

Л. І. Сахарнацька,
к. е. н., старший дослідник, доцент кафедри економіки і підприємництва,
ДВНЗ "Ужгородський національний університет";
старший науковий співробітник відділу соціально-економічного розвитку регіону,
Закарпатський регіональний центр соціально-економічних
і гуманітарних досліджень НАН України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5863-4917>
К. О. Максимова,
студентка 4 курсу бакалавр спеціальності 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність, ДВНЗ "Ужгородський національний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3803-7087>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.162

ПРОБЛЕМИ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ (НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ ROZETKA)

L. Sakharnatska,
PhD in Economics, Senior Researcher, Associate Professor of the Department
of Economics and Entrepreneurship, SHEI Uzhhorod National University;
Senior Research of the Department of Socio-Economic Development of the Region,
Transcarpathian regional center for Socio-Economic and Humanitarian research of the NAS of UKRAINE
K. Maksymova,
4th year student, Bachelor's degree in 076 Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities, SHEI Uzhhorod National University

PROBLEMS OF STAFF REDUNDANCY IN TIMES OF CRISIS (CASE STUDY OF ROZETKA COMPANY)

У статті розглянуто багатовимірну проблему вивільнення персоналу в умовах соціально-економічної нестабільності, викликаній повномасштабною війною в Україні. Актуальність теми зумовлена різким зростанням безробіття, трансформаціями ринку праці та необхідністю адаптації підприємств до нових кризових умов. Вивільнення працівників стало не лише об'єктивною економічною необхідністю, а й важливим соціальним і управлінським викликом. Метою дослідження є комплексний аналіз причин, наслідків і можливих шляхів мінімізації негативного впливу звільнень персоналу, зокрема на прикладі кейсу компанії Rozetka — одного з провідних українських онлайн-рітейлерів. У роботі систематизовано теоретичні підходи до розуміння плинності кадрів, проаналізовано внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на прийняття рішень про скорочення. Встановлено, що серед ключових причин вивільнення персоналу — економічне падіння, прошення логістичних ланцюгів, автоматизація, зміна товарного фокусу, а також неможливість підтримання попереднього рівня витрат. Детально охарактеризовано ситуацію в компанії Rozetka у 2022—2023 роках, яка зазнала масових звільнень, зокрема серед IT-спеціалістів, що було викликано зменшенням обсягів продажу та втратами інфраструктури. Описано не лише економічні наслідки, а й соціальні аспекти процесу вивільнення — зниження мотивації, психологічне напруження в колективі, погіршення іміджу роботодавця. Окрему увагу приділено альтернативним підходам до скорочення персоналу: впровадженню гнучкого робочого графіка, перекваліфікації, внутрішній ротації, зупинення найму нових працівників. Підкреслено важливість державного втручання через програми підтримки — такі як "єПідтримка, гранти "єРобота", компенсації за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб тощо. Зроблено висновок, що ефективне управління процесами вивільнення персоналу можливе лише за умови поєднання стратегічного планування, дотримання трудового законодавства, етичної комунікації та участі держави. Досвід Rozetka показує, що навіть у кризових умовах зберігається можливість мінімізації негативних наслідків при наявності гнучких підходів і відповідального ставлення до персоналу.

The article examines the multidimensional problem of staff dismissal in the context of socio-economic instability caused by the full-scale war in Ukraine. The relevance of the topic is due to a sharp increase in unemployment, transformations in the labour market and the need for enterprises to adapt to the new crisis conditions. Dismissal of employees has become not only an objective economic necessity, but also an important social and managerial challenge. The purpose of the study is to provide a comprehensive analysis of the causes, consequences and possible ways to minimise the negative impact of staff dismissals, in particular, using the case of Rozetka, one of the leading Ukrainian online retailers. The paper systemises theoretical approaches to understanding staff turnover, analyses internal and external factors that influence the decision-making process on redundancies. It has been found that the key reasons for staff dismissal include economic downturn, supply chain requests, automation, change of product focus, and inability to maintain the previous level of costs. The article describes in detail the situation at Rozetka in 2022–2023, which experienced massive layoffs, in particular among IT specialists, due to a decline in sales and infrastructure losses. The article describes not only the economic consequences but also the social aspects of the dismissal process, such as reduced motivation, psychological tension in the team, and a deterioration in the employer's image. Particular attention is paid to alternative approaches to staff reduction: the introduction of flexible working hours, retraining, internal rotation, and suspension of hiring new employees. The importance of state intervention through support programmes such as ePromotion, eRobota grants, compensation for the employment of internally displaced persons, etc. is emphasised. It is concluded that effective management of staff redundancies is possible only if strategic planning, compliance with labour laws, ethical communication and government involvement are combined. Rozetka's experience shows that even in crisis conditions, it is still possible to minimise the negative consequences with flexible approaches and a responsible attitude to staff.

