, ко всем этим ситуациям целесообразно применять аутсорсинг.

Подводя итог сказанному, раскроем содержание понятия аутсорсинга путем указания на его существенные признаки.

Аутсорсинг (аутсорсинговые правоотношения) можно охарактеризовать как общественные отношения между субъектами предпринимательской деятельности по поводу делегирования своих полномочий заказчиком специализированным внешним фирмам (аутсорсерам) для осуществления внутренней и внешней деятельности заказчика.

Основным моментом аутсорсинга является то, что предприятие, которое хочет увеличить конкурентоспособность, заключает договор с другим предприятием-партнером о предоставлении ему необходимых для его деятельности ресурсов или об оказании определенных услуг (функций), необходимых для эффективного выполнения производственных процессов. Все обязательства согласно составленному договору берет на себя предприятие-партнер. И при данном факте возможна передача в структуру предприятия-партнера подразделений предприятия с их производственными активами.

Такой вид партнерства выгоден для обоих предприятий, так как усилия каждого из них концентрируются на основных видах деятельности, выполняемых ими, позволяют обеспечить должный контроль и сокращение издержек производства, повысит качество выпускаемой продукции и услуг, стремиться к полному удовлетворению запросов потребителей, разделяет возможные риски.

Предприятие оставляет за собой основные функции. Чаще всего в аутсорсинг передаются добавочные и поддерживающие производство функции. К ним относятся информационные технологии, бухгалтерский учет и отчетность, производство комплектующих, маркетинг, логистика, подбор персонала, уборка офисных помещений, организация деловых поездок, проведение рекламных кампаний, организация питания, служба безопасности.

С нашей точки зрения наиболее адекватным следует признать определение аутсорсинга как системы отношений, возникшей при обращении компании-заказчика к услугам аутсорсера.

Вместе с тем, все приведенные точки зрения на определения рассматриваемого понятия не относятся к правовым. Дело в том, что как справедливо отмечал А.Д. Александров: «беда в том, что все правовое регу договора аутсорсинга ограничивается одним лишь упоминанием. Более детальных разъяснений, касающихся подобных договоров, их предмета, существенных условий и т.п., ни один из действующих в настоящее время нормативных актов не содержит»<sup>1</sup>.

## **1.2 Понятие и общая характеристика договора аутсорсинга**

Для современного российского законодательства аутсорсинг представляется явлением новым. Данный термин редко встречается в текстах

---

<sup>1</sup> Александров А.Д. Персонал в аренду // Финансовая Россия. Приложение «Учет, Налоги, Право». 2002. 10 декабря.

нормативных актов. Так, в качестве примера можно привести Концепцию административной реформы в Российской Федерации на 2006-2010 годы, где предусматривается развитие системы аутсорсинга административно-управленческих процессов<sup>1</sup>. Однако в нормативно-прикладной сфере можно обнаружить использование данных категорий. Так, Положение об использовании аутсорсинга филиалами ОАО "РЖД"<sup>2</sup> определяет, что:

- "аутсорсинг" - способ оптимизации деятельности филиалов за счет концентрации усилий на осуществлении основных видов деятельности и передачи выполнения отдельных видов работ (услуг) специализированным организациям (индивидуальным предпринимателям) на договорной основе с соответствующим сокращением персонала филиалов;

- "аутсорсер" - специализированная организация (индивидуальный предприниматель), которая специализируется в области выполнения конкретных работ (услуг) и обладает соответствующим опытом, знаниями и техническими средствами, выполняющая для филиала отдельные виды работ (услуг) на договорной основе.

Это позволяет говорить о постепенном повышении значимости такого явления как аутсорсинг в нашей общественной жизни, в том числе и в нормотворческой сфере.

В настоящее время для современной науки российского гражданского права и действующего законодательства характерна неопределенность в квалификации отношений, регулирующих договором аутсорсинга. В силу изложенного, представляется целесообразным обратиться к действующему законодательству и деловой практике стран с развитой рыночной экономикой, где указанные отношения получили наиболее широкое распространение.

В международной практике взаимоотношения между заказчиком и организацией – аутсорсером регулируются договором (соглашением) об уровне

---

<sup>1</sup> О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006-2010 годах: Распоряжение Правительства РФ от 25.10.2005 г. № 1789-р // Собрание законодательства РФ. 2005. № 46. Ст. 4720. (в ред. от 28.03.2008 г.)

<sup>2</sup> Положение об использовании аутсорсинга филиалами ОАО "РЖД" (утв. ОАО "РЖД" 27.04.2006 №530) // СПС Консультант плюс: Законодательство.

сервиса, текст которого подготавливается индивидуально для каждой организации в зависимости от объема и формы заказа.

В отечественной практике такая форма взаимоотношений не предусмотрена, поэтому процесс оказания услуг аутсорсинга регламентируется теми нормами Гражданского кодекса Российской Федерации (ГК РФ), которым соответствует фактическое содержание взаимоотношений между заказчиком и организацией – аутсорсером.

Институт аутсорсинга возник в результате естественного развития и взаимопроникновения подрядных и доверительных управленческих отношений. В процессе становления аутсорсинговые правоотношения приобрели признаки, которые в своей совокупности не свойственны никаким иным договорным формам. Это позволяет говорить об их качественном своеобразии.

Исследования содержания правоотношения аутсорсинга осложняются тем, что в мире не сложилось единой точки зрения по поводу определения аутсорсинга, так как в разных странах он приобрел свои специфические особенности, характерные для каждой отдельной взятой страны.

Тем не менее, по нашему мнению, существенные признаки данного правоотношения одинаковы для всех национальных правопорядков, что обусловлено единообразием соответствующих экономических отношений.

Схема аутсорсинговых отношений предполагает наличие разработанной системы ведения бизнеса, позволяет идентифицировать их с точки зрения профессионализма, долгосрочности, выполнение заданий внешним исполнителем и иными признаками.

Заказчик предоставляет на возмездной основе другому лицу (аутсорсеру) полномочия по ведению полностью или частично бизнес-процессов, ведение которого официально предоставлено первому.

Основополагающие принципы системы делегирования управления в рамках компании раскрыты профессором Р.Хёном.

Под делегированием он понимал четкую и формализованную – насколько это необходимо – передачу сотрудникам ясно очерченного круга полномочий. И только вследствие права принимать решения в рамках установленных полномочий возникает ответственность за действие или бездействие, за принятие решений или отказ от их принятия<sup>1</sup>. Следовательно, следует говорить не только о делегировании полномочий, но и ответственности.

Такая схема имеет значительные преимущества при построении отношений по указанной модели, поскольку, заказчик развивает свою деятельность за счет высокопрофессиональных, специализированных фирм. В результате аутсорсинга поддерживается необходимый уровень рентабельности, появляется возможность сосредоточить на более важных отраслях функционирования хозяйствующего субъекта, сократить издержки на основной продукт производства. При этом участники аутсорсинговых правоотношений юридически и финансово независимы друг от друга, они самостоятельно выступают на рынке услуг, самостоятельно приобретают права и лично исполняют обязанности по заключенным от собственного имени сделкам.

Деятельность аутсорсера выражается в добросовестном исполнении представленных им полномочий, соблюдении действующего законодательства и общих правил, принятых в гражданском обороте. Представляется затруднительным определить какие-либо критерии добросовестности. Вместе с тем ориентиром могут стать такие характеристики компаний, предоставляющих аутсорсинговые услуги, как наличие широкой клиентской базы, успешных проектов, адекватность отношения к требованиям клиента, отработанность методологии работы с ними. Кроме того, привлекаемый аутсорсер должен иметь долгосрочное глобальное видение, чтобы своевременно отслеживать появление новых технологий и вовремя изменяться, подстраиваясь под запросы клиентов. С самого начала следует иметь представление о технологических возможностях аутсорсера, уровне квалификации персонала в требуемых вопросах и инновационном потенциале, знать, насколько готов аутсорсер к

---

<sup>1</sup> Hohn R. Unter Mitarbeit von G Bohme. Führungsbrevier der Wirtschaft. Verlag WWt, Bad Harzburg, 1984.

поддержанию постоянных рабочих взаимоотношений и какое значение имеет для него коммуникабельность в отношениях с клиентом. Необходимо знать также условия, на которых аутсорсер готов вступить во взаимодействие: какова цена, уровень предоставляемых услуг, разделение собственности и контроля. Необходимо убедиться в финансовой стабильности компании-аутсорсера и понять, сможет ли она остаться на рынке в течение всего времени действия контракта. В свою очередь, контроль за его деятельностью полномочны, осуществлять заказчики (в рамках договора), государственные органы (в рамках действующего законодательства), а также иные организации, созданные и действующие в рамках своего правового статуса.

Представляется, что целью контроля за деятельностью аутсорсера, является, прежде всего, обеспечение прав и обязанностей заказчика как внутри организации, так и вне её; соответствие качества и законности работ (услуг), производимых, выполняемых и оказываемых последнему.

Кроме того, контроль со стороны заказчика имеет также целью получить от аутсорсера услуги соответствующие стандартам, которые устанавливаются лидерами производства (услуг).

Определение аутсорсинга в качестве продолжительного сотрудничества, позволяет квалифицировать соответствующие правоотношения как особую форму согласованного взаимодействия их участников, которая имеет постоянный, долгосрочный характер и выражается в обеспечении не ключевыми функциями основного бизнеса.

До тех пор, пока будет существовать процесс по ведению основной деятельности, в не основных, но обязательных функциях будет нуждаться заказчик.

Безусловно, последний должен содействовать аутсорсеру в осуществлении такой деятельности, поскольку нельзя представить каким образом возможно ведение, к примеру, бухгалтерского учета, или юридического обслуживания на предприятии без первичной документации.

Из приведенных характеристик аутсорсинговых правоотношений следует, что необходимым и существенным элементом является использование услуг, предоставляемых вне фирмы. Не относятся к рассматриваемым отношениям передача функций организации, своим работникам или структурным подразделениям.

Таким образом, договор аутсорсинга – представляет собой совокупность прав и обязанностей, состоящих из полномочий, переданных обладателем таких прав иным лицам.

