

НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЯРОСЛАВА МУДРОГО
YAROSLAV MUDRYI NATIONAL LAW UNIVERSITY

К. С. КОСІНОВА
K. S. KOSINOVA

**ГОСПОДАРСЬКО-ПРАВОВЕ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
АУТСОРСИНГОВИХ ВІДНОСИН
У НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ**

**ECONOMIC AND LEGAL SUPPORT
OF OUTSOURCING RELATIONS
IN THE NATIONAL ECONOMY**

Монографія
Monograph

Харків
«Право»
2020

УДК 346:3:332(447)

К71

*Рекомендовано до друку рішенням вченої ради
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
(протокол №3 від 16.10.2020 р.)*

Рецензенти:

О. П. Подцерковний – член-кореспондент НАПрН України, завідувач кафедри господарського права та процесу Національного університету «Одеська юридична академія», доктор юридичних наук, професор;

О. А. Беянович – доктор юридичних наук, професор кафедри цивільного права Донецького національного університету імені Василя Стуса (м. Вінниця)

Косінова К. С.

К71 Господарсько-правове забезпечення аутсорсингових відносин у національній економіці : монографія / К. С. Косінова. – Харків : Право, 2020. – 200 с.

ISBN 978-966-998-041-0

Монографію присвячено дослідженню аутсорсингу як правового та економічного феномену, типу приватного партнерства, об'єкта господарсько-правової та економічної політики держави, а також як засобу зміцнення національної економіки. Розроблено критерії відмежування аутсорсингових відносин, що мають стратегічне значення для держави, а тому можуть бути об'єктом стимулюючого впливу з боку держави шляхом створення спеціальних режимів господарювання або реалізації проєктів державно-приватного партнерства. Вироблення таких підходів сприятиме розробці господарсько-правової політики держави щодо аутсорсингових відносин, стимулюватиме розвиток аутсорсингових відносин із іноземними партнерами в особі ТНК і, як наслідок, забезпечить умови для розвитку вітчизняного виробництва та національної економіки в цілому.

Сформульовані правові позиції, висновки та пропозиції можуть бути корисними фахівцям у галузі права, економіки, державного управління, науковцям, викладачам та студентам.

УДК 346:3:332(447)

ISBN 978-966-998-041-0

© Косінова К. С., 2020

© Видавництво «Право», 2020

Зміст

Перелік умовних скорочень	6
Вступ	7

Розділ 1

АУТСОРСИНГОВІ ВІДНОСИНИ ЯК ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФЕНОМЕН

1.1. Поява та розвиток аутсорсингу в системі економічних відносин	10
1.2. Сучасні форми аутсорсингових відносин та їх юридичні характеристики	19
1.3. Правове регулювання аутсорсингових правовідносин у США і країнах ЄС	31
Висновки до розділу 1	42

Розділ 2

ПРАВОВА ПРИРОДА ТА КВАЛІФІКАЦІЯ АУТСОРСИНГОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

2.1. Договірний характер аутсорсингових правовідносин	44
2.2. Корпоративний аспект аутсорсингових правовідносин	70
2.3. Інвестиційний та інноваційний аспекти аутсорсингових правовідносин	79
2.4. Зовнішньоекономічний аспект аутсорсингових правовідносин	94
Висновки до розділу 2	108

Розділ 3

ЕКОНОМІЧНА ТА ПРАВОВА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ У СФЕРІ ЗАКОНОДАВЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АУТСОРСИНГОВИХ ВІДНОСИН

3.1. Аутсорсинг як об'єкт економічної та господарсько-правової політики держави	110
3.2. Сегментація аутсорсингових відносин у національній економіці та організаційно-господарські засоби їх стимулювання	127

3.3. Спеціальні правові режими реалізації аутсорсингових правовідносин	140
3.4. Державно-приватне партнерство у сфері аутсорсингових правовідносин.....	151
Висновки до розділу 3	166
Висновки	169
Список використаних джерел	179

Contents

List of abbreviations	6
Introduction	7

Section 1

OUTSOURCING RELATIONS AS AN ECONOMIC AND LEGAL PHENOMENON

1.1. The emergence and development of outsourcing in the system of economic relations	10
1.2. Modern forms of outsourcing relations and their legal characteristics	19
1.3. Legal regulation of outsourcing legal relations in the USA and EU countries	31
Conclusions to Section 1	42

