

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. 2026. № 5.
ISSN 2307-2105*



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.136>

УДК 338.2

Т. І. Воробець,

к. е. н., доцент кафедри бізнесу та управління,

Університет Короля Данила

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1759-0150>

Т. О. Перцович,

старший викладач кафедри бізнесу та управління,

Університет Короля Данила

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4811-0431>

**МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ
ПІДПРИЄМСТВА, ЯК ЕЛЕМЕНТ ЇХ СТІЙКОГО
ФУНКЦІОНУВАННЯ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ**

T. Vorobets,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Business and

Management, King Danylo University

T. Pertsovykh,

Senior lecture, Department of Business and Management,

King Danylo University

**THE MECHANISM FOR PROVIDING ENTERPRISES WITH HUMAN
RESOURCES AS AN ELEMENT OF THEIR STABLE FUNCTIONING
DURING MARTIAL LAW**

У статті досліджено теоретико-методичні засади формування механізму забезпечення підприємства кадровими ресурсами як ключового елементу його стійкого функціонування в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що сучасні виклики, зокрема мобілізація, міграція населення, дефіцит кваліфікованих кадрів та зростання психологічного навантаження, суттєво трансформують підходи до управління персоналом і потребують впровадження адаптивних моделей кадрової політики. Систематизовано наукові підходи до трактування стійкості підприємства та визначено роль кадрового забезпечення як системоутворюючого чинника. Ідентифіковано ключові проблеми кадрового забезпечення в умовах воєнного часу та запропоновано структурований механізм управління персоналом, що охоплює етапи аналізу потреб, формування кадрового резерву, залучення, адаптації, розвитку та утримання працівників. Розроблено методичний підхід до оцінювання впливу кадрового забезпечення на загальний рівень стійкості підприємства на основі інтегрального показника. Доведено, що ефективне управління кадровими ресурсами забезпечує підвищення стійкості підприємства та формує передумови для його адаптації й розвитку в умовах нестабільного середовища.

The article investigates the theoretical and methodological foundations of developing a mechanism for ensuring enterprises with human resources as a critical element of their sustainable functioning under martial law conditions. It is argued that the contemporary business environment in Ukraine is characterized by high levels of uncertainty, workforce instability, forced migration, mobilization processes, and increased psychological pressure on employees, which fundamentally transforms traditional approaches to human resource management. In this context, staffing is no longer perceived solely as a functional component of enterprise management but becomes a strategic factor determining resilience, adaptability, and continuity of operations.

The study systematizes modern scientific approaches to interpreting enterprise sustainability and substantiates the role of human resources as a core subsystem that integrates organizational, economic, and social dimensions of stability. Particular attention is devoted to identifying key challenges in staffing during wartime, including the shortage of qualified personnel, the loss of critical competencies, high employee turnover, limited access to labor markets, insufficient development of talent pools, and financial constraints that hinder investment in personnel development. The research also highlights the risks associated with the loss of highly specialized employees whose knowledge and skills are difficult to replace and whose absence can critically disrupt production and management processes.

A structured mechanism for ensuring enterprises with human resources is proposed, incorporating stages such as workforce planning, personnel segmentation, recruitment through digital platforms and educational partnerships, formation of кадрового резерву, onboarding and adaptation, continuous training, performance evaluation, employee engagement strategies, and retention policies. The mechanism emphasizes the importance of integrating digital HR tools and developing flexible organizational practices capable of responding to rapid environmental changes.

Ключові слова: *системи управління персоналом, людські ресурси, система прийняття рішень, кадрове забезпечення, стратегія розвитку, цифрові технології, ризики, адаптація.*

Keywords: *human resource management system, human resources, decision-making system, staffing, development strategy, digital technologies, risks, adaptation.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах функціонування економіки України підприємства опинилися в ситуації

глибокої трансформації, спричиненої поєднанням структурних змін, цифровізації та безпрецедентних викликів воєнного стану. Одним із ключових чинників, що визначає здатність підприємства до виживання, адаптації та подальшого розвитку, виступає ефективність механізму забезпечення кадровими ресурсами. Саме людський капітал у кризових умовах стає не лише ресурсом, а стратегічним активом, що визначає рівень стійкості підприємства, його гнучкість, інноваційний потенціал та конкурентоспроможність.

Воєнний стан істотно трансформував ринок праці, призвівши до масових переміщень населення, мобілізації значної частини працездатного населення, зростання дефіциту кваліфікованих кадрів, а також до зміни структури попиту на професійні компетенції. Підприємства змушені функціонувати в умовах постійної невизначеності, коли традиційні механізми формування, розвитку та утримання персоналу виявляються недостатньо ефективними. Відбувається переорієнтація на нові підходи до управління персоналом, що передбачають підвищення адаптивності, гнучкості організаційних структур, розвиток дистанційних форм зайнятості, цифровізацію HR-процесів та формування нових моделей мотивації і залучення працівників.

