

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 9.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.48>**

**УДК 331.108:378**

*Ю. А. Опанасюк,*

*к. е. н., доцент, старший викладач кафедри управління імені О. Балацького, Сумський державний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9236-8587>*

*О. І. Григор'єв,*

*аспірант, Сумський державний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6383-2284>*

## **РОЛЬ ТЕХНОЛОГІЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТІВ В УМОВАХ КРИЗИ**

*Yu. Opanasiuk,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Sumy State University*

*O. Grygoriev,*

*Postgraduate student, Sumy State University*

## **THE ROLE OF HR-MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN THE FORMATION OF HUMAN RESOURCES OF UNIVERSITIES IN THE CRISIS**

*Стаття присвячена дослідженню впливу сучасних HR-технологій на формування та розвиток кадрового потенціалу університетів, зокрема в умовах кризових ситуацій, таких як пандемія COVID-19 та масштабна*

війна. Вона висвітлює критичну важливість кадрового потенціалу для підтримки конкурентоспроможності закладів вищої освіти і забезпечення високої якості освітнього процесу в умовах динамічно змінюваного середовища.

У роботі детально аналізуються ключові сфери застосування HR-технологій, серед яких особливу увагу приділено автоматизації процесів управління персоналом, аналітиці і обробці даних, а також інноваційним комунікаційним інструментам. Виокремлюються сучасні платформи і програмні рішення, що сприяють підвищенню ефективності завдань та оптимізації управлінських процесів.

Крім того, дослідження охоплює виклики та перешкоди, пов'язані з впровадженням HR-технологій. Це включає питання інтеграції технологій, опір змінам та необхідність адекватного навчання і підтримки персоналу. Аналізуються стратегії подолання цих викликів, включаючи моделі управління змінами і плани навчання, які допомагають зменшити опір і забезпечити успішну інтеграцію нових технологій.

Стаття висвітлює, як HR-технології можуть суттєво підвищити ефективність управлінських процесів у закладах вищої освіти, включаючи можливість швидшої адаптації до змінюваних умов і забезпечення більшої гнучкості у відповідь на виклики кризових ситуацій. Аналізуються конкретні приклади впровадження технологій, що допомагають університетам не лише підтримувати свою конкурентоспроможність, але й активно розвиватися, впроваджуючи інноваційні рішення в управлінні людськими ресурсами.

Дослідження підкреслює важливість інтеграції сучасних HR-технологій в управлінські практики закладів вищої освіти як важливого елемента для підвищення їхньої адаптивності, стійкості та загальної ефективності в умовах сучасних викликів. Це дозволяє університетам не лише зберігати, але й покращувати свою позицію на освітньому ринку,

забезпечуючи стійкий розвиток і підвищення конкурентоспроможності на глобальному рівні.

*The article is dedicated to examining the impact of modern HR technologies on the formation and development of human resources potential in universities, particularly in crises such as the COVID-19 pandemic and large-scale wars. It highlights the critical importance of human resources potential for maintaining higher education institutions' competitiveness and ensuring the educational process's high quality in a dynamically changing environment.*

*The study provides a detailed analysis of critical areas of HR technology application, focusing on the automation of personnel management processes, data analytics, processing, and innovative communication tools. Modern platforms and software solutions that enhance task efficiency and optimize management processes are identified and discussed.*

*Furthermore, the research addresses the challenges and obstacles of implementing HR technologies. This includes issues related to technology integration, resistance to change, and the need for adequate training and support for staff. Strategies for overcoming these challenges, including change management models and training plans, are analyzed to reduce resistance and ensure the successful integration of new technologies.*

*The article highlights how HR technologies can significantly enhance the effectiveness of management processes in higher education institutions, including the ability to adapt more quickly to changing conditions and provide greater flexibility in response to crisis challenges. Specific examples of technology implementation are analyzed, demonstrating how they help universities maintain their competitiveness and actively develop by incorporating innovative solutions in human resource management.*

*The study underscores the importance of integrating modern HR technologies into the management practices of higher education institutions as a crucial element for improving their adaptability, resilience, and overall*

*effectiveness in the face of contemporary challenges. This enables universities to maintain and enhance their position in the educational market, ensuring sustainable development and increased global competitiveness.*

