

DOI: 10.15276/EJ.01.2026.8
DOI: 10.5281/zenodo.19391864
UDC: 005.96:334.012.64(477.74)
JEL: L26, M54, J24, R11, J61

АНАЛІЗ ПРОБЛЕМАТИКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ МАЛИХ ПРИВАТНИХ ПІДПРИЄМСТВ ОДЕСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ СТАТИСТИЧНИХ ДАНИХ

ANALYSIS OF STAFFING RESERVE CHALLENGES OF SMALL PRIVATE ENTERPRISES IN THE ODESA TERRITORIAL COMMUNITY THROUGH STATISTICAL DATA

Oleh V. Rudyk
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0009-0001-4352-1784
Email: oled.rudyk.v@gmail.com

Received 19.12.2025

Рудик О.В. Аналіз проблематики кадрового резерву малих приватних підприємств Одеської територіальної громади через призму статистичних даних. Оглядова стаття.

У статті здійснено комплексний аналіз проблем формування кадрового резерву малих приватних підприємств Одеської територіальної громади в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. На основі статистичних і аналітичних джерел встановлено, що домінування мікроформ підприємництва у структурі МСП, дефіцит робочої сили, зумовлений мобілізацією та міграційними процесами, а також висока плинність кадрів суттєво обмежують можливості довгострокового кадрового планування. Уточнено зміст поняття кадрового резерву для малих підприємств як інструменту забезпечення безперервності ключових бізнес-функцій шляхом розвитку внутрішнього потенціалу персоналу. Виявлено системні прогалини у статистичному моніторингу людського капіталу, що ускладнюють обґрунтування та таргетування регіональних програм підтримки малого бізнесу.

Ключові слова: кадровий резерв, малі приватні підприємства, управління персоналом, людський капітал, ринок праці, плинність кадрів, статистичний моніторинг

Rudyk O.V. Analysis of Staffing Reserve Challenges of Small Private Enterprises in the Odesa Territorial Community through Statistical Data. Review article.

The article provides a comprehensive analysis of staffing reserve formation challenges in small private enterprises of the Odesa territorial community under wartime conditions and economic instability. Based on statistical and analytical sources, it is determined that the dominance of micro-business entities within the SME structure, labor shortages caused by mobilization and migration, and high workforce turnover significantly restrict long-term workforce planning. The concept of a staffing reserve for small enterprises is refined as a tool for ensuring the continuity of key business functions through the development of internal human potential. Systemic gaps in the statistical monitoring of SMEs' human capital are identified, which complicate the justification and targeting of regional support programs for small business development.

Keywords: staffing reserve, small private enterprises, human resource management, human capital, labor market, workforce turnover, statistical monitoring

Повномасштабне військове вторгнення Російської Федерації на територію України спричинило безпрецедентні виклики для національної економіки та кардинально змінило умови функціонування всіх суб'єктів господарювання. Малі та середні підприємства (МСП), які є важливою складовою економічної системи країни та забезпечують значну частку зайнятості, опинилися під особливим тиском. Незважаючи на гнучкість та здатність до адаптації, МСП зазнали суттєвих втрат через бойові дії, руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, скорочення попиту та вимушене переміщення [1].

Одеський регіон, маючи стратегічне економічне значення, також відчув на собі значний вплив цих негативних факторів. Водночас, саме МСП, зокрема малі приватні підприємства (МПП), відіграють ключову роль у забезпеченні життєдіяльності регіону, наданні товарів та послуг. Станом на 1 січня 2023 року в Одеській області функціонувало 136,1 тисяч суб'єктів МСП, серед яких фізичні особи-підприємці (77,5%) та малі підприємства (21,9%) [2], що підкреслює їхню сукупну важливість.

Однак, в умовах війни та повоєнного відновлення, одним із найбільш викликів для МПП стає проблема забезпечення кваліфікованими кадрами та формування кадрового резерву, який може забезпечити розвиток цього сектору бізнесу.

Дефіцит робочої сили, спричинений мобілізацією, вимушеною міграцією (6-8 мільйонів осіб працездатного віку виїхали за кордон [3]) та структурними змінами на ринку праці, створює значні перешкоди для їхньої стабільної роботи та розвитку. Близько 74% роботодавців в Україні вже відчувають дефіцит кадрів [3]. Успішне подолання цих кадрових викликів та ефективне планування розвитку МПП неможливе без наявності об'єктивної та деталізованої інформації про їхній стан.

Проте, як показує подальший аналіз, існуюча система статистичного обліку діяльності МПП, в тому числі даних які дозволять ролеватно оцінити кадровий потенціал, ускладнюють розробку обґрунтованих управлінських рішень та програм підтримки як на національному, так і на регіональному рівнях [4].

Саме тому, дослідження стану МПП Одеського регіону, проблем формування їхнього кадрового резерву в сучасних умовах та недоліків статистичного забезпечення набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Проблематиці розвитку малого бізнесу, зокрема в Одеському регіоні, та питанням кадрового забезпечення малих підприємств присвятили свої роботи як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники. Серед авторів, чий праці стосуються стану та підтримки малих і середніх підприємств (МСП) в Одеській області, особливо в умовах воєнного стану, можна виділити С.В. Філіппову, Л. Яценко, К.С. Зайченко, Т. Гринько, С.В. Адоніна, О.С. Балана та М.С. Шепель. Питання кадрового потенціалу та управління персоналом на малих підприємствах України розглядали такі науковці, як О. Продіус, М. Афанасенко, М., Лемешко, Ю. Федотова та В. Іванов аналізували роль МСП у створенні робочих місць та виклики, що стоять перед ними.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми

Незважаючи на наявність значного доробку з питань функціонування МСП та управління персоналом, комплексне дослідження специфічних проблем формування кадрового резерву саме на малих приватних підприємствах Одеського регіону в умовах воєнного стану, а також аналіз взаємопов'язаних із цим недоліків регіонального статистичного моніторингу, залишається недостатньо вивченим.

