УДК 331(477)
DOI: 10.32782/2312-7872.1.2025.06

Гайворонський Дмитро Ігорович
аспірант кафедри обліку і оподаткування,
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля
ORCID ID: 0009-0007-1280-2528

ДЕФІЦИТ КАДРІВ ЯК ВИКЛИК ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Анотація. *Стаття присвячена актуальній проблемі економічної безпеки на макро- та мікроекономічному рівнях – дефіциту кадрів, спричиненому воєнним станом в Україні. Мета дослідження – проаналізувати кадровий дефіцит як виклик економічній безпеці підприємств в умовах війни. При аналізі використовувалися наступні методи дослідження: статистичний аналіз для оцінки ринку праці та дефіциту кадрів; метод порівняльного аналізу для порівняння довоєнного та воєнного стану ринку праці, кадрового забезпечення та економічної безпеки підприємств; метод системного підходу при розгляді кадрової безпеки як важливої складової економічної безпеки підприємств з урахуванням економічних, соціальних та демографічних факторів. Розглянуто вплив військових дій на ринок праці, визначено основні загрози кадровій безпеці, зокрема мобілізацію, еміграцію та дефіцит кваліфікованих працівників. Зазначається, що неможливо сформувати стратегію розвитку організації, перебуваючи в небезпеці та стані подальшої невизначеності. Визначено основні тенденції на ринку праці, зокрема зростання неформальної зайнятості, зміни вікової структури працівників. Досліджено державні ініціативи, спрямовані на підтримку бізнесу та збереження робочих місць, зокрема програми «Доступні кредити 5–7–9%», релокація бізнесу, фінансова допомога при працевлаштуванні внутрішньо переміщених осіб, компенсація за зруйноване майно. Досліджено досвід національних підприємств у збереженні персоналу, зокрема: запровадження дистанційної зайнятості, перенавчання працівників, інвестування у професійний розвиток персоналу, використання матеріальних стимулів. Визначено ключові принципи кадрової безпеки, серед яких підтримка фізичного та психічного здоров'я працівників, забезпечення соціального захисту мобілізованих осіб та членів їхніх сімей, розвиток інклюзивності у трудовій сфері. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до управління трудовими ресурсами в умовах воєнного стану та відновлення економіки. Зроблено висновок, що забезпечення кадрової безпеки є критично важливим фактором економічної стабільності підприємств і потребує державної підтримки та стратегічного планування.*

Ключові слова: *економічна безпека, кадрова безпека, підприємство, кадри, дефіцит, військовий стан.*

Постановка проблеми. Економічна безпека є предметом дослідження багатьох вчених-економістів, що обумовлено пошуком стратегій забезпечення стабільного розвитку підприємства в різних умовах становлення України як незалежної держави. Це обумовлено інтересами не тільки мікроекономічного рівня, а й необхідністю забезпечення національної економічної безпеки.

Одним із важливих компонентів, від якого залежать всі інші складові економічної безпеки, є кадрова. Для України трагічним викликом кадрової забезпеченості та економічної безпеки стала війна з росією, наслідками чого стала мобілізація та посилення міграційних процесів.

Згідно з дослідженням, проведеним Європейською Бізнес Асоціацією з 7 жовтня до 10 листопада 2024 року, основними тенденціями ринку праці у 2024 році стали кадровий дефіцит, мобілізація військовозобов'язаних та відтік працівників [1].

Про те, що війна спричинила значні негативні наслідки для національного ринку праці, зокрема катастрофічні соціально-економічні втрати, колосальні гуманітарні потреби, скорочення людського капіталу через бойові дії та еміграцію, поширення бідності та кадровий дефіцит, зазначають і українські вчені [2].

Зазначені тенденції посилюють проблему кадрової безпеки в Україні, безпосередньо впливаючи на економічну стабільність підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Слід зазначити, що дослідженню сутності, місцю та ролі кадрової безпеки в системі управління підприємством присвячено публікації Н. Аблязової [3], С. Васильчак та І. Мацюняк [4], Т. Воронько-Невідничої, Л. Демиденко та В. Здорова [5], А. Касича та Г. Медвідь [6] та інш. Науковці звертають увагу на етапи формування кадрової безпеки, її важливу роль у системі економічної безпеки та управлінні підприємством.

