

ДОРОШУКГанна Анатоліївна
doroshuk.anna@gmail.com

УДК 331.108

**АУТСОРСИНГ ПЕРСОНАЛУ ЯК КАДРОВИЙ
ІНСТРУМЕНТ ЗМІН ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**
**STAFF OUTSOURCING AS A PERSONNEL
TOOL OF CHANGE MANAGEMENT AND
ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF THE
ENTERPRISE**
ПОСТОВАТетяна Ігорівна
tanyusha_postova@mail.ruк.е.н., доцент, Одеський
національний політехнічний
університет, кафедра
менеджментумагістр, Одеський націо-
нальний політехнічний
університет

У статті розглянуто сутність аутсорсингу персоналу як кадрового інструмента змін та організаційного розвитку. Досліджено організаційні, економічні, правові, управлінські, соціальні переваги та недоліки впровадження аутсорсингу в практику підприємств. Розроблена послідовність етапів здійснення аутсорсингу персоналу. Визначено шляхи досягнення цілей змін та організаційного розвитку за допомогою аутсорсингу персоналу.

В статье рассмотрена сущность аутсорсинга персонала как кадрового инструмента изменений и организационного развития. Исследованы организационные, экономические, правовые, управленческие, социальные преимущества и недостатки внедрения аутсорсинга в практику предприятий. Разработана последовательность этапов осуществления аутсорсинга персонала. Определены пути достижения целей изменений и организационного развития с помощью аутсорсинга персонала.

In the article the essence of staff outsourcing as a a personnel tool of change management and organizational development is considered. Organizational, economic, law, administrative, social advantages and disadvantages of outsourcing practices in enterprises. Stages of implementation of staff outsourcing are worked out. The ways to achieve the objectives of change and organizational development by staff outsourcing are determined.

Ключові слова: аутсорсинг персоналу, аутстафінг, зміни, організаційний розвиток

Ключевые слова: аутсорсинг персонала, аутстаффинг, изменения, организационное развитие

Keywords: staff outsourcing, outstaffing, changes, organizational development

ВСТУП

Становлення і розвиток в Україні ринкової інфраструктури суттєво змінюють фінансово-економічне, інформаційне і правове середовище функціонування підприємств. В умовах глобалізаційних викликів та інтегрування економіки України у світову відбувається трансформація фінансових та управлінських відносин мікрорівня з метою забезпечення конкурентних переваг. Оскільки характерною рисою сьогодення є велика кількість збиткових підприємств, зростає потреба у пошуку нових інструментів управління організаційним розвитком. В зв'язку з цим широкого розповсюдження набувають сучасні управлінські інструменти, одним з яких є аутсорсинг персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Сутність та ефективність аутсорсингу досліджували вітчизняні та зарубіжні економісти, зокрема Б.А. Аникин, А.Ю. Жданов, А.Г. Загородній, О.П. Зозульов, М.М.Єрмошенко, М.М. Мамчин,

О.М. Микало, Г.О. Партин, І.Л. Рудал, Н.М. Самолюк, Н.І. Чухрай, Г.М. Юрчик та ін. [1-9].

Однак, незважаючи на велику кількість праць, недостатньо висвітлені в науковій літературі питання практичного впровадження аутсорсингу персоналу в господарську діяльність підприємств зважаючи на організаційні, економічні та правові аспекти їх реалізації, його роль та значення в організаційному розвитку.

МЕТА РОБОТИ

Виходячи з вищевикладеного, метою статті є дослідження можливості застосування на вітчизняних підприємствах аутсорсингу персоналу та визначення його ролі в досягненні цілей змін та організаційного розвитку.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Робота виконана на основі аналізу публікацій спеціалізованих періодичних видань, наукових праць, ресурсів Internet тощо, зібраних авторами у процесі дослідження даної проблеми. В процесі дослідження застосовувалися загальнонаукові методи дослід-

ження: системний аналіз та абстрактно-логічний, класифікації та типології тощо.

РЕЗУЛЬТАТИ

Термін «аутсорсинг» в перекладі з англійської мови означає «зовнішнє джерело» або «залучення зовнішніх ресурсів». Вважається, що першим хто використав цей термін та власне придумав та впровадив ідею аутсорсингу став Г.Форд, який імплементував певні його елементи у власне виробництво. Г. Форду належить висловлення: «якщо є щось, що фірма не може зробити дешевше і краще, потрібно залучити до виконання когось, хто зробить це краще» [1]. Дане висловлювання стало поштовхом та відправною точкою становлення та розвитку ідеї аутсорсингу в 20-х роках минулого століття.

