

ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ДОВОЄННОГО СТАНУ СФЕРИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА ПЕРСОНАЛОМ НА МАКРО-, МЕЗО-, МІКРОРІВНЯХ

**ІРТИШЦЕВА Інна¹, КРАМАРЕНКО Ірина²,
ВОЙТ Сергій³, ДУБИНСЬКА Ірина⁴, ІРТИШЦЕВ Олександр⁵**

¹ Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
<https://orcid.org/0000-0002-7025-9857>

² Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
<https://orcid.org/0000-0002-0417-0918>

³ Державне підприємство «Виробниче об'єднання Південний машинобудівний завод ім. О. М. Макарова»
<https://orcid.org/0000-0001-9566-3090>

⁴ Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
<https://orcid.org/0000-0003-0709-0187>

⁵ Міжнародний університет бізнесу та права
<https://orcid.org/0000-0002-3910-9607>

Процеси мобілізації вносять корективи в системи управління персоналом суб'єктів господарювання та дефіцит кадрових ресурсів. Однак для формування комплексної системи управління людськими ресурсами необхідно здійснити аналіз довоєнного стану сфер управління, це дозволить глибше вивчити причини та недоліки. Дослідження управління людськими ресурсами перед початком військових дій дозволяє оцінити вихідні умови, сильні та слабкі сторони системи, а також визначити потенційні виклики та точки зростання. Саме тому, економічна діагностика довоєнного стану сфер управління людськими ресурсами та персоналом на макро-, мезо-, мікрорівнях є актуальним дослідженням в сучасних умовах.

Метою дослідження є економічна діагностика довоєнного стану сфер управління людськими ресурсами та персоналом на макро-, мезо-, мікрорівнях.

Аналіз довоєнного стану сфер управління людськими ресурсами та персоналом в Україні показав, що зростання рівня безробіття відбулось ще до початку війни. Це свідчить про проблеми в сфері соціального захисту, що потребує вдосконалення політики зайнятості, надання підтримки для робочого населення та розвиток ефективних цифрових програм працевлаштування. Проведений аналіз довоєнного стану управління людськими ресурсами та персоналом в Україні визначив значний потенціал для подальшого розвитку та модернізації цих сфер.

В процесі дослідження, визначено про необхідність проведення реформи системи державного управління (зменшити бюрократію, підвищити рівень прозорості, боротися з корупцією), інвестувати в освіту та охорону здоров'я (покращити доступ до освіти та охорони здоров'я, підвищити кваліфікацію робочої сили, створити надійного соціального захисту), розвивати IT-сектор (створити сприятливі умови для розвитку IT-сектору, підготувати кваліфіковані кадри, залучити інвестиції), боротися із тіньовою економікою (створити сприятливі умови для ведення бізнесу, знизити податкове навантаження на бізнес, посилити контроль за дотриманням податкового законодавства).

Ключові слова: економічна діагностика, управління людськими ресурсами, управління персоналом, довоєнний стан.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-39>

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Повномасштабне вторгнення в Україну країною-агресором негативно вплинуло на сферу управління людськими ресурсами та персоналом. Процеси мобілізації вносять корективи в системи управління персоналом суб'єктів господарювання та дефіцит кадрових ресурсів. Однак для формування комплексної системи управління людськими ресурсами необхідно здійснити аналіз довоєнного стану сфер управління, це дозволить глибше вивчити причини та недоліки. Саме тому, аналіз економічної діагностики довоєнного стану сфер управління людськими ресурсами та персоналом на макро-, мезо-, мікрорівнях є актуальним дослідженням в сучасних умовах.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Управління персоналом в умовах війни є відносно новим питанням для вітчизняної науки, незважаючи на вагомий доробок щодо загальних напрацювань стосовно планування, організації, мотивації, контролю персоналу. Подра О. П., Петришин Н. Я., Киричук І. В. досліджували технологію управління людськими ресурсами на основі високої залученості, що складається із послідовної реалізації етапів [1]. Лаптев В. І. обґрунтував етапи, принципи, методи, підходи щодо оцінки тенденцій розвитку людських ресурсів і стану системи управління ними в контексті визначення переваг і проблем в управлінні людськими ресурсами на макро-, мезо-, мікрорівнях і розробки напрямів забезпечення дієвого механізму управління ними на основі проблемно-орієнтованого підходу [2]. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. розглядали функціональну модель управління персоналом [4]. Савенко О.А., Бабенко М.А. обґрунтували механізм управління персоналом в умовах війни [5]. Однак ці дослідження не надають глибокого розуміння економічної