І. Воловельська, Е. Ветров, Ж. Утемсинова [7], В. Зайченко [8], Л. Калініченко, О. Шуміло, Я. Кулімякін [9], В. Панченко [10] у своїх дослідженнях наголошують, що кадрова безпека є

невід'ємною складовою економічної безпеки підприємства. Вони аналізують її ключові елементи та методи управління для забезпечення стабільного функціонування бізнесу.

Кризу людського капіталу в Україні підтверджують дослідження компанії Gradus Research Company, яка займається глобальними опитуваннями. Серед звітів із даної проблематики такі: «Професійна мобільність українців в умовах кризи людського капіталу», «Чи допоможе Україні перепідготовка жінок та людей похилого віку?», «Дослідження гендерної рівності в Україні», «Міграційні наміри українців в Україні та за кордоном», «Барометр якості життя 2024» [11].

Варто зазначити, що більшість досліджень економічної та кадрової безпеки спрямовані на її формування в умовах миру, в той час, як потребує на дослідження вплив чинників на кадрову безпеку підприємства в умовах війни, що і вплинуло на мету даної публікації.

Мета статті – дослідити дефіцит кадрів як виклик економічній безпеці підприємства в умовах військового стану в Україні.

У процесі аналізу було використано такі методи дослідження: статистичний аналіз для оцінки ринку праці та кадрового дефіциту; метод порівняльного аналізу для зіставлення довоєнного та воєнного стану ринку праці, кадрового дефіциту та економічної безпеки підприємств; метод системного підходу при розгляді кадрової безпеки як важливої складової економічної безпеки підприємств із урахуванням економічних, соціальних і демографічних чинників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із основних компонентів економічної безпеки підприємства є кадри, від їх інтелектуального, професійного рівня, від їх інноваційної та трудової активності залежать результативність комерційної діяльності та конкурентні позиції організації на ринку. Роль персоналу полягає у формуванні та дотриманні стратегії розвитку підприємства, підвищенні продуктивності та забезпеченні конкурентних позицій, збереженні комерційної таємниці. Основною метою кадрової безпеки є забезпечення розвитку організації з мінімізацією ризиків, пов'язаних із персоналом, та забезпечення конкурентних позицій.

Кадрова безпека – це стан захищеності інтересів підприємства, що сприяє підвищенню ефективності діяльності, адаптації до змін і зміцненню стійкості його функціонування, забезпечуючи якість персоналу [9, с. 141].

На думку Н. Аблязової основу кадрової безпеки становить конкурентоспроможний людський капітал, який здатний забезпечити інноваційний розвиток підприємства, що впливає на якість та собівартість продукції, маркетингову політику та конкурентоспроможність підприємства [3, с. 4].

Військовий стан в Україні формує багато загроз та викликів кадровій безпеці як одній із головних складових економічної безпеки підприємства. Неможливо сформувати стратегію розвитку організації, перебуваючи у небезпеці та у стані подальшої невизначеності. Варто нагадати, що формування стратегії підприємства є важливим для забезпечення його конкурентоспроможності та розвитку. Підбір персоналу в умовах військового стану ускладнений, в той час як від нього залежить вся економічна безпека підприємства.

Слід сказати, що ознаки стагнації зайнятості, трудової вичерпності та нераціонального попиту були характерними для національного ринку праці і довійськового стану, що відображено в публікаціях Т. Перегудової. За її дослідженнями чисельність економічно активного населення скорочувалася через несприятливі демографічні тенденції, втрати трудового потенціалу внаслідок анексії Криму, окупації частини територій Донецької та Луганської областей та еміграцію, через збільшення частки економічно неактивного населення. З роками відбувалося зменшення середньооблікової кількості штатних працівників. Залишалася проблемою неформальна зайнятість [12].

Зараз проблема заглибилася через критичні наслідки війни росії проти України. Варто зазначити, що збільшення дефіциту кадрів відбувається з одночасним зменшенням підприємств.

