

О. В. КРИВДА

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки і підприємництва  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
ORCID: 0000-0003-4398-6298

К. М. ДОНИК

магістрант  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
ORCID: 0009-0008-2709-5587

## РЕЗЕРВИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*У роботі досліджено особливості функціонування кадрової політики підприємств у сучасних умовах, що характеризуються тривалими економічними потрясіннями, демографічним спадом та поглибленням нестачі кваліфікованого персоналу. Розкрито комплекс чинників, які зумовлюють потребу в оновленні підходів до управління людськими ресурсами, серед яких посилення конкуренції за фахівців, зміна пріоритетів працівників, зростання ролі психологічної безпеки та необхідність підтримання стабільної мотиваційної системи. Особливу увагу приділено трансформації організаційних процесів під впливом цифровізації, переходу до дистанційної та змішаної зайнятості, необхідності швидкого перенавчання персоналу та нарощування компетентностей, актуальних для сучасної економіки. Проаналізовано ключові проблеми підприємств, що знижують їхню ефективність, зокрема відсутність системного підходу до планування кадрової роботи, низький рівень кадрової аналітики, неузгодженість між стратегічними цілями підприємства та реальною кадровою політикою, а також недостатній рівень інвестицій у розвиток персоналу. Визначено, що саме вдосконалення кадрової політики дозволяє сформувати якісну кадрову структуру, підвищити продуктивність праці, зменшити плинність кадрів, оптимізувати витрати та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.*

*Обґрунтовано необхідність впровадження сучасних інструментів HR-менеджменту, таких як компетентнісні моделі, системи оцінювання результатів, автоматизовані інформаційні платформи, методи прогнозування кадрових потреб, програми менторства та внутрішнього навчання. Показано, що формування ефективної кадрової політики потребує поєднання стратегічних і тактичних рішень, орієнтованих на залучення, утримання й розвиток працівників, а також створення адаптивного середовища, здатного реагувати на зовнішні виклики. Наголошено, що актуальність теми обумовлена необхідністю удосконалення кадрової політики для забезпечення стабільності, інноваційного розвитку та підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах високої невизначеності та змінності ринку праці. Запропоновані підходи та рекомендації можуть бути використані для формування дієвої системи управління персоналом, що сприятиме зростанню результативності підприємства та зміцненню його позицій на ринку.*

**Ключові слова:** кадрова політика, дефіцит кадрів, воєнний стан, психологічний стан, адаптація підприємств.

O. V. KRYVDA

PhD in Economics,  
Associate Professor at the Department of Economics and Entrepreneurship  
National Technical University of Ukraine  
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”  
ORCID: 0000-0003-4398-6298

K. M. DONYK

Postgraduate Student  
National Technical University of Ukraine  
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”  
ORCID: 0009-0008-2709-5587

## RESERVES FOR THE IMPROVEMENT OF PERSONNEL POLICY OF UKRAINIAN ENTERPRISES UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

*The paper examines the features of the functioning of the personnel policy of enterprises in modern conditions, characterized by prolonged economic shocks, demographic decline and a deepening shortage of qualified personnel. A set of factors is revealed that determine the need to update approaches to human resources management, including increased competition for specialists, changing employee priorities, the growing role of psychological safety and the need to maintain a stable motivational system. Special attention is paid to the transformation of organizational processes under the influence of digitalization, the transition to remote and mixed employment, the need for rapid retraining of personnel and building competencies relevant for the modern economy. The key problems of enterprises that reduce their efficiency are analyzed, in particular; the lack of a systematic approach to personnel planning, a low level of personnel analytics, inconsistency between the strategic goals of the enterprise and real personnel policy, as well as an insufficient level of investment in personnel development. It is determined that it is the improvement of personnel policy that allows to form a high-quality personnel structure, increase labor productivity, reduce personnel turnover, optimize costs and ensure long-term competitiveness.*

