



ЕКОНОМІКА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 331.108:658.3:338.124.4(477) DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.12>
JEL Classification: J21, J24, O15, O52

Гук В.В.,
аспірант* кафедри міжнародного туризму
і готельного бізнесу,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1100-9417>,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ВПЛИВ ВОЄННИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ШОКІВ НА ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Huk V.V.,
postgraduate student at the department of
international tourism and hospitality business,
West Ukrainian National University, Ternopil

THE IMPACT OF MILITARY AND ECONOMIC SHOCKS ON HUMAN RESOURCES IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Постановка проблеми. Війни і глобальні кризи завжди суттєво впливають на функціонування підприємств. Вони призводять до фізичних руйнувань, перекриття логістичних маршрутів, виводу значної частини працездатного населення з ринку праці і глибоких макроекономічних дисбалансів. Україна, яка з лютого 2022 р. перебуває у стані повномасштабної війни, спостерігає безпрецедентні зміни в структурі трудових ресурсів. Повна або часткова мобілізація понад 1 млн людей на потреби оборони і вимушене внутрішнє й зовнішнє переселення близько 30 % працездатного населення спричинили гострий кадровий дефіцит і зростання заробітних плат у ключових галузях [1]. Подібні явища фіксують і в інших країнах, які переживають затяжні конфлікти чи економічні шоки.

Разом із воєнним фактором, промислові підприємства зазнають впливу економічних шоків: пандемій, фінансових криз, енергетичних потрясінь. Під час пандемії COVID-19 уряди запроваджували жорсткі карантинні обмеження, що спричинило масове закриття підприємств, скорочення робочого часу і зростання безробіття; у країнах «Великої сімки» рівень безробіття сягав від 1,76 млн до 30 млн осіб [2]. Тому оцінювання впливу шоків на людські ресурси і розробка стратегії управління ними є актуальним науковим і практичним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях управління людськими ресурсами в умовах криз домінує підхід, у якому екстремальні події розглядаються як окремий контекст для трансформації HR-практик. Так, зокрема, науковиця С. Гамуш показала, що пандемічна криза радикально змінила баланс між оперативною і стратегічною роллю HRM, висунувши на перший план завдання забезпечення безперервності бізнесу, гнучкої організації праці та підтримки добробуту працівників [2]. Група авторів на чолі з Г. Кальдерон-Ернандес, узагальнивши результати дослідження літератури, розглянула управління персоналом у період пандемічної кризи як цілісну систему, де кожна HR-функція (добір, навчання, компенсації, оцінювання, комунікація) по-своєму реагує на шок [3]. Автори Л. Йогансдоттір та ін., своєю чергою, фокусуються на зв'язку HR-практик з інституційною стійкістю: показано, що системна комунікація, турбота про психологічний стан працівників, залучення персоналу до прийняття рішень і гнучкі форми зайнятості посилюють резильєнтність організацій [4].

* Науковий керівник: Даниленко-Кульчицька В.А. – канд. екон. наук, доцент

У контексті повномасштабної війни в Україні з'являється окремий блок досліджень, де проблематика управління персоналом розглядається вже не абстрактно, а в умовах воєнних дій. Зокрема, автор Т. Стройко на матеріалі українських організацій показує, що стратегічні аспекти управління людськими ресурсами під час військових операцій концентруються навколо трьох груп рішень: збереження критично важливих компетентностей, забезпечення безпеки персоналу та переорієнтації HR-стратегій на підтримку стійкості бізнес-процесів [5]. Автор підкреслює, що у воєнний період HR-менеджмент вимагає переходу від «нормативної» моделі до ситуаційної, де кадрові рішення приймаються під тиском часових обмежень, невизначеності та високих ризиків.

На мікрорівні ці ідеї розвивають інші автори – Т. Цалко, С. Невмержицька й А. Птуха, які аналізують антикризове управління персоналом у період війни [6]. У їхніх висновках акцентовано, що ключовими механізмами адаптації виступають: гнучкі режими роботи, ротація й перерозподіл функцій між працівниками, оперативне підвищення кваліфікації та психологічна підтримка персоналу.

Макрорівневий вимір воєнного шоку для ринку праці України розкривається у роботах З. Смутчак [7] та О. Черомухіної [8]. З. Смутчак досліджує трансформацію ринку праці у воєнний час, фіксує зміни в рівні зайнятості, структурі попиту на робочу силу і регіональних диспропорціях [7]. О. Черомухіна аналізує стан ринку праці після першого року повномасштабної війни, приділяючи особливу увагу динаміці безробіття, змінам у структурі вакансій і дефіциту кадрів у певних видах економічної діяльності [8].

