

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2026. № 5. ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.100>

УДК 331.108.2:334.012.64

О. І. Тимченко,

старший викладач кафедри економіки і права,

Національний університет харчових технологій, м. Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0518-5764>

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

O. Tymchenko,

Senior Lecturer of the Department of Economics and Law,

National University of Food Technologies, Kyiv

STAFFING OF SMALL BUSINESSES IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW AND ECONOMIC CHALLENGES

У статті досліджується кадрове забезпечення малих підприємств в Україні в умовах воєнного стану та сучасних економічних викликів. У контексті сучасних трансформацій економіки Україна малий бізнес виступає стратегічним суб'єктом економічної активності, що забезпечує зайнятість населення, формування конкурентного середовища та сприяє інноваційному розвитку. Одним із ключових факторів ефективності

функціонування малих підприємств є якісне кадрове забезпечення, яке передбачає оптимальне поєднання людського капіталу, професійних компетенцій і мотиваційних механізмів. Системні проблеми у сфері управління персоналом вимагають впровадження комплексних напрямків удосконалення, здатних підвищити конкурентоспроможність підприємств.

У сучасних умовах розвитку економіки Україна малий бізнес відіграє важливу роль у створенні робочих місць, розвитку конкуренції та забезпеченні економічної стабільності. Проте ефективність діяльності малих підприємств значною мірою залежить від кадрового забезпечення. Нестача кваліфікованих працівників, висока плинність кадрів і вплив зовнішніх факторів створюють серйозні труднощі для їх функціонування. Розглядаються основні проблеми управління персоналом, зокрема дефіцит кваліфікованих кадрів, висока плинність працівників, обмежені фінансові ресурси та недостатній рівень мотивації. Проаналізовано напрямки удосконалення кадрового забезпечення, включаючи підвищення кваліфікації працівників, розвиток HR-менеджменту, впровадження цифрових технологій та державну підтримку. Обґрунтовано, що комплексний підхід до кадрової політики дозволяє підвищити продуктивність праці, утримати кваліфікованих працівників та забезпечити стабільний розвиток малих підприємств у сучасних економічних умовах.

The article examines the staffing of small businesses in Ukraine under martial law and modern economic challenges. In the context of modern transformations of the Ukrainian economy, small business acts as a strategic subject of economic activity, ensuring employment of the population, the formation of a competitive environment and promoting innovative development. One of the key factors of the effectiveness of the functioning of small enterprises is high-quality staffing, which involves the optimal combination of human capital, professional competencies and motivational mechanisms. Systemic problems in the field of personnel management require the implementation of comprehensive areas of improvement that can increase the competitiveness of enterprises.

In the current conditions of economic development in Ukraine, small businesses play an important role in creating jobs, developing competition, and ensuring economic stability. However, the effectiveness of small enterprises largely depends on human resources. The lack of qualified employees, high staff turnover and the influence of external factors create serious difficulties for their functioning. The main problems of human resources management are considered, in particular, the lack of qualified personnel, high staff turnover, limited financial resources and insufficient level of motivation. The directions of improving human resources are analyzed, including improving the skills of employees, developing HR management, implementing digital technologies, and providing state support. It is substantiated that a comprehensive approach to human resources policy allows increasing labor productivity, retaining qualified employees, and ensuring the stable development of small businesses in modern economic conditions.

Modern challenges, such as the economic crisis and war, significantly complicate the staffing of small businesses in Ukraine. They lead to a shortage of personnel, high turnover, limitations in motivation and training of personnel. To adapt, enterprises must implement flexible work models, digital tools, invest in training and take advantage of state support programs. These measures allow to ensure the stability of human resources and support the development of small businesses in an unstable economic and social situation.

Ключові слова: *малий бізнес, кадрове забезпечення, мотивація персоналу, підвищення кваліфікації, трудова міграція, HR-менеджмент.*

Keywords: *small business, human resources, staff motivation, advanced training, labor migration, HR management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Кадрове забезпечення малих підприємств є одним із ключових чинників їх ефективності та стабільного розвитку. Малі підприємства становлять значну частку економіки України та забезпечують робочими місцями більшість населення, проте стикаються з численними проблемами у сфері управління

персоналом. Основні проблеми включають: дефіцит кваліфікованих кадрів, викликаний обмеженою кількістю спеціалістів у регіонах та відтоком працівників у великі міста чи за кордон; високу плинність персоналу, що збільшує витрати на навчання та адаптацію нових працівників; обмежені фінансові ресурси, що не дозволяють пропонувати конкурентоспроможні зарплати та бонуси; недостатній рівень управління персоналом через брак спеціалізованих знань у власників; вплив сучасних економічних викликів (кризи, війна, інфляція), що ускладнює утримання працівників і планування кадрових ресурсів.

