

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

HUMAN RESOURCE SUPPORT FOR THE FUNCTIONING OF INDUSTRIAL ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW

З лютого 2022 року ринок праці характеризується високим ступенем дисбалансу, що негайно впливає на кадрове забезпечення промислових підприємств. Поширеним стало явище «кадрового голоду», гальмування й зменшення впливу якого ускладнено продовженням військових дій. Існуючі прогнози вказують на погіршення демографічної ситуації через низьку народжуваність, високу смертність та зменшення частки біженців, які планують повернутися на батьківщину. За таких умов актуалізується необхідність внесення змін в методичні засади кадрового забезпечення. В ході виконання дослідження послідовно здійснено: уточнення змісту термінів «кадри» й «персонал», що використано як основу для обґрунтування авторської позиції поняття «кадрове забезпечення»; встановлення переліку ключових проблем, що стало підставою для перегляду суті ключових складових кадрового забезпечення як системи, зокрема функцій й принципів; розгляд варіантів подолання «кадрового голоду», зокрема шляхом більшої уваги до створення груп тимчасових працівників та розроблення політики залучення ветеранів.

Ключові слова: кадрове забезпечення, кадри, персонал, війна, трудова міграція, кадрова політика, кадровий потенціал.

Since February 2022, the labor market has been characterized by a high degree of imbalance, which has negatively affected the staffing of industrial enterprises. The phenomenon of a "personnel shortage" has become widespread, and efforts to mitigate and reduce its impact are complicated by the ongoing military actions. Existing forecasts indicate a worsening demographic situation due to low birth rates, high mortality, and a decreasing share of refugees planning to return to their homeland. Under such conditions, the need to revise the methodological foundations of staffing becomes increasingly relevant. The aim of this article is to provide a well-founded justification for the need to review, at least partially, the methodological foundations of staffing for industrial enterprises under the current conditions of martial law. To form these methodological foundations, the following methods were applied: induction and deduction, comparison and systematization – in the study of the terms "workforce," "personnel," and "staffing"; synthesis and analysis – to identify and characterize trends in the change of the number of industrial workers; morphological analysis – to clarify the components of staffing, including functions and principles, to specify problems and outline possible solutions by introducing flexibility into staffing; graphical methods – for visual presentation of theoretical and methodological material; abstract-logical method – for theoretical generalizations and research conclusions. The research process involved: clarification of the content of the terms "workforce" and "personnel," which served as the basis for substantiating the author's definition of "staffing" (as a system of functions, principles, methods, tools, and instruments for implementing measures related to interaction with job applicants, current and former employees to form, utilize, and develop human resources in accordance with environmental changes and the enterprise's economic development goals); identification of key issues, which led to determining the essential components of staffing as a system, including its functions and principles; and exploration of solutions to personnel shortages, particularly through greater attention to the creation of temporary worker groups and the development of veteran recruitment policies.

Key words: staffing, workforce, personnel, war, labor migration, HR policy, human resource potential

УДК 658:65.012.8:339

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.19-52>

Нестеренко В.Ю.¹

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Центральноукраїнський національний
технічний університет

Nesterenko Vitalii

Central Ukrainian National Technical
University

Постановка проблеми. Поширення глобалізаційних й цифровізаційних процесів має суттєвий вплив на усіх учасників ринку праці. Роботодавці, для підтримання темпів автоматизацій й роботизації, систематично переглядають вимоги до претендентів на робочі місця із обов'язковістю як мінімум базового рівня цифрової грамотності, а також спроможністю систематичного оволодіння новими знаннями та покращення особистого кваліфікаційного рівня. Наймані працівники характеризуються високою мобільністю з відповідними вимогами до робочих місць, графіку робочого дня, змісту професійної діяльності, системи мотивації, яка не може обмежуватися стандартним соціальним пакетом, системи розвитку індивідуального людського капіталу за рахунок відповідних інвестиційних програм

підприємства тощо. В сукупності усе перелічені виступає драйвером для трансформації ринку праці, в тому числі й розширення його цифрового сегменту. В Україні, починаючи з лютого 2022 року, вказані процеси реалізуються, але в дещо видозміненій формі через повномасштабну військову агресію РФ. Зважаючи на визначальний вплив людських ресурсів на функціонування й розвиток кожного підприємства, то значна кількість біженців й внутрішньо переміщених осіб з одночасною критично високою смертністю й поширенням психологічних розладів у представників усіх вікових груп та в подальшій масштабності трудової міграції загалом максимально актуалізує необхідність перегляду методичних засад кадрового забезпечення.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0965-3632>