*The need for the implementation of modern HR management tools, such as competency models, performance evaluation systems, automated information platforms, methods of forecasting personnel needs, mentoring programs and internal training, is substantiated. It is shown that the formation of an effective personnel policy requires a combination of strategic and tactical decisions focused on attracting, retaining and developing employees, as well as creating an adaptive environment capable of responding to external challenges. It is emphasized that the relevance of the topic is due to the need to improve personnel policy to ensure stability, innovative development and increase the efficiency of enterprises in conditions of high uncertainty and variability of the labor market. The proposed approaches and recommendations can be used to form an effective personnel management system that will contribute to increasing the efficiency of the enterprise and strengthening its positions in the market.*

**Key words:** *personnel policy, shortage of personnel, martial law, psychological state, adaptation of enterprises.*

### Постановка проблеми

З початком несправедливої та неоголошеної війни українські підприємства стикнулися з великою кількістю небачених раніше викликів. До них слід віднести зруйновану логістику, блокування морських портів, енергетичною кризою, девальвацією національної валюти, потребою у релокації бізнесу, зміни ринків збуту, швидкої трансформації бізнес-моделі, а головне дефіцитом кадрових ресурсів. Згідно результатів опитувань, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією [7], проблема дефіциту кадрових ресурсів, складність знайти працівника з потрібною кваліфікацією стали одними з основних викликів для українського бізнесу протягом 2022-2024 рр.

Посилення мобілізаційних процесів, внутрішнє переміщення населення, вимушена міграція населення закордон ускладнюють ефективне управління персоналом на українських підприємствах. Кадрова політика у таких умовах стає ключовим інструментом для забезпечення стійкості та відновлення економічної активності підприємств, що робить питання її вдосконалення надзвичайно актуальним. Тому досить актуальним вбачається визначення резервів удосконалення кадрової політики, враховуючи особливості воєнного стану, щоб забезпечити її ефективність та сприяти стабільній роботі українських підприємств навіть в кризових умовах, викликаних війною.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Варто зазначити, що тема кадрової політики є широко вивченою в сучасній науковій літературі. Велика кількість вчених присвятили свої наукові праці вивченню даної сфери. Зокрема, можемо виділити окремо науковий вклад: Смоквіної Г. А., Григор'євої А. В., Обіход С. В., Павлова В., Горбань С., Біленко О., Мельник Т., Шапи Н. М., Калініченко А. А. та інших. Попри значний науковий вклад дослідників у дану тему, питання пошуку резервів для підвищення ефективності кадрової політики українських підприємств в умовах воєнного стану залишається недостатньо дослідженим та потребує наукових розробок.

### Формулювання мети дослідження

Метою даної статті є визначення резервів удосконалення кадрової політики українських підприємств в умовах воєнного стану.

Для досягнення даної мети виконано наступні завдання:

- досліджено вплив воєнного стану на кадрову ситуацію українських підприємств;
- визначено ключові проблеми та виклики кадрової політики українських підприємств в умовах воєнного стану;
- проаналізовано зміни кадрової політики на українських підприємства в умовах воєнного стану;
- запропоновано рекомендації для удосконалення кадрової політики українських підприємств в умовах воєнного стану.

### Викладення основного матеріалу дослідження

Війна в Україні завдала значних збитків не лише економічній, але й соціальній та кадровій інфраструктурі. З кожним роком війни ці проблеми загострюються. Так, згідно даних Європейської Бізнес Асоціації у 2024 р. близько 74 % підприємств України відчувають гострий дефіцит кадрів, а роком раніше даний показник складав 55 %. Таке

відчутне зростання зумовлено, у першу чергу, посиленням мобілізаційних процесів у країні. Міністерство економіки України оцінює дефіцит кадрів у розмірі 4,5 млн. працівників [1].

Зазначимо, що однією з головних проблем кадрової політики українських підприємств став масовий виїзд працівників за кордон у пошуках безпеки та кращих умов життя, що призвело до дефіциту робочої сили. Крім того, підприємства змушені були скоротити або зупинити виробництво через дефіцит кадрів. Зокрема, швейне виробництво Б. Шпака при виробничих потужностях розрахованих на 50 осіб має у своєму розпорядженні лише 20 осіб. Відповідно працює підприємство лише на 40 % від проєктної потужності. Дана ситуація не є одиничною та типовою для більшості підприємств [1].

