

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-90-14>

УДК 005.334:005.95/.96:339.5:631.11

**УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ
ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ
АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ**

**MANAGEMENT OF PERSONNEL
AND FOREIGN ECONOMIC RISKS
OF UKRAINIAN AGRICULTURAL ENTERPRISES
UNDER THE WARTIME ECONOMY**

Севастьянов Владислав Віталійович

аспірант IV курсу навчання,
Одеський національний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4375-4780>

Максименко Максим Олександрович

аспірант IV курсу навчання,
Одеський національний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9128-4017>

Sevastianov Vladyslav, Maksymenko Maksym
Odesa National University of Technology

У статті досліджено особливості взаємозв'язку кадрових та зовнішньоекономічних ризиків аграрних підприємств України в умовах воєнної економіки. Обґрунтовано необхідність переходу від фрагментарного управління окремими ризиками до інтегрованої системи ризик-менеджменту. Проаналізовано сучасний стан кадрового забезпечення аграрного сектору, тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності та визначено їх взаємний вплив на виробничий і експортний потенціал підприємств. Запропоновано авторський підхід до інтегрованого управління кадровими та зовнішньоекономічними ризиками, що базується на послідовному здійсненні моніторингу, ідентифікації, оцінювання ризиків та реалізації комплексу кадрових, зовнішньоекономічних і організаційних заходів. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для підвищення кадрової стійкості, мінімізації ризиків та зміцнення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Ключові слова: кадрові ризики; зовнішньоекономічні ризики; аграрні підприємства; ризик-менеджмент; плинність кадрів; кадрова безпека; зовнішньоекономічна діяльність; воєнна економіка.

The article examines the interrelationship between personnel and foreign economic risks affecting agricultural enterprises in Ukraine under the conditions of the wartime economy. The relevance of the study is determined by the growing influence of military, demographic, economic and logistical challenges, which simultaneously affect labour resources, production processes and foreign economic activity. Under such conditions, agricultural enterprises require new management approaches that ensure both personnel stability and sustainable foreign economic performance. The purpose of the study is to investigate the interaction between personnel and foreign economic risks of agricultural enterprises, identify the main factors influencing their occurrence, assess their impact on production and export potential, and substantiate practical directions for integrated risk management. The research is based on a comprehensive approach combining theoretical generalization, comparative analysis, statistical analysis, systematization, synthesis, graphical interpretation and analytical assessment of economic indicators. Official statistical information on the development of Ukraine's agricultural sector, foreign trade and labour market was used to identify current trends in personnel provision and export activity. The findings demonstrate that personnel shortages, labour turnover, loss of professional competencies and insufficient workforce renewal significantly reduce production capacity and limit the export potential of agricultural enterprises. At the same time, foreign economic risks, including logistical disruptions, exchange rate fluctuations, market instability and changes in international trade conditions, negatively affect the financial performance of enterprises, reducing opportunities for personnel



development, motivation and retention. As a result, personnel and foreign economic risks form a mutually reinforcing system that substantially influences the economic sustainability and competitiveness of agricultural enterprises. Based on the obtained results, an integrated approach to managing personnel and foreign economic risks is proposed. The suggested management system includes four consecutive stages: continuous risk monitoring, identification of potential threats, comprehensive risk assessment and implementation of integrated management measures. The proposed measures combine personnel management instruments, foreign economic risk management tools and organizational mechanisms aimed at strengthening enterprise resilience under conditions of uncertainty. Particular attention is paid to workforce reserve formation, competency development, implementation of digital HR technologies, diversification of export markets, logistics optimization, insurance mechanisms, exchange rate risk mitigation and the introduction of an integrated enterprise risk management system. The practical value of the study lies in the possibility of applying the proposed integrated management approach in the activities of agricultural enterprises to improve personnel stability, reduce labour turnover, increase adaptability to external challenges and preserve export potential. The proposed recommendations may also be used in developing enterprise risk management strategies and improving management decision-making under the conditions of the wartime economy.

Keywords: personnel risks; foreign economic risks; agricultural enterprises; risk management; labour turnover; personnel security; foreign economic activity; wartime economy; export potential; human capital.

Постановка проблеми. В умовах воєнної економіки аграрний сектор України функціонує під впливом комплексу взаємопов'язаних кадрових і зовнішньоекономічних ризиків. Скорочення трудового потенціалу внаслідок демографічних втрат, зовнішньої міграції, мобілізації та посилення плинності кадрів поєднується з логістичними обмеженнями, нестабільністю зовнішніх ринків, валютними коливаннями та зміною умов здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Сукупний вплив цих чинників ускладнює функціонування аграрних підприємств і зумовлює необхідність комплексного управління ризиками [1].