Як стверджує Е. Лібанова: «… нас очікує мільйонне скорочення пропозиції робочої сили практично за будь-якого варіанту подальшого розвитку подій і невідповідність її кваліфікації потребам економіки». Науковиця бачить подолання цієї проблеми шляхом максимальної активізації українського населення й покращення якісних параметрів робочої сили [13].

За даними інфляційного звіту Національного банку України найважливішими проблемами для бізнесу стали брак робочої сили, небезпека праці, перебої з електро-, водо- або теплопостачанням (рис. 1). З рис. 1 видно, що всі проблеми майже однаково актуальні станом на жовтень 2024 р. Однак, проблема з недостатністю робочої сили є випереджаючою.

Негативними тенденціями національного ринку праці, як видно з рис. 2, стало зменшення кількості претендентів на одне вакантне місце як в Державній службі зайнятості (ДСЗ), так і на сайті work.ua. Падіння з 2022 р. по січень 2025 р. було критичним, з 12–13 претендентів на 1 вакансію до 1–2.

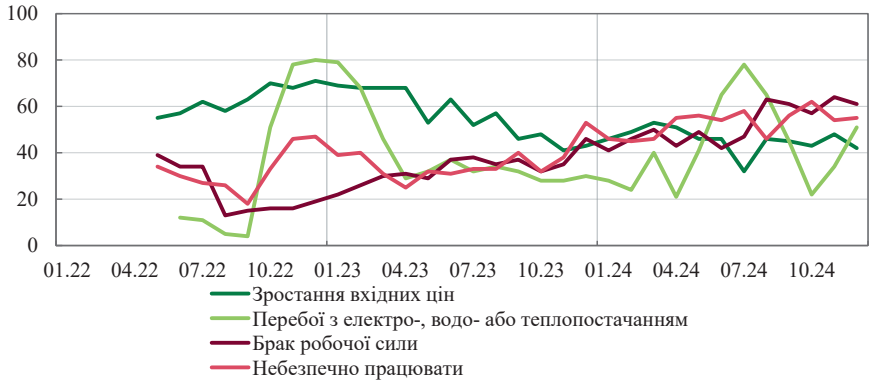

Рисунок 1 – Найважливіші проблеми для опитаного бізнесу, % відповідей

Джерело: [14, с. 17]

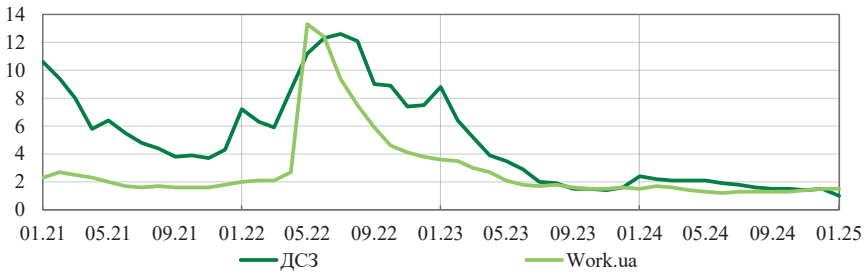

Рисунок 2 – Кількість претендентів на 1 вакансію, осіб

Джерело: [14, с. 21]

Ознаками сучасного ринку праці стали брак та плинність кадрів, нестабільність зайнятості через мобілізацію. Втрачаються та неокуповуються інвестиції у підготовку кадрів. Змінився вік працівників. Все частіше зайнятими стають люди пенсійного віку та особи з інвалідністю, що в принципі відповідає інклюзивному суспільству, але, якщо говорити про розвиток, то ринку праці потрібні професіонали, активні працівники, освічена молодь.

Генеральний директор «Метінвесту» Юрій Риженков в своєму інтерв'ю наголосив, що дефіцит кадрів стримує можливість збільшення виробництва. Він зауважив, що система бронювання не вирішує соціально-економічних проблем країни, оскільки не всі працівники підпадають під її критерії, хоча їхня роль у стабільному функціонуванні підприємства не менш важлива. Крім того, він підкреслив, що підготовка кваліфікованих спеціалістів потребує років, і це слід враховувати при формуванні кадрової політики. На його думку, бронювання не лише не розв'язує економічні проблеми, а й створює політико-соціальні ризики, які можуть призвести до розколу в суспільстві [15].

