

- nomics, *Entrepreneurship, Management*, No. 1 (Vol. 7), 48–62. <https://doi.org/10.23939/eem2020.01.048>
- Polova N., Podibka V. & Dmytryshyn Ya. (2025). Stratehichne upravlinnia budivelnymy pidpriemstvamy [Strategic management of construction enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 4 (51), 176–180. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-25>
- Price A. D. F. & Newson E. (2003). Strategic management: consideration of paradoxes, processes, and associated concepts as applied to construction. *Journal of Management in Engineering*, No. 4 (Vol. 19), 183–192. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2003\)19:4\(183\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2003)19:4(183))
- Rudnytska O. & Komarovskiy A. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom yak vazhlyva skladova systemy menedzhmentu [Strategic enterprise management as an important component of the management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>

- Wang S., Su H., Hou Q. & Grima S. (2023). Evolutionary game study on multi-agent value co-creation of service-oriented digital transformation in the construction industry. *PLOS ONE*, No. 5 (Vol. 18). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0285697>

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування. Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Під час підготовки остаточної версії рукопису автор використовував інструменти генеративного штучного інтелекту (Gemini, ChatGPT) виключно для лінгвістичного редагування, коректури та перевірки орфографії. Автор підтверджує, що штучний інтелект не брав участі у створенні концепції дослідження, а також не виступає автором чи співавтором цієї праці.

Стаття надійшла до редакції / Received: 20.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 10.08.2026
Оприлюднено / Published: 08.10.2026

УДК 349.2:331.5:005.52
JEL: D81; J41; K31; M12
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-8-632-640>

ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ ЗА ОЗНАКОЮ ЗАГРОЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ

© 2026 КОЛЕСНИК О. О., РАЙЛЯН О. Г.

УДК 349.2:331.5:005.52
JEL: D81; J41; K31; M12

Колесник О. О., Райлян О. Г. Дью-ділідженс у сфері трудових відносин: правові та організаційні аспекти оцінки ризиків персоналу

Актуальність досліджуваної проблеми полягає в зростанні ролі людського капіталу, ускладненні корпоративних структур та посиленні регуляторного тиску, що зумовлює необхідність застосування процедур due diligence у сфері трудових відносин. В умовах воєнного стану та підвищеної мобільності робочої сили кадрові ризики набувають особливої значущості, що потребує системного підходу до їх оцінювання та мінімізації. Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці прикладних підходів до проведення дью-ділідженсу у сфері трудових відносин як інструменту комплексної оцінки ризиків персоналу підприємства. Використано методи системного аналізу, порівняльного аналізу, узагальнення наукових підходів, а також елементи правового аналізу трудового законодавства та практик HR-аудиту. Досліджено сутність HR due diligence, його місце у системі корпоративного управління, а також ключові напрями перевірки у сфері трудових відносин, зокрема аналіз кадрової документації, дотримання трудового законодавства, оцінку організаційної структури та кадрової політики підприємства. За результатами дослідження визначено основні види кадрових ризиків та систематизовано підходи до їх ідентифікації й оцінювання. Обґрунтовано необхідність інтеграції HR-аудиту у систему управління підприємством як інструменту підвищення правової безпеки бізнесу. Встановлено, що ефективно впровадження процедур due diligence у сфері трудових відносин сприяє зниженню фінансових, правових та репутаційних ризиків, а також підвищує рівень відповідності підприємства сучасним стандартам корпоративного управління. Доведено, що дью-ділідженс у сфері трудових відносин трансформується з інструменту перевірки на комплексну систему управління ризиками, що охоплює правові, організаційні та соціальні аспекти діяльності підприємства. За результатами дослідження запропоновано практичні рекомендації щодо впровадження HR due diligence, які включають систематизацію процедур перевірки, інтеграцію результатів аудиту у процеси прийняття управлінських рішень і розробку механізмів мінімізації кадрових ризиків.

Ключові слова: HR due diligence; трудові відносини; кадрові ризики; кадровий аудит; управління персоналом; корпоративне управління; комплаєнс; трудове законодавство; організаційна структура; ризик-менеджмент.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 20.

Колесник Ольга Олексіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет (вул. Преображенська, 8, Одеса, 65082, Україна)

E-mail: kolesnikolgalekseevna@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4262-157X>

Райлян Олег Георгійович – старший викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет (вул. Преображенська, 8, Одеса, 65082, Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4365-0754>

Kolesnyk O. O., Railian O. H. Due Diligence in Labour Relations: The Legal and Organisational Aspects of Personnel Risk Assessment

