

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 8.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.81>**

**УДК 331.108.4:005.336.3:316.774**

*О. Б. Стефанишин,*

*к. е. н., доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,*

*Львівський інститут*

*ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1857-4569>*

*В. К. Міга,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,*

*Львівський інститут*

*ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-2143-2078>*

*Г. В. Федюшин,*

*ст. викладач кафедри менеджменту, економіки та туризму,*

*Львівський інститут*

*ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-00068625-8433>*

**СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ HR: РОЛЬ АУТПЛЕЙСМЕНТУ У КОМУНІКАЦІЙНІЙ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ**

*O. Stefanyshyn,*

*PhD in Economics, A*

*Associate Professor of the Department of Management, Economics and Tourism,  
Lviv Institute, Interregional Academy of Personnel Management*

*V. Miga,*

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Management, Economics and Tourism,  
Lviv Institute, Interregional Academy of Personnel Management*

*G. Fedyshyn,*

*Senior Lecturer of the Department of Management, Economics and Tourism,  
Lviv Institute, Interregional Academy of Personnel Management*

## **SOCIAL RESPONSIBILITY THROUGH THE LENS OF HR: THE ROLE OF OUTPLACEMENT IN BUSINESS COMMUNICATION STRATEGY**

*У статті досліджено аутплейсмент як інструмент соціально відповідального HR-менеджменту, що має потенціал формувати етичні підходи до вивільнення персоналу в умовах кризових трансформацій. Особливу увагу приділено аналізу ролі аутплейсменту в комунікаційній стратегії бізнесу, зокрема у сільському господарстві, де збереження репутації роботодавця та підтримка працівників набувають особливої ваги. На основі дослідження практик українських та міжнародних компаній розкрито зміст, переваги та обмеження впровадження аутплейсменту. Показано, що аутплейсмент сприяє зменшенню соціальної напруги, підтримці мотивації персоналу, формуванню позитивного іміджу та підвищенню рівня корпоративної відповідальності. Автори обґрунтовують необхідність поширення цієї технології в Україні, зокрема через розбудову законодавчої бази, зниження вартості послуг та активне залучення HR-провайдерів. Практична значущість полягає у висвітленні можливостей*

аутплейсменту для удосконалення мотиваційного менеджменту та забезпечення сталого функціонування бізнесу в періоди змін.

*This article examines outplacement as a tool of socially responsible HR management with the prospect of strengthening ethical approaches in labor force reduction amid crisis-driven transformations. Special attention is dedicated to the role of outplacement in business communication strategies, particularly in agriculture, where an employer's reputation and employee support are critical. The article explores the diverse advantages, intricate subject matter, and practical limitations that arise from a thorough analysis of corporate practices in Ukraine and across the globe. The study demonstrates the help of outplacement in reducing social tension, maintaining employee motivation, building a positive corporate image, and enhancing corporate responsibility. The article provides reasoning for the wider adoption of this approach in Ukraine through legislative development, cost reduction, active implication of HR service providers, and highlights the need for cautious management of humane layoffs. It also emphasises the challenges associated with downsizing, for instance, reputational, financial, and personal safety risks.*

*The article explores the prospects for development within the Ukrainian labor market, highlighting the critical need for strong legal frameworks, a diverse range of service providers, and wider adoption of ethical business practices, which are essential elements for facilitating smooth and effective transitions in the workforce. Outplacement is represented as a comprehensive strategic asset in HR policy, ensuring organizational stability during transitions, and not as a supportive method of layoffs. By aligning credible, ethical discharge with proactive communication, the article outlines a vision for the implementation of outplacement into evolving labor practices of Ukraine to foster sustainability, fairness, and social harmony in corporate restructuring efforts.*

*The topic gains even more importance in light of the complex geopolitical, economic, and social transformations Ukraine is experiencing. It addresses not*

*only HR management but also deeper values of responsibility, dignity, and empathy in employer-employee relationships.*

*As global trends shift toward more sustainable and human-centered management, this research becomes particularly timely and relevant for both academic discussion and practical implementation.*

**Ключові слова:** *аутплейсмент, соціальна відповідальність бізнесу, HR-менеджмент, комунікаційна стратегія, підтримка працівників, збереження лояльності, етичне звільнення.*