Автори наукової доповіді «Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв'язання» також зазначають про дефіцит кадрів як ключовий чинник, який стримуватиме економічне відновлення. За їх дослідженнями у 2023–2024 роках найбільший попит на працівників спостерігався у сферах енергетики, охорони здоров'я та добувної промисловості. Щодо попиту, то підприємства переважно наймали представників робітничих професій. Зокрема, у 2023 році серед найнятих працівників найбільшими групами стали робітники з обслуговування машин та устаткування (22%) і працівники торгівлі та сфери послуг (22%). До найбільш затребуваних професій 2023 року увійшли продавці, водії автотранспорту, підсобні робітники, бухгалтери, медичні сестри, трактористи, охоронці, кухарі, прибиральники та швачки. Основним чинником найму була не стільки потреба в додаткових кадрах, скільки необхідність заміни вибулих працівників, зокрема через мобілізацію. Експерти відзначають, що однією з ключових тенденцій ринку праці 2023–2024 років стало зростання зайнятості жінок. Дефіцит кадрів у традиційно «чоловічих» професіях спричинив залучення жінок до роботи. Багато підприємств успішно реалізували програми перенавчання жінок для заміщення вакантних посад, зокрема зварників, водіїв-навантажувачів і водіїв автотранспорту [16, с. 60, 62].

Дефіцит кадрів є критичною проблемою не лише для забезпечення стійкості економіки в умовах воєнного стану, а й для її подальшого відновлення. Багато науковців наголошують на демографічній та трудовій кризах, які суттєво ускладнюють процес відбудови країни. Такий виклик значно знижує конкурентоспроможність підприємств як на національному, так і на світовому ринках.

У цих умовах особливої підтримки потребують як бізнес, так і працівники, в т.ч. в перші роки після завершення бойових дій. З метою пом'якшення кадрової кризи та стимулювання економічного відновлення державними органами було запроваджено низку програм: допомогу при працевлаштуванні внутрішньо переміщених осіб, підтримку релокації підприємств, компенсацію втрат через зруйноване майно, а також державні ініціативи для розвитку малого бізнесу (табл. 1).

Таблиця 1 – Заходи державної підтримки бізнесу в Україні в умовах військового стану

