

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-16>

УДК 339.9+338.4

Світова мережа центрів спільного обслуговування: перспективи інтеграції України

Широкова М.С.

кандидат соціологічних наук,
доцент кафедри міжнародної економіки та туризму
Донецького національного університету економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Статтю присвячено дослідженню процесу розбудови світової мережі центрів спільного обслуговування та визначенню ролі й місця України у цьому процесі. Автор розкриває сутність центру спільного обслуговування, показує світові тенденції аутсорсингу бізнес-процесів, аналізує вигоди та ризики від переходу до бізнес-моделі сервісизації діяльності.

Ключові слова: центри спільного обслуговування, аутсорсинг бізнес-процесів, аутсорсингова привабливість, сервісизація економіки.

Широкова М.С. МИРОВАЯ СЕТЬ ЦЕНТРОВ СОВМЕСТНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ: ПЕРСПЕКТИВЫ ИНТЕГРАЦИИ УКРАИНЫ

Статья посвящена исследованию процесса развития мировой сети центров совместного обслуживания и определению роли и места Украины в этом процессе. Автор раскрывает сущность центра совместного обслуживания, показывает мировые тенденции аутсорсинга бизнес-процессов, анализирует выгоды и риски от перехода к бизнес-модели сервитизации деятельности.

Ключевые слова: центры совместного обслуживания, аутсорсинг бизнес-процессов, аутсорсинговая привлекательность, сервитизация экономики.

Shyrokova M.S. THE GLOBAL NETWORK OF SHARED SERVICES CENTERS: THE PROSPECTS OF UKRAINE'S INTEGRATION

The paper is devoted to the study of the process of building a world network of shared services centers as well as determination of the role and place of Ukraine in this process. The author reveals the essence of the shared services center, shows the world trends of business processes outsourcing, and analyzes the benefits and risks of moving to a business model of servitization.

Keywords: shared services centers, business process outsourcing, outsourcing attractiveness, servitization of the economy.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасне глобалізоване економічне середовище, що характеризується великим ступенем невизначеності, незбалансованістю, загостренням диспропорцій та стрімким розростанням цифровізації, кидає фундаментальний виклик корпораціям і підприємствам, які нині не можуть розпорозувати свої зусилля на безліч відокремлених сервісних операцій та динамічно зростати. Всепроникаючий тренд на сервісизацію економіки змушує компанії усвідомлювати, що збільшення доходів можливе тільки за умови створення реальної цінності для клієнта, за рахунок чого підвищується їхня конкурентоспроможність. Це змушує підприємства переглядати свої бізнес-моделі та способи ведення бізнесу, шукати провідні та інноваційні потужності. Такою інновацією стали цен-

три спільного обслуговування, які сьогодні є основною формою організації багатьох транснаціональних корпорацій. Їх призначення полягає у підтримці діяльності щонайменше декількох відокремлених організаційних одиниць одночасно.

Розуміння концепції спільного обслуговування через оптимізацію бізнес-процесів для скорочення витрат та поліпшення ефективності діяльності було сформульоване близько трьох десятиліть тому. Відмітною рисою сучасної світової економіки стає переміщення сервісної активності в аутсорсинг. Свідченням вигідності такого рішення є дані аналітичних агентств, згідно з якими користування послугами центрів спільного обслуговування приносить компаніям економію витрат на 15% і скорочення еквіваленту повного часу на 25% з одночасним збільшенням прибутку на 10%

[1, с. 3]. Самі ж центри спільного обслуговування демонструють підвищення своєї продуктивності з року в рік, сягаючи її зростання щонайменше на 5% щорічно [2, с. 3]. Все вищезазначене актуалізує потребу наукового дослідження питань ролі й місця України у глобальному процесі розбудови мережі центрів спільного обслуговування та способів отримання економічного зиску від інтеграції у цей процес.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У літературі останніх років було обґрунтовано значення та роль центрів спільного обслуговування для забезпечення соціально-економічного розвитку країн та їх суб'єктів господарювання. Литовські дослідниці А. Кисловська та Р. Тамошіунієна, досліджуючи економічний мультиплікативний ефект центрів спільного обслуговування, довели, що розвиток ринку ділових послуг впливає на збільшення вартості бізнесу шляхом централізації функцій [3]. Ефект цієї бізнес-моделі зазвичай виражається у підвищенні мікроекономічної вартості, зниженні витрат, підвищенні ефективності та якості бізнес-процесів. До того ж центри спільного обслуговування виступають своєрідним економічним каталізатором, який призводить до мультиплікативного ефекту збільшення вартості (кількість зайнятих, заробітна плата, дохід, купівельна спроможність, витрати, пропозиція та інші ефекти).