Следовательно, комплекс прав, составляющих предмет договора аутсорсинга, включает множество компонентов, которые лишь в своей совокупности позволяют достичь цели правоотношений аутсорсинга. Исключение того или иного элемента из комплекса полномочий, предоставляемых по договору, может сделать невозможным исполнение договора или видоизменить его.

Вышеизложенное позволяет сделать вывод, что в основе понимания правовой природы правоотношения аутсорсинга лежат экономические отношения, регулируемые данным правовым институтом.

Целью делегирования комплекса полномочий является сокращение операционных расходов; концентрация на основном бизнесе; создание оптимальной структуры затрат; доступ к переменной высококвалифицированной рабочей силе. Свое правовое закрепление данные отношения должны получать посредством договора. Причем предметом данного договора могут быть как оказание услуг, так и выполнение работ, что подтверждается и в научной литературе.<sup>1</sup> Однако иногда обращается внимание на то, что правовой формой опосредования аутсорсинговых отношений является договор возмездного оказания услуг.<sup>2</sup>

Как было отмечено, действующее российское законодательство не содержит ни понятия договора аутсорсинга, ни специальных норм,

---

<sup>1</sup> Беляева Н.А. Цените время, господа! // Налоги (газета). – 2007. – №16.

<sup>2</sup> Шиткина И.С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление: научно-практическое издание. – М.: Волтерс Клувер, 2016.

направленных на регулирование данного вида отношений. Поэтому возникает проблема квалификации данного вида договора и определения его места в системе российского законодательства. На рынке сложилась практика предоставления услуг аутсорсинга, связанная с передачей персонала. При этом используются две конструкции: аутстаффинг и лизинг персонала. Отличие заключается в том что при аутстаффинге персонал выводится за штат компании-заказчика и оформляется в штат компании-аутсорсера на определенное время. При этом аутсорсер, зачисляя сотрудников клиента в свой штат, берет полностью на себя все обязательства по оформлению трудовых отношений, ведению кадрового делопроизводства, начислению и перечислению заработной платы и всех установленных законодательством налогов и сборов, оформлению больничных листов, предоставлению различных справок работникам. Он также предоставляет все льготы и гарантии сотрудникам, установленные действующим законодательством РФ. Эти отношения должны быть урегулированы нормами трудового и гражданского законодательства.

В связи с этим необходимо рассмотреть вопрос о соотношении трудового и гражданско-правового договоров. Их близость предопределена тем, что оба договора охватывают правовым регулированием процесс труда. Практически любая работа может быть выполнена и по любому из договоров. В соответствии с указанными договорами созданные вещи принадлежат работодателю (заказчику), и по этим договорам вознаграждение выплачивается даже в том случае, если выполненное поручение не привело ни к какому положительному результату, так как оплате, хотя бы и в минимальном размере, подлежит сам процесс выполнения полномочий (работы).

В таких условиях, по мнению М.И. Брагинского, есть основания, по крайней мере, задуматься над тем, достаточно ли отмеченных признаков для того, чтобы и в будущем сохранить трудовой договор вне рамок гражданского права. Он предлагает в качестве самостоятельного типа договора включить трудовой договор в Гражданский кодекс Российской Федерации, подобно тому,

как это сделано в гражданских кодексах большинства стран, своде законов гражданских и проекте Гражданского уложения России<sup>1</sup>.

С изложенных позиций представляет особый интерес судьба Гражданского кодекса Нидерландов, по которому принято решение перенести находившееся ранее в торговом кодексе договоры в Гражданский кодекс, включив в книгу 7, посвященную отдельным трудовым договорам, помимо трудового, также особо или коллективный трудовой договор<sup>2</sup>.

Поскольку и заказчика в гражданско-правовом договоре, и работодателя в трудовом договоре вынуждает к заключению договора потребность в специалисте, различие между ними кроется в формах удовлетворения этой потребности. При этом подразумеваются лишь разные модели отношений. Гражданско-правовой договор оформляет отношения между равными партнерами, трудовой – скорее соответствует отношению между старшим (работодателем) и младшим (работником)<sup>3</sup>.

Следует отметить, что разграничению трудового договора от гражданско-правовых договоров в отечественной науке уделялось большое внимание<sup>4</sup>.

В целом гражданско-правовой договор дает больше свободы в установлении договорных условий и меньше ограничивает предпринимателя. Стороны полностью свободны в установлении своих обязательств. Контрагент может работать за любые деньги, выполнять работу в любые оговоренные сроки. По такому договору удовлетворение интереса заказчика осуществляется посторонним, юридически не зависящим от заказчика, высококвалифицированным субъектом (в том числе и юридическим лицом), специализирующемся в конкретной области. Поэтому он может давать заказчику экономию на рабочем месте, при оплате отпусков и т.п., так как он не должен заботиться об отпусках, учете рабочего времени, соблюдать

---

<sup>1</sup> Брагинский М.И. Договор подряда и подобные ему договоры. М.: «Статут», 1999. С. 237-238.

<sup>2</sup> Hartkamp Arthurs. Civil Code Revision in the Netherlands, 1947-1992. Nieuw Nederlands Burgerlijk Wetboek. Het Vermogensrecht. Kluwer and Taxation Publishers, 1992. P XVIII.

<sup>3</sup> Вавилова А.А. Оформление трудовых отношений: возможны варианты // [www.businesspravo.ru](http://www.businesspravo.ru)

<sup>4</sup> Зеленский А. Отличие подряда от трудового найма // Ежемесячник Сов. Юстиции. 1923. № 23. С. 748-750; Брауде Н.Л. Договор подряда / В кн.: отдельные виды обязательств. М.: Госюриздат, 1954; Абрамцева Е.А. Договор подряда в гражданском праве России: Дисс. ... к.ю.н.. Волгоград, 2005.

ограничения сверхурочной работы, работы в ночные часы и т.д. Кроме того, заказчик также не обязан организовывать для контрагента должные условия труда: предоставить рабочее место, отвечающее установленным правилам безопасности и охраны труда и техническим стандартам.

При заключении гражданско-правового договора имеет место практически равная защита прав обеих сторон. При неисполнении договора возможно полное возмещение убытков, в то время как по трудовому договору работник несет ограниченную материальную ответственность и возмещает лишь прямой действительный ущерб в пределах своего месячного среднего заработка.

Трудовой договор дает больше возможностей контролировать работу, оперативно влиять, он более стабилен. По трудовому договору интерес предпринимателя удовлетворяется физическим лицом, которое зачисляется в качестве работника определенной трудовой функции характеризуемой специальностью, квалификацией и должностью. При этом работник подчиняется правилам внутреннего трудового распорядка, обязан находиться на своем рабочем месте в течение всего рабочего дня. Он выполняет свою функцию лично и не имеет права передавать выполнение задания иному лицу, как это может иметь место в рамках гражданско-правового договора. Таким образом, у заказчика появляется повышенная возможность контролировать выполнение работы на любом этапе, в том числе и посредством применения к работнику мер поощрения и взыскания, изменять задание, сроки уже в ходе выполнения работы и присутствует уверенность в том, что выполнение задания осуществляется лицом соответствующей квалификации, которая была проверена самим работодателем при приеме сотрудника на работу. Иными словами, основной акцент в регулировании трудовых отношений делается на регламентацию процесса труда, в то время как при заключении гражданско-правового договора он смещается на достижение определенных результатов труда. При этом правомерно утверждать о «подчиненности», «зависимости», «несамостоятельности» исполнителя (работника).

В целом же указанные отличительные характеристики гражданско-правовых договоров в полной мере соответствуют и договору аутсорсинга. Это дает основание относить рассматриваемую нами конструкцию правового регулирования отношений к гражданско-правовой сфере.

Выбор между трудовым и гражданско-правовым договорами часто является лишь производным моментом от более важного решения – будет ли предприниматель решать определенную производственную задачу силами своего предприятия (и наберет штатных сотрудников) или наймет для ее выполнения стороннюю организацию.

В практике часто используется понятие «лизинг персонала» или «аренда персонала». При "лизинге" ("аренде") персонала происходит предоставление согласно требованиям заказчика необходимых специалистов для выполнения различных проектов, работ, оказания услуг. Сотрудники все время находятся в штате компании-аутсорсера, стаж работы у них непрерывный, независимо от интенсивности работы у компании-заказчика. Однако при данной модели возникает проблема классификации отношений. В соответствии со ст.606 ГК РФ по договору аренды (имущественного найма) арендодатель (наймодатель) обязуется предоставить арендатору (нанимателю) имущество за плату во временное владение и пользование или во временное пользование. Исходя из анализа данной нормы, мы можем сделать однозначный вывод, что физические лица, которыми является персонал компании аутсорсера, предметом договора аренды быть не могут.

Подтверждением данному мнению может служить позиция Федерального Арбитражного Суда Поволжского округа, отраженная в Постановлении от 22 января 2008 года. Закрытое акционерное общество «Казанский текстиль» заключило с организациями договоры о возмездном предоставлении персонала (договор аутсорсинга), согласно которым данные организации предоставляли обществу в соответствии с условиями договоров собственный персонал для оказания услуг производственного характера по выполнению отдельных операций по изготовлению продукции, выполнению работ, оказанию услуг,

осуществления обработки сырья и материалов, контроля за соблюдением установленных технологических процессов, технологического обслуживания основных средств (технологического и иного оборудования) и других работ. Все указанные выше работы выполнялись работниками названных организаций по месту нахождения общества, на оборудовании и из материалов, предоставляемых обществом.

В обоснование экономической необходимости заключения договоров обществом указано на то, что нерациональная организационная структура и излишняя численность персонала ведет к увеличению издержек и делает его неконкурентоспособным и убыточным. В связи с этим проявлена инициатива по разделению общества на ряд мелких предприятий по цеховому признаку в целях повышения производительности производства, оптимизации управления и проведена реструктуризация организации его деятельности, целью которой было получение более высоких экономических результатов от финансово-хозяйственной деятельности, разрешение кадровых вопросов, оптимизации банковских операций и налогообложения.