Водночас, виявляється і дослідницька прогалина: існуючі праці або зосереджуються на загальних моделях HRM у кризових (переважно пандемічних) умовах, або аналізують воєнний вплив на ринок праці й управління персоналом на макро- чи міжгалузевому рівні. Бракує комплексних досліджень, які б поєднували макрорівневий вимір воєнно-економічних шоків з аналізом конкретних механізмів управління людськими ресурсами на промислових підприємствах як ключових носіях виробничого потенціалу. Саме заповнення цієї прогалини й визначає наукову новизну і практичну значущість даного дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є діагностика впливу воєнних та економічних шоків на людські ресурси промислових підприємств України і розробка управлінських рекомендацій для підвищення їхньої стійкості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Воєнний шок визначається як раптове порушення політичної й економічної стабільності внаслідок збройного конфлікту, що спричиняє руйнування інфраструктури, втрати населення і вимушену міграцію. Подібні тенденції спостерігає Ізраїль: під час конфлікту «Мечі заліза» 2023–2024 рр. чисельність іноземних працівників зменшилася на третину, військові збори та евакуація населення знизили рівень участі у робочій силі, а реальні зарплати у бізнес-секторі зросли [9].

Економічні шоки охоплюють різкі коливання економічної активності, спричинені фінансовими кризами, пандеміями чи енергетичними потрясіннями. Пандемія COVID-19 стала прикладом глобального шоку: уряди запроваджували карантини, що спровокувало різке скорочення виробництва, масові звільнення і відпустки. Дослідження свідчить, що в США та інших країнах G7 упродовж короткого періоду половина або більше працівників не могли працювати [2]. Крім того, 84 % українських підприємств у 2022–2023 рр. повідомили про фінансові труднощі, а майже 43 % закритих компаній посилалися на брак попиту [10]. В таблиці 1 подано ознаки воєнних та економічних шоків.

Таблиця 1

Ознаки воєнних та економічних шоків

Тип шоку	Основні прояви	Наслідки для підприємств
Воєнний шок	Мобілізація працездатного населення, руйнування інфраструктури, масова міграція	Дефіцит робочої сили, підвищення зарплат, зміна структури зайнятості
Економічний шок	Падіння попиту, збитки бізнесу, фінансові кризи, пандемії	Масові звільнення, зростання безробіття, відпустки без збереження заробітної плати
Комбінований шок	Поєднання військових дій із економічною кризою, енергетичні атаки	Погіршення фінансового стану, кадровий дефіцит, руйнування виробництв

Джерело: побудовано на основі [2; 9; 10]

Після визначення головних характеристик шоків перейдемо до аналізу їхнього впливу на людські ресурси промислових підприємств України.

В умовах повномасштабної війни Україна зіткнулася з безпрецедентною міграцією і мобілізацією. Станом на 1 липня 2025 року за межами України перебувають 5,6 млн громадян. У 2024 р. міграційний відтік становив понад 200 тис. осіб [11].

За інформацією Національного банку та Міністерства економіки, війна призвела до втрати Україною близько 40% працездатного населення. Нині понад 1,7 мільйона українців, які працювали до

початку війни, перебувають за кордоном, що становить понад 10% довоєнного економічно активного населення [12].

Через війну та її наслідки демографи прогнозують подальше скорочення населення. Ці зміни значною мірою впливають на ринок праці. Наразі 74% роботодавців повідомляють про брак кадрів, а середній дефіцит працівників у компаніях становить близько 15% [12].

Найгостріше кадрову кризу відчувають: промисловість, транспорт, будівництво, енергетика.

За оцінками голови Асоціації HRPro Катерини Ковалевської, у 2025 році найбільше зростання найму спостерігається у таких сферах:

- логістика і транспорт — з огляду на адаптацію до нових логістичних маршрутів і посилення потреб у внутрішньому перевезенні;
- безпека, охорона, кіберзахист — як відповідь на воєнний стан та зростання кіберзагроз;
- медицина та соціальні послуги — через зростаючу потребу у фізичній і психоемоційній реабілітації населення [13].