Відсутній системний підхід до оцінки впливу сучасних викликів на кадрову безпеку МПП регіону та їхню здатність формувати довгострокові кадрові стратегії.

Потребують поглибленого аналізу можливості адаптації існуючих інструментів підтримки до специфічних потреб МПП у розвитку людського капіталу для прийняття дієвих управлінських рішень.

Метою статті є комплексний аналіз стану малих приватних підприємств Одеського регіону, ідентифікації ключових проблем у сфері формування їхнього кадрового резерву та виявленні недоліків статистичного моніторингу їхньої діяльності й кадрового потенціалу для розробки пропозицій щодо покращення ситуації.

Виклад основного матеріалу дослідження

Розуміння структури та динаміки сектору малих підприємств (МП) є фундаментальним для аналізу будь-яких пов'язаних з ним проблем. Станом на 1 січня 2023 року в Одеській області функціонувало 136,1 тисяч суб'єктів малого та середнього підприємництва (МСП). Переважна більшість з них, а саме 105,5 тисяч або 77,5%, становили фізичні особи-підприємці (ФОП). Малі підприємства налічували 29,8 тисяч одиниць (21,9% від загальної кількості МСП), тоді як середні підприємства були представлені значно меншою кількістю – 843 одиниці (0,6%) [2]. Ці дані чітко вказують на домінування найменших форм бізнесу в структурі підприємництва регіону.

Таблиця 1. Профіль малих та середніх підприємств в Одеській області (станом на 01.01.2023)

Категорія	Кількість суб'єктів	Частка від загальної кількості МСП, %
Фізичні особи-підприємці	105 500	77,5
Малі підприємства	29 800	21,9
Середні підприємства	843	0,6
Разом МСП	136 143	100,0

Джерело: складено автором за матеріалами [2]

Отримання більш деталізованих та актуальних даних, особливо щодо малих приватних підприємств за 2022-2024 роки, стикається з певними труднощами. Наприклад, «Статистичний щорічник України 2022» [5] виявився недоступним для аналізу в рамках цього дослідження.

Звіт про діяльність Головного управління статистики в Одеській області за 2023 рік [6] містить переважно інформацію про діяльність самого управління, а не конкретні дані по МП. Водночас, «Каталог статистичних видань 2025» [7] анонсує вихід статистичного збірника «Діяльність суб'єктів господарювання Одеської області за 2023 рік», який має містити дані про кількість діючих суб'єктів, кількість зайнятих та найманих працівників, витрати на персонал та обсяги реалізованої продукції. Однак, самі ці дані у наданих матеріалах відсутні. Інформація зі «Звіту про виконання Програми соціально-економічного та культурного розвитку Одеської області за 2024 рік» [8] може частково компенсувати цю прогалину, надаючи уявлення про більш свіжі тенденції. Наприклад, зазначається, що промисловість області у 2023 році відновилася з 60% до 80% із завантаженням потужностей до 90-100% [9]. Це опосередковано свідчить про певну активізацію економічної діяльності, в якій малі підприємства відіграють свою роль.

Важливо також враховувати попередні тенденції на ринку праці. Ще у 2018 році обіг робочої сили в Одеській області був значно вищим за середній по країні і становив 67-70% [10]. Це може свідчити про

вже існуючу динамічність або нестабільність на регіональному ринку праці, що має прямий вплив на можливості формування довгострокових кадрових резервів.

Чисельна перевага малих підприємств, сама по собі підкреслює їхню сукупну важливість для зайнятості населення та надання широкого спектру товарів і послуг в регіоні. Малі підприємства є невід'ємною частиною економіки регіону. Проект «Стратегії відновлення та розвитку Одеської області на період 2021-2027 роки» прямо визначає МСП як критично важливий елемент для економічного відновлення. Стратегічні цілі включають збільшення кількості робочих місць у мікро- та малих підприємствах на 15% та зростання їхніх доходів через запровадження різноманітних заходів підтримки [11]. Це підкреслює визнання на політичному рівні ключової ролі МП у майбутньому розвитку регіону.

Висока частка ФОП (77,5%) у структурі МСП Одеської області [2] є важливим аспектом в дослідженні діяльності МСП. Це свідчить про те, що значна частина «малого бізнесу» представлена мікропідприємствами, які часто функціонують в умовах обмежених ресурсів, а іноді й у неформальному чи напівформальному секторі. Такі особливості мають прямий вплив і на підходи до формування кадрового резерву.

ФОПи, як правило, не мають значних можливостей для систематичного кадрового планування, на відміну навіть від більш великих форм бізнесу, в вигляді товариств з обмеженою відповідальністю чи інших юридичних осіб. Відповідно, стратегії та політики, спрямовані на підтримку «малих підприємств», повинні враховувати цю категорію ведення бізнесу та адаптувати підходи до специфіки кожної підгрупи.

Поєднання високої плинності кадрів, що спостерігалася в Одеській області ще до повномасштабного вторгнення [10], з поточним дефіцитом робочої сили, спричиненим війною [1], створює надзвичайно складні умови для утримання персоналу будь якої ланки. Малі приватні підприємства, ймовірно, перебувають у стані постійного найму, що не дозволяє формувати кадровий резерв з числа працівників які довгий час працюють на своїй посаді. Така ситуація робить особливо вразливими МСП до раптової втрати ключових співробітників і може змушувати їх функціонувати в умовах, де довгострокові інвестиції в людський капітал, такі як навчання персоналу та підвищення кваліфікації, відходять на другий план та стають не релевантними або навіть збитковими.

Саме тому у контексті малих приватних підприємств поняття «кадровий резерв» набуває специфічних рис, відмінних від практик великих корпорацій. Це не просто формальний список потенційних кандидатів на заміщення вакансій, а радше процес, спрямований на забезпечення безперервності ключових бізнес-функцій.