Одним із найбільш гострих викликів є кадровий дефіцит. За даними Державної служби зайнятості України, у I кварталі 2026 року в аграрному секторі було заявлено 3,4 тис. вакансій, із яких укомплектовано лише 1,7 тис., тобто близько 50 % потреби роботодавців [2]. Водночас скорочення чисельності населення та пропозиції робочої сили ускладнює залучення кваліфікованих працівників, а кожне звільнення супроводжується втратою людського капіталу й додатковими витратами на пошук, адаптацію та навчання персоналу.

Попри це аграрний сектор залишається одним із ключових джерел валютних надходжень України. У 2024 році частка аграрної продукції у структурі товарного експорту перевищила третину його загального обсягу, що підтверджує стратегічне значення галузі для національної економіки [3]. За таких умов кадровий дефіцит і зовнішньоекономічні ризики дедалі більше визначають виробничий та експортний потенціал аграрних підприємств.

Незважаючи на значну кількість досліджень, кадрові та зовнішньоекономічні ризики здебільшого розглядаються окремо, хоча в

практичній діяльності аграрних підприємств вони формують єдину взаємопов'язану систему. Погіршення умов зовнішньоекономічної діяльності обмежує фінансові можливості підприємств і посилює кадрову нестабільність, тоді як дефіцит кваліфікованого персоналу негативно впливає на виробничі процеси та виконання експортних контрактів [4]. Це зумовлює необхідність розроблення інтегрованого підходу до управління кадровими та зовнішньоекономічними ризиками з метою забезпечення кадрової стійкості, конкурентоспроможності та збереження експортного потенціалу аграрних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика кадрових ризиків є одним із ключових напрямів сучасного ризик-менеджменту, оскільки персонал виступає стратегічним ресурсом підприємства та визначає його конкурентоспроможність і стійкість функціонування. У науковій літературі кадрові ризики розглядаються як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на формування, використання, розвиток і збереження людського капіталу. Ю.Є. Дуднева визначає кадровий ризик як імовірність позитивних або негативних наслідків діяльності персоналу та обґрунтовує його класифікацію за джерелами виникнення й стадіями управління персоналом [1]. Подальший розвиток цього підходу представлено у працях Я.І. Величко, яка систематизує кадрові ризики за загальними та специфічними ознаками й наголошує на необхідності їх комплексної оцінки [2].

У сучасних дослідженнях плинність персоналу розглядається як один із головних проявів кадрових ризиків та індикатор кадрової безпеки підприємства. Високий рівень плинності призводить до втрати людського капіталу, зростання витрат на добір і навчання

працівників, зниження продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства [3]. В умовах воєнної економіки негативний вплив кадрових ризиків посилюється внаслідок мобілізації, вимушеної міграції, демографічних змін і дефіциту кваліфікованої робочої сили [4]. Дослідники також обґрунтовують необхідність інтеграції кадрового планування, мотивації, розвитку персоналу та механізмів управління кадровими ризиками в єдину систему HR-менеджменту, а для міжнародного бізнесу виокремлюють специфічні ризики, пов'язані з міжнародною мобільністю персоналу та діяльністю багатонаціональних команд [5; 6].

Окремий напрям наукових досліджень присвячено ризикам зовнішньоекономічної діяльності. У наукових працях систематизовано валютні, логістичні, транспортні, митні, політичні та контрактні ризики, а також обґрунтовано сучасні підходи до їх оцінювання й мінімізації [7; 8]. В умовах воєнної економіки особливого значення набуває комплексне управління ризиками ЗЕД, що охоплює їх виявлення, оцінювання, моніторинг і вибір заходів реагування [9]. Для аграрних підприємств додатковими викликами є порушення логістичних ланцюгів, переорієнтація експортних маршрутів, втрата окремих ринків збуту та дефіцит кваліфікованого персоналу, що безпосередньо впливає на ефективність зовнішньоекономічної діяльності [10].

Таким чином, сучасні дослідження сформулювали ґрунтовну теоретичну базу щодо кадрових ризиків, кадрової безпеки, управління персоналом і ризиків зовнішньоекономічної діяльності. Водночас більшість праць розглядає зазначені напрями відокремлено, тоді як питання їх інтегрованого управління в аграрних підприємствах України в умовах воєнної економіки залишаються недостатньо дослідженими. Саме це визначає актуальність і наукову новизну проведеного дослідження.

Метою статті є дослідження взаємозв'язку кадрових та зовнішньоекономічних ризиків аграрних підприємств України в умовах воєнної економіки, оцінювання їх впливу на кадрову стійкість, виробничий та експортний потенціал підприємств, а також обґрунтування науково-практичних підходів до інтегрованого управління зазначеними ризиками.

