~ ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА ~

УДК УДК 331.109 DOI:10.32680/2409-9260-2021-1-2-278-279-108-114

АУТПЛЕЙСМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ЯК НЕОБХІДНИЙ ЕЛЕМЕНТ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Лопатинський Ю. М., д.е.н., професор кафедри бізнесу та управління персоналом, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, Україна
e-mail: y.lopatynskyi@chnu.edu.ua
ORCID ID: 0000–0002–9125–7818
Водянка Л. Д., к.е.н., доцент кафедри бізнесу та управління персоналом, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, Україна
e-mail: l.vodjanka@chnu.edu.ua
ORCID ID: 0000–0001–8153–2532
Шелюжак І. Г., дослідниця кафедри бізнесу та управління персоналом, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, Україна
e-mail: shelyuzhak.ivanna@chnu.edu.ua
ORCID ID: 0000–0002–5435–6809

Анотація. *В статті розглянуто сутність аутплейсменту, як необхідноо елементу кадрової політики. Описано основні напрямки аутплейсменту, які пропонують рекрутингові компанії для підприємств. Визначено переваги та недоліки від застосування аутплейсменту, описано важливість збереження іміджу для компанії, яка має на меті гуманним способом призупинити договір із скороченими працівниками. Проаналізовано майбутні дії працівників, які були звільнені з організації та як це може вплинути на діяльність підприємства. Визначено відношення українських компаній до аутплейсменту, та як часто вони його використовують. Виявлено найважливіші критерії при прийнятті рішення підприємством, що вирішили застосувати послугу аутплейсменту на глобальному рівні, серед яких виділено - підтримання позитивних відносин із звільненими працівниками, збереження іміджу підприємством, зменшення стресу для скорочених працівників, допомога у знайденні нової роботи.*
Ключові слова: *Аутплейсмент, рекрутингові компанії, скорочення персоналу, адпаптація.*

PERSONNEL OUTPLAYING AS A NECESSARY ELEMENT OF PERSONNEL POLICY

Yuriy M. Lopatynskyi, Doctor of Economics, Professor of the Department of Business and Personnel Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, Ukraine
e-mail: y.lopatynskyi@chnu.edu.ua
ORCID ID: 0000–0002–9125–7818
Liubov D. Vodianka, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Business and Personnel Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, Ukraine
e-mail: l.vodjanka@chnu.edu.ua
ORCID ID: 0000–0001–8153–2532
Shelyuzhak Ivanna, Researcher of the Department of Business and Personnel Management, Yuri Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, Ukraine
e-mail: shelyuzhak.ivanna@chnu.edu.ua
ORCID ID: 0000–0002–5435–6809

Abstract. *The article considers the essence of outplacement as a necessary element of personnel policy. The urgency of this issue arose acutely in a pandemic that has spread around the world, causing a global crisis. Businesses lay off workers en masse because they are unable to pay them wages, and therefore outplacement is a much-needed means of severing the relationship between owners and employees. It is aimed not only to preserve the reputation of the enterprise, but also to ensure the smooth exit of the dismissed employee from the enterprise and its further employment. The main directions of outplacement offered by recruitment companies for enterprises are described. The advantages and disadvantages of using outplacement are identified, the importance of maintaining the image for a company that aims to humanely suspend the contract with redundant employees is described. The future actions of employees who were fired from the organization and how it may affect the company's activities are analyzed. The attitude of Ukrainian companies to outplacement and how often they use it are determined. The most important criteria for decision-making by the company, which decided to use the outplacement service at the global level, were identified - among which*

are - maintaining positive relationships with laid off employees, maintaining the company's image, reducing stress for redundant workers, helping to find new jobs. In order to disseminate outplacement services in Ukraine, it is necessary to constantly conduct surveys among employers to find out information about their attitude to this type of service, periodically collect statistics on the number of businesses providing outplacement services, the cost of these services, the number of customers. which was served by recruitment companies, periodically publish articles about outplacement, which describe its essence, content, advantages, disadvantages, as well as statistical information and customer feedback, follow the example of foreign companies and make outplacement a trend in human resource management.

