

## ~ ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ ~

УДК: 005.934:331.101.262

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-12-337-55-62>**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ  
МІГРАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

**Птащенко Л. О.**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, Україна  
e-mail: [lianaptaschenko63@meta.ua](mailto:lianaptaschenko63@meta.ua)  
ORCID: 0000-0002-4228-0421

**Вовченко О. С.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, Україна  
e-mail: [o.s.vovchenko@gmail.com](mailto:o.s.vovchenko@gmail.com)  
ORCID: 0000-0001-8065-0529

***Анотація.** Статтю присвячено обґрунтуванню теоретико-методологічних засад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення антикризового управління підприємствами в умовах безпрецедентної міграції кадрового потенціалу, спричиненої воєнними діями та структурними змінами в економіці. Мета статті полягає в обґрунтуванні та розробці інтегрованої, проактивної моделі антикризового управління кадровим потенціалом підприємств. Для досягнення поставленої мети використано комплекс наукових методів дослідження: метод логічного узагальнення та систематизації (для уточнення понятійного апарату антикризового управління); статистичного аналізу (для оцінювання сучасного стану ринку праці та міграційних процесів); системний підхід (для формування цілісної моделі кадрової безпеки підприємства). У статті досліджено теоретичні та практичні засади антикризового управління кадровим потенціалом підприємств в умовах воєнної агресії та масштабної міграції. Визначено, що сучасна криза ринку праці має характер системної загрози економічній безпеці, що спричинена «подвійним шоком»: кількісним скороченням працездатного населення та глибоким структурним дисбалансом. Проаналізовано парадокс одночасного існування високого рівня безробіття та гострого дефіциту кваліфікованих кадрів. Обґрунтовано необхідність переходу від статичних моделей управління до проактивних стратегій, що базуються на цифровізації HR-процесів та інтеграції штучного інтелекту. Особливу увагу приділено залученню внутрішніх трудових резервів – внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та осіб старших вікових груп. Доведено, що гармонізація вітчизняних трудових стандартів із нормами ЄС та впровадження гнучких форм зайнятості є критичними факторами забезпечення стійкості бізнесу. Розроблено рекомендації щодо мінімізації інформаційної асиметрії на ринку праці через використання державних цифрових платформ.*

***Ключові слова:** кадрова безпека, антикризовий менеджмент, міграційні ризики, трудовий потенціал, дисбаланс ринку праці, соціальна інклюзія, проактивне управління, цифрова трансформація HR, економічна безпека підприємства.*

**CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF  
HUMAN CAPITAL MIGRATION**

**Liana Ptashchenko**, Doctor of Economics, Professor, Professor of Department of Finance, Banking and Taxation, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic", Poltava, Ukraine  
e-mail: [lianaptaschenko63@meta.ua](mailto:lianaptaschenko63@meta.ua)  
ORCID: 0000-0002-4228-0421

**Oksana Vovchenko**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Finance, Banking and Taxation, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic", Poltava, Ukraine  
e-mail: [o.s.vovchenko@gmail.com](mailto:o.s.vovchenko@gmail.com)  
ORCID: 0000-0001-8065-0529

***Abstract.** The article is devoted to the substantiation of theoretical and methodological foundations and the development of practical recommendations for improving the crisis management of enterprises under the conditions of unprecedented migration of human capital caused by military actions and structural changes in the economy. The purpose of the article is to substantiate and develop an integrated, proactive model of anti-crisis management of the human resources potential of enterprises. To achieve the set goal, a complex of scientific research methods was used: the method of logical generalization and systematization (to clarify the conceptual apparatus of crisis management); statistical analysis (to assess the current state of the labor market and migration processes); and a systematic approach (to form a holistic model of the personnel security of the enterprise). The study investigates the theoretical and practical foundations of managing the human capital potential of enterprises under the conditions of military aggression and large-scale migration. It is determined that the current labor market crisis has the character of a systemic threat to economic security caused by a "dual shock": a quantitative reduction of the working-age population and a profound structural imbalance. The paradox of the simultaneous existence of high unemployment rates and an acute shortage of qualified personnel is analyzed. The research justifies the necessity of transitioning from static management models to proactive strategies based on the digitalization of HR processes and the integration of Artificial Intelligence. Particular attention is paid to the involvement of*

