

УДК 331.15

Іванченко А.В.¹, Пуліна Т.В.², Кожушаний С.І.³

¹ проф. НУ «Запорізька політехніка»

² проф. НУ «Запорізька політехніка»

³ асп. гр. А-073.13 НУ «Запорізька політехніка»

ХАРАКТЕРИСТИКА КАДРОВОГО РИЗИКУ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану проблематика кадрового ризику набуває особливої актуальності, адже через масову міграцію українців, яка була викликана повномасштабним вторгненням, більшість компаній відсувають кадровий голод, який з триванням війни тільки посилюється [1]. Військовий стан призвів до ситуації, в якій кадрові ризики проявляються на всіх рівнях – від топ-менеджменту до спеціалістів критичних виробничих напрямів, адже втрата ключових кадрів уповільнює виробничі процеси, змушує компанії шукати тимчасові або постійні заміни та створює додаткові фінансові й організаційні навантаження [2].

Евакуація населення також посилює кадрові ризики, адже працівники вимушено залишають робочі місця через загрозу життю або втрату житла. У таких умовах багато хто не має можливості продовжувати роботу на попередньому підприємстві через його фізичне переміщення в інші регіони або інші країни. Воєнний стан в Україні значно трансформував систему кадрового менеджменту, актуалізувавши необхідність розробки нових підходів до оцінювання та мінімізації кадрових ризиків, а також підсилення заходів із збереження та підтримки трудового потенціалу [3].

Аналіз показників, наведених на рис. 1, демонструє, що початок повномасштабної війни у 2022 р. призвів до різкого падіння рівня зайнятості в Україні. Якщо у 2021 р. кількість працюючих становила 8,9 млн осіб, то вже у 2022 р. вона зменшилася до 7,5 млн. Подібна тенденція спостерігалася і серед фізичних осіб-підприємців, адже їхня чисельність скоротилася з 2,54

млн до 2,12 млн. В 2023–2024 роках відбулося зменшення кількості зайнятих з 7,42 млн осіб до 7,34, що свідчить про наростання кадрового дефіциту та про поглиблення проблем з повного покриття потреб підприємств у трудових ресурсах.

Досліджуючи дані динаміки безробітних українців в 2014–2025 рр., видно, що у 2022–2023 рр. після початку повномасштабної війни в Україні зафіксовано різке зниження офіційної кількості безробітних – з 295 тис. у 2021 р. цей показник скоротився до 186,5 тис. у 2022 р., а у 2023 р. – до 96,1 тис. Такий спад не можна трактувати як позитивну тенденцію, адже він зумовлений не стільки поліпшенням економічної ситуації, скільки відпливом працездатного населення за кордон, поширенням прихованого безробіття та небажанням частини чоловіків реєструватися у службі зайнятості, уникаючи мобілізації.

За таких умов підприємствам доцільно переглядати свої підходи до формування кадрової політики – активніше впроваджувати технологічні рішення, здатні компенсувати нестачу персоналу, та створювати конкурентні умови праці, що в підсумку не лише сприятиме стабільності окремих компаній, а й позитивно позначиться на макроекономічній ситуації в країні. На рис. 1 подано схему реалізації кадрової стратегії підприємства в умовах зростаючого дефіциту.

Стан ринку праці нині формується на перетині дефіциту робочої сили та наявності структурного безробіття. Попри те, що кількість вакансій становить лише близько 85–90% від довоєнного рівня, активність шукачів роботи значно зменшилася, що власне зумовлено суттєвими демографічними втратами, масовим виїздом працездатних громадян та загальним скороченням населення.

