

А. Д. Водянка,
к. е. н., доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: 0000-0001-8153-2532

А. А. Гринюк,
дослідниця, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: 0000-0003-0561-1268

Н. В. Філіпчук,
к. е. н., доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: 0000-0003-4615-2301

DOI: 10.32702/2306-6806.2022.7.78

ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ АУТПЛЕЙСМЕНТУ В УКРАЇНСЬКОМУ БІЗНЕСІ

L. Vodianka,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business and Human Resource management,
Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University

A. Gryniuk,
Researcher, Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University

N. Filipchuk,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business and Human Resource management,
Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University

OUTPLACEMENT PPLICATION PRACTICE IN UKRAINIAN BUSINESS

У статті розглядається аутплейсмент, що передбачає юридичну допомогу, психологічну підтримку, пошук адекватної посади, які сприяють подальшому працевлаштуванню звільненого працівника. В Україні аутплейсмент персоналу знаходиться на фазі становлення. Питома вага компаній, що його використовують у загальній чисельності підприємств України є незначною. Рекрутинговими агентствами досить часто застосовується програма аутплейсменту.

Залежно від посади працівника і фінансових можливостей роботодавця програма аутплейсменту може містити наступні послуги: тестування кандидата з метою аналізу і визначення його ключових компетенцій, професійного досвіду і рівня мотивації; надання докладної інформації щодо поточної ситуації на ринку праці; підготовка до співбесід; складання рекомендаційних листів і грамотного резюме (CV); розміщення CV на сайтах з працевлаштування та в друкованих виданнях; напрямок резюме в провідні кадрові агентства і компанії, які розмістили оголошення про відповідні вакансії; створення індивідуального плану дій, метою якого є якісне працевлаштування; навчання навичкам самостійного пошуку роботи і мистецтва самопрезентації.

За вартістю послуг, можна виділити декілька видів аутплейсменту персоналу: за 3 тис. грн до пакету послуг входить лише бесіда з психологом для зняття стресу та орієнтування працівника в процесі пошуку роботи; за 5-7 тис. грн працівник отримує консультації з відповідними спеціалістами стосовно перспектив, тенденцій та сучасних вимог на ринку праці, здійснюється підготовка до майбутніх співбесід та відбувається супровід працівника протягом всього періоду процесу скорочення; за 12 тис. грн кадрові агентства гарантують працевлаштування працівника, однак, коштовний аутплейсмент застосовують зазвичай для менеджменту та особливо важливих працівників підприємства; для топ та senior менеджерів вартість аутплейсменту в середньому, становитиме 15% річного фонду заробітної плати; для lower та middle менеджменту вартість аутплейсменту обійдеться підприємству у 10% їх річного фонду оплати праці.

The article considers outplacement, which involves legal assistance, psychological support, and the search for an adequate position, which contribute to further employment of the dismissed employee. In Ukraine, outplacement of personnel is in the formative phase. The specific weight of companies that use it in the total number of Ukrainian enterprises is insignificant. Recruiting agencies quite often use the outplacement program.

Depending on the position of the employee and the financial capabilities of the employer, the outplacement program may include the following services: testing the candidate in order to analyze and determine his key competencies, professional experience and level of motivation; provision of detailed information on the current situation on the labor market; preparation for interviews; drafting recommendation letters and a competent resume (CV); placement of CV on employment sites and in printed publications; the direction of resumes to leading recruitment agencies and companies that have posted announcements about relevant vacancies; creation of an individual action plan, the goal of which is quality employment; learning the skills of independent job search and the art of self-presentation.

According to the cost of services, several types of staff outplacement can be distinguished: for 3 thousand hryvnias. the package of services includes only a conversation with a psychologist to relieve stress and guide the employee in the job search process; for 5—7 thousand UAH. the employee will receive a consultation with relevant specialists regarding prospects, trends and modern requirements in the labor market, preparation for future interviews is carried out and the employee is supported throughout the period of the reduction process; for UAH 12,000. recruitment agencies guarantee the employment of an employee, however, expensive outplacement is usually used for management and especially important employees of the enterprise; for top and senior managers, the average outplacement cost will be 15% of the annual salary fund; for lower and middle management, the cost of outplacement will cost the company 10% of their annual payroll.