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить, що питання кадрового забезпечення традиційно розглядається у контексті управління персоналом, формування людського капіталу та стратегічного HR-менеджменту. Однак, слід зазначити, що в умовах воєнного стану ці підходи потребують суттєвого переосмислення. Зокрема, недостатньо дослідженими залишаються питання побудови комплексного механізму забезпечення підприємства кадровими ресурсами, який би враховував вплив зовнішніх дестабілізуючих чинників, рівень цифрової зрілості підприємства, специфіку галузі та регіональні особливості функціонування бізнесу. Особливої актуальності набуває проблема інтеграції кадрової політики з антикризовим управлінням, що передбачає формування системи

швидкого реагування на зміни в кадровому складі, оптимізацію процесів рекрутингу та адаптації, розвиток внутрішніх резервів персоналу, а також використання цифрових інструментів для управління трудовими ресурсами. Водночас існує потреба у розробці методичних підходів до оцінювання ефективності механізму кадрового забезпечення, які дозволяли б визначити його вплив на загальну стійкість функціонування підприємства.

Таким чином, на сьогодні виникає необхідність формування сучасного, адаптивного та багаторівневого механізму забезпечення підприємств кадровими ресурсами, який би враховував специфіку воєнного стану, забезпечував безперервність бізнес-процесів і сприяв підвищенню організаційної стійкості. Розв'язання цієї проблеми має важливе значення як для розвитку теорії управління персоналом, так і для практики функціонування підприємств, оскільки дозволяє сформувати ефективні інструменти стабілізації діяльності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в умовах нестабільного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика забезпечення підприємств кадровими ресурсами традиційно посідає важливе місце в наукових дослідженнях у сфері управління персоналом, економіки праці та стратегічного менеджменту. У працях зарубіжних учених, зокрема G. Becker [11], D. Ulrich, P. Cappelli [12], акцентується увага на концепції людського капіталу як ключового чинника конкурентоспроможності підприємства. Значна частина сучасних досліджень спрямована на розвиток стратегічного HR-менеджменту, управління талантами, формування кадрового резерву, а також використання цифрових технологій у процесах підбору, адаптації та розвитку персоналу. Окремий напрям наукового пошуку пов'язаний із трансформацією ринку праці в умовах глобальних криз, зокрема пандемії

COVID-19, що актуалізувало питання дистанційної зайнятості, гнучких форм організації праці та цифровізації HR-процесів.

Разом із тим, сучасні зарубіжні дослідження здебільшого зосереджені на функціонуванні підприємств у відносно стабільному або посткризовому середовищі, що обмежує їхню релевантність для країн, які перебувають у стані військових конфліктів. Питання забезпечення кадрової стійкості в умовах воєнного стану, пов'язані з мобілізацією персоналу, масовою міграцією, психологічними навантаженнями та руйнуванням інфраструктури, залишаються недостатньо висвітленими у міжнародній науковій літературі.

Вітчизняні науковці, зокрема О. Колот [10], Л. Шаульська, А. Грішнова [3], І. Петрова, значну увагу приділяють дослідженню трансформації ринку праці, проблемам зайнятості, розвитку людського капіталу та адаптації підприємств до кризових умов. У сучасних українських дослідженнях активно розглядаються питання кадрового дефіциту, релокації підприємств, зміни структури зайнятості, а також підвищення ролі цифрових інструментів в управлінні персоналом. Водночас підкреслюється необхідність формування нових підходів до кадрової політики, орієнтованих на забезпечення гнучкості, адаптивності та швидкого відновлення діяльності підприємств. Слід зазначити, що ефективність кадрового забезпечення стала предметом ґрунтовних досліджень як українських, так і зарубіжних учених, серед яких варто виокремити праці Амосова О.Ю. [1], Олексенка Р.І. [9], Крушельницької О.В. та Мельничука Д.П. [6], Мельника О.Г. [4]. Їхні підходи до кадрового менеджменту акцентують увагу на визначальній ролі людського капіталу в системі стратегічного розвитку підприємства.