*internal labor reserves — internally displaced persons (IDPs), veterans, and older persons. The study emphasizes the mobilization of these groups through targeted reskilling and workplace adaptation. It is proved that the harmonization of domestic labor standards with EU norms and the implementation of flexible forms of employment (remote and part-time work) are critical factors for ensuring business sustainability and deterring further labor migration. Recommendations are formed to minimize information asymmetry in the labor market through the effective use of state digital platforms. The article concludes that investing in social inclusion and high labor standards is not only a social responsibility but a strategic competitive advantage for ensuring personnel resilience during the recovery period.*

**Keywords:** *personnel security, crisis management, migration risks, labor potential, labor market imbalance, social inclusion, proactive management, HR digital transformation, economic security of the enterprise.*

## **JEL Classification: J210; J610; M120; G320**

**Постановка проблеми.** Збройна агресія РФ проти України спричинила кардинальну трансформацію національного ринку праці, перетворивши циклічні виклики трудової міграції на системну та структурну загрозу економічній безпеці держави та окремих підприємств. Ця криза, що вимагає негайних заходів антикризового управління на всіх рівнях, характеризується подвійним шоком для кадрового потенціалу: кількісним скороченням економічно активного населення та якісною деформацією структури пропозиції робочої сили.

Масштабна міграція призвела до різкого зменшення чисельності населення, яке, за даними Стратегії зайнятості населення України [1], скоротилося з приблизно 42 мільйонів осіб у січні 2022 року до 35,8 мільйонів у липні 2024 року. Паралельно з демографічними втратами підприємства зіткнулися з гострим дисбалансом між попитом і пропозицією, про що свідчить той факт, що 74% компаній, за даними опитування Європейської Бізнес Асоціації [2], повідомляють про системну нестачу персоналу. Ці факти підтверджують, що антикризове управління кадровим потенціалом в таких умовах потребує переорієнтації на проактивну мінімізацію ризиків з інтегруванням інноваційних HR-стратегій у довгострокові цілі державної політики, спрямованої на відновлення та євроінтеграцію.

Актуальність дослідження полягає у необхідності обґрунтування та розробки дієвих механізмів антикризового управління кадровим потенціалом у сучасних умовах. Ці механізми повинні забезпечити кадрову безпеку підприємств не лише через традиційні методи, а й через системну інклюзію внутрішніх кадрових резервів (зокрема внутрішньо переміщених осіб та ветеранів війни) та через підвищення загальної конкурентоспроможності оплати та умов праці для стримування подальшої трудової міграції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі, зокрема у працях Л. Калініченко, О. Шуміло, Я. Кулімякіна [3], стверджується, що кадрова безпека підприємства є невід'ємною функціональною складовою його економічної безпеки. С. Онищенко та ін. [4] зазначають, що ефективність забезпечення економічної безпеки обумовлюється якістю управління персоналом, інтелектуальними здібностями та професіоналізмом кадрів, що дозволяє уникнути небезпек, послабити або локалізувати небезпеки в умовах конкурентного середовища. У цьому контексті Г. Коптевою [5] кадрова безпека підприємства визначається як стан захищеності підприємства на всіх рівнях його економічних відносин від впливу загроз, зумовлених інтелектуально-кадровим чинником.

Наявні наукові праці пропонують різноманітні моделі антикризового управління персоналом. У роботах С. Ареф'єва [6], О. Гуріна, О. Кишківської, М. Скрипника [7] вони класифікуються переважно як імітаційні (модель поведінки працівників), балансові (рівноважні моделі руху трудових ресурсів) та оптимізаційні (моделі використання персоналу). Ці дослідження підкреслюють, що заходи антикризового управління мають брати до уваги людський чинник та забезпечувати цілеспрямованість роботи персоналу для попередження або подолання кризи. Механізми такого менеджменту повинні також включати врахування причинно-наслідкових зв'язків, що виникають внаслідок високої мобільності персоналу, та впровадження програмних підходів до прийняття управлінських рішень [8].