**Ключові слова:** HR-технології, кадровий потенціал, криза, заклади вищої освіти.

**Keywords:** HR- technologies, personnel potential, crisis, higher education institutions.

**Постановка проблеми.** Кризові ситуації, такі як пандемія COVID-19 та повномасштабна війна значно вплинули на загальний стан системи освіти. Вища освіта завжди діяла як вагомий фактор покращення культури та економіки, а найважливіше – розкривала людський потенціал. У відповідь на ці виклики, навчальні заклади були змушені адаптуватися до нових умов. Пандемія COVID-19 спричинила перехід на онлайн-навчання, змінивши традиційні методи викладання та навчання. Наразі, під час повномасштабного вторгнення, на освітню діяльність впливають ряд негативних чинників, таких як: збільшення рівня вимушено переміщених осіб; руйнування закладів освіти внаслідок військових дій, що збільшує потреби на відновлення, а не на модернізацію; переміщення закладів освіти у безпечніші місця, що потребує транспортування матеріально-технічної бази, професорсько-викладацького складу, а також самих здобувачів, які є основою для діяльності будь-якого закладу вищої освіти (ЗВО) [6]. Крім того, можливості, які надають закордонні ЗВО для навчання українським студентам, мають як позитивні, так і негативні наслідки. З однієї сторони це дає студентам змогу навчатися в безпечних умовах, але водночас призводить до їх відтоку (на період дії правового режиму воєнного стану чоловікам – громадянам України, віком від 18 до 60 років, а також жінкам-військовозобов'язаним обмежено виїзд за межі України, крім деяких винятків) [23].

Сфера вищої освіти є однією з провідних галузей, що відіграє ключову роль у розвитку людського капіталу та забезпечує інтелектуальний потенціал і кадрову базу для подальшого розвитку суспільства. Формування кадрового потенціалу університетів становить важливу складову цього процесу, яка визначає готовність суспільства до викликів сучасності та майбутнього. Ця діяльність визначає конкурентоспроможність закладів, їх здатність надавати високоякісні освітні послуги та впливає на розвиток суспільства в цілому.

Важливо розуміти, що стратегія будь-якого ЗВО має формуватися на основі ефективного розподілу та використання його ресурсів. Саме працівники науково-педагогічної сфери забезпечують конкурентоспроможність ЗВО на ринку освіти і є базою для формування його іміджу [8]. Соціально-економічні трансформації в Україні вимагають від системи вищої освіти не лише модернізації матеріально-технічної бази вищого навчального закладу, але й формування інноваційного кадрового складу, професійних науково-педагогічних працівників, здатних змінювати стратегію і тактику професійної діяльності, відповідаючи на виклики часу [10]. Ефективне управління працівниками ЗВО сприятиме розвитку закладу освіти та підвищить рівень його конкурентоспроможності у сфері надання освітніх послуг [9].

В умовах сучасних викликів, які постають перед організаціями, автоматизація стає важливим інструментом для збереження їхньої діяльності. Сьогодні автоматизація є невід'ємною частиною функціонування будь-якої організації. Хоча приватний сектор швидко пристосовується до нововведень і стає більш гнучким, бюджетні установи часто залишаються більш консервативними. Проте, в умовах викликів, що виникли через пандемію та повномасштабне вторгнення, багато організацій, у тому числі в галузі освіти, прискорено переходять до інноваційних засобів та прогресивних технологій. Це стосується не лише навчання, яке значною мірою перейшло до онлайн формату, але й бізнес-процесів, включаючи управління персоналом, яке наразі набуває ще більшого значення у зв'язку з економічними та

соціальними труднощами [12]. У цьому контексті, активне використання новітніх технологій в HR-менеджменті стає необхідністю для ефективного управління кадровим потенціалом університетів в умовах кризи. Автоматизація процесів управління персоналом, аналітика та робота з даними, а також інноваційні засоби комунікації допомагають університетам адаптуватися до нових реалій та забезпечувати високу якість освітніх послуг навіть у найскладніші часи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні дослідження та публікації щодо кадрового потенціалу в цілому та в ЗВО зокрема, були здійснені такими науковцями, як К. Ковтуненко, С. Ківалов, О. Батрак, О. Тарасенко, В. Безсмертна, В. Лисак, О. Олійник, Г. Долга та інші. Питанню HR-технологій особливу увагу приділяли наступні вчені: І. Сочинська-Сибірцева, Ю. Скиба, О. Поплавська, Н. Данилевич, Н. Чала, Ю. Майстренко, Г. Бей, Г. Середа, Ю. Сотнікова, Г. Назарова, М. Назаров, Г. Білоконенко, Thomas H. Davenport, Karin Sanders, David Ulrich, Maura Sheehan, Purwo Aji Prasetyo, Mahendra Saxena, Nikhita Saxena та інші.