Теоретичному аналізу еволюції центрів спільного обслуговування присвячено роботу німецьких учених Ф. Ріхтера та Р. Брюля, в якій вони на основі аналізу більше ніж 200 наукових джерел висвітлюють можливості і прогалини та пропонують порядок денний майбутніх досліджень у цій галузі [4]. Зокрема, вчені виокремлюють три потенційних напрями досліджень (прямі відносини, посередницькі наслідки та ефекти наслідків) стосовно центрів спільного обслуговування під час їхнього операційного періоду зрілості.

Польська дослідниця Б. Слюсарчик у своїй роботі зазначає, що останніми роками спостерігається динамічне зростання кількості центрів спільного обслуговування в країнах Центральної та Східної Європи [5]. У статті вона розглядає діяльність подібних сервісних центрів у Польщі та Словаччині та аналізує чинники, що впливають на розвиток цих підрозділів.

Стаття ще одного польського вченого М. Соневицького продовжує тематику функціонування центрів спільного обслуговування, роблячи акцент на ролі управління знаннями

та інноваціями у цьому процесі [6]. Ґрунтуючись на якісному дослідженні, проведеному у трьох центрах спільного обслуговування, він доводить, що в організаціях, де значну увагу приділяють потоку інформації та знань, а також значенню інновацій, особливо тих, що пропонуються працівниками, плінність кадрів є набагато нижчою.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак наявні дослідження не повною мірою розкривають глибину проблематики, пов'язаної зі специфікою умов, чинників, тенденцій, засад розвитку мережі центрів спільного обслуговування в Україні в умовах необхідності модернізації її інноваційної інфраструктури та включення у відносини глобальної взаємодії. Потребують подальшого поглибленого обґрунтування значущість мережі центрів спільного обслуговування для розвитку інноваційної інфраструктури та доцільність створення та розміщення таких центрів в Україні.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження процесу розбудови світової мережі центрів спільного обслуговування та визначення ролі й місця України у цьому процесі. Відповідно до мети, основними завданнями дослідження є такі: розкрити сутність центру спільного обслуговування, з'ясувати світові тенденції аутсорсингу бізнес-процесів, проаналізувати вигоди та ризики від переходу до бізнес-моделі сервісизації діяльності, роль центрів спільного обслуговування як стратегічного бізнес-партнера та визначити перспективи України як місця для міжнародного аутсорсингу бізнес-процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основна ідея центру спільного обслуговування полягає у досягненні економії витрат за рахунок ефекту масштабу та підвищення ефективності шляхом надання послуг великій кількості різноманітних клієнтів із використанням тих самих ресурсів. До того ж цьому сприяють автоматизація і технологічні вдосконалення процесів. У даному дослідженні ми спираємося на визначення спільного обслуговування як «спільної стратегії, в якій підгрупа існуючих ділових функцій зосереджена в новій, напівавтономній бізнес-одиноці, яка має структуру управління, призначену для підвищення ефективності, створення вартості, економії коштів та покращення обслуговування внутрішніх клієнтів материнської корпорації» [7, с. 3]. Тобто фундаментальний принцип сервісизації полягає

у з'ясуванні того, як клієнт буде використовувати послугу центру, що підвищує цінність її пропозиції. Це вимагає більш глибокого розуміння клієнтів, їхніх уподобань і ділових амбіцій. Більше того, конкурентні переваги і найкращі характеристики криються саме в уявленнях замовника, які формують основу для нового типу взаємодій із клієнтами, за якого центр спільного обслуговування стає не тільки постачальником, а й стратегічним партнером.