діагностики та управління людськими ресурсами на різних рівнях, саме тому визначають актуальність теми дослідження.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Управління людськими ресурсами є основною ефективною діяльністю будь-якого суб'єкта господарювання. Саме тому, існує необхідність у додаткових дослідженнях аналізу довоєнного стану сфер управління людськими ресурсами та персоналом в Україні. **Постановка завдання.** В умовах війни побудова ефективною системи управління людськими ресурсами залишається першочерговим завданням, що повинно враховувати комплекс проблем довоєнного характеру. **Метою дослідження** є економічна діагностика довоєнного стану сфер управління людськими ресурсами та персоналом на макро-, мезо-, мікрорівнях.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Дослідження управління людськими ресурсами перед початком військових дій дозволяє оцінити вихідні умови, сильні та слабкі сторони системи, а також визначити потенційні виклики та точки зростання. Довоєнний стан управління людськими ресурсами характеризувався певними сильними сторонами (динамічний розвиток окремих секторів, цифровізація HR-процесів), але також містив значні проблеми (дефіцит кадрів, трудова міграція, нерівномірний розвиток регіонів). Ці фактори стали важливими передумовами для розуміння змін у сфері зайнятості та кадрової політики в умовах війни.

Україна є багатонаціональною державою з різними етнічними та соціальними групами, які характеризуються певними особливостями. У процесі провадження практичної діяльності, тобто у сфері «праці» важливим є забезпечення порозуміння між такими групами. Взаємодія між різними групами населення є важливим елементом успішного управління людськими ресурсами.

Державна статистика найчастіше групує населення за віком, статтю та місцем проживання (табл. 1).

Статистичні дані свідчать, що загальна чисельність населення України постійно зменшується. Зменшилася чисельність живонароджених з 364 тис. в 2018 році до 272 тис. в 2022 році, а чисельність померлих зросла від 574,1 тис. в 2018 році до 714,3 тис. в 2022 році. Природний приріст зменшується з -210,1 тис. в 2018 році до -442,3 тис. в 2022 році. Природний рух населення є від'ємним, тобто кількість смертей перевищує кількість народжень. Видно, що міграційний приріст є позитивним, що частково, але не достатньо компенсує від'ємний природний рух.

Таблиця 1

Характеристики населення України у вимірах людських ресурсів

Рік	2018	2019	2020	2021	2022
Чисельність населення (на 01.01)					
Найвне населення, млн	42,4	42,2	41,9	41,6	41,2
міське	29,4	29,3	29,1	29,0	28,7
сільське	13,0	12,9	12,8	12,6	12,5
Постійне населення, млн	42,2	42,0	41,7	41,4	41,0
чоловіки	19,5	19,5	19,3	19,2	19,0
жінки	22,7	22,5	22,4	22,2	22,0
Природний рух населення					
Кількість живонароджених, тис.	364,0	335,9	308,8	293,4	272,0
Кількість померлих, тис.	574,1	587,7	581,1	616,8	714,3
Кількість померлих дітей у віці до 1 року, осіб	2786	2397	2189	1988	1971
Природний приріст, скорочення (-) населення, тис.	-210,1	-251,8	-272,3	-323,4	-442,3
Міграційний рух населення, тис.					
Кількість прибулих	442,3	629,3	576,0	435,3	476,9
Кількість вибулих	430,3	610,7	554,5	426,0	455,6
Міграційний приріст, скорочення (-)	12,0	18,6	21,5	9,3	21,3

Джерело: [3].

Таким чином, до війни в Україні відстежувалася динаміка зменшення чисельності населення через від'ємний природний рух, що частково компенсувалося позитивним міграційним рухом.

З війною в Україні демографічна ситуація ще більше загострилася, отже забезпечення міграційного приросту залишається актуальним. Загострення демографічної ситуації в Україні, викликане війною, має значний вплив на системи управління людськими ресурсами та персоналом. Воєнні дії призводять до численних соціально-економічних наслідків, включаючи втрату робочої сили, міграцію населення, зміну демографічного складу працездатного населення, а також до зростання психологічного та емоційного навантаження на співробітників.