Ключові слова: вивільнення персоналу, плинність кадрів, Rozetka, ринок праці, управління персоналом, криза, альтернативні заходи.

Keywords: staff layoffs, staff turnover, Rozetka, labor market, personnel management, crisis, alternative measures.

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

Сучасна соціально-економічна ситуація в Україні характеризується високим рівнем невизначеності, нестабільністю ринку праці та необхідністю гнучкого реагування підприємств на зовнішні виклики. В умовах повномасштабної війни, зростання інфляційних процесів, скорочення внутрішнього споживчого попиту та руйнування логістичних ланцюгів, значна частина суб'єктів господарювання змушена вдаватися до скорочення персоналу або кардинального перегляду кадрової політики. Вивільнення персоналу стає не лише об'єктивною реальністю, а й критичною управлінською проблемою, що потребує системного аналізу.

З теоретичної точки зору проблема вивільнення персоналу пов'язана з поняттями плинності кадрів, внутрішньої та зовнішньої мобільності, адаптації до змін у трудовому середовищі. Водночас вона має значний прикладний вимір: неправильна або непослідовна реалізація кадрових змін може спричинити зниження мотивації, втрату довіри до роботодавця, негативні соціальні наслідки як для звільнених працівників, так і для тих, хто залишився в організації.

Попри наявність значного наукового доробку у сфері управління персоналом, в умовах воєнного стану та глибокої трансформації ринку праці виникає необхідність адаптації класичних підходів до нових реалій.

Питання оптимізації кадрової політики, використання альтернатив скороченню, соціальної відповідальності бізнесу та ролі держави у збереженні зайнятості потребують поглибленого дослідження. Отже, проблема вивільнення персоналу набуває міждисциплінарного характеру, охоплюючи економічні, правові, соціальні та психологічні аспекти, що визначає її важливість у контексті сучасної науки й практики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика вивільнення персоналу та плинності кадрів займає вагомe місце у дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців, що зумовлено її впливом на соціально-економічну стабільність як окремих організацій, так і суспільства в цілому. У працях українських дослідників (О.І. Лисак, Г.В. Щокін, Л.В. Стрижеус) [1] особлива увага приділяється аналізу причин плинності кадрів, класифікації її видів, а також формуванню ефективної системи управління трудовими ресурсами. Зокрема, автори акцентують на важливості розмежування між добровільним та вимушеним вивільненням, внутрішньою та зовнішньою мобільністю працівників, а також на ролі організаційного клімату у збереженні персоналу.

Серед зарубіжних авторів вагомий внесок зробили Н. Корнеліус, Р. Ван Дік [2, 3], які досліджують механізми підтримки звільнених працівників, практики аутплейсменту, вплив корпоративної культури на рішення про звільнення, а також роль HR-служб у зниженні со-

ціального напруження в періоди кадрових скорочень. Їхні дослідження стали основою для формування етичних стандартів звільнення персоналу та розробки програм адаптації працівників до нових умов праці або пошуку нової роботи.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — дослідити проблеми вивільнення персоналу в умовах економічної кризи на прикладі компанії Rozetka, визначити основні фактори, які впливають на процес звільнення, а також проаналізувати стратегії та методи, які використовуються компанією для мінімізації соціальних і економічних наслідків цього процесу.

Завдання статті:

1. Проаналізувати економічні та організаційні чинники, що впливають на рішення про вивільнення персоналу в умовах кризи.
2. Розглянути специфіку вивільнення персоналу в компанії Rozetka в умовах економічної нестабільності.
3. Оцінити вплив вивільнення персоналу на корпоративну культуру та ефективність бізнесу.
4. Визначити стратегії, яких дотримується компанія Rozetka для пом'якшення негативних наслідків звільнень для працівників.
5. Надати рекомендації щодо покращення процесу вивільнення персоналу в умовах кризи з урахуванням досвіду Rozetka.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Персонал є основним ресурсом та рушієм розвитку будь-якої компанії. Саме працівники реалізують ідеї, завдяки чому підприємства можуть досягати своїх стратегічних цілей. Ефективна кадрова політика стає запорукою стабільного функціонування організацій, особливо в умовах економічної кризи.