Експерти також вказують на зростання обсягів найму у будівельній та інфраструктурній галузях. Зумовлено це потребами у відновленні пошкоджених об'єктів та запуском нових державних і міжнародних проектів у цій сфері [13].

Крім того, під впливом війни на ринку праці змінюється попит на професії. Найгостріший дефіцит спостерігається за такими фаховими напрямками:

- робітничі й інженерні спеціальності (слюсарі, електрики, будівельники, механіки, машиністи), що зумовлено фізичною міграцією, мобілізацією та браком молодого поповнення;
- кваліфіковані фахівці в ІТ та кібербезпеці — частина експертів виїхала за кордон, а нові кадри не встигають заповнити прогалини;
- фахівці з військової та кризової психології, медики, парамедики — через надмірне навантаження на систему охорони здоров'я та соціальні служби [13].

З іншого боку, галузі, що зіткнулися з кризою, мають обмаль пропозицій. Серед них нафтогазовий сектор, важка промисловість, готельно-ресторанний бізнес тощо. Кількість вакансій тут у 2025 році істотно скоротилася [13].

В умовах кадрового дефіциту підприємства все частіше звертаються до перекваліфікації робітників. Також, понад 50% роботодавців готові наймати: людей з інвалідністю; внутрішньо переміщених осіб; ветеранів; людей віком 60+ років [14].

Воєнні дії спричиняють руйнування виробничих потужностей і збільшення витрат. Згідно з дослідженням Світового банку і Київської школи економіки («Ukraine: Firms through the War»), 18 % українських підприємств повідомили про пошкодження активів, 84 % – про фінансові труднощі, а 43 % компаній, що закрилися тимчасово чи назавжди, послалися на недостатній попит [10]. Медіанне падіння ВВП у 2022 р. становило 29,1 %, що супроводжувалось знищенням великих металургійних комбінатів у Маріуполі [10]. Лише третина промислових підприємств у регіонах, що межують із фронтом, змогла підтримувати високий рівень завантаження потужностей [10]. Такий руйнівний вплив веде до скорочення робочих місць і зміни структури виробництва. Значна частина працівників, особливо у будівництві, металургії, транспорті, змушена шукати альтернативні види діяльності. При цьому паралельно зруйновані ланцюги поставок і зростання цін на енергоносії стимулюють інфляцію, що відбивається на реальних доходах працівників.

Згідно з оновленим макропрогнозом НБУ, у 2025 році середня зарплата українців зросте на 19,0%. Проте середня інфляція за рік становитиме 13,3%. Це призведе до того, що реальна зарплата зросте на 5,2% [15].

Тож підприємства адаптуються до нестачі персоналу і невизначеності, використовуючи різні інструменти (табл. 2).

Таблиця 2

Інструменти адаптації промислових підприємств України до нестачі персоналу і невизначеності

Інструмент	Опис, приклади
Внутрішня мобільність і перекваліфікація	Підприємства заохочують співробітників освоювати суміжні спеціальності, а держава фінансує перекваліфікацію жінок, ветеранів та внутрішньо переміщених осіб.
Цифровізація і дистанційна робота	Компанії перейшли на дистанційні формати і впровадили цифрові платформи для управління персоналом. Під час пандемії COVID-19 саме віддалена робота допомогла забезпечити безперервність діяльності, хоча більшість організацій були неготові до таких змін і не мали чітких планів реагування.
Підтримка психічного здоров'я та соціальна відповідальність	53 % українських роботодавців визнають обов'язок дбати про психічне здоров'я співробітників, що призводить до зростання кількості вакансій для психологів і психіатрів (на 149–156 % більше, ніж у 2022 р.). Підприємства організовують програми для ветеранів і сімей загиблих, соціальні пакети для працівників.

Джерело: систематизовано на основі [10; 16]

Отож, управління людськими ресурсами в умовах шоків набуває гнучкості: керівники мають швидко переналаштовувати організаційні структури, зосереджуватись на залученні й утриманні персоналу, розвивати нові компетентності.

Щоб точніше окреслити специфіку цих викликів і можливі сценарії адаптації, доцільно зіставити українську ситуацію з досвідом інших країн, які переживають збройні конфлікти або глибокі економічні потрясіння.

