Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

РОВЕНКО ВОЛОДИМИР ВАСИЛЬОВИЧ

УДК 658.6

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

ВПЛИВ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА КАДРОВУ ПОЛІТИКУ ПІДПРИЄМСТВА

Менеджмент та адміністрування
(назва освітньої програми)

073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

_____Ровенко В.В.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник _____проф. Полянська А .С.__
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
проф._____І.П. Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

_____ _____
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра Менеджменту та адміністрування
Освітній рівень другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність 073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Кінаш І.П..
“___”_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Ровенко Володимир Володимирович
(прізвище, ім’я, по батькові)

1. Тема роботи: **Вплив кризових явищ на кадрову політику підприємства керівник роботи** проф. Полянська А С.
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від « 27» листопада 2025 р. № 735/7
2. Строк подання студентом роботи 23.12.2025
3. Вихідні дані до роботи: статистичні звіти сфери управління потенціалом
.4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
ВСТУП
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВІ ФОРМУВАННЯ ТЕ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ТЕНДЕНЦІЇ КАДРОВОІ ПОЛІТИКИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВІЙНИ
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ
ВИСНОВКИ, СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)
Слайд 1: Мета, предмет, об’єкт досліджень
Слайд 2: Кадрова політика підприємства
Слайд 3: Географічна структура ринку праці в Україні та тенденції ринку праці
Слайд 4: Основні фінансові показники ТОВ «ЛЛД-АУДИТ» протягом 202-2024 років
Слайд 5: Результати SWOT-аналізу ТОВ «ЛЛД-АУДИТ»
Слайд 6: Матриця функціональної замінності й доповнюваності нового кадрового складу ТОВ «ЛЛД-АУДИТ»
Слайд 7: Інтегральні індекси кадрової політики ТОВ «ЛЛД-АУДИТ»
Слайд 8: Порівняння моделі системної кадрової політики та аутсорсингова модель кадрової політики
Слайд 9: Основні напрями зарубіжної кадрової політики в умовах криз
Слайд 10: Заходи покращення кадрової політики підприємства в умовах війни
Слайд 11: Результати реалізації заходів щодо удосконалення кадрової політики

6. Дата видачі завдання _____р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ		виконано
2	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВІ ФОРМУВАННЯ ТЕ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ		виконано
3	РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ТЕНДЕНЦІЇ КАДРОВОІ ПОЛІТИКИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВІЙНИ		виконано
4	РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ		виконано
5	Висновки		виконано

Студент _____ Ровенко В.В.

Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ Полянська А. С.

Особистий підпис

Розшифрування підпису

ЗМІСТ

ВСТУП……..... 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВІ ФОРМУВАННЯ ТЕ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ ……
1.1 Характеристика кадрової політики промислового підприємства ……..10
1.2Основні напрями кадрової політики в умовах кризи та війни ……19
1.3 Методи оцінки та критерії ефективності кадрової політики в умовах криз..25

Висновки до першого розділу……..32

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ТЕНДЕНЦІЇ КАДРОВОІ ПОЛІТИКИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВІЙНИ……..34
2.1 Стан кадрової політики на вітчизняних підприємствах в умовах війни……34
2. Аналіз середовища реалізації кадрової політики підприємств на прикладі ТОВ «ЛЛД-АУДИТ»……..41
2.3 Аналіз та оцінка логістичного обслуговування……...47
Висновки до другого розділу……...56

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ……..58
3.1 Характеристика зарубіжного досвіду кадрової політики в умовах криз…..58
3.2 Заходи поліпшення кадрової політики в умовах кризи та війни …….62
3.3 Розрахунок ефективності пропонованих заходів щодо покращення кадрової політики підприємства……..…63
Висновки до третього розділу……..67

Висновки ……...…69
Список використаних джерел……...72

РЕФЕРАТ

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування й удосконалення кадрової політики підприємств в умовах кризових викликів, зокрема воєнного стану.

Об’єкт і предмет дослідження. Об’єктом дослідження є кадрова діяльність підприємств в умовах кризових явищ та воєнного стану.

Предметом дослідження є методи, інструменти та управлінські підходи до формування і реалізації кадрової політики підприємств у кризових умовах.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, логічний аналіз, узагальнення, порівняння, стратегічний аналіз, системний та проєктний підходи, а також графічні методи представлення результатів.

Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням формування та розвитку кадрової політики.

Результати дослідження. узагальнено та обґрунтовано напрями вдосконалення кадрової політики підприємств у кризових умовах на основі системного та ситуаційного підходів, з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів воєнного часу.

Практична цінність результатів дослідження полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності малих підприємств для підвищення стабільності персоналу, зниження плинності кадрів, покращення мотивації працівників і забезпечення довгострокової стійкості бізнесу в умовах криз та невизначеності.

Ключові слова: кризові явища, кадрова політика, персонал, малі підприємства.

ANNOTATION

Purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop practical recommendations for the formation and improvement of personnel policy of enterprises under crisis challenges, in particular under martial law.

Object and subject of the study. The object of the study is the personnel activity of enterprises under crisis phenomena and martial law.

The subject of the study comprises methods, tools, and managerial approaches to the formation and implementation of personnel policy of enterprises in crisis conditions.

Research methods. The study employs general scientific and specialized methods, including analysis and synthesis, logical analysis, generalization, comparison, strategic analysis, systemic approaches, as well as graphical methods for presenting research results.

Theoretical framework of the study is based on the works of leading foreign and domestic scholars devoted to the issues of formation and development of personnel policy.

Research results. The study generalizes and substantiates the directions for improving personnel policy of enterprises in crisis conditions based on systemic and situational approaches, taking into account contemporary socio-economic challenges of wartime.

Practical significance of the research results lies in the possibility of applying the proposed recommendations in the activities of small enterprises in order to enhance workforce stability, reduce staff turnover, improve employee motivation, and ensure long-term business resilience under conditions of crisis and uncertainty.

Keywords: crisis phenomena, personnel policy, staff, small enterprises.

ВСТУП

У сучасних умовах воєнного стану кадрова політика малих підприємств в Україні набуває особливої актуальності, зокрема для бізнесів, створених після 2022 року. Однією з найгостріших проблем є дефіцит трудових ресурсів, спричинений мобілізацією, зовнішньою та внутрішньою міграцією населення, а також загальною соціально-економічною нестабільністю. Малі підприємства, як правило, мають обмежені можливості конкурувати з великими компаніями щодо рівня оплати праці, соціальних гарантій і довгострокової стабільності, що зумовлює високу плинність персоналу та труднощі з утриманням кваліфікованих працівників.

Особливо вразливими є молоді підприємства, засновані у 2023 році, для яких характерна відсутність формалізованої кадрової політики. Управління персоналом у таких компаніях часто здійснюється в «ручному режимі», без чітко визначених посадових обов’язків, систем мотивації, адаптації та оцінювання результатів праці. Водночас в умовах війни підприємства несуть не лише економічну, а й соціальну відповідальність перед працівниками, які потребують психологічної підтримки, безпечних умов праці, гнучких режимів зайнятості та емпатійного управлінського підходу. Відсутність продуманої кадрової стратегії унеможливлює швидку адаптацію бізнесу до змін попиту, регуляторних обмежень і кризових викликів, а також стримує його подальший розвиток.

Таким чином, кадрова політика для малих підприємств у кризових умовах перестає бути допоміжною функцією та перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення стійкості й виживання бізнесу. Формування чітких правил роботи з персоналом, прозорих умов зайнятості, систем мотивації, резервних сценаріїв і соціально відповідального підходу є необхідною передумовою не лише стабілізації діяльності, а й довгострокового розвитку підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку кадрової політики, управління людськими ресурсами та формування трудового потенціалу в умовах нестабільності досліджували у своїх працях такі вітчизняні науковці, як

Кінаш І. П., Полянська А. С., Смоквіна Г.А, Угринюк О. М , Андрейцева І. А.Борданова Л. С., Семенченко Н. В., Попович Ж. В., Новак І. М., Альошкіна Л. П., Андрусь О.І., Бойчук Н.Я., Зелінська Г.О., Станьковська І.М.

У наукових працях розглядаються проблеми адаптації персоналу до кризових умов, трансформації мотиваційних механізмів, забезпечення соціальної відповідальності бізнесу та підвищення організаційної стійкості.

Окрему увагу в наукових дослідженнях приділено використанню системного та ситуаційного підходів в управлінні кадровими змінами, зокрема в умовах високої невизначеності. Ці підходи обґрунтовують доцільність структурованого планування кадрових рішень, формування чітких цілей управління персоналом та впровадження інструментів оцінювання ефективності кадрової політики.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування й удосконалення кадрової політики підприємств в умовах кризових викликів, зокрема воєнного стану.

Завдання дослідження:

– дослідити теоретичні основи формування кадрової політики в умовах криз та нестабільності;

– проаналізувати основні проблеми управління персоналом на підприємствах у воєнний період;

– узагальнити сучасні підходи та інструменти адаптації кадрової політики до кризових умов;

– обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах.

Об’єкт і предмет дослідження. Об’єктом дослідження є кадрова діяльність підприємств в умовах кризових явищ та воєнного стану.

Предметом дослідження є методи, інструменти та управлінські підходи до формування і реалізації кадрової політики підприємств у кризових умовах.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, логічний аналіз, узагальнення, порівняння,

стратегічний аналіз, системний та проєктний підходи, а також графічні методи представлення результатів.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління персоналом і кадрової політики, статистичні дані Державної служби статистики України, матеріали офіційних державних і галузевих ресурсів, а також результати аналітичних спостережень і узагальнення практики діяльності підприємств.

Наукова новизна та практична цінність. Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що узагальнено та обґрунтовано напрями вдосконалення кадрової політики підприємств у кризових умовах на основі системного та ситуаційного підходів, з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів воєнного часу.

Практична цінність результатів дослідження полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності малих підприємств для підвищення стабільності персоналу, зниження плинності кадрів, покращення мотивації працівників і забезпечення довгострокової стійкості бізнесу в умовах криз та невизначеності.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВІ ФОРМУВАННЯ ТЕ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

1.1 Характеристика кадрової політики промислового підприємства

Кадрова політика підприємства у сучасних умовах виступає стратегічним інструментом забезпечення сталого функціонування та розвитку виробничої системи [1]. Вона визначає цілі, принципи, механізми й інструменти управління персоналом, спрямовані на формування необхідних трудових ресурсів, їх професійний розвиток та ефективне використання відповідно до поточних і перспективних потреб підприємства. Особливу значущість кадрова політика набуває в умовах промислового виробництва, де людський фактор безпосередньо впливає на безперебійність технологічних процесів, якість продукції, рівень промислової безпеки та ефективність використання виробничих потужностей. Саме тому кадрова політика у промисловості повинна мати стратегічний характер, бути довгостроково орієнтованою та синхронізованою з інвестиційними, виробничими, технічними та інноваційними планами підприємства [2].

У науковій літературі поняття *«кадрова політика»* трактується по-різному залежно від рівня аналізу (державний, організаційний), змісту діяльності та функціонального підходу. У широкому сенсі, кадрова політика розглядається як стратегічна діяльність державних органів або керівництва підприємства, спрямована на формування ефективного кадрового потенціалу, здатного забезпечити конкурентоспроможність організації [3] (Угринюк О. М.). Подібну позицію поділяє і Полякова Н. О. [4], вважаючи кадрову політику генеральним напрямом у роботі з персоналом, що виражений у стратегічних урядових рішеннях. Як система управління персоналом, кадрова політика постає як сукупність норм, правил, механізмів і організаційних процедур, що регламентують взаємодію між працівниками та організацією (Коваленко А. О.,

Гриненко В. В., [5] Борданова Л. С. та ін., [6]. Такий підхід наголошує на необхідності формалізації процесів та узгодження інтересів роботодавця і персоналу. Як стратегія управління, кадрова політика розглядається як цілісна система кадрової роботи, що інтегрує різні форми і методи управління людськими ресурсами з урахуванням довгострокових завдань підприємства (Єсауленко В. А., Аксюта Р. В., [7]. Цей підхід акцентує увагу на ролі кадрової політики у забезпеченні стратегічної стабільності організації. Як інструмент тактичного управління, кадрова політика визначає конкретні напрями підбору, розвитку, розміщення та використання кадрів на основі потреб підприємства та прогнозу соціально-економічного розвитку (Новак І. М., Альошкіна Л. П., [8].

У свою чергу, Андрейцева І. А. [9] пропонує комплексне визначення, поєднуючи стратегічний, функціональний і гуманітарний підходи, наголошуючи на необхідності мотивації, оптимальних умов праці та відповідності людського ресурсу цілям підприємства.

Таким чином, кадрову політику можна узагальнено визначити як систему цілеспрямованих дій, стратегій, норм і механізмів управління персоналом, яка охоплює як стратегічне бачення розвитку трудових ресурсів, так і операційні підходи до їх формування, адаптації, збереження та мотивації, відповідно до цілей підприємства або держави.

Стратегічна спрямованість кадрової політики проявляється передусім у її здатності забезпечувати підприємство людським капіталом, який відповідає не лише поточним, а й прогнозованим вимогам ринку та технологічним трансформаціям. Промислові підприємства функціонують у середовищі швидкої зміни технологій, автоматизації, цифровізації виробництва, тому кадрова політика має орієнтуватися на випереджальне формування компетенцій, необхідних для освоєння сучасного обладнання, нових технологічних процесів і систем управління. Важливою складовою є планування потреб у персоналі на середньо- та довгострокову перспективу, включаючи формування кадрового резерву для ключових робітничих і технічних спеціальностей, а також розвиток потенційних

керівних кадрів. Таким чином, кадрова політика виконує не лише обслуговуючу, а й превентивну функцію, створюючи основу для стійкого розвитку підприємства.

Принципи кадрової політики визначають логіку й підходи до роботи з персоналом, формуючи нормативну базу кадрових рішень [10]. Вони забезпечують узгодженість кадрових дій із загальною стратегією підприємства та сприяють реалізації єдиного підходу до управління персоналом. У промисловому секторі важливою є системність кадрової політики, тобто її інтегрованість в інші функціональні політики – виробничу, інноваційну, інвестиційну, фінансову та політику безпеки. Це забезпечує цілісність управління персоналом і узгодженість рішень між кадровими та виробничими підрозділами. Принцип прозорості передбачає чесність, рівність та об’єктивність у прийнятті кадрових рішень, що особливо актуально на підприємствах з великою чисельністю персоналу та складною організаційною структурою.

Одним із ключових принципів є безперервний професійний розвиток персоналу [11]. Промислові підприємства потребують робітників, які здатні адаптуватися до нових технологій, освоювати сучасне обладнання, дотримуватися інструкцій з охорони праці та промислової безпеки, а також працювати в умовах високої відповідальності. Саме тому кадрова політика передбачає регулярне навчання, підвищення кваліфікації, стажування, сертифікацію та набуття нових компетенцій [12]. Принцип пріоритетності безпеки передбачає, що всі кадрові рішення повинні погоджуватися з вимогами охорони праці, техніки безпеки та промислової безпеки. У промисловому секторі персонал часто працює з обладнанням підвищеної небезпеки, тому правильне інструктування, допуск до робіт, контроль за дотриманням процедур і формування культури безпеки мають першочергове значення.

Соціальна відповідальність – ще один важливий принцип, який передбачає дотримання підприємством норм трудового законодавства, створення гідних умов праці, підтримку працівників у складних життєвих обставинах, взаємодію з профспілками та органами місцевої влади [13]. Кадрова політика повинна враховувати соціально-психологічні фактори, підтримуючи мотивацію

працівників, зменшуючи конфлікти та сприяючи формуванню позитивного соціального середовища. У сучасних умовах все більшого значення набуває принцип цифровізації управління персоналом. HR-аналітика, автоматизовані HRM-системи, інтелектуальні модулі для моніторингу кваліфікацій, прогнозування плинності, аналізу ефективності навчання – усе це стає важливою складовою сучасної кадрової політики.

Розглядаючи основні напрями кадрової політики, важливо підкреслити, що вони формують практичний зміст кадрової роботи та визначають конкретні інструменти управління персоналом [14]. Першим напрямом є планування та формування персоналу. Промислові підприємства постійно стикаються з дефіцитом кадрів робітничих професій, зокрема токарів, електромонтерів, зварювальників, операторів верстатів з ЧПК. Тому кадрова політика повинна передбачати системний аналіз потреб у персоналі, моніторинг ринку праці, співпрацю з професійно-технічними та вищими навчальними закладами, розробку програм дуальної освіти та залучення молодих фахівців. Усі ці процеси мають бути пов’язані з довгостроковою стратегією підприємства.