The relevance of the research problem lies in the growing importance of human capital, the increasing complexity of corporate structures, and the strengthening of regulatory pressure, which necessitate the application of due diligence procedures in the field of labour relations. Under conditions of martial law and increased labour mobility, personnel risks become particularly significant, requiring a systematic approach to their assessment and mitigation. The aim of the article is to provide a theoretical substantiation and to develop applied approaches to conducting due diligence in labour relations as a tool for comprehensive assessment of personnel-related risks within an enterprise. The study employs methods of system analysis, comparative analysis, generalisation of scientific approaches, as well as elements of legal analysis of labour legislation and HR audit practices. The essence of HR due diligence, its place within the corporate governance system, and key areas of assessment in labour relations are examined, including the analysis of HR documentation, compliance with labour legislation, and the evaluation of organisational structure and personnel policy of the enterprise. The results of the study identify the main types of personnel risks and systematise approaches to their identification and assessment. The necessity of integrating HR audit into the enterprise management system as a tool for enhancing legal security of business operations is substantiated. It is found that the efficient implementation of due diligence procedures in labour relations contributes to the reduction of financial, legal, and reputational risks, and increases the level of compliance with modern corporate governance standards. It is proved that due diligence in labour relations is transforming from a verification tool into a comprehensive risk management system covering legal, organisational, and social aspects of enterprise activity. Based on the research findings, practical recommendations for the implementation of HR due diligence are proposed, including the systematisation of verification procedures, the integration of audit results into managerial decision-making processes, and the development of mechanisms for minimising personnel risks.

Keywords: HR due diligence; labour relations; personnel risks; HR audit; human resource management; corporate governance; compliance; labour legislation; organisational structure; risk management

Fig.: 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 20.

Kolesnyk Olha O. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Law and Business Management, Odesa National Economic University (8 Preobrazhenska Str., Odesa, 65082, Ukraine)

E-mail: kolesnikolgaalekseevna@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4262-157X>

Railian Oleh H. – Senior Lecturer of the Department of Economics, Law and Business Management, Odesa National Economic University (8 Preobrazhenska Str., Odesa, 65082, Ukraine)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4365-0754>

ВСТУП

В умовах трансформації економічних відносин, зростання ролі людського капіталу та поширення складних корпоративних структур процедура due diligence набуває особливої актуальності. Одним із найбільш ризикогенних напрямів перевірки є сфера трудових відносин, оскільки порушення трудового законодавства може спричинити значні фінансові, репутаційні та правові наслідки. Водночас у науковій літературі недостатньо уваги приділяється системному поєднанню due diligence із нормами трудового права, тому вважаємо цей напрям особливо актуальним у період війни, коли природно ризикована галузь HR перебуває під додатковим тиском екзогенних факторів – переміщення, плинності та відтоку людського капіталу за межі країни.

У статті приділено увагу теоретичним і прикладним аспектам проведення дьюділідженсу у сфері трудових відносин як інструменту комплексної оцінки кадрових ризиків підприємства. Обґрунтовано роль HR due diligence у забезпеченні правової безпеки бізнесу в умовах зростання регуляторного тиску, цифровізації та поширення гнучких форм зайнятості. Розкрито ключові напрями перевірки, зокрема аналіз кадрової документації, дотримання трудового за-

конодавства, оцінку організаційної структури та кадрової політики. Визначено основні види ризиків для персоналу та запропоновано підходи до їх ідентифікації й мінімізації. Акцентовано увагу на необхідності інтеграції HR-аудиту у систему корпоративного управління підприємством.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ ТА АНАЛІЗ ПОПЕРЕДНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Концепція due diligence у сучасних дослідженнях трансформується від інструменту перевірки до комплексної системи управління ризиками, що охоплює, зокрема, права людини та трудові відносини. У дослідженні Marshall, S., Landau, I., Shamir, H., Barkay, T., Fudge, J., & van Heerden, A. [1] обґрунтовано концепцію обов'язкового human rights due diligence як інструменту забезпечення трудових прав у глобальних ланцюгах постачання. Автори аналізують вплив нормативного закріплення due diligence на захист працівників і роль профспілок у цьому процесі. Доведено, що належна обачність сприяє ідентифікації порушень трудових прав та їх превенції. Підкреслюється необхідність інтеграції трудових стандартів у корпоративні політики комплаєнсу. Hurt, J., Ledebur, K., Meyer, B., Friesenbichler, K., Gerschberger, M., Thurner, S., & Klimek, P. [2] розглядають due diligence як інструмент ідентифікації системних ризиків, зокрема со-

ціальних та трудових порушень. Доведено, що ризики можуть поширюватися через взаємозв'язки між підприємствами, що потребує комплексного аналізу. Робота розширює класичне розуміння due diligence як локальної перевірки на системний аналіз. У дослідженні Leslie, D., Burr, C., Aitken, M., Katell, M., Briggs, M., & Rincon, C. [4] запропоновано концепцію human rights due diligence у контексті розробки та застосування штучного інтелекту. Due diligence розглядається як безперервний процес оцінювання, попередження та мінімізації ризиків для прав людини. Автори наголошують на необхідності інтеграції етичних, правових і соціальних стандартів, зокрема трудових прав. Таким чином, due diligence постає як інструмент забезпечення відповідального управління технологіями. Wangerin, D., Pavićević, S., & Keil, T. [5] досліджують вплив тривалості проведення due diligence на інвестиційні рішення та реакцію ринку. Встановлено, що глибина перевірки, зокрема аналіз нефінансових аспектів, позитивно впливає на довіру інвесторів. Автори підкреслюють значення комплексного підходу до due diligence, який охоплює організаційні та кадрові ризики. Це свідчить про розширення змісту due diligence за межі фінансового аналізу.

