

АУТСОРСИНГ РОЗДРІБНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ: СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

У статті розглянуто підходи до визначення поняття «аутсорсинг», в т.ч. у сфері торгівлі. Особливу увагу приділено порівнянню вітчизняної та зарубіжної практики використання аутсорсингу роздрібними торговельними мережами. Проаналізовано фактори, які стримують розвиток аутсорсингу в роздрібних торговельних мережах України. Виявлені резерви застосування аутсорсингу в діяльності вітчизняних продовольчих торговельних мереж.

Ключові слова: аутсорсинг, роздрібна торгівля, роздрібна торговельна мережа.

OUTSOURCING OF CHAIN STORES: GLOBAL TRENDS AND UKRAINIAN REALITIES

In the article the approaches to the definition of "outsourcing", including in the trade are considered. Special emphasis is paid to comparison of domestic and foreign practice of outsourcing usage in chain stores. The factors that hinder the development of outsourcing in the chain stores of Ukraine were analyzed. Reserves of using outsourcing in activity of domestic chain food stores were disclosed.

Keywords: outsourcing, retail, chain stores.

Постановка проблеми. Україна є одним з найбільш прогресуючих та великих споживчих ринків у Центральній та Східній Європі (в ній мешкає 42,8 млн осіб, 87 % витрат яких припадає на придбання товарів і послуг) [1, 2]. Тому сьогодні для перемоги у боротьбі за вибагливого покупця доводиться використовувати весь спектр можливостей і досягнень, які пропонує сучасний передовий вітчизняний і світовий досвід. Одним з таких перевірених методів участі підприємств у конкурентній боротьбі вважається аутсорсинг.

Оскільки сфера роздрібною торгівлі є найбільш кризовитривалою та стрімко зростаючою за темпами розвитку, застосування в даній галузі аутсорсингу набирає особливих обертів та актуальності.

Аналіз досліджень та публікацій. Питанням аутсорсингу присвячено наукові праці таких вітчизняних та іноземних економістів, як Б.О. Анікін, Ж.-Л. Бравар, А.Г. Загородній, О.В. Зозульов, С.О. Календжян, С. Клементс, А.Х. Курбанов, Р. Морган, Г.О. Партин, О.В. Прохоренко, І.Л. Рудая, В.В. Синяєв, Дж. Хейвуд. Проте аналіз існуючих досліджень показав, що недостатню увагу приділено саме аутсорсингу торговельного підприємства: його економічному значенню, ролі, особливостям і резервам застосування в сучасних роздрібних торговельних підприємствах України.

Останніми роками вітчизняними і зарубіжними науковцями підготовлено цілу низку наукових праць, які присвячені проблемам функціонування і розвитку підприємств роздрібною торгівлі. Найбільш відомими авторами є В.В. Апопій, І.О. Бланк, Н.О. Голошубова, Ю.В. Кузнєцова, Л.О. Лігоненко, А.А. Мазаракі, В.В. Нікішкін, В.А. Павлова, О.В. Чкалова та ін. Втім проблема застосування аутсорсингу вітчизняними торговельними підприємствами, особливо роздрібними торговельними мережами, в науковій літературі представлена недостатньою мірою.

Мета статті. Враховуючи значущість отриманого наукового доробку, метою статті є узагальнення існуючої світової і вітчизняної практики використання аутсорсингу в роздрібних торговельних мережах та обґрунтування рекомендацій щодо розширення можливостей застосування в них аутсорсингу в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «аутсорсинг» (outsourcing) має англійське походження та дослівно переводиться як використання зовнішніх джерел або засобів.

В економічній літературі існує ціла низка визначень аутсорсингу, втім ми згодні з точками зору двох науковців. Так, російський професор Рудая І.Л. вважає, що аутсорсинг визначається як сучасна методологія управління в економічних системах, заснована на інтеграції основних ресурсів та компетенцій організації з ресурсами і компетенціями зовнішніх постачальників спеціалізованих послуг (аутсорсерів), що забезпечує досягнення синергетичного ефекту [3, с.7]. Її українська колега Прохоренко О.В. трактує аутсорсинг як сукупність відносин, пов'язаних з відмовою від власного виконання бізнес-процесів або їхніх складових, яка направлена на підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок використання ресурсу зовнішнього суб'єкта господарювання [4, с.5].