Розглянемо трактування словосполучення «аутсорсинг персоналу». Сам термін «аутсорсинг персоналу» з'явився в науковій термінології відносно недавно - в кінці минулого століття. Але на практиці більшість компаній доволі давно використовували його можливості у власній господарській діяльності. Як правило, під «аутсорсингом персоналу» розуміють послугу, що надається компанії-замовнику у сфері кадрового менеджменту компанією-провайдером. Форма даної послуги може розглядатися з двох сторін, але зміст залишається, по суті, незмінним. Перший різновид форми «аутсорсингу персоналу» полягає в тому, що зі штату компанії-замовника виводиться персонал і документально оформлюється в штат компанії-провайдера (при цьому продовжує виконувати посадові функції в компанії-замовнику). За цих умов провайдер бере на себе повне юридичне, економічне та організаційне оформлення кадрів. Необхідність юридичного, економічного та організаційного супроводу персоналу полягає у веденні кадрової документації та бухгалтерії, виплату зарплатні, сплату податків, оформлення та платежі за соціальним та медичним страхуванням, оформлення лікарняних та відпусток, відряджень, заохочень та премій тощо.

Другий різновид форми «аутсорсингу персоналу» полягає в тому, що компанії-замовнику потрібен спеціаліст на термінову або сезонну роботу, на виконання вузькопрофільної роботи, або на реалізацію окремого проекту тощо. В цьому випадку компанія-замовник залучення спеціалістів зі сторони вдаються до послуг компанії-провайдера. На практиці, відносини з такими людьми, як правило, урегульовуються тимчасовими трудовими контрактами чи угодами [2].

Слід відмітити одну дуже важливу особливість. Аутсорсинг персоналу - це не придбання праці певного спеціаліста, а купівля послуги, що необхідна підприємству в визначений період часу.

До переліку, коли вигідно та доцільно скористатись аутсорсингом персоналу, можна віднести наступні випадки:

- ліміт (обмеження) штатного розпису, тобто формальні рамки щодо кількості постійного персоналу на підприємстві;

- при виконанні термінових проектів, тобто за умов, що власних трудових ресурсів для успішного завершення проекту не вистачає;

- при виконанні спеціальних проектів, тобто за умов, що на підприємстві відсутні потрібні вузькопрофільні спеціалісти, які необхідні для успішного завершення проекту;

- продовження випробного терміну,
- проведення виставок і рекламних акцій, тобто за умов, що виконання даних функцій має разовий та несистематичний характер;

- відпустки і хвороби працівників, тобто за умов, що перекладення посадових обов'язків на іншого штатного працівника неможлива або недоцільна;

- сезонність виробничих процесів, тобто за умов, що виконання даних функцій має разовий та несистематичний характер;

- оптимізація адміністративного навантаження тощо [3].

Вищенаведений перелік випадків коли варто скористатися аутсорсингом персоналу не є вичерпним та може бути доповнений. Але всі вищенаведені випадки свідчать, що приймати в штат спеціаліста, що буде виконувати разові завдання, є непрактичним та невигідним. В цьому випадку більшість підприємств намагається всі тимчасові завдання перерозподілити на будь-кого зі штатних працівників. Але практичний довід господарювання як вітчизняних так і зарубіжних підприємств доводить, що це є недоцільним з різних причин. По-перше, штатний працівник (за умови, що дані завдання не є його професійними обов'язками) як правило, не спеціаліст з відповідного напрямку. По-друге, додаткові функції на штатного працівника може призвести до його перевантаженості, навіть за умови додаткової оплати його праці. Тобто, саме тому, майже в більшості випадків, виникає необхідність в залученні сторонніх спеціалістів для виконання тимчасових чи разових завдань. Їх функції можуть виконувати не тільки певні спеціалісти, але й компанії, що спеціалізуються на виконанні відповідних завдань.

В залежності від специфіки робіт, які необхідно виконати, та зважаючи на порядок оформлення розрізняють наступні види аутсорсингу персоналу,

- лізинг (оренда) персоналу;
- тимчасовий персонал (temporary staff);
- аутстафінг.

Вказані види свідчать про поступовий, на сьогоднішній день, розвиток та поширення даного ринку послуг. Розглянемо кожен вид більш детально.