Для МПП кадровий резерв часто означає виявлення та розвиток потенціалу серед вже працюючих співробітників, а також систематичне перехресне навчання персоналу для виконання суміжних або критично важливих обов'язків [12]. Ключова ідея полягає в тому, щоб мати у штаті або в близькому доступі працівників, які володіють необхідними навичками, знаннями та потенціалом для виконання складних завдань і можуть швидко адаптуватися до нових ролей у разі непередбачених кадрових змін, таких як вихід на пенсію, звільнення або підвищення ключового співробітника, або до адаптації щодо виконання нових функцій. Це дозволяє організації бути готовою до будь-яких змін та забезпечувати стабільність і ефективність бізнесу.

Зовнішнє середовище також створює значні перешкоди для формування кадрового резерву. Брак робочої сили визнається однією з найбільших перешкод для зростання ММСП в Україні а загалом [1]. За даними опитувань, ММСП вказали на недостатню кількість кваліфікованих працівників як на ключовий бар'єр для відновлення та розвитку свого бізнесу [1]. Ця проблема безпосередньо впливає на доступність кандидатів для формування кадрового резерву. Війна суттєво вплинула на ринок праці: вимушене переміщення населення, мобілізація та міграція поглибили проблеми у сфері зайнятості [13]. Одеська область, хоча й належить до лідерів за абсолютною кількістю вакансій, також відчуває цей тиск, адже порівняно з довоєнним періодом загальна кількість робочої сили все ще залишається меншою [13]. Загалом по Україні чисельність населення працездатного віку у 2023 році скоротилася на 39,2% порівняно з 2021 роком, а 6-8 мільйонів осіб працездатного віку виїхали за кордон. Близько 74% роботодавців в Україні відчувають дефіцит кадрів [3]. Навіть до повномасштабної війни рівень плинності кадрів в Одеській області був високим, від 67 до 70% [10], що додатково ускладнює утримання талантів, завдяки чому утворюється кадровий резерв підприємства.

Варто зазначити, що проблема недосконалості системи навчання та перепідготовки персоналу є загальноукраїнською [4]. Це свідчить про брак доступної та релевантної навчальної інфраструктури, якою могли б скористатися МПП Одеси для розвитку своїх кадрових резервів.

Необхідність адаптації та перепрофілювання бізнесу в умовах війни [8], з одного боку, створює попит на нові навички і, відповідно, на нові типи кадрових резервів. З іншого боку, загальне скорочення пулу талантів та обмеженість ресурсів малих підприємств ускладнюють швидке формування таких резервів. Малі приватні підприємства в Одесі, хоч і є гнучкими, можуть не мати достатньо ресурсів та стратегічного бачення для оперативного створення резервів під ці нові потреби. Це може призвести до того, що вони або упустять нові ринкові можливості, або зіткнуться з труднощами у виконанні змінених завдань.

Таблиця 2. Ключові виклики у формуванні кадрового резерву для малих приватних підприємств Одеського регіону

Фактори	Категорія виклику	Специфічний опис виклику	Джерело
Внутрішні фактори	Обмеженість ресурсів	Брак коштів/часу на навчання та розвиток персоналу; фокус на поточних операціях замість стратегічного HR.	14
	Малий масштаб	«Обмеженість резерву»: небажання відпускати навчених співробітників без заміни; складність створення «резерву для резерву».	14
	Неформальні HR-практики	Відсутність чітко визначених ролей, структурованих програм розвитку; хибні очікування співробітників щодо просування.	14
Зовнішні ринкові фактори	Дефіцит талантів	Загальний брак кваліфікованої робочої сили в Україні та Одеській області.	1
	Вплив війни	Міграція, мобілізація, вимушене переміщення населення, що скорочує доступний пул кандидатів.	13
	Конкуренція за кадри	Висока конкуренція за кваліфікованих працівників з боку більших компаній або інших регіонів.	3
Навчання та розвиток	Доступність та якість навчання	Недосконалість загальнодержавної системи навчання для МП; складність адаптації програм під потреби МПП.	4
	Мотивація до навчання	Складність утримання фокусу та мотивації співробітників під час тривалих програм в умовах перевантаженості.	14
Утримання кадрового ресурсу	Плинність кадрів	Високий ризик втрати навчених резервістів через обмежені можливості кар'єрного зростання в МПП.	10

Джерело: власна розробка автора

Повномасштабна війна також спричинила глибокий та багатогранний вплив на діяльність малих та середніх підприємств (МСП) та ринок праці в Україні, зокрема в Одеському регіоні. Загалом, війна призводить до значної невизначеності, скорочення сфери зайнятості, структурних змін в економіці, масштабного переміщення населення та мобілізації, що сукупно поглиблює проблеми у сфері зайнятості [13]. За даними на жовтень 2023 року, 64% ММСП тимчасово призупинили або згортали свою діяльність з початку повномасштабного вторгнення, хоча більшість згодом відновили роботу. Проте, 9,6% компаній, які призупинили діяльність, мали ризик повністю припинити роботу [1]. Одеська область, хоча й входить до п'ятірки регіонів-лідерів за абсолютною кількістю вакансій [13], зазнає значних труднощів.

«Звіт про виконання Програми соціально-економічного та культурного розвитку Одеської області за 2024 рік» свідчить, що більшість підприємств адаптувалися до складних умов, а деякі навіть перепрофілювали свою діяльність (наприклад, на виробництво товарів для військових, товарів першої необхідності) [8]. Проте підприємства в Одесі та області стикаються з руйнуванням логістичних зв'язків, відсутністю чіткого бачення майбутнього, припиненням діяльності або скороченням персоналу/заробітних плат, наслідками міграції, падінням купівельної спроможності населення, нестабільним енергопостачанням та атаками на інфраструктуру [15].