Ми ж в своїй дефініції намагалися акцентувати увагу на наступних базових постулатах аутсорсингу:

– будь-яка організація повинна зосередити зусилля, час, ресурси на тих процесах, в яких вона є «профі» та які приносять їй найбільшу ефективність (це рівною мірою стосується і організації-замовника аутсорсингових послуг, і аутсорсера);

– аутсорсингові відносини щодо підтримки окремих функцій формуються на безперервній довгостроковій основі, чим істотно відрізняються від сервісного і абонентського обслуговування, які зазвичай носять разовий або фрагментарний характер;

– аутсорсинг розглядається як інструмент досягнення сукупного позитивного ефекту від поєднання власних ресурсів організації із зовнішніми ресурсами (скорочення витрат в зв'язку зі зміною їх структури, зменшення ряду витратних статей, фокусування уваги на ключових бізнес-процесах, підвищення конкурентоспроможності продукції та якості обслуговування споживачів, оптимізація чисельності персоналу, скорочення частки капітальних інвестицій, зменшення ризиків, підвищення гнучкості організації тощо).

Отже, власний варіант визначення сформульовано таким чином: аутсорсинг представляє собою систему довгострокових відносин, засновану на передачі організацією частини неосновних або малоефективних процесів зовнішнім постачальникам спеціалізованих послуг з метою отримання синергетичного ефекту від інтеграції ресурсів організації з ресурсами зовнішніх суб'єктів господарювання (аутсорсерів).

Слід наголосити, що історично спершу (ще на початку XX ст.) аутсорсинг був застосований у практиці американських й англійських юридичних фірм щодо вирішення вузькоспеціалізованими фахівцями ряду юридичних питань [5, с.8]. Нині, з поглибленням розподілу праці, він проник в усі сфери діяльності сучасних підприємств. Не залишилася осторонь таких тенденцій і сфера роздрібної торгівлі, яку можна вважати стимулом економічного зростання будь-якої держави та потужним двигуном вітчизняної економіки. На думку російського економіста Синяєва В.В.: «Аутсорсинг послуг торгівлі – це комплексна система передачі корпоративних функцій торговельного підприємства на виконання зовнішнім організаціям задля оптимізації сукупних витрат, скорочення термінів виконання замовлень та підвищення якості менеджменту» [6, с.197].

Загалом на світовому ринку лідерами у споживанні послуг аутсорсингу в сфері торгівлі є США (частка світового ринку торгівлі становить 36%), Західна Європа (відповідно 29%), а також Східна і Центральна Європа (відповідно 13%) [6, с.199]. Порівняльний аналіз особливостей застосування аутсорсингу в світі та в Україні засвідчив, що в розвинутих країнах аутсорсинг зарекомендував себе як ефективна бізнес-модель, яка дозволяє розв'язувати цілу низку господарських проблем, а в Україні аутсорсинг є скоріше епізодичним явищем передання зовнішнім організаціям найменш налагоджених процесів, які не мають стратегічного значення, задля зменшення або зняття навантаження з власних співробітників. Зокрема, для вивчення досвіду українських та іноземних компаній, які функціонують на території України, холдингом АНКОР було проведено дослідження рейтингу бізнес-процесів та функцій, які в Україні найчастіше передаються на аутсорсинг (рис. 1) [7]. Серед опитаних підприємств лише 36% передають на аутсорсинг бізнес-процеси.