Наступним напрямом є підбір і найм персоналу [15]. У промисловому виробництві якість підбору безпосередньо впливає на технологічну дисципліну та безпеку. Відбір повинен проводитися за стандартизованими процедурами, включати професійні тести, підтвердження кваліфікації, оцінку компетенцій, а також психологічну готовність працювати у складних виробничих умовах. Етап адаптації працівника також має важливе значення: необхідно забезпечити інструктаж, наставництво та контроль у період входження на робоче місце.

Важливою складовою кадрової політики є розвиток персоналу [16]. Промислові підприємства повинні постійно навчати співробітників роботі на сучасному обладнанні, проводити курси підвищення кваліфікації, сертифікацію, інструктажі з охорони праці й промислової безпеки, розвивати цифрові компетенції [17]. У зв’язку з розвитком концепцій Industry 4.0 та Industry 5.0 зростає потреба у фахівцях, які володіють навичками роботи з цифровими

платформами, сенсорними системами, автоматизованими лініями, а також здатні взаємодіяти з інтелектуальними системами контролю та управління [18].

Система мотивації – ще один ключовий напрям кадрової політики [19]. Вона повинна бути комплексною, включати як матеріальні стимули (оплата праці, премії, доплати, надбавки), так і нематеріальні (визнання, можливості розвитку, кар'єрне зростання). У промислових підприємствах особливу роль відіграє преміювання за виконання виробничих норм, якість продукції, дотримання термінів та участь у раціоналізаторській діяльності. Оцінювання персоналу базується на використанні системи KPI, атестації, моніторингу компетенцій і дотримання вимог безпеки.

Управління безпекою праці є центральним елементом кадрової політики. Воно включає організацію інструктажів, допуск працівників до робіт підвищеної небезпеки, контроль за дотриманням інструкцій, розвиток культури безпеки, аналіз аварійності та запобіжні заходи. Невід'ємним напрямом є соціальна політика – підтримка працівників, створення комфортних умов праці, забезпечення соціальних гарантій.

Таким чином, кадрова політика промислового підприємства є комплексною, стратегічно орієнтованою та такою, що охоплює весь життєвий цикл роботи з персоналом – від планування й підбору до мотивації, розвитку та управління безпекою. Її ефективність визначає здатність підприємства діяти у складних економічних умовах, забезпечувати високу якість продукції, підтримувати стабільність виробничих процесів і формувати конкурентні переваги на ринку.

Кадрова політика в умовах кризи, особливо війни, істотно відрізняється від кадрової політики в «нормальні» періоди. Вона зміщує акцент із довгострокового зростання на виживання, збереження ключових компетенцій, безперервність критичних процесів і підтримку людей, які працюють у надзвичайно напружених умовах [20]. Нижче – розгорнутий опис стратегічної спрямованості, принципів та основних напрямів такої політики.

У контексті війни кадрова політика набуває антикризового та адаптивного характеру. Її головна мета – не стільки нарощення потужностей, скільки

збереження життєздатності підприємства, його ключового персоналу та можливості відновлення після активної фази кризи.

Основні стратегічні акценти:

1. Збереження людського капіталу та критичних компетенцій. Підприємство має ідентифікувати ключові посади й працівників, без яких неможливе функціонування виробництва (оператори технологічних ліній, фахівці з безпеки, енергетики, IT-підтримка, ремонтні служби, управлінська ланка) і спрямувати кадрові рішення на їх максимальне збереження [21].

2. Безперервність критичних виробничих процесів. Стратегія кадрової політики підпорядковується завданню мінімізувати перерви в роботі: формуються резервні зміни, дублювання функцій, взаємозамінність працівників, зміна графіків роботи, ротація персоналу між майданчиками, де це можливо і безпечно.

3. Адаптація до підвищених ризиків та невизначеності. Кадрова політика має враховувати, що частина працівників може бути мобілізована, переміщена, евакуйована, працювати дистанційно або в укриттях [22]. Стратегічна спрямованість полягає у створенні гнучких форматів зайнятості (змінні графіки, дистанційна робота для окремих категорій, комбіновані моделі).

4. Підтримка психологічної та соціальної стійкості персоналу. Умови війни супроводжуються високим рівнем стресу, втратою близьких, руйнуваннями. Стратегія кадрової політики зміщується в бік забезпечення психосоціальної підтримки, зменшення вигоряння, підтримки мотивації й відданості організації.

Узгодженість із державними рішеннями та воєнним законодавством. Війна змінює правове поле: мобілізація, бронювання працівників, особливі умови організації праці. У період війни та глибоких криз кадрова політика підприємства набуває особливої ваги, оскільки саме людський капітал визначає здатність організації підтримувати свою діяльність, адаптуватися до зовнішніх загроз і забезпечувати безперервність критично важливих процесів. На відміну від стабільних періодів, коли кадрова стратегія орієнтується на розвиток і розширення, у кризових умовах її ключовою метою стає збереження життєздатності підприємства, зменшення вразливості персоналу, утримання

ключових компетенцій та створення умов для швидкого відновлення після завершення активної фази кризи. Стратегічна спрямованість кадрової політики поєднує три основні вектори: виживання, адаптацію та майбутнє відновлення.

Першим стратегічним пріоритетом є збереження людського капіталу та критичних компетенцій. Підприємство повинно визначити перелік посад, без яких неможливе нормальне функціонування виробництва, зокрема операторів технологічних ліній, фахівців з енергетики, безпеки, ІТ-підтримки, ремонтних служб, а також управлінські кадри. Саме ці працівники формують основу виробничої стійкості, тому кадрова політика спрямовується на максимальне утримання таких фахівців шляхом комбінування мотиваційних, соціальних і правових інструментів.

Другим стратегічним напрямом є забезпечення безперервності критично важливих виробничих процесів. У кризових умовах підприємство може зіткнутися з кадровими втратами, порушенням логістики, перебоями у графіках постачання, тому кадрова політика повинна передбачати ротацію персоналу, створення резервних змін, дублювання ключових функцій, а також оперативну зміну графіків роботи. Взаємозамінність працівників стає одним з основних інструментів захисту від ризику раптової недоукомплектованості.

Третім стратегічним акцентом виступає адаптація до підвищених ризиків і невизначеності, зумовлених мобілізацією, евакуацією працівників, небезпекою переміщень і можливими перервами у роботі підприємства. У цих умовах кадрова політика передбачає створення гнучких форматів зайнятості: змінні графіки, часткову зайнятість, дистанційні форми роботи, мобільні робочі групи або виробничі бригади, здатні переміщуватися між майданчиками.

Четвертий стратегічний напрям пов’язаний із психологічною та соціальною стійкістю персоналу. Працівники в умовах війни працюють у стані стресу, страху, емоційного перенавантаження, нерідко переживають втрати близьких або руйнування житла. Таким чином, стратегія кадрової політики має включати інструменти психосоціальної підтримки, антистресові програми, доступ до

психологів, роботу з вигоранням, підтримку сімей мобілізованих працівників та формування довіри всередині колективу.

П’ятий стратегічний аспект – узгодженість з державними вимогами та воєнним законодавством. Підприємства мають діяти в умовах зміненого правового поля, що включає правила мобілізації, бронювання працівників, особливий порядок ведення обліку, регламенти роботи в умовах воєнного стану. Стратегічна кадрова політика повинна забезпечувати юридичну правильність дій, своєчасну комунікацію з державними структурами та захист інтересів працівників.

Нарешті, важливою складовою стратегічної спрямованості є формування потенціалу для післявоєнного відновлення. Ефективна кадрова політика не обмежується реагуванням на поточні загрози, а формує базу для майбутньої реконструкції підприємства: збереження ядра колективу, накопичення знань, створення кадрового резерву, підготовка фахівців до відбудовчих і модернізаційних робіт.

Усі ці стратегічні напрями реалізуються через певні принципи кадрової політики, які в умовах війни набувають нового змісту. Принципи створюють нормативний фундамент, що визначає логіку рішень, забезпечує їхню послідовність, справедливість і відповідність реальним умовам.

Найважливішим є принцип пріоритету безпеки життєдіяльності: кожне кадрове рішення повинно оцінюватися з точки зору ризику для життя працівників. Це включає коригування графіків з урахуванням тривог, можливість зупинки роботи, організацію укриттів і гарантію допуску до небезпечних робіт лише належним чином проінструктованих осіб.

Не менш важливим є принцип гнучкості та адаптивності, який передбачає швидке коригування штатного розпису, оперативні переміщення та зміну формату зайнятості. Гнучкість кадрових рішень дозволяє підприємству реагувати на щоденні зміни зовнішнього середовища. Як зазначає Кравченко О., коли зовнішнє середовище дуже швидко, головним фактором ефективності кадрової політики є її гнучкість та адаптивність [23].

Третій принцип – збереження ядра ключових компетенцій, що означає пріоритет у бронюванні, мотивації та підтримці фахівців, від яких залежить робота критично важливих систем.

Далі йде принцип справедливості та підтримки, що передбачає рівність у кадрових рішеннях, прозорість критеріїв та особливу увагу до вразливих груп працівників – переселенців, мобілізованих, поранених, сімей загиблих.

П’ятий принцип – комунікаційна відкритість, який гарантує працівникам доступ до інформації про стан підприємства, ризики, графіки роботи, виплати та можливість висловлювати свої потреби.

Завершує систему принцип підтримки психічного здоров’я, що є обов’язковим елементом кадрової політики у воєнний час.

Таблиця 1.1 - Принципи кадрової політики в умовах кризи та війни

Принцип	Зміст	Практичні механізми
Пріоритет безпеки життєдіяльності	Кожне рішення – через призму ризику для життя	Корекція графіків; укриття; інструктажі; зупинка виробництва
Гнучкість та адаптивність	Швидка зміна рішень відповідно до ситуації	Тимчасові договори, переміщення, гнучкі графіки
Збереження критичних компетенцій	Утримання фахівців, без яких неможлива робота підприємства	Бронювання, особливі умови мотивації, соціальний захист
Справедливість та підтримка	Рівне ставлення до всіх працівників у кризі	Прозорість критеріїв, підтримка вразливих груп
Комунікаційна відкритість	Регулярні та чесні повідомлення про стан підприємства	Оповіщення, зворотний зв’язок, інформаційні канали
Підтримка психічного здоров’я	Зниження емоційного навантаження та вигорання	Психологи, антистресові програми, навчання керівників

Джерело: сформовано автором

Таким чином, у воєнних умовах кадрова політика підприємства перетворюється на ключовий інструмент забезпечення організаційної стійкості. Стратегічна спрямованість кадрових рішень зміщується від розвитку до виживання й адаптації, але не втрачає орієнтації на майбутнє. Принципи, на яких

ґрунтується кадрова політика, стають більш вимогливими: безпека, гнучкість, справедливість, комунікаційність і психологічна підтримка стають не рекомендаціями, а необхідністю. Підприємства, які ефективно інтегрують ці принципи, отримують здатність не лише витримати кризу, але й зберегти свій людський капітал, забезпечити безперервність критично важливих процесів і створити основу для післявоєнної реконструкції та стратегічного розвитку.

1.2 Основні напрями кадрової політики в умовах кризи та війни

Основні напрями кадрової політики підприємства під час кризових явищ, зокрема війни, загалом зберігають традиційну структуру – планування персоналу, підбір і адаптація, мотивація, розвиток, охорона праці та соціальна підтримка [24]. Однак зміст і акценти цих напрямів змінюються кардинально. В умовах воєнної небезпеки ключовим завданням стає не розширення штату або нарощування конкурентних переваг, а забезпечення стійкості підприємства, збереження критичної частини персоналу, мінімізація втрат робочої сили та адаптація колективу до радикальних змін у зовнішньому середовищі. Саме тому кадрова політика набуває характеру антикризової, адаптивної, гнучкої та орієнтованої на виживання й відновлення.

Перший напрям – планування та збереження персоналу – стає ключовим у системі антикризового управління. Фокус зміщується з довгострокового розширення кадрового потенціалу на оперативне утримання працівників та оптимізацію їхнього розподілу. Кадрові служби повинні формувати перелік критичних посад і компетенцій, без яких виробничий процес стане неможливим або нестабільним. На підставі цього формується «ядро стійкості» персоналу – група співробітників, яких необхідно утримати за будь-яких умов. Одночасно планування включає сценарний аналіз: підприємство повинно мати готові рішення для випадків втрати 10, 20 або навіть 30 % персоналу, що може статися через мобілізацію, евакуацію, хвороби, зміну місця проживання або психологічне вигорання. У таких умовах важливим стає формування взаємозамінності кадрів,

тобто навчання працівників суміжним функціям, що дозволяє підтримувати виробництво навіть за умови неповної укомплектованості. Поширеними інструментами стають тимчасові договори, залучення пенсіонерів, часткова зайнятість, гнучкі формати роботи [25].

Другий напрям – підбір і адаптація персоналу в умовах дефіциту кадрів. Війна істотно зменшує доступний кадровий ресурс через мобілізацію, внутрішню міграцію, виїзд за кордон, руйнування житла або порушення логістики. Це змушує підприємства застосовувати прискорені процедури найму, особливо для робітничих і технічних спеціальностей. Однак прискорення не означає спрощення вимог до безпеки: у кризових умовах помилки персоналу можуть мати масштабні наслідки. Тому адаптаційні програми трансформуються в короткі, але змістовні інтенсивні інструктажі, спрямовані на навчання основам безпечної роботи, реагуванню на надзвичайні ситуації та технологічній дисципліні. Значну увагу слід приділяти інтеграції внутрішньо переміщених осіб, які можуть мати корисний досвід, але потребують психологічної та соціальної адаптації у новому колективі.

Третій важливий напрям – мотивація та утримання персоналу в ситуації високої невизначеності [26]. У кризу фінансові ресурси часто обмежені, що зменшує можливості підприємства щодо матеріального стимулювання. Тому особливого значення набуває нематеріальна мотивація: визнання внеску працівників, подяки, внутрішні нагороди, участь у прийнятті рішень, підвищення статусу окремих працівників. Соціальна мотивація стає одним із визначальних чинників: підтримка сімей мобілізованих, допомога постраждалим, збереження робочих місць за призваними до війська працівниками, прозорість щодо виплат і умов праці – все це формує довіру та лояльність, що є критично важливими у період ризику масових звільнень. Підприємство повинно демонструвати працівникам стабільність там, де вона можлива, та відкрито пояснювати ситуації, де стабільність неможлива.

Наступний напрям – охорона праці, виробнича та фізична безпека. У воєнних умовах вимоги до безпеки роботи посилюються не лише через традиційні

виробничі ризики, а й через зовнішні загрози: обстріли, повітряні тривоги, руйнування інфраструктури. Тому кадрова політика повинна бути глибоко інтегрована з системою промислової безпеки. Працівники повинні проходити регулярні інструктажі щодо дій під час надзвичайних ситуацій, а підприємства – мати чіткі регламенти зупинення виробництва та евакуації [27]. Додатково оцінюється психофізичний стан працівників, які працюють з небезпечним обладнанням, адже стрес і перевтома можуть спричинити серйозні аварії. Усі посадові інструкції повинні відповідати вимогам воєнного стану та бути зрозумілими працівникам.

П’ятий напрям – розвиток і навчання персоналу. Хоча кризові умови зменшують можливості для масштабного професійного навчання, повністю припиняти його неможливо. Навчання набуває більш прикладного й оперативного характеру: проводяться тренінги з антикризового управління, роботи в умовах нестачі ресурсів, безпечного виконання операцій. Керівники мають проходити навчання з кризового лідерства, оскільки саме стиль управління ускладнених умовах суттєво впливає на психологічний стан персоналу. Важливо розвивати цифрові компетенції працівників, що дозволить використовувати дистанційні технології, цифровий моніторинг і віддалене управління процесами.

