

УДК: 005.96:004]:378

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЦИФРОВУ ЕРУ ЯК ВЕКТОР ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

БРАТУСЬ Ганна¹, РОМАНОВА Лідія², МАЗУР Юлія³

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

<https://orcid.org/0000-0001-7151-3901>

e-mail: anbr0208@gmail.com

ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом»

<https://orcid.org/0000-0003-2292-6616>

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»

<https://orcid.org/0000-0002-4728-4640>

e-mail: gy_89@ukr.net

У статті досліджено теоретико-методичні засади управління персоналом у цифрову еру як ключового напрямку інноваційного розвитку закладів вищої освіти. Обґрунтовано актуальність переходу від традиційної моделі кадрового менеджменту до цифрової, що базується на використанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, аналітики даних, штучного інтелекту та автоматизованих HRM-систем. Визначено, що цифровізація кадрових процесів сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами, прозорості комунікацій, мотивації та професійному розвитку персоналу.

Розкрито сутність основних інноваційних інструментів управління персоналом у ЗВО: електронного рекрутингу, дистанційного навчання (E-learning), HR-аналітики, електронних портфоліо, системи цифрових компетентностей (Digital Skills Framework), гейміфікації навчання та застосування штучного інтелекту для підтримки управлінських рішень. Показано, що впровадження таких технологій сприяє формуванню цифрової культури, створенню гнучкого й адаптивного кадрового середовища, зміцненню інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності освітньої установи.

Ключові слова: управління персоналом, цифровізація, заклади вищої освіти, HRM-системи, інноваційні інструменти, кадрова аналітика, цифрова культура, інтелектуальний капітал, інноваційні технології.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-45>

Стаття надійшла до редакції / Received 03.07.2025

Прийнята до друку / Accepted 18.08.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах цифрової трансформації освіти, зростання глобальної конкуренції на ринку освітніх послуг та динамічних змін у потребах суспільства питання ефективного управління персоналом у закладах вищої освіти (ЗВО) набуває особливої актуальності. Традиційні методи кадрового менеджменту поступово втрачають ефективність, оскільки не відповідають вимогам цифрової епохи - швидкості комунікацій, необхідності аналітичної обробки великих обсягів даних, гнучкості та інноваційності управлінських рішень. Під впливом цифровізації відбувається глибока трансформація кадрових процесів: від електронного документообігу до автоматизації рекрутингу, навчання, мотивації та оцінювання результативності праці. Тому формування цифрової моделі управління персоналом у ЗВО є важливою передумовою підвищення їхньої конкурентоспроможності, ефективності управління людськими ресурсами та якості освітньої діяльності.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми цифровізації управління персоналом та впровадження інноваційних технологій в освітню сферу досліджували такі науковці, як Збрицька, Т. [1], Сорока, О [1]. Сорока, Д.[2], Бікулов, Д.[2], Маркова, С. [2], Марков, І. [2], Трубіцина, О.[3], Демченко, В.[3], Вербовська Л. [4]. Їхні роботи висвітлюють сутність електронного HR-менеджменту, цифрових компетенцій управлінців і викладачів, а також вплив інформаційних технологій на ефективність управління персоналом. Водночас у наукових працях недостатньо уваги приділено специфіці адаптації інноваційних HR-технологій до умов українських закладів вищої освіти, що функціонують в умовах воєнних ризиків, обмеженого фінансування та необхідності швидкої цифрової інтеграції. Це зумовлює потребу в розробленні комплексного підходу до управління персоналом ЗВО у цифрову еру.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті є обґрунтування теоретико-методичних засад управління персоналом у цифрову еру та визначення ключових інноваційних інструментів, що забезпечують ефективність кадрової політики закладів вищої освіти в умовах цифрової трансформації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства управління персоналом у закладах вищої освіти набуває нової ролі - стає не лише адміністративною функцією, а стратегічним інструментом розвитку інтелектуального потенціалу та підвищення конкурентоспроможності освітньої системи. Глобальні тенденції цифровізації, автоматизації, розвитку штучного інтелекту, аналітики даних та дистанційних технологій зумовлюють докорінні зміни у підходах до роботи з кадрами, системі мотивації, навчання, оцінювання та розвитку персоналу.

