

Шушпанов Дмитро, Калиняк Богдан. Кадрове забезпечення організацій: методологічні підходи в умовах цифровізації та кризових викликів. *Економічний дискурс*. 2025. Випуск 4. С. 168-178.

DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2025-3-17>

УДК 331.108 : 005.95/96 : 004

JEL Classification J24, M12, O33, M54

Шушпанов Дмитро

доктор економічних наук, професор
завідувач відділу демографічного моделювання та прогнозування
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України,
м. Київ, Україна

E-mail: shdg2011@gmail.com

ORCID: 0000-0001-5220-3449

Калиняк Богдан

аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль, Україна

E-mail: Kalyniak12345@gmail.com

ORCID: 0009-0007-9589-4041

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ: МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

Анотація

Вступ. У сучасних умовах цифровізації, соціально-економічної нестабільності та кризових викликів, зокрема воєнного стану, кадрове забезпечення організацій набуває стратегічного значення для збереження їх стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності. Це зумовлює потребу в уточненні та систематизації методологічних підходів до вимірювання й аналізу кваліфікаційного потенціалу персоналу.

Методи. Методологічною основою дослідження є системний, процесний та компетентнісний підходи. У роботі застосовано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, узагальнення, порівняння, структурно-функціональний аналіз і логічне моделювання, що дозволило розглянути кадрове забезпечення як багаторівневу відкриту систему, інтегровану із зовнішнім середовищем.

Результати. Узагальнено та систематизовано основні методологічні підходи до вимірювання кваліфікаційного потенціалу персоналу – формально-кваліфікаційний, компетентнісний, інтегральний, динамічний, результативний та комплексний – із визначенням їх переваг і методологічних обмежень. Обґрунтовано доцільність застосування процесного підходу до аналізу ефективності кадрового забезпечення, який дозволяє інтерпретувати управлінські рішення у сфері персоналу як послідовний ланцюг взаємопов'язаних етапів із механізмами зворотного зв'язку. Визначено роль сучасних інструментів HR-аналітики, сценарного моделювання та оцінювання кадрової резильєнтності для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у кризових умовах.

Перспективи. Доведено, що поєднання класичних методів аналізу з цифровими та інтегральними інструментами створює методологічне підґрунтя для комплексної оцінки кваліфікаційного потенціалу персоналу та підвищення ефективності кадрового забезпечення організацій у середньо- та довгостроковій перспективі, зокрема в контексті післякризового та післявоєнного відновлення. Перспективи подальших досліджень полягають у розвитку прикладних методик інтегральної оцінки кадрового потенціалу з урахуванням галузевих, організаційних і регіональних особливостей, а також у поглибленні емпіричних досліджень застосування цифрових

HR-інструментів у практиці українських організацій.

Ключові слова: *кадрове забезпечення, кваліфікований персонал, кваліфікаційний потенціал, методологічні підходи, управління персоналом, HR-аналітика, цифровізація, кризові виклики.*

Вступ.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки, посилення глобальної конкуренції та тривалих кризових впливів, зокрема воєнного стану, кадрове забезпечення організацій набуває визначального значення для забезпечення їх стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності. Демографічні втрати, вимушена міграція, структурні зрушення на ринку праці й прискорене оновлення вимог до професійних і цифрових компетентностей істотно ускладнюють процеси формування, використання та відтворення кадрового потенціалу як у приватному, так і в публічному секторах.

За таких умов особливої актуальності набуває науково обґрунтоване дослідження методологічних засад кадрового забезпечення, оскільки традиційні підходи до оцінювання персоналу, що ґрунтуються переважно на формально-кваліфікаційних характеристиках, дедалі меншою мірою відображають реальний потенціал працівників і їхню здатність функціонувати в умовах нестабільності та високої невизначеності. Відсутність узгодженого методологічного підходу до вимірювання кваліфікаційного потенціалу персоналу обмежує можливості прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері кадрової політики та розвитку людського капіталу.

З наукової точки зору проблема полягає у фрагментарності наявних досліджень, що зосереджуються на окремих аспектах кадрового забезпечення, не формуючи цілісної методологічної рамки, здатної поєднати системний, процесний і компетентнісний підходи з сучасними інструментами цифрової аналітики. З практичного погляду це ускладнює впровадження ефективних механізмів планування потреб у персоналі, оцінювання результативності кадрових рішень і підвищення резильєнтності організацій у кризових умовах.

У цьому контексті дослідження методологічних підходів до кадрового забезпечення організацій має безпосередній зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями, зокрема формуванням сучасної теорії управління персоналом, розвитком інструментарію HR-аналітики, обґрунтуванням кадрових стратегій у період відновлення економіки та забезпеченням ефективного використання людського капіталу як ключового ресурсу соціально-економічного розвитку.