Для досягнення поставленої мети у статті узагальнено сучасні наукові підходи до визначення сутності кадрових ризиків і ризиків зовнішньоекономічної діяльності та особливостей управління ними; проаналізовано

сучасний стан кадрового забезпечення й зовнішньоекономічної діяльності аграрного сектору України в умовах воєнної економіки; досліджено взаємозв'язок кадрових і зовнішньоекономічних ризиків у діяльності аграрних підприємств; запропоновано матрицю їх взаємодії та модель інтегрованого управління, що поєднує етапи моніторингу, ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків; обґрунтовано практичні рекомендації, спрямовані на підвищення кадрової стійкості, зміцнення експортного потенціалу та забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств України в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність функціонування аграрних підприємств в умовах воєнної економіки значною мірою залежить від здатності своєчасно виявляти та мінімізувати ризики внутрішнього і зовнішнього середовища. Особливого значення набувають кадрові та зовнішньоекономічні ризики, що формуються під впливом воєнних дій, демографічних змін, дефіциту трудових ресурсів, логістичних обмежень і нестабільності міжнародних ринків. Це обумовлює необхідність переходу до інтегрованої системи ризик-менеджменту, яка враховує їх взаємозв'язок [1].

У сучасних дослідженнях кадрові ризики розглядаються як складова системи управління підприємством, що охоплює процеси формування, розвитку, використання та збереження людського капіталу. Науковці визначають їх як імовірність негативних або позитивних наслідків діяльності персоналу та наголошують на необхідності їх комплексної оцінки й урахування на всіх етапах управління персоналом [9; 10]. В умовах воєнної економіки кадрові ризики посилюються внаслідок мобілізації, міграції населення, дефіциту кваліфікованої робочої сили та погіршення психоемоційного стану працівників, а одним із головних їх проявів виступає плінність кадрів [7; 8].

Сучасний HR-менеджмент орієнтований на інтеграцію кадрового планування, добору, розвитку, мотивації та управління кадровими ризиками в єдину систему, тоді як у міжнародному бізнесі додатковими джерелами ризиків є міжнародна мобільність персоналу, діяльність багатонаціональних команд та використання іноземної робочої сили [5; 6].

Ризики зовнішньоекономічної діяльності охоплюють валютні, логістичні, транспортні, митні, політичні та контрактні загрози, а їх ефективне управління базується на моніто-

рингу, своєчасній ідентифікації, оцінюванні та виборі адекватних заходів реагування [3; 4]. Для аграрних підприємств кадрові та зовнішньоекономічні ризики мають взаємозалежний характер: погіршення умов зовнішньоекономічної діяльності обмежує можливості розвитку персоналу, тоді як дефіцит кваліфікованих працівників знижує виробничий та експортний потенціал підприємств [2; 6].

Праці, присвячені розвитку компетентностей персоналу у сфері зовнішньоекономічної діяльності, підтверджують, що професійна підготовка, цифрові компетентності та здатність працівників адаптуватися до змін міжнародного бізнес-середовища є важливими чинниками ефективності ЗЕД [11]. Отже, кадрові та зовнішньоекономічні ризики доцільно розглядати як взаємопов'язані елементи єдиної системи ризик-менеджменту, що забезпечує кадрову стійкість, зміцнення експортного потенціалу та економічної стійкості аграрних підприємств.

Порівняльний аналіз наукових підходів (табл. 1) свідчить, що кадрові ризики розглядаються як важлива складова системи управління персоналом і кадрової безпеки підприємства. Водночас більшість досліджень зосереджується на окремих аспектах їх прояву, тоді як взаємозв'язок кадрових ризиків із зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств залишається недостатньо дослідженим [7–10]. З огляду на це у статті кадровий ризик трактується як комплексна категорія, що визначає кадрову стійкість, виробничий та зовнішньоекономічний потенціал підприємства в умовах воєнної економіки.

Логічним продовженням теоретичного аналізу є визначення місця кадрових і зовнішньоекономічних ризиків у загальній системі ризиків аграрного підприємства (рис. 1). Запропонована авторська схема відображає взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають функціонування аграрного бізнесу в умовах воєнної економіки. Під впливом воєнних, політичних, економічних, валютних і логістичних факторів формуються дві взаємопов'язані групи ризиків: кадрові (дефіцит персоналу, плинність кадрів, втрата компетентностей, старіння трудового потенціалу, недостатня мотивація) та зовнішньоекономічні (логістичні, валютні, митні, контрактні й ринкові), які безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства [2; 6].