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на наявність багатьох теоретичних моделей антикризового управління підприємствами, більшість із них потребують адаптації до унікальних умов сучасної міграційної кризи, яка функціонує як постійна, а не тимчасова загроза.

По-перше, виявлено відсутність інтегрованої моделі, яка системно поєднувала б макропрогнозування, що здійснюється через державні цифрові системи з мікрорівневим проактивним управлінням на підприємстві. Необхідно обґрунтувати та розробити

концепцію, яка дозволить підприємствам оперативно використовувати прогнози ринку праці та державні інструменти для цільової реінтеграції та підвищення гнучкості внутрішнього кадрового менеджменту.

По-друге, недостатньо розроблені практичні механізми конвертації соціально-демографічних бар'єрів (таких як необхідність інтеграції ветеранів, осіб з інвалідністю та жінок, які потребують гнучких форм зайнятості для поєднання професійних та сімейних обов'язків) у корпоративні переваги. Це вимагає деталізації методів адекватного пристосування робочих місць, кейс-менеджменту та професійного навчання, що дозволить задіяти значний додатковий кадровий резерв.

Отже, сучасне дослідження має сфокусуватися на розробці практично орієнтованої моделі, що забезпечує стійкість кадрової безпеки підприємств через гармонійну взаємодію з трансформаційними процесами, ініційованими державою в умовах війни та відновлення.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні та розробці інтегрованої, проактивної моделі антикризового управління кадровим потенціалом підприємств. Ця модель повинна забезпечувати їхню кадрову та економічну безпеку через мінімізацію міграційних ризиків і структурних дисбалансів, що виникли внаслідок зовнішніх шоків. Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких завдань: діагностувати структурні дисбаланси ринку праці, спричинені міграцією, та оцінити їх вплив на кадрову безпеку підприємств; розробити концептуальну модель проактивного антикризового управління кадровим потенціалом; обґрунтувати стратегічні механізми антикризового управління підприємствами; визначити інституційні передумови для забезпечення кадрової безпеки підприємств через стимулювання формальної зайнятості та гармонізацію зі стандартами ЄС.

**Основний матеріал.** В умовах військової агресії та подальшої масштабної міграції, кадрова безпека вітчизняних підприємств набуває стратегічної значущості, оскільки вона виходить за межі внутрішньої лояльності персоналу і стає ключовою функцією зовнішньої стійкості [3]. Забезпечення кадрової безпеки підприємств є необхідною передумовою для продуктивної роботи та ефективного функціонування системи економічної безпеки підприємства.

Міграційні процеси, що призвели до суттєвого скорочення економічно активного населення, є найбільшою зовнішньою загрозою, яка проявляється через низку взаємопов'язаних наслідків, серед яких:

1. Незворотні демографічні втрати, що проявляються у створенні довгострокового дефіциту внаслідок скорочення населення до 35,8 млн. осіб [1]. Міжнародний валютний фонд прогнозує, що навіть за умов закінчення війни наприкінці 2025 року, чисельність населення стабілізується лише на рівні близько 34 млн. осіб до 2030 року [9].

2. Висока конкуренція за кваліфікований персонал та зовнішні чинники (безпека, дохід) підсилюють плінність кадрів [10], що вимагає від бізнесу стратегічних підходів до формування кадрового резерву та розробки іміджевих стратегій для забезпечення привабливості.

Прямим наслідком зниження кадрової безпеки підприємств є низька продуктивність праці, що формує стійкий розрив у конкурентоспроможності. Наприклад, продуктивність праці в Україні у 2021 році була у 8 разів нижчою, ніж у Люксембурзі, і на 79% нижчою, ніж у Польщі [1]. Критичний дохідний розрив, зі свого боку, посилює міграційні настрої, оскільки рішення українців залишатися за кордоном зумовлюються вищими та стабільно зростаючими стандартами оплати праці в ЄС. Отже, міграція, низька продуктивність та економічна небезпека утворюють замкнене коло загрози, що вимагає від підприємств та держави скоординованих антикризових дій.