Дослідження процесу забезпечення організацій персоналом потребує чіткої методологічної основи, що дає змогу комплексно аналізувати формування, використання та відтворення кадрового потенціалу в умовах динамічних змін соціально-економічного середовища. На відміну від теоретичного осмислення сутності та критеріїв кваліфікованого персоналу, методологічний підхід спрямований на обґрунтування принципів, концепцій і методів, за допомогою яких здійснюється наукове дослідження процесів кадрового забезпечення організацій.

Проблематика кадрового забезпечення організацій і методології його дослідження сформувалася на перетині економіки праці, теорії людського капіталу та сучасних підходів управління персоналом. У межах класичної наукової традиції увага зосереджувалася на формально-кваліфікаційних характеристиках персоналу, що дало підґрунтя для кількісного оцінювання кадрового потенціалу за рівнем освіти, стажем, кваліфікаційними розрядами та наявністю сертифікації [17]. Водночас розвиток управлінської науки зумовив зміщення акцентів до розуміння персоналу як стратегічного ресурсу організації, що потребує комплексного вимірювання й управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

У сучасних наукових дослідженнях кадрового забезпечення домінують підходи, що орієнтовані на подолання обмеженості традиційних формально-кваліфікаційних оцінок і перехід до багатовимірного вимірювання кваліфікаційного потенціалу персоналу. Значного поширення набули компетентнісні підходи, у межах яких кадровий потенціал трактується як сукупність професійних,

цифрових та надпрофесійних характеристик працівників, здатних забезпечити ефективне виконання функцій в умовах змінного середовища. Такі підходи широко представлені в сучасних українських дослідженнях з управління персоналом, де наголошується на необхідності поєднання професійних знань, адаптивності та здатності до безперервного навчання [5; 8; 13; 17].

Паралельно розвиваються інтегральні (багатокритеріальні) моделі, що передбачають агрегування різнорідних показників у зведені оцінки кадрового потенціалу. У працях українських авторів кадрове забезпечення розглядається як елемент цілісної системи управління організацією, у якій поєднуються формально-кваліфікаційні, компетентнісні та результативні параметри персоналу [7; 14; 15; 16]. Водночас дослідники звертають увагу на методологічні ризики таких підходів, зокрема складність обґрунтування вагових коефіцієнтів та можливу втрату аналітичної прозорості під час інтеграції показників.

Окремий напрям досліджень становлять динамічні (потенціальні) підходи, у межах яких кваліфікаційний потенціал інтерпретується як здатність персоналу до розвитку та нарощування компетентностей у середньо- та довгостроковій перспективі. У цьому контексті особлива увага приділяється безперервному навчанню, управлінню талантами, формуванню кадрового резерву та адаптації персоналу до умов цифровізації та кризових впливів [10; 11; 15; 17]. Такі підходи є особливо актуальними для українських організацій, що функціонують в умовах воєнного стану та структурних змін на ринку праці.

Поряд із цим у наукових публікаціях широко представлені результативні підходи, які пов'язують рівень кваліфікаційного потенціалу персоналу з показниками продуктивності, досягненням організаційних цілей та ефективністю управлінських рішень. У межах цього підходу кадрове забезпечення розглядається не лише як процес формування персоналу, а як чинник забезпечення стійкості та конкурентоспроможності організацій у кризових умовах [16; 18].

В умовах цифровізації суттєво зростає роль HR-аналітики як методологічного інструменту дослідження кадрового забезпечення. Аналітичні підходи, засновані на використанні великих масивів даних, прогнозних моделей та візуалізації, дозволяють встановлювати зв'язки між кадровими показниками та результатами діяльності організацій, а також підвищувати обґрунтованість управлінських рішень [1; 9]. У кризових умовах дослідницький фокус зміщується в бік сценарного моделювання, оцінювання кадрових ризиків та резильєнтності кадрових систем [3; 13].

У міжнародних дослідженнях, зокрема в межах підходів Всесвітньої організації охорони здоров'я та Міжнародної організації праці, кадровий потенціал пропонується оцінювати через призму доступності, розподілу, компетентностей і мотивації персоналу з інтеграцією кадрових індикаторів у результати функціонування систем [4; 6]. У контексті відбудови України підкреслюється, що збереження та розвиток людського капіталу є критичною передумовою ефективного відновлення соціально-економічних систем [2].

Разом із тим аналіз наукових і прикладних публікацій свідчить про фрагментарність методологічних рішень у сфері вимірювання кваліфікаційного потенціалу персоналу. Окремі підходи часто застосовуються ізольовано, без узгодженої логіки їх поєднання в межах процесної моделі кадрового забезпечення як відкритої системи. Це зумовлює потребу подальшого узагальнення та систематизації методологічних підходів із урахуванням цифрових інструментів аналізу та кризових викликів, що визначають сучасні умови функціонування організацій.

Мета.

Мета статті – узагальнення та систематизація методологічних підходів до дослідження процесу кадрового забезпечення організацій в умовах цифровізації, соціально-економічної нестабільності та кризових викликів, зокрема воєнного стану.