У дослідженні Ius Laboris [7] проаналізовано сучасні тренди HR due diligence у контексті угод злиття та поглинання. Визначено, що ключовими об'єктами перевірки є трудові договори, політики зайнятості та відповідність трудовому законодавству. Due diligence розглядається як інструмент для виявлення прихованих трудових ризиків. Особливу увагу приділено інтеграції ESG-підходів у сферу праці. Однак, незважаючи на те, що проблематика due diligence широко розглядається у фінансово-економічних дослідженнях, трудові аспекти часто залишаються фрагментарними. Дослідження у сфері трудового права, у свою чергу, рідко враховують інструментарій корпоративної перевірки. Це зумовлює необхідність міждисциплінарного підходу до аналізу.

МЕТА ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-правових засад та розробка практичних підходів до проведення HR due diligence у сфері трудових відносин як інструменту ідентифікації, оцінки та мінімізації кадрових ризиків підприємства. При цьому висувається гіпотеза про те, що інтеграція процедур HR due diligence у систему корпоративного управління сприяє підвищенню рівня правової безпеки та зниженню ймовірності трудових спорів і фінансових втрат. Дослідження спрямо-

ване на з'ясування ключових видів кадрових ризиків, визначення ефективних інструментів їх оцінювання та ролі HR-аудиту в ухваленні управлінських рішень. Методологічну основу становлять загальнонаукові (аналіз, синтез, узагальнення) та спеціальні методи, зокрема порівняльно-правовий і структурно-функціональний аналіз. Інформаційну базу дослідження сформовано на основі нормативно-правових актів у сфері трудового права, міжнародних стандартів, наукових публікацій та аналітичних матеріалів.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Due diligence у сфері трудових відносин є не просто допоміжним етапом угод, а стратегічним інструментом, що дозволяє комплексно оцінити людський капітал не лише як джерело ризиків, а й як вартість бізнесу. Йдеться не лише про перевірку формальної відповідності трудового законодавства, а й про глибокий аналіз організаційної структури, системи управління персоналом, мотивації, корпоративної культури та відносин із працівниками.

У контексті України значення HR due diligence є особливо вагомим. Це пов'язано з кількома факторами: *по-перше*, нестабільністю регуляторного середовища та частими змінами трудового законодавства; *по-друге*, високими ризиками тіньової зайнятості, неформальних виплат і порушень трудових прав; *по-третє*, впливом воєнного стану, який змінює умови праці, мобільність персоналу та структуру зайнятості. У таких умовах інвестори потребують глибшого аналізу кадрових ризиків, зокрема питань безпеки, релокації працівників, збереження ключових талантів і безперервності бізнес-процесів. Крім того, для України важливим є аспект гармонізації з європейськими стандартами у сфері праці, що підвищує вимоги до прозорості HR-політик, недискримінації, охорони праці та соціального діалогу.

Головна мета HR due diligence – виявити кадрові, правові та організаційні ризики, а також зрозуміти, як людський капітал впливає на реальну вартість бізнесу. У межах цього процесу аналізується широкий спектр питань. Насамперед перевіряються трудові договори, кадрова документація та відповідність компанії вимогам трудового законодавства. Оцінюються системи оплати праці, бонусів і соціальних пільг, щоб визначити їх конкурентоспроможність і потенційні витрати після укладення угоди. Важливу увагу приділяють плинності кадрів, рівню залученості працівників і наявності ключових співробітників, від яких залежить діяльність бізнесу.

Крім того, досліджуються можливі юридичні ризики, зокрема трудові спори, скарги працівників або порушення законодавства. Аналізуються організаційна структура, ефективність HR-процесів і корпоративна культура, оскільки ці фактори впливають на успішність інтеграції компаній після угоди.

Серед ключових ризиків для персоналу в Україні на 2026 р. можна виокремити: дефіцит робочої сили через міграцію та мобілізацію; невідповідність кадрової документації вимогам законодавства; тіньова зайнятість; ризики трудових спорів; психологічне вигорання працівників; а також нестабільність організаційних структур. За даними Державної служби статистики України, рівень зайнятості населення суттєво знизився порівняно з довоєнним періодом, що створює додатковий тиск на роботодавців. Дослідження Міжнародної організації праці також підтверджують значне скорочення робочих місць і трансформацію ринку праці в Україні внаслідок війни.

Передусім, ключовим системним ризиком є дефіцит кадрів, який набув масового характеру: за результатами досліджень, 74% роботодавців відчують нестачу робочої сили, ще 17% – мають частковий дефіцит кадрів. У деяких секторах цей показник досягає 60–75% [8]. Ефект посилюється демографічним спадом, мобілізацією та міграцією населення.