Аналіз поточного стану ринку праці виявляє глибокі структурні дисбаланси, які є ключовим об'єктом для антикризового кадрового управління. Парадокс українського ринку праці полягає у співіснуванні високого рівня безробіття та масового дефіциту кадрів. Хоча рівень безробіття, за оцінкою НБУ, поступово знижується (з 21,1% у 2022 році до 11,3% у жовтні 2025 року), він залишається майже вдвічі вищим за середній показник у ЄС (5,9%). Водночас 74% компаній відчують нестачу робочої сили, а на Єдиному порталі вакансій ДСЗ зафіксовано понад 237 тис. відкритих вакансій [7].

Така ситуація демонструє глибокий структурний розрив: значна частина безробітних (31% мають вищу освіту) не відповідає потребам роботодавців, які переважно потребують робітничих кадрів. Масштабна міграція та мобілізація здебільшого вилучили технічно підготовлений персонал, тоді як наявний резерв робочої сили (переважно професіонали та фахівці) не має потрібних навичок. Це обумовлює необхідність переорієнтації антикризового

управління підприємством не просто на пошук, а на інвестиції у масове перенавчання та підвищення кваліфікації на рівні підприємств.

Другим значним джерелом дисбалансу є висока частка економічно неактивного населення, яка, за оцінкою Інституту демографії, становить 46,5% від загального резерву робочої сили в Україні, або 12,5 млн. осіб віком від 15 років і старше. Цей резерв є ключовим для подолання дефіциту кадрів. Однак його залучення ускладнене соціальними та інституційними бар'єрами, такими як: відпустки для догляду за дітьми; ведення домашнього господарства; наявність інвалідності або вихід на пенсію та ін.

Отже, залучення резерву (внутрішньо переміщені особи – ВПО, жінки, ветерани, особи старшого віку) перетворює соціальну інклюзію на стратегічний імператив кадрової безпеки. Це вимагає від антикризового менеджменту підприємств та держави скоординованих дій щодо розвитку доглядової інфраструктури, розробки механізмів пристосування робочих місць та цільових програм підтримки.

У табл. 1 представлена узагальнена оцінка кадрового потенціалу та ключових дисбалансів ринку праці.

Таблиця 1  
Динаміка кадрового потенціалу та ключові дисбаланси ринку праці  
України (2022–2030 рр.)

Показник	Базовий рік (2022)	Фактичні дані (2025)	Прогноз (2030)
Загальна чисельність населення, млн. осіб	~42,0	32,9-35,8	33,9-34,0
Рівень безробіття, %	21,1%	11,3%	9,9%
Частка економічно неактивного населення, % від резерву	38-44%	46,5%	Зниження
Частка незадекларованої праці, % від зайнятих	19,3%	23,4%-23,6%	Зниження
Дефіцит персоналу, % компаній	40-42%	74%	Подолання дефіциту
Продуктивність праці, тис. грн/особу	298	326	341

Джерело: складено авторками за даними [1-2, 11-12]

Для реалізації визначеного прогнозу та забезпечення кадрової безпеки в умовах міграційної кризи, що характеризується високою мобільністю та динамізмом змін, управління на підприємстві має перейти від статичних моделей до динамічних та оптимізаційних. Ці моделі повинні дозволяти гнучко коригувати критерії якості управлінських рішень відповідно до зовнішніх факторів, зокрема зміни демографічних прогнозів та регіональних дисбалансів.