Досвід Ізраїлю демонструє подібні тенденції дефіциту робочої сили. У 2024 р. пропозиція праці залишалася слабкою через скорочення чисельності іноземних працівників на третину, масові мобілізаційні збори та евакуацію населення з прифронтових регіонів [9]. У результаті рівень участі в робочій силі знизився в усіх демографічних групах, але скорочення було особливо помітним серед чоловіків призовного віку та молодих жінок [9]. На відміну від України, де безробіття зростає, в Ізраїлі низький рівень безробіття зберігався через скорочення пропозиції праці, що створює тиск на зарплати [9]. Ця ситуація свідчить, що стратегія управління повинна враховувати як попит, так і пропозицію робочої сили.

Пандемія є прикладом економічного шоку без військового компоненту. Вона показала, що навіть без руйнування інфраструктури можлива різка зупинка економічної діяльності. Під час першої хвилі уряди запровадили локдауни, що призвело до скорочення виробництва і величезних звільнень. Ця криза також підкреслила важливість дистанційної роботи, цифровізації HR-процесів і гнучких контрактів.

Для ефективного управління людськими ресурсами необхідно враховувати як шоки пропозиції (мобілізація, міграція), так і шоки попиту (спад виробництва, карантини). Тож наступним кроком подано рекомендації щодо побудови гнучких стратегій управління людськими ресурсами:

1. Прогнозування і планування ресурсів. Підприємства мають створювати сценарні плани з урахуванням мобілізацій, міграції й можливих економічних рецесій. Використання аналітики даних для прогнозування кадрових потреб дозволяє швидко перенаправляти ресурси. Розвиток системи резервного персоналу і гнучких контрактів допоможе зменшити ризик простоїв.

2. Цифровізація процесів. Впровадження систем електронного документообігу, онлайн-платформ для навчання і рекрутингу дозволяє скоротити час найму та забезпечити безперервність роботи. Пандемія показала, що організації без цифрових інструментів зазнали більше труднощів. Тому цифрова грамотність має стати ключовою компетентністю працівників.

3. Підвищення гнучкості зайнятості. Гнучкі графіки, дистанційна або змішана робота, відкритість до роботи в різних регіонах допомагають залучати та утримувати персонал. Умови війни в Україні показують, що внутрішня мобільність та перекваліфікація співробітників необхідні для заповнення вакансій.

4. Інвестування у розвиток і перекваліфікацію; підтримка професійної освіти. Україна має високий рівень зайнятості працівників з вищою освітою, але рівень професійно-технічної підготовки недостатній [16]. Підприємствам слід співпрацювати з професійними училищами та університетами, створювати дуальні програми та курси перепідготовки. Держава може впроваджувати ваучери на навчання і сприяти участі бізнесу у фінансуванні освітніх програм.

5. Підтримка ветеранів, жінок і вразливих груп. Наявність програм з адаптації військовослужбовців, психосоціальної допомоги і сприяння участі жінок у технічних спеціальностях допомагає усунути дефіцит кадрів і забезпечує соціальну справедливість.

6. Соціальний діалог і підтримка персоналу; підсилення колективних переговорів. Дослідження показують, що в Україні профспілкове охоплення у 2023 р. становило близько 40 % працівників [16], але війна і приватизація ослабили соціальний діалог. Відновлення роботи тристоронніх органів і колективних договорів сприятиме захисту працівників у кризовий час.

7. Підтримка психічного здоров'я і безпеки. Роботодавці мають запроваджувати програми психологічної підтримки, медичне страхування, створювати безпечні умови праці (включаючи укриття). Підвищення попиту на психологічні послуги під час війни в Україні свідчить про важливість цих заходів.

8. Реформа трудового законодавства. Чинний Кодекс законів про працю України 1971 р. застарів і потребує модернізації. Розроблення сучасної стратегії зайнятості та інтеграція до норм ЄС є необхідною умовою відновлення ринку праці.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, війна та економічні шоки істотно змінюють ринок праці і систему управління людськими ресурсами в промислових підприємствах. Україна є прикладом країни, де масштабна мобілізація і міграція спровокували гострий дефіцит кадрів, руйнування промислової бази й зростання витрат. Порівняння з іншими країнами показує, що воєнні шоки зменшують пропозицію робочої сили, а економічні – попит, тому менеджерам треба враховувати обидва аспекти.

Подальші дослідження слід зосередити на поглибленому аналізі механізмів адаптації HR-систем промислових підприємств до довготривалих кризових умов та розробленні інструментів їх практичної імплементації.