Для українських закладів вищої освіти ця проблема є особливо актуальною у зв'язку з викликами воєнного часу, необхідністю забезпечення безперервності освітнього процесу, формуванням гнучкої системи управління кадрами в умовах обмежених ресурсів, а також зростаючими вимогами до цифрових компетентностей науково-педагогічних працівників. У цих умовах цифрові технології стають ключовим фактором підвищення ефективності управління персоналом, прозорості кадрових процесів, покращення комунікації та створення умов для безперервного професійного розвитку.

Отже, управління персоналом у цифрову еру розглядається як вектор упровадження інноваційних інструментів у діяльність закладів вищої освіти, що сприяє підвищенню якості освітніх послуг, розвитку людського капіталу, формуванню цифрової культури та інтеграції української освіти у європейський і світовий освітній простір.

Управління персоналом у цифрову еру трансформується з адміністративної функції у стратегічний процес, орієнтований на розвиток людського капіталу, використання аналітики даних і впровадження гнучких технологій управління. Основу цієї трансформації становить цифрова екосистема ЗВО, яка інтегрує кадрові процеси з інформаційно-комунікаційними технологіями [5].

Сучасні інструменти управління персоналом в умовах цифровізації включають: HRM-системи (Human Resource Management Systems) - автоматизують облік кадрів, контроль навантаження, нарахування заробітної плати, управління контрактами та звітністю; E-recruitment - електронні платформи добору персоналу, що базуються на онлайн-анкетуванні, штучному інтелекті та аналітиці поведінки кандидатів; E-learning - дистанційне навчання персоналу через інтерактивні освітні платформи, мікрокурси та сертифікаційні програми; HR-аналітика - збір і аналіз даних про продуктивність, професійний розвиток та задоволеність персоналу для прийняття рішень на основі доказів [6].

Інноваційні інструменти розвитку персоналу у ЗВО має спиратися на: Систему цифрових компетентностей (Digital Skills Framework), що забезпечує формування у персоналу навичок роботи з великими даними, аналітичними платформами, освітніми технологіями; Електронні портфоліо викладачів, які демонструють їхні досягнення, наукову продуктивність і цифрову активність; Гейміфікацію навчання персоналу, що підвищує мотивацію і створює позитивне освітнє середовище; Штучний інтелект і чат-боти для моніторингу навантаження, планування курсів і комунікації з адміністрацією [7].

Цифрова аналітика дозволяє оцінювати ефективність персоналу через систему KPI (ключових показників результативності), визначати кадрові ризики, прогнозувати потреби у викладачах і адміністративному персоналі. Використання аналітичних інструментів у поєднанні з цифровими базами даних сприяє побудові прозорої системи оцінювання працівників, орієнтованої на результат і розвиток [8].

Інноваційні інструменти управління персоналом у закладах вищої освіти є ключовим чинником підвищення ефективності кадрових процесів, розвитку людського капіталу та формування сучасної цифрової культури освітнього середовища. Вони забезпечують перехід від традиційної адміністративної моделі до стратегічно-аналітичного підходу, орієнтованого на розвиток компетентностей, мотивації та залученості працівників. Серед найважливіших інноваційних інструментів варто виділити цифрові HRM-платформи, що автоматизують процеси обліку кадрів, управління контрактами, планування навантаження та формування звітності. Їх використання забезпечує прозорість кадрової політики, підвищення ефективності управлінських рішень і зменшення адміністративних витрат.

Електронний рекрутинг (E-recruitment) відкриває нові можливості для добору персоналу за допомогою штучного інтелекту, онлайн-анкетування, автоматичного відбору резюме та аналізу цифрових профілів кандидатів. Це дозволяє формувати високопрофесійні команди, орієнтовані на цифровий розвиток освіти. Паралельно активно впроваджується дистанційне навчання (E-learning) та мікронавчання (microlearning), що дає змогу викладачам та адміністративним працівникам

підвищувати кваліфікацію в інтерактивному форматі, опановувати нові цифрові інструменти й адаптуватися до вимог сучасного освітнього простору.