Іншим важливим ризиком є демографічний і міграційний дисбаланс. У 2025 році на 10,7 млн працюючих припадало 10,2 млн пенсіонерів, а також мільйони ВПО та ветеранів. Додатково близько 5,9 млн українців перебувають за кордоном, що спричиняє довгостроковий дефіцит трудових ресурсів. Третім суттєвим ризиком є структурна невідповідність компетенцій (skills mismatch): потреби роботодавців не відповідають кваліфікації кандидатів. Це особливо критично для технічних, виробничих і STEM-спеціальностей [8].

Також є регіональні дисбаланси ринку праці: у безпечних регіонах спостерігається гострий дефіцит кадрів, тоді як у прифронтових – надлишок робочої сили (до 5–6 кандидатів на вакансію) [10]. Серйозним ризиковим фактором є відтік молоді та кваліфікованих кадрів: майже 46% компаній відчули вплив еміграції молодих спеціалістів, що формує загрозу довгострокової втрати людського капіталу [10].

Окремо слід виділити інституційні та організаційні ризики, зокрема: неформальну зайнятість, недостатню адаптацію ветеранів (лише 21,8% працевлаштовано), а також необхідність перекваліфікації персоналу [13].

У таких умовах HR due diligence виступає не лише інструментом перевірки, а й механізмом стратегічного управління ризиками персоналу, що дозволяє оцінити реальний стан кадрового потенціалу, виявити приховані проблеми та забезпечити стійкість бізнесу.

Як можна побачити з табл. 1, система трудових відносин в Україні характеризується суттєвим розривом між формально високим рівнем правового регулювання та реальною ефективністю його застосування. Зокрема, практичний механізм нагляду за дотриманням трудових прав залишається обмеженим. Так, в Україні функціонує 803 інспектори праці, що відповідає мінімальному орієнтиру Міжнародної організації праці – приблизно один інспектор на 20 тисяч працівників. Ситуація ускладнюється загальним станом ринку праці: рівень безробіття в Україні становить близько 11 %, а частка економічно неактивного населення сягає 22 %, що є наслідком масової міграції, мобілізації та втрати робочих місць. Додатковим негативним фактором є зниження рівня заробітної плати на 25–50 % у низці секторів економіки, що підвищує соціальну напруженість і стимулює поширення неформальної зайнятості. У таких умовах працівники стають більш вразливими до порушень трудових прав, зокрема до затримок виплат, неофіційного працевлаштування та погіршення умов праці [17].

Водночас спостерігається ослаблення колективних механізмів захисту, оскільки законодавчі зміни воєнного періоду дозволяють призупиняти дії колективних договорів, що знижує роль профспілок і ефективність соціального діалогу. Найсуттєвіші законодавчі зміни у сфері трудових відносин в Україні під час воєнного стану, які безпосередньо підвищують кадрові ризики, пов'язані насамперед із прийняттям та подальшими змінами до Закону України № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», що фактично запровадив спеціальний правовий режим регулювання праці із пріоритетом над нормами Кодексу законів про працю [19]. Ключовою особливістю цього законодавства є тимчасове обмеження дії загальних трудових гарантій, що суттєво змінює баланс інтересів між працівником і роботодавцем та формує нові правові ризики.

Роботодавцям було надано право призупиняти дію трудового договору, що означає фактичне припинення виконання роботи і виплати заробітної плати без розірвання трудових відносин. У подальших змінах (зокрема, Законі №4412-IX 2025 року[20]) цей механізм було розширено,

Узагальнення ризиків персоналу в Україні станом на 2026 р.

Категорія ризику	Суть ризику	Ключові показники	Наслідки для бізнесу
Кадровий дефіцит	Нестача працівників	74% роботодавців відчувають дефіцит	Зниження продуктивності, конкуренція за кадри
Демографічний тиск	Старіння населення, міграція	10,7 млн працюючих vs 10,2 млн пенсіонерів	Зменшення трудового потенціалу
Міграція та відтік кадрів	Виїзд населення за кордон	5,9 млн біженців; 46% бізнесів відчували відтік	Втрата кваліфікованих працівників
Skills mismatch	Невідповідність навичок	Низька відповідність компетенцій	Потреба в навчанні, зниження ефективності
Регіональні дисбаланси	Нерівномірний розподіл робочої сили	До 5–6 кандидатів на вакансію у прифронтових регіонах	Локальні кадрові кризи
Інклюзія та адаптація	Складнощі інтеграції ветеранів, ВПО	21,8% працевлаштованих ветеранів	Соціальні та організаційні ризики
Тіньова зайнятість	Неофіційна праця	Зростання неформальних практик	Юридичні та фінансові ризики
Фінансовий	Зниження доходів і дисбаланс зарплат	–25–50% зарплат; мін. 8647 грн, середня – 18491 грн	Відтік кадрів, мотиваційні проблеми
Соціальний	Ослаблення профспілок і діалогу	–42% членства профспілок	Конфлікти, відсутність захисту персоналу
Гендерний	Нерівність в оплаті та участі	Гендерний розрив 19%	Репутаційні та HR-ризики
Інституційний	Ослаблення контролю і прав працівників	Рейтинг прав – 5/5; 803 інспектори	Ризики порушення законодавства
Безпековий	Війна, примусова праця, ризики експлуатації	1,3% населення в умовах сучасного рабства	Етичні та правові ризики

Джерело: узагальнено авторами на основі [6; 7; 8; 11].