Особливістю запропонованої моделі є врахування двостороннього взаємозв'язку зазначених ризиків. Погіршення умов зовнішньоекономічної діяльності знижує фінансову стійкість підприємства, посилює кадровий дефіцит і плинність персоналу, тоді як кадрові ризики обмежують виробничі можливості, ускладнюють виконання експортних контрактів і знижують конкурентоспроможність аграрної продукції. Отже, кадрові та зовнішньоекономічні ризики доцільно розглядати як взаємозалежні елементи єдиної системи ризик-менеджменту, що створює методичне підґрунтя для їх комплексного оцінювання та прийняття ефективних управлінських рішень.

Теоретичні положення щодо взаємозв'язку кадрових і зовнішньоекономічних ризиків підтверджено аналізом сучасного стану кадрового забезпечення та зовнішньоекономічної

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика наукових підходів
до визначення поняття «кадровий ризик»**

Автор	Основний підхід
Ю.Є. Дуднєва [10]	Кадровий ризик – імовірність позитивних або негативних наслідків діяльності персоналу під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.
Я.І. Величко [9]	Кадрові ризики пов'язані з недосконалістю системи управління персоналом та невідповідністю компетентностей працівників потребам підприємства.
Н.М. Самолюк, Г.М. Юрчик [8]	Кадрові ризики посилюються під впливом воєнних, демографічних і соціально-економічних чинників та проявляються дефіцитом персоналу.
Н.М. Шапа, А.А. Калініченко [7]	Основним проявом кадрових ризиків є плинність кадрів, що негативно впливає на кадрову безпеку й результати діяльності підприємства.
Авторське узагальнення	Кадровий ризик – це ймовірність виникнення загроз, пов'язаних із формуванням, розвитком, використанням і збереженням людського капіталу, що впливають на кадрову стійкість, виробничий та зовнішньоекономічний потенціал аграрного підприємства.

Джерело: сформовано авторами на основі [7-10]



Рис. 1. Місце кадрових та зовнішньоекономічних ризиків у системі ризиків аграрного підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 6]

діяльності аграрного сектору України. Особливу увагу приділено демографічним передумовам формування трудового потенціалу, забезпеченості підприємств кадрами, рівню укомплектування вакансій і динаміці аграрного експорту, що дозволяє оцінити середовище виникнення та посилення зазначених ризиків.

Сучасний стан кадрового забезпечення аграрного сектору визначається насамперед демографічними, воєнними та економічними чинниками. За оцінками Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України, чисельність населення на підконтрольній території у 2026 році становить близько 22–25 млн осіб, що обмежує пропозицію робочої сили [14]. Це підтверджується й даними Державної служби зайнятості: у I кварталі 2026 року з майже 148 тис. заявлених вакансій було укомплектовано лише 61 тис., а в аграрному секторі – лише 1,7 тис. із 3,4 тис. вакансій (близько 50 %), що свідчить про стійкий дефіцит трудових ресурсів [13].

Поряд із кадровими ризиками аграрний сектор зберігає стратегічне значення для зовнішньоекономічної діяльності України. Аналіз офіційних статистичних матеріалів Державної

служби статистики України за 2020–2024 рр. свідчить, що попри воєнні виклики, логістичні обмеження та зміну експортних маршрутів, аграрна продукція залишається однією з ключових складових товарного експорту країни [12].

Дані табл. 3 свідчать, що у 2021 році загальний експорт товарів України досяг 68 072,3 млн дол. США, однак після початку повномасштабної війни у 2022 році він скоротився до 44 135,6 млн дол. США. У 2023 році спад продовжився, проте у 2024 році спостерігається часткове відновлення експорту до 41 733,3 млн дол. США. Водночас частка аграрної продукції у загальному експорті зросла з 29,6 % у 2020 році до 36,6 % у 2024 році, що підтверджує посилення ролі аграрного сектору в експортній структурі України [12].

Проведений аналіз статистичних даних (табл. 2–3, рис. 2) свідчить про суперечливий стан розвитку аграрного сектору України в умовах воєнної економіки. З одного боку, галузь залишається одним із ключових джерел валютних надходжень держави: частка аграрної продукції в експорті зросла з 29,6 % у 2020 році до 36,6 % у 2024 році. З іншого

Таблиця 2

Основні показники кадрового забезпечення аграрного сектору України

Показник	Значення	Інтерпретація
Кількість вакансій в Україні, I квартал 2026 р.	148 тис.	Загальна потреба роботодавців у працівниках
Укомплектовано вакансій в Україні	61 тис.	Закрито близько 41,2 % вакансій
Вакансії в аграрному секторі	3,4 тис.	Потреба у працівниках сільського, лісового та рибного господарства
Укомплектовано вакансій в аграрному секторі	1,7 тис.	Закрито лише половину потреби
Рівень укомплектування вакансій в аграрному секторі	50 %	Кожна друга вакансія залишається незаповненою
Кадровий дефіцит в аграрному секторі	50 %	Свідчить про високий рівень кадрової напруженості

Джерело: сформовано авторами на основі [13; 14]

Таблиця 3

Динаміка експорту товарів України та частка аграрної продукції у 2020–2024 рр.