Отже, профіль механізму антикризового управління кадровим потенціалом, спрямований на забезпечення економічної безпеки, має бути проактивним, з акцентом на прогнозування, попередження та мінімізацію загроз. Це передбачає включення систем підтримки (кадрових, фінансових, інформаційних) [8], узгоджених з державними економічними моделями прогнозування потреб ринку праці на період 5-10 років, що дасть можливість підприємствам планувати формування кадрового резерву відповідно до довгострокових національних пріоритетів.

По-перше, проактивність, гнучкість, автоматизацію та оперативність прийняття рішень насамперед забезпечує цифрова трансформація, що стає не просто інновацією, а необхідним інструментом для подолання кризових явищ [13]. Для корпоративного антикризового кадрового управління критично важливо корелюватися з державною цифровою інфраструктурою (наприклад, ЄІАС «Обрій»). Це дозволить отримати доступ до агрегованих вакансій, резюме, е-послуг найму та кар'єрного консультування з використанням технологій штучного інтелекту, що є ефективним засобом зниження інформаційної асиметрії між попитом та пропозицією. На внутрішньому корпоративному рівні, впровадження інструментів ШІ та Big Data допомагає автоматизувати процеси підбору, відбору та розвитку персоналу. Додатково, використання симулятивних практик віртуальної та доповненої реальності у внутрішньому навчанні, а також імплементація цифрових

платформ для розвитку лідерських якостей менеджменту, сприяють швидкій адаптації та зняттю ризиків, пов'язаних із кадровою нестабільністю [10].

По-друге, в умовах дефіциту кадрів, інтеграція економічно неактивного населення стає ключовим джерелом для поповнення кадрового потенціалу. Оскільки ВПО становлять найбільший мобільний резерв, а їх кількість зосереджена у Дніпропетровській (14%), Харківській (12%) областях та Києві (10%), відповідно, антикризове управління кадровим потенціалом підприємств, розташованих у цих регіонах, має обов'язково включати програми релокації та забезпечення житлом і адаптаційні курси зі спрощенням процедур визнання кваліфікацій для ВПО, які зіткнулися з втратою документів або правовою невизначеністю трудових відносин. Крім цього, прогнозована кількість ветеранів та членів їхніх родин може сягнути 5-6 млн. осіб [1]. Це високоорганізований кадровий потенціал, реінтеграція якого є стратегічним завданням. Тобто антикризове управління підприємством повинно зосередитися на:

- створенні адаптаційних механізмів на робочому місці, впровадженні наставництва та кейс-менеджменту;
- активній перекваліфікації ветеранів та пошуку джерел інвестицій у навчання;
- внутрішньому механізмі верифікації військових компетентностей, що передбачає розробку матриць конвертації військових навичок у цивільні кваліфікації.

Слід зазначити, що особи віком 45–65 років є ключовою частиною економічно активного населення, але вони стикаються з упередженнями та недостатньою участю у програмах розвитку навичок [14]. Тому антикризове управління має включати принципи навчання впродовж життя та методики стимулювання найму людей старшого віку і підвищення їхньої мотивації до опанування сучасних технологій.

По-третє, критичним для залучення та утримання персоналу, мінімізації втрат від міграції та соціальних бар'єрів є впровадження гнучких форматів зайнятості та створення інклюзивного середовища. Антикризове управління кадровим потенціалом має передбачати створення безбар'єрного робочого середовища та розумне пристосування робочих місць. Інклюзивність розглядається не лише як соціальна норма, а як конкурентна перевага в умовах дефіциту. Підприємства, які інвестують у цей напрям, отримують доступ до стабільного, мотивованого кадрового ресурсу, який ігнорується більшістю конкурентів. Прогнозоване швидке зростання кількості осіб з інвалідністю внаслідок воєнних дій додатково підтверджує необхідність негайного впровадження цих механізмів.

Інтегрований підхід до управління кадровим потенціалом можна відобразити стратегічною матрицею антикризових механізмів (табл. 2).