що підвищує ризики втрати доходу працівниками та правову невизначеність щодо їхнього статусу.

Було суттєво розширено повноваження роботодавця щодо організації робочого часу, зокрема можливість встановлювати тривалість робочого тижня до 60 годин, а також скорочувати періоди відпочинку. Це створює ризики порушення норм охорони праці, перевтоми працівників і зниження продуктивності.

Також законодавство дозволило обмежувати право на відпустку, зокрема, щорічна основна відпустка може бути зменшена до 24 календарних днів, а роботодавець має право відмовити у її наданні, якщо працівник залучений до критичної інфраструктури. Запроваджено можливість надання відпустки без збереження заробітної плати без обмеження строку, що фактично перекладає ризики простою на працівника. На період війни спрощено процедури звільнення працівників, зокрема, допускається звільнення під час тимчасової непрацездатності або відпустки, що раніше було заборонено. Це значно підвищує рівень нестабільності зайнятості.

Закон передбачає невикористання окремих норм КЗпП, зокрема щодо святкових і неробочих днів, а також обмежує дію інших соціальних гарантій. Це призводить до фактичного зменшення обсягу трудових прав працівників. Суттєвим є і положення про те, що спеціальний закон має пріоритет над загальним трудовим законодавством, тобто на період воєнного стану класичні гарантії трудового права застосовуються лише частково (*lex specialis derogat legi generali*). Це створює високий рівень правової невизначеності та ускладнює прогнозування трудових відносин.

В умовах воєнного стану в Україні особливої актуальності набувають ризики, пов'язані з працевлаштуванням внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та поширенням тіньової зайнятості, які мають як соціально-економічний, так і правовий характер. Між динамікою кількості ВПО та тіньовою зайнятістю в Україні існує пряма кореляція. Через втрату житла, необхідність швидкої адаптації та відмову роботодавців від офіційного працевлаштування (задля уникнення мобілізаційного обліку чи податкового тиску), значна частина переселенців зму-

шена працювати неофіційно. Ці ризики значною мірою зумовлені як об'єктивними обставинами (масова міграція, втрата робочих місць, дисбаланс попиту і пропозиції праці), так і специфікою законодавчих змін, ухвалених у період війни. На рисунку 1 відображено зміну кількості ВПО та частки не-

офіційно зайнятого населення в Україні протягом 2022–2026 років. Спостерігається поступове скорочення чисельності ВПО після пікового значення у 2022 році (близько 8 млн. осіб), тоді як рівень тіньової зайнятості залишається відносно високим із тенденцією до незначного зниження (30%).

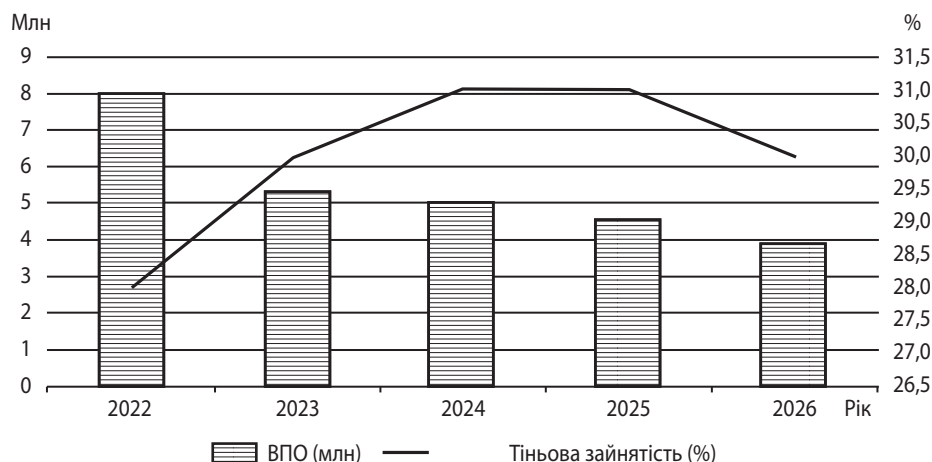


Рис. 1. Динаміка внутрішньо переміщених осіб та рівня тіньової зайнятості в Україні у 2022–2026 рр.

Джерело: узагальнено авторами на основі даних IOM, UNHCR, ILO та Світового банку [10; 12; 14; 16].

Ключовим нормативним актом щодо ВПО є Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб»[19], який гарантує право на працю, сприяння працевлаштуванню та соціальний захист. Водночас на практиці реалізація цих гарантій ускладнюється. ВПО часто стикаються з відсутністю документів, невідповідністю кваліфікації потребам ринку, дискримінацією або нестабільністю зайнятості. Додатково законодавство воєнного періоду (зокрема, Закон №2136-IX) спрощує трудові процедури та послаблює гарантії, що робить ВПО більш вразливою категорією працівників. У результаті вони частіше погоджуються на неформальну або короткострокову зайнятість без належного оформлення.