Руйнування критичної інфраструктури є масштабним (збитки сягають \$155 млрд), понад 700 об'єктів критичної інфраструктури було уражено лише у 2022 році. Прикладом прямого впливу на Одесу є ракетний удар по порту та готелю у вересні 2023 року [16]. Це безпосередньо порушує операційну діяльність бізнесу та ланцюги постачання.

Воєнні умови значно посилили існуючі проблеми з кадрами для малих приватних підприємств (МПП) Одеського регіону. Вимушена міграція (6-8 мільйонів працездатних осіб за кордоном) та мобілізація різко скоротили пропозицію робочої сили. Близько 74% роботодавців в Україні повідомляють про дефіцит кадрів [3]. Це робить пошук кандидатів для поточних вакансій, не кажучи вже про формування резерву, надзвичайно складним завданням для МПП, які мають обмежені ресурси для конкуренції за персонал.

В умовах скороченого пулу кандидатів МПП в Одесі змушені конкурувати не лише між собою, але й з більшими компаніями та можливостями працевлаштування за кордоном. Це тисне на рівень заробітних плат та соціальних пакетів, які МПП можуть запропонувати. Непередбачуваний характер мобілізаційних заходів та потенціал подальшого переміщення населення роблять довгострокове кадрове планування, що є основою формування резерву, практично неможливим для МПП. Власники та керівники змушені зосереджуватися на короткострокових операційних потребах. Зокрема й на тому, що психологічний вплив війни на працівників також не можна ігнорувати. Стрес та невизначеність можуть негативно впливати на моральний дух, продуктивність та готовність співробітників брати участь у програмах розвитку чи розглядати себе як частину кадрового резерву.

Одеський регіон, як і інші, стикається з дефіцитом кваліфікованих кадрів [2], що є критичним для спеціалізованих посад, які зазвичай покриваються за рахунок резерву. Проблеми з наймом чоловіків через

мобілізаційні ризики (роботодавці вагаються наймати, а деякі чоловіки уникають офіційного працевлаштування) [3] додатково звужують доступний пул талантів для багатьох професій у МПП. Замість структурованого, довгострокового планування, воно може зводитися до неформальної, короткострокової мережі «перевіраних надійних людей» або багатопрофільних існуючих співробітників. Формальні програми резерву можуть здаватися недоцільними, що призводить до посилення залежності від ситуативних рішень та особистих зв'язків. Такі неформальні підходи важче масштабувати чи підтримувати, і вони залишаються статистично невидимими. Це означає, що справжній стан «готовності» МПП до кадрових потрясінь може бути навіть гіршим, ніж можуть показати обмежені дані, оскільки формальні системи поступаються місцем менш помітним і, можливо, менш ефективним неформальним.

Об'єктивна оцінка стану та потреб малих підприємств, а також ефективність політик, спрямованих на їх підтримку, безпосередньо залежать від якості та повноти статистичної інформації. На жаль, у цій сфері існують значні прогалини, особливо коли йдеться про людський капітал малих підприємств, і Одеський регіон не є виключенням.

Загальна "недосконалість системи обліку та статистичної звітності малого підприємництва" визнається одним із бар'єрів для розвитку МСП в Україні [4]. Ця системна проблема неминуче позначається на доступності надійних даних і для Одеського регіону. Дослідження ПРООН щодо Цілей сталого розвитку (ЦСР) вказує на неможливість прямої регіональної дезагрегації деяких національних показників через відсутність даних або статистичного спостереження, що змушує використовувати замінні індикатори [17]. Цілком імовірно, що це стосується багатьох специфічних показників людського капіталу МСП. Хоча Державна служба статистики України (Держстат) та її регіональні підрозділи відповідають за оцінку та моніторинг, дотримуючись європейських стандартів [18], на практиці прогалини залишаються, особливо на рівні регіональних МСП. Існують спеціалізовані форми звітності для мікро- та малих підприємств (№1-мс, №2-мс, №1-м, №2-м) [19], однак деталізація та частота збору даних щодо структури персоналу, інвестицій у навчання, плинності кадрів чи практик формування кадрового резерву, ймовірно, є обмеженими.

Таким чином, виявлена недосконалість системи обліку та статистичної звітності [4] для МСП є не просто технічною проблемою, а фундаментальним бар'єром для формування детальної аналітики та розуміння специфічних проблем в процесі формування не тільки як кадрового потенціалу, так і в подальшому кадрового резерву малих приватних підприємств в Одесі. Якщо статистика не охоплює показники, що виходять за межі базової чисельності зайнятих (наприклад, склад навичок, інвестиції в навчання, рівень плинності за ключовими навичками, наявність планів наступництва), то проблема кадрового резерву, ще як на етапі планування щодо його створення та і на етапі його формування, залишається значною мірою невидимою, що в свою чергу ускладнює обґрунтування або розробку цільових заходів підтримки.

Динамічний характер МСП (часті реєстрації та припинення діяльності), а також воєнні руйнування (релокації, тимчасові призупинення діяльності [1]) роблять послідовне статистичне відстеження надзвичайно складним. Це особливо актуально для Одеського регіону, який зазнає прямого впливу війни, в вигляді постійних обстрілів та атак. Використання замічних індикаторів у разі відсутності регіональних даних [17] може призвести до хибних висновків щодо ситуації з кадровим резервом у малих приватних підприємствах Одеси. Національні середні показники або проксі-дані можуть не відображати унікальну економічну структуру Одеси (наприклад, значну роль туризму, портових послуг), специфічний вплив війни або особливості поведінки її переважно ФОП-орієнтованого сектору малих підприємств. Це означає, що політики підтримки, засновані на таких даних, можуть не вирішувати реальних, локальних проблем, з якими стикаються одеські малі приватні фірми при формуванні кадрових резервів, що потенційно призведе до неефективного використання ресурсів або недосягнення бажаних результатів.