Рік	Загальний експорт товарів, млн дол. США	Експорт аграрної продукції, млн дол. США	Частка аграрної продукції в експорті, %
2020	49 191,8	14 536,8	29,6
2021	68 072,3	18 181,6	26,7
2022	44 135,6	13 530,2	30,7
2023	37 584,3	13 339,6	35,5
2024	41 733,3	15 271,0	36,6

Джерело: сформовано та розраховано авторами на основі офіційних статистичних матеріалів Державної служби статистики України [12]

боку, аграрні підприємства функціонують в умовах гострого дефіциту трудових ресурсів, про що свідчить укомплектування лише 50 % заявлених вакансій [12; 13].

Отримані результати підтверджують, що кадрові ризики стають важливим чинником виробничого та експортного потенціалу аграрних підприємств. Дефіцит кваліфікованих працівників обмежує використання виробничих потужностей, знижує продуктивність праці, ускладнює виконання експортних контрактів і негативно впливає на конкурентоспроможність підприємств на міжнародних ринках. Водночас реалізація зовнішньоекономічних ризиків погіршує кадрову стабільність. Порушення логістичних ланцюгів, валютні коливання, обмеження експорту та нестабільність зовнішніх ринків знижують фінансові результати підприємств, обмежують можливості підвищення оплати праці, професійного розвитку й мотивації персоналу, що посилює плинність кадрів і дефіцит кваліфікованої робочої сили.

Отже, кадрові та зовнішньоекономічні ризики формують взаємопов'язану систему,

у якій кадровий дефіцит знижує виробничий та експортний потенціал, а погіршення результатів зовнішньоекономічної діяльності посилює кадрову нестабільність. Це обґрунтовує доцільність подальшого оцінювання їх взаємозв'язку, результати якого узагальнено у матриці взаємодії кадрових та зовнішньоекономічних ризиків аграрних підприємств (табл. 4).

Поряд із цим проведено оцінку впливу основних зовнішньоекономічних ризиків на кадрову стабільність аграрних підприємств (табл. 5). На відміну від існуючих підходів, у запропонованій таблиці визначено не лише характер зовнішньоекономічного ризику, а й його можливі кадрові наслідки, що дозволяє розглядати управління персоналом і зовнішньоекономічною діяльністю як взаємопов'язані складові єдиної системи ризик-менеджменту.

Проведене оцінювання підтвердило наявність тісного взаємозв'язку між кадровими та зовнішньоекономічними ризиками аграрних підприємств. Реалізація кадрових ризиків призводить до зниження виробничого потенціалу,

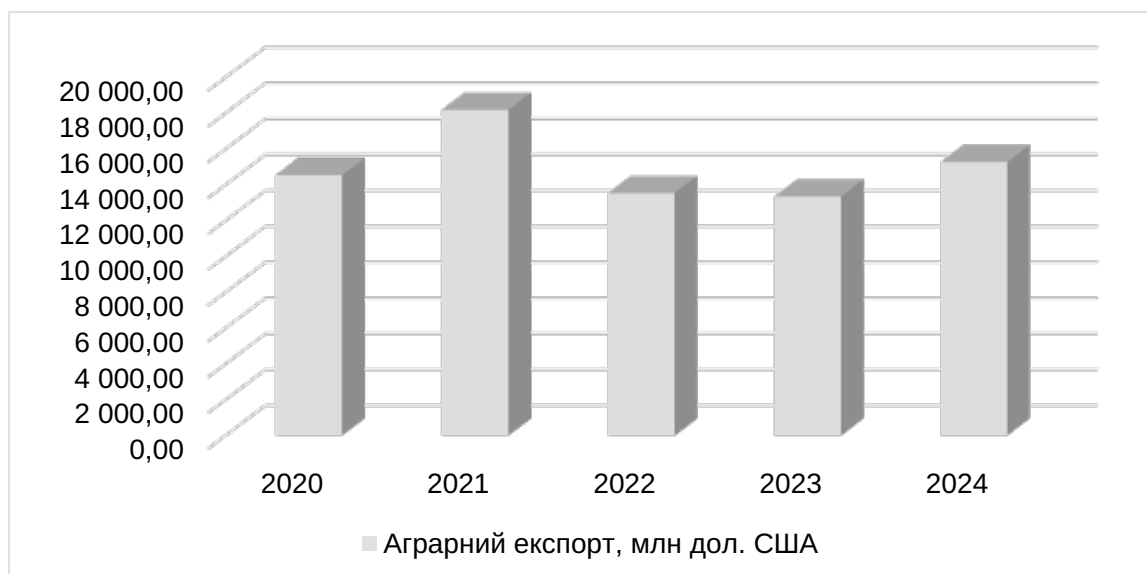


Рис. 2. Аграрний експорт, млн дол. США 2020-2024 р.

