

## **АУТПЛЕЙСМЕНТ – МИСТЕЦТВО ЗВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ**

**Зленко А.М.**

*У статті досліджено умови застосування програм аутплейсменту, визначено переваги та недоліки їх використання, проаналізовано процедуру працевлаштування звільнених працівників.*

*Предметом дослідження є аутплейсмент – працевлаштування звільнених.*

*Метою написання статті є розкриття змісту та необхідності застосування програм аутплейсменту при звільненні працівників і подальшому їх працевлаштуванні.*

*Результати роботи можуть знайти своє практичне застосування у роботі кадрових служб.*

*Звільнення працівника, мабуть, є одним з найнеприємніших моментів у роботі кадрової служби підприємства, незалежно від його причини. Багато підприємств у силу особливостей корпоративної культури та кадрової політики допомагають і підтримують своїх працівників після прийняття рішення про їх звільнення.*

*Аутплейсмент, або працевлаштування звільнених — подолання негативних наслідків звільнення і пов'язаних із цим неприємних переживань; активна підтримка осіб, що звільняються у підвищенні їх конкурентоспроможності на ринку праці і шансів на працевлаштування.*

*Сьогодні допомогу в працевлаштуванні персоналу, що вивільняється, пропонують і рекрутингові агентства. До стандартного пакету послуг входять консультація психолога, оцінка професійних знань та навичок працівника, аналіз ситуації на ринку праці, розробка індивідуальних планів пошуку роботи, консультаційна підтримка в режимі on-line, складання професійного резюме та його розсилання безпосередньо роботодавцям і провідним агентствам. Зауважимо, що йдеться саме про допомогу в працевлаштуванні, а не гарантоване працевлаштування.*

***Ключові слова:** аутплейсмент, персонал, кадрова політика, управління, звільнення, працевлаштування.*

## **АУТПЛЕЙСМЕНТ – ИСКУССТВО УВОЛЬНЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

**Зленко А.Н.**

*В статье исследованы условия применения программ аутплейсмента, определены преимущества и недостатки их использования, проанализирована процедура трудоустройства уволенных работников.*

*Предметом исследования является аутплейсмент – трудоустройство уволенных.*

*Целью написания статьи является раскрытие содержания и необходимости применения программ аутплейсмента при увольнении работников и последующем их трудоустройстве.*

*Результаты работы могут найти свое практическое применение в работе кадровых служб.*

*Увольнение работника, по-видимому, есть одним из самых неприятных моментов в работе кадровой службы предприятия, независимо от его причины. Многопредприятий в силу особенностей корпоративной культуры и кадровой политики помогают и поддерживают своих работников после принятия решения об их увольнении.*

Аутплейсмент, или трудоустройство увольняемых — преодоление негативных последствий увольнения и связанных с этим неприятных переживаний; активная поддержка лиц, которые увольняются в повышении их конкурентоспособности на рынке труда и шансов на трудоустройство.

Сегодня помощь в трудоустройстве персонала, который высвобождается, предлагают и рекрутинговые агентства. В стандартный пакет услуг входят консультация психолога, оценка профессиональных знаний и навыков работника, анализ ситуации на рынке труда, разработка индивидуальных планов поиска работы, консультационная поддержка, в режиме on-line, составление профессионального резюме и его рассылка, непосредственно работодателям и ведущим агентствам. Заметим, что речь идет именно о помощи в трудоустройстве, а не гарантированное трудоустройство.

**Ключевые слова:** аутплейсмент, персонал, кадровая политика, управление, увольнение, трудоустройство.

## OUTPLACEMENT IS AN ART OF LAYOFFS

Zlenko A.M.

*The article investigated the conditions of applying programs of outplacement, defined advantages and disadvantages of their usage and analyzed the procedure of employment of downsized workers.*

*The subject of the study is outplacement – employment of downsized.*

*The purpose of the article is to outline the content and the need of using programs of outplacement during layoff of employees and their further employment.*

*The results may find their practical application in the human resources.*

*Layoff of an employee is probably one of the most unpleasant moments in the work of the human resources of the company, regardless of its cause. A lot of companies because of the corporate culture and human resource policies help and support their employees after the decision on their downsizing.*

*Outplacement or employment of downsized is an overcome the negative effects of the layoff and feeling caused by it; an active support of people who were downsized in order to increase their competitiveness in the labor market and employment opportunities.*