**Keywords:** *outplacement, corporate social responsibility, HR management, communication strategy, employee support, loyalty retention, ethical dismissal.*

**Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** У сучасних реаліях України спостерігається значне ускладнення управлінських процесів, яке зумовлене впливом багатьох кризових факторів. Зокрема, наслідки пандемії COVID-19, повномасштабна війна росії проти України, глобальна економічна нестабільність, а також структурна трансформація ринку спричиняють необхідність гнучкого реагування з боку керівництва підприємств на існуючі виклики. Одним із найболючіших напрямів є управління персоналом, особливо в умовах вимушеного скорочення. Це вимагає від роботодавців не лише дотримання законодавства, а й пошуку соціально відповідальних, етичних та комунікаційно вивірених рішень, що здатні зберегти довіру працівників, партнерів та громадськості.

Саме на тлі воєнних, соціальних та економічних потрясінь дана тема потребує всебічного осмислення, з урахуванням нових викликів та стратегічних завдань підприємств у сфері лідерства, комунікацій і відповідального управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У цьому контексті особливого значення набуває аутплейсмент, який серед науковців

розглядається як технологія [1]; інструмент [2] – в системі мотивації; метод антикризового управління персоналом [3] і навіть підприємством [4], стратегічний інструмент HR-управління [5], у вужчому плані здатного забезпечити цивілізований підхід до звільнення персоналу у ширшому – цілісна технологія переходу в кар'єрі.

Серед спеціалізованих компаній, що надають послугу аутплейсменту підходи до розуміння суті аутплейсменту теж незначно різняться. Для прикладу, як інструмент HR-управління розглядає аутплейсмент компанія Rost Group [6]. Як системну технологію, але аж ніяк не поодинокі послуги, яка реалізується через практичні програми, що включають серії тренінгів, оцінки, консультації – розуміє аутплейсмент компанія Skill, Will & Partners (SWP) [7]. На перетині HR-менеджменту, психології та консалтингу розуміє аутплейсмент компанія Ukr Seven і розглядає його як комплексний сервіс допомоги, що складається з різних фаз: психологічна підтримка - оцінка - оформлення резюме - підготовка до співбесід - моніторинг пошуку роботи [8].

**Формулювання цілей статті.** Сама ідея дослідження питання аутплейсменту з'явилась в авторів під час досліджень, що стосуються управління персоналом, сучасних HR-рішень, що поглибились в сторону грамотної комунікації при звільненні, етичної поведінки, емпатійного лідерства, соціально-відповідального бізнесу. Аналіз друкованих та електронних джерел [1-16], що охоплюють дані питання, дозволив з'ясувати, що в системі управління людськими ресурсами, в умовах глобалізації та інтеграції різних економічних і соціальних процесів, аутплейсмент стає (тобто починає ставати) важливою складовою для українського ринку праці. Аналіз показує, що багато міжнародних компаній, приймаючи рішення про звільнення працівника, не тільки здійснюють процес його звільнення, але й надають йому психологічну та матеріальну підтримку, щоб полегшити цей перехід і допомогти адаптуватися до нових умов [5]. В Україні ж аутплейсмент досі не набув широкого поширення, оскільки багато керівників

підприємств сприймають його як тимчасову проблему, і пов'язують з моментом звільнення працівника, вважаючи, що звільнення працівника аж ніяк не має потребувати додаткових фінансових затрат чи моральної участі з боку роботодавця. Вони зазвичай не бачать потреби в додаткових витратах на допомогу працівнику після звільнення, супроводі. Крім того роботодавці точно не вважає за потрібне дбати наперед, ще перед звільненням, про «толерантне звільнення», що передбачає додаткові заходи, можливо донавчання, перекваліфікація, знайомство з вакансіями на ринку праці, надання психологічної підтримки, консультування і т.д. Крім того, багато українських компаній не знайомі з цією практикою, вважають, що вона активно застосовується лише в інших країнах, де є попит на такі послуги. У зв'язку з вищезначеними передумовами розвитку, актуальністю та проблематикою аутплейсменту, визначимо, що метою даного дослідження є дослідити роль аутплейсменту як інструменту соціально відповідального HR-управління в Україні, проаналізувати сучасний стан його впровадження та роль у формуванні комунікаційної стратегії бізнесу, спрямованої на підтримку вивільнених працівників і збереження позитивного іміджу компанії в умовах кризових викликів, довіри серед персоналу та партнерів, а також визначити перспективи розвитку цієї технології на вітчизняному ринку праці.