Keywords: *Outplacement, recruitment companies, staff reductions, adaptation*

JEL Classification: J5.

Постановка задачі. У період глобалізації та інтеграції усіх процесів аутплейсмент персоналу набуває нового значення для українського ринку праці. Міжнародні компанії, які приймають рішення щодо звільнення конкретного працівника водночас надають йому психологічну та матеріальну підтримку, щоб полегшити його вихід з організації. На жаль, аутплейсмент не є достатньо поширеним в Україні, оскільки власники організацій дивляться на дану ситуацію як на короткострокову та таку, яка не потребує фінансових затрат підприємства, оскільки працівника звільняють з роботи. Крім того, багато українських підприємств просто не обізнані в даній сфері, тобто не знають про аутплейсмент, оскільки він користується попитом за кордоном.

Актуальність даної проблематики гостро виникла в умовах пандемії, що поширилася по всьому світі, спричинивши світову кризу. Підприємства масово звільняють працівників, оскільки не мають змоги виплатити їм заробітну плату, а тому аутплейсмент є досить необхідним засобом розриву взаємовідносин між власниками та працівниками. Він спрямований не тільки зберегти репутацію підприємства, але й забезпечити плавний вихід звільненого працівника з підприємства та подальше його працевлаштування. До того ж підприємство має змогу зекономити кошти на судові процеси, оскільки воно йде на випередження та одразу приймає рішення допомогти звільненому робітнику працевлаштуватися на інше місце роботи, щоб задовільнити одночасно потреби двох сторін договору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Звільнення персоналу або його часткове оновлення є невід'ємною частиною кадрової політики організації. Керівники намагаються підтримувати позитивні відносини із звільненими працівниками, адже вони можуть впливати на діяльність підприємства і поза її межами. В той час як європейські країни широко використовують аутплейсмент, вітчизняні підприємства ще не бачать в даному виді послуг значних переваг, оскільки добре не ознайомлені з даним терміном. Тому є багато науковців, які описують процес аутплейсменту, доцільність його етапи, функції, характерні ознаки, переваги та недоліки. Зайцева О. [1], Зленко А. [2], Кіріллова Ю. [3], Каширіна А. та Лобза А. [6], Лаптєв В. [5], Ляшова В. та Барило І. [7], Прохоровська С. та Дяків О. [10], Ткач О. [11] спробували дати власні визначення щодо аутплейсменту, описали важливість його використання у процесі встановлення соціально-трудових відносин між роботодавцями, працівниками та державою, його головні етапи, проблеми з якими стикаються звільнені працівники у процесі пошуку нового місця роботи. Проте деякі моменти аутплейсменту були опущені або ґрунтовно неописані, а тому потребують додаткового уточнення та роз'яснення.

Мета дослідження. Метою статті є визначення ролі аутплейсменту на українських підприємствах та доцільність його використання у випадку скорочення персоналу через формування переваг та недоліків його застосування.

Основний матеріал. Звільнення персоналу є неминучою темою для будь-якого керівника. Виникають ситуації, при яких не можна задовільнити умови двох сторін, а тому звільнені працівники звертаються до суду, щоб вирішити дане питання. В більшості випадках, підприємство втрачає набагато більше коштів, аніж могло б зберегти у разі застосування аутплейсменту. Вище керівництво не завжди може оцінити довгострокову перспективу від звернення до спеціалістів, які працюють із звільненими працівниками, а тому керівники надають перевагу їх швидкому звільненню. Водночас керівникам потрібно визначити переваги та недоліки аутплейсменту, спектр послуг, які надають спеціалізовані фірми в даній сфері для того, щоб можна було сформувати доцільність використання даного виду послуг при звільненні працівників. На сучасному етапі розвитку суспільства рекрутингові організації пропонують наступні напрямки аутплейсменту:

Психологічна підтримка для звільнених працівників;
- допомога при формуванні резюме;
- допомога при проходженні співбесід;
- моніторинг вакансій на ринку праці;
- проходження курсів щодо підвищення кваліфікації або перекваліфікації працівника;
- індивідуальний або груповий коучинг;
- допомога оптимізації профілю в соціальних мережах чи сайтах;
- проходження тестів щодо визначення професійного нахилу працівника;

– пошук нового місця роботи.