Шостий напрям – психосоціальна підтримка працівників. У кризові періоди особлива увага приділяється збереженню психологічного благополуччя людей, що працюють під постійним стресом. Підприємства повинні організовувати консультації психологів, співпрацювати з відповідними службами, проводити групові обговорення у безпечному форматі, де працівники можуть висловити свої переживання. Гнучкі графіки роботи є ключовим інструментом підтримки людей, які доглядають за дітьми чи пораненими. Важливим механізмом є програми взаємодопомоги в колективі: волонтерство, підтримка постраждалих сімей, внутрішні фонди допомоги.

Окремим стратегічним напрямом є документування знань і підготовка до післявоєнного відновлення. У період війни зростає ризик втрати унікального досвіду – через мобілізацію, міграцію або смерть працівників. Тому підприємства

повинні системно документувати технологічні інструкції, передавати «мовчазні» знання менш досвідченим працівникам, створювати внутрішні навчальні програми та бібліотеки знань. Підготовка до відновлення включає проектування майбутньої структури персоналу: визначення нових ролей, компетенцій, потреб у фахівцях для реконструкції та модернізації виробництва.

Таблиця 1.2 - Основні напрями кадрової політики в умовах кризи та війни

Напрям	Ключовий зміст	Основні інструменти
Планування та збереження персоналу	Утримання критичних компетенцій, планування втрат	Сценарний аналіз, взаємозамінність, тимчасові договори
Підбір і адаптація	Швидке закриття вакансій за умов дефіциту кадрів	Прискорений відбір, короткі інструктажі, інтеграція ВПО
Мотивація	Підтримка в умовах ризику та невизначеності	Соцпакети, психологічна підтримка, визнання
Охорона праці та безпека	Адаптація безпеки до умов війни	Регламенти евакуації, інструктажі, контроль стану працівників
Розвиток і навчання	Антикризові та короткі тренінги	Навчання лідерству, цифрові компетенції
Психосоціальна підтримка	Зниження стресу та вигорання	Психологи, гнучкі графіки, групові зустрічі
Документування знань	Підготовка до відбудови	Інструкції, бази знань, внутрішні курси

Джерело: сформовано автором

Отже, кадрова політика в умовах кризи та війни займає центральне місце в системі управління підприємством, адже від її якості залежить здатність організації вижити, зберегти трудовий потенціал та забезпечити безперервність виробничих процесів. Основні напрями кадрової роботи зазнають суттєвих трансформацій: планування стає орієнтованим на утримання критичних компетенцій і сценарне моделювання, підбір – на швидку адаптацію нових працівників, мотивація – на поєднання мінімальної фінансової стабільності зі сильною соціальною та психологічною підтримкою. Охорона праці набуває нового виміру, включаючи врахування зовнішніх загроз, а розвиток персоналу зосереджується на антикризових компетенціях. Психосоціальна підтримка стає

невід'ємною частиною HR-менеджменту, а документування знань забезпечує можливість швидкого відновлення після завершення війни.

Аутсорсинг та аутстафінг як складові сучасної кадрової політики підприємств набувають особливої актуальності в умовах високої невизначеності, воєнного стану, економічної нестабільності та трансформації ринку праці [28]. У сучасних реаліях підприємства змушені шукати гнучкі моделі управління персоналом, які дозволяють забезпечити виконання виробничих та сервісних функцій без збільшення постійних витрат і кадрового навантаження. Однією з таких моделей виступає аутстафінг – інструмент, що полягає у формальному виведенні частини або всього персоналу за межі юридичної структури підприємства, із передачею їх обліку та адміністративного супроводу сторонній компанії. [29]

Сучасні підприємства дедалі частіше вдаються до аутстафінгу як до стратегії гнучкого реагування на кадрові ризики. У ситуації, коли традиційна форма зайнятості стає все менш адаптивною – через часту зміну пріоритетів, нестачу кваліфікованих працівників на ринку, ризики мобілізації, зростання соціального навантаження та оподаткування – бізнес шукає альтернативи, що дозволяють оптимізувати управління людськими ресурсами. Аутстафінг дає змогу отримати доступ до фахівців, не беручи їх у штат, що знижує адміністративні та юридичні зобов’язання, дозволяє уникнути соціальних ризиків, пов’язаних із звільненнями чи компенсаціями, і водночас – забезпечити необхідний рівень компетентності у виробничому чи сервісному процесі [30].

Особливо актуальним аутстафінг стає в умовах воєнного стану [31] та економічного спаду, коли підприємства змушені працювати в умовах високих операційних ризиків. Наприклад, малий та середній бізнес, зареєстрований у 2022–2024 роках, як правило, не має ресурсів на утримання повноцінного кадрового апарату чи стабільного штату. Для таких суб’єктів господарювання аутстафінг є інструментом гнучкості – вони можуть оперативно залучати потрібних спеціалістів (логістів, бухгалтера, водія, спеціалістів із закупівель, вантажників, консультантів) для виконання визначених завдань, не несячи при

цьому довгострокових зобов’язань. Така модель дозволяє адаптуватися до ринкових коливань, зменшує залежність від кадрового дефіциту в регіонах, знижує тиск від податкових та військових зобов’язань, адже формально працівники є частиною іншої структури (компанії-постачальника персоналу).

Серед ключових переваг аутстафінгу, які обґрунтовують його поширення, варто відзначити:

- Фінансову оптимізацію: підприємство не сплачує ЄСВ, відпускні, лікарняні та інші обов’язкові платежі за аутстафінгового працівника. Це значно здешевлює вартість робочої сили.
- Гнучкість у масштабуванні: можна оперативно збільшувати або зменшувати чисельність персоналу залежно від обсягу замовлень, сезонності або форс-мажорних ситуацій.
- Мінімізацію юридичних ризиків: не потрібно проводити формальні процедури звільнення, дотримуватися вимог трудового законодавства щодо повідомлення, компенсацій тощо.
- Доступ до спеціалізованих компетенцій: у межах договору з аутстафінговою компанією можна залучити кваліфікованих працівників, яких важко знайти на ринку.
- Скорочення навантаження на HR-службу: не потрібно вести документацію, формувати особові справи, вести звітність – це виконує постачальник послуг.
- Зниження ризику мобілізації: в умовах війни офіційне працевлаштування часто є чинником для вручення повісток, що може паралізувати роботу підприємства. Аутстафінг частково пом’якшує цей ризик.

Крім того, з огляду на тренди цифровізації та дистанційної роботи, аутстафінг також дозволяє підприємствам розширювати географію залучення працівників, працюючи з фахівцями з інших регіонів або навіть країн, не створюючи юридичних осередків і філій.

Важливо відзначити, що аутстафінг може бути не лише антикризовим, але й стратегічним інструментом розвитку. Компанії, що працюють у сфері логістики, дистрибуції, e-commerce, сервісного обслуговування чи будівництва, усе частіше

розглядають аутстафінг як частину моделі «персоналу на вимогу» (on-demand workforce). Це дає змогу зосередитись на ключових компетенціях, водночас делегуючи рутинні чи сезонні функції зовнішнім виконавцям.

Таким чином, аутстафінгова модель кадрової політики є сучасною відповіддю на виклики воєнного часу, економічної нестабільності та швидкої зміни технологій. Її гнучкість, економічність, масштабованість і низький ризиковий поріг роблять її привабливою як для малого бізнесу, так і для великих компаній. У стратегічній перспективі аутстафінг дозволяє вибудовувати більш мобільні, адаптивні й антикрихкі організаційні структури, здатні швидко реагувати на зміну ринкових, кадрових і регуляторних умов.

Таким чином, кадрова політика в умовах воєнної кризи – це не просто набір процедур, а система антикризової стійкості, що дозволяє підприємству функціонувати попри непередбачувані зовнішні загрози. Її ефективність визначає здатність підприємства зберегти людей, знання, безпеку та готовність до післявоєнної реконструкції.

1.3 Методи оцінки та критерії ефективності кадрової політики в умовах криз

Оцінювання ефективності кадрової політики в умовах криз – це складний, багатокомпонентний процес, що охоплює як кількісні, так і якісні параметри функціонування системи управління персоналом. На відміну від «мирного часу», коли оцінка кадрової політики переважно орієнтується на стратегічні показники розвитку людського капіталу, у кризових умовах (особливо під час війни) пріоритет зміщується у бік оперативної стійкості, адаптивності, здатності до швидкої реакції та мінімізації ризиків. Тому методи оцінювання повинні враховувати як традиційні HR-показники, так і нові специфічні критерії, пов’язані з безпекою, психологічною стабільністю, мобільністю й гнучкістю персоналу, ступенем збереження ключових компетенцій та готовністю організації до кадрових втрат.

У першу чергу, у кризових умовах важливою є оцінка кадрової стабільності, але її інтерпретація змінюється. Важливим стає не лише зниження плинності, а збереження саме тих працівників, які є критично важливими для підтримання виробничого процесу. Тому аналіз плинності набуває більшої глибини: розглядаються причини вибуття, структура звільнень, частка працівників технічних, управлінських і ключових інженерних спеціальностей, яких підприємству вдалося утримати. У цьому контексті традиційні коефіцієнти плинності доповнюються індексом збереження критичних компетенцій, що дозволяє оцінити більш чутливі зміни у кадровому складі.

Другий важливий метод – аналіз кадрових ризиків. Він охоплює оцінку ймовірності втрати ключового персоналу, ризиків недоукомплектованості, ризику зупинки виробничої діяльності через кадрові проблеми, ризиків, пов’язаних з мобілізацією, евакуацією чи фізичною недоступністю працівників. Методично цей аналіз ґрунтується на поєднанні експертних оцінок, системи ранніх сигналів, моніторингу кадрових показників у динаміці та використанні індикаторів оперативної стійкості.

У кризових умовах значення набуває оцінка адаптивності персоналу. Вона проводиться через аналіз швидкості освоєння нових умов праці, здатності працювати за зміненим графіком, у змішаних командах, в умовах нестачі обладнання чи енергоресурсів. Для оцінювання використовують опитування, психологічні тести, інтерв’ю, аналіз виконання виробничих завдань у стресових умовах. Критеріями є швидкість адаптації до змін, кількість помилок, пов’язаних зі стресом, рівень взаємозамінності та здатність працівників виконувати додаткові функції.

Надзвичайно важливим аспектом стає оцінка мотиваційного та психологічного клімату. Персонал, який працює під постійним стресом, небезпекою, зниженням заробітків або непередбачуваністю графіків роботи, потребує особливого підходу. Тому кадрова політика повинна включати регулярні діагностики рівня стресу, емоційного вигорання, довіри до керівництва та задоволеності умовами праці. Методи оцінки включають анонімні опитування,

фокус-групи, психологічні опитувальники, аналіз абсентизму та прогулів. Критеріями ефективності стають низький рівень стресових проявів, зменшення конфліктів, висока готовність персоналу співпрацювати та приймати управлінські рішення.

Окремий метод – оцінка ефективності комунікацій в організації. У кризу правильна комунікація часто є вирішальним фактором. Оцінюється частота, прозорість і доступність інформації, рівень розуміння працівниками ключових рішень, якість внутрішніх інструкцій, швидкість реагування на інциденти. Методи – аналітика звернень працівників, опитування, аналіз внутрішніх каналів комунікації, моніторинг часу реагування на запити. Критеріями є рівень інформаційної задоволеності персоналу, мінімізація непорозумінь, своєчасність оповіщення про ризики.

Далі, оцінювання кадрової політики в кризових умовах включає аналіз ефективності кадрових процедур: найму, адаптації, переміщення, бронювання працівників, організації ротацій та взаємозамінності. У цьому випадку використовують такі методи, як аудит кадрових процесів, часові заміри (time-to-hire, time-to-rotate), аналіз відповідності процедур нормативним вимогам. Найважливішим критерієм є оперативність кадрових рішень, що дозволяє уникати простоїв і критичних збоїв.

Важливо оцінювати також соціальний ефект кадрової політики, тобто здатність підприємства підтримувати працівників у складних умовах війни – мобілізованих, поранених, переселенців, сім'ї загиблих. Методи включають аналіз програм підтримки, вивчення рівня соціальної довіри, кількості працівників, яким надана допомога, ефективності кризового менеджменту в HR-сфері.

Зрештою, інтегральним критерієм стає стійкість виробничого процесу, залежна від кадрових практик. Підприємство, що зберігає безперервність роботи, мінімізує аварійність та помилки персоналу в кризу, демонструє ефективну кадрову політику. Цей критерій пов'язує кадрові показники з виробничими результатами, створюючи системну картину впливу людського капіталу на загальну стійкість підприємства.

У таблиці 1.3 представлено сучасні підходи до оцінки кадрового потенціалу і кадрової політики підприємств

Таблиця 1.3 - Методики оцінювання кадрової політики та характеристика підходів

Методика оцінювання	Джерело / підхід	Характеристика (переформульовано, з доповненням пропущених блоків)
1. Аналіз кількісних кадрових показників – коефіцієнтів прийому, вибуття, стабільності, плинності, сталості кадрового складу	Класичні методи кадрового аналізу на підприємствах	Ця методика дає змогу оцінити, як змінюється кадровий потенціал, які фактори впливають на втрати персоналу, та визначити рівень оновлення кадрів. Вона особливо ефективна для визначення масштабів плинності та її причин. Важливо враховувати, що персонал сучасних підприємств швидко змінюється, тому регулярний моніторинг є обов’язковим.
2. Оцінювання на основі поєднання кількісних і якісних методів (опитування, інтерв'ю, спостереження)	Сучасні HR-підходи, поведінкова економіка	Комбінований підхід дозволяє отримати не тільки статистичні дані, але й глибше зрозуміти мотивацію, рівень задоволеності та залученості працівників. Дає інформацію для діагностики прихованих проблем (вигорання, конфлікти, низька мотивація) і допомагає своєчасно коригувати кадрову політику та управлінські рішення.
3. Комплексні системи оцінки, що враховують стратегічні цілі, зовнішнє середовище, організаційну культуру, структуру, традиції, характеристики робочої сили	Системний і стратегічний підходи до HRM	Система оцінки має бути адаптована до контексту підприємства. Наприклад, стабільні компанії можуть використовувати класичні, малозмінні методики. Натомість інноваційні, гнучкі або швидкозмінні організації повинні застосовувати сучасні, динамічні методи оцінювання. Такий підхід дозволяє бачити, наскільки кадрова політика відповідає стратегічним завданням, ринковим змінам та рівню розвитку персоналу.

Продовження таблиці 1.4

4. Аутсорсинг як форма організації праці	Правові та управлінські підходи до передачі функцій на сторону	Аутсорсинг застосовується тоді, коли підприємству потрібно виконати певну роботу або отримати послугу без розширення власного штату. Виконавця не контролюють як штатного працівника, він працює поза приміщенням замовника та може залучати субпідрядників. Підходить для тимчасових, сезонних або спеціалізованих завдань.
5. Аутстафінг як механізм тимчасового залучення персоналу	Моделі гнучкого управління персоналом	Аутстафінг полягає в тому, що підприємство «орендує» працівників, які фактично працюють у нього, але юридично є співробітниками аутстафінгової компанії. Замовник повністю контролює їхню роботу, розпорядок і функції. Використовується тоді, коли потрібні додаткові люди, але небажано або неможливо розширювати штат. Є низка правових обмежень на окремі види робі

Примітки: сформовано на основі [32, 33, 34]

На основі узагальнення існуючих методик оцінювання кадрової політики у таблиці представлено ключові показники оцінки кадрової політики, які використовуватимуться у даній магістерській роботі.