Важливе місце займає HR-аналітика, яка базується на зборі та обробці великих даних (Big Data) щодо ефективності працівників, їхнього професійного розвитку, мотивації та задоволеності роботою. Це створює основу для прийняття управлінських рішень на основі доказів і побудови системи ключових показників ефективності (KPI). Водночас електронні портфоліо викладачів забезпечують відображення їхніх досягнень, наукової продуктивності, активності у міжнародних програмах і рівня цифрових компетентностей, що підвищує відкритість і конкурентоспроможність ЗВО.

Суттєве значення має система цифрових компетентностей (Digital Skills Framework), яка визначає рівень цифрової грамотності персоналу, його здатність працювати з аналітичними платформами, освітніми технологіями, великими даними та штучним інтелектом. Гейміфікація навчання і професійного розвитку персоналу сприяє підвищенню мотивації, створенню позитивного освітнього середовища та стимулює залученість працівників до інноваційних процесів.

Штучний інтелект і чат-боти використовуються для моніторингу навантаження, планування курсів, управління комунікацією між адміністрацією та викладачами, що дозволяє зменшити бюрократичне навантаження та підвищити оперативність управління. Активно розвиваються хмарні сервіси й комунікаційні платформи (Google Workspace, Microsoft Teams, Zoom, Slack), які забезпечують ефективну взаємодію, гнучкість і безперервність освітнього процесу навіть у складних умовах.

Завершальним елементом цифрової екосистеми управління персоналом стають системи управління знаннями (Knowledge Management Systems), що дозволяють накопичувати, систематизувати й поширювати інноваційні практики, методичні матеріали, результати наукових досліджень і кадрові рішення. Їх використання сприяє збереженню інтелектуального капіталу ЗВО та формуванню бази для подальшого розвитку.

Отже, інноваційні інструменти управління персоналом у закладах вищої освіти формують основу цифрової трансформації освітньої системи, підвищують ефективність кадрової політики, стимулюють професійний розвиток працівників і забезпечують конкурентоспроможність національної освіти в глобальному освітньому просторі.

Перехід до цифрової моделі управління персоналом передбачає формування нової організаційної культури, що базується на принципах відкритості, командної взаємодії, гнучкості й постійного навчання. Це вимагає створення нових посад - цифрових координаторів, аналітиків HR-даних, менеджерів із цифрової трансформації, які інтегрують технологічні рішення у кадрову політику.

Запровадження цифрових інструментів у ЗВО сприяє: підвищенню прозорості кадрових процесів і довіри персоналу; зниженню адміністративних витрат і часу на рутинні операції; підвищенню рівня мотивації, професійного розвитку й цифрової компетентності працівників; зміцненню інноваційного потенціалу освітньої установи; формуванню гнучкої, аналітично орієнтованої системи управління людськими ресурсами.

Таким чином, цифровізація стає не лише технічним оновленням, а й стратегічним напрямом розвитку кадрової політики, який перетворює ЗВО на сучасну, адаптивну та конкурентоспроможну освітню організацію. Цифровізація управління персоналом у закладах вищої освіти відкриває нові горизонти для ефективного використання людського капіталу, підвищення якості управлінських рішень та інноваційної активності освітніх установ. Розвиток цифрових HR-платформ, аналітики даних, штучного інтелекту та інтегрованих освітніх екосистем дає змогу не лише автоматизувати кадрові процеси, а й перейти до прогностно-аналітичної моделі управління, орієнтованої на розвиток компетенцій, продуктивності й адаптивності персоналу.