*Ключові слова: Аутплейсмент, рекрутингові компанії, скорочення персоналу, адаптація.
Key words: Outplacement, recruitment companies, staff reductions, adaptation.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах сьогоденної реалії, пов'язаної з коронакризою, коли знижуються обсяги виробництва і, внаслідок цього, зменшується прибуток компаній, проблема скорочення чисельності персоналу стоїть досить гостро. Однак, звільняючи своїх працівників, роботодавець повинен пам'ятати про відповідальність, яку він взяв на себе, наймаючи персонал, а саме про соціальну відповідальність. У цій ситуації компанія може досить легко позбутися іміджу привабливого роботодавця і надійного партнера, а може навпаки зміцнити свій авторитет. Тому, останнім часом закордоном зростає популярність такого виду рекрутингових послуг, як аутплейсмент, що передбачає юридичну допомогу, психологічну підтримку, пошук адекватної посади, які сприяють подальшому працевлаштуванню звільненого працівника. В Україні аутплейсмент персоналу знаходиться на фазі становлення. Питома вага компаній, що його використовують у загальній чисельності підприємств України є незначною.

З огляду на вищезазначені аспекти тема наукової роботи є актуальною та своєчасною для дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАΝІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Зацікавленість до даної тематики підтверджується загальним інтересом багатьох вітчизняних та зарубіж-

них вчених, які досліджували процес аутплейсменту персоналу: Абесінова О. К., Зленко А. М., Іванісов О. В., Лаптев В. І., Лопатинського Ю. М., Назарова Г. В., Писаревська Г. І., Ткач О. А. та ін. Аналіз праць даних авторів свідчить про багатовекторність поглядів стосовно сутності та підходів до аутплейсменту персоналу, однак у той же час більш детального дослідження потребує питання використання сучасних ресурсів та методик впровадження процесу аутплейсменту персоналу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення теоретичних і методичних основ, а також розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи аутплейсменту персоналу як сучасного напрямку кадрової політики компанії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Зростання конкуренції в умовах глобалізації, складності в збуті продукції і постійно мінливій реалії соціально-економічного середовища підштовхують керівників підвищувати адаптаційні властивості компаній за рахунок розробки нових видів продукції, вибору більш ефективної виробничої або управлінської структури, технічного переозброєння, вдосконалення системи управління. Реалізація даних заходів за допомогою впровадження інновацій, проведення реорганізації, реструктуризації, реінжинірингу призводить до ліквідації певних функцій, ієрархічних рівнів, структурних підрозділів,

Таблиця 1. Основні види аутплейсменту

Вид	Опис
Груповий або масовий	ефективний метод при обмеженому бюджеті; за умов численних звільнень персоналу
Індивідуальний	супроводження одного працівника при скороченні
Закритий або конфіденційний	передбачає вивільнення одного, зазвичай конкретного працівника, але так, щоб він навіть і не здогадувався про своє вивільнення
Відкритий	являє собою оголошення про скорочення, без жодних приховувань та відкрито співпрацю між працівниками, роботодавцем та відповідною супроводжуючою компанією

трансформації виробничих і бізнес-процесів, що, на жаль, не може не відбитися на чисельності персоналу.

Аутплейсмент як напрям консалтингу зародився в США після закінчення Другої світової війни, коли командування армією відкрило власне консультативне бюро для повернутих з фронту солдат, що б допомогти їм адаптуватися до умов мирного життя. Пізніше психологи Дрейк і Бім знову підняли цю тему і в 1960-і рр. заснували консультативне агентство "D & B", згодом перейменоване в "Drake Beam Morrin".

В Європі практика аутплейсменту виникла в кінці 70-х років минулого століття і отримала значне поширення. Своєю появою аутплейсмент багато в чому зобов'язаний тиску на великі компанії з боку держави та профспілок, які вимагали від роботодавців виконання принципів корпоративної соціальної відповідальності бізнесу і прагнули до скорочення безробіття. Використання аутплейсменту сприяло зниженню соціальної напруженості, оскільки працевлаштування звільнених співробітників скорочувало виплати з допомоги по безробіттю, тим самим послаблюючи податковий тягар. З тих пір практичне застосування аутплейсменту, як інструменту управління процесом вивільнення персоналу розширюється і вдосконалюється.

Наразі в країнах Європи та США аутплейсмент є однією з найпоширеніших рекрутингових послуг. У Франції, наприклад, налічується близько сімдесяти подібних агентств.

Згідно з даними двох провідних кадрових агентств Америки "Adesso", "Manpower Group", опублікованим у 2020 році, понад 80% іноземних компаній використовують вищезгаданий метод "лояльного" вивільнення.