Таблиця 1.4 - Ключові показники оцінки кадрової політики в умовах криз і війни

Група показників	Показник	Формула / опис	Номер формули	Що показує
Кадрова стабільність	Коефіцієнт плинності персоналу	$K_{pl} = \frac{Z_{зв}}{Z_{ср}} \times 100\%$	1.1	Частку працівників, які звільнилися; у кризу важливо аналізувати по критичних категоріях
	Індекс збереження критичних компетенцій	$I_{cc} = \frac{K_{зал}}{K_{кр}}$	1.2	Частка критично важливих працівників, яких утримано
Адаптивність та гнучкість	Індекс взаємозамінності	$I_{vz} = \frac{N_{мульт}}{N_{заг}}$	1.3	Частка працівників, які володіють кількома функціями

Продовження таблиці 1.4

	Швидкість адаптації до змін	Час адаптації працівника / зміни	1.4	Наскільки швидко персонал пристосовується до нових умов
Психологічна стійкість	Індекс психологічного благополуччя	За опитуванням (0–1)	1.5	Рівень стресу й емоційного вигорання
	Рівень абсентизму	$A = \frac{Д_{відсут}}{Д_{кален}} \times 100\%$	1.6	Частота відсутностей через стрес, хвороби, демотивацію
Комунікації та управління	Індекс комунікаційної прозорості	% працівників, задоволених інформуванням	1.7	Якість внутрішніх комунікацій
	Час реагування на інциденти	Середній час (год)	1.8	Оперативність HR-рішень
Соціальна підтримка	Індекс соціальної участі підприємства	№ програм підтримки / № працівників	1.9	Масштаб соціальної допомоги
	Частка мобілізованих, яким збережено місце	%	1.10	Ефективність соціальних гарантій
Виробнича стійкість	Коефіцієнт безперервності роботи	$K_{bw} = 1 - \frac{T_{простоїв}}{T_{план}}$	1.11	Здатність працювати стабільно попри кризу
	Аварійність через людський фактор	№ інцидентів / період	1.12	Якість професійної підготовки

Окрім зазначених формул, розглянемо методи оцінювання кадрової політики в умовах війни:

1. Індекс стійкості персоналу (Human Resilience Index):

$$HRI = 0.4I_{cc} + 0.2I_{vz} + 0.2K_{bw} + 0.2(1 - A), \quad (1.13)$$

де I_{cc}– збереження критичних компетенцій,

I_{vz}– взаємозамінність,

K_{bw}– безперервність роботи,

A– абсентизм.

Показує загальну стійкість персоналу до криз.

2. Індекс ризику кадрових втрат:

$$HR_Risk = \frac{P_{\text{вибуття}} + P_{\text{стрес}} + P_{\text{моб}}}{3}, \quad (1.14)$$

де $P_{\text{вибуття}}$– ймовірність звільнень,

$P_{\text{стрес}}$– ризик втрати працездатності через стрес,

$P_{\text{моб}}$– ризик мобілізації.

Чим ближче до 1 – тим вищий ризик для діяльності підприємства.

3. Індекс ефективності кризових HR-рішень:

$$K_{HR}^{\text{криза}} = 0.5 \cdot (1 - T_{\text{реакц}}) + 0.3 \cdot K_{bw} + 0.2 \cdot I_{\text{задовол}}, \quad (1.15)$$

де $T_{\text{реакц}}$– нормований час реагування HR,

K_{bw}– коефіцієнт безперервності роботи.

Таким чином, застосування традиційних сучасних методів оцінки кадрової політики дозволяє дослідити стан кадрів на підприємстві. Визначити проблемні питання та окреслити перспективи майбутніх покращень. Слід відмітити, що традиційні методи оцінки кадрової політики в умовах кризи необхідно доповнювати показниками, що дозволяють оцінювати стійкість та резистентність персоналу в умовах несподіванок та непередбачуваних обставин. Все більшого значення набуває показники ефективності кризових рішень у сфері управління кадрами.

Висновки до першого розділу

На основі аналізу та узагальнення досліджень зроблено висновок про те, що кадрова політика промислового підприємства є комплексною, стратегічно орієнтованою та такою, що охоплює весь життєвий цикл роботи з персоналом – від планування й підбору до мотивації, розвитку та управління безпекою. Її ефективність визначає здатність підприємства діяти у складних економічних умовах, забезпечувати високу якість продукції, підтримувати стабільність виробничих процесів і формувати конкурентні переваги на ринку. Виділено, що

кадрова політика в умовах кризи, особливо війни, істотно відрізняється від кадрової політики в «нормальні» періоди. Вона зміщує акцент із довгострокового зростання на виживання, збереження ключових компетенцій, безперервність критичних процесів і підтримку людей, які працюють у надзвичайно напружених умовах. Основними стратегічними акцентами кадрової політики в умовах кризи є: збереження людського капіталу та критичних компетенцій; безперервність критичних виробничих процесів; адаптація до підвищених ризиків та невизначеності; підтримка психологічної та соціальної стійкості персоналу.

Узагальнено, що в сучасних реаліях підприємства змушені шукати гнучкі моделі управління персоналом, які дозволяють забезпечити виконання виробничих та сервісних функцій без збільшення постійних витрат і кадрового навантаження. Однією з таких моделей виступає аутстафінг – інструмент, що полягає у формальному виведенні частини або всього персоналу за межі юридичної структури підприємства, із передачею їх обліку та адміністративного супроводу сторонній компанії. Аутсорсинг та аутстафінг як складові сучасної кадрової політики підприємств набувають особливої актуальності в умовах високої невизначеності, воєнного стану, економічної нестабільності та трансформації ринку праці.

Визначено, що традиційні методи оцінки кадрової політики в умовах кризи необхідно доповнювати показниками, що дозволяють оцінювати стійкість та резистентність персоналу в умовах несподіванок та непередбачуваних обставин.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ТА ТЕНДЕНЦІЇ КАДРОВОІ ПОЛІТИКИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1 Стан кадрової політики на вітчизняних підприємствах в умовах війни

Огляд сучасного стану кадрової політики на українських підприємствах у умовах війни з урахуванням останніх статистичних та аналітичних данихдозволили проаналізувати ситуацію та визначити головні виклики та зміни, які відбуваються на ринку праці, і те, як це впливає на кадрову політику бізнесу.

Оновлений аналіз ринку праці України на 2023-2024 роки свідчить про поступове, але відчутне відновлення ділової активності та адаптацію роботодавців до умов війни. Згідно з даними Європейської Бізнес Асоціації (EBA) та Work.ua, а також коментарями Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи, спостерігаються дві ключові тенденції:

1. Трансформація підходів до персоналу у 2023 році.

Як засвідчило дослідження EBA [35], головною стратегією компаній у 2023 році стало підвищення рівня заробітної плати – його здійснили 79% роботодавців. Крім цього, компанії збільшували функціональність персоналу та наймали нових працівників (46%); збільшували бюджети на утримання та розвиток персоналу (36%); виплачували премії, організовували психологічну підтримку (49%) та освітні курси (47%).

Показово, що лише 10% компаній скорочували персонал, що свідчить про бажання бізнесу зберігати колектив навіть у критичні періоди.

2. Відновлення кількості вакансій у 2024 році.

На початок 2024 року ситуація на ринку праці продовжила поліпшуватись. За даними Work.ua, у лютому 2024 року було опубліковано 97 тис. вакансій, що на 7% більше, ніж у січні. Зменшення конкуренції серед шукачів роботи – це ознака того, що частина безробітних почала успішно працевлаштовуватись, або ж

зменшується кількість нових претендентів, що також може вказувати на виїзд населення чи втрату працездатності через мобілізацію або бойові дії.

Водночас, Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи (ІДСД НАН України) повідомляє, що в Україні залишається приблизно 1,3-1,5 млн безробітних, які готові працювати, за умови наявності відповідних вакансій. Це потенційний кадровий резерв, який у разі активного економічного зростання може бути оперативно залучений у виробничі та сервісні сектори [36]. На рис. 2.1 представлена географічна структура ринку праці.

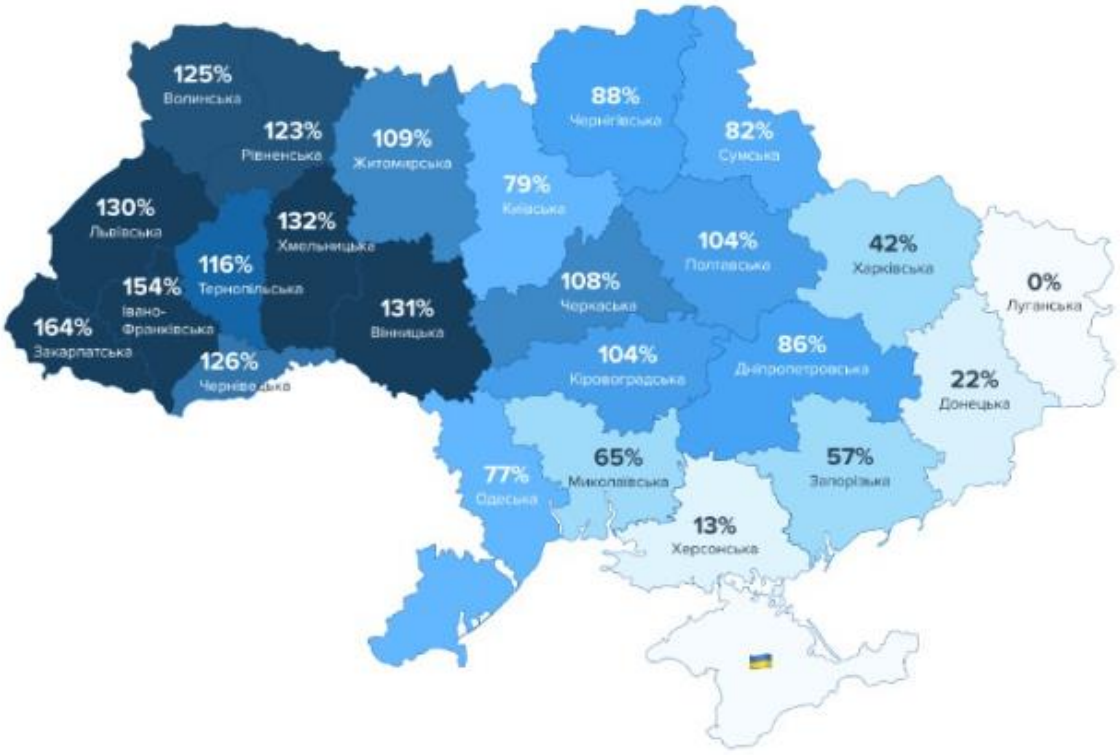


Рисунок 2.1 – Географічна структура ринку праці в Україні [37]

Карта, представлена Work.ua, відображає динаміку зростання вакансій у лютому 2024 року порівняно з лютим 2022 року. Найвищу динаміку вакансій зафіксовано в західних і центральних регіонах – Львівська, Тернопільська, Івано-Франківська, Хмельницька області, а також у Київській та Дніпропетровській. Це пояснюється наступним :

– переміщенням бізнесу з небезпечних регіонів на захід країни;

– розвитком логістичних, ремонтно-будівельних і гуманітарних проектів;

– підтримкою малого й середнього бізнесу на рівні ОМС і міжнародних програм.

Східні та південні регіони, які перебувають у зоні бойових дій або близькі до лінії фронту, демонструють найнижчі темпи відновлення. Водночас це означає, що потенціал для зростання там залишатиметься високим після стабілізації безпекової ситуації.

На основі дослідження ринку праці України, представленого Європейською Бізнес Асоціацією (EBA), можна зробити низку важливих висновків щодо змін у кадровій політиці компаній у 2023 році. Незважаючи на складні умови, спричинені війною, економічною нестабільністю та постійними ризиками, більшість роботодавців демонструють стійкість та відповідальність у ставленні до персоналу. У 2023 році як зазначалось вище 79% компаній підвищили рівень заробітної плати. Це свідчить про розуміння потреби утримувати працівників в умовах інфляції та зростання вартості життя. При цьому переважна частина підвищень зарплати відбувалася на рівні 10–15% (44% компаній), що вказує на обережну, але все ж проактивну політику роботодавців. Лише 2% компаній змогли дозволити собі підняти зарплати більш ніж на 31%, що свідчить про обмежені можливості в умовах воєнного часу. Окрім зарплати, 46% компаній збільшили функціонал працівників або почали наймати нових спеціалістів. Це говорить про поступову стабілізацію та навіть помірне зростання окремих бізнесів, які змогли адаптуватися до нової реальності та побачили перспективи в оновленні кадрів. Водночас 36% компаній розширили бюджети на навчання та утримання персоналу. Це свідчить про довгострокове бачення ролі людського капіталу та необхідність формування адаптивної, компетентної команди. Інвестиції в персонал є частиною стратегії виживання та розвитку, особливо в контексті втрати кадрів через міграцію, мобілізацію та вигорання.

Цікаво, що лише 10% компаній скоротили персонал, що є дуже позитивним сигналом. Незважаючи на економічні труднощі, більшість компаній намагаються зберегти колектив, навіть якщо доводиться тимчасово зменшувати обсяг навантаження чи переходити на гнучкі графіки.

Найбільш поширеним заходом підтримки у 2023 році стало виплата заробітної плати в повному обсязі (97%). У воєнних умовах така відповідальність з боку бізнесу є ключовим фактором збереження довіри та стабільності на ринку праці. Більше того, 85% компаній виплачували бонуси та премії, що демонструє високий рівень мотиваційної підтримки, навіть попри зниження прибутковості багатьох бізнесів.

Ще один важливий показник – 49% компаній забезпечували психологічну підтримку працівників. Це вперше за багато років набуло такої ваги, що свідчить про зростання усвідомлення важливості ментального здоров'я. Така практика особливо актуальна в умовах хронічного стресу, викликаного повітряними тривогами, втратою житла, евакуацією сімей тощо.

Також 47% компаній організовували освітні курси для працівників. Це може свідчити як про бажання покращити продуктивність команди, так і про прагнення залучити персонал до саморозвитку, що в умовах нестабільності може бути додатковим елементом підтримки та утримання кадрів.

Якщо проаналізувати діапазони підвищення зарплати у 2023 році, то структура виглядає наступним чином:

- 44% компаній підвищили зарплату на 10–15%,
- 25% – на 16–20%,
- 16% – менш ніж на 10%,
- лише 2–4% підвищили заробітну плату на понад 21%.

Це демонструє, що навіть у складних умовах війни переважна більшість компаній докладає зусиль для компенсації втрат купівельної спроможності працівників, проте ресурси для великих підвищень є лише у вузького кола бізнесів – переважно великих або міжнародних.

Таким чином, тенденції ринку праці України характеризуються такими тенденціями:

1. Збереження робочих місць і зарплат стало головною метою роботодавців у 2023 році. Це дозволяє уникнути соціального напруження і зберегти довіру до бізнесу.

2. Бонуси, премії та психологічна підтримка стали ключовими інструментами нематеріального стимулювання та турботи про працівника.

3. Компанії поступово повертаються до стратегій навчання та розвитку персоналу, що свідчить про спробу будувати майбутнє навіть у критичний період.

4. Ринок праці демонструє стійкість, хоча залишаються серйозні ризики, пов'язані з мобілізацією, міграцією, інфляцією та зниженням купівельної спроможності.

Таким чином, дослідження Європейської Бізнес Асоціації демонструє, що попри війну, український бізнес виявляє високий рівень соціальної відповідальності. Ринок праці не тільки зберігається, а й демонструє поступову адаптацію до нової реальності, що є позитивним сигналом для працівників і економіки загалом.

Таким чином, кадрова політика бізнесу еволюціонує – фокус зміщується з виживання на відновлення та мотивацію. Зростає роль нематеріального стимулювання, емоційної підтримки та навчання. Збільшення вакансій на ринку праці свідчить про пожвавлення економіки – попри війну, український бізнес відновлює активність і генерує нові робочі місця. Регіональні відмінності залишаються значними – західні області є центрами ділової активності, тоді як схід потребує довгострокового відновлення.

Ключовим завданням держави і бізнесу у перспективі має стати створення умов для повернення безробітних до ринку праці: через перекваліфікацію, релокацію, цифрові інструменти пошуку роботи та розвиток гнучких форм зайнятості. На основі аналізу джерел можемо виділити такі тенденції відповідності бізнесу та кадрової політики підприємств.

За даними 2025 року, багато роботодавців визнають, що нестача кадрів і навичок – основна перешкода для розвитку [38].

Багато підприємств змушені змінювати підходи – використовують гнучкі моделі зайнятості, адаптують вимоги до персоналу, розширюють спектр кандидатів (включно з жінками, представниками неформального ринку, частковою зайнятістю). [39]

Спостерігається перехід до моделей «на вимогу»: коли повний штат – це розкіш, а бізнес залучає працівників через аутсорсинг, аутстафінг, тимчасові контракти.[40]

Водночас – зростає важливість внутрішньої адаптації, перекваліфікації, розвитку навичок і гнучких підходів до управління персоналом, аби підтримати стабільність і продуктивність.

Аналіз зарубіжного досвіду та тенденцій розвитку кадрово політики дозволив узагальнити такі особливості кадрової політики та виділити фактори, що змінилися:

1. Зміщення з форми «штат та стабільність» на модель гнучкості й адаптації. Через ризики (мобілізація, відтік, нестабільний попит) підприємства дедалі частіше відмовляються від великого постійного штату, переходячи на аутсорсинг, контракти, часткову зайнятість. Це дає змогу швидко реагувати на зміни попиту, зменшити постійні витрати, нести менше соціальних зобов’язань.