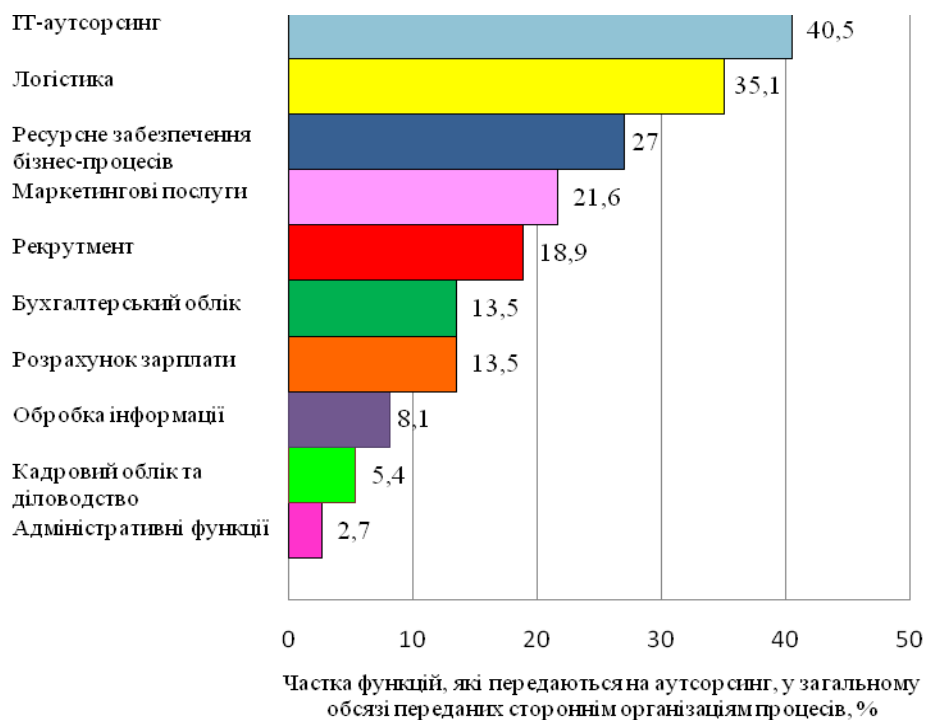


Рис. 1. Рейтинг бізнес-процесів та функцій, які вітчизняні підприємства передають на аутсорсинг

Аналізуючи рис. 1, можна дійти висновку, що найбільш популярними процесами, які підприємства України «делегують» аутсорсерам, є ІТ-аутсорсинг та аутсорсинг логістики, що в цілому відповідає світовим тенденціям та пріоритетам. Також нами було вивчено мотивацію підприємств, які обрали таку організаційно-управлінську новачку, як аутсорсинг (рис. 2).

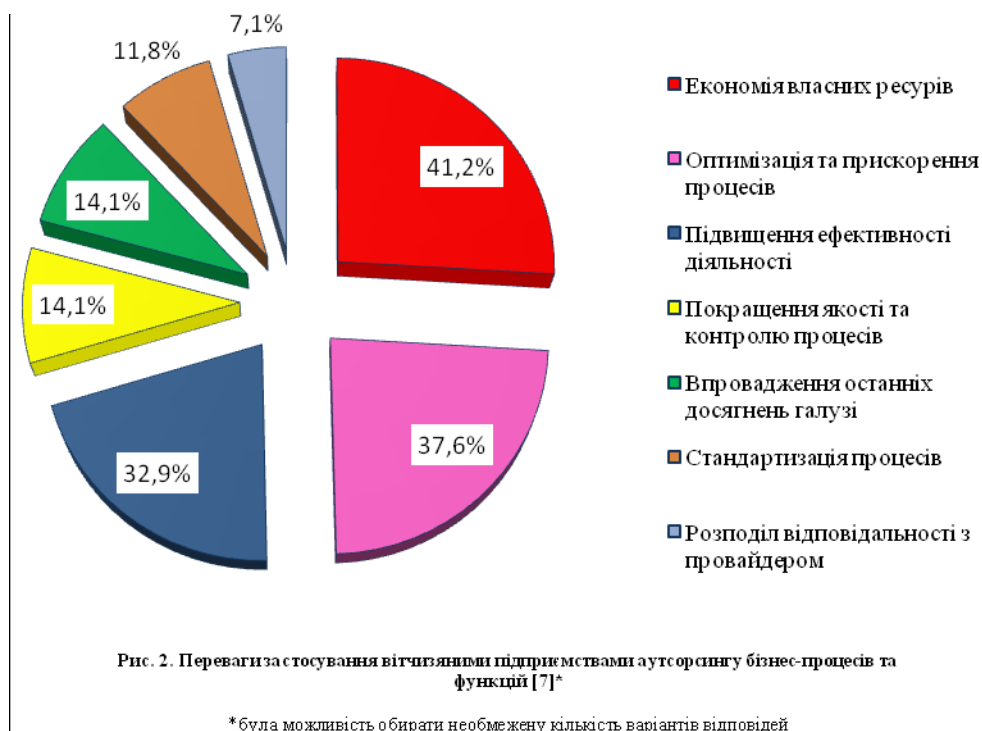


Рис. 2. Переваги застосування вітчизняними підприємствами аутсорсингу бізнес-процесів та функцій [7] (була можливість обирати необмежену кількість варіантів відповідей)