Без точних даних про кадрові потреби МП, дефіцит навичок та практики формування резервів в Одеському регіоні, стає надзвичайно складно:

- Розробляти цільові та ефективні регіональні програми підтримки розвитку людського капіталу.
- Ефективно розподіляти ресурси на навчальні та розвиткові ініціативи.
- Оцінювати вплив існуючих заходів підтримки.
- Розуміти справжній масштаб невідповідностей на ринку праці, що впливають на МП.

Цей брак інформації, заснованої на даних, може призвести до розробки загальних, шаблонних політик, які не враховують специфічних нюансів сектору малих приватних підприємств Одеського регіону та їхніх кадрових потреб.

Незважаючи на складні умови, в Одеському регіоні та на національному рівні існують певні програми та ініціативи, спрямовані на підтримку малого та середнього підприємництва (МСП) та розвиток людського капіталу.

Місто Одеса реалізує фінансову підтримку для МСП, на яку у 2025 році передбачено 2 млн грн. Ці кошти спрямовуються на реалізацію бізнес-планів, інвестиційних та інноваційних проєктів, зокрема через надання поворотної фінансової допомоги та часткову компенсацію відсоткових ставок за кредитами [20]. Ця підтримка є частиною ширшої «Міської цільової програми підвищення рівня конкурентоспроможності економіки м. Одеси на 2022-2027 роки» [21]. Хоча на сайті Одеської міської ради перелічено різні

програми [21], окрема, спеціалізована програма розвитку МСП на 2023-2025 роки чітко не виокремлена, проте програма конкурентоспроможності включає заходи підтримки МСП.

Таблиця 3. Виявлені прогалини в статистичних даних щодо малих підприємств в Одеському регіоні, релевантні для аналізу кадрового резерву

Сфера статистичних даних	Характер прогалини	Наслідки для аналізу питань кадрового резерву
Детальна структура зайнятості за навичками/кваліфікаціями в МП	Дані не збираються або не дезагрегуються для МП Одеського регіону на достатньому рівні деталізації.	Неможливо точно визначити дефіцит конкретних навичок, необхідних для формування резерву.
Інвестиції МП в навчання та розвиток персоналу	Інформація фрагментарна, не систематизована; відсутні дані щодо малих приватних підприємств.	Складно оцінити поточний рівень зусиль МП у розвитку персоналу та визначити потреби у зовнішній підтримці.
Показники плинності кадрів у МП, особливо на ключових посадах	Дані щодо плинності кадрів часто узагальнені, без специфіки для МП або ключових позицій.	Ускладнює розуміння масштабів проблеми утримання талантів та потреби в резервістах.
Існування та характер практик формування кадрового резерву/планування наступництва в МП	Такі дані практично не збираються на систематичній основі для МП.	Відсутня об'єктивна картина поширеності та ефективності підходів до формування резерву в МП.
Вплив міграції/мобілізації на кадрове забезпечення МП та дефіцит конкретних спеціалістів	Дані переважно загальнонаціональні або регіональні, без деталізації для МП та конкретних професійних груп.	Важко оцінити специфічний вплив воєнних факторів на кадрову безпеку малих приватних підприємств та їхню здатність формувати резерв.

Джерело: власна розробка автора

На рівні області діє «Програма розвитку конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва в Одеській області на 2021-2024 роки» (з подальшими редакціями, що продовжують її дію) [8]. Ця програма передбачає часткову компенсацію відсоткових ставок за кредитами (до 50% на розвиток бізнесу, до 5% річних на енергообладнання), підтримку участі у закордонних виставково-ярмаркових заходах (до 100 тис. грн) та компенсацію витрат на незалежну оцінку збитків, завданих внаслідок війни (до 30 тис. грн). Фінансування здійснюється з місцевого бюджету. «Звіт про виконання ПСЕР Одеської області за 2024 рік» [8] деталізує, що на реалізацію цієї програми у 2024 році було передбачено 1,95 млн грн, з яких фактично компенсовано 1,565 млн грн.

Серед національних програм, які безпосередньо мають вплив на розвиток МПП в Одеському регіоні потрібно виділити програму «Доступні кредити 5-7-9%». Ця програма активно реалізується в Одеській області. Станом на 1 січня 2025 року було укладено понад 6,4 тис. кредитних договорів на загальну суму 23,8 млрд грн, що ставить Одеську область на 5-те місце серед регіонів країни за обсягом залучених коштів [8].

Урядова грантова програма «eРобота» також знаходить своє застосування в регіоні. За січень-грудень 2024 року в Одеській області було прийнято 405 позитивних рішень щодо надання мікрогрантів на суму 82,3 млн грн (створено 897 робочих місць) та 31 грант для учасників бойових дій та членів їх сімей на суму 15,0 млн грн (створено 48 робочих місць) [8].

Центр Дія.Бізнес в Одесі пропонує підприємцям освітні програми, консультації з різних аспектів ведення бізнесу (систематизація бізнес-процесів, фінансовий менеджмент, маркетинг, юридичні питання), можливість тестування продукції у шоурумі, а також оренду коворкінгу та приміщень для проведення заходів [22]. На обласному рівні «Проект Стратегії відновлення та розвитку Одеської області на період 2021-2027 роки» передбачає заходи, спрямовані на розвиток людського капіталу.

Серед них заохочення бізнесу до участі у міжнародних програмах фінансування, розвиток мережі інституцій підтримки підприємців (включаючи інформаційні кампанії, підготовку 91 фахівця-консультанта, створення інформаційних ресурсів, проведення семінарів та тренінгів), просування місцевого бізнесу на міжнародному рівні та стимулювання цифрової трансформації через навчання [11].

Проте потрібно зазначити, що існуючі програми підтримки МСП в Одеській області хоч й надають певні фінансові та освітні можливості, але вони не завжди прямо сфокусовані на специфічних потребах малих приватних підприємств у формуванні кадрового резерву. Фінансові програми, такі як «Доступні кредити 5-7-9%» або місцеві гранти, здебільшого спрямовані на загальний розвиток бізнесу, інвестиції в обладнання чи створення нових робочих місць, а не на цільове фінансування програм розвитку внутрішнього персоналу для резерву.