*Nowadays recruiting agencies offer to find new jobs for members of staff that were laid off. The standard package of services includes a consulting of psychologist, an assessment of professional knowledge and skills of the employee, an analysis of the labor market, a development of individual plans of job searching and online consulting support, making a professional resume and sending it directly to the employers and leading agencies. Take into account that it is about only assistance in finding a job, but not guaranteed employment.*

**Keywords:** outplacement, staff, human resources, management, layoff, employment.

**Актуальність дослідження.** Аутплейсмент з'явився та почав розвиватися в Україні з появою на її ринку західного капіталу, а отже, західного менеджменту. Головною причиною, що спонукає роботодавців вдаватися до програм аутплейсменту, – є бажання уникнути стресових ситуацій при звільненні як для працівників, так і для самих себе. До того ж ця послуга обходиться компанії дешевше, ніж можливі виплати внаслідок виникнення конфліктних ситуацій. Для роботодавців аутплейсмент вигідний ще й тому, що їхні колишні працівники не переходять до прямих конкурентів: у більшості випадків при проведенні аутплейсменту з виконавцями послуги обумовлюють вимогу не працювати з звільнених працівників до конкурентів. Крім того, зберігши добрі стосунки з

фахівцями, що вивільняються, менеджмент роботодавця зберігає можливість надалі звертатися до них, скажімо, за консультаціями. Отже, аутплейсмент дозволяє уникнути додаткових витрат та негативної оцінки й одночасно сформувати позитивний образ в очах потенційних партнерів. В умовах сьогоднішньої програми є надзвичайно актуальними.

**Ступінь дослідження.** Теоретичні та практичні аспекти даної проблеми знайшли своє відображення в наукових розвідках Балабанової Л.В., Сардак О.В., Грицак Н., Семенюк А.С., Кібанова А.Я., Хміля Ф.І. та ін. Однак деякі аспекти пропонованої проблеми ще залишаються малодослідженими і потребують подальшого узагальнення і деталізації.

**Метою написання статті** є розкриття змісту та необхідності застосування програм аутплейсменту при звільненні працівників і подальшому їх працевлаштуванні.

**Виклад основного матеріалу.** Роботодавці використовують цей інструмент управління процесом вивільнення персоналу, як правило, у випадках масових скорочень, звільнення персоналу в результаті реструктуризації компанії або інших організаційних змін. Безпосереднім здійсненням різних заходів в рамках процедури аутплейсменту займаються найчастіше запрошені консультанти. Але може проводитися аутплейсмент і силами служби персоналу самої організації. Послуги аутплейсменту роботодавцям пропонують кадрові агентства, для яких аутплейсмент є одним з напрямів їх діяльності.

Стандартна програма аутплейсменту розрахована щонайбільше на рік, а найчастіше – на півроку. За цей період людина звикає до пошуку роботи, починає поводитися впевненіше, усвідомлює власну реальну вартість на ринку праці. Звичайно, якщо людина влаштовується на нову роботу до завершення програми, то програма автоматично припиняється.

Планування аутплейсменту здійснюється кадровою службою підприємства, яка висуває в рамках програми певні цілі й завдання. Слід зазначити, що будь-яке скорочення, як правило, негативно позначається на взаєминах у колективі. Виникає також безліч побічних реакцій, про які найчастіше керівництво компанії не замислювалося, наприклад, зниження продуктивності праці, пошук роботи тими працівниками, які не потрапили під скорочення, падіння рейтингу компанії-роботодавця серед кандидатів на певні посади. Тому на цьому етапі потрібно проаналізувати всі можливі наслідки, як прямі, так і непрямі, та спробувати нейтралізувати їх через здійснення аутплейсменту. Всі дії в рамках цієї програми повинні супроводжуватися відповідною політикою всередині компанії [6].

Аутплейсмент обходиться роботодавцю недешево. До того ж, він зовсім не є обов'язковим з точки зору трудового законодавства процедурою. Які вигоди дає аутплейсмент роботодавцю? Чи не краще вкласти кошти в подальший розвиток підприємства, у розвиток існуючого і майбутнього штату персоналу, а не вже колишнього?