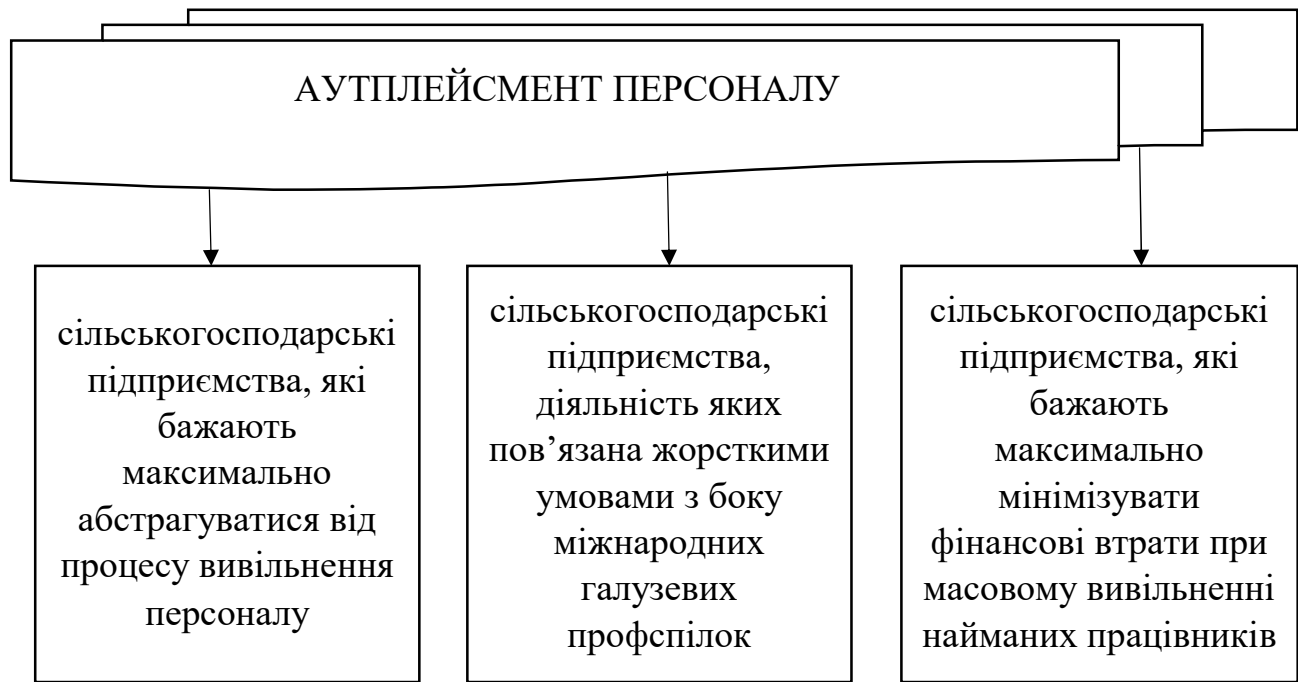
***Виклад основного матеріалу дослідження.*** На перший погляд, скорочення числа працівників у сільському господарстві може здаватися звичним методом коригування чисельності персоналу на підприємстві. Однак навіть у складні періоди звільнення працівників не повинно бути бездумним кроком для свідомого керівника, адже важливо зберегти репутацію компанії та забезпечити цивілізоване розставання з найманими працівниками. Так, у період 2013-2015 років, коли була застійна криза, також в період карантину, зараз під час повномасштабної війни – керівники підприємств різних форм власності та галузей стикалися з необхідністю приймати важливі, часом непрості, рішення щодо персоналу. У зв'язку з цим, для правильного та

цивілізованого розриву трудових відносин, застосування технології аутплейсменту може стати важливим інструментом, який дозволить сільськогосподарським підприємствам зберегти хорошу репутацію як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях. Згідно з нашими дослідженнями, 95% керівників сільськогосподарських підприємств не мають практичного досвіду в використанні аутплейсменту.