На даний час, в Україні спостерігається значна втрата робочої сили, оскільки частина населення мобілізується, інша частина – емігрує у пошуках безпеки. Це створює дефіцит кваліфікованих працівників в багатьох галузях, змушуючи організації переглядати свої стратегії набору та утримання персоналу. Компанії можуть звернутися до більш гнучких форм зайнятості, таких як віддалена робота, фріланс, або залучення міжнародних співробітників.

Як зазначають О. О. Пшик-Ковальська та О. І. Ковальський “В умовах воєнного стану бізнес в Україні опинився в критичній ситуації через зниження обсягів виробництва, проблеми логістики та ланцюжків постачання, обмеженість фінансів. Всі ці бізнес-процеси на підприємствах реалізує персонал, управління яким набуло особливої актуальності. Через призму стратегічного, антикризового управління вбачається нагальна потреба в зміні функціональної моделі управління персоналом на підприємствах, яка повинна ґрунтуватись на власному досвіді роботи зі своїми працівниками, обмеженості фінансових ресурсів та форс-мажорних умовах функціонування. Із урахуванням цього запропоновано використання функціонального підходу до управління персоналу через планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання.” [4].

Зміна демографічного складу працездатного населення вимагає від HR-менеджерів адаптації управлінських практик та підходів до мотивації. Зростає потреба в програмах підтримки співробітників, які постраждали від війни, та їхніх сімей, а також у розробці стратегій забезпечення психологічної стабільності та емоційного благополуччя в колективі.

Підвищення рівня стресу та емоційного навантаження серед працівників, обумовлене військовими діями, вимагає від HR впровадження додаткових програм психологічної підтримки, тренінгів зі стресостійкості та механізмів емоційного розвантаження. Важливим стає розвиток корпоративної культури, заснованої на взаємодопомозі, солідарності та підтримці співробітників.

Організаціям необхідно адаптувати свої стратегії управління персоналом до нових реалій, зосередившись на розробці та впровадженні гнучких моделей роботи, програм професійного розвитку, перекваліфікації та навчання співробітників. Також важливим стає впровадження ініціатив, спрямованих на залучення та інтеграцію мігрантів та внутрішньо переміщених осіб на ринок праці.

Таким чином, загострення демографічної ситуації в Україні через війну ставить перед системами управління людськими ресурсами та персоналом нові виклики, змушуючи до переосмислення існуючих підходів і стратегій. Адаптація до змінюваних умов, фокус на гнучкість, підтримка та розвиток співробітників стають ключовими факторами успішного управління персоналом в умовах кризи.

Вищеперераховані фактори взаємодіють між собою, і успіх міграційної політики буде залежати від комплексного підходу до управління різними аспектами суспільства і економіки.

Статистичні дані свідчать про переважання міграційного приросту в Україні. До війни в Україні переважала трудова міграція, що характеризувалася відтоком кваліфікованої робочої сили. Зменшення чисельності населення України має негативні наслідки для системи управління трудовими ресурсами. Адже це призводить до скорочення робочої сили, що викликає дефіцит робочих рук в різних галузях економіки. Особливо це стосується сфери здоров'я, освіти та інших соціальних сфер, де потрібна кваліфікована робоча сила. Зменшення чисельності в Україні супроводжується процесами старіння населення. Зростання частки людей похилого віку збільшує тиск на системи пенсійного забезпечення та медичного обслуговування.

Зменшення робочої сили обмежує потенційне економічне зростання, оскільки компанії відчують труднощі у забезпеченні необхідної кількості працівників для розвитку. Відбувається втрата талановитих кадрів. Якщо молоде населення емігрує в пошуках кращих можливостей, країна втрачає талановиту інтелектуальну працю, що негативно позначається на наукових дослідженнях та інноваціях.

Зменшення чисельності населення впливає на рівень споживання та економічну активність, оскільки менше людей визначає попит на товари та послуги.

Система здоров'я також стикається з викликами. Зі зменшенням чисельності зменшується і кількість медичного персоналу, що створює виклики для системи охорони здоров'я, особливо при зростанні потреби у медичному обслуговуванні через старіння населення.

Управління цими викликами вимагає комплексного підходу, включаючи політику стимулювання народжуваності, розвиток кваліфікованої робочої сили та привабливість країни для інвесторів і фахівців.

Статистичні дані свідчать, що населення України переходить у вікову структуру, яка має значний вплив на різні аспекти суспільного життя. Зі старінням населення виникає суттєвий виклик у сфері економіки та соціальної інфраструктури. Зокрема, підвищення середнього віку впливає на продуктивність праці та призводить до збільшення витрат на систему охорони здоров'я.