Британська аудиторська компанія Deloitte у звіті «Глобальні спільні послуги» за 2017 р. робить висновки про наростання кількості процесів, заснованих на знаннях, розширення функціональної сфери центрів спільного обслуговування, посилення автоматизації робототехнічних процесів, залучення все більшої кількості організацій, які переносять свої процеси у центри спільного обслуговування замість стандартизації процесів чи імплементації нових систем [2, с. 3]. Дійсно, застосування концепції спільного обслуговування дає змогу організаціям скорочувати витрати, підвищувати ефективність послуг, ставати більш оперативними та знижувати складність процесів [5, с. 47]. Деякі дослідники схильні йти у своїх висновках ще далі, підкреслюючи визначальну роль центрів спільного обслуговування у сучасній безмежній ультраконкурентній еко-

номії, що відштовхується від інформаційних технологій, для розширення масштабів та забезпечення синергії, посилення ступеня впливовості компаній, а також здатності комплексної індустріальної трансформації [8, с. 3]. Тобто централізація бізнес-функцій та виведення їх в аутсорсинг має серйозний вплив не тільки на діяльність самих компаній, а цілком змінює ландшафт соціально-економічного розвитку національних економік, адже гонитва за зниженням витрат спонукає великі транснаціональні корпорації шукати такі локації на мапі світу для інвестування у створення центрів спільного обслуговування, де вартість послуг праці є невисокою, проте самі ресурси були б достатньо кваліфікованими та працюючими.

У розрізі регіонального розподілу світової мережі центрів спільного обслуговування США виступають як ключовий регіон, де сконцентровано майже дві третини робочих місць, створених завдяки цим центрам [9, с. 6]. Решта послуг, що надаються центрами спільного обслуговування, породжуються великими зрілими економіками в Європі, а також Японією та Канадою. Водночас спостерігається тенденція до скорочення інвестицій у цю сферу на індійському ринку бізнес-послуг паралельно з динамічним зростанням уваги інвесторів на ринку Центральної та Східної Європи.

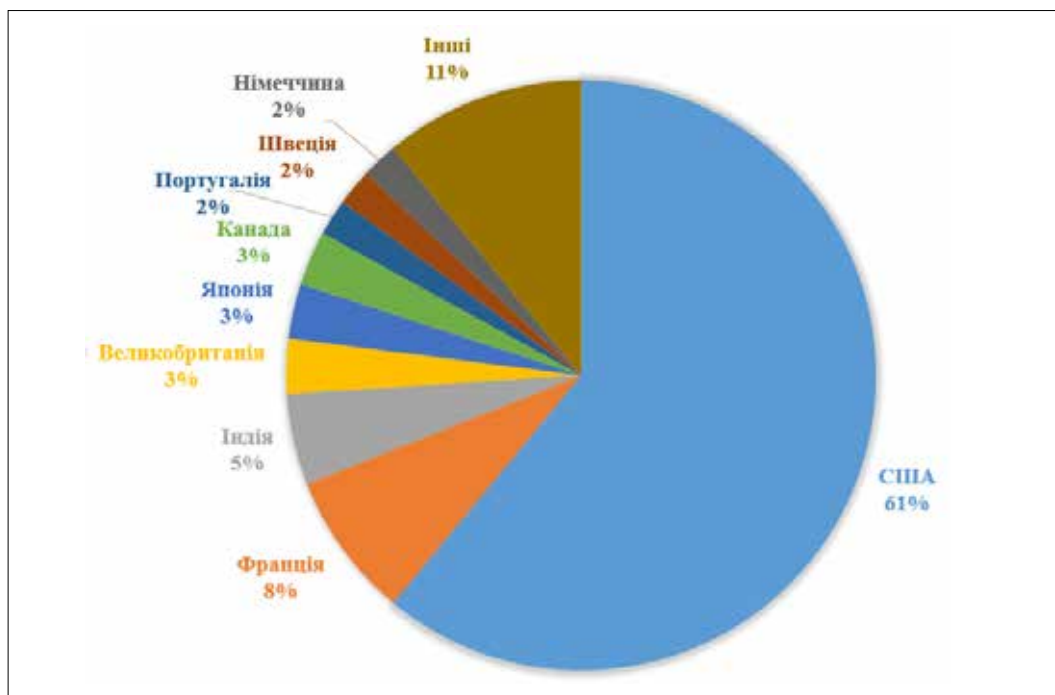


Рис. 1. Найпопулярніші країни для розташування центрів спільного обслуговування за кількістю створених робочих місць, 2016 р.