Слід зауважити, що практика аутплейсменту виникла на Заході і отримала широке поширення в кінці 70-х років минулого століття. Своєю появою аутплейсмент у багато чому зобов'язаний тиску на великі компанії з боку держави і профспілок, які вимагали від роботодавців соціальної відповідальності і прагнули до скорочення безробіття. Впровадження практики аутплейсменту сприяло зниженню соціальної напруженості, працевлаштування звільнених працівників скорочувало виплати допомоги по безробіттю, тим самим послаблюючи податковий тягар. З тих пір використання аутплейсменту як інструменту управління процесом вивільнення персоналу не втратило своєї актуальності. На Заході аутплейсмент став невід'ємною частиною процесу скорочення персоналу організації.

Сьогодні в європейських країнах аутплейсмент активно використовують понад 80 % підприємств. Тільки у Франції налічується близько 70 агенств, що займаються виключно цим. За статистикою, на Заході в результаті аутплейсменту 15% працівників отримують кращу роботу, 28% – роботу з аналогічним рівнем заробітної плати, 20% співробітників відкривають свій бізнес і тільки 14% втрачають у зарплатні.

Якщо говорити про Японію, то там використовується один з різновидів аутплейсменту, коли клієнтам або партнерам компанії рекомендують своїх співробітників, що переросли кар'єрні можливості в рамках «рідної» структури. Таким чином зміцнюються дружні зв'язки на ринку і знижуються ризики при проведенні операцій: успішна кар'єра колишніх співробітників гарантує їх лояльність по відношенню до колишніх роботодавців.

Британські компанії у напрямі підтримки працівника, що звільняється застосовують наступні заходи: перерви протягом робочого дня для самостійного пошуку роботи; навчання на курсах для отримання нової професії або підвищення кваліфікації; надання додаткового оплачуваного вихідного дня для пошуку роботи або підвищення кваліфікації; проведення тренінгів з розвитку навичок ефективної самопрезентації, складання резюме; сприяння у працевлаштуванні через професійні агентства і т.ін.

Незважаючи на матеріальні витрати, використання аутплейсменту дає роботодавцю безліч переваг, а також «страхує» від можливих фінансових втрат. По-перше, аутплейсмент знижує для роботодавця ризик виникнення негативних наслідків звільнення. Ці наслідки можуть бути пов'язані із зверненням звільнених працівників до суду з метою поновлення порушених прав, в інспекції праці або податкові органи, щоб ініціювати перевірки діяльності колишнього роботодавця і таким чином помститися йому правовим способом, а також розголошенням комерційної таємниці колишніми співробітниками, скривдженими своїм звільненням, та іншими неправовими діями звільнених працівників. Якщо звільнення на підприємстві носили масовий характер, очевидно, що лавина подібних дій з боку працівників завдасть істотної шкоди роботодавцю. Вдавшись до аутплейсменту, «застрахувавши» себе від подібних ризиків, роботодавець в результаті позбавить себе від серйозних економічних, іміджевих та інших втрат, які у фінансовому плані можуть обійтися йому набагато дорожче вартості аутплейсменту [5].

Соціально відповідальна кадрова політика компанії, відсутність гучних судових розглядів і негативних відгуків про роботодавця з боку колишніх співробітників сприяють формуванню її позитивного образу. Навпаки, скандали в пресі, судові тяжби з колишніми співробітниками, поширення звільненими працівниками негативної інформації про компанії здатні зганьбити добре ім'я компанії, її ділову репутацію. Ділова репутація підприємства є одним з найважливіших її нематеріальних активів, який ні в якому разі не можна недооцінювати. І клієнти, і партнери, і працівники, у тому числі й потенційні, зацікавлені в стабільності, надійності і чесності на ринку. Компанія з поганою репутацією буде викликати у них сумніви, чи варто купувати у такій компанії продукцію або послуги, варто з нею співпрацювати, чи варто йти в таку компанію працювати.

Людські ресурси є самим «примхливим» ресурсом будь-якої компанії, що приховують у собі загрозу стабільності. Тому роботодавцям слід приділяти до людських ресурсів організації особливу увагу, постійно відстежувати атмосферу та настрої в трудовому колективі. Скорочення працівників можуть призвести до песимістичних і негативних настроїв в колективі, побоювання працівників наступними потрапити під чергове скорочення. Як наслідок може знизитися продуктивність праці і початися витік кадрів, які зважилися змінити роботу, не чекаючи скорочення. Турбота про звільнених працівників попередить виникнення негативних настроїв серед

працівників, нормалізує атмосферу в трудовому колективі, підвищить лояльність співробітників, що залишилися до своєї компанії, попередить витік цінних кадрів.