Методологія дослідження.

Методологічною основою дослідження є системний, процесний та компетентнісний підходи. У роботі застосовано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, узагальнення, порівняння, структурно-функціональний аналіз і логічне моделювання, що дозволило розглянути кадрове забезпечення як багаторівневу відкриту систему, інтегровану із зовнішнім середовищем.

Результати.

У науковій літературі кадрове забезпечення розглядається як складний багаторівневий процес, що охоплює планування потреб у персоналі, залучення, відбір, розподіл, утримання та розвиток працівників. Така багатокомпонентність зумовлює необхідність застосування системного та процесного підходів, які дозволяють розглядати кадрове забезпечення як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей організації.

Важливу роль у методології дослідження відіграє компетентнісний підхід, який забезпечує зв'язок між вимогами організації та фактичним рівнем кваліфікаційного потенціалу персоналу. У межах цього підходу увага зосереджується не лише на формальних характеристиках працівників, але й на їхніх професійних, цифрових, надпрофесійних та адаптивних компетенціях, що відповідає сучасним уявленням про багатовимірний характер кваліфікації.

Окреме місце в методологічному забезпеченні дослідження процесів кадрового забезпечення посідають підходи до вимірювання кваліфікаційного потенціалу персоналу. Вони включають як кількісні, так і якісні методи оцінювання, що дають змогу виявити рівень відповідності персоналу потребам організації та потенціал його подальшого розвитку. Такий підхід створює підґрунтя для обґрунтованого аналізу ефективності кадрового забезпечення. Подані в таблиці 1 підходи до вимірювання кваліфікаційного потенціалу персоналу відображають різні методологічні традиції та дослідницькі акценти у вивченні кадрового забезпечення організації.

Таблиця 1. Підходи до вимірювання кваліфікаційного потенціалу персоналу організацій*

Підхід до вимірювання	Сутність підходу	Основні показники / індикатори	Методологічні обмеження
Кількісний (формально-кваліфікаційний)	ґрунтується на оцінюванні формальних характеристик персоналу, що відображають рівень професійної підготовки та трудового досвіду	Рівень освіти; стаж роботи; наявність сертифікатів і ліцензій; кваліфікаційний розряд	Не відображає реальну результативність праці та потенціал розвитку; ігнорує поведінкові й адаптивні характеристики
Компетентнісний	Орієнтований на вимірювання сукупності про-фесійних, цифрових і над-професійних компетенцій, необхідних для виконання посадових функцій	Професійні компетенції; цифрові навички; soft skills; здатність до навчання та адаптації	Потребує чітко сформованих моделей компетенцій; значною мірою залежить від якості експертних оцінок.
Інтегральний (багато-критеріальний)	Передбачає об'єднання кількісних і якісних показників у зведені індекси або узагальнені оцінки кваліфікаційного потенціалу	Інтегральний показник кваліфікаційного потенціалу; зважені індекси компетенцій; рей-тингові оцінки персоналу	Складність вибору вагових коефіцієнтів; ризик суб'єктивності при агрегуванні показників
Динамічний (потенціальний)	Спрямований на оцінювання здатності персоналу до розвитку та зростання кваліфікації в середньо-та довгостро-ковій перспективі	Участь у навчанні; швидкість набуття нових компетенцій; кар'єрна мобільність; результати оцінювання розвитку	Складність прогнозування; потребує довготривалих спостережень і якісних даних
Результативний	Базується на зв'язку рівня кваліфікаційного потенціалу з результатами діяльності персоналу та організації загалом	Продуктивність праці; якість виконання завдань; досягнення KPI; внесок у інноваційну діяльність	Залежність від зовнішніх факторів; складність ізоляції впливу кваліфікації від організаційних умов
Комплексний	Поєднує елементи формально-кваліфікаційного, компетентнісного та результативного підходів для всебічної оцінки персоналу	Поєднання показників освіти, компетенцій, результативності та потенціалу розвитку	Висока методологічна складність; потребує значних інформаційних ресурсів

*Джерело: складено авторами на основі узагальнення наукових підходів до оцінювання кваліфікаційного потенціалу персоналу.

Вибір конкретного підходу або їх комбінації зумовлюється цілями дослідження, особливостями організаційної діяльності, а також доступністю інформаційної бази.

Кількісний (формально-кваліфікаційний) підхід історично є одним із найпоширеніших у дослідженнях кадрового потенціалу. Його методологічна привабливість полягає у простоті вимірювання та можливості використання офіційної статистичної і кадрової інформації. Водночас у наукових працях наголошується, що зведення кваліфікаційного потенціалу виключно до рівня освіти, стажу або наявності сертифікатів не дає змогу адекватно оцінити реальні професійні можливості працівників, особливо в умовах швидких технологічних і організаційних змін. Кваліфікаційна структура за таким підходом оцінюється через співвідношення осіб із різними рівнями підготовки: магістр, спеціаліст, бакалавр, молодший спеціаліст тощо. До уваги береться загальний трудовий стаж та стаж роботи безпосередньо у конкретній організації [17].