Н. М. Шапа та А. А. Калініченко [6] наголошують, що в умовах воєнного стану зберегти високий рівень мотивації та продуктивності працівників стало складніше через постійні стресові ситуації, психологічний тиск та нестабільність. Люди звільняються з роботи через страх за своє життя чи втрату житла. Втрата ключових співробітників призводить до зниження ефективності виробничого процесу і необхідності пошуку тимчасової або постійної заміни.

Також не можна відкидати проблеми, пов'язані з мобілізацією до лав ЗСУ громадян. Через посилення мобілізаційних процесів частина чоловіків відчувають страх та відмовляються офіційно працевлаштовуватися, віддаючи перевагу безробіттю чи шукають варіанти дистанційної роботи. Сучасний розвиток інтернет-технологій, спеціалізованих онлайн-платформ надають змогу працювати копірайтингом, веб-верстальником, SMM-менеджером з дому без офіційного працевлаштування та відповідно не бути поміченим у державних реєстрах. Даний спосіб хоч і є незаконним, але є поширеними через наслідки воєнного стану в Україні.

На проблему з пошуком працівників з необхідними навичками та знаннями звертає увагу й науковиця Т. Мельник [2]. Вона акцентує увагу на нерівномірному географічному розподілі робочої сили. Зокрема, у регіонах, які найбільше страждають від військових дій відчувається більший кадровий дефіцит. Водночас регіони, які прийняли велику кількість внутрішніх вимушених переселенців мають менший дефіцит кадрів. До таких регіонів слід віднести насамперед Київську, Полтавську, Львівську, Івано-Франківську, Закарпатську області.

Окрім проблеми дефіциту кадрів, актуальною є невідповідність знань та навичок працівників вакантним посадам. Велика кількість підприємств через війну втратили висококваліфікованих, вузькоспеціалізованих кадрів, а знайти відповідного профілю гідну зміну є досить складним завданням. Частково за допомогою держави дана проблема вирішується завдяки бронюванню працівників. Однак цією можливістю можуть скористатися лише підприємства, які підпадають під критерії критичної важливості. Особливо гострою дана проблема є для трудомістких галузей, таких як сільське господарство, текстильна промисловість, логістика тощо.

Ще одним негативним наслідком воєнного стану є психологічний стан працівників. Постійна загроза обстрілів, тривожні новини, невпевненість у майбутньому призводять до зниження мотивації та ефективності роботи. Багато працівників вирішують залишити роботу не через безпосередню небезпеку, а через психологічний тиск і страх за своє життя чи життя своїх близьких. Особливо поширене це явище серед людей, які працюють у районах, наближених до зон бойових дій [2].

Узагальнюючи вищенаведене, до ключових проблем та викликів кадрової політики українських підприємств в умовах воєнного стану можна віднести наступні [1, 2, 5-6]:

- загальний дефіцит кадрів через міграцію населення та мобілізаційні процеси;
- проблеми постійної небезпеки та частих повітряних тривог;
- невідповідність у працівників вмінь та знань вимогам посад;
- емоційне виснаження та психологічне перевантаження працівників;
- зростання потреби у розвитку цифрових навичок персоналу;
- підвищення вартості трудових ресурсів.

Це не вичерпаний перелік усіх проблем, викликаних війною та її наслідками, а лише головні, які найбільш поширені для українського бізнесу. Українські підприємства працюють постійно над адаптацією кадрової політики до цих умов та вирішенню наявних проблем. Особливої уваги заслуговує досвід великих підприємств України, які відомі ефективною кадровою політикою та мають високі фінансові можливості.

Зокрема, аграрне підприємство «Агропросперіс» організували безкоштовні внутрішні програми навчання для трактористів, комбайнерів та інших посад, що дозволило досить оперативно замінювати працівників у разі їх звільнення чи мобілізації [1]. Таку ж практику сповідує й «МХП», яка організувала центр навчання з метою постійного навчання й розвитку компетенцій персоналу, щоб їх вміння відповідали вимогам ринку [3].

Охоронна компанія «SHERIFF» в умовах воєнного стану змушена була переглянути свою кадрову політику шляхом залучення працівників, які не підпадають під мобілізацію. Зокрема, до війни у даній компанії працювали охоронці віком 25-45 років, але з початком мобілізації віковий діапазон змінився на 20-55 років [1].