Вид допомоги	Нормативно-правові акти
Допомога при працевлаштуванні ВПО у розмірі 6500 грн	Постанова Кабінету міністрів України від 20 березня 2022 р. № 331 Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні
Релокація підприємств	Постанова Уряду від 17.03.2022 №305 Про особливості роботи акціонерного товариства «Укрпошта» в умовах воєнного стану, якою передбачено безоплатне перевезення АТ «Укрпошта» майна вітчизняних підприємств, установ та організацій згідно з переліком, який формує Мінекономіки і передає до Міністерства інфраструктури України. Розпорядження Уряду від 25.03.2022 №246-р. Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію, яким сформовано основи інформаційної та організаційної допомоги щодо можливостей розміщення та проживання працівників переміщених підприємств; забезпечення оперативного підключення виробничих потужностей переміщених суб'єктів до газо-, водо-, електропостачання та інших інженерних комунікацій. Урядова програма «Єдина платформа цифровізації взаємодії для допомоги в релокації бізнесу», що регулюється Постановою Уряду № 305 від 14.03.2022, Розпорядженням Уряду № 245-р від 25.03.2022.
Державні програми підтримки малого бізнесу, аграріїв, підприємств	Програма «Доступні кредити «5–7–9%», згідно з якою підприємцям надаються пільгові кредити зі ставкою 5, 7 або 9 % річних для розвитку бізнесу, придбання обладнання, розширення виробництва та підтримки підприємств під час війни. Держава частково компенсує відсотки, що робить фінансування доступнішим.
Надання фінансової державної підтримки суб'єктам підприємництва	Постанова Кабінету міністрів України від 24 січня 2020 р. № 28 Про надання фінансової державної підтримки. Порядок надання визначає умови, критерії та механізм надання фінансової державної підтримки суб'єктам підприємництва шляхом здешевлення вартості кредитів. Розширено можливості отримання суб'єктами підприємництва фінансової державної підтримки, насамперед, для фінансового забезпечення суб'єктів підприємництва - сільськогосподарських товаровиробників для провадження сільськогосподарської діяльності (на період воєнного стану та протягом шести місяців після його припинення чи скасування) та суб'єктів підприємництва (крім суб'єктів підприємництва, які здійснюють виробництво та/або реалізацію зброї) для запобігання російській агресії та подолання її наслідків, зокрема для задоволення потреб Збройних Сил, інших військових формувань, утворених відповідно до закону, та/або населення, постраждалого внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану, зокрема для переміщення підприємств з територій, що наближені до зони бойових дій або розташовані в ній, у безпечні регіони України.
єРобота – грант на власну справу	В умовах війни функціонує урядова грантова програма для бізнесу від держави – єРобота – фінансова підтримка підприємців від держави.
ДіяБізнесСтарт, ДіяБізнес.Розвиток, ДіяБізнесЕкспорт, ДіяБізнесЖінкам, ДіяБізнесВетеранам, ДіяБізнесDigital	Створено маркетплейс фінансових можливостей для бізнесу на «Дія». Програми надають підтримку підприємцям у різних сферах: ДіяБізнесСтарт – допомагає відкрити власну справу, ДіяБізнес.Розвиток – сприяє розвитку бізнесу, ДіяБізнесЕкспорт – допомагає виходити на міжнародні ринки, ДіяБізнесЖінкам – підтримує жіноче підприємництво, ДіяБізнесВетеранам – надає можливості для ветеранів, ДіяБізнесDigital – сприяє цифровій трансформації бізнесу. Ці ініціативи забезпечують навчання, фінансування та консультаційну підтримку.
Бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час	Постанова Кабінету міністрів України від 22 листопада 2024 р. № 1332 Деякі питання бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час.
Відшкодування зруйнованого майна	Постанова Кабінету міністрів України від 30 травня 2023 р. № 600 Про затвердження Порядку надання компенсації за знищені об'єкти нерухомого майна.

Джерело: сформовано автором за даними джерела [17]

Не зважаючи на державні ініціативи з підтримки бізнесу, забезпечити повноцінний економічний розвиток в умовах війни вкрай складно. Воєнні дії призводять до руйнування інфраструктури, скорочення виробничих потужностей, втрати інвестицій та зниження купівельної спроможності населення. Масова міграція, мобілізація працездатного населення та дефіцит кадрів ще більше загострюють кризу. Крім того, підприємства стикаються з проблемами логістики, нестачею сировини та перебоями в енергопостачанні, що унеможливлює стабільну роботу та довгострокове планування діяльності негативно відображається на прибутках. Тому, хоча державні програми, такі як пільгові кредити та підтримка релокації бізнесу, допомога при працевлаштуванні внутрішньо переміщених осіб пом'якшують наслідки війни, вони не можуть повністю компенсувати загальні макроекономічні втрати, необхідні для сталого економічного зростання. Затяжна війна в Україні послаблює її конкурентоспроможність на світовому ринку. Водночас знижується мотивація та продуктивність праці працівників. Для сталого розвитку економіки необхідно створювати умови для ефективного використання трудового потенціалу. Ключовим завданням є узгодження мобілізаційної політики з економічною стратегією та політикою зайнятості населення.

Серед можливих рішень розглядається перекваліфікація людей старшого віку та жінок для збалансування ринку праці. Однак цей підхід не гарантує створення конкурентоспроможного ринку праці та не забезпечує підприємства необхідними кадрами. Важливо акцентувати увагу на залученні молоді та людей середнього віку, адже вони мають вищий рівень мобільності та професійні навички, що відповідають сучасним вимогам ринку.