Таблиця 2

Стратегічна матриця антикризових HR-механізмів підприємства в умовах міграції та дефіциту кадрів

Виклик/загроза	Корпоративний механізм антикризового управління	Приклади інструментів
Втрата ключового персоналу/плинність	Утримання через кар'єрну лояльність та винагороду	Персоналізовані системи просування, гнучкі графіки, гідна оплата (вище МЗП)
Структурний дефіцит (робітничі кадри)	Прискорене перенавчання та розвиток внутрішнього резерву	Дуальна освіта, ваучери на навчання 45+, визнання неформального навчання
Заблокований кадровий потенціал (жінки, особи з інвалідністю, ветерани)	Соціально-економічна інклюзія та адаптація середовища	Розумне пристосування робочих місць, розвиток внутрішньої доглядової інфраструктури, кейс-менеджмент для ветеранів
Невизначеність та регіональні дисбаланси	Проактивне управління та прогнозування HR-потреб	Використання ШІ/Big Data, інтеграція з ЄІАС «Обрій», балансові моделі АКУ
Трудова міграція до ЄС	Гармонізація стандартів та залучення мобільних кадрів	Приведення внутрішніх HR-процесів до acquis ЄС, участь у програмах EURES

Джерело: розробка авторів

Довгостроковою інвестицією у кадрову безпеку є підготовка до імплементації acquis EC [15] у сфері свободи пересування працівників та взаємного визнання професійних кваліфікацій. В умовах, коли українське підприємство не може конкурувати з європейським роботодавцем виключно за рівнем заробітної плати, потрібно конкурувати за рівень стандартів праці, соціального захисту та прозорості. Це єдина стратегія стримування міграції, доступна в умовах глибокого дохідного розриву. Приведення внутрішніх HR-стандартів до європейських норм, підвищує привабливість підприємства для кваліфікованих українських мігрантів, які можуть потенційно повернутися. Підприємствам також необхідно використовувати можливості співпраці з європейськими мережами зайнятості, такими як EURES та Європейський соціальний фонд Плюс (ESF+). Участь у цих програмах дозволить отримувати доступ до міжнародної технічної допомоги та обмінюватися інформацією про вакансії та умови праці, що сприяє як підвищенню мобільності, так і поверненню кваліфікованих кадрів.

**Висновки.** Проведене дослідження підтверджує, що міграція кадрового потенціалу перетворилася на домінуючу структурну загрозу, яка критично впливає на кадрову та економічну безпеку українських підприємств. Ідентифіковано, що криза має подвійний характер: кількісний відтік та структурний дисбаланс, що проявляється у парадоксі високого рівня безробіття при масовому дефіциті кадрів. Розроблена інтегрована модель антикризового управління кадровим потенціалом є проактивною, гнучкою та узгодженою зі стратегічними цілями державної політики зайнятості до 2030 року. Ключові механізми антикризового управління кадровим потенціалом включають:

1. Цифровізацію та прогнозування: інтеграцію з національними цифровими платформами та використання ШІ для мінімізації інформаційної асиметрії та підвищення швидкості заповнення вакансій.

2. Цільову інклюзію: активізацію заблокованих внутрішніх резервів, зокрема ВПО, осіб старшого віку та ветеранів війни, через розширення програм перекваліфікації, адаптаційних механізмів та застосування кейс-менеджменту.

3. Гнучкість та формалізацію зайнятості: впровадження гнучких форматів праці (дистанційна, часткова) для залучення жінок та осіб з інвалідністю, а також легалізація трудових відносин для підвищення соціальної захищеності та лояльності персоналу.

Критичним висновком є те, що успіх антикризового управління кадровим потенціалом залежить від здатності підприємств інвестувати у соціально-орієнтовані механізми. Це не лише соціальна відповідальність, але й стратегічна конкурентна перевага в умовах дефіциту. Підприємства, які підвищують стандарти праці та наближають оплату до європейських норм, мають кращі шанси мінімізувати довгостроковий міграційний тиск та забезпечити свою кадрову стійкість.

Для подальшого поглиблення наукової бази та підвищення ефективності антикризового управління кадровим потенціалом доцільним напрямом досліджень є розробка стандартизованої методики кількісного оцінювання економічної ефективності пристосування робочих місць для осіб з інвалідністю та впливу впровадження кейс-менеджменту на продуктивність та плинність кадрів.