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання кадрового забезпечення як важливої умови ефективного функціонування й розвитку на мікрорівні відображено в публікаціях таких науковців як Н. Гавкалова [2], У. Галицька [9], О. Гетьман [5], В. Гринчуцький [4], Т. Кайнова [2], Е. Карапетян [4], Ю. Котельникова [7], О. Кузьмін [3], Б. Погрішук [4], О. Посвалюк [10], А. Харлан [12], В. Шаповал [5], А. Шехлович [8], Н. Янченко [12] та інші. На підставі ретельного вивчення та узагальнення літературних джерел вказані дослідники поглибили розуміння таких базових понять як «кадри» й «персонал», що сприяло обґрунтуванню пріоритетності формування й ефективного використання кадрових ресурсів в складних умовах національної економіки. Попри суттєвість доробку, в недостатній мірі обґрунтовано необхідність та характер трансформації кадрового забезпечення у відповідності до зрушень в середовищі функціонування підприємства.

Постановка завдання. Мета статті полягає в аргументованому доведенні потреби й частковому виконанні перегляду методичних засад кадрового забезпечення промислових підприємств за поточних умов функціонування в умовах військового стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Виходячи із складних обставин, що визначають процес трансформації ринку праці, перегляд методичних засад кадрового забезпечення доцільно виконувати на підставі уточнення базових понять, тобто «кадри» й «персонал». Такий крок зумовлений існуючою неузгодженістю у застосуванні, що не може залишатися поза увагою через важливість цільового спрямування заходів кадрової політики.

Підкреслимо, що в основі неузгодженості лежить варіативність перекладу. Так, в довідниковій літературі [1, с. 189] переклад терміну «cadre» (початково латинське – «чотирикутник», а далі французьке – «рамка», що визначало місце і спосіб виконання обліку) подається наближено до його початкового застосування у військовій сфері, коли йшлося про кадровий склад підрозділу. «Personnel» – персонал, тобто кадри, що залучені до діяльності певного підприємства. Спостерігається часткове ототожнення, яке в подальшому підтверджене чи спростовано уже в наукових публікаціях за рахунок конкретизації сфери застосування.

В монографії Н. Гавкалової кадри розглядаються в широкому розумінні виключно як «постійні працівники», тобто такі особи, що перебувають у штатному розписі підприємства, а конкретизація передбачає уточнення ознак такої групи працівників, які повинні мати «...спеціальні знання, певну професійну підготовку, трудові навички, досвід роботи в обраній сфері діяльності і забезпечувати

виконання покладених на них функцій» [2, с. 155]. Попри чіткість формування такої позиції, дискусійним є практичне застосування в поточних умовах поширення практики залучення виконавців для реалізації конкретного проекту, коли передбачається короточасна співпраця із відповідним механізмом взаємодії. З цієї позиції термін «персонал», у розумінні Є. Кузьміна, позначає «...весь склад колективу підприємства» [3, с. 12], тобто включаючи штатних і тимчасових працівників незалежно від ознак виконуваних завдань в господарській діяльності підприємства. Цінним можна вважати доповнення В. Гринчуцького [4, с. 59], який обґрунтовує необхідність віднесення до персоналу також осіб, що працюють за сумісництвом, договорами цивільно-правового характеру та являються власниками й співвласниками. Водночас знаходить підтримку й інший підхід, де персонал об'єднує виключно працівників облікового складу [5, с. 144], що підкреслює відсутність ознак усталеності в категоріальному апараті.

Наша позиція передбачає, що обидва терміни, враховуючи їх широке практичне застосування в наукових розвідках, зберігають свою актуальність. Окремі відмінності відображають відтінки, які уточнюють характер трансформацій під впливом ряду ключових факторів, зокрема й таких, що згадувалися вище. Досягнення універсальності неможливе через подальші зміни як то створення віртуальних підприємств, поглиблення диверсифікації для забезпечення вищого рівня стійкості тощо. Це узагальнення також є підставою для подальшого розгляду змісту поняття «кадрове забезпечення», оскільки зберігає актуальність як похідна від обох вище розглянутих термінів.