Джерело: складено автором на основі [9]

З погляду географії покриття центри спільного обслуговування можуть виконувати глобальну, регіональну чи локальну роль залежно від масштабів розповсюдження діяльності організації [10]. Водночас величина покриття центру спільного обслуговування безпосередньо впливає і на його операційну модель, і на асортимент функцій, які в ньому виконуються. Під егідою підвищення ефективності, стандартизації та сталості компанії за схемою центру спільного обслуговування найчастіше об'єднуються підрозділи бухгалтерського та податкового обліку, структури управління закупівлями, інформаційними технологіями, маркетингом і рекламою, операції з найму персоналу, розрахунку заробітної плати, логістики, юридичні послуги та послуги безпеки, а також відділи досліджень та розвитку.

Традиційно серед різноманіття бізнес-послуг фінансова сфера є найпопулярнішою для центрів спільного обслуговування, хоча останніми роками зростає й інтерес до інших функцій, таких як організація ланцюгів поставок та підтримка виробництва, а також робота відділів досліджень та розвитку [2, с. 8]. До того ж спостерігаються трансформаційні зрушення в операційних моделях надання послуг: звичайні фабрики обробки трансакцій перетворюються на спеціалізовані та насичені знаннями центри, що відображає тенденцію виходу центрів спільного обслуговування на більш складні здатності творення цінності і стратегії. А самі центри аутсорсингу бізнес-послуг починають бути все більш агресивними, залучаючи все більш широкі кола функцій та робіт. Загалом за критерієм операційної філософії види послуг, що надаються у центрах спільного обслуговування, можна згрупувати у три великі кластери: трансакції, експертиза, стратегічний розвиток (табл. 1).

Як уже зазначалося вище, відмінність у типах послуг, що є провідними у центрах спільного обслуговування, має критичний вплив на його організаційну модель [11, с. 108]. Наприклад, зрілі послуги, засновані на трансакціях (такі як центри обробки даних, що є високо автоматизованими, чутливими до масштабу і легко можуть бути забезпечені дистанційно), як правило, надаються централізовано та управляються на глобальному рівні. Послуги, які потребують регіональної експертизи, такі як програми, що мають унікальну регіональну специфіку та можуть мати проблеми, пов'язані з роботою на місцях, управляються та розгор-

таються на регіональному рівні. Послуги, які потребують особистої взаємодії, такі як підтримка кінцевих користувачів, розгортаються локально. Нарешті, стратегії та планування IT-інфраструктури, які потребують глибоких знань про бізнес-стратегію, розташовуються в бізнес-підрозділах самих організацій.

Розмірковуючи про нові перспективи розвитку бізнесу, фахівці американської корпорації Cognizant, доходять висновку, що центри спільного обслуговування повинні охоплювати соціальні, мобільні, аналітичні технології, технології автоматизації, хмарні та інтелектуальні технології, щоб рухатися у бік трьох критичних зрушень, які можуть покращити інновації та зміцнити ринкову диференціацію [1, с. 3]. Такими процесами, що супроводжують зміну парадигми з традиційної до спільного обслуговування, є оптимізація, або перехід від простих до «розумних» процесів (кращі послуги), «ціннізація», або перехід від контекстного процесу обслуговування до сутнісного (нові послуги), глобалізація, або перехід від пропонування послуг на локальному чи регіональному рівні чи одноразового обслуговування до глобальних послуг (більше послуг). Як бачимо, ці три сфери, що зачіпають корпоративні цілі, безпосередньо відповідають трьом аспектам операційної філософії центрів спільного обслуговування.

Незважаючи на значну кількість наявних переваг від переходу компаній до моделі центрів спільного обслуговування, такий перехід може бути пов'язаний із низкою серйозних ризиків у галузі планування, комунікації чи управління. Деякі дослідження містять окремі приклади випадків, коли функціонування центрів призвело до низького задоволення споживачів, вищих за очікувані витрати та зниження якості обслуговування [12, с. 9]. Зниження ефективності може бути викликане через ефект відчуження, відмінності у культурі організації та локальної спільноти, витрати на зв'язок чи високу бюрократизованість діяльності [13, с. 36]. Тому центри спільного обслуговування вважаються бізнесом, який потребує посиленого менеджменту та кваліфікацій лідерів.