### Список літератури

1. Стратегія зайнятості населення України на період до 2030 року. Кабінет Міністрів України. URL: <https://me.gov.ua/view/f795dcce-1469-454c-8f29-b3a5f9f02e77> (дата звернення: 06.12.2025).

2. Дослідження та аналітика. Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analytyka/> (дата звернення: 06.12.2025).

3. Калініченко Л. Л., Шуміло О. С., Кулімякін Я. В. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 138–143. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-138-143> URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2020-1\\_0-pages-138\\_143.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-1_0-pages-138_143.pdf) (дата звернення: 06.12.2025).

4. Onyshchenko S., Maslii O., Hlushko A., Huba L., Barabash V. Threats and dangers to economic security of Ukraine in the terms of war. *Rivista Di Studi Sulla Sostenibilita - Review of Studies on Sustainability*. 2025. Vol. 10, № 2. DOI: <https://doi.org/10.3280/riss2025oa19683>. URL: <https://journals.francoangeli.it/index.php/rissoa/article/view/19683> (accessed 06 December 2025).

5. Коптєва Г. М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2020. № 2. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.2.119>. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/0be3bf17-095d-4781-813c-04c80241386f>. (дата звернення: 06.12.2025).
6. Ареф'єв С. О. Генезис антикризового управління використанням потенціалу підприємства. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі : монографія / за ред. О. В. Ареф'євої. Київ : ФОП Маслаков, 2019. С. 14–21.
7. Гурін О. В., Кишковська О. В., Скрипник М. О. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2019/13.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2019/13.pdf) (дата звернення: 06.12.2025).
8. Соболева Г. Г. Механізм антикризового управління підприємств. Матеріали конференції. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. С. 76–77. URL: [http://eprints.kname.edu.ua/63076/1/Тезиси\\_конферен\\_2022-3.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/63076/1/Тезиси_конферен_2022-3.pdf) (дата звернення: 06.12.2025).
9. МВФ дав прогноз щодо кількості населення України до 2030 року. РБК-Україна. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/mvf-dav-prognoz-shchodo-kilkosti-naselennya-1760515158.html> (дата звернення: 06.12.2025).
10. Чуркіна І. Є., Ткач В. П. Формування кадрової політики підприємства в умовах війни. *Sciences of Europe*. 2025. № 167. С. 11–15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15728464>.
11. Ринок праці та соціальна статистика. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators#3> (дата звернення: 06.12.2025).
12. План для реалізації Ukraine Facility 2024-2027. Програма підтримки економіки. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (дата звернення: 06.12.2025).
13. П'янкова О., Рула О. Вплив цифрових трансформацій на ефективність антикризового управління в міжнародних компаніях. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-155>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5818> (дата звернення: 06.12.2025).
14. Ptashchenko L. O., Isazade N. State regulatory policy to ensure inclusive values in the field of non-state pension insurance in Ukraine. *PIRETC - Proceedings of the International Research, Education & Training Center*. 2023. Vol. 25, № 4. P. 113-120. URL: <https://zenodo.org/record/8001660>. (accessed 06 December 2025).
15. Про затвердження плану заходів з виконання рекомендацій Європейської Комісії, представлених у Звіті про прогрес України в рамках Пакета розширення Європейського Союзу 2024 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 березня 2025 р. № 300-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/300-2025-p#Text> (дата звернення: 06.12.2025).