Section 2

LEGAL NATURE AND QUALIFICATION OF OUTSOURCING ECONOMIC RELATIONS

2.1. Contractual nature of outsourcing legal relations	44
2.2. Corporate aspect of outsourcing legal relations	70
2.3. Investment and innovation aspect of outsourcing legal relations	79
2.4. Foreign economic aspect of outsourcing legal relations	94
Conclusions to Section 2	108

Section 3

ECONOMIC AND LEGAL POLICY OF THE STATE IN THE FIELD OF LEGISLATIVE SUPPORT OF OUTSOURCING RELATIONS

3.1. Outsourcing as an object of economic and business-and-legal policy of the State	110
3.2. Segmentation of outsourcing relations in the national economy and organizational and economical means of stimulating them	127
3.3. Special legal regimes for the realization of outsourcing relations	140
3.4. Public-private partnership in the field of outsourcing legal relations	151
Conclusions to Section 3	166

Conclusions	169
List of sources	179

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ГК України	– Господарський кодекс України
ДПП	– державно-приватне партнерство
ЄС	– Європейський Союз
КМУ	– Кабінет Міністрів України
ПК України	– Податковий кодекс України
ППП	– публічно-приватне партнерство
США	– Сполучені Штати Америка
ТНК	– транснаціональна компанія
ЦК України	– Цивільний кодекс України

ВСТУП

Досвід діяльності відомих іноземних компаній підтверджує постійне прагнення компаній оптимізувати витрати, підвищувати конкурентоспроможність, постійно виробляти більш якісний продукт з інноваційною складовою, щоб збільшувати прибуток і завжди бути лідером на ринку. У зв'язку з цим застосування аутсорсингу набуло поширення як у Сполучених Штатах Америки, так і в країнах Європейського Союзу, що також прискорило процеси глобалізації, становлення і розвиток партнерських відносин з компаніями, розташованими у різних країнах світу. Крім цього, як у США, так і в країнах ЄС, аутсорсингові відносини стали важливим об'єктом державної політики, яка виявляється в застосуванні або обмежувальних, або стимулюючих засобів впливу. В Україні використання аутсорсингу в господарській діяльності є досить новим явищем порівняно із США та країнами ЄС. Водночас аутсорсингові відносини, ураховуючи їх довготривалий, багатоманітний і багатоступінний характер, уособлюють тип потужних господарських зв'язків між суб'єктами комерційного господарювання, що набувають ознак приватного партнерства. Ці зв'язки є рушійною силою ринкової економіки, а тому повинні бути додатково актуалізовані як об'єкт правової та законодавчої політики держави.

Актуальність розвитку аутсорсингових відносин в Україні обумовлена тим, що аутсорсинг за умови правильної державної господарсько-правової та економічної політики держави може стати ефективним засобом залучення інвестицій у країну, сприятиме розвитку вітчизняного виробництва та підвищенню його рівня, налагодженню партнерських відносин з іноземними потужними виробниками та виходу на світовий ринок. Аутсорсинг усередині країни може також вирішувати й проблеми соціально-економічного змісту, такі як високий рівень безробіття, наявність депресивних регіонів, а також активізувати діяльність підприємств, що передусім збільшує податкові над-

ходження до бюджету країни. Нестабільність і непослідовність економічної та господарсько-правової політики держави не сприяють умовам розвитку аутсорсингових відносин, а також реалізації перспективних аутсорсингових проєктів.

Водночас у законодавстві України про аутсорсингові відносини та форми їх юридичного оформлення взагалі не йдеться. У зв'язку з цим постає проблема щодо визначення правової природи аутсорсингу, розроблення такої державної політики, яка б стимулювала важливі для національної економіки аутсорсингові відносини, чітко закріплювала критерії, за допомогою яких можна було б встановити вагомості для держави відносини, сформувати систему господарсько-правових засобів стимулювання чи обмеження розвитку аутсорсингових відносин.