Технологія аутплейсменту в сільському господарстві є комплексом заходів, спрямованих на зменшення ризиків, що можуть виникнути при скороченні різних категорій працівників. Поставимо питання: які саме ризики можуть бути пов'язані з вивільненням персоналу? Хоча існують різні підходи до класифікації таких ризиків, на наш погляд, найбільш актуальними є репутаційні, фінансові та ризики для особистої безпеки працівників у сучасному, швидко змінюваному зовнішньому середовищі. Водночас ймовірність виникнення тих чи інших ризиків залежить від конкретної ситуації.

Особливо важливо чітко визначити доцільність застосування аутплейсменту для певної аудиторії. Звичайно, для малих і середніх сільськогосподарських підприємств це може бути практично неможливим через високу вартість цієї послуги, яка не під силу більшості організацій, що проводять скорочення. Тому цю технологію зазвичай застосовуватимуть великі підприємства або ті, що працюють за умовами, контрольованими міжнародними галузевими профспілками. Крім того, аутплейсмент буде корисний для підприємств, де керівники прагнуть максимально віддалитись від процесу вивільнення персоналу, одночасно знижуючи фінансові витрати при масових звільненнях (рис.1).

Не слід забувати, що аутплейсмен – це ще послуга спеціалізованої компанії. Наприклад, компанія Right Management – це міжнародна фірма з управління талантами, яка є дочірньою компанією Manpower Group (США).



**Рис 1. Сіськогосподарські підприємства, що зацікавлені у застосуванні аутплейсменту**

Має глобальне охоплення, включаючи офіси у Європі, Америці та Азії. Основна спеціалізація: аутплейсмент, розвиток лідерства, управління кар'єрою, HR-консалтинг [5]. Компанія Right Management розглядає аутплейсмент як стратегічний інструмент HR-управління, зокрема для підтримки репутації роботодавця, зниження ризиків у період звільнень і покращення досвіду працівників. Це не лише послуга, а цілісна технологія переходу в кар'єрі, яка включає коучинг, кар'єрне консультування, цифрові платформи і аналітику.

Серед українських компаній послуга аутплейсменту все впевненіше займає свою місце (нішу) в послугах спеціалізованих компаній. Наприклад, компанія Skill, Will & Partners (SWP) – орієнтована на підтримку того, хто втрачає роботу, та збереження репутації компанії. Надає повну програму аутплейсменту, яка включає: знайомчу консультацію, тренінги пошуку роботи, центр оцінки, створення «карти пошуку», адаптацію резюме і LinkedIn-профілю, практику співбесід та моніторинг розсилки [7].

Rost Group «за програмою аутплейсменту допомагає пом'якшити болісний процес звільнення співробітників, зробити його екологічним для всіх, проявити турботу і показати лояльність до своїх колишніх співробітників, при цьому зберігаючи свою репутацію» [6]. Тобто, компанія пропонує «м'яке звільнення» за допомогою аутплейсменту: кар'єрне консультування, план пошуку, написання резюме, підготовка до інтерв'ю, рекомендації до HR-спільнот. Така програма орієнтована на пом'якшення процесу скорочення, запобігання конфліктам і збереження бренду роботодавця [6].

Компанія Ukr Seven головна місія якої - захист бренду надійного роботодавця навіть в кризові моменти, пропонує планування програми дій у рамках звільнення співробітників: психологічну підтримку, кар'єрні консультації, допомогу у складанні резюме, підготовку до співбесід [8].

Компанія Smart Solutions яка є провідним HR-провайдером в Україні, позиціонує аутплейсмент як HR-консалтинг для скорочених співробітників. Серед переваг аутплейсменту для роботодавців називає: зниження витрат (мінімізація судових позовів), утримання корпоративної таємниці, збереження лояльності й іміджу компанії [9].