Нестабільність економіки України, зокрема внаслідок повномасштабної війни, призводить до зростання плинності кадрів. Цей показник залежить від низки факторів: специфіки бізнесу, територіального розташування компанії, кваліфікації, віку та освіти працівників. У великих містах плинність зазвичай коливається у межах 10—20%, а в менших населених пунктах може бути не більше 5%. Для різних рівнів персоналу ці норми також відрізняються: 5% для управлінської ланки, 10—30% для лінійного персоналу і до 80% для некваліфікованих працівників [1].

Плинність кадрів багато в чому визначається кадровою стратегією компанії, а основною її причиною є незадоволеність працівників умовами праці. Серед ключових чинників — низька заробітна плата, погані умови праці, відсутність кар'єрного зростання, проблеми в соціальній сфері, конфлікти з керівництвом тощо.

У науковій літературі поняття "плинність кадрів" розглядається у двох підходах: широкому — як загальний рух робочої сили по всіх галузях, і вузькому — в межах окремих підприємств. Це поняття включає як природне переміщення персоналу, пов'язане з кар'єрним ростом чи навчанням, так і вимушене звільнення внаслідок скорочень або кризи [1].

В умовах високої плинності компанії стикаються з рядом проблем: необхідністю постійного пошуку нових

працівників, витратами на їх адаптацію, ризиком втрати корпоративної інформації, погіршенням іміджу роботодавця. У результаті це знижує загальну ефективність управління персоналом.

Плинність персоналу є складовою загального руху трудових ресурсів, зумовленою як внутрішніми чинниками підприємства (організаційні зміни, фінансові труднощі), так і зовнішніми — економічною кризою, нестабільністю ринку праці тощо. Плинність може бути як організованою, контрольованою державою, так і неорганізованою, що створює ризики для ринку праці [4].

Класифікація плинності включає внутрішню й зовнішню, активну й пасивну, природну та зайву [3]. Основними факторами, що впливають на плинність, є умови праці, оплата, віддаленість роботи, можливість кар'єрного зростання [4].

Незважаючи на практичну важливість теми, в науковому середовищі поки не сформовано єдиної концепції ефективного управління процесом вивільнення кадрів. Актуальним залишається пошук підходів до зниження плинності, з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

Таким чином, вирішення проблеми плинності кадрів та оптимізація процесу вивільнення персоналу в умовах кризи є пріоритетним завданням для компаній, які прагнуть зберегти стабільність і конкурентоспроможність, зокрема таких, як Rozetka.

У сучасних умовах війни та економічної нестабільності багато українських підприємств змушені оптимізувати діяльність, що часто супроводжується вивільненням персоналу. Причинами таких скорочень є економічна криза, зниження платоспроможності населення, порушення логістики та зміни на ринку. Процес звільнення потребує особливої уваги не лише з боку менеджменту, а й у соціальному аспекті, адже може вплинути на мотивацію працівників і репутацію компанії.

Яскравим прикладом є компанія "Rozetka" — один із найбільших онлайн-рітейлерів України. Заснована у 2004 році, компанія перетворилася на багатопрофільний маркетплейс із власною логістикою, мережею магазинів і великим штатом працівників [5]. Однак із початком повномасштабної війни у 2022 році "Rozetka" зіткнулася з різким падінням доходів, втратою частини торгових точок та необхідністю оптимізації витрат. Засновник компанії Владислав Четоктін повідомив, що з початку війни фірма втратила 25 магазинів, а щомісячний обіг впав із 4 млрд до 23 млн гривень [6].

Як наслідок, компанія переглянула кадрову політику та розпочала процес скорочення персоналу.

У березні 2022 року були звільнені переважно IT-спеціалісти, а також працівники з неключових напрямків. Причинами скорочень стали: економічний спад через зниження купівельної спроможності, закриття магазинів через бойові дії, оптимізація бізнес-процесів (аутсорсинг, автоматизація) та зміни у товарному фокусі компанії (пріоритет товарів першої необхідності) [7].

Наслідки скорочень для "Rozetka" включали зниження витрат, але також втрату кваліфікованих кадрів і репутаційні ризики. Звільнені працівники стикнулися із затримками зарплат, труднощами з працевлаштуванням та конкуренцією на ринку. У масштабах країни це спричинило зростання безробіття в IT, логістиці та e-commerce.