Критерії для отримання фінансової підтримки, наприклад, вимога співфінансування у розмірі 50% від міста Одеси [20], можуть бути бар'єром для МПП з обмеженими фінансовими ресурсами, особливо для інвестицій у менш «відчутні» активи, як-от розвиток персоналу. Навчальні ініціативи, що пропонуються

Центром Дія.Бізнес [23] або передбачені регіональною стратегією [11], є безумовно корисними. Однак, вони можуть не враховувати унікальні виклики, з якими стикаються дуже малі фірми при спробі створити внутрішній резерв, наприклад, проблему «резерву для резерву» [14] або необхідність глибоко індивідуалізованих програм розвитку для невеликої кількості співробітників. Таким чином, існує потенційний розрив між широким характером наявних програм підтримки та специфічними, нюансованими потребами МПП у розбудові кадрових резервів.

Таблиця 4. Огляд ключових програм підтримки МСП та розвитку персоналу в Одеському регіоні (2023-2025 рр.)

Назва програми/ ініціативи	Орган реалізації	Цільова група (фокус на МП)	Ключові заходи підтримки	Заявлені цілі	Специфічна релевантність для розвитку кадрового резерву
Фінансова підтримка МСП м. Одеси	Департамент економічного розвитку Одеської міської ради	МСП м. Одеси	Поворотна фін. допомога, компенсація % ставок	Підвищення конкурентоспроможності економіки	Опосередкована (може вивільнити ресурси), прямої цільової підтримки на резерв не заявлено
Програма розвитку конкурентоспроможності МСП в Одеській області	Одеська ОВА/обласна рада	МСП Одеської області	Компенсація % ставок, підтримка участі у виставках, компенсація оцінки збитків	Розвиток МСП, стимулювання інновацій	Опосередкована, немає прямого фокусу на кадровий резерв
«Доступні кредити 5-7-9%»	Уряд України, уповноважені банки	МСП України (вкл. Одеську обл.)	Пільгове кредитування	Підтримка інвестиційних проєктів, антикризові заходи	Обмежена; основний фокус на фінансуванні активів, а не розвитку персоналу
«єРобота»	Уряд України, Державний центр зайнятості	Потенційні та діючі підприємці (вкл. Одеську обл.)	Гранти на започаткування/розвиток бізнесу, навчання	Стимулювання підприємництва, створення робочих місць	Опосередкована (через навчання), але не спеціалізована на внутрішньому резерві
Центр Дія.Бізнес в Одесі	ГО «Центр проєктних ініціатив «ДІРЕКТ» (оператор)	Підприємці Одеси	Освітні програми, консультації, тестування продукції, коворкінг	Розвиток підприємницьких навичок	Пряма (через навчання та консультації), але потребує адаптації до специфіки формування резерву в МПП
Проєкт Стратегії відновлення та розвитку Одеської області	Одеська ОВА	МСП регіону	Навчання, консультації, інституційна підтримка	Покращення бізнес-клімату, розвиток людського капіталу	Пряма (через навчання та підготовку консультантів), потенційно висока, якщо буде фокус на HR-стратегіях для МПП

Джерело: складено автором за матеріалами [1, 12, 15]

Малі підприємства часто не мають власних HR-фахівців, здатних адаптувати загальні знання до конкретних потреб формування резерву. Можливість, закладена в регіональній стратегії, підготувати «91 фахівця, відповідального за надання консультацій підтримки підприємцям» [11], є перспективною. Якщо ці консультанти будуть спеціально навчені методикам управління людським капіталом та стратегіям формування кадрового резерву, адаптованим для МПП, вони зможуть стати важливим ресурсом для подолання зазначеного розриву. Проте, якщо їхня підготовка буде загальною, вплив на проблему кадрового резерву може бути обмеженим, залишаючи МПП наодинці з їхніми кадровими викликами.

Висновки

Проведене дослідження встановило, що ефективне формування кадрового резерву на МПП Одеського регіону, критично важливе для їхньої стійкості та розвитку, суттєво ускладнене комплексом взаємопов'язаних факторів. До них належать гострий дефіцит кваліфікованої робочої сили, загострений

воєнними діями та міграційними процесами, обмеженість ресурсів та переважання неформальних підходів до управління персоналом на самих підприємствах, а також недостатня сфокусованість існуючих програм підтримки та освітніх послуг на специфічних потребах МПП у цій сфері. Виявлено значні прогалини в системі статистичного обліку кадрового потенціалу МПП Одеського регіону, зокрема брак деталізованих даних щодо структури зайнятості за навичками, інвестицій у навчання, практик формування резерву та впливу воєнних чинників. Всі ці фактори обмежують можливість об'єктивної оцінки стану щодо кваліфікованої робочої сили та персоналу (потенційного кадрового резерву), а отже, й розробки дієвих заходів державної та регіональної політики підтримки. Ідентифіковані системні проблеми перешкоджають в формування розуміння стану кадрового забезпечення МПП Одеського регіону, а тому підкреслюють актуальність та формують основу для подальших наукових досліджень.

Ці дослідження мають бути спрямовані на розробку науково обґрунтованої позиції щодо конкретних рекомендацій та механізмів, необхідних для створення сприятливих умов, які б забезпечили ефективне формування та розвиток кадрового резерву на малих приватних підприємствах в сучасних економічних і соціальних реаліях.

Abstract

The article analyzes the challenges of building a staffing reserve for small private enterprises in the Odessa territorial community under the full-scale war and the recovery period. Based on statistical and analytical sources, it is argued that the dominance of micro-business forms within the regional SME structure (primarily sole proprietors) constrains the capacity for systematic workforce planning.