Як показали дослідження Gradus Research Company більш схильні проходити додаткові курси з підвищення кваліфікації (проходять додаткове навчання раз на рік чи частіше) саме молоді люди – 46 % молоді. За статтю: 26% чоловіків, 35 % жінок. 45% опитаних жінок розглядають можливість здобути нову спеціальність, яка зазвичай вважається чоловічою. Готовність працювати після виходу на пенсію висловили 73% респондентів, причому більшість із них планують продовжити кар'єру у своїй професії [18].

Дослідження аналітичних матеріалів та наукових доповідей показало, що підприємства навіть в умовах війни намагаються забезпечити кадрову безпеку. Узагальнюючи їх досвід, можна визначити наступні напрями. Так, набуває популярності дистанційна зайнятість, якщо це дозволяє характер праці. Це дало можливість людям жити в іншій місцевості, захистити себе під час повітряних тривог і мати роботу в Україні.

Попри війну та невизначеність деякі компанії продовжували інвестувати у персонал, що мало прояв у наступному [1]:

інвестували у розвиток персоналу (56 % респондентів інвестували у розвиток персоналу);

46% респондентів надавали психологічну підтримку працівникам та їхнім рідним;

використовували практики медичного страхування;

згідно з дослідженнями Європейської Бізнес Асоціації, роботодавці застосовували фінансові стимули для підтримки працівників. Зокрема, 87% компаній підвищили заробітну плату, 98% забезпечували її виплату в повному обсязі, а 84% виплачували премії. Крім того, 21% роботодавців надавали допомогу з орендою житла, компенсували витрати на електроенергію та інтернет.

Важливість кадрової безпеки має прояв у підвищенні комерційних результатів та продуктивності праці, що сприяє посиленню конкурентних позицій підприємства. Одночасно кадрова безпека – це зміцнення та розвиток персоналу, який здатен гнучко реагувати на зовнішні виклики ринку, а в умовах військового стану і на інші економічні, соціальні та гуманітарні виклики. Подальший розвиток економічної та кадрової безпеки має враховувати такі принципи, як підтримка фізичного та ментального здоров'я, збереження персоналу, підтримка мобілізаційного персоналу та членів їх родин, розвиток інклюзивності в організації.

Висновки. Як показало дослідження, в умовах військового стану підприємства зіткнулися з проблемою дефіциту кадрів. Не дивлячись на важкі умови виживання підприємства намагаються знайти ресурси забезпечення стабільної роботи, залучаючи пенсіонерів, людей з інвалідністю, працевлаштовуючи жінок до традиційно чоловічих професій.

Дотримання основних принципів економічної безпеки підприємства в умовах військового стану надзвичайно ускладнено, що потребує пошуку наукових підходів формування стратегії діяльності підприємства з дотриманням принципів економічної безпеки.

Варто зауважити, що дефіцит кадрів – це лише одна з проблем кадрової безпеки, яку потрібно вирішувати. Одночасно варто звернути увагу на рівень оплати праці, соціальний захист та захищеність від необґрунтованого звільнення, формування корпоративної культури, умови праці, мотивацію та продуктивність праці, що стане предметом наших подальших публікацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тарасовський Ю. Дефіцит кадрів, високі зарплатні очікування та мобілізація. Роботодавці назвали головні тенденції ринку праці. Forbes. URL: https://surl.li/nlreoy

2. Перегудова Т. Наслідки війни в Україні для національного ринку праці та напрями підтримки зайнятості. *Проблеми економіки.* 2022. № 2 (52). С. 184–191. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-2-184-191

3. Аблязова Н. Кадрова безпека в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2020. Випуск № 22. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64

4. Васильчак С., Мацюняк І. Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2009. Вип. 19.12. С. 122–128. https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_12/122_Wasylczak_19_12.pdf

5. Воронько-Невіднича Т., Демиденко Л., Здоров В. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство.* 2021. Випуск № 28. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57

6. Касич А., Медвідь Г. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. *Ефективна економіка.* 2019. № 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.9

7. Воловельська І., Ветров Е., Утемсинова Ж. Економічна безпека підприємства: сучасні методи управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2023. № 83. С. 199–205. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.83.300280

8. Зайченко В. Економічна безпека підприємства: сутність та основні складові. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки.* 2013. Вип. 23. С. 410–414. URL: https://surl.li/qopdkc