Наслідки скорочень виявилися неоднозначними. З одного боку — зменшення витрат і збереження життєздатності бізнесу, з іншого — репутаційні ризики та зростання безробіття серед працівників високої кваліфікації.

Попри складнощі, "Rozetka" продовжує адаптуватися до умов війни. Водночас існують альтернативи скороченням: гнучкий графік, тимчасове зниження зарплат, перекваліфікація, залучення інвесторів. Проте за умов значних фінансових втрат ефективність таких заходів є обмеженою.

Кейс "Rozetka" показує, що вивільнення персоналу в умовах кризи — складне управлінське рішення з економічними та соціальними наслідками. Важливо враховувати не лише фінансові чинники, а й вплив на колектив і ринок праці загалом. Правильний підхід до скорочень допомагає не лише втриматися на плаву, а й зберегти людський капітал і довіру до компанії.

Вивільнення працівників — це крайній захід, до якого організація вдається у разі неможливості збереження існуючого рівня зайнятості. Однак процес звільнення, особливо масового, має серйозні економічні, соціальні та психологічні наслідки як для самих працівників, так і для підприємства загалом.

Невдале або неетичне проведення процедури вивільнення персоналу може спричинити погіршення іміджу компанії, зниження продуктивності праці тих працівників, які залишилися, зростання соціального напруження в колективі, а також юридичні наслідки у вигляді позовів. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання пошуку та впровадження ефективних механізмів, що дозволяють зменшити негативні ефекти цього процесу.

Масове вивільнення працівників може мати значні негативні наслідки як для підприємства, так і для суспільства в цілому. Розглянемо альтернативні підходи, які дозволяють компаніям мінімізувати такі наслідки та зберегти кадровий потенціал підприємства.

1. Гнучкий робочий графік

Запровадження неповного робочого дня або скороченого робочого тижня дозволяє зменшити витрати на оплату праці, зберігаючи при цьому зайнятість працівників. Відповідно до статті 56 Кодексу законів про працю України [9], за угодою між працівником і роботодавцем може встановлюватися неповний робочий день або неповний робочий тиждень. Такий підхід сприяє збереженню робочих місць і підтримці мотивації персоналу.

2. Внутрішня ротація та суміщення посад

Перерозподіл обов'язків між наявними працівниками через внутрішню ротацію або суміщення посад дозволяє оптимізувати використання трудових ресурсів без необхідності звільнення. Це також сприяє професійному розвитку працівників і підвищенню їхньої кваліфікації.

3. Призупинення найму нового персоналу

Тимчасове припинення прийому нових працівників допомагає стабілізувати чисельність персоналу природним шляхом, особливо при наявності плінності кадрів. Це дозволяє уникнути надлишку працівників без вдавання до звільнень.

4. Підвищення кваліфікації та перепідготовка

Організація навчання або перепідготовки працівників під час зниження обсягів виробництва дозволяє не лише зберегти персонал, але й підвищити його кваліфікацію. Державна служба зайнятості України надає послуги з професійного навчання та перенавчання, що

сприяє підвищенню конкурентоспроможності працівників на ринку праці.

Держава відіграє важливу роль у регулюванні процесів вивільнення працівників, забезпечуючи дотримання трудових прав, законодавства та соціальний захист громадян. Одним із її завдань є не лише забезпечення гарантій працівникам при вивільненні, але й активна участь у запобіганні масовим скороченням.

Ключовим документом, що регулює політику зайнятості, є Закон України "Про зайнятість населення" [10], який визначає механізми стимулювання роботодавців до створення нових робочих місць. Зокрема, передбачено:

- компенсацію ЄСВ для підприємств, які створюють нові робочі місця;

- підтримку працевлаштування вразливих категорій населення (молодь, особи з інвалідністю, переселенці);

- сприяння підприємницькій діяльності громадян через мікрогранти та програми самозайнятості [12].

Державна служба зайнятості України надає комплекс послуг для підтримки працівників, які підлягають вивільненню, включаючи:

- Професійне консультування: допомога у виборі або зміні професії з урахуванням потреб ринку праці.

- Професійне навчання: організація курсів підвищення кваліфікації або перепідготовки для підвищення конкурентоспроможності працівників.