The study demonstrates that labor shortages driven by mobilization and migration, combined with high workforce turnover, create an "operational hiring" environment in which long-term staff development and reserve formation become financially risky for small firms. The concept of a staffing reserve for small private enterprises is уточнено as a continuity mechanism for critical business functions, relying on internal talent development and cross-training.

The paper systematizes internal and external determinants that hinder reserve formation and identifies major gaps in statistical monitoring of SMEs' human capital, including insufficient data on skills structure, training investment, turnover in key roles, and succession practices. The findings suggest that these data gaps weaken evidence-based managerial decisions and the targeting of regional support programs, highlighting the need to improve statistical infrastructure and develop applied HR tools tailored to small private enterprises.

Список літератури:

1. United Nations Development Programme. (2024). Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>.
2. Зайченко К.С. (2024). Територіальна оцінка ринку праці в Одеській області (2023-2024 рр.). URL: [https://economics.net.ua/files/analytics/Research_\(ELIS_23\).pdf](https://economics.net.ua/files/analytics/Research_(ELIS_23).pdf).
3. Разумков Центр. (2024). Ринок праці в Україні: нові виклики, ризики, можливості в умовах війни та у повоєнний період. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/05/29/2024-ПАКТ-9.pdf>.
4. Розвиток малого бізнесу: проблеми становлення та перспективи. (n.d.). Osvita.ua. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/21925.
5. Державна служба статистики України. (2023). Статистичний щорічник України, 2022 рік. URL: <https://bit.ly/3N6hKLS>.
6. Головне управління статистики в Одеській області. (2024). Звіт про діяльність Головного управління статистики в Одеській області за 2023 рік. URL: https://www.od.ukrstat.gov.ua/zvit_diyalnist_gus_2023.pdf.
7. Головне управління статистики в Одеській області. (2024). Витяг з каталогу офіційних статистичних публікацій на 2025 рік. URL: https://od.ukrstat.gov.ua/katalog_2025.pdf.
8. Одеська обласна державна адміністрація. (2025). Проект Звіт про виконання Програми соціально-економічного та культурного розвитку Одеської області за 2024 рік. URL: https://digital.od.gov.ua/wp-content/uploads/2025/04/Proyekt_ZVIT-PSER-za-2024-rik.pdf.
9. Одеська обласна рада. (2024). Паспорт Одеської області. URL: <https://oblrada.od.gov.ua/wp-content/uploads/Pasport-Odeskoyi-oblasti.pdf>.
10. Сахно Г., Бетлій, О. (2020, July 21). Український ринок праці у дзеркалі офіційних та неофіційних джерел. VoxUkraine. URL: <https://voxukraine.org/ukrayinskij-rinok-pratsi-u-dzherkali-ofitsijnih-ta-neofitsijnih-dzherel>.
11. Одеська обласна державна адміністрація. (2024). ДRAFT Стратегії відновлення та розвитку Одеської області на період 2021-2027 роки (станом на 12.11.2024). Децентралізація. URL: <https://bit.ly/4cBMoqF>.

12. Григор'єва, І. (2023, May 31). Кадровий резерв: переваги та виклики створення. HURMA System. URL: <https://hurma.work/blog/kadrovij-rezerv-perevahy-ta-vyklyky>.
13. Яценко, Л. (2024, April 17). Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни: регіональні особливості та стратегічні напрями. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-rynku-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-viyny-rehionalni>.
14. Ліпчанська, В. (2022). Кадровий резерв. Як утримувати максимальну залученість учасників. Управління персоналом, (3). HRLiga. URL: <https://e.hrliga.com/upravlenie-personalom-2022-3/kadrovij-rezerv-yak-utrimuvati-maksimalnu-zaluchenist-uchasnikov>.
15. Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. (2024, May 29). Стан і розвиток бізнесу в Одесі: важливість пошуку нових поглядів та ідей на третьому році повномасштабної війни. URL: <https://dif.org.ua/article/stan-i-rozvitok-biznesu-v-odesi-vazhlyvist-poshuku-novikh-poglyadiv-ta-idey-na-tretomu-rotsi-povnomasshtabnoi-viyni>.
16. Рада бізнес-омбудсмена. (2025). Проблеми захисту та відновлення критичної інфраструктури України в умовах російської агресії. URL: <https://boi.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/problemy-zahystu-ta-vidnovlennya-krytychnoyi-infrastruktury.pdf>.
17. Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй в Україні. (2020). Вимірювання досягнення Цілей сталого розвитку регіонами України: Базове дослідження. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/SDGs-baseline-assessment_UKR.pdf.
18. Смесова О.Г., Момот О.Р., Чайка Т.В. (2016). Статистика малого та середнього підприємництва: Навчальний посібник. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/14708/1/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%9E%D0%91%D0%98%D0%95_%D0%A1%D0%9C%D0%9E%D0%A0%D0%A0.pdf.
19. Редакція «Дебет-Кредит». (2019, July 23). Мале підприємство звітувало як середнє: що з фінзвітністю за I квартал? Дебет-Кредит. URL: <https://online.dtkr.ua/2019/07/45566>.
20. Одеська міська рада. (2025, February 9). В Одесі триває прийом заявок на фінпідтримку для малого та середнього бізнесу. URL: <https://omr.gov.ua/ua/news/241762>.
21. Одеська міська рада. (n.d.). Міські програми. Відкрите місто. URL: <https://omr.gov.ua/ua/open-city/programs>.
22. Дія.Бізнес. (n.d.). Центр підтримки підприємців Дія.Бізнес в Одесі. URL: <https://www.business.dia.gov.ua/center/odesa>.
23. Дія.Бізнес Одеса. (n.d.). Центр підтримки підприємців Дія.Бізнес в Одесі. URL: <https://diabusinessodesa.com>.