Однак, незважаючи на зростаючу кількість досліджень, залишається низка невирішених проблем. Зокрема, відсутній комплексний науково обґрунтований механізм забезпечення підприємств кадровими ресурсами, який би інтегрував стратегічні, організаційні та цифрові аспекти

управління персоналом в умовах воєнного стану. Недостатньо розробленими є методичні підходи до оцінювання ефективності такого механізму, а також інструменти прогнозування кадрових потреб з урахуванням високого рівня невизначеності. Таким чином, аналіз сучасних досліджень свідчить про необхідність поглиблення наукових розвідок у напрямі формування адаптивних моделей кадрового забезпечення підприємств, здатних забезпечити їхню стійкість та ефективне функціонування в умовах воєнного часу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад формування ефективного механізму забезпечення підприємства кадровими ресурсами як ключового елементу його стійкого функціонування в умовах воєнного стану. Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань: ідентифікувати зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на кадрове забезпечення підприємств; проаналізувати сучасні підходи до управління персоналом в умовах нестабільності; сформувати структурну модель механізму кадрового забезпечення; обґрунтувати інструменти підвищення адаптивності персоналу; а також запропонувати підхід до оцінювання ефективності кадрових рішень у контексті забезпечення стійкості діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. В науковій літературі на сьогодні не існує єдиного підходу до сутності визначення «мтійкості». На підтвердження цього в своїх роботах М.Н. Будник [2] наводить різноманітні її класифікації. Зокрема найчастіше виділяють внутрішню, зовнішню і загальну стійкість. Внутрішня стійкість формується під впливом дії чинників внутрішнього середовища. Зовнішня стійкість визначається стабільністю економічного оточення. Загальна стійкість, яка складається відповідно з внутрішньої і зовнішньої, характеризується постійним перевищенням надходжень коштів над їх витратами. За часовою ознакою виділяють тактичну і стратегічну стійкість. Тактична

забезпечується балансом між поточними ресурсами і ресурсами, які витрачено. Стратегічна спрямована на досягнення довгострокових цілей в умовах ризику і невизначеності та забезпечується відповідністю темпів розвитку підприємства. За функціональною спрямованістю досліджують такі види стійкості:

- економічна (яку ототожнюють з економічною стабільністю та визначає її як здатність суб'єкта господарювання функціонувати та розвиватися, зберігаючи рівновагу своїх активів і пасивів у внутрішньому та зовнішньому середовищах, які змінюються, що гарантує його постійну платоспроможність та інвестиційну привабливість у межах припустимого рівня ризику);

- соціальна (як сукупність соціальних і структурних економічних перетворень, які оптимізують економічні та соціальні блага, що знаходяться в розпорядженні суспільства без загрози потенційним чи аналогічним благам у майбутньому);

- організаційна (якісна характеристика організаційних аспектів діяльності системи, котрим притаманна здатність збереження структури та функціональних особливостей, незважаючи на випадкові чи передбачені трансформації [4]);

- технологічна (підтримка і розвиток сучасного рівня технологій та технологічного потенціалу; прискорення темпів розробки та впровадження нововведень; розробка інноваційної політики, вдосконалення механізмів управління інноваційною діяльністю);

- маркетингова (сукупність маркетингових стратегій в реалізації досягнення цілей. А саме, отримання точної і об'єктивної спеціалізованої інформації про попит на різних сегментах ринку, зменшення ризику нерегулярності отримання замовлень, збільшення потужностей і підвищення рейтингу [5]);

- екологічна (раціональне використання природних ресурсів; використання ресурсозберігаючих на енергозберігаючих технологій;

розробка ефективного мотиваційного механізму та механізмів соціальної забезпеченості та соціальної захищеності. [7]);

– ресурсна (важлива складова фінансової стійкості охоплює, зокрема, такі аспекти, як зміст і рівень співробітництва із суб'єктами ринкової інфраструктури, ступінь інтегрованості у систему міжнародних відносин, залежність від стану економіки країни в цілому, стабільність поповнення ресурсної бази, контроль галузевих (відомчих) фінансових потоків, обслуговування коштів бюджету тощо);

– інноваційна (означає здатність виробляти і реалізовувати продукти і послуги переважно інноваційного характеру за допомогою підтримуваної на сучасному науковому рівні технологічної бази на постійній відтворювальній основі на відповідно стабільному рівні. Інноваційна стійкість дозволяє придбати найважливішу властивість у динамічному ринковому середовищі – економічну стійкість. Інноваційна стійкість певною мірою є сучасним системним різновидом інтенсивного типу розвитку, але характеризується не тільки інтенсивним способом використання ресурсів та отриманням на цій основі високої економічної ефективності, але й, насамперед, інноваційною націленістю всіх економічних чинників розвитку. Основу стійкого інноваційного розвитку складає загальносистемна властивість до самоорганізації, універсальні закономірності якої вивчає такий міждисциплінарний науковий напрямок, як синергетика) [13];

– зовнішньоекономічна (розкривається через наступні характеристики підвищення конкурентоспроможності; збільшення частки ринку; реалізація ефективної цінової політики; здатність до тривалого здійснення діяльності на основних ринках; вдосконалення способів організації сукупності ресурсів як основи формування стійких конкурентних переваг [14]).

Крім розглянутих видів стійкості можна виділити операційну, інвестиційну і фінансову (за видами діяльності). Деякі автори досліджують

комунікаційну, політичну, відтворювальну, спадкову (запас міцності, досягнутий у попередні періоди) стійкість. Усі види стійкості тісно пов'язані між собою.