Компанія Doromoga Ukraine пропонує комплексну підтримку, що включає психологічний супровід, формування профілю, створення резюме й LinkedIn-сторінки, інтерв'ю – усе аж до моменту отримання нової пропозиції. Програма націлена на підтримку колишніх працівників і підвищення позитивного сприйняття бренду роботодавця [10].

Таким чином, вважаємо, що аутплейсмент не лише соціально відповідальний інструмент підтримки працівників при звільненні але й важлива складова комунікаційної стратегії компанії, що допомагає зберегти довіру як зовнішніх, так і внутрішніх аудиторій – і вивільнених працівників, і тих, хто залишається, і партнерів, і громадськості.

Важливо, що через аутплейсмент компанія демонструє відкритість, турботу і підтримку, що позитивно впливає на корпоративний імідж,

мотивацію працівників і мінімізує ризики конфліктів та негативних комунікацій.

Вагомим для бізнесу аспектом є визначення ціни на послугу аутплейсменту персоналу. Не можна забувати, що високоякісна послуга не може бути дешевою. Якщо провайдер пропонує ціни значно нижчі за ринкові, це має викликати сумніви. Жодна з українських компаній, що надають аутплейсмент-послуги, офіційно не публікує прайси на своїх сайтах. Зазвичай вартість обговорюється у форматі індивідуального комерційного запиту: залежить від масштабу, рівня співробітника, тривалості підтримки, включених елементів (психологічна підтримка, тренінги, коучинг тощо).

Для орієнтиру можна спиратись на світові розцінки для аутплейсменту. «Вартість цифрового аутплейсменту варіюється від 400 до більш ніж 10 000 доларів США на людину в залежності від включених послуг та якості програми. Групові послуги зазвичай коштують від 400 до 5 000 доларів США на людину. Базові пакети з оновленнями резюме та повідомленнями про вакансії коштують дешевше, тоді як комплексні програми з індивідуальними консультаціями та спеціалізованими кар'єрними коучами коштують дорожче. Наприклад, одна програма цифрового аутплейсменту коштує 540 доларів» – це стосується базових програм [11]. Проте, програми середнього рівня (individual + coaching) будуть значно дорожчими до 2 000–5 000 \$ за особу, а Executive-програми (для керівників, топ-менеджерів) від 2 500 до 10 000+ \$ за особу [11; 12].

Ціна на послугу аутплейсменту може бути визначена як для окремих працівників, так і для великих груп або всього колективу, в залежності від того, чи йдеться про індивідуальний чи масовий аутплейсмент. У разі індивідуального підходу вартість встановлюється для кожного працівника окремо, тоді як для групових звільнень може бути запропонована фіксована ціна на весь колектив, що оптимізує витрати при великій кількості співробітників. У деяких випадках, коли йдеться про масове звільнення,

підприємства можуть скористатися знижками, що дозволяють значно зменшити вартість кожної окремої послуги для працівників.

Часто підприємства застосовують технологію аутплейсменту не для всіх працівників, що підлягають звільненню, а лише для окремих категорій персоналу. Ідеальним варіантом, безумовно, є можливість участі в програмі для всіх вивільнених працівників. Однак навіть у такому випадку існують можливості для зниження витрат на реалізацію проекту. Наприклад, програма може передбачати індивідуальні консультації для всіх працівників, що звільняються. У такому разі можна встановити обов'язковість проходження консультацій для 100% працівників, або ж надати їм можливість самостійно вирішити, брати участь у цих консультаціях чи ні. Зазвичай, якщо працівники мають право на самостійний вибір, лише 40–70% з них скористаються цією можливістю. Важливо також врахувати, що найсильніше невдоволення серед персоналу викликає відсутність можливості взяти участь у програмі аутплейсменту. Якщо ж така можливість буде надана усім працівникам, рівень негативу серед них зменшиться. Одним із основних завдань програми аутплейсменту є зниження рівня незадоволення та «каналізація агресивних настроїв» серед звільнених працівників. Тому, на нашу думку, сьогодні найбільш доцільно застосовувати технології аутплейсменту, здійснювані професіоналами, особливо в разі масштабних скорочень, де значна кількість працівників вивільняється на великих сільськогосподарських підприємствах, що мають складну структуру персоналу і специфічні умови роботи.