2. Дефіцит кваліфікованих кадрів та перекваліфікація, розширення кадрового пулу. Через мобілізацію й еміграцію багатьох традиційних працівників, бракує робітничих спеціальностей: складовиків, водіїв, технічних спеціалістів, логістів. Бізнес змушений запрошувати жінок, молодь, пенсіонерів, перекваліфіковувати працівників – це змінює традиційну структуру найму.[41]

3. Посилення конкуренції за працівника, підвищення заробітних плат, соцпакетів, мотивації. В умовах дефіциту кадрів працедавці змушені пропонувати кращі умови, бонуси, гнучкі графіки, нестандартні підходи до залучення та утримання персоналу. Це вже не «звичайний набір», а інструмент виживання і конкурентоспроможності.

4. Зростання неформального працевлаштування, «тіньовий ринок» праці. Через мобілізацію, нестабільність, бажання уникнути повісток – багато працівників працюють неофіційно, без соцпакету, «в конвертах». Це створює нестабільність, слабку мотивацію, ризики для безпеки праці та соціальних гарантій. [42]

5. Зростання значення HR-стратегій, інвестування в людський капітал. Компанії все частіше розуміють: без кадрової політики, без планів адаптації, перекваліфікації, гнучкості – вони не зможуть діяти стабільно. Це стимулює розвиток HR-функцій, внутрішніх комунікацій, систем мотивації, підбору, збереження ключових кадрів.[43]

Аналіз публікацій дозволив виділити такі проблеми та ризики для кадрової політики:

- Нестача персоналу та некваліфікованість багатьох кандидатів. Попит є, але знайти відповідних людей – складно. Навички не відповідають потребам роботодавців [44].
- Висока плинність, непостійність кадрів. Тимчасові контракти, сезонна зайнятість, міграція – все це послаблює корпоративну стабільність, робить складнішим управління знаннями та компетенціями.
- Зниження соціальних гарантій, збільшення неформальної зайнятості. Це зменшує довіру працівників до роботодавців, знижує мотивацію, підвищує ризики соціальної нестабільності.
- Різкі коливання попиту на ринку, невизначеність з доходами. Бізнеси, особливо малі, не завжди можуть гарантувати стабільну зайнятість, що демотивує працівників і ускладнює планування.
- Стрес, емоційне вигорання, нестабільність психологічного клімату. Війна, невизначеність, страх мобілізації, переселення – усе це впливає на моральне та психічне здоров’я працівників, що позначається на продуктивності та утриманні персоналу.

Таким чином, можемо підсумувати, що означає для підприємств кадрова політика:

1) Сучасні підприємства змушені переосмислювати традиційну кадрову політику. Формування сталого штату та постійне працевлаштування більше не гарантують стабільність.

2) В умовах, коли дефіцит кадрів перевищує безробіття, HR стає не допоміжною функцією, а ключовим елементом стратегії виживання і розвитку.

3) Необхідні гнучкі моделі зайнятості, перекваліфікація, адаптація, мотивація, соціальна підтримка – щоб утримати кадри й залучити нових.

4) Варто дивитися на комбіновані моделі: частина співробітників у штаті (ключові позиції), частина – на аутсорсингу або за гнучкими контрактами. Це дає баланс між стабільністю та гнучкістю.

5) Також потрібні інвестиції в людський капітал – навчання, перекваліфікацію, програми підтримки, розвиток навичок. Це критично для довгострокової стійкості та конкурентоспроможності.

Таким чином, сьогодні кадрова політика на вітчизняних підприємствах – це не просто HR-адміністрування. Це питання виживання для бізнесу, здатність адаптуватися до шоків, забезпечити сталість у складних умовах, утримати і знайти персонал, який зможе працювати в нових реаліях. Статистичні дані показують: ринок праці змінюється – попит на робочу силу падає, але одночасно зростає дефіцит кваліфікованих кадрів. Для підприємств це означає: кадрова політика має стати стратегічною, гнучкою, інноваційною. Без цього – висока плинність, нестабільність, падіння ефективності.

2.2 Аналіз середовища реалізації кадрової політики підприємств на прикладі ТОВ «ЛЛД-АУДИТ»

Проведемо економічний аналіз підприємства та SWOT-аналіз для компанії, основний вид діяльності – 46.73 «Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та сантехнічним обладнанням», яка знаходиться в Івано-Франківській області. [45] (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Основні фінансові показники ТОВ «ЛЛД-АУДИТ» протягом 2023–2024 років

Показник	2023	2024
Дохід, грн	1 676 000	1 068 300
Чистий прибуток, грн	−450 100	−438 100
Активи, грн	1 561 900	1 205 700
Зобов’язання, грн	1 235 000	1 093 900
Кількість штатних працівників, осіб	1	1

Як бачимо із табл. 2.1 дохід скоротився з 1,676 млн грн у 2023 до 1,068 млн грн у 2024 – зменшення приблизно на 36.3 %. Це значне падіння, що може свідчити про зниження обсягу продажів, зменшення попиту, проблеми з постачаннями або логістикою, зростання конкуренції чи підвищення цін постачальників, які не були адекватно перенесені на клієнта. Чистий прибуток обидва роки – від'ємний (−450 100 грн, −438 100 грн), тобто підприємство працює з збитками. Хоча збиток у 2024 трохи менший, ніж у 2023, загалом це вказує на нездорову фінансову ситуацію: витрати перевищують доходи.

Активи зменшилися з 1,5619 млн грн до 1,2057 млн грн – падіння на ~22.8 %. Це може бути наслідком реалізації запасів або неможливістю інвестувати. Зобов'язання зменшилися з 1,235 млн грн. до 1,0939 млн грн, що дає деяке полегшення: підприємство зменшило боргове навантаження, але зменшення активів показує, що це, можливо, сталося через продаж майна або скорочення оборотних активів, що може негативно вплинути на можливості росту.

Формально на підприємстві зазначається 1 штатний працівник – скоріш за все директор/власник. Всі операції, ймовірно, здійснюються через аутсорсинг або тимчасових працівників. Така структура дає гнучкість, але підвищує ризики: залежність від зовнішніх підрядників, відсутність корпоративних знань, низька стабільність кадрів.

Формуючи висновок для дослідженого підприємства узагальнимо, що підприємство наразі знаходиться у ризиковій фінансовій ситуації:

- значне падіння доходів;
- постійні збитки;
- зменшення активів;
- мінімальна штатна структура;
- висока вразливість до змін на ринку, логістичних або постачальницьких ризиків.

Відтак, для виживання і переходу до стабільного розвитку необхідні системні управлінські зміни, оптимізація витрат, пошук нових каналів доходів, зниження залежності від аутсорсингів, та, можливо, реорганізація бізнес-моделі.

На основі аналізу середовища, зроблено SWOT-аналіз підприємства.

Сильні сторони (Strengths)

- Гнучка структура – лише один штатний працівник і можливість оперативно залучати аутсорсерів або підрядників. Це зменшує фіксовані витрати і дає швидку адаптацію до змін.
- Низькі постійні витрати на штат – відсутність великої кількості штатних працівників знижує адміністративні, соціальні, податкові витрати.
- Можливість масштабування через аутсорсинг – за потреби можна оперативно залучити працівників, водіїв, логістів, вантажників тощо.
- Мінімальні зобов’язання перед персоналом – низька відповідальність за забезпечення соцпакету, що полегшує управління під час кризових умов.

Слабкі сторони (Weaknesses)

- Нестабільна кадрова база – залежність від підрядників, тимчасових працівників, що підвищує ризики втрати компетенцій, якості, контролю.
- Відсутність сталого HR-менеджменту – ніяких внутрішніх систем підбору, розвитку, мотивації, адаптації персоналу.
- Фінансова нестабільність – збитки, падіння активів, низький обіг – все це обмежує ресурси для інвестицій у розвиток, закупівлю матеріалів, маркетинг, збереження запасів.
- Вразливість до зовнішніх шоків – економічна криза, зростання цін на матеріали, перебої постачання, логістичні проблеми, війна, що може зупинити бізнес.
- Мала частка контролю над процесами – із залученням аутсорсерів складніше контролювати якість, строки, відповідальність, дотримання стандартів.

Можливості (Opportunities)

– Попит на будівельні матеріали через відновлення житла та інфраструктури – в умовах післявоєнного відновлення попит на деревину, матеріали, сантехніку може вирости.

– Залучення нових ринків та клієнтів – об’єднання з будівельними бригадами, ремонтними компаніями, волонтерськими проєктами, державними програмами ремонту.

– Реформування бізнес-моделі – перехід до змішаного формату: збереження штатних ключових працівників + гнучкий аутсорсинг, що дає стабільність і гнучкість.

– Інвестування в логістику та цифрові інструменти – автоматизація, облік, CRM, оптимізація постачань можуть зменшити витрати та підвищити ефективність.

– Партнерства та кооперації – з іншими компаніями, постачальниками, організаціями відбудови, що дає стабільні замовлення.

Загрози (Threats)

– Економічна нестабільність, інфляція, підвищення вартості матеріалів – це може знищити маржу або зробити бізнес нерентабельним.

– Порушення постачань, логістичні проблеми, дефіцит сировини – впливають на можливість виконати замовлення.

– Військові ризики, обмеження, мобілізації – можуть призвести до зупинки бізнесу, втрати працівників, проблем із перевезеннями.

– Конкуренція на ринку, входження нових гравців, зниження цін – загрожують зменшенням доходів.

– Відсутність стійкої репутації та довіри через нестабільність роботи, неналежну якість або затримки поставок, особливо якщо залучаються підрядники.

На основі аналізу запропоновано такі рекомендації :

1. Переорієнтація бізнес-моделі – перейти від чисто аутсорсингової до змішаної: створення мінімального штату ключових працівників (логіст, комірник, менеджер з продажу/закупівель) та аутсорсинг для сезонних/додаткових завдань.

2. Оптимізація витрат та контроль над запасами – зменшення збережених запасів, повсякденний контроль, налагодження логістики.

3. Пошук нових каналів доходу – участь у проєктах з відбудови, ремонту, співпраця з будівельними бригадами, участь у держзакупівлях.

4. Впровадження базового HR-менеджменту – прості процедури підбору, адаптації, мотивації, контролю якості.

5. Інвестування в маркетинг та репутацію – надання гарантій, документи, якість, відповідальність, щоб залучити клієнтів і зробити бізнес більш стабільним.

У табл. 2.2 представлено SWOT-аналізу підприємства, що здійснює оптову торгівлю деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням (КВЕД 46.73), з урахуванням особливостей роботи в умовах війни, аутсорсингу, високих ризиків та обмежених ресурсів.

Таблиця 2.2 - Оцінка SWOT-факторів за 5-бальною шкалою та ваговими коефіцієнтами

Група	Фактор	Оцінка сили (1–5)	Ваговий коефіцієнт (0–1)	Інтегрований показник (Оцінка × Вага)
S	Гнучка структура (аутсорсинг)	4	0.20	0.80
	Низькі постійні витрати	4	0.15	0.60
	Можливість масштабування без зростання штату	3	0.10	0.30
	Мінімальні зобов'язання перед персоналом	3	0.05	0.15

Продовження табл.. 3.2

W	Нестабільна кадрова база	4	0.15	0.60
	Відсутність HR-системи	5	0.10	0.50
	Фінансова нестабільність	5	0.15	0.75
	Вразливість до зовнішніх шоків	5	0.10	0.50
	Втрата контролю	4	0.05	0.20

	над якістю (через підрядників)			
O	Попит на будматеріали (відбудова)	5	0.20	1.00
	Залучення нових ринків та партнерів	4	0.15	0.60
	Реформування моделі управління	4	0.10	0.40
	Інвестування в цифрові інструменти, CRM	3	0.05	0.15
	Партнерства та кооперація	4	0.05	0.20
T	Інфляція, зростання вартості матеріалів	5	0.15	0.75
	Перебої постачань, логістичні ризики	5	0.10	0.50
	Військові ризики, мобілізація	5	0.10	0.50
	Цінова конкуренція	4	0.05	0.20
	Нестійка репутація (через підрядників, якість, строки)	3	0.05	0.15

Результати підсумку аналізу представлено у таблиці 2.3.

Примітки:
Логіст ↔ Комірник – взаємозамінні в операціях із товаром, можуть частково підстрахувати одне одного.
Логіст ↔ Менеджер із закупівель – доповнювані: один координує постачання, інший закуповує. Їхній тандем критично важливий для безперебійного постачання.
Фінансовий менеджер ↔ Менеджер закупівель / Директор – фінанси контролюють бюджети закупівель і всю ліквідність, отже – доповнення й часткова заміна у стратегії.
Асистент CRM працює автономно, але доповнює функції директора (репутація, клієнтський сервіс), підвищуючи якість комунікації.

Таблиця 2.3 – Результати SWOT-аналізу

Група	Сума інтегрованих балів
Сильні сторони (S)	1.85
Слабкі сторони (W)	2.55
Можливості (O)	2.35
Загрози (T)	2.10

Результати аналізу дозволяють підсумувати таке:

Слабкі сторони (2.55) переважають Сильні сторони (1.85) – кадрова і фінансова нестабільність є критичними бар'єрами. Модель, орієнтована лише на аутсорсинг, не дає сталості.

Можливості (2.35) переважають Загрози (2.10) – підприємство має потенціал, зокрема завдяки попиту на відбудову, але лише за умови активного управління ризиками.

Рекомендована стратегія – WO-стратегія (перетворення слабких сторін у потенціал): впровадити базову HR-систему, перейти до комбінованої моделі (ключові працівники в штаті та аутсорсинг), інвестувати в контроль якості та цифрові рішення.

Таким чином, на даний момент підприємство знаходиться у непростій ситуації – зменшення доходів, збитковість, залежність від аутсорсингу, мінімальна кадрова структура, висока вразливість до зовнішніх шоків. Проте є реальні можливості для стабілізації і перетворення бізнесу на стабільну, адаптивну структуру, якщо будуть впроваджені змішані моделі зайнятості, початкові HR-практики, контроль над витратами та розвиток каналів продажів. SWOT-аналіз показує як сильні, так і слабкі сторони, а також потенційні шанси і ризики.

За умови виваженого менеджменту, системного підходу та готовності до інвестицій у процеси, підприємство має шанси вижити й навіть розвиватись у довгостроковій перспективі – особливо в умовах змін ринку, економічної турбулентності та потреби у матеріалах для відновлення та будівництва.

2.3 Аналіз стану кадрового потенціалу ТОВ «ЛЛД-АУДИТ»

На основі запропонованих індикаторів кадрової політики та наявних фінансових і організаційних даних підприємства, що здійснює оптову торгівлю деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням з 2023 року, можна здійснити загальну оцінку його кадрової стратегії в умовах війни та економічної нестабільності. Підприємство офіційно має одного штатного

працівника (директора), а всі інші функції реалізуються за допомогою аутсорсингу та тимчасово залучених фахівців, що свідчить про високу гнучкість організаційної структури, але також і про ризики, пов’язані з нестабільністю кадрового ресурсу.

Оцінка за ключовими показниками:

1. Коефіцієнт плинності персоналу (K_pl):

Через відсутність сталого штату, плинність серед тимчасово залучених фахівців є високою, однак у розрахунку на формально 1 штатного працівника, цей показник є неформалізованим, тобто:

K_pl ≈ 0% (для офіційного штату), але фактично нестабільність персоналу більше 70% серед аутсорсингових кадрів.

2. Індекс збереження критичних компетенцій (I_cc):

У підприємства немає зарезервованої кадрової основи або ключових фахівців у штаті. З огляду на повну залежність від зовнішніх виконавців,

I_cc ≈ 0,2–0,3, що вказує на низьку кадрову стійкість.

3. Індекс взаємозамінності (I_vz): При аутсорсинговій моделі взаємозамінність не забезпечується на рівні підприємства, а делегується підрядникам.

I_vz ≈ 0,1–0,2 – відсутність мультифункціонального персоналу в штаті.

4. Швидкість адаптації (1.4): Оскільки всі нові працівники приходять іззовні і не проходять внутрішньої адаптації – цей процес кожного разу починається з нуля.