Україні бракує економіки, спрямованої на успіх. Процвітання у масштабах держави вимагає економіки, що живиться інноваціями. Наприклад, сусідня Польща сьогодні стала одним із провідних місць на мапі глобальних бізнес-сервісів із майже 280 тис. осіб, зайнятими у цьому секторі [14, с. 7]. Вважається, що за нинішніх темпів зростання ця галузь має всі

Таблиця 1

Типи послуг у центрах спільного обслуговування

	Засновані на транзакціях	Засновані на експертизі	Засновані на стратегії
Опис	Повсякденна, повторювана діяльність, часто транзакційна за своїм характером. Масштаб інтенсивний	Діяльність, що вимагає спеціалізованих або технічних знань. Необхідний певний ступінь адаптації підприємств	Діяльність, що потребує знань, специфічних для бізнесу, або перспективи всього підприємства. Значне зростання ефективних рішень. Орієнтована на політику
Приклади	Заробітна плата Дебіторська заборгованість Управління перевагами Обробка даних	Право Податки Компенсаційне планування Розвиток політики щодо вигід	Стратегічне планування Дослідження ринку Продажі Планування успіху
Операційна філософія	Виконуються як засіб для управління вартістю та масштабами. Плоска організація з широкими прогалинами для контролю. Процеси призначені для виконання з мінімальним досвідом. Нагорода за ефективність та продуктивність	Виконуються, щоб максимізувати цінність, надану бізнесу. Колективна організація. Персонал укомплектований творчими, інноваційними мислителями. Нагорода за час виведення на ринок, впливовість бізнесу та творення цінності	Виконуються, щоб максимізувати цінність, надану бізнесу. Невеликі команди або окремі учасники. Персонал укомплектований творчими, інноваційними мислителями. Нагорода за творення цінності

Джерело: складено автором на основі [11]

шанси стати найбільшим джерелом робочих місць у приватному секторі. Численні історії успіху дають змогу дійти висновку, що сервісизація у Польщі надає конкурентну перевагу та підвищує потенціал зростання компаній. Завдяки підвищенню доданої вартості, створеній бізнес-послугами, багато польських міст сьогодні привертають велику увагу як місця для центрів спільного обслуговування. Україна могла б використати польський досвід розбудови мережі близько 1 000 центрів бізнес-послуг, посилюючи свою економіку сектором бізнес-послуг, який має прямий вплив на розвиток міст, інноваційні зміни та досягнення нових висот у ринковому середовищі, що зростає швидше, ніж будь-коли.

Україна, яка на 2018 р. знаходиться на 42-му місці рейтингу глобалізації послуг Тор-50 світової консультативної групи Tholons, піднявшись за рік на сім сходинок [15, с. 8–9], може скористатися фактом своєї зростаючої аутсорсингової привабливості. Основним висновком Першого українського форуму центрів спільного обслуговування, що відбувся у квітні 2018 р. у Львові, є очікування стрімкого зростання кількості центрів спільного обслуговування у перспективі найближ-

чих двох років [16]. Останнім часом низка провідних мультинаціональних компаній (PwC у Центральній і Східній Європі, Deloitte J&L Consulting, Veom, SUN InBev Ukraine, Runway, Асіно Фарма Старт, Lufthansa Global Business Services) вирішила організувати в Україні свої регіональні оперативні підрозділи центрів спільного обслуговування.

Спробуємо узагальнити чинники привабливості України для аутсорсингу бізнес-послуг, аналізуючи звіти світових аудиторських компаній KPMG (2017 р.) та Deloitte (2018 р.) [17; 18]:

- Ділова культура України належить до західного типу.
- Людський капітал: Україна володіє потенціалом за рахунок високоосвічених молодих професіоналів.
- Середня зарплата в Україні є найнижчою в Європі, тому послуги тут коштують значно дешевше, ніж в інших європейських країнах.
- Україна посідає 20-е місце за простотою відкриття бізнесу в 2017 р. відповідно до Звіту Світового банку.
- За Індексом соціального розвитку 2018 р. Україна посідає 64-е місце серед 146 країн із показником 69,3 зі 100, потрапляючи до групи «вище середнього».

- Вигідне географічне положення та величина території.
- Наявність розвинутої інфраструктури та шляхів сполучення.
- Вхідження на український ринок низки міжнародних авіаперевізників.
- Наявність безвізового режиму з багатьма західними країнами.
- Орієнтація політики України на євроатлантичну інтеграцію.
- Найбільші міста України (Київ, Львів, Івано-Франківськ, Одеса, Дніпро, Харків) є привабливими для розміщення центрів спільного обслуговування за критеріями міської інфраструктури, наявності нерухомості та цін на неї, ринку робочої сили, освітнього середовища і туристичних визначних місць.