Складовою терміну «кадрове забезпечення» є слово «забезпечення», яке в довідниковій літературі подається як «...матеріальні умови, які сприяють стабільності певного процесу» [6, с. 445]. Тобто, йдеться про вибудовування системи в межах підприємства, функціональність якої повинно сприяти наявності й ефективності використання певного ресурсу, а в нашому випадку – кадрових ресурсів.

Значущість кадрового забезпечення слідує із переліку виокремлених ключових підходів щодо його трактування. Враховуючи те, що кожен із підходів конкретизує певний важливий момент, то нами буде надана коротка характеристика із цитуванням певного визначення, яке відображає специфіку та сприятиме уточненню методичних засад кадрового забезпечення промислових підприємств в умовах військового стану.

Перший підхід – процесний – передбачає послідовне виконання заходів стосовно найманих працівників в межах етапності взаємодії з підприємством. Ці моменти чітко відображені Ю. Котельниковою, яка кадрове забезпечення

розглядає як «...процес реалізації управлінських рішень щодо забезпечення потреб в кадрах шляхом проведення низки заходів» [7, с. 202]. В інших публікаціях також уточняється етапність взаємодії, що також включає роботу із претендентами на робочі місця та колишніми працівниками.

В межах другого підходу враховано пріоритетність людського ресурсу поміж інших видів ресурсної основи функціонування підприємства. Так, А. Шелхович робить наголос на «...сукупності здібностей і можливостей персоналу підприємства» [8, с. 18]. Ресурсний підхід загалом відмінний цільовою орієнтацією на ефективне використання, хоча при цьому в недостатній мірі враховано ту обставину, що персонал – це основне джерело загроз, а відтак необхідними є обмежувальні й захисні заходи в межах кадрового забезпечення.

Згідно третього підходу кадрове забезпечення необхідно розглядати як систему, що ілюструє визначення У. Галицької, яка включає до її складу «...принципи, форми і методи формування, розподілу, перерозподілу та використання трудового потенціалу підприємства» [9, с. 75]. Вважаємо, що в сучасних умовах необхідним є також розвиток та управління трудовим потенціалом на мікрорівні.

Прихильники четвертого – функціонального – підходу надають перевагу конкретизації функцій, що повинні реалізовуватися в межах кадрового забезпечення. Для прикладу, О. Пославлюк обґрунтовує важливість виконання «...сукупності заходів з добору, підготовки, перепідготовки та підвищення

кваліфікації кадрів» [10]. Дотримуємося позиції, що, враховуючи поточну ситуацію на ринку праці, а саме обмежену пропозицію робочої сили, обов'язковим доповненням повинно бути стимулювання праці.

Узагальнюючи можна стверджувати, що кадрове забезпечення являє собою систему функцій, принципів, методів, засобів та інструментів для виконання заходів стосовно взаємодії з претендентами на робочі місця, фактичними та колишніми працівниками з метою формування, використання та розвитку кадрового потенціалу у відповідності до зрушень в середовищі функціонування та цілями економічного розвитку підприємства.

Для обґрунтування авторської позиції деталізуємо актуальну проблематику кадрового забезпечення українських підприємств. Першочергово приділимо увагу динаміці кількості зайнятих працівників в промисловості загалом і на підприємствах переробної промисловості зокрема (рис. 1).

Упродовж 2010–2024 року відбулося скорочення кількості зайнятих працівників в промисловості на 51,58%, тобто більш як у двічі. Для порівняння, кількість підприємств також зменшилася у вказаних часовому проміжку, але лише на 15,35%. Аналогічні тенденції прослідковуються й щодо вказаних параметрів стосовно підприємств переробної промисловості, що створює необхідну підставу для твердження про суттєву втрату кадрового потенціалу, зокрема й через обмежену