Під час написання монографії була опрацьована велика кількість наукових досліджень, зокрема праці таких вчених, як О. Вінник, В. Резнікова, О. Давидюк, Д. Задохайло, В. Мамутов, В. Мілаш, О. Беляневич, О. Подцерковний, А. Тищенко, М. Дзюба, С. Шайдуров, В. Олюха, А. Згама, В. Щербина, В. Устименко та ін.

Монографія має як теоретичне, так і практичне значення. Зокрема, автор сподівається, що ця праця створить основу для подальшого дослідження правової природи аутсорсингу, дослідження аутсорсингу як засобу зміцнення національної економіки, залучення інвестицій та інновацій у країну, а також розвиток партнерських відносин з іноземними ТНК. Крім цього, у правотворчій діяльності ця розробка може мати важливе значення при розробленні окремого законодавчого регулювання щодо стимулювання стратегічно важливих аутсорсингових відносин для держави, встановлення спеціальних режимів господарювання, реалізації аутсорсингових бізнес-проєктів у межах публічно-приватного партнерства; у правозастосовній діяльності – для запобігання неоднозначному розумінню аутсорсингових відносин, забезпечення правильності юридичного оформлення аутсорсингових відносин.

У зв'язку з цим хочу подякувати передусім своїм батькам, Косінову Станіславу Анатолійовичу та Тацій Оксані Василівні за допомогу й підтримку на обраному мною шляху.

Особливу подяку висловлюю науковому керівнику, завідувачу кафедри господарського права Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, доктору юридичних наук, професору Д. В. Задохайлу за набутий інтерес до обраної теми, а також господарського права в цілому, підтримку

в написанні роботи на всіх етапах, а також створення сприятливої та добро-зичливої атмосфери для плідної творчої діяльності.

Крім того, хотілося б подякувати й шановним колегам кафедри госпо-дарського права Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, а саме Р. Бойчуку, а також В. Мілаш за глибокий аналіз моєї роботи, а також висловлення слухних та корисних зауважень для подальшого вдо-сконалення цієї наукової праці.

Окрему подяку хотілося б висловити моїм офіційним опонентам, зо-крема, члену-кореспонденту НАПрН України, доктору юридичних наук, професору О. Подцерковному та доктору юридичних наук, професору О. Беляневич; офіційним рецензентам доктору юридичних наук, професору Б. Деревянку та доктору юридичних наук, доценту О. Бакалінській; голові Ради – доктору юридичних наук, професору, члену-кореспонденту НАПрН України А. Гриняку, а також доктору юридичних наук В. Королю за терпіння та розуміння.

Також щиро подяку хочу висловити ректору Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого В. Тацію за створення комфортної бази та різнобічних умов для наукової діяльності в університеті, широкої матеріальної та технічної бази, що є запорукою успішної наукової роботи.

АУТСОРСИНГОВІ ВІДНОСИНИ ЯК ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФЕНОМЕН

1.1. Поява та розвиток аутсорсингу в системі економічних відносин

Аутсорсинг, як і будь-який інший економічний феномен, не виникає сам по собі, а є наслідком виникнення, поширення та розвитку відповідних соціально-економічних процесів. Такими явищами є: монополії, науково-технічна революція та науково-технічний прогрес, зростання конкуренції між підприємствами, перехід конкуренції від локального рівня на регіональний, транснаціональні корпорації, необхідність в оптимізації витрат і концентрації зусиль на основних функціях компаній. Слід зазначити, що у XX ст. починаються процеси глобалізації, які підтверджуються прийнятою 1947 р. Генеральною угодою з тарифів і торгівлі (далі – ГАТТ), спрямовані на зниження тарифів, регулювання процесів імпорту та експорту, налагодження торгівлі між різними країнами. Усе це активізувало співробітництво підприємств різних держав і намагання компаній витримати конкуренцію. Згодом було створено Світову організацію торгівлі (далі – СОТ) замість ГАТТ. Компанії почали передавати іншим корпораціям різні функції та процеси виробництва відповідної продукції до створення об'єктів інтелектуальної власності та ведення бухгалтерського обліку. Унаслідок розвитку аутсорсингу спостерігалися несхожі підходи до розуміння того, що саме потрібно передати: виробничі функції, першочергові функції компанії чи другорядні, бізнес-процеси, ІТ-забезпечення або створення, власне, об'єктів інтелектуальної власності¹.