Тіньова зайнятість, своєю чергою, прямо не легалізується законодавством, однак її поширенню сприяє низка чинників, закріплених у нормативному полі. Зокрема, обмеження інспекційної діяльності у період воєнного стану, зменшення контролю за дотриманням трудового законодавства, а також розширення можливостей гнучкого регулювання праці створюють «вікно можливостей» для недобросовісних роботодавців. Хоча Кодекс законів про працю України та податкове законодавство передбачають відповідальність за неофіційне працевлаштування, ефективність застосування цих норм суттєво знизилась. У результаті зростає частка працівників без офіційних трудових договорів, соціального страхування та правового захисту.

Ризики в цій сфері проявляються в кількох аспектах. Для працівників (особливо ВПО) це втрата соціальних гарантій, нестабільність доходів, відсутність захисту у разі звільнення або конфлікту. Для роботодавців – це ризики штрафів, судових спорів, донарахування податків, а також репутаційні втрати. Для держави – це зменшення податкових надходжень і послаблення системи соціального забезпечення. Відповідно до підходів належної обачності у сфері прав людини, запропонованих ООН[18], ключовим завданням є не лише виявлення порушень, а й пріоритезація найбільш суттєвих ризиків для працівників. З цією метою нами сформовано матрицю HR-ризиків, яка поєднує оцінку ймовірності їх реалізації в умовах України та рівень потенційного впливу на права персоналу. Такий інструмент дозволяє системно структурувати ризики та визначити зони першочергового управлінського реагування. Матриця побудована на основі інтеграції ймовірності реалізації ризиків в умовах України та їх впливу на права працівників відповідно до підходу ООН (human rights due diligence) (рис. 2).

У цьому контексті HR due diligence виступає як ефективний інструмент мінімізації зазначених ризиків. *По-перше*, він дозволяє виявити факти неформальної зайнятості через аудит кадрової документації, перевірку фактичних трудових відносин і відповідності їх законодавству. *По-друге*, під час перевірки аналізується статус працівників, зокрема ВПО, на предмет законності їх оформлення, наявності необхідних документів, дотримання прав та гарантій. *По-третє*, due diligence дозволяє оці-

Ймовірність /Вплив	Середній вплив	Високий вплив	Критичний вплив
Висока ймовірність	Плинність персоналу	Неформальна зайнятість Робочий час	Порушення оплати праці, харасмент
Середня ймовірність	Документобіг	HR-політики Захист даних	Дискримінація Охорона праці
Низька ймовірність	Адміністративні помилки	Навчання персоналу	Репутаційні HR-ризики

+ Високий ризик
 Середній ризик
 Помірний ризик

Рис. 2. Матриця основних HR-ризиків на прикладі України

Джерело: інтерпретовано на основі [18].

нити ризики прихованих зобов'язань (наприклад, можливі претензії працівників або штрафи з боку контролюючих органів). По-четверте, він сприяє розробці внутрішніх політик комплаєнсу, які зменшують імовірність використання тіньових схем зайнятості.

У сукупності зазначені зміни свідчать про трансформацію трудового права від моделі соціального захисту до моделі гнучкого регулювання, орієнтованого на забезпечення функціонування економіки в умовах кризи. Водночас така гнучкість супроводжується зростанням ризиків для працівників (втрата доходу, нестабільність зайнятості, обмеження прав) і для роботодавців (юридичні спори, репутаційні втрати, складність дотримання норм), що обґрунтовує необхідність застосування інструментів HR due diligence як механізму виявлення та мінімізації цих ризиків.

Це створює додаткові ризики для стабільності трудових відносин і зменшує можливості працівників відстоювати свої права. Паралельно відбувається трансформація структури зайнятості, зокрема, зростає частка дистанційної та платформеної праці, що супроводжується новими ризиками правового регулювання, включаючи невизначеність статусу працівників та обмеженість соціальних гарантій.

ОБГОВОРЕННЯ

Отримані результати загалом узгоджуються та доповнюють висновки попередніх досліджень у сфері правового забезпечення трудових відносин і управління ризиками. На відміну від зазначених досліджень, де увага зосереджена переважно на загальних аспектах кадрового аудиту або комплаєнсу, у представленій роботі поглиблено саме ризик-орієнтований підхід до HR due diligence та

акцентовано на його інтеграції з нормами трудового права в умовах воєнного стану, що дозволяє розширити наукове розуміння функціонування цього інструменту в нестабільному правовому середовищі. Таким чином, результати не спростовують, а розвивають наявні підходи, конкретизуючи їх через призму сучасних викликів і практичних потреб бізнесу.

Оригінальний авторський внесок полягає у:

- 1) систематизації кадрових ризиків у межах процедури due diligence;
- 2) поєднанні правового та управлінського підходів до оцінки трудових відносин;
- 3) обґрунтуванні доцільності застосування ризик-орієнтованих інструментів (матриць ризиків, чек-листів) у HR-аудиті;
- 4) адаптації концепції HR due diligence до умов воєнного стану та змін у трудовому законодавстві.