В соответствии со статьей 421 ГК РФ граждане и юридические лица свободны в заключении договора. Стороны могут заключить договор, как предусмотренный, так и не предусмотренный законом или иными правовыми актами.

Судом первой и апелляционной инстанции установлено, что заключенные сторонами договоры о предоставлении персонала содержат все существенные условия: предмет договора, стоимость услуг, порядок оплаты, права и обязанности сторон, условия предоставления персонала, срок действия, что отвечает требованиям гражданско-правового договора возмездного оказания услуг.

Судами первой и апелляционной инстанций обоснованно отклонено утверждение налогового органа о незаконности заключенных договоров, поскольку не признаны недействительными в установленном законом порядке, а также исходя из целей их заключения и анализа условий установлено, что

предметом этих сделок являются не сами работники (физические лица), а услуги по предоставлению персонала, и заключение таких договоров не противоречит законодательству. Факт оказания услуг по договорам подтверждается имеющимися в деле актами выполнения работ (услуг)<sup>1</sup>.

Вполне можно согласиться с предложением А.Д. Александрова о необходимости относить предоставление персонала к разновидности аутсорсинга, заключающееся в привлечении персонала другой организации для оказания услуг, выполнения работ и осуществления иных функций<sup>2</sup>. Но при этом предметом договора всегда выступают услуги или работа оказываемые исполнителем заказчику. В связи с этим, по нашему мнению, договор аутсорсинга больше схож с договором возмездного оказания услуг, чем с договором аренды.

В настоящее время правовое регулирование данных отношений осуществляется несколькими путями. Во-первых, на основе использования положений статьи 421 ГК РФ, согласно которой граждане и юридические лица свободны в заключении договора. При этом стороны могут заключить как предусмотренный, так и не предусмотренный законом или иными правовыми актами договор, а также договор, в котором содержатся элементы различных договоров, предусмотренных законом или иными правовыми актами (смешанный договор). К отношениям сторон по смешанному договору применяются в соответствующих частях правила о договорах, элементы которых содержатся в смешанном договоре, если иное не вытекает из соглашения сторон или существа смешанного договора.

В некоторых случаях могут быть заключены договоры о техническом или об абонентском обслуживании заказчика. Так например, в одной из областей аутсорсинга – сопровождении программного обеспечения в понятие технического обслуживания обычно входят создание "горячей линии" для поддержки пользователей по телефону, исправление программных ошибок или

---

<sup>1</sup> Постановление от 22.01.2008 г. по делу № А65-8088/07/СА1-37 //

<sup>2</sup> Александров А.Д. Персонал в аренду // Учет. Налоги. Право. 2002. № 46.

дефектов, о которых сообщили пользователи, замена старых версий программного обеспечения на новые.

Во многих случаях оказание услуг аутсорсинга регулируется нормами главы 39 "Возмездное оказание услуг" ГК РФ. По договору возмездного оказания услуг Гражданский кодекс не содержит какие-либо специальные требования к субъектному составу, не имеет значения и круг интересов, который охватывается этими отношениями. По договору аутсорсинга сторона заказчик должна быть высшим органом субъекта предпринимательской деятельности и его полномочия не должны выходить за рамки этого субъекта. Непосредственно связанные с имущественными, и личными не имущественными отношениями гражданина, рассматриваемым договором регулироваться не могут. Услуги по возмездному их оказанию связаны в большей степени с физической личностью, тогда как по договору аутсорсинга передача полномочий направлена на коммерческую, предпринимательскую деятельность юридического лица либо индивидуального предпринимателя.

Очень бурно в научной и учебной литературе рассматривается вопрос о разграничении договоров подрядного типа и возмездного оказания услуг.

Встречаются мнения, что договор возмездного оказания услуг следует рассматривать как разновидность подряда<sup>1</sup>.

Доктрина гражданского права, законодательная позиция и правоприменительная практика указывают на эти договора в качестве самостоятельных институтов договорного права. Эта позиция нашла свое закрепление в Гражданском кодексе Российской Федерации и научно обоснована в работах Н.А. Баринова<sup>2</sup>, В.С. Белых<sup>3</sup>, О.С. Иоффе<sup>4</sup>, А.О. Красавчикова<sup>5</sup>, Б.И. Пугинского<sup>1</sup>, Е.А. Суханова<sup>2</sup>, Е.Д. Шешенина<sup>3</sup>, В.Ф. Яковлева<sup>4</sup> и др.

---

<sup>1</sup> Гражданское право: Учебник/ Под ред. А.П. Сергеева, Ю.К. Толстого. М., 1998.

<sup>2</sup> Баринов Н.А. Права граждан по договору бытового заказа. Саратов, 1979.

<sup>3</sup> Белых В.С. Гражданско-правовое обеспечение качества продукции, работ и услуг: Дисс. ... д-ра юрид. наук. Екатеринбург, 1994.

<sup>4</sup> Иоффе О.С. Обязательственное право. М., 1975.

<sup>5</sup> Красавчиков О.А. Сфера обслуживания: гражданско-правовой аспект // Гражданское право и сфера обслуживания. Свердловск, 1984.

Основным отличием договора возмездного оказания услуг от договора подряда является предмет договора. По первому им являются не материальные услуги, непосредственно связанные с исполнителем. По договору подряда одна сторона (подрядчик) обязуется выполнить по заданию другой стороны (заказчика) определенную работу и сдать ее результат заказчику, а заказчик обязуется принять результат работы и оплатить его (статья 702 ГК РФ). Результатом такой работы становится овеществленное выражение, существующее отдельно от деятельности исполнителя, которое и получает заказчик. Например, консультация аудиторской фирмы, предоставляемая в устной форме, будет охватываться отношениями по оказанию услуг, а письменное заключение той же аудиторской фирмы должно регулироваться нормами о договоре подряда, поскольку наличие вещного результата – письменного заключения определяет предмет обязательства как выполнение работы по написанию письменного заключения<sup>5</sup>.

По отношению к договору подряда, договор аутсорсинга имеет аналогичные с договором возмездного оказания услуг отличия.

При этом, отличительным предметом по договору подряда является конечный результат работы, а не услуга и тем более не полномочия. И еще, по договору аутсорсинга, оплата производится за процесс использования полномочий, который на конечный результат не влияет, тогда, как договор подряда построен на принципе: «нет вещного результата – нет оплаты»<sup>6</sup>.

Исследуемый договор является своеобразным гибридом перечисленных договоров. Но он имеет и существенные отличия.

К примеру, по договору поручения (глава 49 ГК РФ) юридические действия поверенный совершает от имени доверителя.

---

<sup>1</sup> Пугинский Б.И. Гражданское право. Т.2. М., 1993.

<sup>2</sup> Гражданское право. Учебник в 2 томах./ Под ред. Е.А. Суханова. М.: БЕК, 1993.

<sup>3</sup> Шешенин Е.Д. О нормативном регулировании отношений по оказанию услуг. // Актуальные проблемы гражданского права. Свердловск, 1986.

<sup>4</sup> Яковлев В.Ф. Гражданско-правовой договор в сфере обслуживания. М., 1980.

<sup>5</sup> Гражданское право. Обязательство по оказанию услуг и обязательство из многосторонних сделок.// Под ред. Г.В. Чубукова. М., 2016. С. 10.

<sup>6</sup> Брагинский М.И. Указ. соч. С. 236.

По договору аутсорсинга, аутсорсер действует от своего имени.

По договору поручения закон не предусматривает ограничений в субъектах, тогда как полномочия по договору аутсорсинга передаются субъектами предпринимательской деятельности.

Договор поручения является безвозмездным, и осуществляется по доверенности, если иное не предусмотрено законом, иным правовым актом или договором.

Договор аутсорсинга всегда возмездный и исполняется без специального подтверждения полномочий в виде доверенности.

Ответственность за совершенные юридические действия по договору поручения несет доверитель. По договору аутсорсинга, аутсорсер несет ответственность в рамках предоставленных ему прав.

Отличия договора аутсорсинга от доверительного управления имуществом также имеются.

Во-первых, по доверительному управлению, предметом договора выступает имущество как материальная ценность. По договору аутсорсинга как таковое имущество отсутствует, в его роли выступают полномочия.

Во-вторых, аутсорсинговые договорные отношения не всегда являются управленческими. Эти функции могут быть обеспечительными, являться вспомогательными по отношению к основному процессу.

В-третьих, имущество, по договору доверительного управления всегда передается на определенный срок. Аутсорсинговые отношения в основном долгосрочные и заключаются на неопределенный срок.

В-четвертых, по договору доверительного управления «бремя» содержания имущества переходит к доверительному управляющему. По договору аутсорсинга, такой обязанности на аутсорсера не возлагается.

Применение аутсорсинга в России опровергает утверждение М.И. Брагинского в том, что препятствиями к дальнейшему сближению трудового

договора с гражданским правом в первую очередь служат причины не юридического, а экономического характера<sup>1</sup>.

Именно новаторские экономические, методы управления в виде аутсорсинга доказали не только целесообразность, но и объективную необходимость такого объединения.

В суровых условиях конкуренции, для извлечения максимальной прибыли менеджмент найдет пути обхода установленных трудовым законодательством гарантий работников и непрофильных для бизнеса расходов.

При такой ситуации более целесообразно пойти навстречу реально существующим, но законодательно не урегулированным отношениям и ввести правовое регулирование аутсорсинговых отношений в гражданское законодательство России.

Договор аутсорсинга не единственный договор, который обладает признаками различных гражданско-правовых договоров. В действующем Гражданском кодексе РФ содержатся нормы, обеспечивающие правовое регулирование отношений из договора перевозки. Предмет данного договора составляют услуги по доставке вверенных перевозчику материальных ценностей (грузов) в пункт назначения. Эти услуги включают в себя не только собственно транспортировку грузов, но и иные действия, в частности, хранение, выдачу груза получателю, нередко погрузку и выгрузку. Каждое из этих действий, взятое в отдельности, напоминает предмет других гражданско-правовых договоров. Так, оказание услуг по транспортировке груза, а также выполнение погрузочно-разгрузочных работ сближает договор перевозки с договорами подряда и возмездного оказания услуг. Поскольку перевозочные средства в период погрузки фактически используются в интересах клиентуры, наблюдается сходство перевозки с договором аренды. Обязанность перевозчика обеспечить хранение груза свидетельствует о наличии элементов, характерных для договора хранения. Выдача транспортной организацией груза получателю

---

<sup>1</sup> Брагинский М.И. Указ. соч. С. 240-241.