9. Калініченко Л., Шуміло С., Кулімякін Я. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Проблеми економіки.* 2020. № 1 (43). С. 138–143. URL: https://surl.li/kmneiq

10.Панченко В. Основні елементи системи економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка.* 2018. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/74.pdf

11. Gradus Research Company. URL: https://gradus.app/en/open-reports/

12.Перегудова Т. Погляд на національний ринок праці скрізь «призму» ефективності використання трудового потенціалу. *Economic journal Odessa polytechnic university.* №3 (9), 2019. С. 85–93. URL: https://economics.net.ua/ejopu/2019/No3/85.pdf

13.Лібанова Е. Як змінився ринок праці у воєнний час: сьогодення та перспективи. *Дзеркало тижня.* 19 жовтня, 2023. URL: https://surl.li/dshzwo

14.Інфляційний звіт Національного банку України. Січень 2025 року. 46 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q1.pdf?v=9

15.Дефіцит кадрів – це головний виклик для нашої промисловості – CEO Метінвесту. ТСН. URL: https://tsn.ua/groshi/deficit-kadriv-ce-golovniy-viklik-dlya-nashoyi-promislovosti-seo-metinvestu-2661318.html

16.Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв'язання. Аналітична доповідь Центру Разумкова/За редакцією Ю. Якименка. Київ-2024. 228 с. URL: https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf

17.Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://rada.gov.ua

18.Чи врятує Україну перекваліфікація жінок і людей старшого віку? Вересень 2024. Gradus Research Company. https://surl.li/hfwlqe

REFERENCES

1. Tarasovskyi, Y. (2024). Defitsyt kadriv, vysoki zarplatni ochikuvannia ta mobilizatsiia. Robotodavtsi nazvaly holovni tendentsii rynku pratsi [Staff shortage, high salary expectations and mobilization. Employers named the main trends in the labor market] *Forbes.* Available at: https://surl.li/nlreoy

2. Perehudova, T. (2022). Naslidky viiny v Ukraini dlia natsionalnoho rynku pratsi ta napriamy pidtrymky zainiatosti [Consequences of the war in Ukraine for the national labor market and areas of employment support]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (52), pp. 184–191. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-2-184-191

3. Ablyazova, N. (2020). Kadrova bezpeka v systemi upravlinnia pidpryiemstvom [Personnel security in the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 22. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64

4. Vasylchuk, S., & Matsuniak, I. (2009). Kadrova bezpeka pidpryiemstva – osnova ekonomichnoho rozvytku [Human resource security of an enterprise is the basis of economic development]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy,* issue 19 (12), pp. 122–128. Available at: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_12/122_Wasylczak_19_12.pdf

5. Voronko-Nevidnycha, T., Demydenko, L., & Zdorov, V. (2021). Osoblyvosti formuvannia ta zabezpechennia kadrovoi bezpeky pidpryiemstva [Features of the formation and provision of personnel security of the enterprise]. *Economy and Society,* 28. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57

6. Kasych, A., & Medvid, H. (2019). Upravlinnia kadrovoiu bezpekoiu na ukrainskykh pidpryiemstvakh cherez pryzmu makroekonomichnykh protsesiv [Human resource management at Ukrainian enterprises through the prism of macroeconomic processes]. *Efektyvna ekonomika.* № 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.9

7. Volovelska, I., Vetrov, E., & Utemsina, Z. (2023). Ekonomichna bezpeka pidpryiemstva: suchasni metody upravlinnia. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti [Economic security of the enterprise: modern management methods]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 83, 199–205. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.83.300280

8. Zaichenko, V. (2013). Ekonomichna bezpeka pidpryiemstva: sutnist ta osnovni skladovi [Economic security of an enterprise: essence and main components]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky,* vyp. 23, 410–414. Available at: https://surl.li/qopdkc

9. Kalinichenko, L., Shumylo, S., & Kulimiakin, Y. (2020). Kadrova skladova ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva rozdribnoi torhivli [The human resource component of the economic security of a retail enterprise]. *Problemy ekonomiky*, 1 (43), 138–143. Available at: https://surl.li/kmneiq