Відповідно до рис. 2, переважаючою метою впровадження бізнес-моделі аутсорсингу за кризових умов в Україні виступають скорочення витрат або економія власних ресурсів (41,2% підприємств від загальної кількості опитаних), зменшення часу виконання процесів (37,6%), підвищення ефективності діяльності (32,9%), а супутніми цілями виступають покращення якості і контролю процесів, можливість використовувати передові галузеві досягнення та стандартизувати процеси, а також зменшити ризики в організації процесів.

За результатами дослідження зарубіжного досвіду та досвіду функціонування вітчизняних торговельних мереж, які є рушійною силою розвитку роздрібної торгівлі, було побудовано життєвий цикл аутсорсингових послуг (рис. 3 складено на основі схеми, запропонованої Кузнецовою Ю.В. [8, с.15]).

З огляду на рис. 3 можна зробити висновок, що вітчизняні роздрібні торговельні мережі лише починають застосовувати аутсорсинг в своїй діяльності, фокусуючи увагу при цьому саме на неключових бізнес-процесах та допоміжних функціях (див. рис. 1). В той час як в зарубіжних країнах рівень розвитку аутсорсингового ринку досяг такої стадії довіри і прогресу, коли організація-замовник аутсорсингових послуг запрошує аутсорсера для реорганізації роботи підрозділів, проектування й впровадження нової системи управління та передання замовнику потрібного комплексу знань, умінь, навичок, які знадобляться йому для подальшого незалежного від аутсорсера господарювання.

Перш, ніж аналізувати конкретний досвід застосування аутсорсингу в роздрібній торгівлі, доречно оцінити стан та можливі напрями її розвитку в Україні. Оскільки в 2015–2016 рр. мали місце девальвація гривні, падіння реальних доходів населення та, відтак, зниження купівельної спроможності українців, це позначилося на тенденціях розвитку роздрібної торгівлі, зокрема:

- зменшилися обсяги продажу товарів в натуральному вимірі, а загальний товарообіг скоротився на 20,7 %;
- відбулося заміщення імпорتنих товарів вітчизняними аналогами (так, обсяги продажу продовольчих товарів від українського виробника збільшилися аж до 85,2%);
- покупці продовжували переорієнтовуватися на дешеві групи товарів, зокрема, товари продовольчої групи (частка товарообороту продуктів харчування склала 58,6%);
- в товарній структурі роздрібного товарообороту 2015 року продовольчі товари займали 41,1%, причому в загальному обсязі товарообороту близько 33% склала частка мережових продовольчих операторів;

– споживачі більш тяжіли до форматів магазинної торгівлі низького цінового сегменту («магазини біля дому» і «дискаунтери») [5, с.39-40].