Висновки з цього дослідження. Таким чином, центри спільного обслуговування – це новітнє рішення оптимізації бізнес-процесів шляхом винесення непрофільних ділових послуг компанії до бек-офісів. Розбудова світової мережі центрів спільного обслуговування є динамічним процесом, що постійно розвивається, призводячи до вдосконалення шляхів задоволення потреб клієнтів та спро-

щення ведення бізнесу з більш ефективною віддачею. Архітектура таких новітніх бізнес-рішень може різнитися залежно від масштабів виконуваних операцій та географічного розташування центру.

Нове економічне оточення та інтеграція до європейського простору змушують Україну розглядати можливості модернізації інноваційної інфраструктури. Україна сьогодні може з успіхом увійти до переліку перспективних ринків для заснування центрів спільного обслуговування, стаючи все більш привабливою з погляду іноземних інвесторів. Обслуговування глобальних компаній принесе неабиякі вигоди й самій Україні від збільшення ємності ринку праці за рахунок нових робочих місць до розвитку інфраструктури міст і підвищення добробуту населення.

Безумовно, врахувати всі перешкоди та ризики на шляху сервісизації української економіки неможливо. Проте економіка знань вже на порозі, і так чи інакше показники успіху економічної оптимізації прямо залежать від надання бізнес-процесам найвигідніших характеристик та співвідношень.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Cognizant. (2016). Shared Services: How Digital Can Accelerate the Leap to Value-Added Differentiation. URL: <https://www.cognizant.com/InsightsWhitepapers/Shared-Services-How-Digital-Can-Accelerate-the-Leap-to-Value-Added-Differentiation-codex1721.pdf>.
2. Deloitte. (2017). Global Shared Services 2017 Survey Report. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-global-shared-services-report.pdf>.
3. Kislovska A., Tamošiūnienė R. Economic Multiplier Effect of Shared Service Centres. *Ekonomika a Management*. 2016. Vol. 2016. Issue 4. P. 71–81.
4. Richter Ph. C., Brühl R. Shared Service Center Research: A Review of the Past, Present, and Future. *European Management Journal*. 2017. Vol. 35. P. 26–38.
5. Ślusarczyk B. Shared Services Centres in Central and Eastern Europe: the Examples of Poland and Slovakia. *Economics and Sociology*. 2017. Vol. 10(3). P. 46–58.
6. Soniewicki M. Znaczenie Zarządzania Wiedzą i Innowacji Dla Funkcjonowania Centrów Usług Wspólnych. *Studia Oeconomica Posnaniensia*. 2018. Vol. 6. № 4. P. 94–112.
7. Bergeron B. *Essentials of Shared Services*. N.Y.: Wiley, 2002. 272 p.
8. Capgemini Consulting. Shared Services Centers 'The Next Generation'. URL: https://www.capgemini.com/consulting-fr/wp-content/uploads/sites/31/2017/08/shared-services-centers-next-generation-capgemini_consulting.pdf.
9. IBM Global Business Services. Global Shared Services & Outsourcing Trends. URL: <https://www.ssonetwork.com/vertical-industry-insight/reports/the-end-of-shared-services-as-we-know-it>.
10. Новохатній А. Навіщо сучасній компанії Центр спільного обслуговування? *Finance.UA*. 2017. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/398454/anton-novohatnij-navishho-suchasnij-kompaniyi-tsentri-spilnogo-obslugovuvannya>.
11. Aguirre D., Couto V., Neilson G. Shared services: Management Fad or Real Value? *Strategy &*. URL: https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Shared-services_Management-fad-or-real-value.pdf.
12. Klimkeit D., Thirumaran K. (Eds.). *Management of Shared Service Centers in Asia. Examples from Malaysia and Singapore*. Munich: GRIN Verlag. URL: https://researchonline.jcu.edu.au/52003/7/52003_Klimeit%20and%20Thirumaran_2018_front%20pages.pdf.