У містах цей тренд може вплинути на розвиток міської інфраструктури та попит на різноманітні соціальні послуги. Збільшення кількості людей похилого віку ставить перед містами завдання забезпечення комфортних умов для проживання, а також збільшення попиту на житло, транспорт та соціокультурні події.

З іншого боку, молоде населення може стати джерелом енергії для розвитку інновацій і технологій. Молоді люди часто виявляють великий інтерес до новаторських ідей та можуть сприяти економічному піднесенню країни. Активність та інноваційний підхід можуть стати ключовими факторами для розвитку трудових ресурсів.

Робоча сила в Україні демонструє тенденцію до поступового скорочення з роками, а саме, від 2019 року до 2021 року вона втратила 744,4 тис. осіб. Суттєве зниження рівня участі населення у робочій силі свідчить про те, що у зростаючій кількості осіб віком від 15 до 70 років відсутній інтерес чи можливість займатися працею.

Падіння рівня зайнятості в основному відбувається серед людей, які є працездатними, що ще раз підкреслює зменшення зацікавленості в праці серед цільової вікової групи. Збільшення рівня безробіття стає явищем, що охоплює як молодший, так і старший контингент, що є важливим аспектом, що впливає на працевлаштування в різних вікових групах.

Рівень безробіття населення України віком від 15 до 70 років у кінці 2021 року на рівні 10,6% вказує на відсоток осіб у віці від 15 до 70 років, які активно шукають роботу та готові працювати, від загальної кількості робочої сили у цьому віковому діапазоні. Це число відображає частку економічно активного населення, яке не зайнято протягом відповідного періоду. У конкретному випадку, якщо рівень безробіття становить 10,6%, це означає, що близько 10,6% осіб у віці від 15 до 70 років знаходяться без роботи та активно шукають її відносно загальної кількості працездатного населення у цьому віковому діапазоні. Такий ріст викликаний різними факторами, такими як економічні труднощі, кризові ситуації пов'язані із COVID-19, втрати робочих місць у певних галузях економіки або зміни в структурі зайнятості. Зокрема, події, такі як економічні спади, політичні нестабільності та зовнішні фактори завжди впливають на рівень безробіття.

Зростання безробіття в Україні до початку війни також вказує на проблеми в сфері соціального захисту, що потребує вдосконалення політики зайнятості, надання підтримки для робочого населення та розвиток ефективних цифрових програм працевлаштування.

О. А. Савенко та М. А. Бебешко наголошують, що "Повномасштабне вторгнення спричинило те, що українські компанії зіткнулися не тільки зі складною бізнес ситуацією, але й з багатьма новими проблемами управління людськими ресурсами. Вирішити ці питання допоможе створення нового механізму управління персоналом, який враховує умови діяльності компанії в умовах воєнного стану. Запровадження механізмів управління кадрами та заходів в умовах воєнного стану допоможе вітчизняним підприємствам запобігти перериванню діяльності через нестачу кадрів, уникнути вимушених звільнень, збереженню кадрового складу" [5, с.173].

Перевагами цифрових програм працевлаштування є доступність 24/7 з будь-якого місця, вони пропонують широкий спектр вакансій у різних сферах та дозволяють швидко і легко знайти роботу, а роботодавцям знайти кваліфікованих кандидатів

Проте, цифрові програми працевлаштування мають і деякі недоліки, які визначаються високою конкуренцією за вакансії, потребою знання комп'ютера та Інтернету. Крім того, завжди присутня можливість шахрайства, тобто ризик шахрайства з боку роботодавців або кандидатів.

В системі розвитку суспільства зайнятість і безробіття формують рівень життя населення за рахунок доходів. А зміни у структурі доходів впливають на мотиваційні механізми, стратегії залучення та утримання працівників, а також на формування корпоративних культур.

Ефективність системи управління людськими ресурсами в організації значною мірою залежить від економічного контексту країни, включаючи розподіл доходів населення. Адаптація

управління людськими ресурсами країни до змін у соціально-економічному середовищі є ключовою для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності персоналу компанії.

Динаміка доходів населення України має значний вплив на розвиток систем управління людськими ресурсами та управління персоналом. Адаптація до змін у соціально-економічному середовищі, перегляд мотиваційних механізмів, зосередження на залученні та утриманні талантів, а також розвиток корпоративних культур є ключовими для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності організацій в Україні.