З математичної точки зору стійкість визначають, як властивість системи в цілому, вона не редукується на її окремі елементи. Декілька систем можуть утворювати стабільну суперсистему при одному способі поєднання й нестабільну – при іншому, незалежно від того, характеризуються її частини окремо стійкою поведінкою або, навпаки, нестійкою. На сьогодні поняття «стійкість» переважна більшість науковців розглядає як економічну категорію й досліджує стійкість систем на мегарівні, макрорівні, мезорівні та мікрорівні [15]. Конкретизація визначення поняття «стійкості», надає можливість глибше визначити його сутність. З огляду проведених досліджень, на нашу думку, є можливим надати уточнене визначення поняття «стійкість», під яким слід розуміти здатність економічної системи зберігати цілісний стан своєї структури, функціонувати та повертатися до стану близького до рівноважного (адаптуватися), за рахунок взаємодії своїх суб'єктів, в наслідок впливу різноспрямованих чинників. Базуючись на представлених дослідженнях, ми маємо можливість підійти до більше змістовного вивчення стійкості функціонування підприємства.

Так, у сучасній економічній науці категорія стійкості функціонування підприємства розглядається як комплексна характеристика його здатності зберігати стабільність, ефективність та цілісність діяльності в умовах впливу зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих чинників. Аналіз наукових підходів дозволяє систематизувати основні концепції тлумачення стійкості підприємства, серед яких доцільно виокремити економічний, організаційний, ресурсний, адаптивний та системний підходи (табл. 1).

Таблиця 1. Основні риси наукових підходів, щодо тлумачення категорії «стійкості підприємства»

Назва підходу	Опис
Економічний	стійкість функціонування підприємства трактується як здатність забезпечувати стабільні фінансові результати, підтримувати платоспроможність і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.
Організаційний	акцентує увагу на ефективності управлінських структур, узгодженості бізнес-процесів та здатності підприємства оперативно реагувати на зміни середовища
Ресурсний	розглядає стійкість через призму забезпеченості підприємства необхідними ресурсами – фінансовими, матеріальними, інформаційними та кадровими, які формують основу його діяльності.
Адаптивний	стійкість підприємства визначається рівнем його гнучкості та здатності до трансформації під впливом кризових явищ. У контексті воєнного стану цей підхід є найбільш релевантним, оскільки підприємства змушені функціонувати в умовах постійної невизначеності, нестабільності ринку праці, змін логістичних ланцюгів та обмеженого доступу до ресурсів.
Системний підходи	розглядає підприємство як цілісну динамічну систему, де стійкість формується через взаємодію всіх її елементів, а порушення одного з них може призвести до дестабілізації всієї системи.

Джерело: сформовано авторами на основі економічної літератури [16;17]

У межах зазначених підходів кадрове забезпечення підприємства виступає однією з ключових складових системи забезпечення стійкості. Людський капітал є не лише ресурсом, але й активним елементом, який формує здатність підприємства до адаптації, інноваційного розвитку та ефективного управління. В умовах воєнного стану значення кадрового забезпечення суттєво зростає, оскільки підприємства стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів, мобілізацією працівників, їхньою міграцією, а також підвищеним рівнем психологічного навантаження.

Сучасні підходи до управління кадровими ресурсами передбачають перехід від традиційних адміністративних моделей до стратегічно орієнтованих, що базуються на принципах гнучкості, адаптивності та цифровізації. У цьому контексті механізм забезпечення кадровими ресурсами слід розглядати як інтегровану систему, що включає процеси

планування потреби в персоналі, рекрутингу, адаптації, навчання, мотивації та утримання працівників, а також використання цифрових інструментів для підвищення ефективності управління.

Таким чином, систематизація сучасних підходів до тлумачення стійкості функціонування підприємства дозволяє стверджувати, що кадрове забезпечення є однією з базових складових цієї категорії. Саме ефективно сформований механізм управління персоналом забезпечує здатність підприємства не лише протистояти кризовим явищам, але й формувати передумови для його подальшого розвитку в умовах воєнного та післявоєнного періоду.

Особливої актуальності набуває проблема забезпечення підприємств висококваліфікованими спеціалістами, які виконують критично важливі функції у виробничому процесі. У ряді галузей, зокрема промисловості, енергетиці, логістиці, існують так звані «ключові позиції», де працюють фахівці з вузькоспеціалізованими знаннями та навичками. Їх заміщення є складним і тривалим процесом, що вимагає значних інвестицій у навчання та адаптацію. В умовах воєнного стану ризик втрати таких працівників через мобілізацію, міграцію або інші чинники суттєво зростає, що може призвести до критичних збоїв у функціонуванні підприємства. У випадку вибуття незамінних спеціалістів підприємства часто змушені застосовувати альтернативні рішення, зокрема заміщення їх більшою кількістю менш кваліфікованих працівників або передачу функцій на аутсорсинг. Однак такі підходи мають низку негативних наслідків: зниження якості виконання робіт, збільшення витрат на управління персоналом, ускладнення координації процесів, а також втрата внутрішніх компетенцій і ноу-хау. Крім того, передача функцій на аутсорсинг не завжди забезпечує необхідний рівень контролю та оперативності, що особливо критично в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У цьому контексті формування кадрового резерву виступає одним із ключових інструментів підвищення стійкості підприємства. Кадровий