- Сприяння працевлаштуванню: інформування про наявні вакансії та допомога у працевлаштуванні.

Ці заходи спрямовані на зменшення негативних наслідків вивільнення та прискорення процесу працевлаштування звільнених працівників.

Під час пандемії COVID-19, а також у період війни, держава впровадила низку ініціатив для збереження робочих місць:

- Програма "єПідтримка" (фінансова допомога ФОПам і працівникам);

- Компенсації за працевлаштування ВПО (внутрішньо переміщених осіб);

- Пільгові кредити в межах програми "5-7-9%" для підтримки малого і середнього бізнесу.

Ці інструменти сприяють зменшенню обсягів вивільнення персоналу шляхом підтримки підприємств у кризових умовах.

Державна служба зайнятості інформує працівників про роботу в тій самій чи іншій місцевості за їх професіями, спеціальностями, кваліфікаціями, а у разі їх відсутності — здійснює підбір іншої роботи з урахуванням індивідуальних побажань і суспільних потреб. У разі потреби особу може бути направлено, за її згодою, на професійну перепідготовку або підвищення кваліфікації відповідно до законодавства [11].

Також від 02.04.2025 Міністерство економіки України анонсувало новий проект. Урядовий проект "єРобота" передбачає надання українцям грантів для започаткування бізнесу, розвитку підприємництва та навчання. Він спрямований на активізацію підприємницької діяльності та стимулювання створення робочих місць. Проект включає 6 грантових програм, зокрема, українці зможуть отримати:

- мікрогранти для створення власного бізнесу;

- гранти для розвитку переробного підприємства;

- державне фінансування закладки саду;
- кошти для розвитку тепличного господарства;
- грант на реалізацію стартапу, у тому числі в сфері ІТ;
- кошти на навчання ІТ-спеціальностям [14].

Отже, держава відіграє важливу роль у зменшенні рівня вивільнення працівників та стабілізації ринку праці. Завдяки реалізації активної політики зайнятості, роботодавці отримують стимул до збереження та створення нових робочих місць. Важливою складовою цієї політики є державна служба зайнятості, яка виконує не лише реєстраційні, а й консультативно-профорієнтаційні функції, сприяючи перекваліфікації працівників.

Проблема вивільнення персоналу в сучасних умовах господарювання є не лише кадровим викликом для підприємств, а й важливою соціальною проблемою, що безпосередньо впливає на ринок праці, добробут населення та загальну економічну стабільність. Розглянувши теоретичні основи, практичний досвід українських компаній, а також існуючі механізми пом'якшення наслідків вивільнення, можна зробити такі узагальнені висновки.

По-перше, плинність персоналу та вивільнення працівників є природними елементами процесу управління трудовими ресурсами, але в умовах кризових явищ — економічних, політичних, воєнних — набувають системного характеру. Основними причинами звільнень на підприємствах виступають: оптимізація організаційної структури, автоматизація виробництва, зменшення попиту на продукцію чи послуги, фінансові труднощі, або ж зовнішні обставини — війна, локальні конфлікти, нестабільне законодавче поле.

По-друге, у процесі дослідження було проаналізовано сутність вивільнення персоналу, його види та правове регулювання. Встановлено, що вивільнення має бути чітко структурованим та юридично вивіреном процесом, який передбачає як дотримання всіх вимог законодавства (ст. 40, 42, 49-2 КЗпП України), так і етичне ставлення до працівника. Залучення профспілкових організацій, дотримання строків попередження, пропозиція альтернативних робочих місць є необхідною умовою прозорого та законного скорочення штату.

По-третє, на прикладі компанії "Rozetka" було детально досліджено реальний кейс вивільнення персоналу в умовах війни. Було встановлено, що компанія, зіткнувшись із падінням обсягів продажу, втратою фізичних магазинів і загальною економічною нестабільністю, була змушена вдатися до масових скорочень персоналу, зокрема ІТ-фахівців та працівників логістики. Водночас було відзначено і деякі позитивні кроки: перехід частини працівників на дистанційний формат, оптимізація бізнес-процесів, спроби зберегти ключових фахівців. Такий досвід демонструє, що вивільнення в умовах форс-мажору не завжди можна уникнути, але можливо пом'якшити його наслідки.