References:

1. United Nations Development Programme. (2024). Assessment of the impact of the war on micro-, small, and medium-sized enterprises in Ukraine. Retrieved from: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> [in English].
2. Zaichenko, K. S. (2024). Territorial assessment of the labor market in Odesa region (2023–2024). Retrieved from: [https://economics.net.ua/files/analytics/Research_\(ELIS_23\).pdf](https://economics.net.ua/files/analytics/Research_(ELIS_23).pdf) [in English].
3. Razumkov Centre. (2024). Labor market in Ukraine: New challenges, risks, and opportunities during the war and in the post-war period. Retrieved from: <https://razumkov.org.ua/images/2024/05/29/2024-PAKT-9.pdf> [in English].
4. Osvita.ua. (n.d.). Development of small business: Problems of formation and prospects. Retrieved from: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/21925 [in English].
5. State Statistics Service of Ukraine. (2023). Statistical yearbook of Ukraine 2022. Retrieved from: <https://bit.ly/3N6hKLS> [in English].
6. Main Department of Statistics in Odesa Region. (2024). Report on the activities of the Main Department of Statistics in Odesa Region for 2023. Retrieved from: https://www.od.ukrstat.gov.ua/zvit_diyalnist_gus_2023.pdf [in English].
7. Main Department of Statistics in Odesa Region. (2024). Extract from the catalog of official statistical publications for 2025. Retrieved from: https://od.ukrstat.gov.ua/katalog_2025.pdf [in English].
8. Odesa Regional State Administration. (2025). Draft report on the implementation of the program of socio-economic and cultural development of Odesa region for 2024. Retrieved from: https://digital.od.gov.ua/wp-content/uploads/2025/04/Projekt_ZVIT-PSER-za-2024-rik.pdf [in English].
9. Odesa Regional Council. (2024). Passport of Odesa region. Retrieved from: <https://oblrada.od.gov.ua/wp-content/uploads/Pasport-Odeskoyi-oblasti.pdf> [in English].
10. Sakhno, H., & Betlii, O. (2020, July 21). Ukrainian labor market in the mirror of official and unofficial sources VoxUkraine. Retrieved from: <https://voxukraine.org/ukrayinskij-rinok-pratsi-u-dzherkali-ofitsijnih-ta-neofitsijnih-dzherel> [in English].

11. Odesa Regional State Administration. (2024). Draft strategy for recovery and development of Odesa region for the period 2021–2027 (as of 12.11.2024) Decentralization. Retrieved from: <https://bit.ly/4cBMoqF> [in English].
12. Hryhorieva, I. (2023, May 31). Talent pool: Advantages and challenges of creation HURMA System. Retrieved from: <https://hurma.work/blog/kadrovij-rezerv-perevahy-ta-vyklyky> [in English].
13. Yatsenko, L. (2024, April 17). Recovery of the labor market in Ukraine during the war: Regional features and strategic directions National Institute for Strategic Studies. Retrieved from: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-rynku-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-viyny-rehionalni> [in English].
14. Lipchanska, V. (2022). Talent pool: How to maintain maximum participant engagement Personnel Management, (3). HRLiga. Retrieved from: <https://e.hrliga.com/upravlenie-personalom-2022-3/kadrovij-rezerv-yak-utrimuvati-maksimalnu-zaluchenist-uchasnikiv> [in English].
15. Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation. (2024, May 29). State and development of business in Odesa: The importance of searching for new views and ideas in the third year of the full-scale war. Retrieved from: <https://dif.org.ua/article/stan-i-rozvitok-biznesu-v-odesi-vazhlyvist-poshuku-novikh-poglyadiv-ta-idey-na-tretomu-rotsi-povnomasshtabnoi-viyni> [in English].
16. Business Ombudsman Council. (2025). Problems of protection and restoration of Ukraine's critical infrastructure under Russian aggression. Retrieved from: <https://boi.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/problemny-zahystu-ta-vidnovlennya-krytychnoyi-infrastruktury.pdf> [in English].
17. United Nations Development Programme in Ukraine. (2020). Measuring the achievement of the Sustainable Development Goals by the regions of Ukraine: Baseline study. Retrieved from: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/SDGs-baseline-assessment_UKR.pdf [in English].
18. Smiesova, O. H., Momot, O. R., & Chaika, T. V. (2016). Statistics of small and medium-sized enterprises: Study guide Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. Retrieved from: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/14708/1> [in English].
19. Debet-Kredit Editorial Board. (2019, July 23). A small enterprise reported as a medium-sized one: What about financial statements for the first quarter? Debet-Kredit. Retrieved from: <https://online.dtk.ua/2019/07/45566> [in English].
20. Odesa City Council. (2025, February 9). Applications for financial support for small and medium-sized businesses are open in Odesa. Retrieved from: <https://omr.gov.ua/ua/news/241762> [in English].
21. Odesa City Council. (n.d.). City programs Open City. Retrieved from: <https://omr.gov.ua/ua/open-city/programs> [in English].
22. Diia.Business. (n.d.). Entrepreneur support center Diia.Business in Odesa. Retrieved from: <https://www.business.diia.gov.ua/center/odesa> [in English].
23. Diia.Business Odesa. (n.d.). Entrepreneur support center Diia.Business in Odesa. Retrieved from: <https://diiabusinessodesa.com> [in English].

Посилання на статтю:

Рудик О.В. Аналіз проблематики кадрового резерву малих приватних підприємств Одеської територіальної громади через призму статистичних даних / О.В. Рудик // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2026. – № 1 (35). – С. 72-81. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejopu/2026/No1/72.pdf>.
DOI: 10.15276/EJ.01.2026.8. DOI: 10.5281/zenodo.19391864.

Reference a Journal Article:

Rudyk O.V. Analysis of Staffing Reserve Challenges of Small Private Enterprises in the Odesa Territorial Community through Statistical Data / O.V. Rudyk // Economic journal Odessa polytechnic university. – 2026. – № 1 (35). – P. 72-81. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/ejopu/2026/No1/72.pdf>.
DOI: 10.15276/EJ.01.2026.8. DOI: 10.5281/zenodo.19391864.