¹ Mullin R. Managing the Outsourced Enterprise. Journal of Business Strategy. 1996. Vol. 17. No. 4. P. 28–36. URL: <https://doi.org/10.1108/eb039792> (дата звернення: 24.06.2018).

Термін «аутсорсинг» (outsourcing) означає outside source using, тобто використання для виконання тих чи інших функцій зовнішніх джерел або ресурсів¹. Виникнення цього терміна пов'язують з діяльністю компанії «Electronic Data System Corporation (EDS)» 1962 р.² Аутсорсинг виникає в США, проте центрами, де активно використовується аутсорсинг, вважаються Європа та Японія. Сьогодні активно залучаються підприємства Азії, Південної Америки та Східної Європи³.

У своєму розвитку аутсорсинг пройшов такі етапи: перша половина 80-х рр. XX ст., друга половина 80-х – 90-ті рр. XX ст. і початок XXI ст., кожен з яких має свої особливості⁴.

Отже, аутсорсинг сформувався на початку XX ст., що було пов'язано з діяльністю компаній «General Motors» і «Ford», які між собою конкурували. Слід відзначити що для організації господарської діяльності компанії «General Motors» і «Ford» вдавалися до абсолютно протилежних методів правління, по-різному оптимізували витрати. Зокрема, президент і генеральний директор автомобільної корпорації А. Слоун уважав, що компанія без сторонньої допомоги не може успішно функціонувати на ринку з високою конкуренцією, отримувати надприбутки, а тому залучає інші компанії для управління як корпорацією, так і організації виробництва. На відміну від А. Слоуна, засновник корпорації «Форд Мотор» Г. Форд спочатку був переконаний, що успішною стратегією є вертикальна інтеграція всіх процесів компанії, а тому загалом не припускав думки щодо

¹ Бравар Ж., Морган Р. Ефективний аутсорсинг: розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. 288 с.

² Микало О. І. Підходи до визначення терміна «аутсорсинг». *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. Київ, 2010. С. 111–115.

³ Сухоняк С. О. Розвиток аутсорсингу та його форм: український та зарубіжний аспекти. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2015. № 835. С. 208–215. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2015_835_30 (дата звернення: 14.04.2019).

⁴ Маркеева Г. А., Михнева С. Г. История возникновения и этапы развития аутсорсинга. *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки*. 2014. № 1. С. 106–115. URL: [https://izvuz_econ_eng.pnzgu.ru/files/izvuz_econ_eng.pnzgu.ru/11\(1\).pdf](https://izvuz_econ_eng.pnzgu.ru/files/izvuz_econ_eng.pnzgu.ru/11(1).pdf) (дата звернення: 12.10.2019).

передачі функцій своєї компанії іншим. Для підтвердження ефективності використання аутсорсингу компанією «General Motors» можна навести такі цифри: 1927 року частка на ринку легкових автомобілів становила 43,5 % порівняно з 1921 роком, коли така частка становила лише 13 % (порівняно з компанією «Форд» мала 1921 року 56 %, а 1927 – лише 10 %)¹.

До 60–70-х рр. XX ст. Г. Форд також відійшов від вертикальної інтеграції бізнес-процесів та особистого контролю за виконанням усіх функцій і почав використовувати аутсорсинг у виробництві комплектуючих. На цей час компанія «Форд» 90 % бізнес-процесів передає на аутсорсинг². Таким чином, перший етап пов'язаний із застосуванням виробничого аутсорсингу двома відомими у всьому світі компаніями.

У 1960-х рр. XX ст. основним поштовхом для впровадження інновацій стала науково-технічна революція (далі – НТР), коли досягнення науки почали докорінно змінювати продуктивні сили, перетворювати їх на провідні чинники розвитку громадського виробництва³.

Відправною точкою та основним чинником, що зумовило в подальшому НТР, є науково-технічний прогрес (далі – НТП), який визначають як рухливо-поступальний, взаємопов'язаний процес розвитку науки і техніки, що викликаний потребами матеріального виробництва, та базується на використанні наукових відкриттів і винаходів, здатних підвищити рівень техніки, технологій і забезпечити їх широке застосування у відповідних галузях суспільного життя⁴.