Врахування змін у доходах та соціальних настроях населення сприяє формуванню гнучких корпоративних культур, здатних адаптуватися до зовнішніх змін та відповідати очікуванням співробітників.

В контексті забезпечення доходів для населення, в Україні реалізуються різні програми соціальної підтримки: допомога на дітей, допомога малозабезпеченим сім'ям, допомога особам з інвалідністю, допомога у зв'язку з непрацездатністю та у зв'язку з безробіттям, допомога внутрішньо переміщеним особам.

В системі управління людськими ресурсами та управління кадрами важливе значення відіграє соціальна підтримка, яка виступає інструментом підвищення мотивації та продуктивності, зниження плинності кадрів, покращення морального духу, зниження рівня стресу, підвищення лояльності та покращення іміджу компанії.

Важливим фактором забезпечення соціальної підтримки є її наявність як з боку держави, так і з боку компанії роботодавця. Існує багато способів, якими компанії можуть надавати соціальну підтримку своїм працівникам, серед яких: програми допомоги працівникам, програми збалансування роботи та особистого життя, програми оздоровлення та профілактики, програми розвитку та навчання, створення позитивної та інклюзивної робочої атмосфери. Інвестування в соціальну підтримку працівників може принести багато вигід як для компаній, так і для самих працівників.

Наразі, в Україні відбувається модернізація системи соціальної підтримки населення України. «Модернізація системи соціальної підтримки населення України» – проєкт, який реалізує Міністерство соціальної політики України за підтримки Світового банку. Мета проєкту – сприяння успішному здійсненню соціальних реформ, спрямованих на зменшення бідності та підвищення соціального захисту найуразливіших груп населення. У рамках проєкту удосконалюються процеси надання соціальної допомоги, покращується адміністрування соціальних виплат і послуг, стимулюється розвиток сімейних форм виховання та соціальна підтримка дітей-сиріт і сімей з дітьми, які перебувають у складних життєвих обставинах». [6]

HR-технології відіграють значну роль у наданні соціальної підтримки працівникам. Програми підтримки працівників реалізуються за допомогою платформ онлайн-консультування, мобільних додатків для підтримки психічного здоров'я тощо. Програми збалансування роботи та особистого життя реалізуються за допомогою платформ для гнучкого графіка роботи, інструментів для віддаленої роботи та програм (додатків) догляду за дітьми. З метою оздоровлення та профілактики працівників також використовують мобільні додатки для здорового способу життя, програми онлайн-фітнесу та програми з профілактики захворювань. З метою розвитку та навчання системи HR використовують платформи онлайн-навчання, програми менторства, програми розвитку лідерських якостей. Для створення позитивної та інклюзивної робочої атмосфери використовують платформи для анонімного зворотного зв'язку, інструменти для моніторингу мікроклімату в колективі, програми з розвитку інклюзивності. Перевагами використання HR-технологій для соціальної підтримки: є доступність, зручність, конфіденційність, ефективність та можливість масштабування.

Слід зазначити, що особливої ваги цифрові технології набули у період війни, коли з'явилися особливі потреби населення у забезпеченні життєстійкості. Реалізацію таких потреб забезпечило Міністерство соціальної політики України через програму формування територіальних центрів життєстійкості, послугами яких можуть скористатися мешканці громади та тимчасово переселені особи.

Модель забезпечення життєстійкості можливо спроектувати на рівень окремої компанії і розглядати як модель реалізації спектру послуг психосоціальної підтримки. Дана модель на рівні окремої компанії може бути суттєво підсилена за рахунок створення відповідних чат-ботів (накшталт Woebot, Wysa, Koko) [7].

Розподіл доходів населення є ключовим показником для розробки та коригування стратегій управління людськими ресурсами. До війни в Україні спостерігалось покращення цього показника, що позитивно впливало на мотивацію працівників, їхнє задоволення роботою та продуктивність.

Одним із важливих факторів розвитку HR-сфери стала цифровізація, що сприяла автоматизації рутинних процесів, покращенню аналізу даних і ефективнішій взаємодії з персоналом. Інтернет значно спростив процес рекрутингу через спеціалізовані онлайн-платформи та соціальні мережі, а також відкрив нові можливості для професійного навчання через вебінари, курси та електронні тренінги. Запровадження HR-аналітики дозволило керівникам краще розуміти потреби працівників, оптимізувати робочі процеси та формувати ефективну корпоративну культуру.