Перший вид - лізинг (оренда) персоналу. Зміст даного виду аутсорсингу персоналу полягає в тому, що працівник (спеціаліст) перебуває в штаті компанії-провайдера та при виникненні попиту на його послуги виконує їх в компанії-замовнику. Тобто працівник, за відсутності замовлення від роботодавця (компанії-замовника) виконує певний обсяг робіт в компанії-провайдера. В цьому випадку виникає певна колізія – формально виявляється, що співробітники працюють одразу на двох роботодавців: саму компанію-провайдер та компанію-замовника.

Насправді, юридично працівник оформлений в компанії-провайдері, та же отримує заробітну плату та весь соціальний пакет. Особливість цього виду аутсорсингу персоналу для компанії-провайдера полягає, в цьому випадку, у відсутності потреби підбирати персонал окремо для кожної компанії-замовника, а «розподіл» спеціалістів здійснюється з працівників, які перебувають в його штаті та тільки передаються «в аренду». Звичайно, що компанія-провайдер зацікавлена в довгостроковій оренді свого працівника. Особливість цього виду аутсорсингу персоналу для компанії-замовника полягає, в цьому випадку, в тому, що сплаті підлягають тільки послуги компанії-провайдера, а також, що не менш важливо – відсутні юридичними відносини з найманим спеціалістом.

Другий вид аутсорсингу персоналу – temporary staff або тимчасовий персонал. За цього виду аутсорсингу персоналу компанії-замовники залучають конкретних спеціалістів для вирішення певного завдання. Наприклад, для того, щоб вивести на ринок новий вид товару, підприємству потрібен відповідний спеціаліст з реклами чи маркетингу. Але на наступних етапах, коли товар на ринок запущено, підприємство не зацікавлене в послугах даного спеціаліста. Більше того оплата його послуг – це суттєве навантаження на собівартість продукції та відповідно і ціни товару. Тому, цілком логічно, на підприємстві відпадає необхідність утримувати даного спеціаліста на зарплатні. Найлогічнішим рішенням керівництва в цьому конкретному прикладі буде звернутися в компанію-провайдер, яка займеться підбором висококласного спеціаліста на необхідний визначений термін.

Особливість цього виду аутсорсингу персоналу для компанії-провайдера полягає, в цьому випадку, у тому, що всю роботу з оформлення документів і виплати заробітної плати (чи гонорару) воно бере на себе. Іноді виникає необхідність і у залученні різнопланових спеціалістів, які сформують дієву та ефективну команду, а не лише окремих працівників-спеціалістів. Аналогічним чином компанія-провайдер може підібрати персонал на короткостроковий період

(як правило до 3-х місяців). Найзатребуванішою сферою для temporary staff є сфера обслуговування (секретарі, водії, прибиральниці, або наприклад послуги з перевезення чи розвантаження), чи надання послуг маркетингового характеру, чи при виконанні невеликих проектів, тобто разового характеру. В цьому випадку компанія-провайдер не тільки підбирає спеціалістів, а контролює якість їх роботи та несе відповідальність за них.

Причина зацікавленості компанії-замовника у temporary staff – впевненість у результатах виконаної роботи, адже штатний співробітник може піти у відпустку чи захворіти, а це для великої компанії може стати причиною реальних збитків.

Третій вид аутсорсингу персоналу – аутстафінг. За цього виду аутсорсингу персоналу компанія-провайдер оформлює в свій штат вже працюючого спеціаліста з компанії-замовника. Тобто, аутстафінг – це тільки юридичне оформлення спеціалістів в штаті компанії-провайдера, а також їх кадрове і бухгалтерське супроводження (оформлення трудової книжки, сплата податків, надання відпусток тощо). Але аутстафінг не передбачає повного контролю, як у випадку temporary staff за обов'язками та роботою спеціалістів компанією-провайдером. В цьому випадку відсутній контроль зі сторони компанії-провайдера за дотриманням спеціалістами їх трудових функцій, графіку дотримання робочого процесу тощо.

Отже, як бачимо, наявність різних видів та типів аутсорсингу персоналу свідчить про наявність варіантів вибору на підприємствах способу оформлення відносин з працівником та компанією-провайдером, а також залучення необхідних спеціалістів зважаючи на постійність в потребі даного працівника. Застосування в господарській діяльності підприємства можливостей аутсорсингу персоналу надає змогу зекономити час на процесі «набір-відбір-найм» персоналу [5].