Слід врахувати, що на етапі активного впровадження цифрових технологій, настане необхідність реформи соціальної політики та формування конкурентного середовища на ринку праці в бік соціально-відповідального ведення бізнесу. У найближчі роки інтеграція новітніх технологій і автоматизація виробництва призведе до значного скорочення частини персоналу, який не відповідає вимогам сучасного ринку праці. У разі масштабних скорочень працівників важливо мінімізувати негативні наслідки

для підприємства, що можуть виникнути внаслідок вимушених звільнень. Серед таких наслідків – витік конфіденційної інформації, поширення негативного іміджу роботодавця, а також можливі юридичні проблеми, якщо звільнені працівники звернуться до суду. Крім того, звільнена особа часто переживає психологічні труднощі: відчуває невпевненість у собі, втрачає почуття соціальної значущості і може відчувати, що її обрали несправедливо. Це може призвести до серйозних психологічних розладів, таких як депресія, стрес, безсоння, дратівливість, апатія або загострення хронічних захворювань. Як саме людина сприймає неминучість звільнення, залежить від низки факторів, зокрема, віку, статі, стажу роботи та індивідуальних особливостей сприйняття ситуації.

Для зміцнення соціального діалогу роботодавцю доцільно використовувати технології аутплейсменту. Працівникам, яких планується скоротити, необхідна практична підтримка в пошуку нового місця роботи, підготовка до співбесід, інформація про стан ринку праці та реалістична оцінка їхніх шансів на працевлаштування. Процес аутплейсменту повинен розпочинатися з консультацій підприємства з кадровими агентствами, які спеціалізуються не лише на підборі персоналу, а й на консалтингових послугах. Відповідно до потреб підприємства, агентство може організувати публікацію резюме співробітників на спеціалізованих вебсайтах, розміщення оголошень у ЗМІ та інші варіанти. Пакет послуг може включати професійне тестування працівників, створення індивідуальних планів працевлаштування, репетиційні співбесіди та інші послуги.

Важливими складовими пакету є консультації з психологом, оцінка професійних знань і навичок, розробка індивідуальних планів з пошуку роботи, підтримка онлайн-консультацій, складання професійних резюме. Використання аутплейсменту дозволяє підтримувати позитивний імідж компанії в період скорочення персоналу. Зазвичай програма аутплейсменту триває від трьох до чотирьох місяців, хоча в окремих випадках може тривати

до року. За даними міжнародного досвіду, завдяки такій програмі до 70-80% скорочених працівників знаходять нову роботу.

***Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.*** Аутплейсмент приносить підприємствам достатньо багато переваг:

- 1) надання допомоги працівникам у пошуку нової роботи зменшує ймовірність судових позовів з їхнього боку;
- 2) сприяє формуванню лояльності серед працівників, які залишаються в компанії;
- 3) підтримує позитивний імідж серед бізнес-партнерів.

Таким чином, аутплейсмент у вузькому розумінні – це інноваційний підхід до процесу звільнення працівників, що спрямований на зменшення стресу, мінімізацію конфліктів, зниження опору персоналу до змін і підвищення репутації роботодавця. У ширшому розумінні – це елемент системи управління кар'єрою, що передбачає підтримку працівників на різних етапах професійного шляху, зокрема в періоди змін або скорочень. У розвинених країнах таку підтримку надають кваліфіковані фахівці з досвідом у галузі права, психології, конфліктології та з актуальними знаннями ринку праці. Їхня ключова мета – зробити процес звільнення для працівника максимально конструктивним, знизити рівень стресу та полегшити перехід до нового місця роботи.

Для працівника, якого звільняють, аутплейсмент є необхідною підтримкою, а для роботодавців, що припиняють трудові відносини з працівниками – це інструмент збереження репутації. Такий підхід демонструє, що підприємство продовжує цінувати своїх співробітників, навіть у разі вимушених звільнень.

Хоча практика застосування аутплейсменту в Україні наразі знаходиться на етапі розвитку, в майбутньому ця процедура стане більш поширеною. Відносини роботодавця з працівниками, як поточними, так і

колишніми, є важливим фактором для ефективного управління і стабільного функціонування компанії.