Отож, запропонована стратегія дозволить українському підприємству зберігати стабільність роботи навіть в умовах воєнного стану та гострого дефіциту кваліфікованого персоналу. Проведення кадрового аудиту дасть можливість чітко визначити ключові потреби в робочій силі, а впровадження технологічних рішень значно зменшить залежність від фізичної праці та полегшить залучення нових працівників. Розширення доступу до професій через навчання й перепідготовку дозволить швидко сформувати нові трудові ресурси з-поміж жінок, ветеранів та осіб без попереднього досвіду. Створення комфортних умов праці та гнучких форм зайнятості підвищить мотивацію працівників і сприяє їх утриманню в колективі, а постійний моніторинг кадрової ситуації забезпечить здатність підприємства оперативно реагувати на зміни та підтримувати виробничі процеси на необхідному рівні.

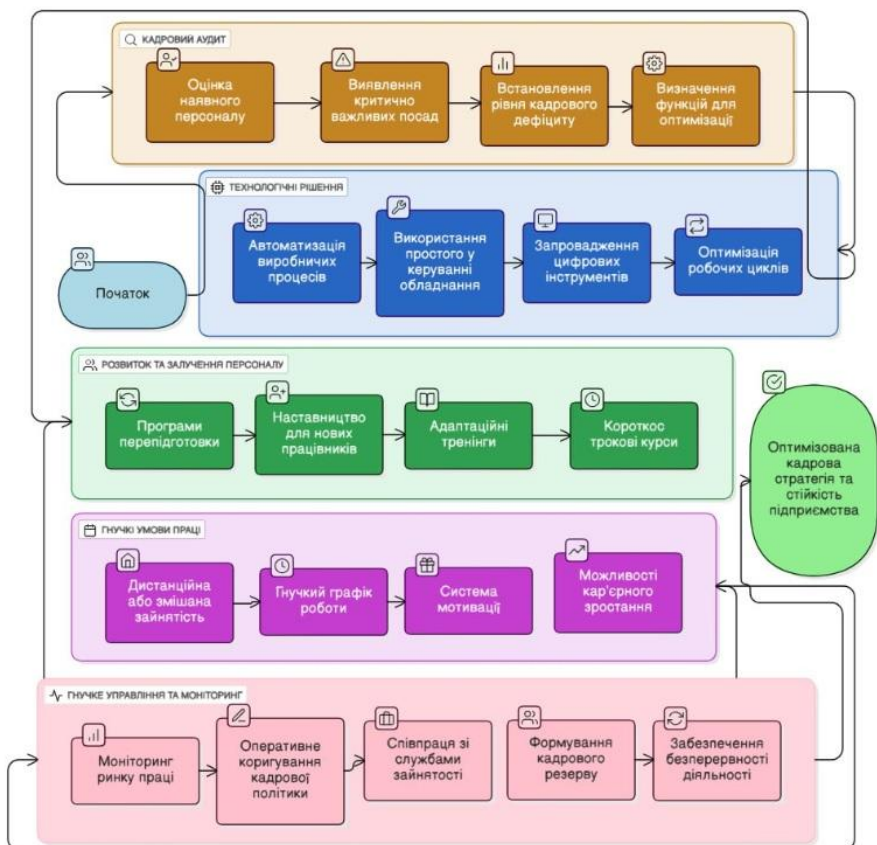


Рисунок 1. Блок-схема кадрової стратегії підприємств України в контексті наростаючого кадрового дефіциту. Джерело: сформовано автором

У сукупності вище наведена стратегія сформує основу для підвищення стійкості підприємства, сприятиме зменшенню кадрових ризиків і створить умови для довгострокового розвитку навіть за умов воєнної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Деркач М. С. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни : матеріали Всеукраїнської наукової конференції (20–21 жовтня 2022 р.).- Луцьк, Донецький національний технічний університет. С. 209–211.

2. Назарко, С., Канцур, І., & Познанська, І. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 2022. С. 41-52.

3. Шацька З.Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100–105.

4. Київська школа економіки. Звіт про демографію України 2021–2025. URL: <https://kse.ua/research/demographics-ukraine> (дата звернення 20.11.2025)

5. Мінфін (2025). Кількість зареєстрованих безробітних. <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/2025/> (дата звернення 20.11.2025)