Аутплейсмент може бути індивідуальним (програми, розроблені для осіб, яким належать відповідальні позиції в організації — топ-менеджерів і фахівців, — з якими організація хотіла б зберегти добрі відносини після звільнення) і груповим (програми, адресовані групам працівників, яких зачепила редукція зайнятості). Реалізація цих програм покликана позитивно вплинути на соціальне, професійне самопочуття вивільнених осіб, їх ставлення до організації. Крім того, аутплейсмент позитивно впливає на загальний імідж організації на ринку праці, сприяє зменшенню кількості судових справ, пов'язаних зі звільненнями [8].

Аутплейсмент підрозділяють на відкритий і закритий. При відкритому аутплейсменті працівники знають про те, що їх звільняють, а роботодавець з допомогою кадрової служби компанії або посередника надає їм допомогу в подальшому працевлаштуванні. При закритому аутплейсменті працівник про підготовку до звільнення не знає. Як правило, мова йде про топ-менеджерів і керівних працівників, відкритий конфлікт з якими для роботодавця дуже небажаний. Завдання посередника – зробити так, щоб працівник звільнився сам. Для цього використовуються технології хедхантингу: співробітника «переманюють» в інші компанії, список яких узгоджується з нинішнім роботодавцем щоб уникнути працевлаштування співробітника у прямих конкурентів.

Програми допомоги для працівників, що звільняються ґрунтуються на суспільних цінностях, правових нормах, маркетингових цілях та інтересах. З огляду на це 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. Конкретні дії можуть бути пов'язані з консультуванням щодо професійної кар'єри; професійним навчанням і перепідготовкою; допомогою у пошуку нової роботи; навчанням активній поведінці на ринку праці; допомогою в заснуванні власного бізнесу; психологічною підтримкою; інструктуванням і фінансовим консультуванням. До цієї роботи залучають лінійних і функціональних керівників, фахівців служб персоналу і паблікрілейшнз, профспілок, зовнішніх партнерів (служби зайнятості, консультантів із проблем управління персоналом тощо).

Типовими складовими аутплейсменту є цілі програми і засади співпраці учасників програми; система контактів; аналіз ринку праці; аналіз потенціалу працівників та їх очікувань щодо праці; центр консультацій; загальне навчання; спеціалізоване навчання; моніторинг ефектів програми [8].

Важливо проаналізувати та спрогнозувати труднощі, з якими вивільнювані працівники та агентство можуть зіштовхнутися під час пошуку належної роботи. Для цього використовується аналіз резюме працівників, яких скорочують, бесіди з менеджерами по роботі з персоналом та безпосередніми керівниками, інтерв'ю з колегами вивільнюваних, співбесіди, тести самооцінки, психологічні тести, оцінка досягнутих результатів та професійних навичок, графологічний аналіз.

Потрібно скласти уявлення про:

- навички, уміння, знання працівників, які вивільняються. Часто виникає ситуація, коли знання та навички, сформовані під час роботи в певній компанії, внаслідок їх специфіки важко застосувати в інших компаніях. Специфічність знань та практичних навичок, а також відповідність їх поточному рівню розвитку бізнес-технологій – важлива складова успіху у працевлаштуванні;

- кон'юнктуру на ринку праці. Рівень попиту на певну категорію фахівців багато в чому визначає можливість подальшого їх працевлаштування;

- адекватність вимог фахівця до нового місця роботи. Часто людина неадекватно оцінює себе, свої можливості та свою цінність як фахівця на ринку праці;

- вік, стать. Зазначені параметри відчутно впливають на подальше працевлаштування, хоч про це і не заведено говорити вголос;

- тривалість роботи на останньому місці. Людям, які давно не перебували в стані пошуку роботи, досить важко зорієнтуватися в поточних тенденціях ринку праці.

Результатом є баланс можливостей працівника, що звільняється, розрахований на основі його особистих характеристик (освіта, досвід, мотивація, обмежуючі фактори, потенційні можливості) та об'єктивних умов, що склалися на ринку праці – тобто, оцінка можливості працевлаштування кожного фахівця та рівень його конкурентоздатності [6].