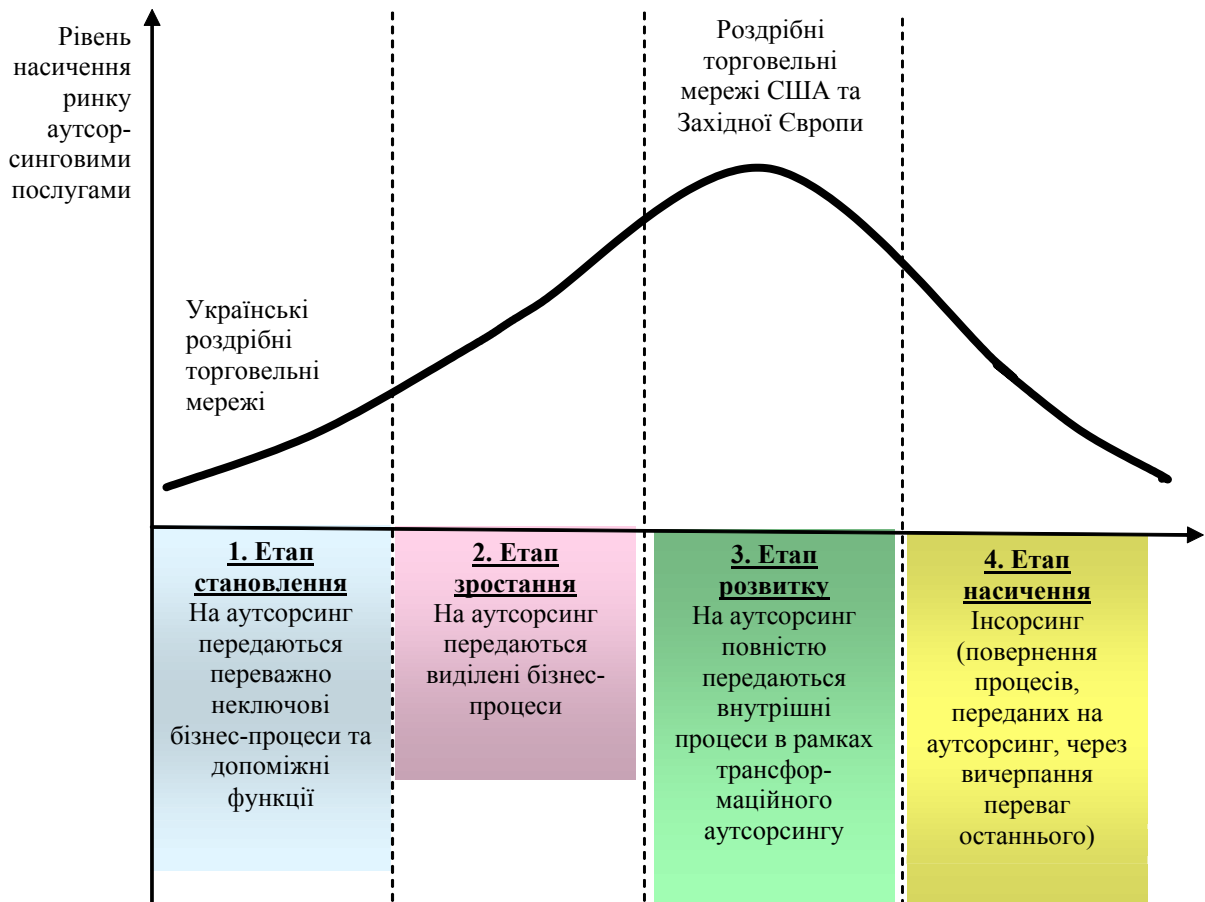


Рис. 3. Стадії життєвого циклу аутсорсингових послуг в роздрібних торговельних мережах України, США та Західної Європи

З наведеного аналізу можна зробити висновок, що на сьогоднішній день основними представниками галузі роздрібної торгівлі, до яких більш лояльні споживачі та які мають достатні підстави для інтенсивного розвитку в Україні, є роздрібні продовольчі мережі.

Структурний розподіл даного ринку є неоднорідним, а підходи щодо застосування аутсорсингу в вітчизняних торговельних мережах – далеко неоднозначними. В таблиці 1 представлено найбільші роздрібні торговельні мережі України з виокремленням сфери застосування ними аутсорсингу.

Аналіз таблиці 1 свідчить про те, що торговельна мережа АТБ зробила ставку на централізацію усіх ключових та допоміжних функцій, не бажаючи передавати на аутсорсинг жодної з них. Єдиний виняток з цього правила зроблено на користь так званої «холодної» логістики, тобто процесів щодо зберігання, обробки та доставки в торговельну мережу специфічних категорій товарів, які вимагають особливого режиму обслуговування, зокрема, охолодженої, замороженої продукції та продукції категорії «овочі-фрукти».

Протилежної позиції притримується її найближчий конкурент – мережеві магазини Торговельно-промислової групи Fozzy Group, які широ відкриті до співпраці з аутсорсерами, прикладом чого слугує багаторічний досвід взаємовигідної роботи Fozzy Group та логістичної компанії УВК. Як видно з таблиці 1, аутсорсинговий вибір стосується не лише логістики замороженої та овочево-фруктової продукції, а й охоплює широкий спектр питань щодо рекламно-маркетингової діяльності, телекомунікаційної сфери та застосування електронної комерції в процесі продажу товарів мережі (послуги з доставки продуктів Zakaz.ua).