Слід підкреслити, що "сутність аутплейсменту полягає в тому, щоб допомогти співробітникам, що потрапили під скорочення, адаптуватися в нових для них обставинах, виробити власну стратегію пошуку відповідного робочого місця і, врешті-решт, знайти роботу" [6, с.787].

Тобто даний процес є вигідним для двох сторін, оскільки роботодавці допомагають звільненим працівникам знайти нове місце роботи і покращують власну репутацію на ринку праці, а працівники мають можливість знайти нову роботу, можливо, кращу за попередню або ж вдосконалити власні навички та знання в окремій сфері. Дана співпраця є особливо доцільною для організації, оскільки задоволені колишні працівники будуть поширювати тільки позитивні відгуки про компанію, що і буде додатковою безкоштовною рекламою для неї, адже це може позитивно вплинути на її діяльність та покращити фінансові показники, адже споживачі будуть більш прихильними до неї. Головна мета керівника повинна бути спрямована на встановлення добрих відносин між компанією та звільненим працівником, який буде задоволений після виходу з організації, оскільки дії працівників після скорочення або звільнення можуть бути різними та часом непередбачуваними.

Тому опитування проведене кадровим порталом GRC.UA у березні 2020 року виявило яким чином поводять себе звільнені працівники [3].

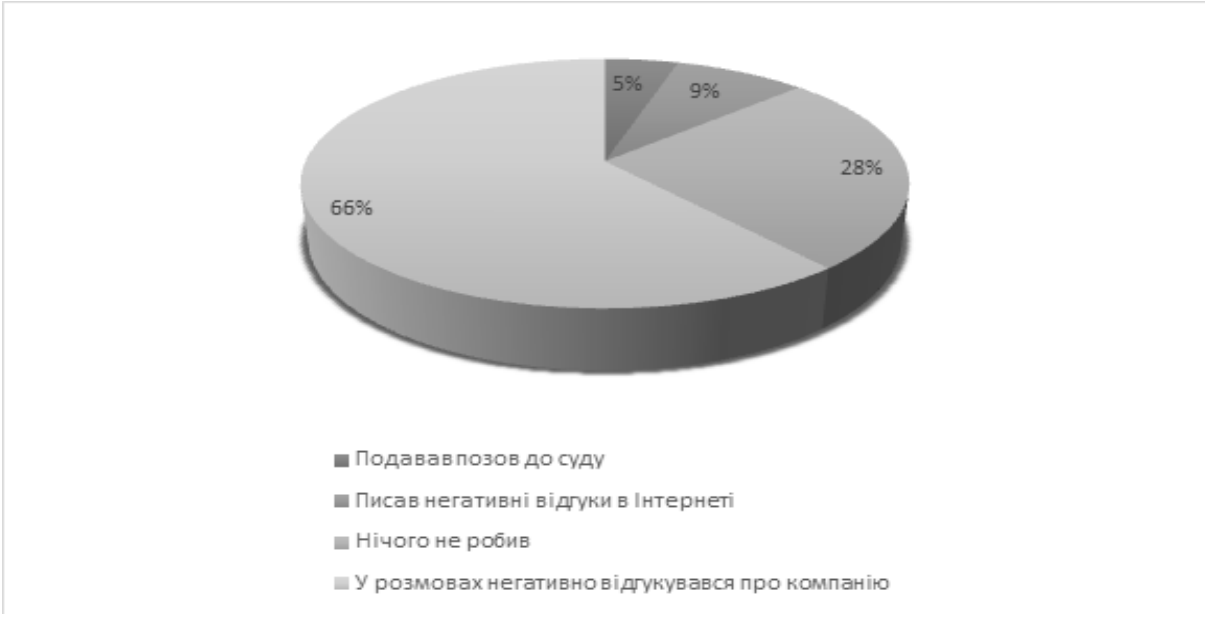

Рис. 1. Дії працівників після звільнення згідно проведеного опитування у 2020 році