Переваги та недоліки аутсорсингу персоналу наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Переваги та недоліки аутсорсингу персоналу [доповнено авторами на основі [6]]

| Переваги 1 | Недоліки 2 |
|--|--|
| ЕКОНОМІЧНІ | |
| Зниження виробничих витрат Скорочення адміністративних витрат Економія на податках Значне зниження трудомісткості Економія часу на пошук та навчання працівників Підвищення продуктивності праці за рахунок залучення більш кваліфікованих працівників | Необхідність сплати комісійної винагороди компанії-провайдеру Утримання в штаті підприємства фахівця з питань взаємодії з аутсорсером Необхідність відслідковування якості, повноти та вартістю послуг компанії-провайдера Ймовірність витоку конфіденційної інформації з підприємства тощо |
| ОРГАНІЗАЦІЙНІ | |
| Можливість гнучко й оперативно реагувати на свої виробничі потреби Звільнення ресурсів, усунення простоїв Можливість імплементації передового світового досвіду при реалізації непрофільних процесів, високий рівень послуг за рахунок спеціалізації Вирішення проблем текучості кадрів | Неминучість кадрових втрат Неможливість адекватно оцінити рівень кваліфікації працівників компанії-провайдера зважаючи на текучість кадрів та стислі строки співпраці Ймовірність банкрутства компанії-провайдера |

Продовження таблиці 1

| 1 | 2 |
|---|---|
| ПРАВОВІ | |
| Забезпечення обліку кадрів у відповідності із вітчизняним законодавством Зниження ризиків підприємства щодо можливості некоректного ведення кадрового обліку Перекладання трудових спорів на компанію-провайдер Перекладання відповідальності щодо оформлення працівників на компанію-провайдер Можливість уникнути перевантаження штату підприємства | Висока вірогідність виникнення порушень стосовно конфіденційності у відносинах з компанією замовником Компанія-замовник, а не компанія-провайдинг, несе адміністративну та кримінальну відповідальність за неправомірну передачу і поширення персональних даних працівників Складність доведення витоків конфіденційної інформації з компанії-провайдера Ризик співпраці з недобросовісною компанією- провайдером тощо |
| УПРАВЛІНСЬКІ | |
| Зниження витрат часу на організацію кадрової роботи Оперативне забезпечення роботи підприємства профільними спеціалістами Економія на управлінських витратах Реорганізація роботи стилю управління | Необхідність перебудови існуючої системи управління Неналежна готовність управлінського персоналу до перебудови кадрової роботи на засадах аутсорсингу Можливість подвійного управління |
| СОЦІАЛЬНІ | |
| Гнучкість реагування на зміни всередині підприємства: реорганізацію, реструктуризацію, дефолти, злиття Покращення управління за допомогою консультантів, які допоможуть адаптувати персонал до змін на підприємстві | Висока ймовірність виникнення соціально-психологічної напруги на підприємстві Можливість втрати довіри до керівництва Втрата зацікавленості до цілей розвитку підприємства |

Вказаний перелік не є вичерпним та може бути доповнений. Однак і така негативна сторона не відбиває бажання ні у працівників, ні у підприємств вдаватися до послуг компаній-провайдерів аутсорсингових послуг персоналу. У світовій практиці доведено, що аутсорсинг все таки здатен заощаджувати грошові кошти на підприємствах. Підтвердженням цьому є інформація щодо розміру ринку аутсорсингових послуг.

За даними світових рекрутингових агентств у світі відбувається щорічне збільшення компаній, які спеціалізуються на аутсорсингу персоналу. Компанії-провайдери аутсорсингу персоналу на сьогодні розвиваються найбільш стрімко та динамічно. Це

обумовлено тим, що кадрова робота вимагає від підприємства наявності служби з відповідною кваліфікацією, однак, водночас така робота є рутинною та трудомісткою.

Усі ці обов'язки, щодо проведення співбесід, оформлення трудових книжок, виплат заробітної плати, звітів у податкову інспекцію, оформлення лікарняних листків, відпусток тощо, бере на себе компанія-провайдер аутсорсингових послуг.

Для того щоб в повній мірі скористатись послугами аутсорсингу персоналу слід пройти кілька етапів оформлення взаємовідносин між компанією-провайдером та компанією-замовником (рис. 1).