Успішна реалізація програми аутплейсменту вимагає спеціальних компетенцій, тому в багатьох країнах із цією метою діють спеціалізовані агенції, які надають консультації керівникам підрозділів і лінійним керівникам, наприклад у навчанні працівників, що звільняються новим професіям. Інколи вони пропонують комплексну послугу, яка охоплює вивчення локального ринку праці, аналіз потенціалу розвитку звільнюваних працівників, планування конкретних щодо цього дій, надання психологічної допомоги, керівництво реалізацією програми тощо.

Обираючи агентство, яке проводитиме аутплейсмент, потрібно впевнитися у його досвіді, репутації, можливості залучати вузьких спеціалістів – психологів, рекрутерів тощо та наявності розгалуженої мережі ділових партнерів. Сприяючи в працевлаштуванні, служба аутплейсменту вступає в контакт з організаціями – учасниками ринку праці. Служба аутплейсменту повинна мати:

- базу даних про підприємства та вільні робочі місця;
- інформаційну мережу, включаючи картотеку підприємств, кандидатів на робочі місця, систему зв'язку, за допомогою якої кандидати контактують зі службою аутплейсменту та між собою;

- групу маркетингу, що здійснює пошук необхідних робочих місць. Залежно від ситуації, в такі групи, крім фахівців служби, можуть входити звільнені працівники, яких навчають методам маркетингу. Такий підхід забезпечує правильність вибору типу допомоги кожному кандидатові залежно від його особистості [6].

Для того, щоб переконатися, що обране агентство відповідає всім необхідним критеріям, простіше за все поцікавитися вже реалізованими програмами та взяти відповідні рекомендації в компанії, які користувалися послугами даної служби.

Перш ніж приступити до створення програми аутплейсменту, слід детально обговорити з виконавцем її мету та завдання. Хоч аутплейсмент і передбачає, насамперед, допомогу працівникам у працевлаштуванні, іноді для замовника пріоритетними є інші цілі – формування певного іміджу на ринку або «цивілізоване» розставання з працівниками у разі конфліктної ситуації. Тому взаємна довіра та відкритість між замовником та виконавцем є необхідною умовою ефективної реалізації програми.

Перевагами залучення спеціалізованої консалтингової агенції до розроблення і реалізації програм аутплейсменту є те, що контакт звільнюваних працівників зі сторонніми особами, як правило, легший, ніж з тими, хто приймає рішення про звільнення. Крім того, працівники консалтингових агенцій більш підготовлені для такої роботи, володіють спеціальною інформаційною базою з проблем працевлаштування звільнених, якої у пересічній організації бути не може. Проте залучення консалтингових агенцій до реалізації програм аутплейсменту може справити враження, що керівництво організації ухиляється від відповідальності перед працівником, який звільняється, перекладаючи її на сторонню структуру. Ризики негативних наслідків пов'язані і з тим, що запрошена до такої співпраці агенція

недостатньо знає особливості корпоративної культури організації-замовника, не завжди її оцінки ситуації і пропонувані дії можуть відповідати об'єктивним реаліям, потребам осіб, яких ці дії стосуватимуться. Та й послуги цих агенцій є недешевими.

**Висновки.** Надлишок і недостатня чисельність працівників можуть спричинити зниження ефективності діяльності організації. Для протидії цьому служба персоналу повинна управляти процесами трудової мобільності: наймом нових працівників, переміщеннями та звільненнями наявних. Мобільність персоналу відображає кількісні і якісні зміни зайнятості в організації внаслідок надходження людей до неї, внутрішніх змін змісту праці на робочих місцях і самих робочих місць працівників, а також вивільнення людей з організації без врахування його причин. Вона є природнім явищем у сфері зайнятості, зумовленим специфікою людських ресурсів і ринку праці, правами людини на вибір і зміну місця роботи. Управління цим процесом полягає в регулюванні припливу й відпливу людей в організації.

Аутплейсмент застосовується в тих випадках, коли звільнення не є наслідком невиконання працівником своїх обов'язків, а пов'язане з процесом оптимізації чисельності персоналу, реорганізацією, скороченням штату, ліквідацією, тобто при звільненні з ініціативи роботодавця. Найчастіше до аутплейсменту вдаються при скороченні кількох посад, хоча бувають випадки застосування таких програм при звільненні окремого працівника. Участь професійного консультанта в аутплейсменті є важливим чинником його успіху. Однак консультації некомпетентних осіб можуть спричинити нераціональні витрати коштів організацією, негативні наслідки для осіб, яких стосується процес звільнення.

