

Богдан КАЛИНЯК

аспірант кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет

МЕТОДИ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Методи аналізу ефективності кадрового забезпечення в умовах війни набувають ключового значення для збереження функціональності організацій та їхньої здатності до відновлення. Для України це питання безпосередньо пов'язане з демографічними втратами, вимушеною міграцією, дефіцитом фахівців у критичних секторах та руйнуванням інфраструктури, що формує довгострокові ризики для людського капіталу і системи публічних послуг [6]. У дослідженнях міжнародних організацій підкреслюється, що без цілеспрямованої політики у сфері людських ресурсів будь-яка стратегія відбудови лишається вкрай вразливою, оскільки саме кадровий потенціал визначає швидкість адаптації та якість управлінських рішень у кризових ситуаціях [2; 3; 6].

Концепція кадрового забезпечення традиційно розглядається як система заходів щодо формування, розвитку, раціонального використання та збереження персоналу, необхідного для реалізації стратегічних цілей організації. У сучасних українських дослідженнях акцент робиться на інтеграції кадрового забезпечення з управлінням якістю та побудовою цілісної системи управління підприємством. Зокрема, у роботах А. Торбича обґрунтовується розуміння кадрового забезпечення як ключового елементу управління людським капіталом, який забезпечує стійкість бізнесу в умовах зовнішніх загроз та нестабільності [10]. І. Долга трактує кадрове забезпечення якості системи управління через призму функціонального підходу, наголошуючи на необхідності системної методології, яка поєднує кадрові,

організаційні та процесні аспекти [7]. У дипломній роботі А. Кургузової особлива увага приділяється тому, як кадрове забезпечення змінюється в умовах економічної нестабільності, включно з воєнними ризиками, коливанням попиту та перебоями у фінансуванні [9].

Класичні методи аналізу ефективності кадрового забезпечення базуються на кількісній оцінці забезпеченості персоналом (коефіцієнти укомплектованості штатів, співвідношення основного та допоміжного персоналу, частка вакантних посад), показниках руху кадрів (коефіцієнти прийому, вибуття, плинності), індикаторах використання робочого часу та продуктивності праці. У роботах І. Долги, А. Торбича О. Дяків та ін. ці методи доповнюються аналізом відповідності компетентностей вимогам робочих місць, оцінкою структури персоналу за кваліфікацією, віком, стажем та організаційною роллю, що дозволяє робити висновки не лише про чисельність, а й про якість кадрового забезпечення [7; 8; 10].

На глобальному рівні розроблено низку підходів, які орієнтовані на оцінювання кадрового потенціалу у кризових умовах. Всесвітня організація охорони здоров'я в «Global strategy on human resources for health: Workforce 2030» пропонує оцінювати кадрове забезпечення через призму доступності, розподілу, компетентностей та мотивації персоналу, поєднуючи кадрові показники з результатами системи (доступ, якість, справедливість) [6]. Оновлені оцінки реалізації цієї стратегії підкреслюють важливість системного моніторингу кадрових дисбалансів, аналізу ринків праці для фахівців та використання сценарного моделювання для оцінки майбутніх потреб у персоналі в умовах криз, включно з війною [4]. У звітах ОЕСР «OECD Skills Outlook 2020: Thriving in a Digital World» наголошується, що якість кадрового забезпечення в умовах цифрової трансформації має аналізуватися не лише через формальну освіту, а й через доступ до

цифрових навичок, готовність до навчання впродовж життя та здатність організацій оперативно перерозподіляти компетентності між функціями [5].

Окремий блок становлять методи HR-аналітики, що базуються на використанні великих масивів даних про персонал. За результатами досліджень CIPD, перехід від описової статистики до діагностичної, прогностичної та прескриптивної аналітики дає змогу пов'язувати кадрові показники з бізнес-результатами, оцінювати ефективність програм розвитку, утримання та мотивації працівників, а також моделювати наслідки управлінських рішень [1]. У контексті кадрового забезпечення в кризових умовах це означає, що аналіз має виходити за межі традиційних коефіцієнтів плинності й захворюваності і включати: побудову моделей ризику звільнень ключових працівників; виявлення «вузьких місць» у ланцюгу надання послуг (підрозділи з критичним навантаженням, зоною професійного вигорання); прогнозування впливу збоїв (обстріли, відключення електроенергії, евакуація) на кадрову спроможність підрозділів. Ці методи поєднують статистичний аналіз, машинне навчання та візуалізацію даних, що дає змогу приймати більш обґрунтовані управлінські рішення щодо перерозподілу персоналу, дистанційної роботи, гнучких графіків, комбінування ролей тощо [1; 5].

В умовах війни та затяжної кризи 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). На основі глобальної стратегії ВООЗ це може бути реалізовано через інтегровані індекси, які поєднують показники щільності персоналу, його розподілу, компетентнісного профілю та умов праці [3; 4; 6].

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 [7–10], із сучасними інструментами HR-аналітики та сценарного моделювання, що використовуються міжнародними організаціями [1, 3–6]. Такий підхід дає змогу перейти від констатації кадрових проблем до кількісно обґрунтованого планування потреб, оцінки ризиків і пріоритезації інвестицій у персонал у середньо- та довгостроковій перспективі.

Отже, методи аналізу ефективності кадрового забезпечення в кризових умовах мають змінюватись від фрагментарних та описових до інтегрованих і прогностичних. Їхній зміст повинен включати щонайменше три взаємопов'язані блоки: 1) базові індикатори забезпеченості, структури та руху персоналу;

2) аналітичні інструменти, що пов'язують кадрові показники з результатами діяльності, якістю послуг та фінансовою стійкістю;

3) спеціалізовані методи кризового аналізу (сценарії, стрес-тести, індекси резильєнтності, моделі ризику), які зважають на воєнні та безпекові чинники. Інституційне закріплення таких підходів у практиці органів управління, підприємств і закладів соціальної сфери створює підґрунтя для формування кадрової політики, спрямованої не лише на вирішення проблем, а й на довгострокове зміцнення кадрового потенціалу як ключового ресурсу соціально-економічної відбудови України.

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
2. Institute for State Effectiveness. Rebuilding Ukraine's Human Capital. Washington, DC: ISE, 2024. URL: <https://salolli/2A19a29>
3. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook: Trends 2021. Geneva: ILO, 2021. URL: <https://salolli/2237eAB>
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://salolli/276D092>
5. OECD. OECD Skills Outlook 2020: Thriving in a Digital World. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org/education/oecd-skills-outlook-2020/>

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>
7. Долга Г.В. Кадрове забезпечення якості системи управління підприємством. Класичний приватний університет. 2018. Вип. 3(08). С. 48-53. URL: <http://rps.chteiknteu.cv.ua:8585/jspui/bitstream/123456789/1395/1/12.pdf>
8. Дяків О. та ін. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. Економічний аналіз. 34.4 (2024): 213-238
9. Кургузова А.С. Удосконалення кадрового забезпечення підприємства в умовах економічної нестабільності: дипломна робота бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент». Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2024. 103 с. URL: <https://salo.li/6b4faad>
10. Торбич А.В. Сутність та значення кадрового забезпечення в системі управління підприємством. Академічні візії. 2024. Вип. 36. DOI: 10.5281/zenodo.14029878