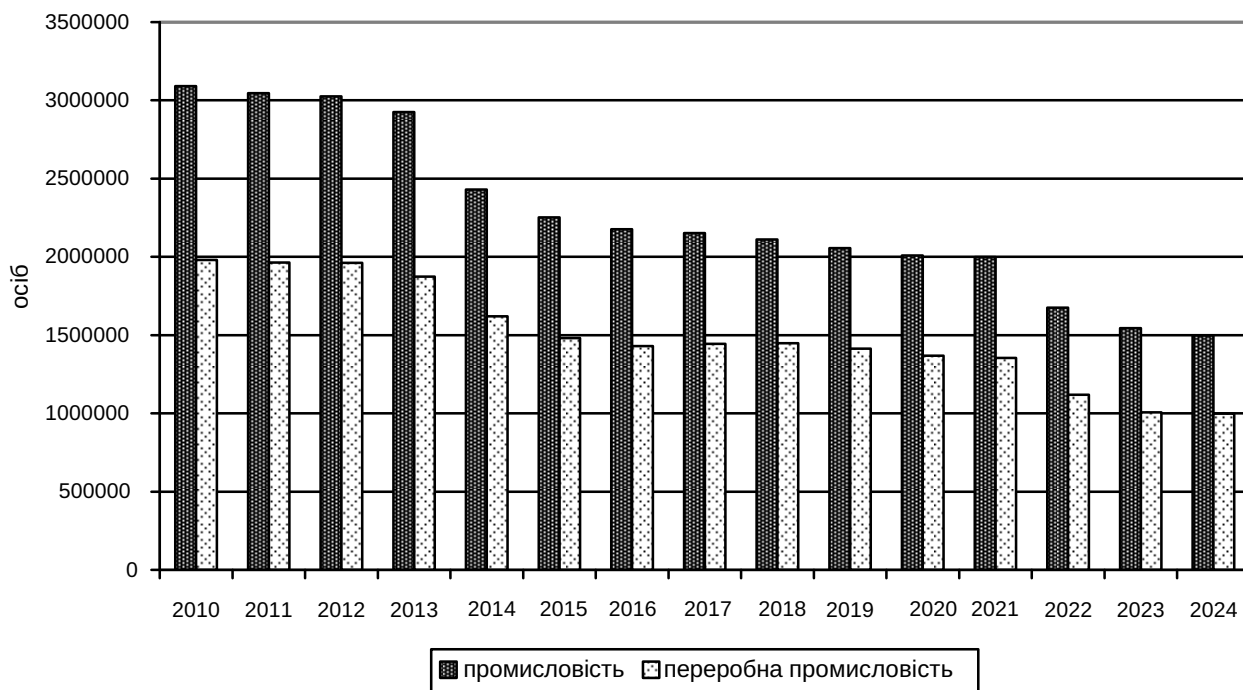


Рис. 1. Динаміка кількості діючих підприємств

Джерело: сформовано на основі [11]

гнучкість кадрового забезпечення, яке не було здатне оперативного реагування на зміну впливу факторів зовнішнього середовища та внутрішніх кадрових запитів через трансформацію господарської діяльності.

Представлені дані також послугують підґрунтям для визнання хибними твердження, що основною причиною кадрових втрат для українських підприємств є війна. Вважаємо за необхідне погодитися із позицією Н. Янченко і А. Харлан, які ще у 2017 році відзначали, що «...одним із головних стримуючих факторів зростання конкурентоспроможності промислових підприємств виступає брак робітничих кадрів та технічних спеціалістів, які б відповідали якісним характеристикам і потребам виробництва» [12, с. 126]. Безперечно, що війна спровокувала дисбаланс ринку праці із обмеженою пропозицією робочої сили, але негативні тенденції вказують, що ця загроза стала скоріше каталізатором для сукупності факторів, які заклали основу кадрової кризи раніше. Відтак наша позиція передбачає виокремлення ряду актуальних на сьогодні проблем, вирішення яких має бути визнаним пріоритетом в ході формування кадрового забезпечення промислових підприємств:

- висока плінність кадрів;
- обмежена пропозиція на ринку праці вузько-спеціалізованих та висококваліфікованих працівників;
- безпечні умови для трудової діяльності;
- невідповідність рівня претендентів на робочі місця кваліфікаційним вимогам, зокрема стосовно цифрових компетенцій;
- відмінність в оплаті праці в промисловості та в інших секторах національної економіки й за межами країни;
- обмежене інвестування розвитку людського капіталу на корпоративному рівні;
- застаріла техніка взаємодії з найманим працівником починаю з етапу пошуку претендентів на робочі місця і завершуючи звільненням.

Сформований перелік проблем не може бути остаточним. Він загалом характеризує ту обставину, що за суттєвої зміни ситуації, причиною чого сьогодні є війна, а в 2019–2021 рр. – пандемія, кадрове забезпечення повинно бути трансформованим, тобто осучасненим для підтримання необхідного рівня ефективності. Зазначене є підставою виконати коригування ключових складових такої системи. Так, до функцій доцільно віднести:

- моніторинг ринку праці з метою планування задоволення кадрових потреб підприємства та створення кадрового резерву;
- відбір, адаптація, навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації, атестація та супровід кар'єрного зростання;
- оцінка та стимулювання працівників;

– формування безпечних умов, в тому числі соціальний захист, та протидія загрозам, що спричинені діями чи бездіяльністю працівників.