Особливий інтерес представляє досвід використання аутсорсингу в торговельних мережах, які до нас «завітали» з Європи і Прибалтики. Йдеться про мережі Metro Cash & Carry, Auchan, Billa, Novus. Усі вони сповідують принцип активного застосування прогресивних моделей бізнес-відносин, однією з яких є саме аутсорсинг. Зокрема, в 2012 році компанією «Укрлогістика» відкритий розподільчий центр для мережі Metro Cash & Carry, а у 2014 році – для мережі Billa. Причому перша згадана мережа зважилася на відважний крок, віддавши на аутсорсинг весь цикл логістичних послуг. Також Metro Cash & Carry «делегувала» стороннім організаціям ряд неключових процесів типу реклами та зв'язків з громадськістю,

проведення технічного обслуговування, інвентаризації, застосування Internet-технологій щодо реалізації продукції тощо.

Таблиця 1

Матриця бізнес-процесів та функцій, переданих на аутсорсинг найбільшими роздрібними продовольчими мережами України*

Назва торговельної мережі, рік виходу на ринок України	Формати магазинів роздрібної торгівлі (кількість магазинів станом на 2015 р.)	Обсяг товарообороту за 2015 р.	Бізнес-процеси та послуги, які торговельна мережа передала на аутсорсинг							
			Логістичні процеси	Реклама та PR-заходи	Сервісне обслуговування обладнання	Технічна підтримка центра обробки даних	Електронна комерція	Інвентаризація	Послуги лінійного персоналу	Охорона та клінінг
АТБ (ТОВ «АТБ-маркет»), 1993 р.	М'який дискаунтер (784)	46,7 млрд грн	+							
Торговельно-промислова група Fozzy Group, 1997 р.	Супермаркети Сільпо (273), преміум-магазини Le Silpo (4), гіпермаркети Fozzy Cash & Carry (10), магазини біля дому Фора (239)	46,5 млрд грн	+	+	+			+		
METRO Cash & Carry (METRO Group), 2003 р.	Центри оптової торгівлі (cash&carry) (29)	10 млрд грн	+	+	+			+	+	+
Auchan (ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»), 2008 р.	Гіпермаркети (12)	€54,2 млрд (Auchan Holding)	+			+	+	+	+	
Billa (Rewe Group), 2000р.	Супермаркети (39)	€43,7 млрд (Rewe Group)	+		+				+	
NOVUS, (ТОВ «НОВУС Україна»), 2008 р.	Супермаркет, гіпермаркет, магазин біля дому (всього 40)	4,8 млрд грн			+			+		
Караван (ТОВ «Караван»), 2001р.	Гіпермаркети (9)	3,3 млрд грн	+	+					+	

* складено на основі даних <http://allretail.ua/> та <http://trademaster.ua/>

Торговельна мережа Auchan є яскравим зразком наслідування в Україні європейського досвіду та прогресивного відношення до аутсорсингу. Незважаючи на відносно нетривалий час її функціонування на вітчизняному ринку, практика передачі на аутсорсинг охоплює такий широкий спектр питань, як логістичні послуги, проведення інвентаризації, застосування електронної комерції в сфері продажу товарів, сервісне обслуговування корпоративних центрів, які автоматизують бізнес-процеси та дозволяють зберігати і обробляти корпоративну інформацію. Крім того, Auchan активно застосовує аутсорсинг персоналу, коли до виконання визначених функцій на підприємстві залучається лінійний персонал, послуги якого, до речі, надає аутсорсингова організація ТОВ «Квелл».

Подібним до Auchan, але дещо вужчим, є комплекс переданих на аутсорсинг послуг австрійською торговельною мережею Billa. А от продовольча мережа з литовськими коренями Novus з пересторогою відноситься до аутсорсингу, тому залучила зовнішніх виконавців лише для комплексного сервісного і технічного обслуговування обладнання й інформаційної інфраструктури (SystemGroup Україна) та Internet-послуг щодо доставки продуктів Zakaz.ua.