## References

1. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). On Approval of the Employment Strategy of Ukraine for the period up to 2030. Retrieved from <https://me.gov.ua/view/f795dce-1469-454c-8f29-b3a5f9f02e77>. (accessed 06 December 2025). [In Ukrainian].
2. European Business Association. (2025). Research and analytics. Retrieved from <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analytika/> (accessed 06 December 2025). [In Ukrainian].
3. Kalinichenko, L. L., Shumylo, O. S., & Kulimiakin, Ya. V. (2020). Personnel component of economic security of a retail enterprise. *Problems of Economy*, 1, 138–143. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-138-143> Retrieved from [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2020-1\\_0-pages-138\\_143.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-1_0-pages-138_143.pdf). (accessed 06 December 2025). [In Ukrainian].
4. Onyshchenko, S., Maslii, O., Hlushko, A., Huba, L., & Barabash, V. (2025). Threats and dangers to economic security of Ukraine in the terms of war. *Rivista Di Studi Sulla Sostenibilita - Review of Studies on Sustainability*, 10, 2. DOI: <https://doi.org/10.3280/riss2025oa19683>. Retrieved from <https://journals.francoangeli.it/index.php/rissoa/article/view/19683>. (accessed 06 December 2025).
5. Koptieva, H. M. (2022). Personnel security of the enterprise: essence, components and provision. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Serii: Aktualni problemy rozvytku ukrainskoho suspilstva*, 2. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.2.119>. Retrieved from <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/0be3bf17-095d-4781-813c-04c80241386f>. (accessed 06 December 2025). [In Ukrainian].

6. Arefiev, S. O. (2019). Genesis of crisis management of enterprise potential use. Competitiveness of enterprises in the international digital space, Kyiv: Monograph. Pp. 14-21. [In Ukrainian].
7. Hurin, O. V., Kyshkovska, O. V., & Skrypnyk, M. O. (2019). Models and methods of personnel management in crisis conditions. *Efektivna ekonomika*, 12. Retrieved from [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2019/13.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/13.pdf). (accessed 06 December 2025). [In Ukrainian].
8. Sobolieva, H. H. & Bohdanov, R. F. (2022). Mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidpriemstv [Mechanism of crisis management of enterprises]. Materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Conference Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference], Rozvytok subiektiv ekonomichnoi diialnosti v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Development of economic entities in modern business conditions]. Kharkiv: O. M. Beketov National University of Urban Economy, 76–77. Retrieved from [http://eprints.kname.edu.ua/63076/1/Тезиси\\_конферен\\_2022-3.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/63076/1/Тезиси_конферен_2022-3.pdf) (accessed 16 December 2025). [In Ukrainian].
9. RBC-Ukraine. (2025). M̄VF dav prohnoz shchodo kilkosti naselennia Ukrainy do 2030 roku [IMF gave a forecast on the population of Ukraine until 2030]. Retrieved from <https://www.rbc.ua/rus/news/mvf-dav-prognoz-shchodo-kilkosti-naselennya-1760515158.html> (accessed 06 December 2025). [In Ukrainian].
10. Churkina, I. Ye., & Tkach, V. P. (2025). Formation of the enterprise personnel policy in the conditions of war. *Sciences of Europe*, 167, 11–15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15728464>. [In Ukrainian].
11. National Bank of Ukraine. (2025). Official web-site. Labor market and social statistics. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators#3> (accessed 06 December 2025). [In Ukrainian].
12. Ministry of Economy of Ukraine. (2025). Plan for the implementation of the Ukraine Facility 2024-2027. Retrieved from <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (accessed 06 December 2025). [In Ukrainian].
13. Piankova, O., & Rula, O. (2025). Influence of digital transformations on the effectiveness of anti-crisis management in international companies. *Economy and Society*, 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-155>. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5818> (accessed 06 December 2025). [In Ukrainian].
14. Ptashchenko, L. O., & Isazade, N. (2023). State regulatory policy to ensure inclusive values in the field of non-state pension insurance in Ukraine. *PIRETC - Proceedings of the International Research, Education & Training Center*, 25(4), 113–120. Retrieved from <https://zenodo.org/record/8001660>. (accessed 06 December 2025).
15. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). On Approval of the Action Plan for the Implementation of the European Commission Recommendations (Decree No. 300-p, March 28). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/300-2025-p#Text> (accessed 06 December 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 10.12.2025

Прийнята до публікації 19.12.2025

Опубліковано онлайн 26.01.2026