До основних напрямів удосконалення системи аутплейсменту в Україні слід віднести: створення належної законодавчої бази, що регулюватиме цей процес на вітчизняних підприємствах; розширення кількості агентств, які надаватимуть послуги аутплейсменту; залучення більшої кількості компаній, що використовуватимуть послуги кадрових і рекрутингових агентств для процесу вивільнення персоналу; а також зниження вартості аутплейсменту завдяки збільшенню попиту на ці послуги.

### Література

1. 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 доміанти розвитку* : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 жовт. 2019 р. Київ : КНЕУ, 2019. С. 255-257. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/712780fb-3fe5-4db0-9c1e-c2a1ad777a0c/content> (дата звернення: 20.07.2025).
2. Ткач О. А. Аутплейсмент – сучасний спосіб звільнення персоналу. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3936> (дата звернення: 20.07.2025).
3. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Сучасні методи антикризового управління персоналом на підприємстві. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків – м. Торунь, 3 – 4 берез. 2020 року. Харків : ФОП Панов А. М.. С. 179-181. URL: [http://kafacco.hneu.edu.ua/pdf\\_materials/Konf\\_2020.pdf](http://kafacco.hneu.edu.ua/pdf_materials/Konf_2020.pdf) (дата звернення: 20.07.2025).
4. Старинець О. Г. Сутність і класифікація методів антикризового управління підприємств. *Регіональна економіка та управління*. № 3 (16), серп. 2017. С. 87-92. URL:

<https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/710300.pdf?utm> (дата звернення: 20.07.2025).

5. Міжнародна компанія Right Management : офіційний сайт компанії. URL: <https://www.right.com> (дата звернення: 20.07.2025).

6. Rost Group : офіційний сайт компанії. URL: <https://rostoutsourcing.com/services/outplacement/?utm> (дата звернення: 20.07.2025).

7. Skill, Will & Partners (SWP) : офіційний сайт компанії. URL: <http://swpua.com/uk/autpleysment-poslugi/?utm> (дата звернення: 20.07.2025).

8. Ukr Seven: офіційний сайт компанії. URL: <https://ukrseven.com.ua/services/hr-poslugi/?utm> (дата звернення: 20.07.2025).

9. Smart Solutions : офіційний сайт компанії. URL: <https://smart-hr.com.ua/poslugi-autplejsmentu/?utm> (дата звернення: 20.07.2025).

10. Допомога Ukraine : офіційний сайт компанії. URL: <https://dopomoga.org.ua/klientam/?utm> (дата звернення: 20.07.2025).

11. Sherpact: офіційний сайт компанії. URL: <https://sherpact.com/digital-outplacement-tools/?utm> (дата звернення: 20.07.2025).

12. Medium: офіційний сайт компанії. Outplacement Services Procurement Intelligence Report, 2024–2030. URL: <https://medium.com/%40allancaroline1/outplacement-services-procurement-intelligence-report-2024-2030-33fb0b1b29ad> (дата звернення: 20.07.2025).

13. Зленко А. М. Аутплейсмент – мистецтво звільнення персоналу. *Економічний вісник університету*. Переяслав-Хмельниц. держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди. 2014. Вип. 22(1). С. 63-66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есву\\_2014\\_22%281%29\\_\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есву_2014_22%281%29__13) (дата звернення: 20.07.2025).

14. Зайцева О. О. Передумови впровадження аутплейсменту персоналу. *Управління розвитком*. 2014. № 11. С. 6-8.

15. Лаптев В. І. Використання аутплейсменту в контексті проблемно-орієнтованого менеджменту персоналу. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 24-25 березня. 2016 р. С. 209-211. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11843> (дата звернення: 20.07.2025).

16. Лопатинський Ю. М., Водянка Л. Д., Шелюжак І. Г. Аутплейсмент персоналу як необхідний елемент кадрової політики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Збірник наукових праць №1-2 (278-279), 2021. DOI:10.32680/2409-9260-2021-1-2-278-279-108-114 (дата звернення: 20.07.2025).