Дослівний переклад слова "outplacement": (від англ. "Place" — місце, "out" — геть). В даний час не існує однозначного визначення даного поняття. До його складу входить цілий перелік послуг, однак, в теоретичних джерелах і практичних матеріалах можна зустріти такі тлумачення:

— "м'яке (безболісне, цивілізоване) вивільнення, що передбачає проведення комплексу професійних консультацій, що дозволяють вивільняти персонал, зорієнтовуючись на ринку праці і знаходити належну роботу" [7];

— "гнучка рекрутингова послуга, що дозволяє обережно скоротити проблемного або високопоставленого співробітника" [7];

— "аутплейсмент — це робота із співробітниками компанії, які потрапляють під скорочення. Вона спрямована на "пом'якшення" організаційних, професійних і психологічних наслідків виходу працівника з компанії" [7];

Розглянемо класифікацію аутплейсменту. Основні види та їх опис систематизовано у табл. 1.

Зазвичай, при застосуванні аутплейсменту на сайтах більшості провідних рекрутингових агентств (Coleman Services, Kelly Services, Manpower, Імперія кадрів), що мають розвинену філіальну мережу і значний штат співробітників, можна зустріти певні розділи. У них представлено опис індивідуальних і масових про-

грам зі сприяння у працевлаштуванні, транслюється значимість послуги для персоналу, який скорочують, і вигідність її використання для роботодавця.

Загалом, особливістю сучасного етапу розвитку рекрутингових послуг є те, що аутплейсмент стали надавати рекрутингові компанії, які займалися підбором персоналу на основі технології прямого пошуку і мають справу з керівниками вищого рівня та елітними фахівцями, яких шукають по всьому світу [1; 2].

Залежно від посади працівника і фінансових можливостей роботодавця програма аутплейсменту може містити наступні послуги: тестування кандидата з метою аналізу і визначення його ключових компетенцій, професійного досвіду і рівня мотивації; надання докладної інформації щодо поточної ситуації на ринку праці; підготовка до співбесід; складання рекомендаційних листів і грамотного резюме (CV); розміщення CV на сайтах з працевлаштування та в друкованих виданнях; напямок резюме в провідні кадрові агентства і компанії, які розмістили оголошення про відповідні вакансії; створення індивідуального плану дій, метою якого є якісне працевлаштування; навчання навичкам самостійного пошуку роботи і мистецтва самопрезентації.

У разі групового аутплейсменту первинне завдання консультанта полягає в тому, що б адаптувати розроблену програму під кожного співробітника окремо, щоб вона була максимально ефективною і дієвою. За допомогою ряду інструментів, таких як структуроване інтерв'ю, тестування, оціночні анкети аутплейсер прагнути отримати повну інформацію про професійний досвід, сильні сторони, які є значущими навичках, майбутні потреби і плани кандидата.

В Україні використання аутплейсменту малопоширене. Найчастіше вітчизняні консалтингові агентства, що займаються аутплейсментом, пропонують звільненним фахівцям спеціальні навчальні програми, які спрямовані на розвиток навичок правильного пошуку роботи. Рідше агентства самі шукають нову роботу для працівників, що підлягають скороченню в компаніях своїх клієнтів. Деякі компанії включають у програму аутплейсменту перенавчання фахівців, хоча це може суттєво підвищити вартість послуги [4].

Зазвичай, вартість послуг сягає місячному окладу працівника та залежить від посади, компетенції, кваліфікації тощо.

"Отже, за вартістю послуг, можна виділити декілька видів аутплейсменту персоналу:

— за 3 тис. грн до пакету послуг входить лише бесіда з психологом для зняття стресу та орієнтування працівника в процесі пошуку роботи;

— за 5—7 тис. грн працівник отримає консультації з відповідними спеціалістами стосовно перспектив, тенденцій та сучасних вимог на ринку праці, здійснюється підготовка до майбутніх співбесід та відбувається супровід працівника протягом всього періоду процесу скорочення;

— за 12 тис. грн кадрові агентства гарантують працевлаштування працівника, однак, коштовний аутплейсмент застосовують зазвичай для менеджменту та особливо важливих працівників підприємства;

— для топ та senior менеджерів вартість аутплейсменту в середньому, становитиме 15% річного фонду заробітної плати; для lower та middle менеджменту вартість аутплейсменту обійдеться підприємству у 10% їх річного фонду оплати праці" [3].

Тривалість процесу аутплейсменту сягає зазвичай до 6 місяців.