Компетентнісний підхід розвинувся як відповідь на обмеженість формально-кваліфікаційних оцінок і орієнтується на аналіз фактичних професійних, цифрових та надпрофесійних компетенцій персоналу. Підхід фокусується на основоположних характеристиках людини (знаннях, навичках, здібностях), які дають змогу виконувати роботу краще. У межах цього підходу кваліфікаційний потенціал трактується як здатність працівника ефективно виконувати професійні функції в конкретному організаційному контексті. Його перевагою є можливість глибокого аналізу відповідності персоналу стратегічним потребам організації, проте методологічною проблемою залишається суб'єктивність оцінок та залежність результатів від якості сформованих компетентнісних моделей.

Виділяють функціональну (професійну), інтелектуальну, ситуативну та соціальну компетентність [17]. Оцінка часто здійснюється за допомогою технологій асисмент-центрів та 360-градусного зворотного зв'язку [13].

Інтегральний (багатокритеріальний) підхід розглядає кадровий потенціал як ієрархічну структуру, що об'єднує особистісний, професійно-кваліфікаційний, організаційно-управлінський та інноваційний компоненти. Підхід передбачає поєднання різнорідних показників у зведені індекси кваліфікаційного потенціалу. Такий підхід дає змогу комплексно оцінювати кадровий потенціал, враховуючи як формальні характеристики персоналу, так і його компетентнісні та результативні параметри. Додатково перевагою є можливість оцінити не лише поточні навички, а й здатність персоналу генерувати нові ідеї та ефективно взаємодіяти в команді. Водночас у науковій літературі звертається увага на складність вибору вагових коефіцієнтів та ризик втрати аналітичної прозорості при агрегуванні показників [14].

Динамічний підхід фокусується на потенціалі розвитку персоналу та здатності працівників до нарощування кваліфікації в перспективі. У межах цього підходу особлива увага приділяється участі персоналу в навчанні, швидкості освоєння нових компетенцій та кар'єрній мобільності. Підхід орієнтується на майбутні потреби бізнесу, безперервне навчання протягом усього життя та здатність до адаптації в умовах цифровізації та війни [23; 34]. Його застосування є особливо актуальним у контексті нестабільності та трансформації ринку праці, проте потребує довготривалих спостережень і значних інформаційних ресурсів. Важливим елементом є управління талантами та формування кадрового резерву [11; 15; 17].

Результативний підхід базується на зіставленні кваліфікаційного потенціалу персоналу з фактичними результатами діяльності працівників та організації, загалом. Він дозволяє оцінити практичну віддачу від наявного кадрового потенціалу, однак методологічно ускладнюється впливом зовнішніх чинників, які не завжди можна чітко відокремити від впливу рівня кваліфікації.

Комплексний підхід узагальнює переваги попередніх методологічних підходів і розглядається в наукових дослідженнях як найбільш перспективний напрям оцінювання кваліфікаційного потенціалу персоналу. Його застосування забезпечує більш повне та об'єктивне уявлення про кадровий потенціал організації, водночас потребуючи чіткої методологічної логіки та об'єктивного вибору показників.

Методи аналізу ефективності кадрового забезпечення організацій, у свою чергу, спрямовані на оцінювання результативності управлінських рішень у сфері персоналу, виявлення дисбалансів між потребами організації та наявним кадровим потенціалом, а також визначення напрямів удосконалення кадрової політики. Їх застосування забезпечує аналітичну основу для подальшого емпіричного дослідження та формування практичних висновків.

З огляду на це, дослідження ефективності кадрового забезпечення доцільно здійснювати з позицій процесного підходу, який дає змогу розглядати кадрові рішення не ізольовано, а як послідовний ланцюг взаємопов'язаних етапів – від формування вхідних ресурсів до отримання результатів і їх подальшого коригування. Така логіка узагальнено представлена на рис. 1.