¹ Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстафтинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие. Москва : Инфра-М, 2006. 288 с.

² Владимиров И. Г. Классификация стратегий развития автомобильных компаний в современном мире и перспективы отечественного агропрома. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2015. № 1. С. 17–27; Шершульский В. Все на аутсорсинг. *Эксперт*. 1999. № 26. С. 10; Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций : учеб. пособие / под ред. Б. А. Аникина. Москва : ИНФРА-М, 2003. С. 6. URL: http://www.mirkin.ru/_docs/_dumnaya/dis/dis Cheremisin. pdf (дата звернення: 02.04.2020).

³ Философский словарь / А. И. Абрамов и др. ; под ред. И. Т. Фролова. Москва : Республика, 2001. 719 с.

⁴ Юридична енциклопедія : в 6 т. / редкол.: Ю. С. Шемшученко (голова редкол.) та ін. Київ : Укр. енцикл., 1998–2004.

Саме в цей період наукові відкриття активно використовуються у виробництві, а виробництво товарів із застосуванням наукових розробок здійснюється в найкоротші терміни. Важливим у цей час є виникнення електронно-обчислювальних машин, головною особливістю яких стала наявність великих інтегральних схем, на яких базувалася діяльність самих мікропроцесорів, що дозволило комп'ютеризувати процес виробництва та управління підприємством, автоматизувати виробництво, упровадити «безлюдні» технології, тобто деякі процеси можна було виконувати без залучення робочої сили. Слід зазначити, що з появою комп'ютерів були створені умови для виникнення засобів телекомунікаційного зв'язку, а також міжнародних банківських розрахунків, що, очевидно, тільки прискорювало розвиток міжнародних партнерських відносин. Усе це створило необхідні умови для розвитку ІТ-сектору економіки, а згодом і поширення застосування компаніями ІТ-аутсорсингу в господарській діяльності.

У зв'язку з цим зростає конкуренція не тільки на локальному, а й на міжнародному рівні, між компаніями різних країн світу починається суперництво, а тому постає необхідність у створенні нових технологій виробництва того чи іншого товару з метою заманити клієнтів. Очевидно, це потребує більшої концентрації уваги та докладання зусиль, а тому другорядні бізнес-процеси та функції передаються іншим компаніям-виконавцям. У 60-ті рр. XX ст. компанії «Toshiba», «Hitachi», «Panasonic», «Casio», «Sanyo», «Ricoh», «Mitsubishi» активно розвивають відносини із тайванськими компаніями, звичайно, щодо виробничого аутсорсингу¹.

Крім цього, починаючи із середини 60-х рр. XX ст., компанія «IBM» віддає на аутсорсинг збирання IBM System 360 комп'ютерів японським і тайванським компаніям. Основний мотив – низький рівень заробітної плати в цих країнах порівняно із Нью-Йорком². Американська компанія «RCA» (Radio Corporation of America) також

¹ Hamilton G. G., Petrovic M. and Senauer B. (eds.). The Market Makers. Oxford : Oxford University Press, 2011. 380 p.

² Ernst D. From Partial to Systemic Globalization. Berkeley Roundtable on the International Economy Working. 1997. Paper 98. URL: <http://brie.berkeley.edu/publications/WP%2098.pdf> (accessed 1 August 2012) (дата звернення: 12.12.2018).

користувалася перевагами ведення господарської діяльності в Тайвані через низький рівень заробітної плати, а також сприятливі умови щодо правового регулювання експортних зон¹.

Особливістю другого етапу розвитку аутсорсингових відносин є те, що компанія «Kodak» передала функції обробки даних компаніям «IBM», «Digital Equipment Corporation», «Businessland Incorporated». Головним мотивом такої угоди стало переосмислення компанією «Kodak» своїх цілей, тобто лідерство в ІТ-сфері не було метою компанії. Крім цього, утримання в штаті ІТ-спеціалістів для обслуговування баз даних виявилось в декілька разів дорожче, ніж здійснення оплати за договором аутсорсингу компанії «IBM». У результаті такого співробітництва на основі аутсорсингових відносин компанія-замовник «Kodak» змогла оптимізувати витрати щодо утримання штату ІТ-працівників та отримати більш якісне обслуговування баз даних, а компанія «IBM» змогла переорієнтуватися з виробничих функцій на новий напрям у бізнесі. Успіх такого партнерства заклав основи для подальшого використання аутсорсингу іншими компаніями, а також підтвердив, що ІТ-функції можуть бути успішно передані для виконання іншим компаніям².