Проблема кадрового забезпечення має як наукове (розробка теоретичних моделей управління персоналом, інтеграція HR-методів та мотивації, аналіз сучасних викликів), так і практичне (оптимізація підбору, розвитку та утримання персоналу, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємств, впровадження сучасних HR-інструментів і державної підтримки) значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми кадрового забезпечення малого бізнесу привертають увагу як українських, так і зарубіжних дослідників. Вивчення цього питання охоплює управління персоналом, мотивацію, підвищення кваліфікації, HR-менеджмент та вплив цифрових технологій. Літературний огляд дозволяє окреслити основні наукові підходи, методи та рекомендації для практичного впровадження у малих підприємствах. У вітчизняних дослідженнях [1-3, 5, 8] останніх років значна увага приділяється впливу кризових явищ, зокрема воєнного стану, на забезпечення малого підприємництва трудовими ресурсами. У статті [1], автори наголошують, що поряд із фінансовою безпекою саме кадрова безпека є однією з ключових умов стійкості малого бізнесу. У роботах [2, 3], присвячених аналізу діяльності МСП в умовах війни, підкреслюється, що кадрові труднощі стали одним із головних стримувальних чинників розвитку бізнесу поряд із фінансовими та логістичними проблемами. У сучасній науковій літературі кадрове забезпечення малого бізнесу нерідко розглядається через призму його конкурентоспроможності. Зокрема, у праці [4] М. В. Хахаліна розвиток малого підприємництва пов'язується з його

здатністю оперативно реагувати на ринкові зміни, а отже — із потребою у кваліфікованих, мобільних та багатофункціональних працівниках. Окремо в наукових працях [1, 3] аналізується зв'язок між кадровим забезпеченням малого бізнесу та державною політикою підтримки підприємництва.

Узагальнюючи підходи, представлені в науковій літературі, можна зробити висновок, що кадрове забезпечення малого бізнесу сьогодні досліджується в кількох основних напрямках: як фактор конкурентоспроможності підприємства; як елемент економічної безпеки; як складова антикризового управління; як умова інноваційності та адаптивності; як об'єкт державної політики підтримки підприємництва. Більшість сучасних праць сходяться на тому, що в умовах війни та післявоєнного відновлення саме кадровий потенціал стає одним із найдефіцитніших і водночас найцінніших ресурсів малого бізнесу.

Таким чином, огляд наукових праць свідчить, що проблема кадрового забезпечення малого бізнесу є багатовимірною та потребує комплексного підходу. Дослідники розглядають її не лише в межах традиційного управління персоналом, а й у ширшому соціально-економічному контексті — через демографічні зміни, міграційні процеси, безпекові ризики, цифровізацію та трансформацію ринку праці. Це дає підстави стверджувати, що ефективне кадрове забезпечення малого бізнесу є однією з ключових передумов його стабільного функціонування, розвитку та внеску в економічне відновлення України.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є аналіз проблем та перспектив кадрового забезпечення малих підприємств в Україні та визначення ефективних підходів до їх вирішення в умовах сучасних економічних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кадрове забезпечення малого бізнесу в умовах воєнного стану стало однією з найгостріших проблем функціонування підприємництва в Україні. Повномасштабна війна суттєво трансформувала ринок праці, спричинивши масову міграцію населення, мобілізацію частини працездатних громадян, скорочення трудового потенціалу та зростання невизначеності в діяльності підприємств.