Джерело: сформовано авторами на основі [14]

Таблиця 4

**Матриця взаємозв'язку кадрових та зовнішньоекономічних ризиків
аграрних підприємств**

Кадровий ризик	Вплив на діяльність підприємства	Наслідки для ЗЕД
Дефіцит персоналу	Скорочення виробничих потужностей	Зменшення обсягів експорту
Плинність кадрів	Втрата професійних компетентностей	Погіршення виконання експортних контрактів
Недостатня кваліфікація	Зниження якості продукції	Втрата конкурентних позицій на зовнішніх ринках
Старіння персоналу	Зниження продуктивності праці	Зменшення експортного потенціалу

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 5

**Оцінка впливу основних зовнішньоекономічних ризиків
на кадрову стабільність аграрних підприємств**

Зовнішньоекономічний ризик	Основні наслідки	Вплив на кадрову стабільність
Логістичні обмеження	Затримка поставок, збільшення витрат	Скорочення персоналу, зростання плинності
Валютні коливання	Зростання собівартості продукції	Обмеження можливостей матеріальної мотивації
Зміна кон'юнктури світового ринку	Скорочення доходів від експорту	Зменшення витрат на розвиток персоналу
Торговельні обмеження	Скорочення обсягів експорту	Підвищення ризику вивільнення працівників
Воєнні ризики	Порушення виробництва та логістики	Посилення дефіциту кадрів і міграції персоналу

Джерело: сформовано авторами

скорочення обсягів експорту та погіршення фінансових результатів діяльності, тоді як зовнішньоекономічні ризики негативно впливають на кадрову стабільність через обмеження фінансових можливостей підприємств, скорочення програм розвитку персоналу та посилення плинності кадрів. Запропоновані матриця взаємозв'язку ризиків (табл. 4) й оцінка впливу зовнішньоекономічних ризиків на кадрову стабільність (табл. 5) дають змогу комплексно оцінити характер їх взаємодії та можуть бути використані як аналітичний інструмент під час формування системи інтегрованого ризик-менеджменту.

Отримані результати засвідчили доцільність переходу від ізолюваного управління окремими видами ризиків до інтегрованої системи ризик-менеджменту, що враховує взаємозалежність кадрових і зовнішньоекономічних чинників. З цією метою авторами запропоновано модель інтегрованого управління, яка включає чотири взаємопов'язані етапи: моніторинг ризиків, їх ідентифікацію, оцінювання та реалізацію комплексу управлінських заходів.

Специфіка розробленої моделі полягає у поєднанні кадрового менеджменту та управління ЗЕД в межах спільного контуру прийняття рішень. Завдяки такому підходу досягається узгодженість кадрової стратегії із поточними завданнями зовнішньоекономічної діяльності. Це дає змогу гнучко адаптуватися до динаміки світових ринків, нівелювати вплив валютних чи логістичних деструкцій, а також підтримувати належний рівень кадрової безпеки. У підсумку сформовані умови безпосередньо впливають на рентабельність експорту та закладають підґрунтя для стабільного розвитку суб'єктів агробізнесу в довгостроковій перспективі.

Запропонована модель інтегрованого управління передбачає чотири взаємопов'язані етапи: моніторинг, ідентифікацію, оцінювання та управління ризиками. Моніторинг охоплює аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, кадрового забезпечення, стану ринку праці та зовнішньоекономічної діяльності. На етапах ідентифікації й оцінювання визначаються джерела виникнення ризиків, їх взаємозв'язок, імовірність реалізації та можливі економічні наслідки, що є основою для вибору управлінських рішень. Комплекс управлінських заходів поєднує кадровий, зовнішньоекономічний та організаційний напрями. Він передбачає формування кадрового резерву, розвиток компетентностей персоналу, використання цифрових

HR-технологій, диверсифікацію ринків збуту, валютне хеджування, страхування ризиків, розвиток альтернативних логістичних маршрутів, а також функціонування інтегрованої системи ризик-менеджменту із постійним моніторингом і механізмом раннього реагування. Реалізація запропонованої моделі сприятиме зміцненню кадрової стійкості, підвищенню виробничого та експортного потенціалу, зниженню плинності кадрів і конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах воєнної економіки.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що в умовах воєнної економіки кадрові та зовнішньоекономічні ризики формують взаємопов'язану систему чинників, які визначають стійкість функціонування, виробничий потенціал і конкурентоспроможність аграрних підприємств України. Встановлено, що дефіцит трудових ресурсів, плинність кадрів, втрата професійних компетентностей та недостатній рівень мотивації безпосередньо обмежують виробничі можливості підприємств і негативно впливають на ефективність їх зовнішньоекономічної діяльності.