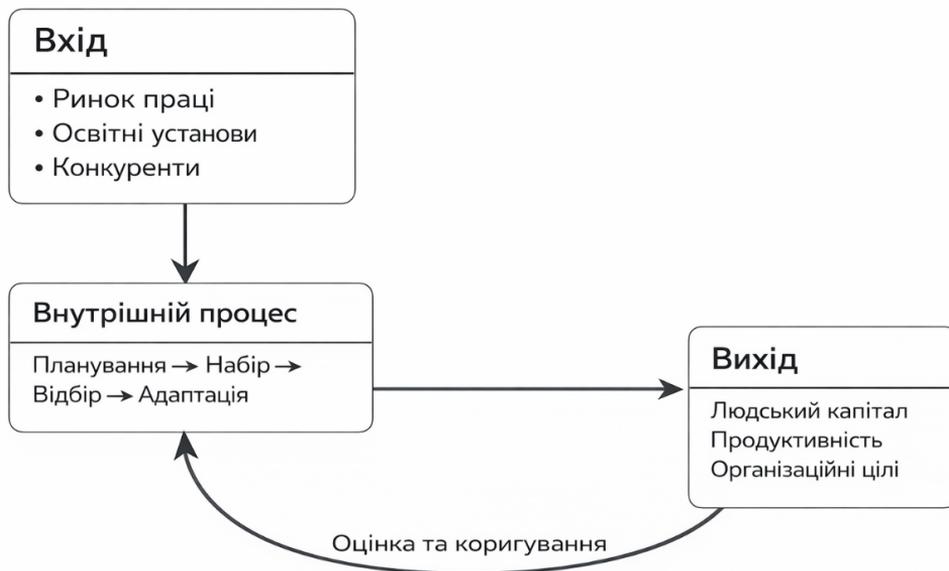


Рис. 1. Кадрове забезпечення організації як відкрита система*

**Джерело: складено авторами.*

Рисунок ілюструє процесну логіку кадрового забезпечення організації як відкритої системи, що функціонує під впливом зовнішнього середовища. Вхідні параметри формуються ринком праці, освітньою системою та конкурентним середовищем, які визначають обмеження й можливості формування персоналу. Центральним елементом моделі є внутрішній управлінський процес, що охоплює планування потреб у персоналі, набір, відбір і адаптацію працівників. Результатом цього процесу виступає людський капітал, рівень продуктивності та досягнення організаційних цілей. Наявність зворотного зв'язку у вигляді оцінювання та коригування підкреслює динамічний характер кадрового забезпечення та його здатність адаптуватися до змін зовнішніх і внутрішніх умов.

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації та глобальних викликів кадрове забезпечення виходить за межі допоміжної управлінської функції та перетворюється на стратегічний фактор конкурентоспроможності будь-якої організації [14; 18]. За таких умов управління персоналом логічно розглядається як інтегрований елемент загальної системи управління організацією, що поєднує аналітичні, організаційні та соціально-поведінкові компоненти. Управління персоналом розглядається одночасно як комплексна прикладна наука та інструмент ефективного впливу на людей у процесі їхньої професійної діяльності [5].

Методи аналізу ефективності кадрового забезпечення доцільно розглядати у двох рівнях: базовому (традиційні кількісні та якісні індикатори) та розширеному (HR-аналітика, сценарне моделювання й оцінювання кадрової резильєнтності в умовах кризи та війни) (рис. 2).

Методологічні принципи дослідження кадрового забезпечення формують фундамент для розробки ефективних управлінських стратегій. До ключових принципів науковці відносять:



Рис. 2. Комплексна система методів аналізу ефективності кадрового забезпечення*

*Джерело: систематизовано авторами.

- *системний підхід* – розгляд кадрового забезпечення як цілісної екосистеми взаємопов'язаних елементів (процесів, функцій, інститутів та ресурсів) [7; 17];
- *комплексність* – врахування сукупності організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових та педагогічних аспектів [1; 8];
- *наукова обґрунтованість та об'єктивність* – використання перевірених методів аналізу даних та орієнтація на об'єктивні закономірності розвитку соціально-економічних систем [8];
- *динамічність та адаптивність* – здатність системи гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема в умовах кризи чи воєнного стану [8; 14];
- *соціальна відповідальність та партнерство* – забезпечення балансу інтересів роботодавця та працівників, дотримання етичних норм та прав людини [5].

В умовах війни та тривалих викликів особливого значення набувають методи, які орієнтовані на оцінку кадрової резильєнтності та здатності системи витримувати шоки. У доповідях МОП про тенденції зайнятості під час та після пандемії COVID-19 показано, що кризи призводять не лише до кількісного скорочення робочих місць, а й до глибоких структурних змін у складі зайнятих, що посилює нерівність та підвищує ризики довготривалого безробіття [3]. Ці висновки релевантні для воєнного контексту, де відбувається перерозподіл працівників між регіонами, секторами та статусом зайнятості.

Методи аналізу ефективності кадрового забезпечення в таких умовах мають включати: сценарний аналіз (оцінка кадрових потреб за різних сценаріїв розвитку бойових дій, масштабів руйнувань, міграції); стрес-тестування кадрової системи (моделювання втрати певної частки персоналу в критичних підрозділах); аналіз стійкості до навантажень (поєднання професійних ризиків, психоемоційного виснаження та побутових втрат).

Українські організації стикаються із сукупністю викликів: демографічне старіння персоналу, масова міграція, релокація закладів, дефіцит фахівців у прифронтових регіонах, зростання психоемоційного навантаження. У міжнародних оглядах, присвячених відбудові України, підкреслюється, що критичною умовою успіху є збереження та розвиток людського капіталу, включно з цільовими програмами підтримки фахівців у ключових сферах, створенням безпечних і мотивувальних умов праці, формуванням прозорих траєкторій кар'єрного зростання [2]. У цьому контексті доречним є комбінування «класичних» методів аналізу ефективності кадрового забезпечення, напрацьованих у працях українських авторів [9; 16], із сучасними інструментами HR-аналітики та сценарного моделювання, що використовуються міжнародними організаціями [1, 3; 4; 6; 12].