по указанию отправителя напоминает действие поверенного (агента) по договору поручения (агентирования). Однако и погрузка, и выгрузка груза, и его хранение и выдача лишь сопутствуют цели договора перевозки. Юридическая же природа любого договора определяется его основной целью, а не сопутствующими ему моментами. Такая цель в договоре перевозки – транспортировка и доставка грузов в пункты назначения. Выполнение всех названных действий – лишь условие надлежащего исполнения этой обязанности транспортной организацией. Именно она и обуславливает выделение договора перевозки в системе обязательств в качестве самостоятельного договора

На основании проведенного исследования сущности аутсорсинга и сравнения аутсорсинговых отношений с другими гражданско-правовыми договорными отношениями, можно сделать вывод, что договор аутсорсинга является возмездным, консенсуальным, взаимным и относится к смешанным гражданско-правовым договорам, в котором содержатся элементы договоров подряда, возмездного оказания услуг, выполнения работ и других, однако данный договор имеет и свои специфические черты, которые позволяют выделить его в отдельный вид гражданско-правовых договоров.

## ГЛАВА 2. ЭЛЕМЕНТЫ ДОГОВОРА АУТСОРСИНГА

### 2.1 Субъекты и форма договора аутсорсинга

**Стороны договора.** Сторонами договора аутсорсинга являются заказчик и исполнитель (аутсорсер). В отличие от договора возмездного оказания услуг, для которого гражданское законодательство не содержит каких-либо ограничений относительно участников договора, участниками договора аутсорсинга могут быть только юридические лица или индивидуальные предприниматели. Это обусловлено отнесением договора аутсорсинга к категории договоров, заключаемых при осуществлении предпринимательской деятельности. На стороне заказчика в данном договоре всегда выступает субъект, осуществляющий предпринимательскую деятельность и желающий обеспечить получение максимально возможных выгод от передачи непрофильных функций специалисту в данной сфере. Исполнителем выступает юридическое лицо, являющееся профессионалом в данной сфере деятельности и оказывающее необходимые заказчику услуги с целью извлечения прибыли. Поэтому, в качестве аутсорсера (исполнителя) могут выступать только юридические лица, а именно, коммерческие организации, которые осуществляют свою деятельность на профессиональной основе, обладающих собственными соответствующими материальными ресурсами и квалифицированными кадрами.

Специфика субъектного состава обуславливает и место договора аутсорсинга в системе предпринимательских договоров.

Так, согласно классификации, которую приводит Б.И. Пугинский в своей работе "Коммерческое право России",<sup>1</sup> в сфере предпринимательских отношений условно выделяют четыре группы договоров. Первую группу составляют реализационные договоры, к которым относят договоры поставки, оптовой купли-продажи, контрактации сельскохозяйственной продукции,

---

<sup>1</sup> Пугинский Б.И. Коммерческое право России. – М.: Высшее образование, 2001. – С.74.

закупок для государственных нужд, товарный кредит и т.д. Такие договоры оформляют отношения по возмездной реализации товаров для предпринимательских и хозяйственных нужд. Кроме того, для данных договоров характерен особый субъектный состав. Участниками могут быть лишь организации и индивидуальные предприниматели, но не физические лица.

Вторую группу составляют посреднические договоры. Они в основном являются договорами на возмездное оказание услуг. В сфере торговли содержанием таких договоров служит совершение лицом действий по поводу товара в интересах какого-либо участника торгового оборота. К данной группе относятся, прежде всего, договоры комиссии, в том числе, внешнеторговой комиссии, поручения, коммерческой концессии.

Третью группу составляют договоры, содействующие торговле, среди которых различают договоры на оказание услуг и на выполнение работ. Таковыми являются договоры на выполнение маркетинговых исследований, на создание рекламной продукции, оказание рекламных и информационных услуг, хранение товаров и др.

В четвертую группу – организационных договоров – входят соглашения об исключительной продаже товаров, договоры об организации взаимосвязанной деятельности по реализации товаров, договоры органов исполнительной власти о межрегиональных поставках, договоры органов власти и местного самоуправления с производственными и торговыми фирмами по вопросам осуществления торговли<sup>1</sup>.

По нашему мнению, договор аутсорсинга можно отнести к третьей из названных групп договоров, а именно, к договорам, содействующим торговле. При этом, как отмечалось выше, особенностью данного договора является его субъектный состав. Субъектами договора аутсорсинга могут быть только юридические лица и индивидуальные предприниматели. При этом они обязательно должны быть профессионалами в сфере оказываемых услуг и

---

<sup>1</sup> Пугинский Б.И. Коммерческое право России. – М.: Юрайт, 2015. С. 95-97.

выполняемых работ, обладающими необходимыми материальными ресурсами и квалифицированными кадрами.

Легальное определение понятия предпринимательской деятельности содержится в пункте 1 статьи 2 ГК РФ: «Предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг, лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке».

Таким образом, обязательным требованием, предъявляемым к исполнителю и заказчику по договору аутсорсинга, является наличие государственной регистрации.

Субъекты предпринимательства различаются в зависимости от роли, выполняемой каждым из них в экономике. Наиболее распространенными являются коммерческие организации и индивидуальные предприниматели. Они играют наиболее важную роль в объединении и использовании капитала и иных видов материальных ресурсов. Именно поэтому они в соответствии с законом подлежат государственной регистрации, обладают гражданской правоспособностью и самостоятельно от своего имени выступают в гражданском обороте.

В определенных случаях закон допускает возможность распространения норм о договорных обязательствах в сфере предпринимательской деятельности на сторону договора, которая не зарегистрирована в качестве индивидуального предпринимателя. Так, гражданин, осуществляющий предпринимательскую деятельность без государственной регистрации не вправе ссылаться на то, что не является предпринимателем. Суд может к таким сделкам применить правила об обязательствах, связанных с осуществлением предпринимательской деятельности (п.4 ст.23 ГК РФ).

Кроме того, в большинстве случаев исполнитель (аутсорсер) должен также получить специальное разрешение государственных органов на

осуществление своего вида деятельности. Данное требование основано на положениях, касающихся лицензирования отдельных видов деятельности.

Следует также отметить, что выбор исполнителя (аутсорсера) имеет для заказчика существенное значение, поскольку от этого зависит достижение цели передачи отдельных функций или бизнес-процессов на аутсорсинг. Оценка аутсорсера осуществляется с точки зрения его квалификации и профессионального уровня, его умения понимать требования клиентов, заранее предвидеть все ситуации, которые могут возникнуть, степени его осведомленности о новейших технологиях и оснащенности этими технологиями.

Для того, чтобы подтвердить наличие одной специфической особенности договора аутсорсинга, а именно его личный характер, обратим внимание на советы, которые даются в экономической литературе, при выборе аутсорсера. Так, "если перед вами стоит задача выбора аутсорсера, необходимо полностью рассмотреть характеристики предполагаемых партнеров, наиболее полно дающие представление об их возможностях в работе. При этом необходимо изучить абсолютно все результаты предшествующих аутсорсинговых взаимоотношений потенциального аутсорсера с бывшими клиентами и оценить расположенность и понимание им требований клиентов. Также привлекаемый аутсорсер должен иметь долгосрочное обобщенное видение, чтобы своевременно отслеживать появление все новых и новых технологий и своевременно изменять направления своей деятельности, подстраиваясь непосредственно под запросы клиентов. С самого начала следует иметь представление о технологических возможностях аутсорсера, уровне квалификации работающего персонала в необходимых вопросах и инновационном потенциале, иметь представление, насколько готов аутсорсер к постоянному сотрудничеству и поддержанию оптимальных рабочих взаимоотношений и какое значение имеет для него коммуникабельность в отношениях с клиентом. Требуется определить взаимные условия, на которых вы готовы взаимодействовать с аутсорсером: решить вопрос цены, уровня

предоставляемых услуг и способов осуществления контроля. Необходимо убедиться в полной финансовой стабильности компании аутсорсера и определить, сможет ли она остаться на рынке в течение всего времени действия контракта".<sup>1</sup> Представляется, что данная характеристика критериев выбора аутсорсера должна говорить о лично-доверительном характере отношений между аутсорсером и заказчиком.

Особое значение для заказчика имеет также такое требование к аутсорсеру как неразглашение информации компании-клиента. Аутсорсинговая компания должна быть крупной – это подразумевает ее неподкупность. Она должна быть известной, что автоматически вынуждает ее к сохранению своей репутации. Несомненен тот факт, что заказчик заинтересован в выборе устойчивой и надежной компании-аутсорсера, что связано со стремлением снизить вероятность ее банкротства и срочного поиска нового аутсорсера. Поэтому хотя предпринимательский характер договора аутсорсинга исключает действие принципа «личного исполнения», который по общему правилу характерен для обязательств по оказанию услуг, на аутсорсеров возлагаются определенные обязанности. При обращении к аутсорсеру заказчик учитывает все названные обстоятельства и заинтересован в исполнении данного обязательства именно данным контрагентом.

Относительно **формы** договора аутсорсинга следует сказать, что он должен заключаться в письменной форме. Это требование, по нашему мнению, обосновано с той точки зрения, что данный договор относится к сфере предпринимательской деятельности и сторонами по данному договору могут выступать только юридические лица или индивидуальные предприниматели. Статья 161 ГК РФ устанавливает, что в простой письменной форме должны совершаться сделки юридических лиц между собой. Другими словами, простая письменная форма для сделок юридических лиц признается имеющей универсальное значение. Такая форма договора считается соблюденной, если

---

<sup>1</sup> Ефимова С., Пешкова Т., Коник Н., Рытик С. АУТСОРСИНГ. – М: ООО "Журнал "Управление персоналом", 2016.