Перед війною український ринок праці вирізнявся високою конкуренцією за таланти, особливо у сфері IT та високотехнологічних галузях. Організації активно інвестували в стратегії залучення та утримання персоналу, впроваджуючи сучасні технології для оптимізації процесів підбору, оцінки та розвитку кадрів.

Посилювалася увага до розвитку корпоративної культури та бренду роботодавця, що стало важливим інструментом у боротьбі за кваліфіковані кадри. Компанії спрямовували ресурси на створення комфортного, інклюзивного робочого середовища та професійний розвиток співробітників.

Проте, незважаючи на позитивні тенденції, залишалися значні виклики:

- дефіцит висококваліфікованих спеціалістів у ключових секторах;
- необхідність адаптації до технологічних змін та швидких економічних трансформацій;
- бюрократичні перешкоди, що ускладнювали ведення бізнесу.

Для подальшого розвитку сфери управління людськими ресурсами в Україні необхідні такі заходи:

- реформа державного управління – зменшення бюрократії, підвищення прозорості, боротьба з корупцією;
- інвестиції в освіту та охорону здоров'я – розширення доступу до якісної освіти та медичних послуг, підвищення кваліфікації працівників;
- розвиток IT-сектору – створення сприятливих умов для інновацій, підготовка фахівців, залучення інвестицій;
- боротьба з тіньовою економікою – зниження податкового навантаження, посилення контролю за дотриманням законодавства.

Враховуючи виклики війни, Україна потребує адаптації стратегій управління персоналом, з урахуванням змінених економічних і соціальних умов. Досвід, набуті навички та гнучкість у підходах до управління людськими ресурсами стануть важливими факторами для подальшого розвитку та зміцнення конкурентоспроможності країни на міжнародному рівні.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження довоєнного періоду показало, що зростання рівня безробіття розпочалося ще до початку війни. Це свідчить про наявність проблем у системі соціального захисту, що вимагає вдосконалення політики зайнятості, впровадження ефективних програм підтримки працівників та розвитку цифрових платформ для працевлаштування. Аналіз також підтвердив значний потенціал для подальшої модернізації управління людськими ресурсами.

Для покращення цієї сфери необхідно: реформувати державне управління (спростити бюрократичні процедури, підвищити прозорість, посилити боротьбу з корупцією); інвестувати в освіту та медицину (розширити доступ до якісної освіти й медичних послуг, підвищити рівень кваліфікації працівників, забезпечити ефективний соціальний захист); розвивати IT-сектор (створити сприятливі умови для інноваційного розвитку, залучати інвестиції та готувати конкурентоспроможні кадри); зменшити тіньову економіку (спростити умови для ведення бізнесу, знизити податковий тиск, посилити контроль за дотриманням фінансового законодавства). Реалізація цих заходів сприятиме покращенню управління людськими ресурсами, підвищенню конкурентоспроможності країни та створенню стійкої економічної системи, здатної адаптуватися до сучасних викликів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Подра О. П., Петришин Н. Я., Киричук І. В. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. 1(11). С.49-57
2. Лаптев В. І. Методичне забезпечення оцінки дієвості управління людськими ресурсами. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2018. No 8. С.269-274
3. Статистичний збірник «Україна у цифрах, 2022». Державна служба статистики України. Київ, 2023. 34 с. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/08/zb_Ukraine_in_figures_22.pdf (дата звернення 15.12.2024)
4. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. No 2 (8). С.88-93
5. Савенко О. А., Бебешко М. А. Особливості управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. No 4. С.168-174
6. Модернізація системи соціальної підтримки населення України. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/timeline/Projekt-Modernizaciya-sistemi-socialnoi-pidtrimki-naselennya-Ukraini-.html> (дата звернення 15.12.2023)
7. Moving Beyond Chatbots In Mental Health: A Technologist's Viewpoint. URL: <https://medium.com/supportiv/moving-beyond-chatbots-in-mental-health-a-technologists-viewpoint-b9280374b031> (дата звернення 15.12.2023)
8. Крамаренко, І., Іртищева, І., Білоусова, С., Іртищев, О., & Гарагуля, А. Організаційно-управлінські механізми забезпечення інформаційної безпеки підприємницької діяльності в умовах цифрової трансформації економіки України. *Підприємництво та інновації*. 2024. (32), 246-252. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.38>

REFERENCES:

1. Podra O. P., Petryshyn N. Ya., Kyrychuk I. V. Suchasni pidkhody do stratehichnoho upravlinnia liudskymy resursamy pidpriemstva. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*. 2024. 1(11). S.49-57
2. Laptiev V. I. Metodychne zabezpechennia otsinky diievosti upravlinnia liudskymy resursamy. *BIZNESINFORM*. 2018. No 8. S.269-274
3. Statystychnyi zbirnyk «Ukraina u tsyfrakh, 2022». Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Kyiv, 2023. 34 s. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/08/zb_Ukraine_in_figures_22.pdf](data)[https://www.google.com/search?q=https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/08/zb_Ukraine_in_figures_22.pdf](data) zvernennia 15.12.2024)
4. Pshyk-Kovalska O. O., Kovalskyi O. I. Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*. 2022. No 2 (8). S.88-93
5. Savenko O. A., Bebesko M. A. Osoblyvosti upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2024. No 4. S.168-174
6. Modernizatsiia systemy sotsialnoi pidtrymky naselennia Ukrainy. Ministerstvo sotsialnoi polityky Ukrainy. URL: [https://www.msp.gov.ua/timeline/Projekt-Modernizaciya-sistemi-socialnoi-pidtrimki-naselennya-Ukraini-.html](data)[https://www.google.com/search?q=https://www.msp.gov.ua/timeline/Projekt-Modernizaciya-sistemi-socialnoi-pidtrimki-naselennya-Ukraini-.html](data) zvernennia 15.12.2023)
7. Moving Beyond Chatbots In Mental Health: A Technologist's Viewpoint. URL: [https://medium.com/supportiv/moving-beyond-chatbots-in-mental-health-a-technologists-viewpoint-b9280374b031](data)[https://www.google.com/search?q=https://medium.com/supportiv/moving-beyond-chatbots-in-mental-health-a-technologists-viewpoint-b9280374b031](data) zvernennia 15.12.2023)
8. Kramarenko, I., Irtysheva, I., Bilousova, S., Irtyshev, O., & Harahulia, A. Orhanizatsiino-upravlinnski mekhanizmy zabezpechennia informatsiinoi bezpeky pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh tsyfrovoyi transformatsii ekonomiky Ukrainy. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*. 2024. (32), 246-252. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.38>

ECONOMIC DIAGNOSTICS OF THE PRE-WAR STATE OF HUMAN RESOURCE AND PERSONNEL
MANAGEMENT AT THE MACRO, MESO, AND MICRO LEVELS

IRTYSHCHEVA Inna, KRAMARENKO Iryna
Admiral Makarov National University of Shipbuilding
VOIT Sergii

State Enterprise «Production Association Yuzhny Mashinbuilding Plant named after A.M. Makarov»,
Ukraine

DUBINSKA Iryna
Admiral Makarov National University of Shipbuilding
IRTYSHCHEV Oleksandr
International University of Business and Law

The war has significantly impacted the field of human resource and personnel management. Mobilization processes have introduced adjustments in business entities' personnel management systems and created a shortage of human resources. However, to develop a comprehensive human resource management system, it is necessary to analyze the pre-war state of management spheres, which will allow for a deeper understanding of the causes and shortcomings. Examining human resource management before the onset of hostilities makes it possible to assess initial conditions, strengths and weaknesses of the system, and identify potential challenges and growth opportunities. Therefore, the economic diagnostics of the pre-war state of human resource and personnel management at the macro, meso, and micro levels is a relevant area of research in today's conditions.

The aim of this study is to conduct an economic diagnostics of the pre-war state of human resource and personnel management at the macro, meso, and micro levels. The analysis of the pre-war state of human resource and personnel management in Ukraine revealed that unemployment had already been rising before the war started. This indicates problems in the social protection sector, which require improvements in employment policies, support for the working population, and the development of effective digital employment programs. The conducted analysis also highlighted the significant potential for further development and modernization of human resource and personnel management in Ukraine.

The study has identified the necessity of implementing reforms in the public administration system (reducing bureaucracy, increasing transparency, and combating corruption), investing in education and healthcare (improving access to education and healthcare, enhancing workforce qualifications, and ensuring reliable social protection), developing the IT sector (creating favorable conditions for IT sector growth, preparing skilled professionals, and attracting investments), and tackling the shadow economy (establishing favorable conditions for business operations, reducing tax burdens on businesses, and strengthening tax compliance control).

Keywords: Economic diagnostics, human resource management, personnel management, pre-war state.