Заслуговує на окрему увагу підхід торговельної мережі Караван, яка спрямувала на аутсорсинг весь

цикл логістичних послуг, співпрацюючи з логістичним провайдером ТОВ «Рабен Україна», а також застосовує маркетинговий аутсорсинг щодо розробки і впровадження промо-програм та надання допомоги в розвитку її власних торгових марок Агентством маркетингових комунікацій Seven Communications. Крім того, Караван користується аутсорсингом послуг лінійного персоналу (працівники торгової зали, фасувальники тощо).

Разом з тим, нами було проаналізовано причини небажання, а часто нерішучості керівництва роздрібних торговельних мереж в питаннях вибору бізнес-моделі аутсорсингу (рис. 4).



Рис. 4. Причини небажання роздрібних торговельних мереж застосовувати аутсорсинг

«Першу скрипку» в цьому грає несприятливість нормативно-правового поля формування аутсорсингових відносин, починаючи з невідлагодженості законодавчого механізму регулювання аутсорсингу та завершуючи недостатньою захищеністю будь-яких господарських договорів в Україні. Ринкова кон'юнктура також працює не на користь розвитку зазначених відносин, адже повноцінних аутсорсингових організацій на вітчизняному ринку замало, відсутні належні умови для здорової конкуренції між ними, розповсюджено явище недобросовісності і ненадійності бізнес-партнерів, а ринкова інфраструктура знаходиться у плачевному стані через отримання у спадок складських приміщень радянського «замісу», часто консервативні і непристосовані до нових умов господарювання стереотипи управлінського мислення і т.д. Крім того, на думку Загороднього А.Г. і Партіна Г.О., однією з основних причин недостатньої ефективності аутсорсингу в Україні є відсутність сформованої культури аутсорсингових взаємовідносин [6, с.93]. Також через недостатній практичний досвід та неналагодженість в Україні системи оприлюднення прогресивної зарубіжної та вітчизняної практики застосування аутсорсингу поширено скептичне ставлення до нової моделі підприємництва.

Таким чином, як засвідчив аналіз вітчизняного досвіду застосування аутсорсингу, продовольчі торговельні мережі не повною мірою використовують його переваги у практичній діяльності, існує великий обсяг незадіяних резервів. Враховуючи зарубіжну та вітчизняну практику в цьому напрямі, досить важливо імплементувати досвід розвинених країн до сучасних українських реалій. Тому нами було сформульовано найперспективніші напрями застосування аутсорсингу в роздрібних торговельних мережах:

1. Логістичний аутсорсинг, який представляє собою гнучку модель організації розподільчого центру. Переваги даного виду аутсорсингу очевидні: по-перше, торговельній мережі не потрібно вкладати значні інвестиції в будівництво, оренду, оснащення і обслуговування складських приміщень, у неї з'являється можливість оптимізувати власні витрати завдяки концентрації логістики «в одних руках» та сфокусуватися на магістральних бізнес-процесах, а по-друге, логістична організація гарантує кваліфіковану організацію процесів управління запасами, складування, транспортування товарів, адже володіє всіма необхідними компетенціями в сфері ритейл-логістики.

2. Аутсорсинг персоналу як інструмент залучення до діяльності підприємства співробітників потрібної кваліфікації. В роздрібних мережах доречніше використовувати такий різновид аутсорсингу, як лізинг лінійного персоналу, який передбачає можливість заміни штатних працівників висококваліфікованими фахівцями зовні або використання додаткових професіоналів для розв'язання

супутніх задач, наприклад, в періоди підвищення навантаження, розширення торговельної мережі тощо. Це дає змогу збільшити чисельність співробітників підприємства без внесення змін до штатного розкладу, зекономити на податках, внесках у соціальні фонди, витратах щодо обслуговування робочих місць та ін.

3. Інвентаризаційний аудит, сутність якого зводиться до перевірки наявності товарно-матеріальних цінностей, готівкових та безготівкових коштів, контролю товарних запасів, виявлення зіпсованих і прострочених товарів тощо. В сфері торгівлі дані процеси набувають особливої актуальності через широкий товарний асортимент та високу оборотність товарів. Якщо за кордоном вже давно увійшло у практику – проводити незалежний інвентаризаційний аудит, то в Україні переважна більшість керівників торговельних мереж навіть не знають про аутсорсинг інвентаризації, віддаючи перевагу проведенню інвентаризації силами власних співробітників, тим самим піддаючи сумніву об'єктивність і неупередженість даної перевірки.