Компанія «Варус» з метою налагодження морально-психологічного клімату в трудовому колективі, психологічній підтримці працівників ввела посаду психолога у штат. Окрім того за рахунок компанії проводяться психологічні тренінги, для працівників, які потребують психологічної допомоги додатково оплачуються послуги

психолога. Як правило, це стосуються працівників, які перебували в окупації або ж члени їх родин постраждали через військові дії, знаходяться у полоні [4].

Компанія «Eldorado» запустила проєкт «Поможи тобі бот», що дозволило автоматизувати частину кадрових процесів. З запуском даного проєкту працівники мають можливість у декілька кліків через чат-бот дізнатися залишок днів відпустки, оформити відрядження, замовити довідку тощо. Це суттєво знизило навантаження на працівників HR-відділу, а також пришвидшило процесу отримання відповідних довідок для працівників [3].

На основі розглянутих успішних кейсів можемо констатувати, що українські підприємства по-різному підходять до адаптації своєї кадрової політики. У першу чергу звертають увагу на ключові проблеми, з якими стикаються в частині HR-менеджменту. Об'єднує усіх те, що в центрі уваги знаходяться інноваційні технології, які дозволяють не лише вирішити наявні проблеми, але й підвищити ефективність кадрової політики українських підприємств.

Г. А. Смоквіна та А. В. Григор'єва [5] у своєму дослідженні прийшли до висновку, що сучасний ринок вимагає використання нових підходів та методів ведення кадрової політики. Ринок праці в Україні в майбутньому вже буде кардинально іншим, аніж був раніше. Нові складові кадрової політики виступають основною умовою функціонування будь-якого підприємства в Україні в сучасних умовах. До яких можна віднести: психологічну підтримку працівників, менеджмент корисних чатів, гарантії соціального пакета, вчасне інформування.

Зважаючи на сучасні кризові умови, викликані воєнним станом, єдиним правильним кроком для представників українського бізнесу є трансформація кадрової політики. Під трансформацією розуміється внесення змін у її основні складові (підбір персоналу, адаптацію, мотивація, навчання тощо), імплементацію інноваційних технологій, що з одного боку враховуватиме потреби персоналу та зменшуватиме негативний вплив воєнного стану. Вивчаючи успішний досвід передових компаній України, а саме «Еліцентр», «Нова Пошта», «МХП», «Варус», «Eldorado», а також урахування сучасних трендів можемо запропонувати рекомендації для удосконалення кадрової політики українських підприємств в умовах воєнного стану, що наведені на рис. 1.



Рис. 1. Рекомендації для удосконалення кадрової політики українських підприємств в умовах воєнного стану

Джерело: авторська розробка

В умовах воєнного стану головний тренд кадрової політики українських підприємств повинен бути зосереджений на психологічній підтримці працівників, інклюзії осіб з обмеженими можливостями, інтеграції AI-агентів для автоматизації кадрових процесів та створенні безпечних умов для роботи. Забезпечення соціальної стабільності та психологічної підтримки співробітників допомагає знизити рівень стресу та підвищити їхню лояльність до компанії, що є особливо важливим в умовах кризових ситуацій. Інтеграція сучасних технологій, таких як AI-агенти, дозволяє знизити навантаження на працівників, делегувати таким агентам рутинні кадрові процеси. Важливим аспектом є також постійне врахування потреб співробітників і регулярне отримання відгуків щодо рівня задоволення кадровою політикою, що дозволяє оперативного коригувати стратегії і забезпечувати стабільність та ефективність роботи підприємства.

### Висновки

Таким чином, кадрова політика є важливим елементом будь-якого бізнесу. В умовах воєнного стану українські підприємства повинні забезпечити її швидку трансформацію з метою адаптації до нових викликів й зменшення їх негативного впливу. Головною проблемою українського бізнесу в даних умовах є дефіцит кадрових ресурсів внаслідок мобілізаційних процесів та міграції населення. На ринку праці складно знайти потрібних працівників з необхідним рівнем кваліфікації та професійними навичками. Тому важливо враховувати зазначені обставини при формулюванні кадрової політики. У таких умовах вважаємо кадрову політику українських підприємств повинна базуватися таких постулатах, як: цифровізація, психологічна підтримка, інтеграція AI-агентів, безпека, стратегічне партнерство з закладами вищої освіти, інклюзія, умови для дистанційного навчання тощо. Саме на цих постулатах повинна базуватися сучасна кадрова політика українських підприємств в умовах воєнного стану.