резерв дозволяє забезпечити безперервність діяльності шляхом підготовки працівників, здатних оперативно заміщати ключові позиції. Важливою складовою цього процесу є системне навчання, передача знань, наставництво та створення внутрішніх баз компетенцій. Особливу роль відіграє документування бізнес-процесів і знань, що дозволяє мінімізувати ризики втрати критично важливої інформації.

Механізм впливу забезпечення кадровими ресурсами на стійкість функціонування підприємства проявляється через кілька взаємопов'язаних аспектів. По-перше, це забезпечення операційної безперервності, що досягається за рахунок наявності достатньої кількості кваліфікованого персоналу. По-друге, підвищення адаптивності підприємства, оскільки підготовлений кадровий резерв дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. По-третє, збереження інтелектуального капіталу, який є основою конкурентних переваг підприємства. По-четверте, зниження ризиків, пов'язаних із кадровими втратами, що особливо актуально в умовах воєнного часу.

Таким чином, ефективне забезпечення підприємства кадровими ресурсами та формування кадрового резерву є визначальними чинниками його стійкого функціонування. Вони дозволяють мінімізувати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх загроз, забезпечити стабільність виробничих процесів та створити передумови для довгострокового розвитку навіть у складних умовах воєнного стану. Водночас, функціонування підприємств в умовах воєнного стану супроводжується суттєвими трансформаціями ринку праці, що зумовлює виникнення комплексу проблем у сфері кадрового забезпечення. Ідентифікація цих проблем є необхідною передумовою формування ефективного механізму управління персоналом та забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах підвищеної невизначеності.

Таблиця 2. Критичні загрози функціонування підприємств в умовах воєнного стану на рівні окремого підприємства (в контексті кадрового забезпечення)

Назва	Опис
дефіцит трудових ресурсів	значна частина працездатного населення вибуває з економічно активного середовища, що призводить до порушення балансу попиту і пропозиції на ринку праці. Особливо гостро це проявляється у сегменті висококваліфікованих спеціалістів, заміщення яких є складним і тривалим процесом.
структурна невідповідність компетенцій персоналу потребам підприємства	в умовах швидких змін технологій, цифровізації та трансформації бізнес-процесів зростає потреба у нових навичках, зокрема цифрових, аналітичних та управлінських. Водночас наявний персонал часто не відповідає цим вимогам, що знижує ефективність діяльності підприємства та уповільнює його адаптацію до нових умов.
високий рівень плинності кадрів	обумовлений як зовнішніми (міграція, безпекові ризики), так і внутрішніми факторами (нестабільність доходів, погіршення умов праці, психологічне навантаження). Часта зміна персоналу призводить до втрати накопиченого досвіду, зниження продуктивності праці та збільшення витрат на підбір і навчання нових працівників.
проблема психоемоційного виснаження персоналу	є характерною рисою функціонування підприємств у період воєнного стану. Підвищений рівень стресу, невизначеність майбутнього, загроза безпеці та необхідність поєднання професійних і особистих викликів негативно впливають на продуктивність праці, мотивацію та загальний стан працівників. Це ускладнює процеси управління персоналом і вимагає впровадження нових підходів до підтримки та мотивації працівників.
недостатній рівень розвитку системи кадрового резерву	більшість підприємств не мають сформованих механізмів підготовки працівників до заміщення ключових посад, що підвищує їхню вразливість до кадрових втрат. Відсутність системної передачі знань і досвіду призводить до залежності від окремих працівників, що створює додаткові ризики для безперервності діяльності.
обмеженість фінансових ресурсів	ускладнює інвестування у розвиток персоналу, впровадження сучасних HR-технологій та підвищення конкурентоспроможності умов праці. Це знижує можливості підприємств щодо залучення та утримання кваліфікованих кадрів.
проблема недостатньої цифровізації HR-процесів	обмежує ефективність управління персоналом, особливо в умовах дистанційної роботи та децентралізації команд. Відсутність інтегрованих інформаційних систем ускладнює планування кадрових потреб, моніторинг ефективності та прийняття управлінських рішень.