Такий підхід дає змогу перейти від констатації кадрових проблем до кількісно обґрунтованого планування потреб, оцінки ризиків і пріоритетизації інвестицій у персонал у середньо- та довгостроковій перспективі.

Висновки і перспективи.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що кадрове забезпечення організацій у сучасних умовах не може розглядатися виключно як сукупність операцій з підбору та використання персоналу. Воно набуває характеру складного управлінського процесу, який поєднує стратегічні, інституційні та поведінкові аспекти й безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та стійкість організації в умовах цифровізації та кризових викликів.

У ході аналізу встановлено, що методологічна база дослідження кадрового забезпечення є фрагментованою та представлена різними підходами, кожен з яких відображає окремі сторони формування та використання кваліфікаційного потенціалу персоналу. Формально-кваліфікаційний підхід забезпечує базову порівнянність показників, однак не дозволяє адекватно оцінити реальні професійні можливості працівників. Компетентнісний підхід розширює аналітичні можливості за рахунок урахування професійних, цифрових і надпрофесійних характеристик, проте значною мірою залежить від якості експертних оцінок. Інтегральні та динамічні підходи створюють передумови для комплексного аналізу, але потребують значних інформаційних ресурсів і чітко обґрунтованої методології агрегування показників. У цьому контексті обґрунтовано доцільність використання комплексного підходу як такого, що найбільш повно відображає багатовимірну природу кваліфікаційного потенціалу персоналу.

Доведено, що аналіз ефективності кадрового забезпечення доцільно здійснювати з позицій процесного підходу, який дозволяє розглядати кадрові рішення як взаємопов'язаний ланцюг етапів – від формування вхідних ресурсів до оцінювання результатів і коригування управлінських впливів. Така логіка забезпечує можливість інтеграції традиційних кількісних і якісних індикаторів із сучасними цифровими інструментами аналізу персоналу. Особливої актуальності це набуває в умовах кризових впливів і воєнного стану, коли кадрове забезпечення стає одним із ключових факторів організаційної резильєнтності.

Обґрунтовано, що в сучасних умовах класичні методи аналізу кадрового забезпечення мають доповнюватися інструментами HR-аналітики, сценарного моделювання та оцінювання кадрових ризиків. Таке поєднання дозволяє перейти від констатації кадрових проблем до прогнозування потреб у персоналі, оцінки наслідків управлінських рішень і формування більш обґрунтованої кадрової політики в середньо- та довгостроковій перспективі.

Перспективи подальших досліджень полягають у розвитку прикладних методик інтегральної

оцінки кадрового потенціалу з урахуванням галузевих, організаційних і регіональних особливостей, а також у поглибленні емпіричних досліджень застосування цифрових HR-інструментів у практиці українських організацій. Окремим напрямом подальших наукових пошуків є розроблення методів оцінювання кадрової резильєнтності та адаптивності персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки, що має важливе значення для формування ефективних стратегій розвитку людського капіталу.