Оцінка низька – тривалість адаптації більше 1 міс., що критично для гнучкого реагування в умовах кризи.

5. Індекс психологічного благополуччя (1.5) та абсентизм (1.6): Через відсутність комунікації з командою, а також офіційного моніторингу – ці показники не можуть бути розраховані. Але опосередковано можна припустити, що:

A (абсентизм) = низький (висока ротація замість лікарняних),

Індекс психологічного благополуччя ≈ 0,5 – середній рівень невизначеності серед підрядників.

6. Індекс комунікаційної прозорості (1.7): мінімальний – немає єдиного каналу комунікацій із зовнішніми виконавцями.

Оцінка ≈ 0,3–0,4.

7. Час реагування на інциденти (1.8): рішення приймає єдина особа – директор. Відсутність внутрішніх HR-процедур затягує реагування.

Оцінка: >48 год. у разі інцидентів.

8. Індекс соціальної участі (1.9): відсутній – соціальні програми не реалізуються.

Оцінка ≈ 0.0.

9. Частка мобілізованих, яким збережено місце (1.10): через відсутність штату – не застосовується.

10. Коефіцієнт безперервності роботи (K_bw): підприємство функціонує з перебоями (різке зниження доходу у 2024 році).

- T_простоїв = 90 днів / рік;
- T_план = 365 днів ⇒ K_bw = 1 – 90/365 ≈ 0,75, тобто виробнича стійкість на межі прийнятної.

11. Аварійність через людський фактор (1.12): інформація відсутня, але в оптовій торгівлі цей показник зазвичай низький.

Розрахунок індексу стійкості персоналу (HRI) за формулою має вигляд:

HRI = 0.4·I_cc + 0.2·I_vz + 0.2·K_bw + 0.2·(1 – A)

Оцінимо:

I_cc ≈ 0,25;

I_vz ≈ 0,15;

K_bw ≈ 0,75;

A ≈ 0,1 (умовно).

HRI = 0.4·0.25 + 0.2·0.15 + 0.2·0.75 + 0.2·(0.9)=

= 0.10 + 0.03 + 0.15 + 0.18 = 0.46

Це низький індекс стійкості, типовий для молодих, неструктурованих підприємств без HR-системи.

Розрахунок індексу ризику кадрових втрат (HR_Risk):

Припустимо:

P_вибуття = 0.8 (часті відмови аутсорсерів);

P_стрес = 0.5 (високе навантаження на директора);

P_моб = 0.3 (ризик мобілізації єдиного працівника):

HR_Risk = (0.8 + 0.5 + 0.3)/3 = 1.6 / 3 = 0.53

Розрахований рівень ризику кадрових втрат – середній, але з високою концентрацією на одній особі.

Оцінимо індекс ефективності кризових HR-рішень (K_HRкриза):

T_реакц ≈ 1 (реакція повільна або відкладена)

K_bw = 0.75

I_задовол (умовно) ≈ 0.4

K_HRкриза = 0.5·(1–1) + 0.3·0.75 + 0.2·0.4 = 0 + 0.225 + 0.08 = 0.305

Розрахунки засвідчують низьку ефективність HR-рішень у кризу через одноосібне управління та відсутність системи управління кадрами.

Таким чином, кадрова політика підприємства, яке працює за аутсорсинговою моделлю та має лише одного працівника, на сьогодні є вразливою з точки зору стійкості, адаптивності та управління ризиками. Відсутність структурованої HR-системи, резервного персоналу, формалізованих соціальних та інформаційних практик створює значні виклики для розвитку та виживання підприємства в умовах воєнного стану, інфляційного тиску й ринку, що швидко змінюється. Необхідним є поступове впровадження базових елементів кадрової політики: резервування ключових компетенцій, створення взаємозамінності, покращення адаптації нових працівників, документування операційних знань та формування мінімального пулу перевірених виконавців для зниження ризиків у разі мобілізації чи хвороб

Проведемо моделювання, як зміняться ключові HR-показники підприємства оптової торгівлі, враховуючи, що підприємство планує ввести до складу 5 штатних працівників:

Новий склад персоналу (5 нових штатних працівників):

1. Логіст – управління поставками, зменшення простоїв.
2. Комірник – облік і зберігання товару.
3. Фінансовий менеджер – контроль витрат і ліквідності.
4. Менеджер із закупівель – оптимізація постачання.
5. Асистент з обслуговування клієнтів / CRM – підвищення якості сервісу, комунікацій.

Старий штат: 1 особа (директор)

Новий штат: 6 осіб

Здійснимо перерахунок ключових HR-показників:

1. Коефіцієнт плинності персоналу (K_pl):

Припустимо, що протягом року звільнився 1 працівник із 6.

$$K_{pl} = \frac{1}{6} \cdot 100\% = 16.7\%.$$

До змін: ≈ 70–100% (через нестабільність аутсорсу).

Після змін: 16.7% – допустимий рівень.

2. Індекс збереження критичних компетенцій (I_cc):

З 4 критично важливих працівників (логіст, фінансист, закупівельник, CRM) 3 залишилися.

$$I_{cc} = \frac{3}{4} = 0.75.$$

До змін: 0.2–0.3.

Після змін: 0.75 – хороший рівень збереження компетенцій.

3. Індекс взаємозамінності (I_vz):

Для розрахунку даного індексу представимо матрицю функціональної замінності й доповненості (табл. 2.4) для нового складу персоналу підприємства (6 штатних осіб), яка показує:

- замінність (з): працівник має навички, які дозволяють у разі потреби частково виконувати функції іншого;

- доповнюваність (д): працівники не замінюють одне одного, але їхні функції тісно пов’язані і створюють синергію;
- немає зв’язку (н): працівники працюють у різних зонах без перетину.

Таблиця 2.4 - Матриця функціональної замінності й доповнюваності нового кадрового складу

Працівник Функція	Логіст	Комірник	Фінансовий менеджер	Менеджер із закупівель	Асистент CRM	Директор
Логіст	-	з	н	д	н	з
Комірник	з	-	н	д	н	д
Фінансовий менеджер	н	н	-	д	н	з
Менеджер із закупівель	Д	д	д	-	н	з
Асистент CRM	н	н	н	н	-	д
Директор	з	д	з	з	д	-

Джерело: сформовано автором

Примітки:
Логіст ↔ Комірник – взаємозамінні в операціях із товаром, можуть частково підстрахувати одне одного.
Логіст ↔ Менеджер із закупівель – доповнювані: один координує постачання, інший закуповує. Їхній тандем критично важливий для безперебійного постачання.
Фінансовий менеджер ↔ Менеджер закупівель / Директор – фінанси контролюють бюджети закупівель і всю ліквідність, отже – доповнення й часткова заміна у стратегії.
Асистент CRM працює автономно, але доповнює функції директора (репутація, клієнтський сервіс), підвищуючи якість комунікації.

Таким чином, як бачимо із табл. 3.4 із 6 працівників – 3 володіють кількома функціями, звідси :

$I_{vz} = \frac{3}{6} = 0.5.$

Отже, індекс взаємозамінності зміниться з 0.1–0.2 до 0,5, що свідчить про помітне покращення

4. Швидкість адаптації до змін:

Скорочення періоду адаптації до 2 тижнів завдяки внутрішній передачі знань.

До змін: >1 міс.

Після змін: 14 днів.

5. Абсентизм (відсутність працівників) (A)

Передбачено, 12 днів пропущено у робочі дні на 6 працівників за рік:

$A = \frac{12}{6 \cdot 365} \cdot 100\% \approx 0.55\%.$

До змін: 10% (передбачення).

Після змін: 0.55%.

6. Коефіцієнт безперервності роботи (K_bw)

Простій скоротився з 90 до 30 днів на рік:

$K_{bw} = 1 - \frac{30}{365} \approx 0.918.$

До змін: 0.75.

Після змін: 0.92 – майже повна стабільність.

7. Індекс стійкості персоналу (HRI):

$$HRI = 0.4 \cdot 0.75 + 0.2 \cdot 0.5 + 0.2 \cdot 0.92 + 0.2 \cdot (1 - 0.0055)$$
$$\approx 0.3 + 0.1 + 0.184 + 0.199 = 0{,}783$$

До змін: 0.46.

Після змін: 0.78 – висока кадрова стійкість.

8. Індекс ризику кадрових втрат (HR_Risk)

Нові оцінки:

P_вибуття = 0.2

P_стрес = 0.2

P_моб = 0.1

$$HR_{Risk} = \frac{0.2 + 0.2 + 0.1}{3} = 0{,}167$$

До змін: 0.53.

Після змін: 0.17 – низький ризик кадрових втрат.

9. Індекс ефективності кризових HR-рішень (K_HR^криза)

T_реакц = 0.5 (прискорення реагування),

K_bw = 0.92,

I_задовол = 0.8

$$K_{HR}^{\text{криза}} = 0.5 \cdot (1 - 0.5) + 0.3 \cdot 0.92 + 0.2 \cdot 0.8 = 0.25 + 0.276 + 0.16 = 0{,}686$$

До змін: 0.31

Після змін: 0.69 – майже вдвічі ефективніше.

У порівняльній таблиці 2.5 розрахованих ключових показників оцінки кадрового потенціалу для двох моделей - аутстафінгової моделі та сталої кадрової політики.

Таблиця 2.5 - Порівняння оцінки кадрового потенціалу підприємства

№	Показник	Формула / опис	Аутстафінгова модель	Стала кадрова політика
1.1	Коефіцієнт плинності персоналу	$K_{\text{pl}} = \frac{Z_{\text{зв}}}{Z_{\text{ср}}} \cdot 100\%$	~100 % (часта заміна)	10–20 % (стабільність)
1.2	Індекс збереження критичних компетенцій	$I_{\text{cc}} = \frac{K_{\text{зал}}}{K_{\text{кр}}}$	0.2 (низький)	0.8 (високий)
1.3	Індекс взаємозамінності	$I_{\text{vz}} = \frac{N_{\text{мульт}}}{N_{\text{заг}}}$	~0.1	0.6
1.4	Швидкість адаптації (днів)	Час адаптації нового персоналу	20+ днів	5–7 днів
1.5	Індекс психологічного благополуччя	Опитування (0–1)	0.3 (низький)	0.7 (середній)
1.6	Рівень абсентизму	$A = \frac{Д_{\text{відсут}}}{Д_{\text{кален}}} \cdot 100\%$	~15 % (втрата зв'язку)	5–7 % (внутрішній моніторинг)
1.7	Індекс комунікаційної прозорості	% задоволених інформуванням	30 %	80 %
1.8	Час реагування на інциденти (год)	Середній час реагування	>24 год	4–6 год
1.9	Індекс соціальної участі підприємства	К-сть програм / працівників	0	0.3–0.4
1.10	Частка мобілізованих із збереженим місцем	Оцінка в %	0 %	100 % (політика лояльності)
1.11	Коефіцієнт безперервності роботи	$K_{\text{bw}} = 1 - \frac{T_{\text{простоїв}}}{T_{\text{план}}}$	~0.6 (перебої)	0.9 (стабільно)
1.12	Аварійність через людський фактор	№ інцидентів / період	висока (≈1/міс)	низька (≈1/6 міс)

У таблиці 2.6 розраховано інтегральні індекси кадрової політики

Таблиця 2.6 - Інтегральні індекси кадрової політики

Індекс	Формула	Аутстафінг	Стала політика
Індекс стійкості персоналу (HRI)	$0.4I_{cc} + 0.2I_{vz} + 0.2K_{bw} + 0.2(1 - A)$	0.38	0.78
Індекс ризику кадрових втрат	$(P_{\text{вибуття}} + P_{\text{стрес}} + P_{\text{моб}})/3$	~0.85	0.30
Індекс ефективності HR-рішень	$0.5(1 - T_{\text{реакц}}) + 0.3K_{bw} + 0.2I_{\text{задовол}}$	~0.32	0.78

Таким чином, запровадження 5 ключових штатних працівників дозволяє підприємству:

- значно зменшити кадрові ризики,
- зміцнити стійкість до кризи,
- забезпечити кращу керованість процесами та комунікаціями,
- підвищити ефективність реагування на інциденти.

Такий склад персоналу дозволяє перейти від вразливої аутсорсингової моделі до системної кадрової політики, що відповідає вимогам сталого функціонування в умовах війни й ринку, що змінюється. Нижче представлено короткий опис і порівняння аутсорсингової моделі та системної кадрової політики:

Аутсорсингова модель кадрової політики спирається на такі засади:

- Персонал не входить до штату підприємства.
- Основні функції (логістика, бухгалтерія, обслуговування) виконують сторонні підрядники або фрилансери.
- Низькі витрати на утримання персоналу, мінімальні юридичні зобов’язання.
- Високий ризик плинності, втрата контролю над якістю та знаннями.
- Добре працює на старті або в умовах крайньої нестабільності.

Системна кадрова політика спирається на такі засади:

- Ключові працівники входять до внутрішнього штату підприємства.
- Чітке планування, збереження компетенцій, розвиток працівників.
- Вища управлінська та операційна стабільність.
- Можливість довгострокового стратегічного розвитку.
- Вимагає більше ресурсів, але дає контроль і стійкість.

Порівняння представлених моделей наводиться у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Порівняння моделі системної кадрової політики та аутсорсингова модель кадрової політики

Критерій	Аутсорсингова модель	Системна кадрова політика
Контроль за персоналом	Мінімальний	Повний
Гнучкість витрат	Висока	Середня
Стійкість у кризу	Низька	Висока
Збереження знань і досвіду	Ризик втрати	Накопичення та передача
Юридична відповідальність	Мінімальна	Повна
Ризик плинності кадрів	Високий	Контрольований
Довгострокова ефективність	Обмежена	Висока

Джерело: сформовано автором

Таким чином, аутсорсингова модель підходить для старту або кризового періоду, але обмежує розвиток. Перехід до системної кадрової політики дає змогу будувати стійку організацію з внутрішнім ядром компетенцій, що особливо важливо в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Висновки до другого розділу

У другому розділі на основі аналізу середовища, у якому сьогодні працюють вітчизняні підприємства узагальнено, що сьогодні кадрова політика на вітчизняних підприємствах – це не просто HR адміністрування. Це питання виживання для бізнесу, здатність адаптуватися до шоків, забезпечити сталість у складних умовах, утримати і знайти персонал, який зможе працювати в нових реаліях. Статистичні дані показують: ринок праці змінюється – попит на робочу силу падає, але одночасно зростає дефіцит кваліфікованих кадрів. Для підприємств це означає: кадрова політика має стати стратегічною, гнучкою, інноваційною. Без урахування даних вимог наслідками кадрової політики виступають висока плинність, нестабільність, падіння ефективності.

Дослідження діяльності малого підприємства, яке розпочало свою діяльність в умовах війни і найбільш повно відчуває на собі усі ризики і загрози, відтак застосовує гнучку кадрову політику аутсорсингу, залучаючи до виконання основних функцій спеціалістів ззовні. На даний момент підприємство знаходиться

у непростій ситуації – зменшення доходів, збитковість, залежність від аутсорсингу, мінімальна кадрова структура, висока вразливість до зовнішніх шоків. Проте є реальні можливості для стабілізації і перетворення бізнесу на стабільну, адаптивну структуру, якщо будуть впроваджені змішані моделі зайнятості, початкові HR-практики, контроль над витратами та розвиток каналів продажів. SWOT-аналіз показує як сильні, так і слабкі сторони, а також потенційні шанси і ризики.