он заключен путем составления одного документа, подписанного сторонами, а также путем обмена документами посредством почтовой, телеграфной, телетайпной, телефонной, электронной или иной связи, позволяющей достоверно установить, что документ исходит от стороны по договору. Это положение также отличает договор аутсорсинга от договора возмездного оказания услуг, на который распространяются общие требования о форме договора и возможно его заключение в устной форме.

Несоблюдение требования о форме заключения договора, а точнее, требования об обязательной письменной форме договора влечет его недействительность только в случаях, специально указанных в законе.

При рассмотрении примерных форм договоров аутсорсинга, предлагаемых с целью облегчения процесса заключения подобных договоров, можно обнаружить недостатки формирования условий данного договора<sup>1</sup>. Содержание таких примерных договоров включает множество отсылок к нормам действующего законодательства Российской Федерации, что несколько не решает проблему, но, наоборот, способствует созданию трудностей в правоприменении.

## **2.2 Предмет, цена, срок и иные условия договора аутсорсинга**

Как уже было отмечено ранее, правовое регулирование договора аутсорсинга в действующем российском гражданском законодательстве отсутствует. К рассматриваемым отношениям применяются положения, касающиеся регулирования различных договоров (возмездного оказания услуг, подряда, лизинга и т.п.). Вместе с тем выделение данного вида договора обосновано рядом отличительных характеристик, позволяющих отграничивать договор аутсорсинга от всех названных договоров.

---

<sup>1</sup> Примерная форма договора предоставления персонала для охраны (аутсорсинг) разработана ЦППИ // НПП «Гарант-Сервис». 2015; Примерная форма договора предоставления персонала для уборки помещений (аутсорсинг) разработана ЦППИ // НПП «Гарант-Сервис». 2015.

Существенными условиями договора аутсорсинга являются условие о **предмете договора**. Рассматривая данное условие договора, можно обратить внимание на трудности, связанные с его толкованием в законодательстве и специальной литературе. В первую очередь, эти трудности связаны с тем, что сам Гражданский кодекс четко не определяет данное понятие. С одной стороны, под предметом договора закон понимает вещи, по поводу которых стороны вступают во взаимоотношения. К примеру, в соответствии со ст. 554 ГК под предметом договора продажи недвижимости понимается недвижимое имущество, подлежащее передаче покупателю. Аналогично рассматривается предмет и в ст. 666 ГК РФ, где в этом качестве в договоре финансовой аренды выступают любые непотребляемые вещи, используемые в предпринимательской деятельности. С другой стороны, ст. 607 ГК РФ рассматривает непотребляемые вещи по договору аренды как объект. Точно также поступает законодатель и в ст. 1013 ГК РФ в отношении вещей, по поводу которых может заключаться договор доверительного управления имуществом.

В учебной литературе обычно под предметом понимают именно саму вещь или вещи, по поводу которых заключается договор. К примеру, указывается, что "без определения того, что является предметом договора, невозможно заключить ни один договор. Так, нельзя заключить договор купли-продажи, если между покупателем и продавцом не достигнуто соглашение о том, какие предметы будут проданы в соответствии с данным договором".<sup>1</sup> Как видим, содержится прямое указание на то, что предметом договора являются товары, то есть вещи, подлежащие передаче. Однако, на одни и те же вещи, могут быть направлены действия сторон и в договоре купли-продажи, и аренды, и доверительного управления, и иных договоров. Поэтому, на наш взгляд, понятие о предмете должно включать в себя не только наименование и количество товаров. С точки зрения В.В. Витрянского, предмет договора представляет собой действия (или бездействие), которые должна совершить

---

<sup>1</sup> Гражданское право. Учебник. Часть I. / Под ред. Ю.К. Толстого, А. П. Сергеева. – М.: ТЕИС, 1996. – С. 432.

обязанная сторона (или соответственно воздержаться от их совершения).<sup>1</sup> Действительно, именно содержание действий обязанных лиц позволяет выделять определенные договорные формы. Следовательно, понятие о предмете договора должно включать в себя, во-первых, указание на содержание действий сторон в договоре – правоотношении и, во-вторых, указание на объект этих действий, под которым необходимо понимать материальные объекты, по поводу которых стороны вступают во взаимоотношения.<sup>2</sup> Причем эти объекты должны рассматриваться в качестве составной части предмета и, соответственно, подлежать согласованию в соответствии с абз. 2 п. 1 ст. 432 ГК.

Ранее уже нами отмечалось, что предметом деятельности со стороны аутсорсера выступает оказание услуг либо выполнение работ. Поэтому между организацией-заказчиком и аутсорсинговой организацией заключается гражданско-правовой договор, предметом которого можно рассматривать предоставление услуг или выполнение работы<sup>3</sup>. Также, в качестве предмета договора является результат выполненной работы или оказанной услуги.

В отношении возмездного оказания услуг следует дать пояснение. Формулировка "оказание услуг" означает "совершение определенных действий" или "осуществление определенной деятельности" и охватывает обширный перечень договорных обязательств, что не позволяет дать полного представления о сущности рассматриваемого предмета договора. Глава 39 ГК РФ "Возмездное оказание услуг" выделяет следующие виды услуг, которые могут быть предметом того или иного договора: услуги связи, медицинские и ветеринарные услуги, аудиторские, консультационные, информационные услуги, услуги по обучению, туристические и иные услуги подобного рода.

Попытаемся охарактеризовать термин "услуга(и)".

В обычном понимании услуга – это действие, приносящее пользу другому. В юридической литературе понятие "услуга" трактуется по-разному.

---

<sup>1</sup> Витрянский В.В. Существенные условия договора // Хозяйство и право. – 1998. – №7. – С. 7.

<sup>2</sup> Иоффе О.С. Обязательственное право. – М.: Юридическая литература, 1975.

<sup>3</sup> Правовое регулирование договора аутсорсинга // [www.radars.ru](http://www.radars.ru)

Под услугой понимают все, что приносит какой-либо полезный эффект, деятельность, которая в силу своих полезных свойств способна удовлетворять определенные потребности.<sup>1</sup> Также услугу иногда определяет как "совокупность действий последовательно сменяющих или дополняющих друг друга, осуществляемых в форме обособленных во временном отношении операций и не имеющих, как правило, овеществленного результата."<sup>2</sup>

Понимание услуг как деятельности, направленной на удовлетворение потребностей, основано на используемом в экономической науке широком значении услуг как вида экономической деятельности, отличного от промышленного производства и сельского хозяйства. В данном значении понятием "услуги" охватывается, по существу, весь имущественный оборот. Однако имущественный оборот может быть сегментирован в зависимости от участвующих в нем экономических продуктов. В зарубежной экономике в качестве таковых выделяются товары и услуги, а в российской к ним добавляются еще и работы.<sup>3</sup>

Любого рода деятельность преследует в процессе реализации строго определенную цель, свой интерес, результат с последующим его "потреблением" заинтересованными лицами. Чаще всего результат имеет некое материальное выражение. В условиях существующего экономического рынка кроме спроса на товар как материальную вещь существует спрос и на процесс создания товара, который в нашем случае не ограничивается исключительно вещью материального мира. Представленная формула имущественного оборота отражает потребность в производственном процессе. Таким образом, ценность услуги заключается в том, что она представляет своего рода "полезность", не заключающуюся в товарном воплощении.

В этом отношении можно обратить внимание на разграничении категорий "оказание услуг" и "выполнение работ". По нашему мнению, следует

---

<sup>1</sup> Гражданское право. Учебник. Ч.II. / Под ред. А.П. Сергеева, Ю.К. Толстого. – М.: Издательство Теис, 1997. – С.771.

<sup>2</sup> Степанов Д.И. Услуги как объект гражданских прав // Российская юстиция. – 2000. – №2. – С.16.

<sup>3</sup> Санникова Л.В. Услуги в гражданском праве России. – М.: Волтерс Клувер, 2016. – С.143.

согласиться с распространенным в юридической литературе мнением о том, что работы, которые часто именуется материальные услуги, получают объективированное выражение либо в предмете природы, либо в личности самого потребителя услуг. Они выражаются в создании новой вещи, ее перемещении, внесении в нее изменений и т.д. К материальным относят и такие услуги, которые воплощаются в личности самого человека. Но в чем бы ни выражались материальные услуги, их результат всегда может быть гарантирован услугодателем.

Не стоит относить к аутсорсингу использование любых услуг, оказываемых внешними исполнителями. Под аутсорсингом следует понимать именно передачу на длительное время ведение какой-либо непрофильной деятельности организации, которая, в принципе, может осуществляться и самостоятельными силами. По сути дела, прибегая к услугам аутсорсера, организация-заказчик в его лице получает как бы дополнительное структурное подразделение организации, которое в тоже время остается от него юридически независимым.

Предметом договора аутсорсинга может быть оказание услуг по одной или нескольким функциям организации (программное и техническое обеспечение, работа с кадрами и т.п.). При условии, что в штате организации может не быть собственного специалиста в этой области, его функции полностью передаются аутсорсеру.

Предмет договора должен быть сформулирован максимально конкретно. В тексте договора надо дословно использовать терминологию Налогового кодекса РФ. Если деятельность аутсорсера лицензируется, то нужно проверить наличие лицензии и внести ее реквизиты в текст договора. Операции по оказанию аутсорсинговых услуг должны быть правильно оформлены и подтверждены документами (договор; при необходимости – копия лицензии;

счет-фактура; акт об оказании услуг, подписанный обеими сторонами договора)<sup>1</sup>.

Обращение заказчика к аутсорсеру определяется его желанием получить определенный экономический эффект. Такой эффект был обозначен Генрихом Денрбургом как «орус»<sup>2</sup> и имел более широкое значение, нежели только результат вещественно-материальный. К экономическому результату были отнесены результаты различных манипуляций с телесными вещами, например, обработка и переработка движимых вещей, перевозка людей, вещей, постройка и другие виды переработки недвижимости, нематериальные действия делового, художественного, научного, технического характера, имеющие денежную оценку. В обобщенном смысле таким результатом следует признавать удовлетворение потребности конкретного лица, которым является заказчик по договору аутсорсинга.