### References

1. Prokhorovs'ka, S. A. and Diakiv, O. P. (2019), "Outplacement as a socially-oriented technology of personnel management", *Zbirka dopovidej na Mizhnarodnij naukovo-praktychnij konferentsii* [Conference Proceedings of the International Economic Conference], National University of Economics, Kyiv, Ukraine, pp. 255-257, <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/712780fb-3fe5-4db0-9c1e-c2a1ad777a0c/content> (Accessed 20 July 2025).

2. Tkach, O. A. (2014), "Outplacement is a modern way of dismissing staff", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3936> (Accessed 20 July 2025).

3. Mishyna, S. V. and Mishyn, O. Yu. (2020), "Modern methods of anti-crisis personnel management at the enterprise", *Zbirka dopovidej na Mizhnarodnij naukovo-praktychnij konferentsii* [Collection of Reports of the International Scientific and Practical Conference], Kharkiv-Torun, pp. 179-181, available at: [http://kafacco.hneu.edu.ua/pdf\\_materials/Konf\\_2020.pdf](http://kafacco.hneu.edu.ua/pdf_materials/Konf_2020.pdf) (Accessed 20 July 2025).

4. Starynets', O. H. (2017), "The essence and classification of methods of anti-crisis management of enterprises", *Rehional'na ekonomika ta upravlinnia*, vol. 3 (16). pp. 87-92, available at:

<https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/710300.pdf?utm>  
(Accessed 20 July 2025).

5. The official site of International company Right Management (2025), “Outplacement Solutions“, available at: [https://www.right.com\\_](https://www.right.com_)(Accessed 20 July 2025).

6. The official site of company Rost Group (2025), available at: <https://rostoutsourcing.com/services/outplacement> (Accessed 20 July 2025).

7. The official site of company Skill, Will & Partners (SWP) (2025), “Outplacement services“, available at: <http://swpua.com/uk/autpleysment-poslugi/?utm> (Accessed 20 July 2025).

8. The official site of company Ukr Seven (2025), “HR services. Outplacement“, available at: <https://ukrseven.com.ua/services/hr-poslugi> (Accessed 20 July 2025).

9. The official site of company Smart Solutions (2025), “Outplacement services“, available at: <https://smart-hr.com.ua/poslugi-autplejsmentu/?utm> (Accessed 20 July 2025).

10. The official site of company Dopomoga Ukraine (2025), available at: <https://dopomoga.org.ua/klientam/?utm> (Accessed 20 July 2025).

11. The official site of company Sherpact (2025), “Digital Outplacement: AI for Career Transitions“, available at: <https://sherpact.com/digital-outplacement-tools/?utm> (Accessed 20 July 2025).

12. The official site of company Medium (2025), “Outplacement Services Procurement Intelligence Report, 2024–2030“, available at: <https://medium.com/%40allancaroline1/outplacement-services-procurement-intelligence-report-2024-2030-33fb0b1b29ad> (Accessed 20 July 2025).

13. Zlenko, A. M. (2014), “Outplacement – the art of dismissing personnel“, *Ekonomichnyj visnyk Pereiaslav-Khmel'nytskogo derzhavnogo pedagogichnogo unversytetu im. H. Skovorody*, vol. 22 (1), pp. 63-66, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2014\\_22%281%29\\_\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2014_22%281%29__13) (Accessed 20 July 2025).

14. Zajtseva, O. O. (2014), “Prerequisites for implementing personnel outplacement“, *Upravlinnia rozvytkom*, vol. 11. pp. 6-8.

15. Laptiev, V. I. (2016), “The use of outplacement in the context of problem-oriented personnel management“, *Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Materials of the International Scientific and Practical Conference], Kharkiv, Ukraine, pp. 209-211, available at: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11843> (Accessed 20 July 2025).

16. Lopatyns'kyj, Yu. M., Vodianka, L. D. and Sheliuzhak, I. H. (2021), “Outplacement of personnel as a necessary element of personnel policy“, *Naukovyj visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 1-2, pp. 278-279. DOI:10.32680/2409-9260-2021-1-2-278-279-108-114.

*Стаття надійшла до редакції 02.08.2025 р.*