Список використаних джерел

1. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). People analytics: Driving business performance with people data. London: CIPD, 2018. URL: https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/people-analytics-us-focus_2018_tcm18-47588.pdf. (дата звернення : 25.10.2025).
2. Institute for State Effectiveness. Rebuilding Ukraine's Human Capital. Washington, DC: ISE, 2024. URL: <https://saloi.li/2A19a29>. (дата звернення : 25.10.2025).
3. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook: Trends 2021. Geneva: ILO, 2021. URL: <https://saloi.li/2377eAB>. (дата звернення : 25.10.2025).
4. McIsaac M., Eagar K., Dussault G. et al. Global Strategy on Human Resources for Health: Workforce 2030 – five years on from adoption. Human Resources for Health. 2024;22(1). DOI: 10.1186/s12960-024-00960-w. URL: <https://saloi.li/276D092>. (дата звернення : 25.10.2025).
5. Ren W., Iershova N. Yu. Improvement of theoretical and methodological basis of HR management in the context of new trends and challenges. Вісник НТУ «ХПИ». Серія: Економічні науки. 2025. №3. С. 113–120.
6. World Health Organization. Global strategy on human resources for health: Workforce 2030. Geneva: WHO, 2016. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789241511131>. (дата звернення : 25.10.2025).
7. Андрусів У. Я., Черчата А. О., Божанова В. Ю. Теоретичні підходи до визначення сутності кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності. Економічний простір. 2025. №200. С. 3–9. DOI: 10.30838/EP.200.3-9.
8. Гук В. В. Управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. Інвестиції: практика та досвід. 2024. №20. С. 196–201. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.196.
9. Дяків О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. Економічний аналіз. 2024. №34 (4). С. 213–238.
10. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Хлиповка О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. Вісник економіки. 2024. Вип. 3. С. 73–95. DOI: 10.35774/visnyk2024.03.073.
11. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. Вип. 12. С. 46–52. DOI: 10.32851/2708-0366/2022.12.6.
12. Калиняк Б. Методи аналізу ефективності кадрового забезпечення в кризових умовах. Інформаційні технології в менеджменті, публічному управлінні та економіці: міжнар. наук.-практ. конф. : матеріали. Тернопіль: ЗУНУ, 2025. С. 60–65. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/itvmpu/article/download/940/884>. (дата звернення : 25.10.2025).
13. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. / О. П. Дяків та ін.; за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 280 с.
14. Семикіна М. Кадровий потенціал підприємства: методологія дослідження формування, оцінки та нарощування конкурентних переваг. Економіка. 2025. DOI: 10.5281/zenodo.14917431.
15. Стрижеус Л. В., Тендюк А. О., Марчук Ю. С. Теоретико-методичні засади підвищення ефективності менеджменту персоналу організації. Економічні науки. Серія: Регіональна економіка. 2021. Вип. 18(71). С. 191–202. DOI: 10.36910/2707-6296-2021-18(71)-20.
16. Торбич А. В. Сутність та значення кадрового забезпечення в системі управління підприємством. Академічні візії. 2024. Вип. 36. DOI: 10.5281/zenodo.14029878.
17. Чудновець І. С. Концептуальні засади кадрового забезпечення державної служби. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2025. Вип. 87, ч. 3. С. 214–219. DOI: 10.24144/2307-3322.2025.87.3.31.
18. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. №10 (257). С. 100–105. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20577/1/Формування_ринкових_відносин_10_22.pdf. (дата звернення : 25.10.2025).

Статтю отримано: 27.10.2025 / Рецензування 11.12.2025 / Прийнято до друку: 30.12.2025

Dmytro Shushpanov

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department
Head of the Department of Demographic Modeling and Forecasting
Mykhailo Ptukha Institute of Demography and Quality of Life Research of the National Academy of
Sciences of Ukraine
Kyiv, Ukraine

E-mail: shdg2011@gmail.com

ORCID: 0000-0001-5220-3449

Bohdan Kalyniak

PhD Student

Department of Management, Public Administration and Personnel
West Ukrainian National University

E-mail: Kalyniak12345@gmail.com

ORCID: 0009-0007-9589-4041

STAFFING OF ORGANIZATIONS: METHODOLOGICAL APPROACHES UNDER CONDITIONS OF DIGITALIZATION AND CRISIS CHALLENGES

Abstract

Introduction. In the context of digitalization, socio-economic instability, and crisis challenges, including martial law, staffing of organizations acquires strategic importance for ensuring their resilience, adaptability, and competitiveness. This determines the need to уточнення and systematization of methodological approaches to measuring and analyzing the qualification potential of personnel.

Methods. The methodological framework of the study is based on systemic, process-based, and competency-based approaches. General scientific and special research methods were applied, including analysis and synthesis, generalization, comparison, structural-functional analysis, and logical modeling, which made it possible to consider staffing as a multilevel open system integrated with the external environment.

Results. The main methodological approaches to measuring personnel qualification potential are summarized and systematized, including formal-qualification, competency-based, integral, dynamic, performance-based, and comprehensive approaches, with identification of their advantages and methodological limitations. The feasibility of applying a process-based approach to the analysis of staffing effectiveness is substantiated, allowing human resource management decisions to be interpreted as a sequential chain of interrelated stages with feedback mechanisms. The role of modern HR analytics tools, scenario modeling, and workforce resilience assessment in supporting evidence-based managerial decisions under crisis conditions is identified.

Discussion. It is demonstrated that combining classical analytical methods with digital and integral tools forms a methodological basis for comprehensive assessment of personnel qualification potential and for improving the effectiveness of staffing systems in the medium- and long-term perspective, particularly in the context of post-crisis and post-war recovery. Prospects for further research lie in the development of applied methods for the integrated assessment of human resource potential, taking into account industry, organizational and regional characteristics, as well as in deepening empirical research into the use of digital HR-tools in the practice of Ukrainian organizations.

Keywords: staffing, qualified personnel, qualification potential, methodological approaches, human resource management, HR analytics, digitalization, crisis challenges.

References

1. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2018). *People analytics: Driving business performance with people data*. London: CIPD. Retrieved from https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/people-analytics-us-focus_2018_tcm18-47588.pdf.
2. Institute for State Effectiveness. (2024). *Rebuilding Ukraine's human capital*. Washington, DC: ISE. Retrieved from <https://salo.li/2A19a29>.
3. International Labour Organization. (2021). *World employment and social outlook: Trends 2021*. Geneva: ILO. Retrieved from <https://salo.li/2237eAB>.
4. McIsaac, M., Eagar, K., ... Dussault, G. (2024). Global strategy on human resources for health:

Workforce 2030 five years on from adoption. *Human Resources for Health*, 22 (1). DOI: 10.1186/s12960-024-00960-w. Retrieved from <https://salo.li/276D092>.