Договор аутсорсинга имеет более узкий предмет по сравнению с договором возмездного оказания услуг. Разовые услуги, оказываемые гражданами друг другу, не подпадающие под признаки предпринимательской деятельности, не относятся к предмету договора аутсорсинга.

Одним из существенных условий договора можно признать **вопрос об оплате услуг** аутсорсера, который может быть разрешен по аналогии с договором возмездного оказания услуг в соответствии с положениями статьи 781 ГК РФ. Так, заказчик обязан оплатить оказанные ему услуги в сроки и в порядке, которые указаны в заключенном сторонами договоре. В случае невозможности исполнения, возникшей по вине заказчика, услуги подлежат оплате в полном объеме, если иное не предусмотрено законом или же заключенным сторонами договором. В случае, когда невозможность исполнения возникла по обстоятельствам, за которые ни одна из сторон не отвечает, заказчик возмещает исполнителю фактически понесенные им

---

<sup>1</sup> Петрыкина Н. Правовое регулирование договора аутсорсинга // Кадровый менеджмент. 2006. № 1.

<sup>2</sup> Денрбург Г. Пандекты. Обязательственное право / Пер. под руков. и ред. П. Соколовского. М., 1904. Т. 3. С. 373-374.

расходы, если иное не предусмотрено законом или заключенным сторонами договором.

Размер оплаты услуг аутсорсера и является ценой данного договора.

Цена представляет собой денежное выражение обязательства произвести платеж за проданную продукцию, выполненные работы, оказанные услуги; цена используется и для определения суммы договора или денежного обязательства стороны, нарушившей договор либо причинившей ущерб, возместить убытки либо уплатить неустойку (штраф, пени)<sup>3</sup>. Любое обязательство (независимо от основания его возникновения) можно оценить и выразить в определенной сумме. Для договора речь будет идти о сумме договора, в случае внедоговорного обязательства его цена будет определяться суммой причиненного ущерба (либо размером неустойки). Таким образом, цена представляет универсальную категорию, т.к. она не только служит характеристикой предмета гражданско-правового обязательства, но и выполняет самостоятельную функцию, выступая в качестве одного из его условий.

В соответствии со ст. 424 ГК РФ исполнение договора оплачивается по цене, установленной соглашением сторон. Цена – это денежное выражение стоимости продукции, работ, услуг. Цена – это условие, присущее только возмездным договорам. "Ни один возмездный договор не может обойтись без условия о цене, так как цена является необходимым условием, имеющим существенное значение для договоров данного вида. Если в тексте договора цена не обозначена, то обязанность оплаты полученных товаров, выполненных работ, оказанных услуг все же сохраняется и при возникновении конфликтной ситуации суд (арбитражный суд), очевидно, будет исходить из того, что при заключении договора стороны предполагали, что исполнение договора будет оплачено по цене, которая при сравнимых обстоятельствах обычно взимается за аналогичные товары, работы или услуги"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Денисов С. Существенные условия договора // Бизнес-адвокат. – 1997. – №10.

Заказчик вправе отказаться от исполнения договора, при этом он обязан оплатить исполнителю фактически осуществленные им расходы. Исполнитель также может отказаться от исполнения обязательства по договору, но лишь при условии полного возмещения убытков заказчику.

В договоре возмездного оказания услуг отсутствует материальный результат, значит, оплачивается услуга как таковая.

При заключении договора необходимо обеспечивать соразмерность стоимости оказанных услуг их объему, качеству и трудозатратам.

Таким образом, **ценой** в договоре аутсорсинга является денежная сумма, которую заказчик обязуется уплатить аутсорсеру за выполнение работы или оказание услуги. При этом цена определяется соглашением сторон путем указания в договоре конкретной суммы за всю выполненную работу или оказанную услугу единовременно либо предусматривается поэтапные (периодические) выплаты за часть выполненной работы или оказанной услуги. Например, между обществом с ограниченной ответственностью «Группа компаний АСК» и Федеральной регистрационной службой по Тюменской области, Ханты-Мансийскому и Ямало-Ненецкому автономным округам (УФРС) возникли правоотношения, вытекающие из договора аутсорсинга, в соответствии с условиями которого ООО «Группа компаний АСК» (исполнитель) обязалось оказывать УФРС (заказчику) услуги по доставке оборудования, оргтехники, расходных материалов по адресу, указанному представителем заказчика в заявке, и предоставлению консультационно-информационных услуг. Пунктом договора стороны определили цену договора – 59900 рублей – и порядок ее уплаты. Расчет с аутсорсером за каждую партию заказанного к доставке товара осуществлялся на условиях 30% предоплаты стоимости, указанной в счете, путем перечисления денежных средств на расчетный счет заказчика. Окончательный расчет по выставленному счету

производился заказчиком в течение 5 банковских дней после получения товара и подписания акта выполненных работ<sup>1</sup>.

На выполняемые аутсорсером работы или оказываемые услуги аутсорсер самостоятельно устанавливает определенные расценки, отражаемые в прейскуранте.

Цена в договоре аутсорсинга складывается из вознаграждения, уплачиваемого аутсорсеру за выполненную работу или оказанные услуги, и компенсации издержек.

Кроме того, в договоре могут быть предусмотрены специальные выплаты аутсорсеру, связанные с уникальностью и повышенной сложностью заказа.

Кроме того, в качестве существенного условия договора аутсорсинга можно рассматривать и **условие о сроке**. Передача непрофильных функций организации по такому договору производится на довольно длительный срок и предполагает продолжительное сотрудничество компании-аутсорсера и ее клиента. Длительное сотрудничество по договору аутсорсинга предполагает возможность устанавливать как начальный и конечный, так и промежуточные сроки. С момента включения в договор промежуточного и начального сроков они становятся такими же обязательными для соблюдения сторонами, как и конечный срок.

В случаях, когда заказчик обнаруживает, что аутсорсер своевременно к работе не приступил либо выполняет ее настолько медленно, что, как уже можно установить, завершение в срок становится явно невозможным, он вправе, не дожидаясь наступления конечного срока, отказаться от принятия исполнения подрядчиком, потребовав возмещения убытков.

Срок в договоре является существенным условием, поскольку заказчик заинтересован в выполнении своего заказа не вообще, а в течение определенного срока или к определенному сроку (пример, обслуживание вэб-

---

<sup>1</sup> Поскольку факт передачи товара по государственному контракту подтвержден товарными накладными, доверенностями, актами сверки и приема-передачи, подписанными сторонами, с ответчика подлежит взысканию сумма задолженности за поставленный товар: Постановление Федерального Арбитражного Суда Западно-Сибирского округа от 09.10.2007 г. по делу № Ф04-7033/2007(39073-А70-28) // СПС «Консультант-Плюс».

сайта). В качестве рекомендации можно предложить установление минимального срока, на который может быть заключен договор аутсорсинга, равный одному году. Это обусловлено спецификой отношений, возникающих по данному договору (пример). Заказчик рассчитывает на длительность отношений с аутсорсером, благодаря которой достигается стабильность осуществляемой им деятельности. Это имеет существенное значение в предпринимательской деятельности. Согласование вопроса о сроке необходимо для определения момента начала и окончания выполнения работы или оказания услуги, а также промежуточных сроков (пример).

Продолжительность срока определяется соглашением между заказчиком и аутсорсером.

**Конфиденциальность.** По смыслу термина "конфиденциальность", соблюдать конфиденциальность информации означает держать ее в тайне. Следовательно, конфиденциальность - это признак (условие) ограничения доступа к информации, а тайна - конкретный режим ограничения доступа. При этом по сути термины "конфиденциальность" и "ограничение доступа к информации" идентичны.

Конфиденциальность является одним из условий договора аутсорсинга. В процессе исполнения обязательств по договору может передаваться информация, составляющая коммерческую тайну заказчика, а также персональных данных его сотрудников и клиентов, которые могут стать известны привлеченному сотруднику и компании-аутсорсеру. Поэтому возникает необходимость в детальной проработке вопросов, связанных с защитой интересов заказчика и ответственностью исполнителя. На основании статьи 4 Федерального закона "О коммерческой тайне" заказчик как обладатель данной информации вправе самостоятельно определять перечень информации, составляющей коммерческую тайну, с учетом изъятий, предусмотренных статьей 5 данного закона<sup>1</sup>. В договоре сторонам необходимо оговорить

---

<sup>1</sup> О коммерческой тайне: Федеральный закон от 29.07.2004 г. № 98-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2004. № 32. Ст. 3283. (в ред. от 01.10.2014 г.)

соответствующие гарантии и закрепить процедуру доступа к работе с конфиденциальной информацией.

### **2.3 Содержание договора аутсорсинга**

Под содержанием договора понимают права и обязанности контрагентов. Соответственно, содержание договора аутсорсинга составляют права и обязанности заказчика и аутсорсера. Определение взаимных обязательств фирмы-заказчика и специализированной компании, предоставляющей услуги или осуществляющей работу, которую ранее самостоятельно выполняла фирма-заказчик – является одной из главных управленческих проблем. Все это выплывает при применении аутсорсинга. Можно увидеть, что отношения сторон по контракту об аутсорсинге очень сходны с отношениями по стратегическому партнерству, а не по каким-либо подрядным операциям. Определяющим является то обстоятельство, что передаваемая специализированной фирме (аутсорсеру) деятельность будет целиком выполняться вне данной компании.

Как уже отмечалось ранее, комплекс прав, составляющих предмет договора аутсорсинга, включает множество компонентов, которые лишь в своей совокупности позволяют достичь цели правоотношений аутсорсинга. Исключение того или иного элемента из комплекса полномочий, предоставляемых по договору, может сделать невозможным исполнение договора или видоизменить его. Объектом аутсорсинга может быть различная деятельность. Это могут быть технологические процессы, машиностроительная продукция, автоматизированные системы управления и др. При этом складывающаяся на основе договоров о делегировании полномочий кооперация может быть предметной (выпуск готовых изделий в одной отрасли), детальной (производство деталей, узлов, агрегатов), а также технологической (выполнение отдельных технологических процессов). Помимо этого объектом

аутсорсинга может быть деятельность по ведению бухгалтерской документации, правовому обеспечению деятельности организации и др. За небольшой промежуток времени практика оправдала такие направления аутсорсинга, как передача другим, посторонним исполнителям функций отделов информационных технологий, материально-технического обеспечения фирмы (включая транспортировку и складирование необходимых для производства компонентов и сырья), бухгалтерии (расчет заработной платы), отдела кадров (обучение сотрудников).<sup>1</sup>

Как видно различия в видах деятельности предполагают некоторую специфику в правах и обязанностях сторон. Однако в большинстве случаев такие права могут быть выведены из анализа договором подряда или возмездного оказания услуг. Это обусловлено тем, что аутсорсинговые операции в основном сводятся либо к выполнению определенных работ либо к оказанию услуг.