Результативність кадрового забезпечення визначається дотриманням таких принципів:

- системності, тобто не лише стосовно внутрішніх складових, але й зовнішнього середовища з метою адекватної реакції та внесення змін у виконання усіх функцій;
- ефективності шляхом співставимості реалізації заходів з цінністю кадрових ресурсів для підприємства загалом та у розрізі окремих категорій й видів господарської діяльності;
- адаптивності через вищу пріоритетність пошуку нових варіантів підтримання балансу в інтересах працівників та підприємства над дотриманням встановлених раніше норм взаємодії;
- інноваційності на підставі розширення практики застосування креативних підходів й техніки в управлінні персоналом;
- соціальної відповідальності на підставі сприяння адаптації ветеранів до цивільного життя, біженців, що повернулися, внутрішньо переміщених осіб інших категорій шляхом формування корпоративної культури на засадах солідарності.

В авторському трактуванні кадрового забезпечення присутні й інші елементи, але ми їх представимо через окремі заходи, які актуальні в умовах діючого військового стану. Так, зростаючий рівень «кадрового» голоду на промислових підприємствах може бути частково обмежений за рахунок найму тимчасових працівників для виконання окремого проекту із запровадженням гнучкого графіку роботи та більш привабливих умов праці. Групи тимчасових працівників доцільно формувати з числа пенсіонерів та студентів. Перші обмежені в можливості підтримувати інтенсивний темп роботи на рівні із постійними працівниками, але зацікавлені в отриманні додаткового доходу, раціонально ставлять до матеріально-технічної бази та зберігають навички якісного виконання завдань. Студенти відгукуються на пропозицію додаткового заробітку для збільшення автономності від батьків, зацікавлені в набутті практичних вмінь, але початково потребують кваліфікованого наставництва, максимально мобільні через зацікавленість у постійному зростанні винагороди за працю. Встановлені фрагментарні особливості покликані обґрунтувати необхідність уточнення методичних засад кадрового забезпечення стосовно окремих груп працівників. Аналогічне актуальне щодо ветеранів, чисельність яких у 2025 році досягла 1,2 млн осіб, але на момент завершення військових дій може скласти не менше 4,5–5 млн. Із врахуванням того, що на початок 2022 року в Україні нараховувалося 16,7 млн економічно активного населення, то зроблений прогноз уже вимагає внесення змін в кадрове забезпечення. Прийом на

роботу ветеранів вимагає як організації відповідних робочих місць, оскільки значна частина з них мають інвалідність, так й ретельну роботу з формування корпоративної культури. Тобто, не лише сприяти адаптації ветеранів до цивільного життя, але перш за все працювати з персоналом в питаннях толерантного ставлення з метою зменшення ризику виникнення конфліктів.

Необхідною до виконання стає програма добробуту персоналу, спрямована на підтримку працівників та їх сімей. Йдеться про увагу та допомогу в питаннях освіти, охорони здоров'я та організації дозвілля не лише за рахунок ресурсної бази підприємства, але й організації самопомоги, тим самим розвиваючи корпоративну культуру.

Обов'язковим заходом повинно стати покращення рівня безпеки в частині облаштування сховищ від ракетних ударів, створення запасів їжі та ліків та обов'язкового надання психологічної допомоги.

Висновки. Поточний дисбаланс на ринку праці та наявні прогнози є інформаційним підґрунтям для коригування кадрового забезпечення промислових підприємств. Вихідним пунктом повинні стати актуальні в умовах кожного окремого підприємства проблеми з подальшим розглядом можливих варіантів їх вирішення. Спільною стає стратегія пошуку резервів подолання «кадрового голоду» з досягненням раціональності використання трудових ресурсів. Актуалізується необхідність часткового розширення кадрового забезпечення на роботу з групами тимчасових працівників, зокрема пенсіонерами та студентами. Зростання частки в якості учасників ринку ветеранів вимагає врахування цієї тенденції як перспективного напрямку кадрової політики. Цей момент може стати цільовим орієнтиром для подальших розвідок, зокрема в частині розвитку корпоративної культури та обґрунтування переваг й ризиків від широкого залучення ветеранів в умовах промислових підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Словник іншомовних слів / за ред. О. С. Мельничука. Київ: Головна редакція УРЕ, 1985. 966 с.
2. Гавкалова Н. Л., Кайнова Т. В. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 236 с.
3. Управління персоналом / за заг. ред. О. Є. Кузьміна. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2011. 240 с.
4. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погрішук Б. В. Економіка підприємства. Київ: ЦУЛ, 2010. 304 с.
5. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. 488 с.
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови: 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. 1728 с.