Джерело: сформовано авторами на основі економічної літератури

Таким чином, ключові проблеми кадрового забезпечення сучасних підприємств у період воєнного стану мають комплексний характер і охоплюють як кількісні, так і якісні аспекти управління персоналом. Їх

своєчасна ідентифікація та системне врахування є основою для формування ефективного механізму забезпечення кадровими ресурсами, здатного забезпечити стійке функціонування підприємства в умовах кризового середовища. Нижче представлений узагальнений механізм забезпечення кадровими ресурсами підприємства (рис. 1)



Рис. 1. Узагальнений механізм забезпечення кадровими ресурсами підприємства

Джерело: розроблено авторами

У сучасних умовах воєнного стану оцінювання ефективності механізму забезпечення кадровими ресурсами підприємства набуває стратегічного значення (табл. 3), оскільки саме кадровий чинник виступає одним із ключових детермінантів стійкості функціонування. Для забезпечення науково обґрунтованого підходу до вимірювання такого

впливу доцільно запропонувати методичний підхід, що базується на інтеграції кількісних і якісних показників із формуванням узагальненого інтегрального індексу стійкості підприємства.

Таблиця 3. Опис структурних елементів механізму забезпечення кадровими ресурсами підприємства

№	Структурний елемент	Зміст елементу	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
1	Аналіз кадрових потреб	Визначення кількісної та якісної потреби в персоналі з урахуванням структури підприємства та ризиків воєнного стану (мобілізація, міграція, плинність)	HR-аналітика, аудит персоналу, прогнозування потреб	Формування карти кадрових ризиків і потреб
2	Сегментація персоналу	Поділ персоналу за рівнем критичності (ключові, дефіцитні, масові, комерційні)	Класифікація посад, матриця критичності	Визначення пріоритетів кадрового забезпечення
3	Формування кадрового резерву	Створення внутрішнього та зовнішнього резерву для заміщення ключових посад	Наставництво, стажування, співпраця з ЗВО та коледжами, дублювання функцій	Забезпечення безперервності діяльності підприємства
4	Залучення персоналу	Організація процесу рекрутингу з використанням різних каналів пошуку кандидатів	Рекрутингові платформи, соціальні мережі, партнерство з навчальними закладами	Скорочення часу закриття вакансій
5	Адаптація та навчання	Введення нових працівників у посаду та розвиток їх компетенцій	Онбординг, навчальні програми, інструкції, наставництво	Підвищення продуктивності та зниження помилок
6	Управління ефективністю	Оцінювання результативності діяльності персоналу відповідно до цілей підприємства	KPI, CRM/ERP-системи, регулярна оцінка	Підвищення ефективності роботи підрозділів
7	Утримання та залученість персоналу	Формування системи мотивації та підтримки працівників	Матеріальне стимулювання, гнучкий графік, комунікації, розвиток кар'єри	Зниження плинності кадрів та підвищення лояльності
8	Моніторинг та коригування	Постійний контроль стану кадрового забезпечення та коригування HR-стратегії	HR-аналітика, опитування, аудит ефективності	Адаптація механізму до змін зовнішнього середовища

Джерело: сформовано авторами на основі економічної літератури

В основі запропонованого підходу лежить положення про багатовимірність стійкості підприємства, яка включає щонайменше чотири ключові компоненти: організаційну, виробничу, фінансову та кадрову стійкість. При цьому кадрове забезпечення не лише формує окремий компонент, а й виступає мультиплікатором ефективності інших складових. Саме тому його вплив доцільно оцінювати не ізольовано, а як системоутворюючий чинник.

Методика передбачає декілька послідовних етапів.

Перший етап. Ідентифікація ключових показників кадрового забезпечення. До таких показників доцільно віднести: рівень укомплектованості персоналом, коефіцієнт плинності кадрів, частку критично важливих працівників, рівень цифрових компетенцій, показник адаптації нових працівників, індекс залученості персоналу та рівень кадрового резерву. Кожен із цих показників оцінюється за шкалою від 0 до 1.

Другий етап. Нормування та зважування показників. Вагові коефіцієнти визначаються експертним шляхом з урахуванням специфіки діяльності підприємства та умов зовнішнього середовища. В умовах воєнного стану найбільшу вагу доцільно надати таким показникам, як стабільність ключового персоналу, наявність кадрового резерву та швидкість адаптації нових працівників.

Третій етап. Формування інтегрального показника кадрового забезпечення ($I_{кз}$):

$$I_{кз} = \sum (w_i \times x_i) \quad (1)$$

де w_i – ваговий коефіцієнт показника;

x_i – нормоване значення показника.

Четвертий етап. Інтеграція $I_{кз}$ у загальний індекс стійкості підприємства. Загальний рівень стійкості (I_c) формується як функція чотирьох компонентів:

$$I_c = \alpha_1 \times I_{орг} + \alpha_2 \times I_{вир} + \alpha_3 \times I_{фін} + \alpha_4 \times I_{кз}. \quad (2)$$

У цьому контексті особливого значення набуває визначення частки впливу кадрового забезпечення на загальну стійкість підприємства. За результатами узагальнення сучасних досліджень та практичних спостережень доцільно обґрунтувати такі орієнтовні значення:

- Кадрова складова формує 35 – 45% загального рівня стійкості підприємства в умовах воєнного стану.