Джерело: складено авторами на основі [3]

Як бачимо з рис.1, більшість респондентів (66%) у розмовах із знайомими, новими колегами у іншій компанії, родичами негативно відгукуються про попереднє місце роботи. Дана ситуація може формуватися внаслідок неправомірних дій з боку компанії, яка, не попередивши працівника, звільнила його з посади або ж з власних мотивів співробітник вирішив змінити місце роботи. Мотивами могло бути керівництво або ж колектив, в якому відчував себе некомфортно працівник, невідповідний рівень заробітної плати чи умови праці. На перший погляд, вище керівництво не буде концентрувати свою увагу на таких працівниках, оскільки вони вже є поза штатом компанії, але водночас є багато можливих негативних наслідків, які можуть трапитися у майбутньому по відношенню до цієї ж організації. Поширивши неприємні чутки про компанію, в якій працював працівник, інші слухачі в такій розмові уже на підсвідомому рівні формуватимуть для себе певні висновки та відношення до цієї організації. В подальшому, коли вони будуть слухати від інших людей протилежні відгуки, тобто позитивні думки, вони не будуть мати більшої довіри до їхніх слів, оскільки перше враження було негативним для них і даний шлейф цієї негативної думки буде тягнутися протягом довгого періоду часу.

До прикладу, висококваліфікований працівник з певним досвідом роботи схоче подати заявку до організації, щоб влаштуватися на роботу, але почувши від інших людей негативні відгуки про цю ж компанію, швидше за все не матиме бажання пов'язувати своє професійне життя з даною компанією, оскільки вони не матимуть довіри до неї та впевненості, що вище керівництво піклується та поважає власний персонал. Крім того, на сьогодні потенційні

працівники використовують соціальні мережі, сайти для пошуку роботи, читаючи відгуки про майбутню компанію, до якої вони мають бажання подати резюме. Згідно з вище вказаними даними 9% звільнених працівників надають перевагу написати погані відгуки про попереднє місце роботи, що негативно впливає на імідж компанії на ринку праці.

Онлайн-формат не тільки спрощує процес пошуку працівників але й водночас допомагає дізнатися актуальну інформацію про певну компанію, щоб сформувати відповідні висновки та виявити її недоліки. Негативні відгуки формують непозитивне ставлення до організації, визначаючи її як таку, в якій не відіграють важливу роль корпоративні цінності та присутнє погане ставлення до працівників. Крім того, 5% звільнених працівників подають позов на свою організацію через можливі порушення з її боку та з метою відшкодування коштів, якщо їх було звільнено без попередження або без суттєвої причини. В даному випадку компанії мають велику можливість втратити значну суму коштів, оскільки, як правило, судові процеси в Україні тривають протягом довгого періоду часу [9].

Якщо б підприємства вчасно застосували аутплейсмент, вони могли б уникнути багатьох фінансових проблем, оскільки створили б такі умови, які були б вигідними для двох сторін. Проте український бізнес загалом орієнтований на максимізацію прибутків чи навіть виживання, що відсуває соціальну відповідальність на другий план [1, с.7].

Рис.2. Використання аутплейсменту в українських компаніях за 2020 рік

Джерело: складено авторами на основі [3]

Відповідно до рис. 2. аутплейсмент не використовується на більшості українських підприємствах (60%), що, в свою чергу, дає нам можливість зробити висновки, що вище керівництво не вважає за необхідність надавати психологічну та матеріальну підтримку звільненим працівникам, оскільки вони вже не працюють на підприємстві.