У цей період також спостерігається активний розвиток міжнародного виробництва, а тому компанії схильні до передачі другорядних функцій на аутсорсинг з метою створити сприятливі умови для концентрації зусиль менеджменту на основних функціях і завданнях компанії, а тому набуває поширення ІТ-аутсорсинг. Тобто змінилося ставлення компаній до ІТ-аутсорсингу й бізнес-процесів, з'явилася довіра, стали більш зрозумілі переваги та недоліки.

¹ Ku Y. Human Lives Valued Less Than Dirt // T. Smith, D.A. Sonnenfeld and D.N. Pellow (eds.). *Challenging the Chip*. Philadelphia, PA : Temple University Press, 2006. P. 181–190; Ross A. *Fast Boat to China*. New York : Pantheon Books, 2006. 320 p.; Chen H.-H. Professionals, Students, and Activists in Taiwan Mobilize for An Unprecedented Collective-Action Lawsuit against A Former Top American Electronics Company. *East Asian Science Technology and Society an International Journal*. December 2011. 5 (4). P. 555–565.

² Доклад о мировых инвестициях. К инвестиционной политике нового поколения : обзор. Нью-Йорк и Женева : ООН, 2012. 50 с. URL: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2012overview_ru.pdf (дата звернення: 02.03.2020).

Головною особливістю другого етапу розвитку аутсорсингу є впровадження компаніями фрагментації виробництва. Багато таких, які активно налагоджують і розвивають партнерські відносини з іноземними компаніями. Маючи на меті оптимізувати витрати та бути конкурентоспроможними в сучасних умовах, компанії активно почали ділити процес виробництва на невеликі етапи, за виконання кожного з яких відповідають конкретні підприємства, розташовані в різних країнах світу, використовуючи конкурентні переваги місцевих ринків (наприклад, низький рівень податкового навантаження за виробництво того чи іншого виду продукції, експорту та імпорту товарів, рівень витрат на виплату заробітної плати, кваліфікація працівників, можливість екологічного забруднення тощо).

Усесвітньо відома американська корпорація «Apple», яка спершу самостійно виробляла власні персональні та планшетні комп'ютери, а з 1981 року почала передавати на офшорний та оншорний аутсорсинг функції щодо кінцевого збирання комп'ютерів «Apple II». Партнерами компанії «Apple» в межах офшорного аутсорсингу стали сингапурські компанії. Поширеність та актуальність застосування аутсорсингу компаніями в цей період можна підтвердити словами президента компанії «Apple Computer» М. Скотта, який зауважив, що основними напрямками діяльності компанії є розробка, навчання і маркетинг, а тому компанія повинна концентруватися на цих напрямках, а інші функції повинні бути передані на виконання новим компаніям¹.

Результатом успішного використання аутсорсингу багатьма великими компаніями стало те, що в 90-х рр. XX ст. компанії «Apple», «Lucent», «Hewlett Packard», «Nortel», «Alcatel and Ericsson» передали майже всі свої виробничі потужності іншим підприємствам, серед яких були «Sollectron», «Flextronics», «Jabil Circuit», «Celestica, and Sanmina-SCI»².

Виконавчий редактор журналу «Fortune» А. Лашинський зазначав, що конкурентна перевага компанії «Apple» полягає в поєднанні корпо-

¹ Ernst D. From Partial to Systemic Globalization. Pp. 49–52. URL: <https://scholar.google.com/citations?use> (дата звернення: 12.12.2018).

² Sturgeon T., Humphrey J. and Gereffi G. Making the Global Supply Base. // G. G. Hamilton, M. Petrovic and B. Senauer (eds.). The Market Makers. Oxford : Oxford University Press, 2011. P. 231–254.