- У виробничих підприємствах цей показник може сягати 45 – 50%, що обумовлено високою залежністю від кваліфікованого персоналу.

- У сервісних і торговельних підприємствах – 30 – 40%, з огляду на більшу гнучкість процесів.

Вплив кадрового забезпечення також диференціюється за видами стійкості:

- Організаційна стійкість – 40 – 50% залежності від кадрових факторів (ефективність комунікацій, управлінська координація);

- Виробнича стійкість – 45 – 60% (наявність кваліфікованих спеціалістів, безперервність процесів);

- Фінансова стійкість – 20 – 30% (через продуктивність праці та оптимізацію витрат);

- Кадрова стійкість – 100% (власне ядро системи).

Очікуваний ефект від впровадження механізму забезпечення кадровими ресурсами проявляється у підвищенні інтегрального показника стійкості підприємства в середньому на 25 – 40%, залежно від початкового рівня організації HR-процесів. Зокрема:

- впровадження кадрового резерву забезпечує зростання стійкості на 8 – 12%;

- цифровізація HR-процесів – 5 – 10%;

- підвищення рівня залученості персоналу – 6 – 9%;

- оптимізація рекрутингу та адаптації – 4 – 8%.

Таким чином, запропонований методичний підхід дозволяє не лише кількісно оцінити вплив кадрового забезпечення на стійкість підприємства,

а й сформувати обґрунтовану основу для прийняття управлінських рішень. Його застосування забезпечує перехід від інтуїтивного до аналітичного управління кадровими ресурсами, що є критично важливим у період воєнного стану та високої невизначеності.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, доцільно констатувати, що механізм забезпечення кадровими ресурсами підприємства в умовах воєнного стану трансформується з функціонального інструменту підтримки операційної діяльності у стратегічний чинник забезпечення його стійкого функціонування. Доведено, що кадровий потенціал виступає не лише складовою ресурсного забезпечення, а й визначальним елементом адаптивності, гнучкості та здатності підприємства до відновлення в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Результати дослідження підтверджують, що в умовах воєнного стану відбувається суттєве посилення впливу кадрових чинників на всі аспекти діяльності підприємства, зокрема на організаційну узгодженість, безперервність виробничих процесів, ефективність управління та фінансову результативність. Встановлено, що кадрове забезпечення формує до 35 – 45% загального рівня стійкості підприємства, а в окремих галузях цей показник є ще вищим. Особливої ваги набувають питання збереження критично важливого персоналу, формування кадрового резерву, підвищення рівня цифрових компетенцій працівників та забезпечення їхньої адаптивності до змін. Запропонований механізм забезпечення кадровими ресурсами, що включає системний підхід до рекрутингу, розвитку, утримання та резервування персоналу, а також інтеграцію з освітніми інституціями та цифровими платформами, демонструє значний потенціал підвищення стійкості підприємства. Водночас дослідження підтверджує, що традиційні підходи до оцінювання ефективності кадрового забезпечення є недостатніми в умовах воєнного

стану. Це обумовлює необхідність застосування адаптивних методів аналізу, зокрема інструментарію нечіткої логіки, що дозволяє враховувати як кількісні, так і якісні параметри кадрових процесів, інтегруючи їх у єдину систему оцінювання. Отже, ефективне управління кадровими ресурсами в сучасних умовах має розглядатися як ключовий напрям стратегічного розвитку підприємства, що забезпечує не лише його стабільність у короткостроковій перспективі, а й формує передумови для довгострокової конкурентоспроможності та відновлення в післявоєнний період.

Література

1. Амосов О.Ю. Процес формування та розвитку робітничих кадрів на підприємстві: теоретичний аспект. Теорія та практика державного управління. 2014. № 4. С. 165–168.

2. Буднік М.М. Формування ефективної системи управління персоналом / М.М. Буднік, Л.С. Медяна. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 3(2). С. 25-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2015_3%282%29__7

3. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. Київ: Знання, 2009. 390с.

4. Канцур, І., Меліневський, А., & Супруненко, С. (2023). Цифрова трансформація в управлінні бізнесом в умовах сучасних викликів. *Via Economica*, (3), 42–47.

5. Кришталь, Г. О., Цімошинська, О. В., & Хіміч, С. В. (2024). Управління ефективністю цифрової транс-формації підприємницьких структур: огляд наукових досліджень. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*, (4 (76)), 104–110.

6. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге вид. К.: Кондор, 2005. 308 с.