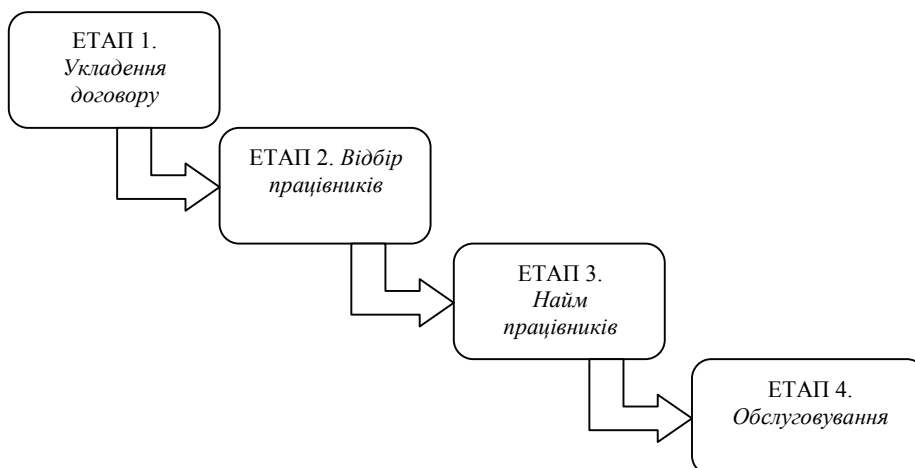


Рис. 1. Основні етапи оформлення відносин з аутсорсингу персоналу [власна розробка]

Розглянемо більш детально кожен етап:
– укладення договору. Між компанією-замовником та компанією-провайдером укладається Договір про надання спеціалістів певного профілю на визначений термін;

– відбір працівників. Згідно укладеного Договору компанія-провайдер проводить відбір, та за необхідності, навчання майбутнього персоналу підприємства;

– найм працівників. Відбувається процедура

найму кваліфікованого персоналу відповідно до правових вимог та організаційних домовленостей. Всі стосунки із працівниками оформлює компанія-провайдер та згідно чинного законодавства і за задалегідь узгодженими умовами роботи;

– обслуговування. Відбувається щоденне обслуговування компанії-замовника персональним менеджером призначеним компанією-провайдером.

Отже, як бачимо процедура залучення послуг компанії-провайдера аутсорсингу персоналу зовсім не складна. Але зважаючи на те, що ринок аутсорсингових послуг України досить молодий то в управлінського персоналу вітчизняних компаній виникає нестача в наявності інформації та відповідно і досвіду у використання такого сучасного управлінського «нововведення».

Використання аутсорсингу персоналу в ролі інструмента змін відіграє суттєву роль кадровому забезпеченні процесу змін на підприємстві [10]. Аутсорсинг персоналу як кадровий інструмент дозволяє досягати цілей організаційного розвитку:

економічних, організаційних, соціальних та їх поєднання [11, с. 42-47] (табл. 2).

За прогнозними даними темпи розвитку аутсорсингу персоналу з кожним роком тільки зростатимуть. Звичайно, що в Україні аутсорсинг персоналу ще недостатньо розвинений порівняно з США і Європою. Однак прикладом для наслідування є компанія “Procter&Gamble” (P&G). Перед керівництвом даної компанії стояло завдання уникнути кризи і їм це вдалося за допомогою аутсорсингу персоналу. Останніми роками компанія “Procter&Gamble” не могла впоратися з кризовими проявами – обсяги продажів невпинно знижувалися, і відповідно падали і прибутки. Єдиним способом, виходу з ситуації, що склалася було зниження витрат на утримання персоналу. Керівництво компанії “Procter&Gamble” вдалося до радикальних дій - ліквідували відділ кадрів, перевели частину персоналу у штат компанії-провайдера. Отримані результати перевершили всі очікування і в кінцевому підсумку на аутсорсинг було переведено ще кілька бізнес-процесів: управління майном і виробництво.

Таблиця 2

Досягнення цілей змін та організаційного розвитку за допомогою аутсорсингу персоналу
[власна розробка]