10. Panchenko, V. (2018). Osnovni elementy systemy ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva [Main elements of the enterprise's economic security system]. *Efektyvna ekonomika,* 3. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/74.pdf
11. Gradus Research Company. (n.d.). Reports and open research data. Available at: https://gradus.app/en/open-reports/
12. Perehudova, T. (2019). Pohliad na natsionalnyi rynok pratsi skriz "pryzmu" efektyvnosti vykorystannia trudovoho potentsialu [A look at the national labor market through the "prism" of the efficiency of using labor potential]. *Economic journal Odessa polytechnic university,* 3 (9), 85–93. Available at: https://economics.net.ua/ejopu/2019/No3/85.pdf
13. Libanova, E. (2023). Yak zminyvsia rynok pratsi u voiennyi chas: sohodennia ta perspektyvy [How the labor market changed during wartime: present and future]. *Dzerkalo tyzhnia.* 19 zhovtnia. Available at: https://surl.li/dshzwo
14. Infliatsiinyi zvit Natsionalnoho banku Ukrainy [Inflation report of the National Bank of Ukraine]. (2025). Inflation Report – January 2025. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q1.pdf?v=9
15. Defitsyt kadriv – tse holovnyi vyklyk dlia nashoi promyslovosti – SEO Metinvestu. TSN [Staff shortage is the main challenge for our industry – Metinvest CEO]. (2024). *TSN.* Available at: https://surl.li/epersm
16. Razumkov Center. (2024). Trudovi resursy dlia povoiennoho vidnovlennia Ukrainy: stan, problemy, shliakhy rozviazannia [Labor resources for post-war reconstruction of Ukraine: status, problems, solutions]. Analitychna dopovid Tsentru Razumkova/Za redaktsiieiu Yu. Yakymenka. Kyiv: Razumkov Center. 228 p. Available at: https://surl.li/kdrhbu
17. Ofitsiinyi sait Verkhovnoi Rady Ukrainy [Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine]. Available at: https://rada.gov.ua
18. Gradus Research Company. (2024). Chy vriatuie Ukrainu perekvalifikatsiia zhinok i liudei starshoho viku? [Will retraining women and older people save Ukraine?]. Veresen 2024. Available at: https://surl.li/hfwlqe

Dmytro Haivoronskyi
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

PERSONNEL DEFICIT AS A CHALLENGE TO THE ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW IN UKRAINE

Abstract. *The article is devoted to the problem of personnel security of Ukrainian enterprises under martial law. The aim is to investigate the shortage of personnel as a challenge to the economic security of an enterprise under martial law in Ukraine. The following research methods were used in the analysis: statistical analysis to assess the labor market and personnel shortage; comparative analysis method to compare the pre-war and wartime state of the labor market, personnel shortage and economic security of enterprises; method of a systematic approach when considering personnel security as an important component of the economic security of enterprises, taking into account economic, social and demographic factors. The impact of military actions on the labor market is considered, the main threats to personnel security are identified, in particular mobilization, emigration and shortage of qualified workers. It is noted that it is impossible to form a strategy for the development of an organization while in danger and in a state of further uncertainty. The main trends in the labor market are identified, including the growth of informal employment, changes in the age structure of employees. State initiatives aimed at supporting business and preserving jobs were studied, including the "Affordable Loans 5–7–9%" programs, enterprise relocation, financial assistance to internally displaced persons, and compensation for destroyed property. The adaptation mechanisms of enterprises to work in martial law conditions were analyzed, such as the introduction of remote employment, retraining of employees, investing in the professional development of personnel, and the use of financial incentives. The key principles of human resource security were identified, including human-centricity, supporting the physical and mental health of employees, ensuring social protection for mobilized individuals and their family members, and developing inclusiveness in the labor sphere. The need for a comprehensive approach to managing labor resources in martial law conditions and restoring the economy was substantiated. It was concluded that ensuring human resource security is a critical factor in the economic stability of enterprises and requires state support and strategic planning.*

Keywords: *economic security, personnel security, enterprise, personnel, deficit, martial law.*