Проте слід зазначити, що у Європейських країнах до даної ситуації підходять по-іншому та намагаються завжди встановити позитивні відносини між компанією та звільненими працівниками. Закордонні компанії переслідують одну із важливих цілей формування підприємства, а саме: підтримка іміджу на відповідному рівні та позиціонування себе як соціально відповідальної організації, яка намагається вирішити проблеми гуманним способом, щоб задовільнити дві сторони договору. В більшості випадках аутплейсмент використовується для окремих категорій персоналу, в основному, для вищого керівництва та менеджерів, оскільки таких працівників найважче звільнити власнику підприємства, а тому він намагається зберегти нормальні відносини з такими працівниками.

Українські підприємства використовують аутплейсмент для таких працівників (12%) і, на жаль, тільки 6% роботодавців використовують аутплейсмент як стандарт при скороченні персоналу.

Слід зазначити, що роботодавцеві необхідно проаналізувати переваги та недоліки аутплейсменту, щоб краще зрозуміти його сутність та головне призначення.

Таблиця 1

Переваги та недоліки аутплейсменту

Переваги	Недоліки
Збереження іміджу організації	Додаткові витрати з боку організації
Позиціювання організації як соціально відповідальної	Неможливість задовільнити усі потреби працівників
Економія коштів організації	Невпевненість у доброчесності працівників, які по закінченню аутплейсменту все ж таки можуть поширювати негативні відгуки про компанію
Позитивні враження після звільнення для двох сторін	Небажання вищого керівництва витрачати кошти на звільнених працівників
Зменшення ризику конфліктних ситуацій та ворожого ставлення з боку звільнених співробітників	Непоширеність аутплейсменту в багатьох країнах
Надання тимчасової підтримки для звільнених працівників, які знаходяться в складній ситуації	Відсутність законодавчої бази, яка б чітко регулювала права та обов'язки двох сторін

Джерело: складено авторами на основі [3]

Збереження іміджу компанії на ринку праці є досить важливою метою вищого керівництва. Репутація організації формує до неї і відповідне відношення як з боку працівників так і з боку споживачів, які користуються послугами або товарами цієї ж компанії. У Європейських країнах аутплейсмент часто використовується з боку підприємств з метою збереження їх іміджу на ринку та уникнення конфліктів із звільненими працівниками [12]. До прикладу, Міжнародна компанія Right Management здійснила змістовне дослідження, опитавши 1721 керівника та HR-менеджерів у 10 країнах через створену онлайн анкету у 2020 році [8]. Дане опитування було спрямоване на визначення аутплейсменту як необхідної послуги при звільнені працівників для організації та виявлення головних мотивів, якими керуються власники, щоб звернутися до спеціалізованої компанії.

Як бачимо з таблиці 2, що компанії керуються різними мотивами при прийнятті рішення щодо використання аутплейсменту. Закордонні компанії надають важливому значенню встановленню позитивних взаємовідносин між штатними та звільненими працівниками.

Таблиця 2

Найважливіший критерій при прийнятті рішення компанії застосувати послугу аутплейсменту

	Глобальний показник	Америка	Європа	Азія
Підтримка позитивних відносин між наявними та звільненими працівниками	85 %	87%	83%	77%
Допомога звільненим працівникам знайти нову роботу	84%	85%	81%	82%
Бути частиною стратегії перебудови компанії та бути більш конкурентоспроможними	83%	85%	83%	74%
Покращувати імідж компанії на ринку праці	82%	84%	82%	75%
Робити процес скорочення персоналу менш стресовим для штатних працівників	82%	82%	87%	77%
Бути соціально відповідальними за звільнених працівників	82%	84%	78%	79%
Знизити ризик юридичної відповідальності компанії внаслідок скорочення персоналу	80%	82%	78%	73%

Джерело: складено авторами на основі [3]

Така ситуація сформована внаслідок розуміння вищим керівництвом того, що як вони відносяться до звільнених працівників відбиватиметься і на діяльності компанії, оскільки співробітники, що не були звільнені зможуть проаналізувати ситуацію та визначити на скільки дана компанія є соціально відповідальною та на скільки цінує власний персонал.