Особливістю застосування аутплейсменту в Україні є те, що його застосовують зазвичай для керівництва вищої ланки і на підприємствах компанії, які мають іноземні інвестиції.

Отже, для співробітника, якого звільняють, аутплейсмент — це важлива підтримка, а для компаній, що розстаються з ключовими працівниками і керівниками —

це кращий спосіб підтримки своєї репутації, адже компанія показує, що цінує своїх співробітників, незважаючи на вимушені вивільнення.

Для більш детального аналізу проаналізуємо безробітне населення за способами пошуку роботи в I півріччі 2020 року (табл. 2).

Таким чином, найбільшу питому вагу із зазначених способів пошуків роботи мають особисті зв'язки (32,7%). Досить значною є питома вага безробітних, які звертаються до Державної служби зайнятості (30,9%). Це вказує на велику ступінь довіри до цієї державної установи, а відсоток тих безробітних, що зверталися безпосередньо до свого минулого роботодавця або до приватної компанії з працевлаштування, що на пряму відноситься до процесу аутплейсменту персоналу, вкрай малий (5,9 % та 0,9 % відповідно).

Також важливим є те, що таке відношення до даних способів пошуку роботи ускладнює діяльність агентств, що займаються аутплейсментом, адже недовіра до них знижує попит на їх послуги та, відповідно, їх прибуток.

Процес вивільнення персоналу на пряму пов'язаний з підвищенням рівня безробіття в Україні та коронакризою. Рівень безробіття населення (за методологією МОП) віком 15—70 років у цілому по Україні, порівняно з I півріччям 2019 р., збільшився на 0,2% та становив 9,6 % економічно активного населення зазначеного віку [6].

Для більш ґрунтового аналізу проведемо оцінку впливу факторів на вивільнення персоналу.

На першому місці — економічні причини. Під економічними причинами слід розуміти скорочення персоналу з причини ліквідації, реорганізації чи банкрутства компанії без працевлаштування на інше місце роботи.

На другому місці — незадоволеність рівнем заробітної плати. Неконкурентоспроможний та низький рівень заробітної плати, неефективна структура оплати праці, нестабільний заробіток, недієва система мотивації — все це веде до збільшення плинності кадрів.

На третьому місці — несприятливі умови праці. Приміщення, які не відповідають санітарним і гігієнічним нормам, неякісне обладнання невідповідні кліматичні умови — тільки частина із прикладів, що викликають незадоволеність робочим місцем.

На четвертому місці — відсутність професійного та кар'єрного розвитку, цікавого навчання. З одного боку, роботодавці цінують амбітність співробітників. Однак, з іншого боку, вона може стати причиною вивільнення, якщо працівники не бачать можливості кар'єрного росту в межах даної компанії.

Таблиця 2. Безробітне населення за способами пошуку роботи в I півріччі 2020 р.

Показники	Чисельність
Безробітне населення у віці 15–70 років, усього, тис. осіб	1709,7
з них особи, які шукали роботу, намагалися організувати власну справу, тис. Осіб	1689,8
у тому числі за способами пошуку роботи, у відсотках до підсумку:	
через ЗМІ	14,0
через Інтернет	14,9
особисті зв'язки	32,7
зверталися безпосередньо до адміністрації (роботодавця)	5,9
зверталися до державної служби зайнятості	30,9
зверталися до приватної фірми з працевлаштування	0,9
Інше	0,7

На п'ятому місці — особисті причини. Переїзд на нове місце проживання, вступ до навчального закладу — все це може стати причиною для вивільнення працівника.

Метою діяльності рекрутингових агентств є надання платних послуг з підбору персоналу на замовлення підприємства-роботодавця. До завдань рекрутера входить пошук та відбір кандидатів на вакантні посади. Рекрутингові агентства націлені на відповідність інтересам підприємств-замовників, тобто на залучення кваліфікованих співробітників.

Для успіху діяльності рекрутингового агентства визначальне значення має наявність кваліфікованих штатних співробітників.

"В Україні станом на 2020 р. зареєстровано 859 агентств. Так, послугами з пошуку і підбору персоналу користуються понад 15% активно діючих компаній на території України" [5].

Дослідницьким центром порталу "ХедХантер" було складено рейтинг рекрутингових агентств, яким надають перевагу компанії, які діють на ринку України (рис. 1).