4. Обслуговування інфокомунікаційної інфраструктури торговельної мережі, або застосування комплексного ІТ-аутсорсинга. Зокрема, за кордоном є розповсюдженим явище передачі сторонній організації таких супутніх послуг, як монтаж і обслуговування оргтехніки, програмного забезпечення, технічна підтримка комунікаційної апаратури, прокладання комунікаційних мереж, а також сервісне обслуговування центрів обробки мережевої інформації, проте вітчизняні підприємства, перестраховуючись від витоку важливих корпоративних даних, здебільшого не довіряють зазначені операції спеціалізованим організаціям, обходячись власними кадрами і коштами.

5. Передача на аутсорсинг таких інструментів маркетингу, як процес формування взаємовідносин зі споживачами, робота контакт-центрів та мерчандайзинг. Щоб не відволікатися від основних нагальних справ, більшість західних компаній взагалі розташовують контакт-центри в місцях з дешевою робочою силою, а інколи навіть в інших країнах. Обираючи аутсорсинг мерчандайзинга, торговельна мережа матиме можливість сфокусуватися не на створенні сприятливих умов суперництва між конкуруючими мерчандайзерами постачальників (в результаті чого страждають і виробники, і ритейлери, і споживачі), а на забезпеченні незалежного і ефективного просування до покупця товарів різних брендів, а також оптимізації товарних запасів на складах і в торговельній залі.

6. Аутсорсинг допоміжних функцій, що дозволятиме торговельній мережі скорочувати фінансові витрати на непрофільні і забезпечувальні процеси (охоронний, клінінговий сервіс та ін.) і зорієнтуватися на тих видах діяльності, якими вона володіє майстерно та отримує від цього найбільшу матеріальну винагороду.

Висновки. Як засвідчив світовий і вітчизняний досвід, аутсорсинг може бути взятий на озброєння будь-якими підприємствами, незалежно від їх спеціалізації, масштабів і географії діяльності, штату співробітників, різноманітності бізнес-процесів. Розумно і зважено використовуючи потенціал аутсорсингу, адекватно оцінюючи його можливості і ризики та обираючи ефективні аутсорсингові схеми, роздрібні торговельні мережі матимуть змогу посилити акценти на вирішенні стратегічних бізнес-завдань, оптимізувати витрати на непрофільні процеси та зрештою підвищити рівень обслуговування споживачів і свою конкурентоспроможність. Перспективи подальших наукових досліджень пов'язані з розробкою алгоритму процесу прийняття рішень стосовно доцільності застосування конкретного виду аутсорсингу в роздрібних торговельних мережах.

Література

1. Україна у цифрах у 2015 році : статистичний щорічник / за ред. І.М. Жук. — К. : Держаналітінформ, 2016. — 239 с.
2. Рынок розничной торговли Украины [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://hub.kyivstar.ua/rynok-roznichnoy-torgovli-ukrainy/>
3. Рудая И.Л. Аутсорсинг: методология и практика : монография / И.Л. Рудая – Самара: Изд-во «Универс-групп», 2009. – 230 с.
4. Управління аутсорсингом на машинобудівному підприємстві : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Олена Вікторівна Прохоренко. – Х. : НТУ «ХПІ», 2015. – 23 с.
5. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг : высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. — 320 с.
6. Синяев В.В. Обоснование экономической целесообразности выбора услуги аутсорсинга в сфере розничной торговли / В.В. Синяев // Торгово-экономический журнал. – 2015. – Том 2. – № 3. – С. 197–212.
7. Анализ востребованности и оценка качества услуг аутсорсинга в Украине [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pravotoday.in.ua/ru/press-centre/market-viewing/view-38/>
8. Аутсорсинг как инструмент управления российскими розничными торговыми сетями : автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством / Юлия Викторовна Кузнецова. – Нижний Новгород : НГСА, 2012. – 26 с.
9. Рейтинг ТОП-500 найбільших компаній Центральної та Східної Європи [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/research/c500/CETop500_2016_ua.pdf

10. Загородній А.Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А.Г. Загородній, Г.О. Партин // *Фінанси підприємств*, 2009. – № 9. – С. 87–97.

Надійшла 13.01.2017; рецензент: д. е. н. Бай С. І.