Вивільнення персоналу може принести серйозні втрати підприємству (погіршення економічного стану підприємства, психологічна напруга серед співробітників і, як наслідок, небажане зростання плинності кадрів, а також звільнення професійних кадрів за власним бажанням), тому контроль за цим процесом має бути перманентним. В даному випадку аутплейсмент є незамінним, він дозволить посилити лояльність співробітників до підприємства, поліпшити психологічний клімат колективу, знизити плинність кадрів і зберегти позитивний імідж підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Аутплейсмент как инструмент управления процессом высвобождения персонала – [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.staffexpert.ru>
2. Аутплейсмент: как корректно уволить сотрудника и сохранить имидж компании? / А.Иванова – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.212.34.47.45/article/n48819>.
3. Балабанова Л.В. Управление персоналом: Підручник. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
4. Выбираема аутплейсмент – способ укрепить имидж компании в период вынужденных увольнений – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.psycho.ru>
5. Грицак Н. Звільнення персоналу: як розійтися по-людськи // Агробізнес сьогодні – №23(270) грудень 2013. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.agro-business.com.ua>.
6. Семенюк А.С. Аутплейсмент – «безболісне звільнення» – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.advocatesanswers.in.ua>.
7. Управление персоналом организации. / Под ред. Кибанова А.Я. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: 2010. – 695 с.
8. Хміль Ф.І. Управление персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.

## References

1. Autpleishmentkainstrumentupravleniaprocessomvysvobozhdeniapersonala [Outplacementas a managementtoolpersonneldismissal] :<http://www.staffexpert.ru>
2. Ivanova A. Autpleishment: kakkorrektnouvolitsotrudnikaisohranitimidzhkompanii? [Outplacement: howtofireanemployeeproperlyandkeepthecompany'simage]: <http://www.212.34.47.45/article/n48819>.
3. BalabanovaL.V., SardakO.V.Upravlinnyapersonalom: Pidruchnyk. [Personnelmanagement: Tutorial] K.: Centruchbovoiliteratury, 2011. 468 s.
4. Vybiramautleisment – sposobukrepiteimidzhkompaniivperiodvynuzhdenykhuvolneniy [Chooseoutplacement – a waytostrengthenthecompany'simageduringofforcedlayoffs]: <http://www.psychor.ru>
5. HrycakN. Zvilnennyapersonalu: yakroziytusyapo-lyudsky [Liberationofstaff:howtogohumanly] // Ahrobiznessyohodni – №23(270) hruden 2013.: <http://www.agro-business.com.ua>.
6. Semenyuk A.S. Autpleisment – «bezbolisnezvilnennya» [Outplacement – «painlessliberation»]:<http://www.advocatesanswers.in.ua>.
7. Upravleniepersonalomorganizacii. [Personnelmanagementorganization] / Podred. Kibanova A.Y. M.: 2010. 695 s.
8. KhmilF.I. Upravlinnyapersonalom: Pidruchnykdlyastudentivvyshchychykhnavchalnykhzakladiv. [Personnelmanagement: textbookforstudentsinhighereducation] K.: Akademydav, 2006. 488 s.

### ДАНИ ПРО АВТОРА:

**Зленко Алла Миколаївна**, кандидат історичних наук, доцент кафедри професійної освіти

ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»

провул. Боженка 8а, м. Переяслав-Хмельницький, Київська обл., Україна, 08401

e-mail:zlenko.am@mail.ru

### ДАНИЕОБ АВТОРЕ:

**Зленко Алла Николаевна**, кандидат исторических наук, доцент кафедры профессионального образования

ГВУЗ

«Переяслав-

ХмельницкийгосударственныйпедагогическийуниверситетимениГригорияСковороды»

проул. Боженка 8а, г. Переяслав-Хмельницкий, Киевская обл., Украина, 08401

e-mail:zlenko.am@mail.ru

### INFORMATION ABOUT THE AUTHOR:

**ZlenkoAllaMykolaivna**, Candidate of Historical Sciences, Associate Professor of Department of Vocational Education

Pereyaslav-KhmelnyskyHryhoriySkovoroda Pedagogical University

bystreetBozhenka 8a, Pereyaslav-Khmelnysky, Kiev region, Ukraine, 08401

e-mail: zlenko.am@mail.ru