На прикладі розгляду двох моделей кадрової політики вітчизняного підприємства в умовах війни зроблено висновок про те, що аутстафінг – це гнучкий, дешевий, але нестабільний, високі ризики, низька якість управління, слабка адаптивність. На противагу, стала кадрова модель дозволяє сформувати ядро кваліфікованих кадрів, покращити керованість, знизити ризики втрат і підвищити стійкість до криз.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1 Характеристика зарубіжного досвіду кадрової політики в умовах криз

У зарубіжній літературі управління кадровою політикою в умовах криз (економічні та фінансові шоки, пандемії, війни, галузеві кризи в енергетиці) розглядають як поєднання антикризового менеджменту, стратегічного HRM та криз-менеджменту персоналу. Систематичний огляд 56 наукових публікацій за 2008–2021 рр., проведений I. Edvardsson та співавторами, показав, що дослідження HRM у кризових ситуаціях концентруються навколо чотирьох основних блоків: економічні кризи, медико-санітарні кризи (зокрема пандемії), природні катастрофи та політична нестабільність. Ключові повторювані теми – гнучкі форми зайнятості, скорочення витрат на персонал, посилення внутрішніх комунікацій, підтримка добробуту працівників та розвиток організаційної стійкості (resilience).[46] Дослідження, присвячені пандемії COVID-19, зокрема огляд S. Hamouche, демонструють, що HR-функція під час великих шоків перестає бути суто адміністративною. Вона інтегрується у стратегічний рівень управління кризою: HR бере участь у сценарному плануванні, розробці політик дистанційної роботи, гнучких графіків, програм підтримки психічного здоров'я та системних змін у організації праці. [47] У низці робіт наголошується, що саме якість HR-практик (ясні правила, підтримка добробуту, участь персоналу в ухваленні рішень) істотно підсилює стійкість організацій і знижує емоційне виснаження працівників у кризу. Досвід країн, що пройшли через економічні кризи (Греція, Велика Британія, окремі країни ЄС), демонструє баланс між короткостроковою економією та довгостроковим збереженням компетенцій. У частини компаній переважає «жорстка» модель: замороження зарплат, скорочення персоналу, зменшення бонусів і витрат на навчання. Це дозволяє швидко знизити

витрати, але створює ризики втрати ключових фахівців і падіння лояльності. Інші підприємства застосовують «м'якіші» стратегії: гнучкий робочий час, внутрішні переміщення, переговори з профспілками, програми добровільного виходу на пенсію або тимчасового скорочення зайнятості, намагаючись зберегти ядро персоналу.

У роботах про управління персоналом у контексті воєнних дій та збройних конфліктів (Україна, Близький Схід, окремі регіони Африки) акценти зміщуються ще сильніше. Тут пріоритетами стають: безпека працівників, гнучкі формати роботи, психосоціальна підтримка, дистанційне управління розсіяними командами (внутрішньо переміщені особи, персонал за кордоном). HR-служби виконують завдання координації евакуації, релокації, підтримки сімей, організації медичної та психологічної допомоги, взаємодії з державними структурами й гуманітарними організаціями. Узагальнення зарубіжних підходів дає змогу виділити кілька типових напрямів HR-політики в кризу, які представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Основні напрями зарубіжної кадрової політики в умовах криз

Напрям	Типові практики	Очікувані результати
Гнучкість зайнятості	Скорочений робочий час, часткова зайнятість, job-sharing, тимчасові відпустки, short-time work schemes	Зменшення витрат без масових звільнень, збереження ядра персоналу
Управління витратами на персонал	Замороження найму, перегляд бонусів, оптимізація соцпакету, реструктуризація	Короткострокове зниження витрат, ризик втрати талановитих працівників
Підтримка добробуту та психічного здоров'я	Програми wellbeing, психологічна підтримка, антистресові тренінги, гнучкі умови	Зниження стресу та вигорання, підтримка продуктивності й залученості
Посилення комунікацій	Регулярні оновлення, прозорі повідомлення про стан компанії, зворотний зв'язок	Зниження невизначеності, збереження довіри до керівництва
Розвиток організаційної стійкості	Інвестиції в resilience, кризове лідерство, сценарне планування	Здатність адаптуватися до шоків і швидше відновлюватися

У кризових умовах малі та середні підприємства можуть ефективно адаптувати свою кадрову політику, зосереджуючись на кількох ключових напрямах. По-перше, впровадження гнучких форм зайнятості – таких як скорочений робочий час, часткова зайнятість, job-sharing або тимчасові відпустки – дозволяє зменшити витрати без масових звільнень і водночас зберегти основне ядро кваліфікованих працівників. По-друге, управління витратами на персонал через замороження найму, перегляд бонусної політики чи оптимізацію соціального пакету може забезпечити короткострокове зниження витрат, однак несе ризик втрати цінних кадрів. Третім важливим елементом є підтримка добробуту та психічного здоров'я працівників, що реалізується через програми психологічної допомоги, антистресові заходи та гнучкі умови праці – це сприяє зниженню емоційного вигорання і підтримує мотивацію та продуктивність. Четвертим напрямом є посилення внутрішньої комунікації – прозоре інформування про стан справ у компанії та регулярний зворотний зв'язок з працівниками допомагають знизити відчуття невизначеності та зміцнити довіру до керівництва. Нарешті, розвиток організаційної стійкості через інвестиції в кризове лідерство, сценарне планування та управління ризиками забезпечує здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх шоків і швидко відновлювати роботу. У комплексі ці підходи формують гнучку, адаптивну і водночас стійку кадрову стратегію, здатну підтримувати ефективність бізнесу навіть у найскладніших умовах

Таким чином, ключовими напрямами покращення кадрової політики в умовах криз є:

1. Гнучкість зайнятості та робочого часу. Європейський та міжнародний досвід показує, що одним із базових інструментів антикризового HR є гнучка організація робочого часу [48]. У країнах ЄС широко застосовуються скорочені або гнучкі графіки, часткова зайнятість, job-sharing, тимчасові відпустки та державні схеми короткострокової роботи (short-time work schemes), коли держава частково компенсує втрачену зарплату за зменшеної тривалості робочого часу.

Такі режими дозволяють компаніям швидко зменшити витрати на оплату праці, не розриваючи трудові відносини й не втрачаючи кваліфікований персонал.

2. HR-стратегії у економічні кризи

У дослідженнях, присвячених кризі 2008–2009 рр., виділяють дві полярні моделі HR-реакції – «жорстку» і «м'яку». Жорстка модель передбачає швидке скорочення персоналу, замороження зарплат і бонусів, згортання навчання та розвитку, тобто фокус на негайній економії. Такий підхід дозволяв компаніям пережити найгостріші фази кризи, але у середньо- та довгостроковій перспективі часто призводив до втрати ключових компетенцій, відтоку талантів і зниження рівня довіри до роботодавця.

М'яка модель, яку описують зарубіжні автори, спирається на гнучкі форми зайнятості, внутрішню мобільність, тимчасове зниження робочого часу замість звільнень, активні переговори з профспілками та програми добровільного виходу. Такий підхід дозволяє підтримати кадрову стабільність та уникати глибоких соціальних конфліктів, хоча й потребує більш складної системи узгодження інтересів та довшого періоду відновлення фінансових показників.

Для малих і середніх підприємств характерна більш вузька лінійка інструментів: замороження найму, скорочення премій, спрощення соцпакетів, тоді як великі корпорації використовують ширший набір – комплексну реструктуризацію, зміни в організаційній структурі, програми розвитку компетенцій, побудову кадрових резервів навіть у період спаду.

3. HRM під час пандемії COVID-19

Окремий пласт зарубіжних досліджень стосується трансформації HR-практик під впливом COVID-19. Серед найбільш типових змін:

– масовий перехід до дистанційної та гібридної роботи;

– цифровізація HR-процесів (онлайн-найм, дистанційна адаптація, електронні інструктажі з охорони праці та безпеки);

– посилена увага до психічного здоров'я, стресу, ізоляції, емоційного вигорання;

– зростання ролі HR як партнера у формуванні стратегій стійкості (resilience) організації.

Емпіричні дослідження в університетах, державному секторі, сфері послуг і виробництві показують, що ті організації, де HR-функція була інтегрована до кризових штабів і брала участь у стратегічному плануванні (політики гнучкої роботи, підтримка персоналу, чіткі правила безпеки), краще зберегли продуктивність, залученість та лояльність працівників, а рівень емоційного виснаження у них був нижчим.

4. Управління персоналом у воєнних та екстремальних контекстах.

У воєнних та екстремальних умовах (зони збройних конфліктів, терористична активність, природні катастрофи) HR-політика набуває ще більш специфічного характеру. Дослідження, присвячені українському досвіду управління персоналом під час війни, а також роботам у контексті Близького Сходу та інших конфліктних регіонів, показують, що HR-служби виконують додаткові функції, не характерні для «мирного» часу. Це координація заходів безпеки, евакуація й релокація працівників та їхніх сімей, організація медичної й психосоціальної підтримки, адаптація політик охорони праці до умов бойових дій, посилення кібербезпеки та контролю доступу до інфраструктури.

Міжнародні організації (МОП, міжнародні гуманітарні фонди) наголошують на необхідності побудови цілісних систем психосоціальної підтримки (MHPSS) на рівні підприємств і секторів: поєднання менеджерських практик, що знижують стрес, із професійною психологічною допомогою, підтримкою базових потреб (житло, робота, доходи) і відновленням соціальних зв’язків. [49]

Таким чином, досвід управління кадровою політикою в умовах криз демонструє, що ефективний HR у кризу – це не лише «скорочення витрат», а передусім гнучкість, стійкість і підтримка людей. У розвинених країнах та великих корпораціях кадрова політика в кризових умовах спирається на поєднання гнучких форм зайнятості, активних комунікацій, програм підтримки добробуту, управління знаннями та інтеграції HR у стратегічний рівень криз-менеджменту. Для енергетики й нафтогазу це доповнюється специфічними

інструментами – ротаційними режимами роботи, резервними бригадами, системами knowledge management та тісною співпрацею HR із підрозділами безпеки.

Такий досвід є релевантною основою для розробки й удосконалення кадрової політики українських нафтохімічних та нафтогазовидобувних підприємств у воєнний та післявоєнний період, із адаптацією до національного законодавства, умов фронтової та прифронтової території та особливостей ринку праці.

3.2. Заходи поліпшення кадрової політики в умовах кризи та війни

Підприємства, що здійснюють оптову торгівлю будівельними матеріалами, деревиною та сантехнікою, мають стратегічне значення для забезпечення відбудови країни, житлового будівництва, ремонту критичної інфраструктури й гуманітарних ініціатив. Ефективність їх діяльності безпосередньо залежить від наявності мобільного, компетентного та стійкого персоналу: логістів, комірників, водіїв, фахівців із закупівель, інженерів, керівників складів і технічного персоналу. В умовах війни кадрова політика таких підприємств повинна поєднувати дії зі збереження ключових функцій, адаптації до ринку праці, підвищення безпеки працівників, а також забезпечення гнучких моделей зайнятості.

Нижче подано цільовий перелік заходів, релевантних для логістичних та торгово-будівельних підприємств:

- збереження критичних ролей і компетенцій. Необхідним є визначення «критичних позицій» – водії великогабаритного транспорту, комірники зі знанням WMS-систем, спеціалісти з планування доставки та обліку, а також підготовка «дублерів» – залучення пенсіонерів, внутрішнє наставництво для молодих співробітників;
- гнучкі моделі зайнятості та резервні групи шляхом введення змінних графіків для складів і логістики та часткової зайнятості, а також формування пулу

працівників на випадок сплеску замовлень або евакуації регіональних складів і створення мобільних груп водіїв і вантажників, які можуть працювати в інших областях у разі збоїв;

− прискорений відбір і адаптація персоналу шляхом простих тестів на знання складських операцій, навантаження/розвантаження, оформлення товарів, проведення відеоінструктажів, ознайомчих тренінгів замість повноцінного курсу навчання;

− утримання персоналу та підвищення мотивації шляхом застосування надбавки за роботу в регіонах із підвищеним ризиком (прифронтові склади, доставка в небезпечні райони), а також запровадження соціальних бонусів: виплати родинам мобілізованих, житло для працівників з інших регіонів; застосування нематеріальної мотивації: визнання кращих водіїв, логістів, комірників, відгуки клієнтів;

− підвищення безпеки праці шляхом актуалізації протоколів евакуації зі складів та маршрутів доставки, тренування з безпеки у разі повітряної тривоги, дій під час обстрілу;

− цифровізація знань і процедур шляхом створення електронної бази складських процесів, відеоінструкцій, маршрутних листів, а також впровадження «цифрового щоденника» для водіїв, змін та відвантажень;

− психосоціальна підтримка шляхом проведення онлайн-консультації для водіїв, логістів та їхніх сімей та запровадження гнучких графіків для працівників, які мають на утриманні дітей чи хворих родичів.

3.3 Розрахунок ефективності пропонованих заходів щодо покращення кадрової політики підприємства

З метою покращення кадрової політики підприємства в умовах війни пропонуються такі заходи:

1. Впровадження гнучких моделей зайнятості, резервного пулу й мобільних груп (ефект через зменшення простоїв на складі, у логістиці чи в постачанні). Розрахунок ефекту здійснюємо на основі формули 3.1:

$$E_1 = (D_{\text{base}} - D_{\text{new}}) \cdot R_d - C_{\text{measures}}, \quad (3.1)$$

де R_d– середньодобовий дохід підприємства;

D_{base}– кількість днів простою на рік до заходів;

D_{new}– кількість днів простою після заходів;

C_{measures}– витрати на впровадження резервного персоналу, гнучкого графіку тощо.

Параметри з даних:

Річний дохід у 2024 році становив 1068300 грн, розрахуємо середньодобовий дохід:

$$R_d = \frac{1068300}{365} \approx 2927\text{грн/день}$$

Визначено, що до дослідження простої становили 12 днів на рік (затримки доставки, нестача персоналу). Після заходів (гнучкі графіки, резервний водій) простої зменшилися до 6 днів. Додаткові витрати на резервного працівника становили $C_{\text{measures}} = 6000$ грн.

Розрахунок ефекту :

$$E_1 = (12 - 6) \cdot 2927 - 6000 = 17562 - 6000 = 11563\text{грн/рік}.$$

2. Ефект від зниження плинності кадрів через наставництво, інструктаж, цифрові бази знань (менше витрат на заміну аутсорсингових працівників).

Формула для розрахунку ефекту від даного значення :

$$E_2 = (t_{\text{base}} - t_{\text{new}}) \cdot N \cdot S \cdot k \quad (3.2)$$

де t_{base}, t_{new}– частка плинності до і після заходів;

N– кількість найманих (аутсорс) працівників за рік;

S– середня зарплата одного працівника;

k– коефіцієнт витрат заміни (≈ 1,3–1,5).

Досвід роботи підприємства показав, що за рік залучається біля 6 аутсорсингових працівників (водії, вантажники, комірники). Середня місячна

вартість аутсорсингу становить 12 000 грн/міс, звідси річна сума становить 144 000 грн.

Плинність до заходів: 50 % , тобто 3 працівника з 6 щороку змінюються.

Після впровадження адаптаційної програми та системи інструктажів очікується зниження до 33 % (до 2 працівників з шести). Розрахунок ефекту має вигляд:

$$E_2 = (0.5 - 0.33) \cdot 6 \cdot 144000 \cdot 1.3 = 0.17 \cdot 6 \cdot 144000 \cdot 1.3$$

$$E_2 = 0.17 \cdot 6 \cdot 187200 = 190728 \text{ грн/рік}$$

3. Ефект від цифровізації знань і скорочення помилок у логістиці та обробці замовлень (менше втрат через помилки, швидше навчання новачків, ефективність доставки). Формула для розрахунку ефекту становить :

$$E_3 = (NPT_{\text{base}} - NPT_{\text{new}}) \cdot R_d \cdot D_{\text{робочих}}, \quad (3.3)$$

де NPT– частка непродуктивного часу (через помилки / затримки);

$D_{\text{робочих}}$– кількість робочих днів на рік (~260);

R_d– денний дохід.

Передбачається, що впровадження заходу дозволить зменшити непродуктивні втрати (NPT) – це втрата потенційного доходу через:

- затримки доставки товарів,
- помилки в замовленнях,
- очікування клієнтів через нестачу персоналу,
- невчасну обробку документів або логістичні збої.