Для малого бізнесу, який і в мирний час мав обмежені фінансові та організаційні можливості для формування кадрового резерву, ці виклики стали особливо критичними. Для проведення комплексного аналізу трансформаційних процесів у секторі малого підприємництва України в період з 2014 по 2024 роки було здійснено динамічне зіставлення ключових кількісних індикаторів. З метою виявлення закономірностей розвитку та оцінки впливу екзогенних чинників на ринкову активність, нижче представлено порівняльний лінійний графік (рис. 1). Дана візуалізація дозволяє простежити взаємозв'язок між кількістю малих підприємств (інституційний аспект) та чисельністю зайнятого населення (соціально-економічний аспект). Використання подвійної вертикальної осі (Y) обумовлене різним масштабом одиниць вимірювання показників, що дає змогу наочно оцінити синхронність їхніх коливань та ідентифікувати періоди структурних деформацій у досліджуваному секторі.

Порівняльна динаміка кількості малих підприємств та чисельності зайнятих за 2014-2024 роки

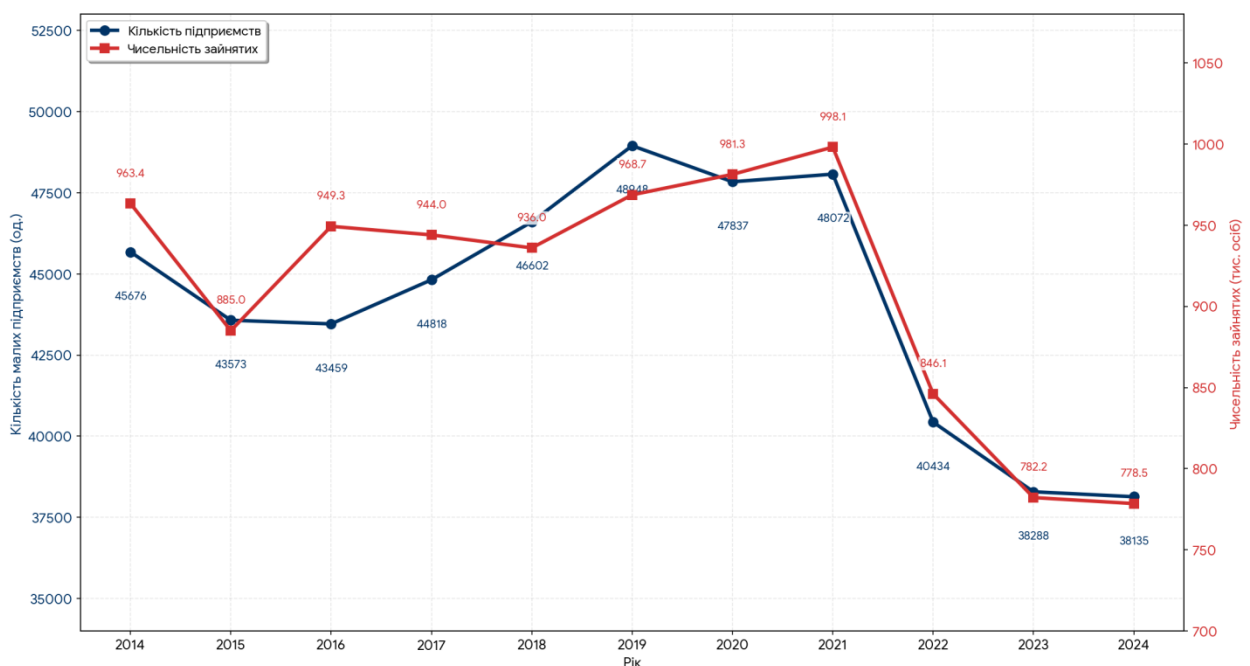


Рис. 1. Динаміка кількості малих підприємств та чисельності зайнятих за 2014-2024 роки

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [9].

Представлена порівняльна динаміка кількості малих підприємств та чисельності зайнятого населення дозволяє виділити декілька етапів

трансформації даного сектору економіки: етап адаптації та зростання (2014–2019 рр.), де спостерігалася висхідна траєкторія розвитку, попри турбулентність 2014–2015 років, сектор малого бізнесу продемонстрував високу адаптивність, що свідчило про сприятливу кон'юнктуру для розвитку та активізацію підприємницької ініціативи; етап концентрації капіталу та ресурсів (2020–2021 рр.): характерною ознакою цього періоду є розбіжність у динаміці показників: при стабілізації або незначному коливанні кількості підприємств, спостерігалася зростання чисельності зайнятих до пікового значення 998,1 тис. осіб у 2021 році, що може свідчити про процеси укрупнення малого бізнесу та підвищення його кадрової місткості напередодні повномасштабного вторгнення; етап глибокої рецесії внаслідок екзогенних шоків (2022–2024 рр.): з 2022 року простежується стрімка деградація сектору, кількість суб'єктів господарювання скоротилася на 22,1% порівняно з піковим 2019 роком, а чисельність зайнятих впала до історичного мінімуму в 778,5 тис. осіб. Дані показники є прямим відображенням критичного впливу воєнно-політичних ризиків, що призвели до фізичного знищення активів, порушення логістичних ланцюгів та дефіциту трудових ресурсів.

Наявна динаміка вказує на стан системної кризи в секторі малого підприємництва. Синхронне падіння кількості підприємств і зайнятості свідчить про вичерпання внутрішнього ресурсу стійкості, що зумовлює нагальну потребу в імплементації дієвих механізмів державного стимулювання для недопущення подальшої деіндустріалізації та зростання безробіття.

Однією з головних проблем є дефіцит працівників. Унаслідок мобілізації, евакуації населення, виїзду громадян за кордон та внутрішнього переміщення значна частина малого бізнесу втратила працівників або зіткнулася з труднощами пошуку нових кадрів. У сучасних дослідженнях малий і середній бізнес прямо характеризується як такий, що працює в

умовах відтоку працівників, руйнування інфраструктури та скорочення ринків збуту [3].

Ще однією суттєвою проблемою є невідповідність наявної робочої сили потребам бізнесу. Воєнний стан змінив структуру попиту на кадри: підприємствам дедалі частіше потрібні працівники, здатні виконувати кілька функцій одночасно, швидко адаптуватися до нових умов, працювати в цифровому середовищі та оперативно реагувати на зміну ринкової кон'юнктури. Водночас на ринку праці не завжди є достатня кількість фахівців із такими компетентностями. Це особливо відчутно для малого бізнесу, де працівник часто повинен поєднувати адміністративні, виробничі, комунікаційні та логістичні функції.

Серйозним бар'єром виступає обмеженість фінансових можливостей малого бізнесу. На відміну від великих компаній, малі підприємства не можуть запропонувати конкурентний рівень заробітної плати, широкий соціальний пакет або розвинені програми професійного навчання. У період війни ця проблема загострилася через падіння доходів, скорочення обсягів діяльності, перебої з логістикою та зростання загальних витрат бізнесу. Унаслідок цього малі підприємства часто програють конкуренцію за кваліфікованих працівників великим компаніям, міжнародним організаціям або закордонним роботодавцям.

Окремою проблемою є порушення стабільності трудових колективів. Через постійні безпекові ризики, переміщення бізнесу, зміну місця проживання працівників і психологічний тиск колективи малих підприємств стають менш стабільними. Для малого бізнесу, де ефективність роботи значною мірою залежить від злагодженої взаємодії невеликої команди, це має особливо негативні наслідки. Втрата навіть одного або двох ключових працівників може суттєво ускладнити операційну діяльність підприємства.

Важливою проблемою є також зниження рівня кадрової безпеки. У дослідженнях [1], присвячених малому підприємництву в умовах воєнного стану, наголошується, що поряд із фінансовою безпекою кадрова безпека

стає одним із ключових елементів стійкості бізнесу. До її складових належать можливість зберегти персонал, забезпечити безпечні умови праці, підтримати мотивацію працівників і мінімізувати втрати людського капіталу.

Суттєвим чинником ускладнення кадрового забезпечення є психологічне навантаження на працівників. Постійний стрес, небезпека для життя, нестабільність, втрата житла, розлука з родиною або перебування в умовах переміщення негативно впливають на продуктивність праці, мотивацію та здатність працівників до довгострокового професійного планування. Для малого бізнесу це означає потребу у більш гнучкому управлінні персоналом, врахуванні емоційного стану працівників та створенні підтримувального трудового середовища.

Ще однією проблемою є ускладнення доступу до професійного розвитку та навчання персоналу. У період воєнного стану малі підприємства переважно зосереджені на виживанні, а не на інвестуванні в розвиток людського капіталу. Однак сучасні умови, навпаки, вимагають від працівників нових навичок: цифрової грамотності, багатофункціональності, гнучкості, навичок дистанційної комунікації, кризового управління. Держава у своїй політиці підтримки МСП вже окремо визначає розвиток людського капіталу як один із пріоритетів, включно з дуальною освітою та програмами підтримки жінок, ветеранів і людей з інвалідністю [5].

У контексті воєнного стану особливо помітною стала проблема гендерних і соціальних змін у структурі зайнятості. Частина жінок активніше долучається до підприємницької діяльності та забезпечує значну частку нових реєстрацій ФОП, але водночас багато працівників мають поєднувати роботу з доглядом за дітьми, літніми родичами чи вирішенням побутових проблем, спричинених війною. У дослідженнях 2025 року серед ключових викликів малого бізнесу прямо називаються нестача кадрів, нестача капіталу, нестабільність та низька платоспроможність [6].

Основні проблеми кадрового забезпечення малого бізнесу в умовах воєнного стану доцільно систематизувати у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1. Основні проблеми кадрового забезпечення малого бізнесу в умовах воєнного стану

Проблема	Зміст проблеми	Наслідки для функціонування малого бізнесу
Дефіцит трудових ресурсів	Зменшення чисельності працівників унаслідок мобілізації, міграції, евакуації населення та внутрішнього переміщення	Ускладнення кадрового добору, зростання навантаження на наявний персонал, зниження безперервності господарської діяльності
Міграційні процеси та мобілізація	Вибуття частини економічно активного населення з ринку праці внаслідок виїзду за кордон або проходження військової служби	Втрата кваліфікованих працівників, послаблення кадрового потенціалу підприємства
Нестача кваліфікованих працівників	Невідповідність професійних компетентностей працівників сучасним вимогам ведення бізнесу в кризових умовах	Зниження продуктивності праці, ускладнення цифрової трансформації та адаптації підприємства
Обмежені фінансові можливості суб'єктів малого бізнесу	Недостатність коштів для забезпечення конкурентного рівня оплати праці, соціального стимулювання та професійного навчання персоналу	Зменшення привабливості робочих місць, відтік працівників, труднощі із залученням фахівців
Психоемоційне виснаження персоналу	Високий рівень стресу, тривожності, соціальної нестабільності та невизначеності в умовах війни	Зниження мотивації до праці, зростання ризику професійного вигорання, погіршення результативності праці
Нестабільність трудових колективів	Часті кадрові зміни, релокація підприємств, переривання трудових відносин під впливом воєнних чинників	Ослаблення внутрішньоорганізаційної взаємодії, зниження ефективності управління персоналом
Обмежені можливості професійного розвитку	Скорочення інвестицій у підвищення кваліфікації, перепідготовку та розвиток кадрового потенціалу	Гальмування формування сучасних компетентностей, ускладнення професійної адаптації працівників
Підвищення вимог до персоналу	Зростання потреби у багатофункціональних, мобільних, стресостійких і цифрово компетентних працівниках	Ускладнення кадрового забезпечення, підвищення вимог до якості трудового потенціалу

Джерело: узагальнено автором на основі [1–7].

Проблеми, наведені в таблиці 1, свідчать про те, що кадрове забезпечення малого бізнесу в умовах воєнного стану набуває системного характеру та виходить за межі традиційного управління персоналом. Їх виникнення зумовлене сукупним впливом демографічних, соціально-економічних, безпекових та організаційних чинників, що істотно

ускладнюють процес формування, збереження та розвитку кадрового потенціалу суб'єктів малого підприємництва.

Попри ці труднощі, малий бізнес зберігає відносно високу адаптивність. Дослідники підкреслюють, що саме гнучкість, швидка перебудова внутрішніх процесів, цифровізація та переорієнтація діяльності дозволяють малим підприємствам функціонувати навіть у кризових умовах. У 2025 році в наукових публікаціях [4, 7] наголошується, що МСП залишаються основним джерелом робочих місць в Україні та забезпечують роботою близько трьох чвертей працездатного населення, хоча вирішальну роль у створенні стійкої зайнятості частіше відіграють середні підприємства.

Напрями удосконалення кадрового забезпечення малого бізнесу в умовах воєнного стану доцільно розглядати як комплекс організаційних, економічних, освітніх і державних заходів, спрямованих на збереження трудового потенціалу, адаптацію персоналу до кризових умов та підвищення стійкості підприємницької діяльності. В умовах війни кадрове забезпечення малого бізнесу виходить за межі традиційного підбору працівників і охоплює питання кадрової безпеки, гнучкості зайнятості, професійної адаптації, мотивації та розвитку людського капіталу.

Для малого бізнесу важливим напрямом є використання дистанційної роботи, гнучкого графіка, часткової зайнятості та поєднання кількох функцій в межах однієї посади. Це дає змогу зберегти працівників, адаптувати трудові процеси до безпекових обмежень і забезпечити безперервність діяльності підприємства в умовах воєнного стану. У сучасних дослідженнях [1] кадрова безпека визначається як один із ключових чинників стійкості малого бізнесу в період війни. Її зміцнення передбачає офіційне оформлення трудових відносин, створення безпечних умов праці, формування кадрового резерву, збереження ключових працівників і мінімізацію втрат людського капіталу. У зв'язку зі зміною структури попиту на ринку праці зростає необхідність у працівниках, які володіють цифровими навичками, вміють працювати в умовах невизначеності та здатні виконувати кілька професійних функцій. Тому малий бізнес має орієнтуватися на короткострокове навчання, внутрішню підготовку кадрів, перепідготовку працівників і підвищення

їхньої кваліфікації. Політика підтримки МСП також акцентує увагу на розвитку людського капіталу як окремому напрямі відновлення бізнесу.

Для малого бізнесу в умовах війни особливого значення набуває універсалізація праці. Працівники повинні бути здатними поєднувати адміністративні, комунікаційні, виробничі та організаційні функції. Такий підхід підвищує адаптивність підприємства до кадрових втрат і знижує залежність від вузькоспеціалізованих фахівців. Оскільки малі підприємства часто не можуть конкурувати із великим бізнесом за рівнем оплати праці, важливим стає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. До таких належать гнучкість умов праці, підтримка працівників у складних життєвих обставинах, участь у прийнятті рішень, визнання результатів праці, можливості професійного розвитку та формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Цифровізація кадрових процесів дає можливість оптимізувати добір персоналу, комунікацію, координацію роботи, навчання працівників і контроль виконання завдань. Для малого бізнесу це особливо актуально в умовах релокації, дистанційної зайнятості та територіальної розосередженості персоналу. Серед перспективних напрямів удосконалення кадрового забезпечення варто виокремити активніше залучення жінок, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів і людей з інвалідністю. У наукових працях [1, 6] наголошується, що повернення жінок до економічної активності потребує відновлення соціальної інфраструктури, створення безпечних умов праці та кращих можливостей поєднання сімейних і професійних ролей.

Ефективне удосконалення кадрового забезпечення неможливе без державної підтримки. Серед пріоритетних інструментів варто виокремити програми грантового фінансування, підтримку створення нових робочих місць, розвиток освітніх програм, сприяння релокації бізнесу, лібералізацію умов ведення підприємницької діяльності та формування інфраструктурного базису для відновлення МСП. У дослідженнях воєнного часу також зазначається, що майже 50 % підприємств фактично зупинили діяльність, 20 % релокувалися в межах України, а 4,4 % — за кордон, що додатково підкреслює потребу в системній підтримці бізнесу та його кадрового потенціалу [7].

Основні напрями удосконалення кадрового забезпечення малого бізнесу в умовах воєнного стану доцільно систематизувати у формі таблиці.

Таблиця 2. Напрями удосконалення кадрового забезпечення малого бізнесу в умовах воєнного стану

Напрямок удосконалення	Характеристика	Очікуваний результат
Запровадження гнучких форм зайнятості	Використання дистанційної роботи, гнучкого графіка, часткової зайнятості та суміщення функцій	Збереження персоналу, підвищення адаптивності підприємства, забезпечення безперервності діяльності
Посилення кадрової безпеки	Формування кадрового резерву, збереження ключових працівників, забезпечення безпечних умов праці та офіційного оформлення трудових відносин	Зменшення кадрових втрат, підвищення стійкості підприємства до кризових умов
Розвиток професійного навчання і перепідготовки	Організація підвищення кваліфікації, короткострокового навчання, освоєння цифрових компетентностей і багатофункціональних навичок	Підвищення якості кадрового потенціалу, покращення професійної адаптації працівників
Формування багатофункціонального персоналу	Підготовка працівників до виконання кількох функцій у межах одного підприємства	Зниження залежності від вузькоспеціалізованих кадрів, підвищення гнучкості організації праці
Удосконалення системи мотивації	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, підтримка сприятливого психологічного клімату, визнання результатів праці	Підвищення мотивації персоналу, зменшення плинності кадрів, покращення трудової дисципліни
Цифровізація кадрових процесів	Використання цифрових інструментів для добору персоналу, комунікації, навчання та контролю виконання завдань	Підвищення ефективності управління персоналом, спрощення координації роботи
Залучення соціально вразливих груп населення	Розширення зайнятості жінок, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю	Розширення кадрової бази малого бізнесу, посилення соціальної функції підприємництва
Розширення державної підтримки кадрового розвитку	Реалізація програм сприяння зайнятості, грантової підтримки, перепідготовки кадрів, розвитку дуальної освіти	Створення умов для стабілізації зайнятості та розвитку людського капіталу
Створення умов для повернення працівників на ринок праці	Відновлення соціальної інфраструктури, створення безпечних умов праці, підтримка сімей працівників	Відновлення трудового потенціалу, зростання рівня економічної активності населення
Інтеграція кадрової політики в антикризове управління	Планування кадрових ризиків, підготовка механізмів заміщення працівників, прогнозування потреб у персоналі	Підвищення стійкості малого бізнесу, забезпечення оперативного реагування на кризові виклики

Джерело: узагальнено автором на основі [1–7].

Одним із стратегічних напрямів є стимулювання повернення працівників на ринок праці після переміщення або перерви у трудовій діяльності. Для цього необхідні безпекові гарантії, розвиток соціальної інфраструктури, відновлення шкіл і дитячих садків, створення укриттів і підтримка сімей працівників. Такий підхід прямо пов'язаний із відновленням трудового потенціалу країни.

Кадрове забезпечення малого бізнесу має стати складовою загальної антикризової стратегії підприємства. Це передбачає прогнозування кадрових ризиків, планування потреб у персоналі, підготовку працівників до змін, формування механізмів заміщення кадрів і забезпечення стабільності роботи підприємства в умовах високої невизначеності. Наукові публікації [8] про ризики функціонування МСП під час війни також підкреслюють, що тиск економічних, соціальних і політичних викликів безпосередньо впливає на спроможність бізнесу утримувати персонал і підтримувати безперервність діяльності.

Наведені в таблиці 2 напрями удосконалення кадрового забезпечення малого бізнесу свідчать про необхідність комплексного підходу до управління персоналом в умовах воєнного стану. Їх реалізація сприятиме не лише збереженню наявного кадрового потенціалу, а й створенню передумов для підвищення адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Удосконалення кадрового забезпечення малого бізнесу в умовах воєнного стану є ключовим чинником його виживання та подальшого розвитку. Нинішня ситуація вимагає від підприємств максимальної адаптивності, гнучкості та інноваційності в роботі з персоналом. Удосконалення кадрового забезпечення малого бізнесу в умовах воєнного стану є важливим чинником забезпечення його стійкого функціонування та розвитку. З огляду на динамічність і турбулентність соціально-економічного середовища, кадрова політика малих підприємств має набувати адаптивного

та інноваційного характеру. Це передбачає спрямованість управлінських рішень на збереження, раціональне використання й розвиток кадрового потенціалу в умовах обмежених ресурсів та підвищених ризиків господарської діяльності.

У процесі вдосконалення кадрового забезпечення доцільно акцентувати увагу на таких аспектах, як формування гнучкої системи зайнятості, використання дистанційних і проектних форм організації праці, активне впровадження цифрових технологій в управління персоналом. Значного значення набуває розвиток цифрових компетентностей працівників, що сприяє забезпеченню безперервності бізнес-процесів у кризових умовах. Особливої уваги потребує підвищення рівня кадрової безпеки підприємств, удосконалення системи мотивації та соціальної підтримки персоналу. В умовах воєнного стану доцільним є формування партнерських взаємовідносин між бізнесом, державними структурами та освітніми закладами з метою підготовки, перепідготовки і залучення кваліфікованих кадрів, у тому числі серед ветеранів війни та внутрішньо переміщених осіб.

Отже, удосконалення кадрового забезпечення малого бізнесу в умовах воєнного стану повинно базуватися на принципах адаптивності, гнучкості, інноваційності та соціальної відповідальності. Реалізація зазначених підходів сприятиме зміцненню кадрового потенціалу, підвищенню конкурентоспроможності малих підприємств і формуванню передумов для їхнього післявоєнного відновлення та сталого розвитку.

Література

1. Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*. 2023. №2. С. 45-54. URL: <https://surl.li/abektz> (дата звернення: 17.04.2026).

2. Наскальна А. Аналіз функціонування малого та середнього підприємництва в умовах війни. *Моделювання та прогнозування економічних*

процесів. 2024. №1. С. 122-124. URL: <https://surl.li/wiogms> (дата звернення: 17.04.2026).

3. Бутко М., Захарченко А. Розвиток малого і середнього бізнесу в сучасних умовах. *Науковий вісник Полісся*. 2025. №1 (30). С. 9-19. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-9-19](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-9-19)

4. Хахалін М. В. Значення розвитку малого підприємництва як основи їх конкурентоспроможності. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2024. №4. С.76-88. URL: <https://journal-met.kh.ua/jme04246.html> (дата звернення: 19.04.2026).

5. Тульчинська С. О., Шило А. П. Державна підтримка розвитку малого та середнього бізнесу територій в умовах війни. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. №35 С. 79-83. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.35.2025.352384>.

6. Полторацька О. Розвиток малого бізнесу в Україні: сучасні виклики та перспективи. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. №4 (80). С. 118-125. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/1137> (дата звернення: 19.04.2026).

7. Александров Б. Роль малого та середнього бізнесу у створенні робочих місць в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. №79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-89>.

8. Павлов К.В. Загрози та потенційні ризики для функціонування малого та середнього бізнесу в Україні за умов війни. *Збірник наукових праць "Вчені записки"*. 2025. № 38. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.38.25.01.31.215.221.

9. Державна служба статистики України. Показники діяльності суб'єктів господарювання за розмірами підприємств (великі, середні, малі) у 2014–2024 роках. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 22.04.2026).

References

1. Mykhalits'ka, N.Ya. and Yatsyk, M.R. (2023), “Development of small entrepreneurship in ukraine during the period of martial law: instruments of financial and personnel security”, *Naukovyj visnyk L'vivs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav (seriia ekonomichna)*, vol. 2, pp. 45–54. Available at: <https://surl.li/abektz> (Accessed 17 April 2026).

2. Naskal'na, A. (2024), “Analysis of the functioning of small and medium-sized businesses in wartime”, *Modeliuvannia ta prohnozuvannia ekonomichnykh protsesiv*, vol. 1, pp. 122-124. Available at: <https://surl.li/wiogms> (Accessed 17 April 2026).

3. Butko, M. and Zakharchenko, A. (2025), “Specifics of small and medium-sized business development in modern conditions”, *Naukovyj visnyk Polissia*, vol. 1, pp. 9-19, doi: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-9-19](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-9-19).

4. Khakhalin, M.V. (2024), “Significant development of small enterprise as the basis of its competitiveness.”, *Zhurnal z menedzhmentu, ekonomiky ta tekhnolohij*, vol. 4, pp. 76-88. Available at: <https://journal-met.kh.ua/jme04246.html> (Accessed 19 April 2026).

5. Tul'chyns'ka, S.O. and Shylo, A.P. (2025), “State support for the development of small and medium-sized businesses in war-torn territories”, *Ekonomichnyj visnyk NTUU “Kyivs'kyj politekhnichnyj instytut”*, vol. 35, pp. 79-83, doi: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.35.2025.352384>.

6. Poltorats'ka, O. (2025), “Small business development in Ukraine: current challenges and prospects”, *Vcheni zapysky Universytetu “KROK”*, vol. 4, pp. 118-125. Available at: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapysky-universytetu-krok/article/view/1137> (Accessed 19 April 2026).

7. Aleksandrov, B. (2025), “The role of small and medium businesses in jobs creation in Ukraine”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 79, doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-89>.

8. Pavlov, K.V. (2025), “Threats and potential risks for the functioning of small and medium-sized businesses in Ukraine during the war”, *Zbirnyk naukovykh prats' “Vcheni zapysky”*, vol. 38, pp. 394-406, doi: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.38.25.01.31.215.221.

9. State Statistics Service of Ukraine (2025), “Performance indicators of enterprises by size in 2014–2024”, Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 22 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 05.05.26

Прорецензовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26