Аналіз статистичних матеріалів засвідчив, що аграрний сектор залишається одним із ключових джерел валютних надходжень держави, проте функціонує в умовах гострого кадрового дефіциту, який дедалі більше стримує реалізацію його експортного потенціалу. Це обумовлює необхідність переходу від управління окремими видами ризиків до інтегрованої системи ризик-менеджменту, яка враховує взаємозалежність кадрових, зовнішньоекономічних та організаційних чинників.

Науковою новизною дослідження є обґрунтування взаємозв'язку кадрових і зовнішньоекономічних ризиків аграрних підприємств, розроблення матриці їх взаємодії та запропонована модель інтегрованого управління, що передбачає послідовне здійснення моніторингу, ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків. Практичне впровадження запропонованого підходу сприятиме підвищенню кадрової стійкості, збереженню людського капіталу, зниженню плинності кадрів, зміцненню експортного потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності аграрних підприємств України.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичного інструментарію кількісного оцінювання взаємного впливу кадрових і зовнішньоекономічних ризиків, а також із формуванням організаційно-економічного механізму зниження плинності кадрів в аграрному секторі України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бойко А. В. Вплив державного регулювання на аграрний сектор України в умовах війни. Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи : матеріали XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 18 жовтня 2023 р. Одеса, 2023. С. 22–24.
2. Щербина В. О. Формування зовнішньоекономічної стратегії аграрних підприємств: виклики та перспективи. Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи : матеріали XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 17 жовтня 2024 р. Одеса, 2024. С. 364–365.
3. Дзуліт З. П., Передало Х. С., Моторнюк У. І., Наумчук С. І. Ризики зовнішньоекономічної діяльності: особливості та методи управління ними. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. № 2. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2019.02.001>
4. Томашков С. Б., Огерчук Ю. В. Оцінювання впливу ризиків зовнішньоекономічної діяльності. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2023. № 2. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.142>
5. Савків У. С., Сидор Г. В., Тимків А. О. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах війни. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. 2022. № 2 (26). С. 79–88. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-2\(26\)-79-88](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-2(26)-79-88)
6. Коваленко Н. В., Кучерук Г. Ю., Миленький В. М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств на засадах логістики. *Наукові перспективи*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-18>
7. Шапа Н. М., Калініченко А. А. Проблема плинності кадрів на підприємствах в умовах воєнного стану та шляхи її вирішення. *Економічний простір*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.102-107>
8. Самолюк Н. М., Юрчик Г. М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 12.
9. Величко Я. І. Класифікація кадрових ризиків підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 33. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2019.33.0.119>
10. Дуднева Ю. Є. Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 245–249.
11. Дерід І. О., Гармаш Ю. О. Кадрові ризики у міжнародному бізнесі. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2017. Вип. 6. С. 33–37.
12. Галан О. Я. *Розвиток компетенції персоналу при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності (Staff Competence Development within Foreign Trade Activity)* : магістерська робота. Львів, 2024.
13. Бабенко А. А. *Розвиток персоналу в контексті розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства* : бакалаврська робота. Київ, 2024.
14. Державна служба статистики України. Структура експорту товарів за Міжнародною стандартною торговою класифікацією (МСТК), 2020–2024 рр. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.06.2026 р.).
15. Державна служба зайнятості України. Інформація щодо вакансій та рівня їх укомплектування за видами економічної діяльності у І кварталі 2026 року. URL: <https://www.dcz.gov.ua> (дата звернення: 30.06.2026 р.).
16. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України. Інформація щодо чисельності населення України на підконтрольній території у 2026 році. URL: <https://www.msp.gov.ua> (дата звернення: 30.06.2026 р.).