По данному договору исполнитель обязуется оказать заказчику услуги или выполнить работу в соответствии с условиями договора по заданию заказчика. Работа должна быть выполнена и услуги должны быть оказаны в соответствии с требованиями и сроками, определенными в договоре, доброкачественно, то есть без недостатков. Кроме того, исполнитель должен соблюдать режим конфиденциальности информации заказчика, ставшей известной ему в процессе исполнения обязательств по договору. На сегодняшний день аутсорсинг не имеет широкого распространения в том числе и потому, что руководители избегают доверять посторонним свои коммерческие тайны, многие из них привыкли к сложившимся стереотипам и принципам.

Исполнитель обязан принять все меры к обеспечению сохранности вверенного ему заказчиком имущества и несет ответственность за его утрату или повреждение. Для создания возможности контроля со стороны заказчика за

---

<sup>1</sup> Ефимова С., Пешкова Т., Коник Н., Рытик С. АУТСОРСИНГ. – М: ООО "Журнал "Управление персоналом", 2016.

деятельностью аутсорсера последний обязан в установленные сроки предоставлять заказчику письменные отчеты о ходе оказания услуг и выполнения работ, а также представлять материалы и заключения в электронном виде на магнитных носителях, а при необходимости - письменные материалы и заключения.

На содержание договора аутсорсинга оказывают влияние общие нормы гражданского законодательства, регулирующие отношения по выполнению работ и оказания услуг. Так, одной, из наиболее значимых черт возмездного оказания услуг является личный характер. Ст. 780 ГК РФ, посвященная вопросу о надлежащем исполнителе, содержит норму, прямо противоположную ст. 313 ГК РФ. Речь идет об одной из основных особенностей договора на оказание услуг - его личном характере. Соответственно ст. 780 ГК РФ предполагает недопустимость возложения исполнения услуги на третье лицо. И только в случаях, прямо указанных в договоре, такое возложение возможно. Уже в этом выражено отличие от договора подряда, в отношении которого действует прямо противоположное правило. Поэтому в качестве общего правила договора аутсорсинга должно действовать положение о личном выполнении обязанностей, предусмотренных для аутсорсера.

Личный характер обязательства может вытекать из закона, иных правовых актов, договора, существа обязательства. В силу существа обязательства не допустима, например, передача выполнения работы квалифицированным мастером, которому заказчик доверил выполнение индивидуального заказа, не обладающему соответствующей квалификацией лицу (такое может случиться, например, при заключении договора подряда с гражданином, индивидуально осуществляющим предпринимательскую деятельность). Во избежание споров по данному вопросу при заключении любого договора можно предусматривать запрет на передачу исполнения третьим лицам, т.е. условиями договора можно определить обязательство как

связанное с личностью должника, хотя без такого указания в договоре оно в принципе личным обязательством и не является.<sup>1</sup>

"Аутсорсинг подразумевает серьезное доверие компании-заказчика к фирме-исполнителю. Вовлекаясь в бизнес-процесс, аутсорсер проникает в "сердце" организации-заказчика, то есть исполнитель знает, какие финансовые потоки крутятся в ней, на базе чего она зарабатывает свою прибыль и т.д. Аналитики признают, что нежелание некоторых компаний идти навстречу велению времени в данном вопросе не будет способствовать быстрому становлению аутсорсинга на территории России".<sup>2</sup>

Обычно аутсорсинговые договоры заключаются с определенными исполнителями, которым доверяет заказчик. Поэтому перепоручение исполнения аутсорсинговых обязанностей противоречит сущности данных отношений. Следовательно можно рассматривать договор аутсорсинга как имеющий личный характер. Данный договор может рассматриваться как исключение общих норм договорного права, в частности, п.1. ст.313 ГК РФ о том, что "исполнение обязательства может быть возложено должником на третье лицо, если из закона, иных правовых актов, условий обязательства или его существа не вытекает обязанность должника исполнить обязательство лично. В этом случае кредитор обязан принять исполнение, предложенное за должника третьим лицом". Существо договора аутсорсинга собственно и предполагает, что обязательство должно быть исполнено лично аутсорсером. Поэтому возложение подобных обязанностей на третье лицо противоречит существу данного договора.

При этом исполнитель имеет право получать от заказчика информацию, необходимую для выполнения своих обязательств по договору. В случае непредставления либо неполного или неверного представления заказчиком информации исполнитель имеет право приостановить исполнение своих

---

<sup>1</sup> Комментарий к Гражданскому кодексу Российской Федерации, части первой (постатейный) / Под ред. Т.Е. Абовой, А.Ю. Кабалкина. – М.: Издательство "Юрайт", 2004.

<sup>2</sup> Ефимова С., Пешкова Т., Коник Н., Рытик С. АУТСОРСИНГ. – М: ООО "Журнал "Управление персоналом", 2016.

обязательств по договору до представления необходимой информации. Эта информация может касаться отдельных аспектов деятельности заказчика в отношении которых заключается договор аутсорсинга.

Исполнитель также вправе требовать от заказчика уплаты вознаграждения за оказанные услуги или выполненную работу.

В свою очередь заказчик обязуется оплачивать услуги или работу исполнителя в порядке, сроки и на условиях, предусмотренных договором, передать исполнителю информацию и материалы, необходимые для выполнения исполнителем своих обязательств, своевременно принимать акты об оказании услуг или выполнении работ от исполнителя.

При этом заказчик имеет право требовать от аутсорсера исполнения обязательств по договору, своевременного предоставления отчетов, материалов и документов в соответствии с договором. Заказчик также вправе требовать от аутсорсера возмещения убытков, причиненных неисполнением или ненадлежащим исполнением принятых по договору обязательств. Кроме того, в случаях, когда заказчик передает аутсорсеру имущество, он вправе требовать возврата такого имущества в надлежащем состоянии и в надлежащие сроки, а равно, возмещения убытков, которые вызваны ненадлежащим его использованием.

Особое внимание нужно уделить мерам ответственности. Ответственность может быть предусмотрена как в виде возмещения ущерба (включая упущенную выгоду), так и в виде штрафов (например, при нарушении трудовой дисциплины). За качество выполненной привлеченным сотрудником работы, а также за соблюдение дисциплины труда последний отвечает перед аутсорсером – своим работодателем – в рамках трудовых отношений. Поэтому заказчик должен предусмотреть в договоре компенсацию аутсорсером своих возможных потерь, понесенных вследствие некачественной работы привлеченного персонала.

**Вывод.** Сторонами по договору выступают коммерческие организации или индивидуальные предприниматели, которые преследуют цель получение

прибыли, поэтому его следует относить к группе коммерческих договоров, а именно, к группе договоров, содействующих торговле.

Кроме того, рассматриваемый договор является возмездным, консенсуальным, взаимным. К его существенным условиям относятся предмет, срок, конфиденциальность.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного нами исследования в данной работе мы попытались решить некоторые конкретные задачи, связанные с аутсорсингом.

Аутсорсинг – относительно новый вид услуг на российском рынке. Успешно осуществляющиеся на западе аутсорсинговые услуги сегодня находят своего потребителя и в Российской Федерации.

По договору аутсорсинга, как правило, передаются такие функции, как: поддержка информационных систем (локальных сетей, web-сайта; защита информации; администрирование компьютерных сетей; разработка, внедрение и последующее обслуживание корпоративных программных продуктов и так далее); постановка и ведение бухгалтерского, налогового учета, а также составление отчетности; поиск и подбор кадров; аренда сотрудников; PR и рекламные услуги; уборка офисных помещений; охрана и служба безопасности; организация питания; организация транспортных перевозок, необходимых для осуществления хозяйственной деятельности организации; административная поддержка и прочие услуги.

Между организацией-заказчиком и аутсорсинговой организацией заключается гражданско-правовой договор, предметом которого является предоставление услуги и выполнение работы. Данный договор относится к предпринимательским. Его участниками могут быть только юридические лица или индивидуальные предприниматели. При этом на стороне заказчика в данном договоре всегда выступает субъект, осуществляющий предпринимательскую деятельность и желающий обеспечить получение максимально возможных выгод от передачи непрофильных функций специалисту в данной сфере. Исполнителем выступает юридическое лицо, являющееся профессионалом в данной сфере деятельности и оказывающее необходимые заказчику услуги с целью извлечения прибыли.

Считается, что одна из самых сложных стадий при заключении соглашения о предоставлении услуг аутсорсинга – проведение переговоров и, в случае их успешного завершения, – составление контракта.

Поскольку аутсорсинг – довольно неизведанный вид договора на нашем рынке, при первых шагах можно наткнуться на подводные камни. Они возникают ввиду отсутствия законодательно закрепленного понятия предмета аутсорсинга и, соответственно, основных правил по его применению. Однако это совсем не означает, что данный вид деятельности у нас запрещен. Основные условия договора, права и обязанности сторон, ответственность и санкции прорабатываются самостоятельно, и тут все зависит от собственного полета фантазии, которая, как известно, рождает порой и гениальные мысли, и непростительные ошибки. Хотя не стоит взлетать слишком высоко, пользуясь отсутствием законодательных рамок, ведь партнеры тоже не дремлют. Как показывает практика, у аутсорсеров всегда имеется в наличии испытанный договор, который они рады будут вам подсунуть.