Література

1. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris : OECD Publishing, May 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>.
2. Hamouche S. Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*. 2023. Vol. 29. Issue 5, P. 799–814. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>.
3. Calderón-Hernández G., Osorio-Londoño A. A., Serna-Gómez H. M. Human resource management in COVID-19 pandemic times. SSRN. 2021. 44 p. URL: <https://ssrn.com/abstract=3867826> (дата звернення: 09.06.2025).
4. Human Resource Management and Institutional Resilience during the COVID-19 Pandemic – A Case Study from the Westfjords of Iceland / Jóhannsdóttir L., Cook D., Kendall S., Latapí M., Chambers C. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. Issue 24. Art. 16988. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142416988>.
5. Stroiko T. Strategic aspects of human resources management in the context of military operations: Ukrainian experience. *Three Seas Economic Journal*. 2024. Vol. 5. № 1. P. 91-95. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-14>.
6. Цалко Т., Невмержицька С., Птуха А. Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>.
7. Смутчак З. В. Labour market of Ukraine in war time: reality and prospects. *Вісник післядипломної освіти*. 2023. № 26(55). С. 161–177. DOI: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-26\(55\)-161-177](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-26(55)-161-177).
8. Cheromukhina O. Labour market in Ukraine under the influence of a year of full-scale war. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 5. № 1. P. 96–101. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-15>.
9. The labour market. Annual Report 2024. Jerusalem : Bank of Israel, 2025. URL: <https://boi.org.il/media/50ocla0d/cher-5-e-2024.pdf> (дата звернення: 09.06.2025).
10. Ukraine: Firms through the War. Policy Note November 2023. Kyiv : KSE Institute, 2024. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Ukraine.-Firms-through-the-War-Paper-Nov-2023.pdf> (дата звернення: 09.06.2025).
11. Якименко Інна. НБУ прогнозує виїзд 200 тисяч українців щороку до 2027 року. URL: https://www.ukrainepuls.com/nbu-prognozuye-vyvizd-200-tysyach-ukrayincziv-shhoroku-do-2027-roku/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=nbu-prognozuye-vyvizd-200-tysyach-ukrayincziv-shhoroku-do-2027-roku (дата звернення: 04.08.2025).
12. Марчак Дарія. Україна втратила майже 40% працездатного населення. URL: https://regionews.ua/ukr/news/ukraine/1751470662-ukrayina-vtratila-mayzhe-40-pratsezdatnogo-naselennya---minsotspolitiki#goog_rewarded (дата звернення: 09.07.2025).
13. Галузеві тренди. Ринок праці в Україні – виклики для бізнесу в умовах демографічної кризи. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-rinok-praczi-v-ukrayini-vikliki-dlya-biznesu-v-umovah-demografichnoyi-krizi> (дата звернення: 28.07.2025).
14. Ринок праці України 2024-2025: що показало дослідження. URL: <https://7eminar.ua/news/7884-rinok-praczi-ukrayini-2024-2025-shho-pokazalo-doslidzennya> (дата звернення: 09.07.2025).
15. Зарплати українців стрімко зростатимуть: чого чекати у найближчі три роки. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/zarplati-ukrayintsiv-strimko-zrostatimut-1754025244.html> (дата звернення: 04.08.2025).
16. Ukraine Labour Market Profile – 2025/2026. Copenhagen : DTDA, 2025. URL: <https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2025/02/Ukraine-LMP-2025-final1.pdf> (дата звернення: 09.06.2025).

References

1. OECD (2025), OECD Economic Surveys: Ukraine 2025, OECD Publishing, Paris, France, DOI: <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>.
2. Hamouche, S. (2023), “Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions”, *Journal of Management & Organization*, Vol. 29, Issue 5, pp. 799–814, DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>.
3. Calderón-Hernández, G., Osorio-Londoño, A.A. and Serna-Gómez, H.M. (2021), “Human resource management in COVID-19 pandemic times”, SSRN Working Paper, 44 p., available at: <https://ssrn.com/abstract=3867826> (access date June 09, 2025).
4. Jóhannsdóttir, L., Cook, D., Kendall, S. et al. (2022), “Human Resource Management and Institutional Resilience during the COVID-19 Pandemic – A Case Study from the Westfjords of Iceland”, *Sustainability*, Vol. 14, Issue 24, Art. 16988, DOI: <https://doi.org/10.3390/su142416988>.