7. Котельникова Ю. М. Кадрове забезпечення розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 19. С. 201–208.

8. Шехлович А. М. Дослідження та удосконалення кадрового забезпечення інноваційної діяльності підприємства в умовах впровадження ІТ-технологій: аналітичні матеріали. URL: https://iierlviv.files.wordpress.com/2014/12/a_1.pdf. (дата звернення 17.09.2025)

9. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу. *Вісник ПДАТУ*. 2012. № 14. С. 72–78.

10. Посвалюк О. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4988> (дата звернення 17.09.2025)

11. Статистична інформація. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 17.09.2025)

12. Янченко Н. В., Харлан А. В. Шляхи подолання дефіциту робітничих кадрів і промислових спеціалістів. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). С. 125–120.

REFERENCES:

1. Melnychuk O. S. (ed.) (1985) *Slovnnyk inshomovnykh sliv* [Dictionary of foreign words]. Kyiv: Holovna redaktsiia URE, p. 966. (in Ukrainian)
2. Havkalova N. L., Kainova T. V. (2010) *Sotsialno-ekonomichni aspekty zabezpechennia efektyvnosti kadrovoho menedzhmentu* [Socio-economic aspects of ensuring the effectiveness of human resource management]. Kharkiv: Vyd. KhNEU, p. 236. (in Ukrainian)
3. Kuzmin O. Ye. (ed.) (2011) *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Lviv: Vyd-vo Lvivskoi politekhniki, p. 240. (in Ukrainian)
4. Hrynychtskyi V.I., Karapetian E.T., Pohrishchuk B.V. (2010) *Ekonomika pidpriemstva* [Enterprise economics]. Kyiv: TsUL, p. 304. (in Ukrainian)
5. Hetman O. O., Shapoval V. M. (2010) *Ekonomika pidpriemstva* [Enterprise economics]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, p. 488. (in Ukrainian)
6. Busel V. T. (ed.) (2005) *Velykyi tлумачnyi slovnnyk suchasnoi ukrainskoi movy : 250000* [Large Explanatory Dictionary of the Modern Ukrainian Language: 250,000]. Kyiv; Irpin: Perun, p. 1728. (in Ukrainian)
7. Kotelnikova Yu. M. (2018) *Kadrove zabezpechennia rozvytku pidpriemstva* [Human resources for enterprise development]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and Business Management*, vol. 19, pp. 201–208.
8. Shekhlovych A. M. (2014) *Doslidzhennia ta udoskonalennia kadrovoho zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva v umovakh vprovadzhennia IT-tekhnohii : analitychni materialy* [Research and improvement of personnel support for innovative activities of the enterprise in the context of the implementation of IT technologies: analytical materials]. Available at: https://iierlviv.files.wordpress.com/2014/12/a_1.pdf. (accessed September 17, 2025)

9. Halytska U. B. (2012) Formuvannia ta efektyvnist vykorystannia kadrovoho potentsialu [Formation and effective use of human resources]. *Visnyk PDATU – Bulletin of the Poltava State Agrarian Academy*, no. 14, pp. 72–78.

10. Posvaliuk O. (2024) Otsinka kadrovoho potentsialu pidpriemstva: vid klasychnykh modelei do suchasnykh pidkhodiv upravlinnia [Assessment of the human resources potential of an enterprise: from classical models to modern management approaches]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 68. Available

at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4988> (accessed September 17, 2025)

11. Derzhavna sluzhba statystyky (2025) *Statystychna informatsiia* [Statistical information]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed September 17, 2025)

12. Yanchenko N. V., Kharlan A. V. (2017) Shliakhy podolannia defitsytu robitnychykh kadriv i promyslovykh spetsialistiv [Ways to overcome the shortage of workers and industrial specialists]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, no. 4.4 (44.4), pp. 125–120.