5. Ren, W., & Iershova, N.Yu. (2025). Improvement of theoretical and methodological basis of HR management in the context of new trends and challenges. *Visnyk NTU «KhPI». Series: Economic Sciences* [Bulletin of the National Technical University «KhPI» (Economic Sciences)], 3, 113–120. [in Eng.].

6. World Health Organization. (2016). *Global strategy on human resources for health: Workforce 2030*. Geneva: WHO. Retrieved from <https://www.who.int/publications/i/item/9789241511131>.

7. Andrusiv, U.Ya., Cherchata, A.O., & Bozhanova, V.Yu. (2025). Teoretychni pidkhody do vyznachennia sutnosti kadrovoho zabezpechennia subiektiv pidpriemnytskoi diialnosti [Theoretical approaches to defining the essence of personnel provision of business entities]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic Space], 200, 3–9. DOI: 10.30838/EP.200.3-9. [in Ukr.].

8. Huk, V.V. (2024). Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh tsyfrovizatsii [Human resource management under digitalization]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: Practice and Experience], 20, 196–201. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.196. [in Ukr.].

9. Diakiv, O. (2024). Tsyfrova transformatsiia v upravlinni personalom: vyklyky ta mozhlyvosti [Digital transformation in personnel management: challenges and opportunities]. *Ekonomichnyi analiz* [Economic Analysis], 34 (4), 213–238. [in Ukr.].

10. Diakiv, O., Shushpanov, D., Prokhorovska, S., & Khlypovka, O. (2024). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia talantamy v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Innovative approaches to talent management in the context of digital transformation]. *Visnyk ekonomiky* [Herald of Economics], 3, 73–95. DOI: 10.35774/visnyk2024.03.073. [in Ukr.].

11. Zhosan, H.V., & Kyrychenko, N.V. (2022). Menedzhment personalu v umovakh postpandemii ta voiennoho stanu v Ukraini [Personnel management under post-pandemic conditions and martial law in Ukraine]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika* [Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics], 12, 46–52. DOI: 10.32851/2708-0366/2022.12.6. [in Ukr.].

12. Kalyniak, B. (2025). Metody analizu efektyvnosti kadrovoho zabezpechennia v kryzovykh umovakh [Methods for analyzing the effectiveness of personnel provision in crisis conditions]. *Informatsiini tekhnologii v menedzhment, publichnomu upravlinni ta ekonomitsi: Mizhnarodna nauk.-praktych. konf.* Ternopil: WUNU, 60–65. Retrieved from <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/itvmpu/article/download/940/884>. [in Ukr.].

13. Shkilniak M.M. (Ed.). (2022). *Menedzhment personalu* [Personnel management]. Ternopil: West Ukrainian National University.

14. Semykina, M. (2025). Kadrovyi potentsial pidpriemstva: metodolohiia doslidzhennia formuvannia, otsinky ta naroshchuvannia konkurentnykh perevah [Personnel potential of the enterprise: methodology of formation, assessment and enhancement of competitive advantages]. *Ekonomika* [Economics]. DOI: 10.5281/zenodo.14917431. [in Ukr.].

15. Stryzheus, L.V., Tendiuk, A.O., & Marchuk, Yu.S. (2021). Teoretyko-metodychni zasady pidvyshchennia efektyvnosti menedzhmentu personalu orhanizatsii [Theoretical and methodological foundations for improving the effectiveness of personnel management]. *Ekonomichni nauky. Seriya: Rehionalna ekonomika* [Economic Sciences. Series: Regional Economy], 18 (71), 191–202. DOI: 10.36910/2707-6296-2021-18(71)-20. [in Ukr.].

16. Torbych, A.V. (2024). Sutnist ta znachennia kadrovoho zabezpechennia v systemi upravlinnia pidpriemstvom [The essence and significance of personnel provision in the enterprise management system]. *Akademichni vizii* [Academic Visions], 36. DOI: 10.5281/zenodo.14029878. [in Ukr.].

17. Chudnovets, I.S. (2025). Kontseptualni zasady kadrovoho zabezpechennia derzhavnoi sluzhby [Conceptual foundations of personnel provision in the civil service]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo* [Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law], 87 (3), 214–219. DOI: 10.24144/2307-3322.2025.87.3.31. [in Ukr.].

18. Shatska, Z.Ya. (2022). Aktualni pidkhody do upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Current approaches to enterprise personnel management under martial law]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini* [Formation of Market Relations in Ukraine], 10 (257), 100–105. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/205771/Формування_ринкових_відносин_10_22.pdf. [in Ukr.].

Received: 10.27.2025 / Review 12.11.2025 / Accepted 12.30.2025