REFERENCES:

1. Boiko, A. V. (2023). *Vplyv derzhavnoho rehulivannia na ahrarnyi sektor Ukrainy v umovakh viiny* [The impact of state regulation on the agricultural sector of Ukraine under wartime conditions]. In *Proceedings of the XIV All-Ukrainian Scientific and Practical Conference "Management of the XXI Century: Problems and Prospects"* (pp. 22–24). Odesa. (in Ukrainian).
2. Babenko, A. A. (2024). *Rozvytok personalu v konteksti rozshyrennia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva* [Personnel development in the context of expanding an enterprise's foreign economic activity] (Bachelor's thesis). National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute". (in Ukrainian).
3. Derid, I. O., & Harmash, Yu. O. (2017). Kadrovi ryzyky u mizhnarodnomu biznesi [Personnel risks in international business]. *Visnyk Kharkivskoho Natsionalnoho Universytetu imeni V. N. Karazina. Serii: Mizhnarodni Vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm*, (6), 33–37. (in Ukrainian).
4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2025). *Struktura eksportu tovariv za Mizhnarodnoiu standartnoiu torhovoio klasyfikatsiieiu (MSTK), 2020–2024* [Structure of exports by the Standard International Trade Classification, 2020–2024]. <https://www.ukrstat.gov.ua>

5. Derzhavna sluzhba zainiatosti Ukrainy. (2026). *Informatsiia shchodo vakansii ta rivnia yikh ukomplektuvannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti u I kvartali 2026 roku* [Information on vacancies and staffing levels by types of economic activity in the first quarter of 2026]. <https://www.dcz.gov.ua>
6. Dudnieva, Yu. Ye. (2017). Sutnist ta klasyfikatsiia kadrovych ryzykiv orhanizatsii [Essence and classification of personnel risks of organizations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (8), 245–249. (in Ukrainian).
7. Dvulit, Z. P., Peredalo, Kh. S., Motorniuk, U. I., & Naumchuk, S. I. (2019). Ryzyky zovnishnoekonomichnoi diialnosti: osoblyvosti ta metody upravlinnia nymy [Risks of foreign economic activity: Features and methods of management]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, (2). <https://doi.org/10.23939/smeu2019.02.001>
8. Galan, O. Ya. (2024). *Staff competence development within foreign trade activity* (Master's thesis). Lviv Polytechnic National University.
9. Kovalenko, N. V., Kucheruk, H. Yu., & Mylenkyi, V. M. (2025). Upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu ahrarnykh pidpriemstv na zasadakh lohistyky [Management of foreign economic activity of agricultural enterprises based on logistics]. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-18>
10. Ministerstvo sotsialnoi polityky, simi ta yednosti Ukrainy. (2026). *Informatsiia shchodo chyselnosti naselenia Ukrainy na pidkontrolnii terytorii u 2026 rotsi* [Information on the population of the government-controlled territory of Ukraine in 2026]. <https://www.msp.gov.ua>
11. Samoliuk, N. M., & Yurchyk, H. M. (2017). Plynnyist personalu: indykator kadrovoi bezpeky pidpriemstva [Labour turnover as an indicator of personnel security]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (12). (in Ukrainian).
12. Savkiv, U. S., Sydor, H. V., & Tymkiv, A. O. (2022). Upravlinnia ryzykamy zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv v umovakh viiny [Management of foreign economic activity risks of enterprises under wartime conditions]. *Naukovyi Visnyk Ivano-Frankivskoho Natsionalnoho Tekhnichnoho Universytetu Nafty i Hazu*, 2(26), 79–88. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-2\(26\)-79-88](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-2(26)-79-88)
13. Shapa, N. M., & Kalinichenko, A. A. (2023). Problema plynnyosti kadriv na pidpriemstvakh v umovakh voiennoho stanu ta shliakhy yii vyrishennia [The problem of labour turnover at enterprises under martial law and ways to solve it]. *Ekonomichniy Prostir*. <https://doi.org/10.30838/EP.195.102-107>
14. Shcherbyna, V. O. (2024). *Formuvannia zovnishnoekonomichnoi stratehii ahrarnykh pidpriemstv: vyklyky ta perspektyvy* [Formation of the foreign economic strategy of agricultural enterprises: Challenges and prospects]. In *Proceedings of the XIV All-Ukrainian Scientific and Practical Conference "Management of the XXI Century: Problems and Prospects"* (pp. 364–365). Odesa. (in Ukrainian).
15. Tomashkov, S. B., & Oherchuk, Yu. V. (2023). Otsiniuvannia vplyvu ryzykiv zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Assessment of the impact of foreign economic activity risks]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, (2). <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.142>
16. Velychko, Ya. I. (2019). Klasyfikatsiia kadrovych ryzykiv pidpriemstva [Classification of personnel risks of an enterprise]. *Ekonomika Transportnoho Kompleksu*, (33). <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2019.33.0.119>

Дата надходження статті: 09.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 28.09.2026

Дата публікації статті: 30.09.2026