Основной отличительной чертой аутсорсинга от обычных контрактов является акцент на эффекте от услуги для заказчика, а не на самой услуге. Иными словами, в контрактах по аутсорсингу максимально подробно описывается что хочет получить заказчик и по каким критериям он будет оценивать работу аутсорсера, выбор же средств - за поставщиком услуг аутсорсинга.

Второй ключевой момент аутсорсинга - предельно тесные взаимоотношения заказчика и поставщика услуг. Отдаваемые на аутсорсинг функции хотя и не являются ключевыми для заказчика, но без их неадекватное выполнение может причинить массу проблем. Кроме того, аутсорсер допускается к внутренней, подчасую представляющей коммерческую ценность информации. Всё это приводит к необходимости более тесной интеграции и доверия между заказчиком и поставщиком услуг аутсорсинга, а так же в четкой проработке схемы действий между сторонами.

Кроме того, привлекаемый аутсорсер должен иметь долгосрочное глобальное видение, чтобы своевременно отслеживать появление новых технологий и вовремя изменяться, подстраиваясь под запросы клиентов. С самого начала следует иметь представление о технологических возможностях аутсорсера, уровне квалификации персонала в требуемых вопросах и инновационном потенциале, знать, насколько готов аутсорсер к поддержанию постоянных рабочих взаимоотношений и какое значение имеет для него коммуникабельность в отношениях с клиентом. Необходимо знать также условия, на которых аутсорсер готов вступить во взаимодействие: какова цена, уровень предоставляемых услуг, разделение собственности и контроля. Необходимо убедиться в финансовой стабильности компании-аутсорсера и понять, сможет ли она остаться на рынке в течение всего времени действия контракта.

Для развития отношений, связанных с аутсорсингом, необходимо приведения действующего, гражданского законодательства Российской Федерации в соответствие с реалиями рыночных отношений с целью адекватного правового регулирования, предлагается закрепить в действующем Гражданском кодексе РФ определение понятия договора аутсорсинга и норм, регулирующих отношения по данному договору.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### 1. Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008г. №6-ФКЗ, от 30.12.2008 г. №7-ФКЗ, от 05.02.2014 г. №2-ФКЗ, от 21.07.2014 г. №11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. 2014. №31. Ст.4398.

2. О договоре международной купли-продажи товаров: Конвенция Организации Объединенных наций заключена в Вене 11.04.1980 г. // Вестник ВАС РФ. 1994. № 1. С. 64-88.

3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ (с изм. и доп. вступ. в силу с 06.08.2017 в ред. от 29.07.2017 г.) // Собрание законодательства РФ. 1994. № 5. Ст. 410; Собрание законодательства РФ. 2017. № 50. Ст. 6247.

3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ (в ред. от 28.03.2017 г.) // Собрание законодательства РФ. 1996. № 5. Ст. 410; Собрание законодательства РФ. 2017. № 50. Ст. 6247.

4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ (в ред. от 29.07.2017 г.) // Собрание законодательства РФ. 2000. № 32. Ст. 3340; Собрание законодательства РФ. 2017. № 49. Ст. 6071.

5. О финансовой аренде (лизинге): Федеральный закон РФ от 29.10.1998 г. № 164-ФЗ (в ред. от 16.10.2017 г.) // Собрание законодательства РФ. 1998. № 44. Ст. 5394; Собрание законодательства РФ. 2017. № 31 (часть 1). Ст. 3429.

6. О коммерческой тайне: Федеральный закон РФ от 29.07.2004 г. № 98-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2014. № 32. Ст. 3283. (в ред. от 01.10.2014 г.)

7. Положение об использовании аутсорсинга филиалами ОАО "РЖД" (утв. ОАО "РЖД" 27.04.2006 №530) // СПС Консультант плюс:

Законодательство.

## 2. Научная литература и материалы периодической печати

1. Chapman R.B., Andrade K. Insourcing and IT for Enterprise. Warton, February 2003.

2. Hartkamp Arthurs. Civil Code Revision in the Netherlands, 1947-1992. Nieuw Nederlans Burgerlijk Wetboek. Het Vermogensrecht. Kluwer and Taxation Publishers, 1992. P XVIII.

3. Hohn R. Unter Mitarbeit von G Bohme. Führungsbrevier dir Wirtschaft. Verlag WWt, Bad Harzburg, 1984.

4. Авдокушин Е. Ф. Маркетинг в международном бизнесе: Учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>0</sup>», 2002. 234 с.

5. Андреев С. Е., Сивачева И. А., Федотова А. И. Договор: заключение, изменение, расторжение.— М: Проспект, 1997. 356 с.

6. Антимонов Б.С. Значение вины потерпевшего при гражданском правонарушении. М.: Госюриздат, 1950. 687 с.

7. Баринов Н.А. Права граждан по договору бытового заказа. Саратов, 1979. 285 с.

8. Богданова Е.Е. Субсидиарная ответственность. Проблемы теории и практика. – М., 2003. 466 с.

9. Борисов Б.А. Услуги. Правовой режим реализации. М.: Филинь, 1997. 378 с.

10. Брагинский М.И. Договор подряда и подобные ему договоры. М.: «Статут», 1999. 588 с.

11. Брагинский М.И. Общее учение о хозяйственных договорах. Минск, 1967. 468 с.

12. Брагинский М.И., Витрянский В.В. Договорное право. Общие положения. – М.: Статут, 1997. 588 с.

13. Брагинский М.И., Витрянский В.В. Договорное право. Книга третья: Договоры о выполнении работ и оказании услуг. – М.: Статут, 2016.568 с.
14. Братусь С.Н. Юридическая ответственность и законность. – М., 1976.244 с.
15. Брауде Н.Л. Договор подряда / В кн.: отдельные виды обязательств. М.: Госюриздат, 1954.633 с.
16. Бусыгин А.В. Предпринимательское право: Учебник. М., 2014.288 с.
17. Вицин С.Е. О понятии уголовной ответственности / Сборник статей адъюнктов и соискателей Высшей школы МВД СССР. – М., 1968.6-10 с.
18. Гембл П., Вудкок Н. Маркетинг взаимодействий с потребителями. М.: Фаир-Пресс, 2015.344с.
19. Голембиевский С.А. История развития теории управления (предпосылки и общественно-политическое окружение). М., 2002.266с.
20. Горшенев В.М. К вопросу о понятии юридической ответственности в советском праве / В кн. Вопросы теории советского права. – Новосибирск, 1966.198 с.
21. Гражданское право. Обязательство по оказанию услуг и обязательство из многосторонних сделок. / Под ред. Г.В. Чубукова. М., 2006. 468с.
22. Гражданское право: Учебник / Под ред. А.П. Сергеева, Ю.К. Толстого. М., 1998.588с.
23. Дегтярев С.Д. Возмещение убытков в гражданском и арбитражном процессе: Учебно-практическое пособие. – М., 2013. 288
24. Иоффе О.С. Ответственность по советскому гражданскому праву. Л., 1955.364 с.
25. Календжян С.О. Аутсорсинг: делегирование управления в стратегии развития предприятия. М.: Каталог, 2014.244 с.
26. Корешсин А.Д. Теоретико-правовые основы учения о договоре / Отв. ред. заслуженный деятель науки РФ, докт. юрид. наук, проф., акад. РАЕН П. П. Баранов. СПб.: Юридический центр Пресс, 2014.388 с.
27. Красавчиков О.А. Сфера обслуживания: гражданско-правовой аспект

// Гражданское право и сфера обслуживания. Свердловск, 1984.458 с.

28. Михайлов Д.М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: Учеб. Пособие. М.: КНОРУС, 2016. 98 с.

29. Примерная форма договора предоставления персонала для охраны (аутсорсинг) разработана ЦППИ // НПП «Гарант-Сервис». 2015.

30. Пугинский Б.И. Коммерческое право России. – М.: Высшее образование, 2001. – 314 с.

31. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2015.688 с.

32. Александров А.Д. Персонал в аренду // Финансовая Россия. Приложение «Учет, Налоги, Право». 2016. 10 декабря.

33. Басина Н. Контракт на аутсорсинг // СЮ. 2016. № 1 10-16 с.

34. Басина Н. Ответственность по факту // СЮ. 2017. № 1 4-10 с.

35. Беляева М.Г. Наем и подряд рабочей силы: а есть ли разница? (взгляд экономиста) // Трудовое право. – 2006. – №9. 8с.

36. Крупина Т. Аутсорсинг – новая реальность кадрового менеджмента // Бизнес. 2015. №2. 22 с.

37. Кузин А. На самом деле директ-маркетинг – это стратегия построения долгосрочных отношений с Клиентом, а не тактика проведения отдельных акций и кампаний: Интервью Лестера Вундермана // Секрет фирмы. 2013. № 18. 12-18с.

38. Лысков А.Ф. Аренда персонала и управление издержками: опыт Германии // Кадры предприятия. 2015. № 7. 24-32с.

39. Мовсесян А. Будущее транснационализации в глобализующемся мире// Общество и экономика. 2000, № 8.16-22 с.

### 3. Материалы судебной практики

1. Постановление Федерального арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 8 ноября 2007 г. № Ф04-3725/2005(39893- А67-26) // СПС «Консультант-Плюс»; Постановление Федерального арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 10 июля 2006 г. № Ф04-3725/2005(23668-А46-26) // СПС «Консультант-Плюс».

### 4. Интернет ресурсы

1. Аутсорсинг человеческих ресурсов // [www.abjob.ru](http://www.abjob.ru)
2. Баймакова И.А. Обоснование расходов: необходим творческий подход // [www.buh.ru](http://www.buh.ru)
3. Болдырев Ю. Аутсорсинг и аутстаффинг в предпринимательской деятельности // [www.businesspress.ru](http://www.businesspress.ru)
4. Борисовская Е. Знакомый незнакомец // [www.idbp.ru](http://www.idbp.ru)
5. Боркус В. Нужен ли кому-то аутсорсинг? // [www.silicontaiga.ru](http://www.silicontaiga.ru)
6. Вавилова А.А. Оформление трудовых отношений: возможны варианты // [www.businesspravo.ru](http://www.businesspravo.ru)
7. Колотвина Л. Аутсорсинг кадрового делопроизводства: стоит ли овчинка выделки? // [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru)