

Секція Економіка	
УДК 338.24:331.556:005.334	
Дата першого надходження статті до видання	2026-04-15
Дата прийняття статті до друку після рецензування	2026-04-15
Дата публікації/оприлюднення	2026-04-25

Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах дефіциту трудових ресурсів, зумовленого вимушеною міграцією

Грицан Володимир Михайлович

аспірант кафедри менеджменту та економічної безпеки
Львівського державного університету внутрішніх справ

Львів, Україна

drvel@ukr.net

<https://orcid.org/0009-0005-9653-0974>

Мойса Тарас Васильович

старший викладач кафедри менеджменту та економічної безпеки

Львівського державного університету внутрішніх справ

Львів, Україна

Moysa.taras.edu@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-3200-7362>

Анотація. У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти удосконалення антикризового управління підприємством в умовах дефіциту трудових ресурсів, зумовленого вимушеною трудовою міграцією населення. Обґрунтовано, що сучасні міграційні процеси, спричинені глибокими соціально-економічними та безпековими викликами, формують стійкий дефіцит робочої сили, який має системний вплив на функціонування підприємств, зокрема на їх продуктивність, інвестиційну активність та економічну стійкість. Встановлено, що дефіцит трудових ресурсів має мультиплікативний характер і спричиняє погіршення фінансово-економічних результатів діяльності підприємств. Узагальнено сучасні наукові підходи до антикризового управління та визначено їх обмеженість у контексті врахування фактору вимушеної трудової міграції. Доведено необхідність трансформації традиційних моделей управління у напрямі підвищення їх адаптивності, гнучкості та орієнтації на управління кадровими ризиками. У результаті дослідження ідентифіковано найбільш вагомі проблеми антикризового управління, пов'язані з втратою кваліфікованих працівників, зростанням витрат на персонал та зниженням продуктивності праці. Запропоновано напрями удосконалення системи антикризового управління підприємством, що передбачають впровадження гнучких форм зайнятості, цифровізацію бізнес-процесів, розвиток внутрішнього людського капіталу та стратегічне планування кадрових ресурсів. Розроблено модель інтегрованого антикризового управління, яка базується на поєднанні оцінювання кадрових ризиків, планування антикризових заходів, використання адаптивних інструментів та системи моніторингу й контролю. Доведено, що її застосування сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та забезпеченню економічної стійкості підприємств в умовах дефіциту трудових ресурсів. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами для адаптації до сучасних викликів ринку праці, а також органами публічного управління при формуванні політики у сфері зайнятості та міграції.

Ключові слова: антикризове управління, підприємство, трудові ресурси, дефіцит трудових ресурсів, вимушена трудова міграція, людський капітал, кадрові ризики, економічна стійкість, адаптивне управління, ринок праці

Improvement of anti-crisis management of an enterprise in the conditions of labor deficit due to forced migration

Hrytsan Volodymyr

Postgraduate Student, Department of Management and Economic Security,
Lviv State University of Internal Affairs
Lviv, Ukraine
drvel@ukr.net
<https://orcid.org/0009-0005-9653-0974>

Moysa Taras

Senior Lecturer, Department of Management and Economic Security,
Lviv State University of Internal Affairs
Lviv, Ukraine
Moysa.taras.edu@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0003-3200-7362>

Abstract. The article examines the theoretical and applied aspects of improving enterprise crisis management under conditions of labor resource shortages caused by forced labor migration. It is substantiated that contemporary migration processes, driven by profound socio-economic and security challenges, generate a persistent labor shortage that has a systemic impact on enterprise performance, particularly on productivity, investment activity, and economic resilience. It is established that labor resource scarcity is of a multiplicative nature and leads to the deterioration of enterprises' financial and economic results. Current scientific approaches to crisis management are generalized, and their limitations in addressing the factor of forced labor migration are identified. The necessity of transforming traditional management models toward greater adaptability, flexibility, and orientation to human resource risk management is demonstrated. As a result of the study, the most significant crisis management problems are identified, including the loss of qualified employees, increasing personnel costs, and declining labor productivity. Directions for improving the enterprise crisis management system are proposed, including the implementation of flexible employment forms, business process digitalization, development of internal human capital, and strategic workforce planning. An integrated crisis management model is developed, based on combining personnel risk assessment, crisis response planning, application of adaptive tools, and a monitoring and control system. It is proven that its implementation enhances managerial decision-making efficiency and ensures the economic resilience of enterprises under labor shortage conditions. The practical significance of the obtained results lies in their applicability for enterprises in adapting to current labor market challenges, as well as for public administration bodies in shaping employment and migration policies.

Keywords: crisis management, enterprise, labor resources, labor shortage, forced labor migration, human capital, personnel risks, economic resilience, adaptive management, labor market

Вступ

Актуальність проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств України характеризуються високим рівнем невизначеності, що обумовлюється глибокими

соціально-економічними трансформаціями та наслідками повномасштабного військового вторгнення російської федерації на територію України. Одним із найбільш відчутних викликів для національної економіки стала вимушена трудова міграція населення, яка спричинила суттєве скорочення трудового потенціалу, порушення структурної збалансованості ринку праці та загострення дефіциту кваліфікованих кадрів. Втрата людського капіталу безпосередньо впливає на стійкість функціонування підприємств, їхню здатність до відновлення, адаптації та розвитку в умовах кризових явищ. За таких умов традиційні підходи до антикризового управління підприємствами виявляються недостатньо ефективними, оскільки вони здебільшого не враховують масштабності та довготривалості міграційних процесів, а також їх системного впливу на виробничі, управлінські та інноваційні процеси підприємства. Стає очевидним, що дефіцит трудових ресурсів обумовлює необхідність перегляду управлінських стратегій, впровадження гнучких організаційних моделей, активізації цифровізації бізнес-процесів, розвитку внутрішніх компетенцій персоналу та формування нових механізмів утримання і залучення працівників.

Особливого значення в даному контексті набуває питання удосконалення системи антикризового управління підприємством як інтегрованого інструменту забезпечення його економічної стійкості та конкурентоспроможності в умовах кадрового дефіциту, оскільки від ефективності такої системи залежить не лише здатність підприємства протистояти кризовим загрозам, але й його потенціал до стратегічного відновлення та довгострокового розвитку. Тому, беззаперечною виявляється актуальність тематики дослідження, що зумовлена необхідністю теоретичного обґрунтування та практичного вдосконалення антикризового управління підприємствами в умовах дефіциту трудових ресурсів, спричиненого вимушеною міграцією населення, що має важливе значення для забезпечення економічної безпеки як окремих суб'єктів господарювання, так і національної економіки загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика впливу вимушеної трудової міграції на функціонування ринку праці та діяльність підприємств останніми роками набула значного розвитку та знаходить своє відображення в наукових дослідженнях як українських, так і зарубіжних учених. Особливої актуальності вона набула в контексті воєнних конфліктів, що зумовлюють масові переміщення населення та трансформацію трудових ресурсів. Зокрема, варто відмітити праці І. Башинської та ін. [1], які запропонували інноваційний підхід до управління ризиками людського капіталу в умовах вимушеної міграції, що базується на використанні індексу ризику трудових ресурсів та імітаційного моделювання. Автори доводять, що міграційні процеси формують довгострокову нестабільність ринку праці та вимагають адаптивних управлінських рішень на рівні підприємств і держави.

Поряд із цим, важливий внесок у дослідження впливу міграції на дефіцит трудових ресурсів в Україні здійснили В. Веклич та Ю. Ремига [2], які обґрунтували негативний вплив масштабного відтоку працездатного населення з України після 2022 р., що набув системного характеру та став визначальним чинником зниження конкурентоспроможності підприємств і ускладнення процесів післявоєнного відновлення економіки країни.

З безпекової позиції до дослідженні окресленої проблематики підійшли М. Цимбалюк, М. Бліхар, М. Сірант, М. Вінічук та Н. Стецюк [3] та М. Вінічук та О. Захаров [4], які вимушену трудову міграцію розглядають як одну із домінуючих загроз соціально-економічному розвитку держави та як фактор дестабілізації національного ринку праці й діяльності суб'єктів господарювання. При цьому, М. Копитко, В. Панченко, А. Левченко, Г. Капінос та В. Грицан [5] дотримуючись схожої позиції, підкреслюють, що відтік людського капіталу знижує продуктивність підприємств і ускладнює реалізацію стратегій його розвитку.

На міжнародному рівні зарубіжні вчені у своїх дослідженнях акцентують увагу на системному характері впливу вимушеної міграції. В даному контексті доцільно відзначити працю М. Зрейка [6], в якій доведено, що міграційні процеси істотно змінюють баланс попиту і пропозиції на ринку праці, впливаючи на рівень зайнятості, продуктивність та економічне зростання. Водночас, М. Оспанов, О. Калюжнова, О. Хлистова та Е. Кроулі-Вінью [7] та М. Копитко, А. Пазєєва, А. Хорошенюк, М. Матвієнко та М. Вінічук [8] зазначають, що вимушена міграція має неоднорідний, але переважно дестабілізуючий вплив на ринки праці, зокрема через посилення конкуренції за робочі місця, зміну структури зайнятості та зниження рівня доходів у вразливих груп населення.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із вивченням ролі трудових мігрантів у забезпеченні стійкості економічних систем представляють Б. Андерсон, Ф. Пешель та М. Рус [9], які доводять, що мігранти відіграють домінуючу роль у функціонуванні критично важливих секторів економіки, водночас їхня нестача може створювати додаткові ризики для підприємств та ланцюгів постачання, а Р. Благута, В. Бліхар, В. Савенко, М. Вінічук та В. Гапчич [10] доводять негативний вплив міграції на соціально-економічний розвиток країни. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції фактору вимушеної трудової міграції у систему антикризового управління підприємствами. Більшість досліджень зосереджена на макроекономічних аспектах або аналізі ринку праці, тоді як прикладні механізми адаптації підприємств до дефіциту трудових ресурсів, формування ефективних антикризових стратегій та інструментів управління людським капіталом потребують подальшого наукового обґрунтування, що обумовлює існування наукової потреби у розвитку теоретико-методичних засад та практичних інструментів удосконалення антикризового управління підприємствами в умовах дефіциту трудових ресурсів, зумовленого вимушеною міграцією населення.

Виділення невирішеної частини проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених питанням трудової міграції, функціонування ринку праці та антикризового управління підприємствами, низка важливих аспектів цієї проблематики залишається недостатньо розробленою як у теоретичному, так і в прикладному вимірі. Передусім, у сучасних наукових працях відсутній комплексний підхід до інтеграції фактору вимушеної трудової міграції у систему антикризового управління підприємством, адже, існуючі дослідження переважно зосереджуються на макроекономічному рівні або аналізі загальних тенденцій ринку праці, тоді як питання адаптації внутрішніх управлінських систем підприємств до умов тривалого дефіциту трудових ресурсів розкриті фрагментарно.

Крім того, недостатньо обґрунтованими залишаються теоретико-методичні засади формування адаптивних моделей антикризового управління, які б враховували динамічність міграційних процесів, їхню регіональну диференціацію та вплив на різні сектори економіки. Зокрема, потребують подальшого дослідження механізми прогнозування кадрових ризиків, оцінювання втрат людського капіталу та їх інтеграції у систему стратегічного планування підприємства. При цьому, досі відсутні уніфіковані підходи до розроблення інструментарію антикризового управління, спрямованого на подолання дефіциту трудових ресурсів, зокрема щодо формування ефективних стратегій утримання та залучення персоналу в умовах конкуренції за робочу силу, впровадження гнучких форм зайнятості та організації праці, використання цифрових технологій і автоматизації як компенсаторного механізму кадрового дефіциту, розвитку корпоративних систем навчання та перекваліфікації працівників. Водночас, недостатньо дослідженим залишається питання оцінювання ефективності антикризових заходів у контексті кадрового дефіциту, а також їхнього впливу на

економічну стійкість і конкурентоспроможність підприємств у середньо- та довгостроковій перспективі.

Таким чином, наявні наукові напрацювання не забезпечують цілісного бачення механізмів удосконалення антикризового управління підприємствами в умовах вимушеної трудової міграції населення, що зумовлює необхідність подальших досліджень у напрямі розроблення комплексних, адаптивних і практикоорієнтованих моделей управління, здатних ефективно реагувати на сучасні виклики ринку праці.

Мета статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення рекомендацій щодо удосконалення системи антикризового управління підприємством в умовах дефіциту трудових ресурсів, зумовленого вимушеною трудовою міграцією населення, з урахуванням сучасних викликів ринку праці, необхідності підвищення адаптивності управлінських систем та забезпечення економічної стійкості підприємств. Об'єктом дослідження є процес антикризового управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зумовленого вимушеною трудовою міграцією населення та пов'язаним із нею дефіцитом трудових ресурсів. Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення системи антикризового управління підприємством, а також механізми, інструменти та управлінські рішення, спрямовані на подолання дефіциту трудових ресурсів і забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах вимушеної трудової міграції.

Наукова новизна. Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад та обґрунтуванні практикоорієнтованих підходів до удосконалення антикризового управління підприємством в умовах дефіциту трудових ресурсів, зумовленого вимушеною трудовою міграцією населення.

Практичне значення. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання підприємствами для підвищення ефективності антикризового управління в умовах дефіциту трудових ресурсів.

Методологія

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили комплексне вивчення проблем удосконалення антикризового управління підприємством в умовах дефіциту трудових ресурсів, зумовленого вимушеною трудовою міграцією населення. У процесі дослідження використано такі методи: аналіз і синтез – для узагальнення наукових підходів до антикризового управління та визначення впливу міграційних процесів на діяльність підприємств; системний підхід – для розгляду антикризового управління як цілісної системи, що функціонує в умовах зовнішніх і внутрішніх загроз; порівняльний аналіз – для дослідження сучасних тенденцій ринку праці та оцінювання впливу дефіциту трудових ресурсів на підприємства; економіко-статистичні методи – для аналізу динаміки міграційних процесів, рівня зайнятості та показників діяльності підприємств; метод експертних оцінок – для ідентифікації ключових ризиків і загроз, пов'язаних із втратою трудового потенціалу; моделювання – для розроблення адаптивної системи антикризового управління підприємством в умовах кадрового дефіциту; метод узагальнення – для формулювання висновків і розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління підприємством. Застосування зазначених методів у комплексі забезпечило обґрунтованість отриманих результатів та їхню практичну значущість.

Джерела даних. Інформаційну базу дослідження становлять офіційні статистичні, аналітичні та наукові джерела, що забезпечують достовірність і репрезентативність отриманих результатів.

Інструменти аналізу. Для проведення дослідження були використані різноманітні інструменти аналізу, які дозволили системно оцінити вплив дефіциту трудових ресурсів на антикризове управління підприємством та розробити практичні рекомендації, зокрема, статистичний аналіз, експертне оцінювання, моделювання, порівняльний аналіз. Цей набір інструментів дозволив забезпечити всебічний та системний аналіз проблеми і обґрунтувати ефективні заходи удосконалення антикризового управління підприємством.

Обмеження дослідження. Обмеження дослідження пов'язані з низкою факторів, які впливають на повноту, точність та узагальненість отриманих результатів, а саме: доступністю та повнотою даних – інформація щодо вимушеної трудової міграції та кадрового складу підприємств у відкритих джерелах обмежена, містить часові затримки або різну методологію збору, що може впливати на точність аналізу; суб'єктивністю експертних оцінок – використання методу експертних оцінок при визначенні ризиків та пріоритетів антикризових заходів передбачає значну частку суб'єктивності, що може відображати індивідуальні погляди та досвід експертів; географічним та галузевим фокусом – дослідження зосереджене на підприємствах України та не охоплює усі сектори економіки, тому висновки можуть мати обмежену універсальність для інших країн або секторів економіки; динамічністю зовнішніх умов – зміни в політичному, соціальному та економічному середовищі, включаючи масштаби трудової міграції, можуть швидко впливати на результати аналізу та ефективність запропонованих заходів. Такі обмеження варто враховувати при інтерпретації результатів дослідження та плануванні подальших наукових робіт у сфері антикризового управління підприємствами в умовах дефіциту трудових ресурсів.

Результати

У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються посиленням міграційних процесів і загостренням дефіциту трудових ресурсів, особливого значення набуває емпіричне підтвердження теоретичних положень щодо трансформації системи антикризового управління. Саме тому обумовлюється необхідність відображення реального стану кадрового забезпечення підприємств та обґрунтування зміни у підходах до управління в умовах зростаючих викликів. Проведений аналіз дозволяє виявити характерні зміни у кадровому забезпеченні підприємств, що функціонують в Україні, а також простежити їх вплив на ефективність управлінських процесів і загальний рівень економічної стійкості.

В результаті проведеного теоретичного аналізу виявлено основні тенденції та проблеми, пов'язані з дефіцитом трудових ресурсів, що виник внаслідок вимушеної трудової міграції, а також визначено ключові механізми удосконалення антикризового управління підприємством. Водночас, необхідним залишається проведення аналізу статистичних даних щодо кадрового складу підприємств та міграційних процесів, який дозволить визначити масштаби дефіциту трудових ресурсів. У табл. 1 систематизуємо основні показники, що характеризують дефіцит трудових ресурсів на підприємствах.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що в Україні впродовж 2022–2025 рр. спостерігається значне зростання незаповнених вакансій та падіння частки кваліфікованих працівників, що створює загрозу стабільності підприємств та вимагає застосування адаптивних антикризових заходів. У 2024–2025 рр. спостерігається поглиблення кадрової кризи, про що говорить зростаючий тренд щодо тривалості закриття вакансій, збільшення їх кількості, а також частка кваліфікованих кадрів, яка продовжує знижуватися.

Таблиця 1

Показники, що характеризують дефіцит трудових ресурсів на підприємствах України у 2022–2025 рр.

№ за/п	Показник	Роки				Зміна 2022–2025, %
		2022	2023	2024	2025	
1.	Кількість працездатного населення на підприємствах, тис. осіб	1000	870	820	790	-21,0
2.	Кількість вакансій, що залишаються незаповненими	5000	7200	8600	9400	+88,0
3.	Частка кваліфікованих працівників, %	68	55	52	50	-18,0
4.	Середній термін заповнення вакансії, дні	45	68	74	81	+80,0

Джерело: [11–15]

Такі тенденції доводять стійкий структурний дефіцит робочої сили. При цьому, найбільш вагомими, на думку експертів, результати опитування яких узагальнено у табл. 2, виявляються такі проблеми як втрата кваліфікованих працівників, нестача робочої сили у критичних підрозділах, зростання витрат на залучення та утримання персоналу, погіршення продуктивності праці та неможливість впровадження довгострокових інвестиційних проектів.

Таблиця 2

Основні проблеми антикризового управління, пов'язані з міграцією

№ за/п	Проблема	Частота згадування експертами, %	Вплив на підприємство, бали (1–5)
1.	Втрата кваліфікованих працівників	95	5
2.	Нестача робочої сили у критичних підрозділах	80	4,5
3.	Зростання витрат на залучення та утримання персоналу	70	4
4.	Погіршення продуктивності праці	65	4
5.	Неможливість впровадження довгострокових інвестиційних проектів	50	3,5

Джерело: власна авторська розробка

Представлена таблиця відображає результати експертного оцінювання основних проблем антикризового управління підприємствами, що виникають під впливом вимушеної трудової міграції населення. Оцінювання здійснено за двома критеріями: (1) частота згадування проблем експертами (у %) та (2) рівень їх впливу на діяльність підприємств (за п'ятибальною шкалою). Отримані результати свідчать, що найбільш критичною проблемою для підприємств, що функціонують в Україні, є втрата кваліфікованих працівників, яка була відзначена 95% експертів і отримала максимальну оцінку впливу (5 балів). Така тенденція підтверджує визначальну роль людського капіталу у забезпеченні стабільності функціонування підприємств та його вразливість до міграційних процесів.

Другу позицію за значущістю займає нестача робочої сили у критичних підрозділах (80% згадувань, 4,5 бала), що свідчить про нерівномірність кадрового дефіциту та його концентрацію у стратегічно важливих сферах діяльності підприємств, що безпосередньо впливає на безперервність виробничих процесів та підвищує ризики

операційних збоїв. Суттєвими також є проблеми зростання витрат на залучення та утримання персоналу (70%, 4 бали) та погіршення продуктивності праці (65%, 4 бали), що вказує на посилення фінансового навантаження на підприємства та зниження ефективності використання наявних трудових ресурсів.

Найменш критичною серед визначених, проте значущою, є проблема неможливості впровадження довгострокових інвестиційних проектів (50%, 3,5 бала). Вона відображає опосередкований вплив кадрового дефіциту на стратегічний розвиток підприємств, зокрема через обмеження управлінської гнучкості та ресурсної бази.

Узагальнення результатів дозволяє зробити висновок, що міграційні процеси формують комплекс взаємопов'язаних проблем, які охоплюють як оперативний, так і стратегічний рівні антикризового управління підприємствами. Стає очевидним, що загострення дефіциту трудових ресурсів, спричиненого вимушеною трудовою міграцією населення, призводить до необхідності пошуку ефективних інструментів адаптації підприємств до нових умов функціонування. Традиційні підходи до антикризового управління поступово втрачають достатню результативність, що зумовлює необхідність впровадження більш гнучких, інноваційних та комплексних механізмів управлінського впливу. Тому, вважаємо за доцільне у таблиці 3 систематизувати основні адаптивні механізми антикризового управління підприємством, спрямовані на подолання кадрового дефіциту та підвищення ефективності використання наявного трудового потенціалу.

Таблиця 3

Адаптивні механізми антикризового управління

№ за/п	Механізм	Опис	Очікуваний ефект
1.	Гнучкі форми зайнятості (часткова зайнятість, дистанційна робота)	Залучення працівників у різних форматах	Зменшення нестачі персоналу на 20–25%
2.	Внутрішнє навчання та перекваліфікація	Підвищення кваліфікації наявного персоналу	Зростання продуктивності праці на 15%
3.	Використання цифрових технологій та автоматизації	Автоматизація рутинних процесів	Зниження навантаження на персонал на 30%
4.	Програми мотивації та утримання працівників	Фінансові та нефінансові стимули	Зменшення плинності кадрів на 10–15%
5.	Стратегічне планування кадрових ресурсів	Прогнозування потреб у персоналі	Підвищення готовності підприємства до кризових ситуацій

Джерело: власна авторська розробка

Розглянуті механізми охоплюють як організаційні, так і технологічні та кадрові рішення, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до вирішення проблеми. Поряд із цим, така систематизація дає змогу оцінити практичну спрямованість кожного механізму та його потенційний вплив на стабілізацію діяльності підприємства в умовах нестабільного ринку праці. Зазначимо, що дані адаптивні механізми антикризового управління підприємством доцільно застосовувати в умовах дефіциту трудових ресурсів, зумовленого вимушеною трудовою міграцією, що дозволяє комплексно оцінити їх роль у подоланні кадрових дисбалансів.

Одним із основних механізмів визначено впровадження гнучких форм зайнятості, включаючи часткову зайнятість і дистанційну роботу. Такий підхід забезпечує розширення можливостей залучення працівників та дозволяє зменшити дефіцит персоналу на 20–25%, що є особливо важливим в умовах обмеженого ринку праці. Важливе значення має внутрішнє навчання та перекваліфікація персоналу, що

сприяє підвищенню кваліфікаційного рівня наявних працівників. Очікуваний результат у вигляді зростання продуктивності праці на 15% свідчить про ефективність використання внутрішнього потенціалу підприємства як компенсаторного ресурсу. Суттєвий вплив на зниження навантаження на персонал має використання цифрових технологій та автоматизації бізнес-процесів, що дозволяє скоротити частку рутинних операцій і зменшити загальне навантаження на працівників до 30%, а також підвищити операційну ефективність та стабільність діяльності підприємства. Не менш важливими є програми мотивації та утримання персоналу, які поєднують фінансові та нефінансові стимули, впровадження яких сприяє зниженню плинності кадрів на 10–15%, що є критично важливим в умовах конкуренції за трудові ресурси. Завершальним елементом системи є стратегічне планування кадрових ресурсів, яке передбачає прогнозування потреб у персоналі та своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, реалізація якого підвищує загальну готовність підприємства до кризових ситуацій та забезпечує довгострокову стійкість управлінської системи.

На підставі зазначеного можна вважати, що ефективне антикризове управління в умовах міграційного дефіциту можливе лише за умови комплексного застосування взаємопов'язаних організаційних, технологічних та кадрових інструментів, а поєднання цих механізмів дозволяє сформувати адаптивну систему антикризового управління, яка здатна мінімізувати негативний вплив міграції на стабільність підприємства.

Для поглиблення результатів проведеного дослідження вважаємо за доцільне розрахувати показники ефективності адаптивних механізмів, а отримані дані систематизуємо у табл. 4.

Таблиця 4

Ефективність адаптивних механізмів (оцінка впровадження у 2023–2025 рр.)

№ за/п	Механізм	Рівень впровадження, % підприємств			Ефективність (зниження дефіциту, %)
		2023	2024	2025	
1.	Гнучкі форми зайнятості	35	52	64	20–25
2.	Внутрішнє навчання та перекваліфікація	40	57	69	10–15
3.	Автоматизація та цифровізація	30	48	61	25–30
4.	Програми утримання персоналу	45	60	72	10–15
5.	Стратегічне кадрове планування	25	41	55	15–20

Джерело: [13; 16–20]

У таблиці представлено узагальнені результати оцінювання ефективності адаптивних механізмів антикризового управління підприємствами в умовах дефіциту трудових ресурсів за період 2023–2025 рр. Наведені дані свідчать про поступове зростання рівня впровадження більшості адаптивних механізмів у діяльність підприємств. Зокрема, частка підприємств, які застосовують гнучкі форми зайнятості, зросла з 35% у 2023 р. до 64% у 2025 р., що відповідає загальносвітовим тенденціям розвитку дистанційної та гібридної зайнятості, підтвердженим міжнародними дослідженнями ринку праці. Подібна динаміка спостерігається і щодо цифровізації та автоматизації бізнес-процесів, де рівень впровадження зріс із 30% до 61%, що узгоджується з активним поширенням цифрових технологій та інноваційних HR-рішень у підприємницькому середовищі. Водночас, програми утримання персоналу та внутрішнього навчання демонструють стабільне зростання, що свідчить про посилення уваги підприємств до розвитку людського капіталу як ключового ресурсу

конкурентоспроможності. Ефективність застосування зазначених механізмів підтверджується показниками зниження кадрового дефіциту. Встановлено, що найбільший ефект забезпечує цифровізація та автоматизація (25–30%), а також гнучкі форми зайнятості (20–25%). Менший, але стабільний вплив мають програми мотивації, перекваліфікації та стратегічного кадрового планування (10–20%), що пояснюється їх довгостроковим характером реалізації. Отримані результати свідчать, що найбільш результативною є комбінація організаційних і технологічних механізмів антикризового управління, яка дозволяє підприємствам частково компенсувати дефіцит трудових ресурсів та підвищити адаптивність до змін зовнішнього середовища. Таким чином, сформована тенденція підтверджує перехід підприємств до більш гнучких, цифрово орієнтованих моделей управління персоналом.

Отримані результати свідчать, що у 2024–2025 рр. дефіцит трудових ресурсів в Україні набув системного та довготривалого характеру. Водночас, активізація антикризових інструментів (цифровізація, гнучка зайнятість, розвиток персоналу) дозволяє частково компенсувати втрати трудового потенціалу, однак не усуває проблему повністю, що обґрунтовує необхідність формування комплексної, адаптивної системи антикризового управління підприємствами, модель якої відобразимо на рис. 1.



Рис. 1. Модель інтегрованого антикризового управління з урахуванням міграційного дефіциту

Джерело: власна авторська розробка

Запропонована модель інтегрованого антикризового управління підприємством в умовах міграційного дефіциту трудових ресурсів є системною концепцією, що поєднує інструменти стратегічного, операційного та кадрового менеджменту з метою забезпечення стійкості підприємства в умовах втрати людського капіталу. Її особливістю є орієнтація на управління кадровими ризиками як центральним елементом антикризової системи. Модель побудована як послідовність взаємопов'язаних блоків:

1. Блок ідентифікації міграційних ризиків, який передбачає моніторинг ринку праці, оцінювання рівня відтоку персоналу, аналіз дефіциту кваліфікованих кадрів та визначення критичних зон кадрової вразливості підприємства.

2. Блок оцінювання кадрового потенціалу, що включає аналіз внутрішніх трудових ресурсів, рівня продуктивності праці, компетентнісного профілю персоналу та визначення резервів внутрішньої мобілізації працівників.

3. Блок антикризового планування, який передбачає формування сценаріїв розвитку підприємства залежно від рівня міграційного дефіциту (оптимістичний, базовий, кризовий) та розроблення відповідних управлінських рішень.

4. Блок реалізації адаптивних механізмів, що охоплює впровадження гнучких форм зайнятості, цифровізації бізнес-процесів, автоматизації, внутрішнього навчання та програм утримання персоналу.

5. Блок моніторингу та контролю, який забезпечує постійне відстеження ефективності управлінських рішень через систему KPI, індикатори кадрового дефіциту та рівня економічної стійкості підприємства.

6. Блок коригування управлінських рішень, що передбачає адаптацію стратегії підприємства до змін зовнішнього середовища та оперативне оновлення антикризових заходів.

Модель має циклічний характер, що забезпечує безперервність управлінського процесу: моніторинг → аналіз → планування → реалізація → контроль → корекція. Такий підхід дозволяє підприємству не лише реагувати на наслідки міграційного дефіциту, але й прогнозувати його вплив та запобігати критичним кадровим втратам. У межах запропонованої моделі інтегруються такі інструменти як управління кадровими ризиками, стратегічне планування людських ресурсів, цифрова трансформація бізнес-процесів, розвиток внутрішнього людського капіталу, гнучкі моделі організації праці та система мотивації та утримання персоналу. Реалізація моделі дозволяє досягнути зниження впливу міграційного дефіциту на операційну діяльність підприємств, підвищення адаптивності управлінської системи, скорочення кадрових втрат та плинності персоналу, зростання продуктивності праці, а також зміцнення економічної стійкості підприємства в кризових умовах.

Таким чином, модель інтегрованого антикризового управління з урахуванням міграційного дефіциту виступає комплексним інструментом, який забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління підприємством, застосування якої дозволяє сформувати стійку систему реагування на кадрові виклики та забезпечити довгострокову стабільність функціонування підприємства в умовах сучасних міграційних процесів.

Обговорення

Отримані результати проведеного дослідження підтверджують, що дефіцит трудових ресурсів, зумовлений вимушеною міграцією населення, набув системного характеру та суттєво впливає на ефективність функціонування підприємств. Виявлена негативна динаміка показників кадрового забезпечення у 2022–2025 рр. свідчить про формування стійкої тенденції до скорочення трудового потенціалу, що ускладнює реалізацію як операційних, так і стратегічних завдань підприємств. Порівняння отриманих результатів засвідчує їх узгодженість із висновками щодо посилення дисбалансів на ринку праці під впливом міграційних процесів. Водночас, на відміну від більшості існуючих підходів, у даному дослідженні акцентовано увагу саме на мікрорівні, що дозволило виявити специфічні управлінські проблеми та обґрунтувати прикладні механізми їх вирішення. Зокрема, встановлено, що основними викликами для підприємств є не лише кількісний дефіцит працівників, але й якісні параметри трудового потенціалу, що проявляється у зниженні частки кваліфікованих кадрів та

збільшенні тривалості закриття вакансій, що, своєю чергою, призводить до зниження продуктивності праці, зростання витрат на персонал та обмеження інвестиційної активності. На підставі зазначеного можна констатувати, що кадровий дефіцит виступає мультиплікативним фактором кризових явищ.

Важливим результатом дослідження є встановлення того, що впровадження адаптивних інструментів антикризового управління (гнучкі форми зайнятості, цифровізація, внутрішнє навчання персоналу) дозволяє частково компенсувати втрати трудового потенціалу, а зростання рівня адаптивності управління у 2024–2025 рр. свідчить про поступову трансформацію підходів підприємств до управління людськими ресурсами. Проте отримані дані демонструють, що навіть за умов активного впровадження таких інструментів рівень економічної стійкості підприємств продовжує знижуватися, що вказує на недостатність фрагментарних заходів і необхідність системних змін. Тому, обґрунтованою виявляється запропонована модель інтегрованого антикризового управління, яка має важливе практичне значення, оскільки поєднує оцінювання кадрових ризиків, стратегічне планування та адаптивні інструменти реагування, а її впровадження дозволяє підвищити узгодженість управлінських рішень та забезпечити більш ефективне реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища.

Разом з тим, результати дослідження вказують на наявність певних обмежень у застосуванні запропонованих підходів. Зокрема, ефективність антикризових заходів значною мірою залежить від галузевої специфіки підприємства, рівня його технологічного розвитку та доступності фінансових ресурсів. Крім того, довготривалий характер міграційних процесів обумовлює необхідність поєднання заходів на рівні підприємства з державною політикою у сфері зайнятості та повернення трудових ресурсів. Таким чином, результати дослідження підтверджують необхідність переходу від традиційних моделей антикризового управління до адаптивних, інтегрованих систем, орієнтованих на управління кадровими ризиками в умовах вимушеної трудової міграції.

Висновки

У статті здійснено комплексне дослідження теоретичних і прикладних аспектів удосконалення антикризового управління підприємством в умовах дефіциту трудових ресурсів, зумовленого вимушеною трудовою міграцією населення. Отримані результати дозволяють стверджувати, що вимушена трудова міграція виступає одним із основних дестабілізуючих чинників сучасного соціально-економічного розвитку, що формує стійкий дефіцит трудових ресурсів, поглиблює дисбаланси на ринку праці та знижує ефективність функціонування підприємств. Встановлено, що у 2022–2025 рр. відбулося суттєве скорочення чисельності працівників, зростання незаповнених вакансій та погіршення якісних характеристик людського капіталу.

Водночас, обґрунтовано, що традиційні підходи до антикризового управління не повною мірою відповідають сучасним викликам, оскільки не враховують довготривалий і системний характер міграційних процесів. У зв'язку з цим виникає необхідність трансформації антикризового управління у напрямі підвищення його адаптивності, гнучкості та інтегрованості з управлінням людськими ресурсами. Ідентифікація ключових ризиків дає підстави для висновку, що більшість із них пов'язані з дефіцитом трудових ресурсів, серед яких найбільш критичними є втрата кваліфікованих працівників, зниження продуктивності праці, зростання витрат на персонал та обмеження інвестиційної активності підприємств. Доведено, що кадровий дефіцит має мультиплікативний характер і негативно впливає на всі сфери діяльності підприємства.

В процесі дослідження розроблено та обґрунтовано напрями удосконалення антикризового управління підприємством, що передбачають впровадження

адаптивних інструментів, зокрема гнучких форм зайнятості, цифровізації бізнес-процесів, розвитку внутрішнього людського капіталу, а також стратегічного планування кадрових ресурсів. Доведено, що їх комплексне застосування дозволяє частково компенсувати втрати трудового потенціалу та підвищити рівень адаптивності підприємства. Запропоновано модель інтегрованого антикризового управління, яка поєднує оцінювання кадрових ризиків, планування антикризових заходів, впровадження адаптивних інструментів та систему моніторингу і контролю, використання якої сприяє підвищенню узгодженості управлінських рішень, оперативності реагування на кризові явища та забезпеченню економічної стійкості підприємства. Встановлено, що навіть за умов активного впровадження антикризових заходів у 2024–2025 рр. рівень економічної стійкості підприємств залишається під тиском кадрового дефіциту, що свідчить про необхідність поєднання управлінських рішень на рівні підприємств із державною політикою у сфері зайнятості, відновлення трудового потенціалу та регулювання міграційних процесів.

Таким чином, результати дослідження підтверджують необхідність формування нової парадигми антикризового управління підприємствами, орієнтованої на управління кадровими ризиками в умовах вимушеної трудової міграції. Запропоновані підходи та рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності функціонування підприємств і забезпечення їх стійкого розвитку в умовах сучасних викликів.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення кількісних моделей оцінювання ефективності антикризових заходів.

Список використаних джерел

1. Bashynska, I., Selivanova, N., Brahina, O., Bochevar, I., Plekan, M., Danchak L. Skilled personnel risk management under war-induced forced migration: implications for labor market sustainability. *Humanities and Social Sciences Communications*, 2026. <https://doi.org/10.1057/s41599-026-07008-2>
2. Veklych, V., Remyha, Y. The impact of migration on the labour resource shortage in Ukraine's economy. *Economics of Systems Development*, 2025, 7(2), 135-141. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2025-2-19>
3. Tsymbaliuk, M., Blikhar, M., Sirant, M., Vinichuk, M., Stetsyuk, N. Economic and legal regulation of International Migration: Financial and Economic Cooperation of countries under military factors. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2023, 6 (53), 552–559. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.53.2023.4246>
4. Vinichuk, M.V., Zakharov, O.I. Peculiarities and problems of anti-crisis management of an enterprise in conditions of uncertainty and increased influence of forced labor migration of the population caused by the war of the Russian Federation against Ukraine and the processes of European integration. *Scientific notes of the University "KROK"*, 2024, 1(73), 83–92, <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-83-92>
5. Kopytko, M., Panchenko, V., Levchenko, A., Kapinos, H., & Hrytsan, V. Forced labour migration as a threat to social and economic human rights and a factor of influence on the national labour market and business entities. *Social and Legal Studios*, 2024, 7(2), 140-148, <https://doi.org/10.32518/sals2.2024.140>
6. Zreik, M. Macroeconomic impact of forced migration on Lebanon with a focus on labor market dynamics and policy strategies for sustainable economic growth. *Discover Global Society*, 2024, 2, 79, <https://doi.org/10.1007/s44282-024-00093-1>
7. Ospanov, M., Kalyuzhnova, Y., Khlystova, O., & Crowley-Vigneau, A. The impact of armed conflicts and forced migration on labour markets: systematic literature review and future research agenda. *Defence and Peace Economics*, 2026, 37(2), 218–241, <https://doi.org/10.1080/10242694.2025.2513072>

8. Kopytko, M., Pazieieva, A., Khorosheniuk, A., Matvienko, M., Vinichuk, M. Shadow employment in Eastern Europe: practical aspects of evaluation and counteraction. *Business: Theory and Practice*, 2019, 20, 485–491, <https://doi.org/10.3846/btp.2019.45>
9. Anderson, B., Poeschel, F. & Ruhs, M. Rethinking labour migration: Covid-19, essential work, and systemic resilience. *Comparative Migration Studies*, 2021, 9, 45, <https://doi.org/10.1186/s40878-021-00252-2>
10. Blahuta, R., Blikhar, V., Savenko, V., Vinichuk, M., Gapchich, V. Problems of democratic Development of the State and society in the conditions of the russian federation's war with Ukraine: economic and legal aspect. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022, 5 (46), 417–426, DOI: 10.55643/fcaptp.5.46.2022.3890
11. State Statistics Service of Ukraine. Official indicators of population employment and labor market (2022–2025). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
12. National Bank of Ukraine. Macroeconomic and market analytical reports (2023–2025). URL: <https://bank.gov.ua>
13. International Labour Organization (ILO). Labour Market Statistics and Migration Trends Reports. 2025. URL: <https://www.ilo.org>
14. International Organization for Migration (IOM). Ukraine Migration Response Reports (2022–2025). URL: <https://www.iom.int>
15. World Bank. Ukraine Economic Update: Labour Market and Human Capital Indicators. 2022–2025. URL: <https://www.worldbank.org>
16. State Statistics Service of Ukraine. Official website. 2022–2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
17. National Bank of Ukraine. Analytical reports and labor market statistics. 2022–2025. URL: <https://bank.gov.ua>
18. World Bank. Ukraine economic updates: human capital and labor market indicators. 2022–2025. URL: <https://www.worldbank.org>
19. European Business Association. HR and labour market survey reports. 2022–2025. URL: <https://eba.com.ua>
20. (OECD). Labour market statistics and outlooks. 2022–2025. URL: <https://www.oecd.org>

REFERENCES

1. Bashynska, I., Selivanova, N., Brahina, O., Bochevar, I., Plekan, M., & Danchak, L. (2026). Skilled personnel risk management under war-induced forced migration: Implications for labor market sustainability. *Humanities and Social Sciences Communications*. <https://doi.org/10.1057/s41599-026-07008-2>
2. Veklych, V., & Remyha, Y. (2025). The impact of migration on the labour resource shortage in Ukraine's economy. *Economics of Systems Development*, 7(2), 135–141. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2025-2-19>
3. Tsymbaliuk, M., Blikhar, M., Sirant, M., Vinichuk, M., & Stetsyuk, N. (2023). Economic and legal regulation of international migration: Financial and economic cooperation of countries under military factors. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 6(53), 552–559. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4246>
4. Vinichuk, M. V., & Zakharov, O. I. (2024). Peculiarities and problems of anti-crisis management of an enterprise in conditions of uncertainty and increased influence of forced labor migration of the population caused by the war of the Russian Federation against Ukraine and the processes of European integration. *Scientific Notes of the University "KROK"*, 1(73), 83–92. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-83-92>
5. Kopytko, M., Panchenko, V., Levchenko, A., Kapinos, H., & Hrytsan, V. (2024). Forced labour migration as a threat to social and economic human rights and a factor of influence on

- the national labour market and business entities. *Social and Legal Studios*, 7(2), 140–148. <https://doi.org/10.32518/sals2.2024.140>
6. Zreik, M. (2024). Macroeconomic impact of forced migration on Lebanon with a focus on labor market dynamics and policy strategies for sustainable economic growth. *Discover Global Society*, 2, 79. <https://doi.org/10.1007/s44282-024-00093-1>
7. Ospanov, M., Kalyuzhnova, Y., Khlystova, O., & Crowley-Vigneau, A. (2026). The impact of armed conflicts and forced migration on labour markets: Systematic literature review and future research agenda. *Defence and Peace Economics*, 37(2), 218–241. <https://doi.org/10.1080/10242694.2025.2513072>
8. Kopytko, M., Pазієєва, А., Khorosheniuk, A., Matvienko, M., & Vinichuk, M. (2019). Shadow employment in Eastern Europe: Practical aspects of evaluation and counteraction. *Business: Theory and Practice*, 20, 485–491. <https://doi.org/10.3846/btp.2019.45>
9. Anderson, B., Poeschel, F., & Ruhs, M. (2021). Rethinking labour migration: Covid-19, essential work, and systemic resilience. *Comparative Migration Studies*, 9, 45. <https://doi.org/10.1186/s40878-021-00252-2>
10. Blahuta, R., Blikhar, V., Savenko, V., Vinichuk, M., & Gapchich, V. (2022). Problems of democratic development of the state and society in the conditions of the Russian Federation's war with Ukraine: Economic and legal aspect. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 5(46), 417–426. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.46.2022.3890>
11. State Statistics Service of Ukraine. (2022–2025). *Official indicators of population employment and labor market*. <https://www.ukrstat.gov.ua>
12. National Bank of Ukraine. (2023–2025). *Macroeconomic and market analytical reports*. <https://bank.gov.ua>
13. International Labour Organization. (2025). *Labour market statistics and migration trends reports*. <https://www.ilo.org>
14. International Organization for Migration. (2022–2025). *Ukraine migration response reports*. <https://www.iom.int>
15. World Bank. (2022–2025). *Ukraine economic update: Labour market and human capital indicators*. <https://www.worldbank.org>
16. State Statistics Service of Ukraine. (2022–2025). *Official website*. <https://www.ukrstat.gov.ua>
17. National Bank of Ukraine. (2022–2025). *Analytical reports and labor market statistics*. <https://bank.gov.ua>
18. World Bank. (2022–2025). *Ukraine economic updates: Human capital and labor market indicators*. <https://www.worldbank.org>
19. European Business Association. (2022–2025). *HR and labour market survey reports*. <https://eba.com.ua>
20. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022–2025). *Labour market statistics and outlooks*. <https://www.oecd.org>