Під час розрахунку рейтингу рекрутингових агентств України враховувалося число згадок про агентство та середній бал задоволеності якістю послуг. Найкращими та найбільш згадуваними були 37 кадрових і рекрутингових компаній. За даними таблиці 1 спостерігаємо, що у трійку лідерів увійшли рекрутингові агентства "Adecco", "Hudson Ukraine", "Ancor". Як свідчать дані, швидше за всіх знаходять роботу ІТ-фахівці, фармацевти, лікарі та представники мас-медіа сфери. Дов-

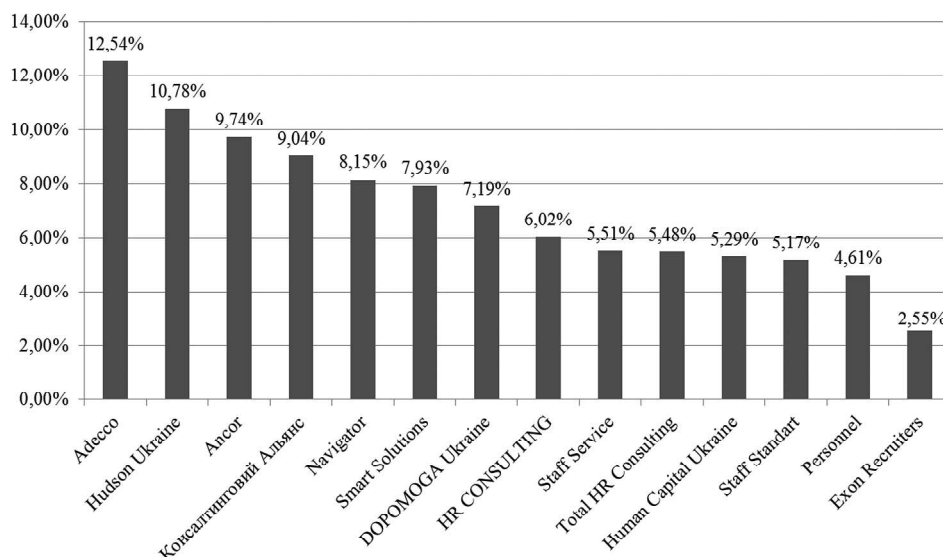


Рис. 1. Кращі агентства, що займаються аутплейсментом в Україні

ше часу може знадобитися для підбору працівників банківської та юридичної сфер. Суттєві зміни на ринку праці пов'язані із:

По-перше, скороченням бюджету на виплату заробітних плат, спричинених пандемією Covid-19.

По-друге, за умов інфляції та зростання цін потенційні наймані працівники не завжди погоджуються на будь-яку запропоновану зарплату і намагаються "продати" себе дорожче.

Тенденції 2020 р. свідчать про зменшення кількості рекрутингових агентств та зниження ціни на їхні послуги, а також розширення географії послуг. Так, компанія ТОВ "ХадсонГлобалРесорсез" працює на ринках України, Молдови, Грузії, що дає їй можливість залучення більшої кількості клієнтів.

Перспективним напрямком рекрутингу є прелімінарінг, тобто залучення студентства. Так, певні вузи, розуміючи зростаючу потребу у фахівцях з HR, залишили освітні програми "Управління персоналом та економіка праці", де їх підготовка здійснюється за спеціальністю 051 "Економіка", галузь знань 05 "Соціальні та поведінкові науки". До прикладу, економічний факультет Чернівецького національного університету імені Ю. Федьковича.

Отож, зростання ефективності підбору кадрів вимагає застосування сучасних методик і способів організації роботи рекрутингових агентств:

1. Вакансії компаній необхідно розділити на дві групи: перша група — вакансії компанія закриває самостійно, а друга — за допомогою рекрутингових агентств.

2. Кожна вакансія має містити якісний опис або змістовну професіограму. Це в свою чергу пришвидшить часовий лаг на її закриття.

3. Слід детально опрацювати заявки на послуги рекрутингових агентств.

4. Проведення моніторингу роботи рекрутингового агентства і забезпечення зворотного зв'язку із ним.

5. Професійні співбесіди із кандидатами на вакансії.

6. Компанії-замовнику не слід без підстав затягувати час під час прийняття рішень щодо кандидатів.