13. Oude Weme K.D. The support organisation: A shared services approach. URL: https://essay.utwente.nl/68027/1/Detert%20Oude%20Weme_MA_MB.pdf.
14. Association of Business Service Leaders. Business services sector in Poland. URL: https://absl.pl/wp-content/uploads/2018/06/raport_absl_2018_EN_180527_epub.pdf.
15. Tholons Services Globalization Index 2018. URL: <http://www.tholons.com/digital-innovation/>.
16. Український форум центрів спільного обслуговування. URL: <http://strategy-council.com/files/schedule/uk/30.pdf>.
17. KPMG. Україна: нове місце для вашого центру спільного обслуговування. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2017/12/KPMG-SSC-in-Ukraine-ua-2017.pdf>.
18. Deloitte. Ukraine – a Budding Destination for Your Shared Service Center. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/process-and-operations/Ukraine-SSC-Brochure-17-11-2017.pdf>.

REFERENCES:

1. Cognizant. (2016). Shared Services: How Digital Can Accelerate the Leap to Value-Added Differentiation. Available at: <https://www.cognizant.com/InsightsWhitepapers/Shared-Services-How-Digital-Can-Accelerate-the-Leap-to-Value-Added-Differentiation-codex1721.pdf>
2. Deloitte. (2017). Global Shared Services 2017 Survey Report. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-global-shared-services-report.pdf>
3. Kislovska A., Tamošiūnienė R. (2016). Economic Multiplier Effect of Shared Service Centres. *Ekonomika a Management*. Vol. 2016. Issue 4. Pp. 71-81.
4. Richter Ph. C., Brühl R. (2017). Shared Service Center Research: A Review of the Past, Present, and Future. *European Management Journal*. Vol. 35. Pp. 26-38.
5. Ślusarczyk B. (2017). Shared Services Centres in Central and Eastern Europe: the Examples of Poland and Slovakia. *Economics and Sociology*. Vol. 10(3). Pp. 46-58.
6. Soniewicki M. (2018). Znaczenie Zarządzania Wiedzą i Innowacji Dla Funkcjonowania Centrów Usług Wspólnych. *Studia Oeconomica Posnaniensia*. Vol. 6. No. 4. Pp. 94-112.
7. Bergeron B. (2002). *Essentials of Shared Services*. N.Y.: Wiley. 272 p.
8. Capgemini Consulting. (2013). Shared Services Centers 'The Next Generation'. Available at: https://www.capgemini.com/consulting-fr/wp-content/uploads/sites/31/2017/08/shared-services-centers-next-generation-capgemini_consulting.pdf
9. IBM Global Business Services. (2017). Global Shared Services & Outsourcing Trends. Available at: <https://www.ssonetwork.com/vertical-industry-insight/reports/the-end-of-shared-services-as-we-know-it>
10. Novokhatnij A. Navishho suchasnij kompaniji Centr spilnogho obslughovuvannja? [Why does a modern company need a shared service center?] *Finance.UA*. 2017. Available at: <https://news.finance.ua/ua/news/-/398454/anton-novohatnij-navishho-suchasnij-kompaniji-tsentri-spilnogo-obslugovuvannja>
11. Aguirre D., Couto V., Neilson G. (2015). Shared services: Management Fad or Real Value? *Strategy&*. Available at: https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Shared-services_Management-fad-or-real-value.pdf
12. Klimkeit D., Thirumaran K. (Eds.). (2018). *Management of Shared Service Centers in Asia. Examples from Malaysia and Singapore*. Munich: GRIN Verlag. Available at: https://researchonline.jcu.edu.au/52003/7/52003_Klimeit%20and%20Thirumaran_2018_front%20pages.pdf
13. Oude Weme K.D. (2015). The support organisation: A shared services approach. Available at: https://essay.utwente.nl/68027/1/Detert%20Oude%20Weme_MA_MB.pdf
14. Association of Business Service Leaders. (2018). Business services sector in Poland. Available at: https://absl.pl/wp-content/uploads/2018/06/raport_absl_2018_EN_180527_epub.pdf
15. Tholons Services Globalization Index 2018. Available at: <http://www.tholons.com/digital-innovation/>
16. Ukraïnskyj forum centriv spilnogho obslughovuvannja. [Ukrainian forum of shared service centers]. Available at: <http://strategy-council.com/files/schedule/uk/30.pdf>
17. KPMG. (2017). Ukraïna: nove misce dlja vashogho centru spilnogho obslughovuvannja. [Ukraine: A new place for your shared service center]. Available at: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2017/12/KPMG-SSC-in-Ukraine-ua-2017.pdf>
18. Deloitte. (2018). Ukraine – a Budding Destination for Your Shared Service Center. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/process-and-operations/Ukraine-SSC-Brochure-17-11-2017.pdf>