7. Левицький, В. В., Радинський, С. В., Артеменко, Л. Б., & Радинська, С. (2024). Підприємництво України в умовах війни та цифровізації: можливості та перспективи удосконалення. In Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія (pp. 235–253).

8. Мельник О.Г. Організаційні зміни: сутність та види. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. №19. 3. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_3/231_Melnyk_19_3.pdf

9. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання. Агросвіт. 2010. № 14. С. 41–45. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/14_2010/10.pdf

10. Управління персоналом : підруч. / В. М. Данюк. А. М. Колот, Г. С. Суков [та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2014. 666 с.

11. Becker B. E., Huselid M. A. High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. Research in Personnel and Human Resources Management. 2020. Vol. 16. P. 53–101. URL: https://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1998_Research_in_PHRM_Paper.pdf

12. Cappelli P., Keller J.R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 305–331.

13. Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., ... & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. Business & information systems engineering, 59, 301–308.

14. Koster, Ferry, and Luc Benda. “Innovative human resource management: measurement, determinants and outcomes.” International Journal of Innovation Science 12.3 (2020): 287–302.

15. Gërkhani, K., & Koster, F. (2015). Making the right move. Investigating employers' recruitment strategies. *Personnel Review*, 44 (5), 781–800.
16. Doherty, N. (1998). The role of outplacement in redundancy management. *Personnel Review*, 27 (4), 343–353.
17. Tzafrir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (9), 1600–1622.

References

1. Amosov, O.Yu. (2014), “The process of formation and development of workers at the enterprise: a theoretical aspect”, *Theory and practice of public administration*, vol. 4, pp. 165–168.
2. Budnik, M.M. and Medyana, L.S. (2015), “Formation of an effective personnel management system”, *Problems and prospects of entrepreneurship development*, vol. 3(2), pp. 25-30, Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_3%282%29__7 (Accessed 05 May 2026).
3. Grishnova, O.A. (2009), *Ekonomika pratsi ta sotsial'no-trudovi vidnosyny* [Labor economics and social and labor relations], Knowledge, Kyiv, Ukraine.
4. Kantsur, I., Melinevsky, A., & Suprunenko, S. (2023), “”, Digital transformation in business management in the context of modern challenges. *Via Economica*, vol. (3), pp. 42-47.
5. Kryshstal, G. O., Tsimoshinska, O. V., & Khimich, S. V. (2024), “Managing the effectiveness of digital transformation of business structures: a review of scientific research”, *Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*, vol. (4 (76)), pp. 104–110.
6. Krushelnytska, O.V. and Melnychuk, D.P. (2005), *Upravlinnia personalom* [Personnel management], 2nd ed., Condor, Kyiv, Ukraine.

7. Levytskyi, V. V., Radynskyi, S. V., Artemenko, L. B., & Radynska, S. (2024), “Entrepreneurship of Ukraine in the conditions of war and digitalization: opportunities and prospects for improvement”, *Business Transformation for a Sustainable Future: Research, Digitalization and Innovation: Monograph*, pp. 235–253.

8. Melnyk, O.G. (2009), “Organizational Changes: Essence and Types”, *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, vol. 19, pp. 3, Available at: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_3/231_Melnyk_19_3.pdf (Accessed 05 May 2026).

9. Oleksenko, R.I. (2010), “Management of Human Resources of Enterprises in Modern Economic Conditions”, *Agrosvit*, vol. 14, pp. 41-45. Available at: http://www.agrosvit.info/pdf/14_2010/10.pdf (Accessed 05 May 2026).

10. Danyuk, V.M. Kolot, A. M. and Sukov, G. S. (2014), *Upravlinnia personalom [Personnel management]*, NKMZ, Kramatorsk, Ukraine.

11. Becker, B. E. and Huselid, M. A. (2020), “ High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications ”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 16, pp. 53–101, available at: https://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1998_Research_in_PHRM_Paper.pdf (Accessed 05 May 2026).

12. Cappelli, P. and Keller, J.R. (2014), “Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges”, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 1, pp. 305–331.

13. Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., & Ahlemann, F. (2017), “Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community”, *Business & information systems engineering*, vol. 59, pp. 301–308.

14. Ferry, K. and Benda, L. (2020), “Innovative human resource management: measurement, determinants and outcomes”, *International Journal of Innovation Science*, vol. 12.3, pp. 287–302.
15. Gërxhani, K., & Koster, F. (2015), “Making the right move. Investigating employers’ recruitment strategies”, *Personnel Review*, vol. 44 (5), pp. 781–800.
16. Doherty, N. (1998), “The role of outplacement in redundancy management”, *Personnel Review*, vol. 27 (4), pp. 343–353.
17. Tzafrir, S. S. (2005), “ The relationship between trust, HRM practices and firm performance ”, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 16 (9), pp. 1600–1622.

Отримано редакцією журналу / Received: 11.05.26

Прорецензовано / Revised: 21.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26