Крім того, між людьми у групі встановилися вже певні взаємозв'язки та спільні теми для обговорень, що по закінченню їх ділових відносин можуть продовжуватися і в подальшому привести до того, що ті, що залишилися робітники не забажають працювати в цій же компанії та вирішать шукати нове місце роботи. Іншим та не менш вагомим мотивом використання аутплейсменту є безпосередньо допомога звільненим працівникам знайти нове місце роботи, навчаючи їх правильно оформити резюме, як поводитися на співбесіді, як покращити власний профіль на сайтах, де розміщуються вакансії або ж проведення курсів щодо підвищення їхньої кваліфікації. Компанії намагаються формувати позитивне ставлення до себе, позиціонуючи себе як соціально відповідальну організацію з чітко визначеними корпоративними цінностями, яких вище керівництво дотримується.

Тобто «аутплейсмент є видом стратегії «виграш-виграш», оскільки він спрямований у майбутнє, передбачає поради і допомогу, а не претензії, допомагає людині підвищити почуття власної гідності, вийти з кризової ситуації, зберегти добрі відносини з організацією» [2, с.66].

Висновки. Аутплейсмент персоналу є необхідним елементом кадрової політики у тому випадку, якщо підприємство має на меті зберегти відносини із звільненими працівниками. Українські підпримства переважно не застосовують аутплейсмент на постійній основі, бо не бачать тих переваг, які можуть отримати та не цінують власну репутацію на ринку праці. Здійснивши опис переваг та недоліків аутплейсменту визначено, що підприємства можуть отримати позитивний ефект від нього, оскільки вони стають соціально відповідальними та забезпечують гуманний шлях припинення договору з працівниками.

Для того, щоб поширити послуги аутплейсменту в Україні потрібно постійно проводити опитування серед роботодавців, щоб дізнатися інформацію про їх відношення до цього виду послуг, періодично збирати статистичні дані щодо кількості суб'єктів господарювання, які надають послуги аутплейсменту, вартість даних послуг, кількість клієнтів, яких було обслуговано рекрутинговими компаніями, періодично видавати статті про аутплейсмент, де описувати його сутність, зміст, переваги, недоліки а також статистичну інформацію та відгуки клієнтів, брати приклад із закордонних фірм та робити аутплейсмент трендом у сфері управління людськими ресурсами.

Список літератури

1. Зайцева О.О. Передумови впровадження аутплейсменту персоналу. *Управління розвитком.* 2014. № 11. С. 6-8.
2. Зленко А.М. Аутплейсмент – мистецтво звільнення персоналу. *Економічний вісник університету.* 2014. Вип. 22(1). С. 63-66. сайт. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2014_22%281%29__13 (дата звернення: 23.01.2021).
3. Кадровий портал GRC.UA: сайт. URL: https://grc.ua/article/22999 (дата звернення: 28.02.2021).
4. Кириллова Ю. Мифы про аутплейсмент. Или как красиво увольнять сотрудников? сайт. URL: https://prohr.rabota.ua/mifyi-pro-autpleysment-ili-kak-krasivo-uvolnyatsotrudnikov/ (дата звернення: 20.02.2021)
5. Лаптєв В.І. Використання аутплейсменту в контексті проблемно-орієнтованого менеджменту персоналу. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 24-25 березня 2016 р.). С. 209-211. Сайт. URL: http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11843 (дата звернення: 26.02.2021).
6. Лобза А.В., Каширіна А.П. Шляхи подолання проблем виведення персоналу зі штату організації. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 785-788.
7. Ляшова В.С., Барыло И.В. Аутплейсмент в системе устойчивого развития управления персоналом. *Инновационные технологии в машиностроении, образовании и экономике*. 2016. № 2. С. 35-41. Сайт. URL: http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/32931/1/Барыло%20И.В..pdf (дата звернення: 26.02.2021).
8. Міжнародна компанія Right Management: сайт. URL: https://www.right.com (дата звернення: 25.02.2021).
9. Підгірна В. С., Водянка Л. Д., Лаврук І. Г. Безробіття в Україні: актуальні проблеми і шляхи вирішення. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 68-71. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.5.68
10. Прохоровська С.А., Дяків О.П. Аутплейсмент як соціально-орієнтована технологія управління персоналом. Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку : збірник тез доповідей учасників Міжна-