По-четверте, одним із ключових завдань підприємства має бути пошук альтернатив масовому вивільненню персоналу. У роботі розглянуто дієві підходи, які дозволяють уникати звільнень: запровадження гнучких форм зайнятості (неповний робочий день, дистанційна робота), тимчасове зниження заробітної плати за домовленістю, призупинення найму, внутрішнє перенавчання і ротація персоналу, а також переведення окре-

мих функцій на аутсорсинг. Ці методи, якщо впроваджуються вчасно і системно, дозволяють зберегти не лише людей, але й знання, досвід і внутрішню культуру організації.

По-п'яте, надзвичайно важливою є роль держави у регулюванні вивільнення персоналу та підтримці безробітних. Українське законодавство передбачає чітку процедуру повідомлення про скорочення, пропозицію іншої посади, а також інформування служби зайнятості у разі масових звільнень. Державна служба зайнятості надає підтримку у вигляді професійного консультування, перенавчання, виплат по безробіттю та допомоги у відкритті власної справи. Особливо варто відзначити такі антикризові програми, як "єПідтримка", компенсації роботодавцям за працевлаштування ВПО, грантову програму "єРобота" тощо. Їх метою є стимулювання збереження робочих місць навіть у складних умовах.

По-шосте, вивільнення персоналу — це не лише економічне, а й психологічне явище, що потребує належної комунікації, поваги до працівника, підтримки у перехідний період. У цьому контексті особливо важливими є програми аутплейсменту (підтримка працівників, які звільнилися), які надають працівникам допомогу у пошуку нової роботи, проходженні співбесід, складанні резюме, отриманні додаткових знань тощо. Хоча в Україні ця практика ще не є поширеною, досвід інших країн свідчить про її високу ефективність.

Насамкінець, слід наголосити, що ефективне управління процесами вивільнення персоналу можливе лише за умови комплексного підходу, який враховує економічні, соціальні, правові та етичні аспекти. Підприємства, які відповідально ставляться до кадрових змін, зберігають свій імідж, зменшують ризики втрати талановитих працівників і закладають підґрунтя для стійкого розвитку у майбутньому.

Виходячи з результатів дослідження, можна сформулювати рекомендації щодо вивільнення персоналу:

1. Підприємствам необхідно розробляти чіткі антикризові кадрові стратегії, які включають альтернативи звільненню.
2. Працівникам слід забезпечити доступ до навчання, перекваліфікації та внутрішньої мобільності.
3. Держава має розширювати програми підтримки бізнесу і безробітних, роблячи їх більш доступними.
4. Необхідно розвивати інфраструктуру щодо підтримки звільнених працівників та центрів кар'єрного консультування при державних службах зайнятості.
5. Варто вдосконалити механізми моніторингу масових звільнень, зокрема через систему електронної звітності.

Отже, вивільнення персоналу — це виклик, який можна подолати за умови соціального діалогу, стратегічного планування та партнерства між державою, бізнесом і працівниками.

Література:

1. Вісник студентського наукового товариства "БАТРА" Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2017. Вип. 43. 600с. URL: http://www.vtei.com.ua/images/VN/20_04_43.pdf#page=462. (дата звернення 06.04.2025).

2. Ван Дік Р. Відданість та ідентифікація з організацією / за ред. Л.М. Карамушки. Харків: "Гуманітарний центр", 2006. 142 с.

3. Корнеліус Н. HP-менеджмент: пошук, добір, тренінг, адаптація, мотивація, дисципліна, етика. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2005. 520 с.

4. Ларрі Стаут. Управління персоналом. Настільна книга менеджера. Добра книга. 2009. 536 с.

5. Вікіпедія. Розетка (інтернет-магазин). URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Розетка_\(інтернет-магазин\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Розетка_(інтернет-магазин)) (дата звернення 07.04.2025).

6. Фокус. "Все зруйнувалося на очах": компанія Rozetka повідомила про збитки та скорочення персоналу. (2022). URL: <https://focus.ua/uk/economics/511142-vse-razrushilos-na-glazah-kompaniya-rozetka-soobshchila-ob-ubytkah-i-sokrashchenii-personala?> (дата звернення 07.04.2025).

7. DOU. Rozetka припиняє співпрацю з більшістю IT-фахівців і не виплачує повністю зарплати за лютий і березень. Коментарі співробітників (2022). URL: <https://dou.ua/lenta/articles/rozetka-dismissal-it-specialists/> (дата звернення 15.04.2025).