| Характеристика цілей | Управлінські | Економічні | Розвиток організаційних навичок (соціальні) | Одночасне фокусування на економічних, управлінських та розвитку організаційних навичок |
|--|--|--|---|--|
| Обґрунтування вибору | Управління напряму зв'язано з існуванням та процвітанням підприємства | Від економічного успіху на підприємстві безпосередньо залежить добробут всіх працівників | Всебічне навчання та ріст продуктивності рівня персоналу, який безпосередньо зв'язаний з покращенням економічних показників | Для успішної роботи підприємства важливими являються, як економічні, так і управлінські та соціальні цілі. |
| На що в першу чергу направлені зміни | На систему управління підприємства | Економія часу на пошук та навчання працівників; значне зниження трудомісткості | Розвиток додаткових можливостей для самореалізації працівників | Дозволить впровадити інноваційні інструменти на підприємство, які будуть сприяти подальшому його розвитку |
| Особливості керівництва змінами | Автократичність | Автократичність | Партисипативне | Формування команди змін |
| Планування змін | Зміни сплановані чітко та конкретно | Зміни сплановані чітко та конкретно | Зміни будуть плановими | Керівництво не відразу інформує про зміни персонал |
| Основні акценти мотивації робітників | Реорганізація стилю управління | Економічні стимули | Згрупування всебічних стимулів | Матеріальна мотивація + нематеріальна мотивація |
| Роль консультантів та сторонніх спеціалістів у впровадженні змін | Покращення управління за допомогою консультантів, які допоможуть адаптувати персонал до змін на підприємстві | Консультанти аналізують проблему та надають готові рішення для її вирішення | Допомагають активно залучати працівників до змін | Пропонують готові технології для вирішення проблем на підприємстві |

Отже вивчення світового досвіду таких радикальних новаторських рішень свідчить про ефективність даної моделі організації бізнесу. А Україна з її висококваліфікованою та дешевою робочою силою має всі можливості, щоб отримати вигоду в період бурхливого розквіту цієї послуги [8].

ВИСНОВКИ

Досвід розвинутих країн світу засвідчує, що аутсорсинг є важливим інноваційним інструментом в управлінні підприємством з метою забезпечення конкурентних переваг та організаційного розвитку. Все більше підприємств передають функції управління персоналом до сторонніх організацій –

компаній-провайдерів, які професійно займаються підбором, навчанням, наймом та супроводом організації кадрової роботи на підприємстві. Широкого поширення, в тому числі і в Україні, аутсорсинг персоналу може набути за рахунок оптимізації витрати на його управління. Подальшого наукового обґрунтування та дослідження потребують наступні питання: визначення методики оцінки ефективності аутсорсингу персоналу; розкриття ризиків при застосуванні аутсорсингових схем; нормативно-правове регулювання взаємодії усіх учасників процесу аутсорсингу персоналу; юридичний супровід та захист прав усіх учасників процесу аутсорсингу персоналу. Вирішення означених питань дасть змогу підвищити оперативність і аналітичність інформації щодо аутсорсингу персоналу на підприємстві відповідно до вимог чинного законодавства та кадрової політики підприємства.

Список використаних джерел

1. Korenik Dorota. Zjawisko outsourcingu bankowego kwestie wybrane // Bankowość. Instytucje, instrumenty i strategie finansowe w dobie integracji gospodarczej / Redakcja naukowa Alicja Pomorska. — Lublin, 2006. — 446 s., S. 183-191.
2. Самолюк Н.М., Юрчик Г.М. Аутсорсинг персоналу – новітній інструмент оптимізації витрат підприємств [Електронний ресурс]: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?c21com=2&i21dbn=ujrn&p21dbn=ujrn&image_file_download=1&image_file_name=pdf/vnulpm_2013_769_12.pdf
3. Мамчин М.М. Аутсорсинг як інструмент управління персоналом / М.М. Мамчин, Т.В. Тунік-Чорна // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [збірник наукових праць] – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – С. 64-69
4. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: Підручник. – Львів: Вид-во нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2006. – 292 с.
5. Загородній А.Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємств / А.Г. Загородній, Г.О. Партин // Фінанси підприємств. – 2009. – №9. – С. 87-97
6. Сардак О.В. Кадровий аутсорсинг в умовах ринкової економіки [Електронний ресурс]. — Режим доступу до матеріалу: http://www.rusnauka.com/8_NND_2010/Economics/59689.doc.htm 5
7. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента / Б.А. Аникин, И.Л. Рудал: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА – М, 2007. – С. 9-23
8. Жданов А.Ю. Корпоративный аутсорсинг как форма реструктуризации компании // Экономика и управление. – 2008. – №6(38). – С. 168-171
9. Зозульов О.П. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О.П. Зозульов, О.М. Микало // Економіка України. – 2009. – №8. – С. 16-24
10. Дорошук, Г.А. Кадрове забезпечення управління змінами // Г.А. Дорошук, Г.О. Савченко // Економіка: реалії часу. – № 3(13). – 2014. - С. 50-56
11. Дорошук, Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова. – Одеса: Бондаренко М.О., 2016. – 196 с.