Отож, функція рекрутингу має бути інтегрована до наявної системи управління персоналом та може передаватися для виконання кадровим агенціям. Ефективне застосування рекрутингу забезпечує стабілізацію на ринку праці, досягнення стратегічних цілей компаній, підвищенню мобільності та конкурентоспроможності працівників. Якщо вимоги до професіоналізму кандидатів є важливішими, ніж вартість рекрутингу та час закриття вакансії, компанії слід застосувати технології прямого пошуку, персоналізованого рекрутингу чи хедхантингу, в інших випадках більш прийнятними є скринінг (підбір кандидатів на основі формальних ознак), класичний чи точковий рекрутинг (пошук талантів у конкретних сферах). Отже, проведений аналіз підтверджує необхідність у фахівцях з організації управління людськими ресурсами, HR-менеджерів, HR-аналітиків та спеціалістів з управління талантами.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

З урахуванням аналізу теорії і практики організації аутплейсменту пропонуємо для всіх компаній, організацій чи установ незалежно від форми власності розбити наступні етапи Програми з аутплейсменту:

Перший — "Підготовчий" етап. Основною метою даного етапу є визначення обсягів скорочення / вивільнення / екстеріоризації персоналу в конкретному підрозділі, прийняття рішення про реалізацію додаткових процедур супроводу і підтримки персоналу.

Другий — "Інформаційний" етап спрямований на створення максимально відкритої атмосфери, виявлення можливих прогалин в процесі передачі функціоналу та надання каналу зворотного зв'язку.

Третій етап — "Реалізація". Метою даного етапу є сприяння в працевлаштуванні співробітників, які підпадають під скорочення або надання додаткових гарантій і компенсацій, які дозволяють працівникові реалізувати власний потенціал в організації або за її межами.

Четвертий етап — "Завершення", реалізується з метою оцінки ефективності проведених заходів на кожному з етапів.

Якщо оцінити ефективність аутплейсменту, то слід підкреслити, що він проводиться по відношенню до співробітників, які потрапили в стресову ситуацію, кожен з них може сприйняти кардинальні зміни в трудовому житті зовсім по-різному, незалежно від умов. Тому аутплейсмент це не панацея. Збереження мотивації працювати, приносити користь собі, компанії і суспільству залежить в першу чергу від самого співробітника, від його настрою і віри у власні сили.

Література:

1. Водянка Л.Д., Крисанов Д.Ф. Стратегії нарощування інноваційного потенціалу підприємствами харчової промисловості. Економіка і прогнозування. 2015. № 1. С. 89—104.

2. Водянка Л.Д., Скуляк В. М., Сторцун К. М., Чуса Г. І. Трансформація трудового законодавства України в умовах коронакризи. Економіка та держава. 2021. № 6. С. 78—81.

3. Зайцева О.О. Передумови впровадження аутплейсменту персоналу. Управління розвитком. 2014. № 11. С. 6—8.

4. Лобза А.В., Каширіна А.П. Шляхи подолання проблем виведення персоналу зі штату організації. Молодий вчений. 2016. № 12. С. 785—788.

5. Лопатинський Ю. М., Водянка Л.Д., І.Г. Шелюжак. Аутплейсмент персоналу як необхідний елемент кадрової політики. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Одеса: ОНЕУ, 2021. № 1—2 (278—279). С. 108—114.

6. 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.

7. Ткач О.А. Аутплейсмент — сучасний спосіб звільнення персоналу. Ефективна економіка: електронний журнал. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3936> (дата звернення: 02.07.2022).

References:

1. Vodianka, L.D. and Krysanov, D.F. (2015), "Strategies for building innovation potential of food industry enterprises", *Ekonomika i prohnozuvannia*, vol. 1, pp. 89—104.

2. Vodianka, L.D. Skuliak, V.M. Stortsun, K.M. and Chusa, H.I. (2021), "Transformation of labor legislation of Ukraine in the conditions of corona crisis", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 6, pp. 78—81.

3. Zaitseva, O.O. (2014), "Prerequisites for the introduction of staff outplacement", *Upravlinnya rozvytkom*, vol. 11, pp. 6—8.

4. Lobza, A.V. and Kashirina, A.P. (2016), "Ways to overcome the problems of removing staff from the staff of the organization", *Molodyy vchenyy*, vol. 12, pp. 785—788.

5. Lopatynskyi, Yu.M. Vodianka, L.D. and Sheliuzhak, I.H. (2021), "Personnel Outplacing as a Necessary Element of Personnel Policy", *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 1—2, pp. 108—114.

6. Pidhirna, V. Vodianka, L. and Lavruk, I. (2019), "Unemployment in Ukraine: actual problems and solutions", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 5, pp. 68—71.

7. Tkach, O.A. (2014), "Outplacement is a modern way of laying off staff". *Efektivna ekonomika*, vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3936> (Accessed 2 July 2022).

Стаття надійшла до редакції 12.07.2022 р.