родної науково-практичної конференції (Київ, 23–24 жовтня 2019 р.). Київ : КНЕУ, 2019. С. 255-257. Сайт. URL: http://ir.kneu.edu.ua/ 2018/31266 (дата звернення: 26.02.2021).

11. Ткач О.А. Аутплейсмент – сучасний спосіб звільнення персоналу. Сайт. URL: http:// www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3936 (дата звернення: 21.02.2021).

12. Champelow J. Outplacement. Сайт. URL: https://www.investopedia.com/terms/o/ outplacement.asp (дата звернення: 20.02.2021).

References

1. Zaitseva O. O. (2014) Prerequisites for the introduction of staff outplacement. *Upravlinnya rozvytkom,* 11, 6-8 [in Ukrainian]

2. Zlenko A. M. (2014) Outplacement is the art of firing staff. *Economic Bulletin of the University.* 22 (1). 63-66. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2014_22%281%29__13 [in Ukrainian]

3. GRC.UA personnel portal (2020) Retrieved from http:// grc.ua/article/22999 [in Ukrainian]

4. Kirillova Yu. (2020) Myths about outplacement. Or how beautiful is it to fire employees? Retrieved from http:// prohr.rabota.ua/mifyi-pro-autpleysment-ili-kak-krasivo-uvolnyatsotrudnikov [in Russian]

5. Laptev V.I. (2016) The use of outplacement in the context of problem-oriented personnel management. *Suchasni problemy upravlinnya pidpryyemstvamy: teoriya ta praktyka* [Modern problems of enterprise management: theory and practice], Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya [International scientific-practical conference]. Kharkiv, Retrieved from http:// www. repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11843 [in Ukrainian]

6. Lobza A. V., Kashirina A. P. (2016) Ways to overcome the problems of removing staff from the staff of the organization. *Molodyy vchenyy.* 12. 785–788. [in Ukrainian]

7. Lyashova V.S., Barylo I.V. (2016) Outplacement in the system of sustainable development of personnel management. *Innovative technologies in mechanical engineering, education and economics.* 2. 35-41. Retrieved from http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/32931/1/ Барыло%20И.В..pdf [in Russian]

8. International company Right Management (2020) Retrieved from http://www.right.com [in English]

9. Pidhirna, V., Vodianka, L. and Lavruk, I. (2019) Unemployment in Ukraine: actual problems and solutions, *Ekonomika ta derzhava*, 5, 68-71. [in Ukrainian]

10. Prokhorovska S. A., Dyakiv O. P. (2019) Outplacement as a socially-oriented technology of personnel management. *Sfera zaynyatosti i dokhodiv v umovakh tsyfrovoyi ekonomiky: mekhanizmy rehulyuvannya, vyklyky ta dominanty rozvytku* [Employment and income in the digital economy: regulatory mechanisms, challenges and dominants of development], Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya [International scientific-practical conference]. Kyiv: KNEU, Retrieved from http:// ir.kneu.edu.ua/ 2018/31266 [in Ukrainian]

11. Tkach O. A. (2014) Outplacement is a modern way of laying off staff. *Efectyvna economica*. 12. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3936 [in English]

12. Champelow J. (2021) Outplacement. Retrieved from http://www.investopedia.com/ terms/o/outplacement.asp [in English]