Це дозволяє сформувати більш прикладну модель використання due diligence як елемента корпоративного управління.

ВИСНОВКИ

Інтеграція процедур due diligence та норм трудового права є не лише бажаною, а й об'єктивно необхідною складовою сучасної системи управління ризиками підприємства, особливо в умовах підвищеної правової невизначеності та трансформації регуляторного середовища. Проведення комплексної перевірки трудових відносин забезпечує системне виявлення прихованих кадрових, юридичних і репутаційних ризиків, дозволяє своєчасно реагувати на потенційні порушення законодавства, оптимізувати кадрову політику та підвищити рівень корпоративної прозорості й інвестиційної привабливості бізнесу. Водночас HR due diligence сприяє формуванню превентивної моделі правового

го захисту, за якої акцент зміщується з реагування на наслідки порушень на їх попередження, що є особливо важливим в умовах воєнного стану та нестабільності ринку праці. Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що ефективність такого підходу значною мірою залежить від рівня методологічної стандартизації процедур, якості інформаційної бази та інтеграції правових і управлінських інструментів. У цьому контексті перспективними напрямками подальших досліджень є розробка уніфікованих та водночас адаптивних методик трудового due diligence з урахуванням галузевої специфіки, масштабу підприємств, рівня цифровізації HR-процесів, а також впровадження автоматизованих інструментів для аналізу кадрових ризиків і оцінки їх впливу на фінансову стійкість суб'єктів господарювання. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Marshall S., Landau I., Shamir H., Barkay T., Fudge J., van Heerden A. Mandatory human rights due diligence: risks and opportunities for workers and unions. Melbourne : RMIT University ; Monash Business School, 2023. URL: https://media.businesshumanrights.org/media/documents/TraffLabReport_March23.pdf
2. The cumulative effect of due diligence EU legislation on SMEs // European Parliament. 2023. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2023/702597/EXPO_STU\(2023\)702597_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2023/702597/EXPO_STU(2023)702597_EN.pdf)
3. Hurt J., Ledebur K., Meyer B., Friesenbichler K., Gerschberger M., Thurner S., Klimek P. Supply chain due diligence risk assessment for the EU: a network approach. *arXiv*. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2311.15971>
4. Leslie D., Burr C., Aitken M., Katell M., Briggs M., Rincon C. Human rights, democracy, and the rule of law assurance framework for AI systems: a proposal. The Alan Turing Institute, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5981676>
5. Wangerin D., Pavićević S., Keil T. Investor reactions to due diligence length under varying conditions. *Journal of Strategy and Management*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1177/14761270251381148>
6. The human side of due diligence // KPMG. 2024. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg-sites/vn/pdf/publication/2024/08/the-human-side-of-due-diligence.pdf>
7. M&A due diligence: what are the current HR and ESG trends? // Ius Laboris. 2022. URL: <https://ius-laboris.com/insights/ma-due-diligence-what-are-the-current-hr-and-esg-trends/>
8. Ринок праці в Україні 2025: статистичний збірник // Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/pages/rynok-pratsi-0>

9. How did the war impact the Ukrainian labour market? // International Labour Organization. URL: <https://www.ilo.org/resource/news/how-did-war-impact-ukrainian-labour-market>
10. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5), February 2022 – December 2025 // World Bank. 2025. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/c52d910e-e4f9-4bcd-9257-6867bdd89dd4>
11. Labour shortage and wage growth – labour market trends in 2026 // European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/en/defitsyt-kadriv-ta-zrostannya-zarobitnyh-plat-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2026-rotsi/>
12. What is HR due diligence? // Indeed Editorial Team. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-hr-due-diligence>
13. Ukraine Labour Market Profile 2025/2026 // Danish Trade Union Development Agency. 2025. URL: <https://dtda.dk/wp-content/uploads/2025/02/Ukraine-LMP-2025-final1.pdf>
14. Strategies and practice for labour inspection // International Labour Organization. URL: <https://www.ilo.org>
15. Ukraine employment and labour market dynamics // International Organization for Migration. URL: <https://crisisresponse.iom.int>
16. Building Frontline Capacity: Labour Inspectors in Ukraine Tackle Human Trafficking Risks Among IDPs and Refugees // International Labour Organization. URL: <https://www.ilo.org/stories/building-frontline-capacity-labour-inspectors-ukraine-tackle-human-trafficking-risks-among>
17. Labour Inspection Convention No. 81 // International Labour Organization. URL: https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312226
18. Поглиблена процедура належної обачності щодо прав людини для бізнесу за несприятливих обставин. Програма розвитку ООН, 2022. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-09/B%2BHR_hHRDD_revised_ENG-UKR-2-web.pdf
19. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20 жовт. 2014 р. № 1706-VII // Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1706-18>
20. Про внесення змін до Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» щодо обміну інформацією та призупинення дії трудового договору : Закон України від 01 травня 2025 р. № 4412-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4412-20#Text>