Формула частки непродуктивних втрат має вигляд:

$$\text{Частка NPT} = \frac{\text{Втрачений дохід через простої}}{\text{Потенційний річний дохід}} \times 100\%, \quad (3.4)$$

Використовуючи вихідні дані річного доходу у 2024 році становить 1 068 300 грн., розрахуємо середньодобовий дохід:

$$R_d = \frac{1068300}{365} \approx 2\,927 \text{грн}$$

Кількість днів простою (до заходів) становить 12 днів

Розрахуємо втрати доходу через простої:

$$NPT_{\text{грн}} = 12 \cdot 2\,927 \approx 35\,124\text{грн}$$

Розрахунок NPT у відсотках становить:

$$\text{Частка NPT} = \frac{35\,124}{1\,068\,300} \times 100\% \approx 3{,}29\ \%$$

Після впровадження заходів:

Новий рівень простоїв становить 6 днів, відповідно втрати доходу будуть:

$$NPT_{\text{новий}} = 6 \cdot 2\,927 = 17\,562\text{грн}$$

$$\text{Частка NPT (нова)} = \frac{17\,562}{1\,068\,300} \times 100\% = 1{,}64\ \%$$

До цифровізації NPT становить 10 %. Після базових інструкцій і відеоуроків передбачається 7 %. Відповідно $D = 260$, $R_d = 2927$грн

Розрахунок ефекту від зменшення непродуктивних втрат має вигляд:

$$E_3 = (0.10 - 0.07) \cdot 2927 \cdot 260 = 0.03 \cdot 2927 \cdot 260 = 22812\ \text{грн/рік}$$

Сумарний ефект від реалізації трьох груп заходів матиме вигляд:

$$E_{\text{total}} = E_1 + E_2 + E_3 = 11562 + 190728 + 22812 = 225102\ \text{грн/рік}$$

Таким чином, при роботі за аутсорсинговою моделлю, підприємство може заощадити понад 225 000 грн на рік шляхом:

- зменшення простоїв логістики та обробки замовлень;
- зниження витрат на заміну персоналу;
- покращення адаптації нових працівників;
- цифровізації знань та стандартів.

Ці заходи можуть не лише покращити фінансовий результат, але й підвищити стійкість бізнесу в умовах воєнної та економічної турбулентності.

Порівняння отриманих результатів дослідження представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Результати реалізації заходів щодо удосконалення кадрової політики

Показник	До заходів	Після заходів
Дні простою	12	6
Втрата доходу (грн)	35 124 грн	17 562 грн
Частка простоїв (%)	3,29 %	1,64 %
Плинність	50 %	↓ 33 %

Отже, після впровадження релевантних заходів (гнучкі графіки, резервний персонал, цифрові інструкції) підприємство може зменшити непродуктивні втрати вдвічі – з 3,3 % до 1,6 %, що дає реальну економію понад 17 000 грн щороку навіть для мікропідприємства з 1 працівником.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі роботи досліджено вітчизняний і зарубіжний досвід формування та реалізації кадрової політики в умовах криз. Він демонструє, що ефективний HR у кризу – це не лише «скорочення витрат», а передусім гнучкість, стійкість і підтримка людей. У розвинених країнах та великих корпораціях кадрова політика в кризових умовах спирається на поєднання гнучких форм зайнятості, активних комунікацій, програм підтримки добробуту, управління знаннями та інтеграції HR у стратегічний рівень криз-менеджменту. Для вітчизняних підприємств це доповнюється специфічними інструментами – ротаційними режимами роботи, резервними бригадами, системами knowledge management та тісною співпрацею HR із підрозділами безпеки.

З метою покращення кадрової політики підприємства в умовах війни пропонуються такі заходи:

1) впровадження гнучких моделей зайнятості, резервного пулу й мобільних груп;

2) зниження плинності кадрів через наставництво, інструктаж, цифрові бази знань;

3) цифровізація знань і скорочення помилок у логістиці та обробці замовлень.

Визначено, що після впровадження елементарних заходів як гнучкі графіки, резервний персонал, цифрові інструкції підприємство може зменшити непродуктивні втрати вдвічі – з 3,3 % до 1,6 %, що дає реальну економію понад 17 000 грн щороку навіть для мікропідприємства з 1 працівником.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження встановлено, що кадрова політика підприємства в сучасних умовах є складною, багатокомпонентною та стратегічно орієнтованою системою управління людськими ресурсами, яка охоплює всі етапи життєвого циклу роботи з персоналом — від планування потреб у кадрах і їх добору до мотивації, розвитку, утримання та забезпечення безпеки працівників. Її результативність безпосередньо впливає на здатність підприємства функціонувати в умовах економічної нестабільності, підтримувати безперервність ключових процесів, забезпечувати якість продукції чи послуг і формувати стійкі конкурентні переваги.

Доведено, що кадрова політика в умовах кризових явищ, зокрема воєнного стану, істотно відрізняється від підходів, характерних для стабільних періодів розвитку. У таких умовах відбувається зміщення стратегічних пріоритетів із довгострокового зростання на забезпечення виживання підприємства, збереження людського капіталу та критично важливих компетенцій, підтримку безперервності основних процесів і підвищення психологічної та соціальної стійкості персоналу. Визначальними стратегічними орієнтирами кадрової політики в кризі стають адаптивність, управління ризиками, захист працівників і готовність до швидкого реагування на непередбачувані події.

Узагальнення теоретичних підходів і практичного досвіду дозволило зробити висновок, що в сучасних реаліях підприємства змушені впроваджувати гнучкі моделі управління персоналом, здатні забезпечити виконання виробничих і сервісних функцій без надмірного зростання постійних витрат. Особливого значення в цьому контексті набувають інструменти аутсорсингу та аутстафінгу, які, з одного боку, дають змогу оперативно реагувати на коливання попиту й дефіцит кадрів, а з іншого — підвищують залежність від зовнішніх виконавців і створюють додаткові ризики для стабільності управління персоналом.

Дослідження показало, що традиційні методи оцінювання ефективності кадрової політики в умовах кризи є недостатніми та потребують доповнення

показниками, які характеризують стійкість персоналу, рівень адаптивності, здатність до роботи в умовах невизначеності та готовність до надзвичайних ситуацій. Аналіз сучасного стану вітчизняного ринку праці засвідчив трансформацію попиту й пропозиції робочої сили, поєднання зниження загальної зайнятості з дефіцитом кваліфікованих кадрів, що вимагає від підприємств переходу до стратегічної, інноваційної та гнучкої кадрової політики.

На прикладі діяльності малого підприємства, яке розпочало роботу в умовах війни, встановлено, що домінування аутсорсингової моделі кадрової політики забезпечує короткострокову гнучкість і зниження витрат, проте супроводжується високими ризиками, низьким рівнем керованості та підвищеною вразливістю до зовнішніх шоків. Порівняльний аналіз альтернативних моделей управління персоналом підтвердив, що формування сталої кадрової структури з ядром кваліфікованих працівників дозволяє підвищити організаційну керованість, зменшити ризик втрати ключових компетенцій і зміцнити загальну стійкість підприємства в кризових умовах.

Вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду реалізації кадрової політики в періоди криз засвідчило, що ефективне HR-управління в таких умовах виходить за межі простого скорочення витрат і ґрунтується на поєднанні гнучких форм зайнятості, активних внутрішніх комунікацій, програм підтримки добробуту працівників, управління знаннями та інтеграції HR-функції у систему кризового менеджменту. Для українських підприємств ці підходи доповнюються використанням ротаційних режимів роботи, резервних команд, цифрових баз знань і тісною взаємодією кадрових служб із підрозділами безпеки.

Запропоновані в роботі напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в умовах війни, зокрема впровадження гнучких моделей зайнятості, формування резервного персоналу, розвиток наставництва та цифровізація знань, доводять свою економічну доцільність. Розрахунки показали, що реалізація навіть базових HR-заходів дозволяє суттєво скоротити непродуктивні втрати та забезпечити відчутний економічний ефект, що підтверджує важливість кадрової

політики як інструменту підвищення стійкості й життєздатності підприємств у кризових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Смоквіна Г.А., Григор'єва А.В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2022. № 6 (64). С. 40-46. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2022/No6/40.pdf.

2. Воскобійник С.Я. Теоретичні підходи до визначення терміну «кадрова політика». Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького. 2015. Т. 17. № 4. С.214-218.

3. Угринюк О. М. Формування ефективної кадрової політики підприємства. Кваліфікаційна робота. Тернопіль, 2021. 78 с

4. Полякова Н. О. Кадровій потенціал регіонів України: проблеми формування та використання. *Журнал «Інвестиції: практика та досвід»*. 2022. № 4. С. 124-127.

5. Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеко орієнтованого управління персоналом організації. *Modern Economics*. 2022. № 24. С. 75-80.

6. Борданова Л. С., Семенченко Н. В., Попович Ж. В. Особливості формування та упровадження кадрової політики на підприємстві. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 54-60.

7. Єсауленко В. А., Аксюта Р. В. Методика формування кадрової політики підприємства. 2020. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/23856/1/Upravlinnia%20rozvytkom%20sotsialno-ekonomichnykh%20system_8.10.2020-98.pdf

8. Новак І. М., Альошкіна Л. П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.

9. Андрейцева І. А. Кадрова політика: навч. посіб. Кам'янець-Подільський, 2020. 175 с

10. Андрусь О.І., Бойчук Н.Я. Принципи, цілі та методи управління кадровою політикою підприємства. «*Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут*». 2023. № 27. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.27.2023.297216

11. Баб'як Г., Сич Т. Планування ділової кар'єри і професійного навчання персоналу на підприємстві. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України.* 2018. № 23. С. 95–98. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/33754

12. Станьковська І. М., Михайлов Т. О. Особливості планування професійного розвитку персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 67. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-47

13. Полянська А.С., Самарський С.В. Гармонізація соціальної відповідальності з економічними інтересами підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1 (40). URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12.1/220.pdf

14. Шубалий О.М. Управління персоналом: підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.В. Потьомкіна, О.В. Середа; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с

15. Мельничук Л.С. Основні проблеми зайнятості населення України. *Наукові праці. Економіка*. 2012. Вип. 177. Т. 189. С. 105-108. URL: http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/economy/2012/189–177–20.pdf.

16. Тарасенко В.С. Кадровий менеджмент: навчально-методичний посібник. Одеса: «Фенікс», 2021. 38 с.

17. Полянська А., Запухляк І., Савчук С. Трансформація освітнього процесу в концепцію навчання впродовж життя. *Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору*. 2019. 84(II), 48-62. URL: URL: https://doi.org/10.38014/osvita.2019.84.05

18. Полянська А. С., Кінаш І. П, Савчук С. В. Цифровізація як чинник розвитку персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Науковий журнал*. Випуск 15. Т.2. Івано-Франківськ, 2020. С. 94-106. URL: http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/1255/1/4178-12402-1-PB.pdf

19. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2017 – 323 с.

20. Хаустова, К., & Дем'янович, Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. 56. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43

21. Попов С., Стоянова-Коваль С., Сокур Н., Розмазнін А., Єфіменко А. Сучасні підходи та виклики кадрової політики в управлінні сферою оборони україни. *Національної академії державної прикордонної служби України*. 2023. № 4(93). С. 66-75.

22. Дороніна О. Кадрова політика як активний інструмент управління економічною безпекою в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми економіки. 2022.* № 8 (254). URL: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-254-70-80

23. Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 3. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/63.pdf

24. Копитко, М., & Ткачук, Д. Управління стійкістю і персоналом в організаціях та закладах охорони здоров'я у кризових ситуаціях: виклики в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. 3(75). 93–101. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-93-101

25. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с

26. Mirzapour, M., Toutian, S. S., Mehrara, A., & Khorrampour, S. The strategic role of human resource management in crisis management considering the mediating role of organizational culture. *International Journal of Human Capital in Urban Management*. 2019. 4(1), 43-50.

27. Koshovyi, B.-P., & Pasierbek, T. Кадрова політика та стратегічне планування управління людськими ресурсами в умовах кризи. *Академічні візі. 2025*. 44. URL: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/2223

28. Циганчук Н.А., Ляшенко Р.Д., Каленюк В.В. Аутсорсинг та аутстафінг: сутність та практика реалізації. *Часопис Київського університету права*. 2020. № 4. С. 242–245

29. Коркушко О. Н., Кушнір Л. А., Сидор Г. В. Аутстафінг, як елемент кадрової політики підприємства. *Інклюзивна економіка*. 2024. 2 (04). URL: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.4-4

30. Ачкасова О. В. Аутсорсинг персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. *Економіка та суспільств*. 2023. Випуск 49. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-22

31. Когук М.В., Содома Р.І., ДУбинецька П.П. Аутсорсинг та аутстафінг: вибір ефективної стратегії управління ресурсами в сучасному бізнесі. *Via Economica*. 2024. 4. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-4-14

32. Ларіна Т., Гацько А., Руденко С. Методи оцінки та розвитку кадрового потенціалу в умовах кризи. *Modeling the development of the economic systems*. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-33

33. Кладова О. О., Шарий В. І., Методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою на підприємстві. 2024. Випуск 68. *Економіка та суспільство*. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-44

34. Світлична В.Л Методика оцінки кадрового потенціалу підприємства в контексті економіки знань. URL: https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/3989782b-dee8-4706-a1d1-6dbc665a1492/content

35. Three quarters of employers are experiencing staff shortages in Ukraine. URL: https://eba.com.ua/en/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/

36. Three quarters of employers are experiencing staff shortages in Ukraine. URL: https://eba.com.ua/en/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/

37. Ринок праці України у лютому: кого шукають і кому платять найвищі зарплати. URL: https://minfin.com.ua/ua/2024/03/08/122808397/

38. Strengthening human capacity in Ukraine: challenges and solutions - BDO. URL: https://eba.com.ua/en/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/

39. Кадрова криза в Україні: вакансії без бронювання не закриваються місяцями. URL: https://thepage.ua/ua/news/masshtab-kadrovoyi-krizi-ocinki-hr-ekspertiv-or

40. Ukraine: Firms through the War 2.0. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099061924125589588

41. Harmash O. Ukraine businesses hire more women and teens amid labour shortages. URL: https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-businesses-hire-more-women-teens-labour-shortages-bite-2024-09-12/

42. Labour resources for Ukraine's post-war recovery: current state, problems, solutions. Razumkov Centre. Analytical Paper. URL: https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-FKA-ZAINYATSST-ENGL-SITE.pdf

43. Human Resource Development in Ukraine: State Instruments, Implementation Dynamics and Strategic Direction. URL: https://www.bdo.ua/en-gb/insights-1/information-materials/2025/human-resource-development-ukraine-strategy-tools?utm_source .com

44. Ринок праці воєнного часу: там, де є робота, бракує тих, хто вміє її робити. URL: https://ompua.org/rynok-pratsi-voyennogo-chasu-tam-de-ye-robota-brakuye-tyh-hto-vmiye-yiyi-robyty/

45. ТОВ «ЛЛД-АУДИТ». URL: https://opendatabot.ua/c/45023028

46. Edvardsson, I.R.; Durst, S. Human Resource Management in Crisis Situations: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. 2021, 13, 12406. URL: https://doi.org/10.3390/su132212406

47. Hamouche S. Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of*

Management & Organization. 2021 Apr 19:1-16. URL: https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15 . PMCID: PMC8111198 .

48. Polyanska A., Pazynich Y., Poplavska Z., Kashchenko Y., Psiuk V., Martynets V. Conditions of Remote Work to Ensure Mobility in Project Activity. Book chapter. Published by Springer Nature. p. 151-166. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-56474-1_12

49. Project “Towards safe, healthy and declared work in Ukraine”. Psychosocial support at workplace in war and post-war times Trainings for labour inspectors of the State Labour Service of Ukraine. International Labour Organisation. Report. 2024.

БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Ровенко Володимир Володимирович

Тема магістерської роботи: «Вплив кризових явищ на кадрову політику підприємства».

Робота складається із пояснювальної записки та графічної частини.

Графічна частина налічує 11 слайдів:

Слайд 1: Мета, предмет, об’єкт досліджень

Слайд 2: Кадрова політика підприємства

Слайд 3: Географічна структура ринку праці в Україні та тенденції ринку праці

Слайд 4: Основні фінансові показники ТОВ «ЛЛД-АУДИТ» протягом 202-2024 років

Слайд 5: Результати SWOT-аналізу ТОВ «ЛЛД-АУДИТ»

Слайд 6: Матриця функціональної замінності й доповнюваності нового кадрового складу ТОВ «ЛЛД-АУДИТ»

Слайд 7: Інтегральні індекси кадрової політики ТОВ «ЛЛД-АУДИТ»

Слайд 8: Порівняння моделі системної кадрової політики та аутсорсингова модель кадрової політики

Слайд 9: Основні напрями зарубіжної кадрової політики в умовах криз

Слайд 10: Заходи покращення кадрової політики підприємства в умовах війни

Слайд 11: Результати реалізації заходів щодо удосконалення кадрової політики

Пояснювальна записка містить 77 аркуш машинописного тексту, 13 таблиць, 1 рисунок.

„____”_____ 2025 р. _____ Ровенко В.

(Підпис студента)