5. Stroiko, T. (2024), "Strategic aspects of human resources management in the context of military operations: Ukrainian experience", *Three Seas Economic Journal*, Vol. 5, no. 1, pp. 91-95, DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-14>.
6. Tsalko, T., Nevmerzhytska, S. and Ptukha, A. (2024), "Anti-crisis personnel management during wartime", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 60, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>.
7. Smutchak, Z.V. (2023), "Labour market of Ukraine in war time: reality and prospects", *Visnyk pisladyplomnoi osvity*, no. 26(55), pp. 161–177, DOI: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-26\(55\)-161-177](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-26(55)-161-177).
8. Cheromukhina, O. (2024), "Labour market in Ukraine under the influence of a year of full-scale war", *Baltic Journal of Economic Studies*, Vol. 5, no. 1, pp. 96–101, DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-15>.
9. Bank of Israel (2025), The labour market. Annual Report 2024, available at: <https://boi.org.il/media/50ocla0d/chep-5-e-2024.pdf> (access date June 09, 2025).
10. Kyiv School of Economics (2024), Ukraine: Firms through the War. Policy Note November 2023, KSE Institute, Kyiv, Ukraine, available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Ukraine.-Firms-through-the-War-Paper-Nov-2023.pdf> (access date June 09, 2025).
11. Yakymenko, Inna (2025), NBU predicts the departure of 200 thousand Ukrainians each year by 2027, available at: https://www.ukrainepuls.com/nbu-prognozuye-vyyizd-200-tysyach-ukrayincziv-shhoroku-do-2027-roku/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=nbu-prognozuye-vyyizd-200-tysyach-ukrayincziv-shhoroku-do-2027-roku (access date August 04, 2025).
12. Marchak, Daria (2025), Ukraine has lost almost 40% of its working-age population, available at: https://regionews.ua/ukr/news/ukraine/1751470662-ukrayina-vtrabila-mayzhe-40-pratsezdatnogo-naselennya---minsotspolitiki#goog_rewarded (access date July 09, 2025).
13. Industry trends. The Labour Market in Ukraine: Challenges for Business in the Context of a Demographic Crisis, available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-rinok-praczi-v-ukrayini-vikliki-dlya-biznesu-v-umovah-demografichnoyi-krizi> (access date July 28, 2025).
14. Ukrainian labour market 2024-2025: what the study showed, available at: <https://7eminar.ua/news/7884-rinok-praci-ukrayini-2024-2025-shho-pokazalo-doslidzennya> (access date July 09, 2025).
15. Salaries of Ukrainians will grow rapidly: what to expect in the next three years, available at: <https://www.rbc.ua/rus/news/zarplati-ukrayintsiv-strimko-zrostatimut-1754025244.html> (access date August 04, 2025).
16. Danish Trade Union Development Agency (2025), Ukraine Labour Market Profile – 2025/2026, DTDA, Copenhagen, Denmark, available at: <https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2025/02/Ukraine-LMP-2025-final1.pdf> (access date June 09, 2025).

Гук В.В.

ВПЛИВ ВОЄННИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ШОКІВ НА ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Мета. Діагностика впливу воєнних та економічних шоків на людські ресурси промислових підприємств України і розробка управлінських рекомендацій для підвищення їхньої стійкості.

Методика дослідження. Методологічну основу становлять системний і порівняльний підходи до аналізу ринку праці і HR-практик у промисловості. Використано аналіз статистичних даних міжнародних організацій та національних інституцій (OECD, KSE, Bank of Israel, DTDA, US–Ukraine Business Council, Frontliner), узагальнення результатів сучасних наукових праць з управління персоналом у кризових і воєнних умовах, порівняння українського досвіду з практиками інших країн, що переживають збройні конфлікти або глибокі економічні потрясіння.

Результати дослідження. Показано, що поєднання воєнних і економічних шоків формує подвійний тиск на пропозицію і попит робочої сили: масова мобілізація, зовнішня й внутрішня міграція і руйнування промислової бази зумовлюють гострий дефіцит кадрів, зміну статево-професійної структури зайнятості і зростання витрат на оплату праці, тоді як спад попиту, фінансові труднощі і руйнування логістики обмежують можливості створення робочих місць. На основі українських даних охарактеризовано масштаб персональних втрат і структурні зрушення на ринку праці, зокрема перерозподіл вакансій між секторами і посилення попиту на робітничі професії, фахівців оборонної сфери й спеціалістів з психічного здоров'я. Порівняння з досвідом Ізраїлю та уроками пандемії COVID-19 дозволило показати спільні риси (дефіцит праці, переоцінка значення гнучких форм зайнятості, цифровізація HR-процесів) і відмінності у динаміці безробіття і заробітних плат. Систематизовано інструменти адаптації промислових підприємств до кадрового дефіциту й невизначеності (внутрішня мобільність і перекваліфікація, цифровізація управління персоналом, підтримка психічного здоров'я, робота з вразливими групами) і сформовано вісім ключових напрямів удосконалення HR-менеджменту в умовах тривалих шоків.