Важливим напрямом подальших досліджень є формування моделі цифрової зрілості управління персоналом ЗВО, яка охоплює рівень автоматизації кадрових процесів, ступінь інтеграції HR-аналітики, цифрову культуру персоналу та ефективність використання цифрових інструментів для навчання й розвитку. Така модель дозволить визначати не лише поточний стан цифрової трансформації, а й стратегічні пріоритети для підвищення конкурентоспроможності освітнього середовища. Кінцевою метою цифрового управління персоналом є створення інтелектуально орієнтованої організації, де людина виступає центральним елементом інноваційного розвитку, а технології - інструментом її професійного зростання. Це забезпечить не лише ефективність функціонування системи вищої освіти, а й її адаптацію до викликів глобальної цифрової економіки, сприятиме інтеграції України у єдиний європейський освітньо-науковий

простір та посиленню ролі людського потенціалу як ключового ресурсу сталого розвитку суспільства.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Управління персоналом у цифрову еру є ключовим чинником модернізації закладів вищої освіти. Цифрові інструменти трансформують систему управління кадрами від традиційної адміністративної моделі до аналітичної, гнучкої та інноваційної. Реалізація цифрових HR-практик дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, зміцнити кадровий потенціал, стимулювати професійний розвиток і формувати цифрову культуру в академічному середовищі.

Отже, цифрове управління персоналом у ЗВО - це не лише технологічна модернізація, а й стратегічний вектор підвищення конкурентоспроможності освітньої системи України, що сприяє формуванню інтелектуального капіталу та розвитку інноваційного середовища освіти.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Збрицька, Т., Сорока, О. (2021). Управління персоналом в епоху цифрової економіки. Економіка та суспільство, (31). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>
2. Сорока, Д., Бікулов, Д., Маркова, С. та Марков, І. (2024) «Стратегія впровадження цифровізації в освітній процес як фактор підвищення ефективності управління бізнес-процесами та управління персоналом у вищих навчальних закладах», Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку, 4(30), с. 79-93. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-4/30-07>
3. Трубіщина, О., та Демченко, В. (2020). Управління вищими навчальними закладами: застосування інновацій. Соціальна робота та освіта, 7 (3), 383–393. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.20.3.12>
4. Вербовська Л. С. Управління змінами в закладах вищої освіти у досягненні їх конкурентоспроможності // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2023. – Т.2. – № 19. – С. 188–198.
5. Червінська, Л., Каліна, І., Червінська, Т., Бенедисюк, М., Парфентьева, О., Миленський, В. (2025). Цифрова зайнятість: сучасні реалії та фінансово-економічні ризики. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 3(62), 481–494. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.62.2025.4715>
6. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Університет майбутнього: виклики для вітчизняної вищої освіти // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (19 листоп. 2021 р.) Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. С. 15–21.
7. Baryngolts S., Kalina I. Assessment of competitive advantages of IT system integrator companies taking industry factors into account. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, 2025, № 5, pp. 157-162 <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-5/157>
8. Siddhartha Paul Tiwari Digital Transformation Framework for Higher Education: Principles, Guidelines, and Actionable Recommendations. International Journal of Social Science Research and Review. 2024. Vol. 7(9). P. 132–139. <https://doi.org/10.47814/ijssrr.v7i9.2299>
9. Anvari R., Vilmanté K. & Janjaria M. How Colleges and Universities Are Driving to Digital Transformation Today: Conceptual Model of Digital University (Designed for the University of Georgia). IEEE European Technology and Engineering Management Summit (E-TEMS), Kaunas, Lithuania, 2023. P. 153–158. DOI: <https://doi.org/10.1109/E-TEMS57541.2023.10424620>

REFERENCES:

1. Zbrytska, T., Soroka, O. (2021). Personnel Management in the Era of the Digital Economy [Upravlinnia personalom v epokhu tsyfrovoy ekonomiky]. Economy and Society, (31). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>
2. Soroka, D., Bikulov, D., Markova, S. and Markov, I. (2024) "Strategy of implementing digitalization in the educational process as a factor in increasing the efficiency of business process management and personnel management in higher educational institutions" [Stratehiia vprovadzhenia tsyfrovizatsii v osvitnii protses yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia biznes-protseamy ta upravlinnia personalom u vyshchikh navchalnykh zakladakh], Management and Entrepreneurship: Development Trends, 4(30), pp. 79-93. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-4/30-07>
3. Trubitsyna, O., and Demchenko, V. (2020). Management of higher education institutions: application of innovations. [Upravlinnia vyshchymy navchalnymy zakladamy: zastosuvannia innovatsii] Social work and education, 7 (3), pp. 383–393. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.20.3.12>
4. Verbovska L. S. (2023) Change management in higher education institutions in achieving their competitiveness [Upravlinnia zminamy v zakladakh vyshchoi osvity u dosiahnenni yikh konkurentospromozhnosti] Actual problems of regional economic development. Vol. 2. No. 19. pp. 188–198.
5. Chervinska, L., Kalina, I., Chervinska, T., Benedysyuk, M., Parfentyeva, O., Mylenkyi, V. (2025). Digital employment: modern realities and financial and economic risks [Tsyfrova zainiatist: suchasni realii ta finansovo-ekonomichni ryzyky]. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 3(62), pp. 481–494. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.62.2025.4715>

6. Khaustova V. Ye., Reshetnyak O. I. (2021) University of the future: challenges for domestic higher education [Universytet maibutnoho: vyklyky dlia vitchyznianoï vyshchoï osvity] // Competitiveness and innovation: problems of science and practice: materials of the International Scientific-Practical Internet Conference (November 19, 2021) Kharkiv: FOP Liburkina L. M., pp. 15–21.
7. Baryngolts S., Kalina I. (2025) Assessment of competitive advantages of IT system integrator companies taking industry factors into account. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, № 5, pp. 157-162 <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-5/157>
8. Siddhartha Paul Tiwari (2024) Digital Transformation Framework for Higher Education: Principles, Guidelines, and Actionable Recommendations. International Journal of Social Science Research and Review. Vol. 7(9). pp. 132-139. DOI: <https://doi.org/10.47814/ijssrr.v7i9.2299>
9. Anvari R., Vilmantė K. & Janjaria M. (2023) How Colleges and Universities Are Driving to Digital Transformation Today: Conceptual Model of Digital University (Designed for the University of Georgia). IEEE European Technology and Engineering Management Summit (E-TEMS), Kaunas, Lithuania, pp. 153–158. DOI: <https://doi.org/10.1109/E-TEMS57541.2023.10424620>

PERSONNEL MANAGEMENT IN THE DIGITAL ERA AS A VECTOR OF INNOVATIVE TOOLS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

BRATUS Hanna, ROMANOVA Lydia, MAZUR Yuliia
Interregional Academy of Personnel Management

The article explores the theoretical and methodological principles of personnel management in the digital era as a key direction of innovative development of higher education institutions (HEIs). The need to transform the traditional personnel management system in the context of rapid digitalization of society, global competition in the educational services market, and the growing role of human capital as a strategic resource is substantiated. It is shown that classical methods of personnel management lose their effectiveness due to limited adaptability and low level of integration with digital technologies, while innovative tools make it possible to ensure the efficiency of management decisions, increase the motivation and effectiveness of personnel work.

The article determines that the digitalization of personnel processes in HEIs involves not only the automation of routine functions, but also the formation of a strategic digital ecosystem of personnel management, which combines analytical, communication, educational, and motivational subsystems. It has been proven that the use of modern technologies - such as HRM systems (Human Resource Management Systems), electronic recruitment (E-recruitment), distance learning of personnel (E-learning), HR analytics, digital portfolios of teachers, digital competence system (Digital Skills Framework), gamification and artificial intelligence - allows to increase the efficiency of human resources management, ensure transparency of communications, develop a system of continuous learning and create conditions for innovative development.

Special attention is paid to the formation of a digital culture of personnel management, based on the principles of openness, flexibility, partnership and team interaction. It is emphasized that the transition to a digital model requires not only technological changes, but also organizational and cultural transformation, the creation of new professional roles - digital coordinators, HR data analysts, digital transformation managers.

Keywords: human resources management, digitalization, higher education institutions, HRM systems, innovative tools, HR analytics, digital culture, intellectual capital, innovative technologies.