8. Стрижеус Л. В. Тема 11. Управління розвитком підприємства: навч. матеріали. ЛНТУ, 2021. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B6%D0%B5%D1%83%D1%81%20%D0%9B.%D0%92/other/tema_11_up.pdf (дата звернення 15.04.2025).

9. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. Стаття 56. Неповний робочий час. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 16.04.2025).

10. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. Стаття 49-2. Порядок вивільнення працівників. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 18.04.2025).

11. Про порядок вивільнення працівників. Головне управління Держпраці у Тернопільській області. 2021. URL: <https://te.dsp.gov.ua/pro-poryadok-vyvillennya-pratsivnykiv/> (дата звернення 18.04.2025).

12. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення 18.04.2025).

13. Результати діяльності державної служби зайнятості за 2023 рік. Державна служба зайнятості України. URL: <https://dcz.gov.ua/result/period?-filter=2023> (дата звернення 20.04.2025).

14. Робота: гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977?lang=uk-UA&title=Robota-GrantiVidDerzhaviNaVidkrittiaChiRozvitokBiznesu> (дата звернення 22.04.2025).

References:

1. Liubko, O.H. (2017), "Management system for the personnel dismissal process in organizations", Visnyk studentskoho naukovohto tovarystva "VATRA" Vinnytskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu KNTEU [Bulletin of the Student Scientific Society "VATRA" of the Vinnytsia Institute of Trade and Economics of the KNUTEU], Vydavnycho-redaktsiyni viddil VTEI KNTEU, Vinnytsia, Ukraine, available at: http://www.vtei.com.ua/images/VN/20_04_43.pdf#page=462 (Accessed 25 Apr 2025).

2. Van Dik, R. (2006), Viddanist ta identyfikatsiia z orhanizatsiieiu [Commitment and identification with the organization], Humanitarnyi tsentr, Kharkiv, Ukraine.

3. Kornelius, N. (2005), HP-menedzhment: poshuk, dobir, treninh, adaptatsiia, motyvatsiia, dystsyplina, etyka [HP management: search, selection, training, adaptation, motivation, discipline, ethics], Balans Biznes Buks, Dnipropetrovsk, Ukraine.

4. Larri, S. (2009), Upravlinnia personalom. Nastilna knyha menedzhera [Personnel management. Manager's desk book], Dobra knyha.

5. Wikipedia (2025), "Rozetka (online store)", available at: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Розетка_\(інтернет-магазин\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Розетка_(інтернет-магазин)) (Accessed 25 Apr 2025).

6. Focus (2022), "Everything collapsed before our eyes": Rozetka reported losses and staff reductions", available at: <https://focus.ua/uk/economics/511142-vse-razrushilos-na-glazah-kompaniya-rozetka-soobshchila-ob-ubytkah-i-sokrashchenii-personala?> (Accessed 25 Apr 2025).

7. DOU (2022), "Rozetka is terminating cooperation with most IT specialists and is not paying full salaries for February and March. Employee comments", available at: <https://dou.ua/lenta/articles/rozetka-dismissal-it-specialists/> (Accessed 25 Apr 2025).

8. Stryzheus, L. V. (2021), "Topic 11. Enterprise development management: training materials", available at: <http://bit.ly/4iVZZZv> (Accessed 25 Apr 2025).

9. Verkhovna Rada of Ukraine (1971), "Labor Code of Ukraine Law of Ukraine No. 322-VIII "Article 56. Part-time work", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (Accessed 25 Apr 2025).

10. Verkhovna Rada of Ukraine (1971), "Labor Code of Ukraine Law of Ukraine No. 322-VIII "Article 49-2. Procedure for dismissing employees", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (Accessed 25 Apr 2025).

11. Main Department of the State Labor Service in Ternopil region (2021), "On the procedure for dismissing employees", available at: <https://te.dsp.gov.ua/pro-poryadok-vyvillennya-pratsivnykiv/> (Accessed 25 Apr 2025).

12. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), Law of Ukraine "About employment of the population", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (Accessed 25 Apr 2025).

13. State Employment Service of Ukraine (2023), "Results of the State Employment Service for 2023", available at: <https://dcz.gov.ua/result/period?-filter=2023> (Accessed 25 Apr 2025).

14. Ministry of Economy of Ukraine (2025), "Job: grants from the state for opening or developing a business", available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977?lang=uk-UA&title=Robota-GrantiVidDerzhaviNaVidkrittiaChiRozvitokBiznesu>

Стаття надійшла до редакції 09.05.2025 р.