Наукова новизна результатів дослідження. Уточнено зміст категорії «воєнно-економічні шоки» щодо управління людськими ресурсами промислових підприємств, запропоновано концептуальну рамку аналізу HR-систем через призму шоків пропозиції (мобілізація, міграція, руйнування інфраструктури) і шоків попиту (спад виробництва, карантинні обмеження, падіння інвестицій). Вперше на основі інтеграції макроекономічних показників, даних ринку праці і практик окремих країн системно описано комплексний вплив воєнних і економічних шоків саме на людські ресурси промислових підприємств України.

Практична значущість результатів дослідження. Запропоновані підходи і рекомендації можуть бути використані керівниками промислових підприємств, HR-директорами, фахівцями служб персоналу й органами державної влади під час розроблення стратегій відновлення і розвитку у воєнний і післявоєнний періоди. Сформульовані напрями дій створюють практичну основу для посилення стійкості HR-систем промислових підприємств та зменшення довгострокових втрат людського капіталу.

Ключові слова: ринок праці, кадровий дефіцит, цифровізація управління персоналом, мобілізація, зовнішня й внутрішня міграція, структурні зрушення на ринку праці, перерозподіл вакансій.

Нук V.V.

THE IMPACT OF MILITARY AND ECONOMIC SHOCKS ON HUMAN RESOURCES IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Purpose. The aim of the article is to diagnose the impact of military and economic shocks on the human resources of industrial enterprises in Ukraine and to develop management recommendations to increase their resilience.

Methodology of research. The methodological basis is a systematic and comparative approach to the analysis of the labour market and HR practices in industry. The analysis of statistical data from international organizations and national institutions (OECD, KSE, Bank of Israel, DTDA, US-Ukraine Business Council, Frontliner) was used, the results of modern scientific works on personnel management in crisis and war conditions were summarized, and the Ukrainian experience was compared with the practices of other countries experiencing armed conflicts or deep economic shocks.

Findings. It is shown that the combination of military and economic shocks creates double pressure on labour supply and demand: mass mobilization, external and internal migration, and the destruction of the industrial base lead to an acute shortage of personnel, a change in the gender and professional structure of employment, and an increase in labour costs, while a decline in demand, financial difficulties, and the destruction of logistics limit the possibilities for job creation. Based on Ukrainian data, the scale of personal losses and structural shifts in the labour market are characterized, in particular, the redistribution of vacancies between sectors and the increase in demand for blue-collar professions, defence specialists, and mental health specialists. A comparison with the experience of Israel and the lessons of the COVID-19 pandemic allowed us to show common features (labour shortage, reassessment of the importance of flexible forms of employment, digitalization of HR processes) and differences in the dynamics of unemployment and wages. The tools for adapting industrial enterprises to personnel shortages and uncertainty (internal mobility and retraining, digitalization of personnel management, mental health support, work with vulnerable groups) have been systematized and eight key areas for improving HR management in conditions of prolonged shocks have been formed.

Originality. The content of the category “military-economic shocks” in relation to the management of human resources of industrial enterprises has been clarified, a conceptual framework for analysing HR systems through the prism of supply shocks (mobilization, migration, destruction of infrastructure) and demand shocks (decline in production, quarantine restrictions, decline in investments) has been proposed. For the first time, based on the integration of macroeconomic indicators, labour market data and practices of individual countries, the complex impact of military and economic shocks on the human resources of industrial enterprises of Ukraine has been systematically described.

Practical value. The proposed approaches and recommendations can be used by heads of industrial enterprises, HR directors, personnel services specialists and state authorities when developing recovery and development strategies in the war and post-war periods. The formulated directions of action create a practical basis for strengthening the resilience of HR systems of industrial enterprises and reducing long-term losses of human capital.

Key words: labour market, personnel shortage, digitalization of personnel management, mobilization, external and internal migration, structural shifts in the labour market, redistribution of vacancies.

Дата надходження рукопису: 25.08.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 22.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025