Українським підприємствам необхідно постійно стежити за ситуацією, удосконалювати кадрову політику, інтегрувати у неї інноваційні технології. Подальші дослідження у даній сфері будуть приділені вивченню ефективних кейсів вітчизняних підприємств щодо удосконалення кадрової політики, а також психологічним аспектам підтримки працівників та розвитку інклюзивних ініціатив для осіб з обмеженими можливостями в умовах воєнного стану.

### Список використаної літератури

1. Кадрова криза в Україні: як брак спеціалістів загрожує економіці та бізнесу. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/kadrova-kriza-ukrayini-k-brak-spetsialistiv-1727103044.html> (дата звернення: 03.01.2024)
2. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, виклики та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. № 7 (3). URL: <https://is-journal.com/is/article/view/207> (дата звернення: 03.01.2024)
3. Обіход С. В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 107. С. 3-9.
4. Павлова В., Горбань С., Біленко О. Інноваційні технології управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. *Наукові перспективи*. 2023. № 4 (34). С. 279-290.
5. Смоквіна Г. А., Григор'єва А. В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. *ЕКОНОМІКА: реалії часу = ECONOMICS: time realities*. Одеса, 2022. № 6 (64). С. 40-46.
6. Шапа Н. М., Калініченко А. А. Проблема плинності кадрів на підприємствах в умовах воєнного стану та шляхи її вирішення. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 102-107.
7. ЕВА. <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analytika/> (дата звернення: 03.01.2024)

### References

1. Kadrova kryza v Ukraini: yak brak spetsialistiv zahrozhuye ekonomitsi ta biznesu (2024) [Personnel crisis in Ukraine: how the lack of specialists threatens the economy and business]. <https://www.rbc.ua/rus/news/kadrova-kriza-ukrayini-k-brak-spetsialistiv-1727103044.html>
2. Melnyk T. (2023) Ukrayins'kyu biznes v umovakh viyny: suchasnyy stan, vyklyky ta shlyakhy yikh vyrishennya [Ukrainian business in wartime: current state, challenges and ways to solve them]. *Journal of Innovations and Sustainability*, no. 7 (3). <https://is-journal.com/is/article/view/207> (дата звернення: 03.01.2024)
3. Obykhod S. V. (2024) Innovatsiyni pidkhody do upravlinnya personalom yak faktor konkurentospromozhnosti u konteksti hlobal'noyi nestabil'nosti [Innovative approaches to personnel management as a factor of competitiveness in the context of global instability]. *Economics, Management and Administration*, no. 1, pp. 3-9.
4. Pavlova V., Gorban S., Bilenko O. (2023) Innovatsiyni tekhnolohiyi upravlinnya personalom v umovakh hlobal'noyi nestabil'nosti [Innovative technologies of personnel management in conditions of global instability]. *Scientific perspectives*, 2023, no. 4 (34), pp. 279-290.
5. Smokvina G. A., Grigor'yeva A. V. (2022) Rol' kadrovoyi polityky v suchasnykh umovakh: statystychnyy ohlyad ta peredumovy rozvytku [The role of personnel policy in modern conditions: statistical review and development prerequisites]. *ECONOMICS: time realities*, no. 6 (64), pp. 40-46.

6. Shapa N. M., Kalinichenko A. A. (2024) Problema plynnosti kadriv na pidpryyemstvakh v umovakh voyennoho stanu ta shlyakhy yiyi vyrishennya [The problem of personnel turnover at enterprises under martial law and ways to solve it]. *Economic Space*, no. 195, pp. 102-107.

7. European Business Association (2024). <https://eba.com.ua/research/doslidzh-ennya-ta-analytyka/>

*Дата першого надходження рукопису до видання: 20.11.2025*

*Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 18.12.2025*

*Дата публікації: 31.12.2025*