REFERENCES

Danish Trade Union Development Agency. (2025). Ukraine Labour Market Profile 2025/2026. *Danish*

- Trade Union Development Agency. <https://dtda.dk/wp-content/uploads/2025/02/Ukraine-LMP-2025-final1.pdf>
- Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2025). Rynok pratsi v Ukraini 2025: statystychnyi zbirnyk [Labor market in Ukraine 2025: statistical collection]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*. <https://stat.gov.ua/uk/pages/rynok-pratsi-0>
- European Business Association. (2026). Labour shortage and wage growth – labour market trends in 2026. *European Business Association*. <https://eba.com.ua/en/defitsyt-kadriv-ta-zrostannya-zarobitnyh-plat-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2026-rotsi/>
- European Parliament. (2023). The cumulative effect of due diligence EU legislation on SMEs. *European Parliament*. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2023/702597/EXPO_STU\(2023\)702597_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2023/702597/EXPO_STU(2023)702597_EN.pdf)
- Hurt J., Ledebur K., Meyer B., Friesenbichler K., Gerschberger M., Thurner S. & Klimek P. (2023). Supply chain due diligence risk assessment for the EU: a network approach. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2311.15971>
- Indeed Editorial Team. What is HR due diligence?. *Indeed Editorial Team*. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-hr-due-diligence>
- International Labour Organization. Strategies and practice for labour inspection. *International Labour Organization*. <https://www.ilo.org>
- International Labour Organization. Building Frontline Capacity: Labour Inspectors in Ukraine Tackle Human Trafficking Risks Among IDPs and Refugees. *International Labour Organization*. <https://www.itcilo.org/stories/building-frontline-capacity-labour-inspectors-ukraine-tackle-human-trafficking-risks-among>
- International Labour Organization. How did the war impact the Ukrainian labour market?. *International Labour Organization*. <https://www.ilo.org/resource/news/how-did-war-impact-ukrainian-labour-market>
- International Labour Organization. Labour Inspection Convention No. 81. *International Labour Organization*. https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_en/?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312226
- International Organization for Migration. Ukraine employment and labour market dynamics. *International Organization for Migration*. <https://crisisresponse.iom.int>
- Ius Laboris. (2022). M&A due diligence: what are the current HR and ESG trends?. *Ius Laboris*. <https://ius-laboris.com/insights/ma-due-diligence-what-are-the-current-hr-and-esg-trends/>
- KPMG. (2024). The human side of due diligence. *KPMG*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/vn/pdf/publication/2024/08/the-human-side-of-due-diligence.pdf>
- Leslie D., Burr C., Aitken M., Katell M., Briggs M. & Rincon C. (2021). *Human rights, democracy, and the rule of law assurance framework for AI systems: a proposal*. The Alan Turing Institute. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5981676>
- Marshall S., Landau I., Shamir H., Barkay T., Fudge J. & van Heerden A. (2023). Mandatory human rights due diligence: risks and opportunities for workers and unions. *RMIT University ; Monash Business School*. https://media.businesshumanrights.org/media/documents/TraffLabReport_March23.pdf
- Prohrama rozvytku OON. (2022). Pohlyblena protsedura nalezhnoi obachnosti shchodo prav liudyny dlia biznesu za nespriyatlyvykh obstavyn [Enhanced human rights due diligence procedure for business under adverse circumstances]. *Prohrama rozvytku OON*. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-09/B%2BHR_hHRDD_revised_ENG-UKR-2-web.pdf
- Ukraina. (2025, May 1). Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu» shchodo obminu informatsiieu ta pryzupynennia dii trudovoho dohovoru: Zakon Ukrainy vid 01 travnia 2025 r. № 4412-IX [On amendments to the Law of Ukraine «On the organization of labor relations under martial law» regarding information exchange and suspension of the employment contract: Law of Ukraine dated May 1, 2025 No. 4412-IX]. *Zakonodavstvo Ukrainy*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4412-20#Text>
- Ukraina. (2014, October 20). Pro zabezpechennia prav i svobod vnutrishno peremishchenykh osib: Zakon Ukrainy vid 20 zhovt. 2014 r. № 1706-VII [On ensuring the rights and freedoms of internally displaced persons: Law of Ukraine dated Oct. 20, 2014 No. 1706-VII]. *Zakonodavstvo Ukrainy*. <https://zakon.rada.gov.ua/go/1706-18>
- Wangerin D., Pavićević S. & Keil T. (2025). Investor reactions to due diligence length under varying conditions. *Journal of Strategy and Management*. <https://doi.org/10.1177/14761270251381148>
- World Bank. (2025). Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5), February 2022 – December 2025. *World Bank*. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/c52d910e-e4f9-4bcd-9257-6867bdd89dd4>

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування і виконувалося виключно за ініціативи і кошти авторів.
Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.
Інструменти ШІ під час підготовки цієї роботи не використовувалися.

Стаття надійшла до редакції / Received: 19.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 05.08.2026
Оприлюднено / Published: 08.10.2026