**Мета.** Метою написання даної статті є розгляд ролі технологій управління людськими ресурсами (HR) на формування кадрового потенціалу університетів в умовах кризи. Основним завданням статті є аналіз і опис сучасних HR-технологій, які використовуються в університетському управлінні персоналом, а також визначення їхнього впливу на підвищення ефективності кадрового потенціалу університету. Ще одним дотичним завданням є виокремлення та аналіз основних викликів та перешкод, які трапляються на шляху впровадження сучасних технологій HR-менеджменту у ЗВО.

**Виклад основного матеріалу.** Кадровий потенціал є важливою складовою частиною економічного потенціалу країни загалом та будь-якої установи зокрема. Кадровий потенціал – це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні

характеристики та мотиваційний потенціал [7]. Кадри являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства [1], що пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями в обраній сфері діяльності та знаходяться в трудових відносинах з керівництвом організації [10].

HR-складова ЗВО представляє собою загальну (кількісну та якісну) характеристику академічного та адміністративного персоналу, яка пов'язана з виконанням покладених на них завдань і досягненням стратегічних цілей [2].

Робота науково-педагогічного працівника є свідомою та цілеспрямованою діяльністю, спрямованою на навчання, виховання і розвиток студентів, створення наукових розробок і підготовку нових висококваліфікованих спеціалістів. Викладач повинен забезпечити студентам знання, необхідні для їхньої майбутньої професійної діяльності. Вирішальна роль у цьому процесі належить кваліфікаційному рівню викладацької діяльності [11]. Отже, наявність висококваліфікованих кадрів є ключовою проблемою для усіх галузей діяльності країни, включаючи освіту, яка є фундаментальною для підготовки фахівців для всіх інших сфер. Рівень якості ЗВО визначається, перш за все, його кадровим потенціалом, який повинен забезпечувати високу якість навчання. Викладачі, які не мають достатнього рівня підготовки, можуть не мати необхідних навичок для якісного навчання студентів. Для успішного передавання знань та навичок викладачі самі повинні володіти ними. Тому формування кадрового потенціалу закладу освіти має велике значення і потребує особливої уваги [8].

Одним із важливих аспектів організації кадрового потенціалу є ефективна робота відділу кадрів (HR-департамент, HR-відділ тощо). Наявність відділу кадрів у ЗВО допомагає організувати весь процес, що в свою чергу сприяє працівникам у розумінні ієрархії та ролі кожного працівника і відділу, що є важливим для координації зусиль та досягнення загальних цілей [22].

Формування кадрового потенціалу університетів включає в себе наступні важливі етапи: аналіз потреби в персоналі, рекрутинг, оцінка та відбір, набір, онбордінг, розвиток та навчання, мотивація, збереження талантів тощо.

Міжнародний рейтинг QS World University Rankings є корисним інструментом для оцінки поточного стану кадрового потенціалу університетів, оскільки включає такі показники, як академічна репутація, репутація серед роботодавців, співвідношення іноземних викладачів та студентів, результати зайнятості та інші. Наприклад, показник академічної репутації відображає визнання і якість наукових досліджень та загалом викладання в університеті, що безпосередньо впливає на загальну привабливість ЗВО для талановитих викладачів та студентів. Репутація серед роботодавців відображає якість підготовки випускників і їхню затребуваність на ринку праці, що є прямим індикатором ефективності кадрової політики університетів. Співвідношення іноземних викладачів та студентів дозволяє оцінити рівень міжнародного впливу університету, його привабливість для міжнародних кадрів. Результати зайнятості допомагають зрозуміти, як успішно університети готують своїх студентів до професійної кар'єри, забезпечуючи високі шанси на працевлаштування після закінчення навчання. Все це є прямими індикаторами ефективності кадрової політики університетів. Крім того, цей рейтинг є корисним для оцінки впливу технологій HR на кадровий потенціал університетів, оскільки використання сучасних HR-технологій може значно покращити показники, які враховуються у рейтингу. Технології HR-менеджменту допомагають університетам залучати та утримувати талановитих викладачів і студентів з усього світу, що відображається в інтернаціоналізації та репутації серед роботодавців – важливих компонентах рейтингу QS. Нижче у таблиці 1 [21] відображені показники рейтингу QS World University Rankings останніх п'яти версій.

**Таблиця 1. Динаміка рейтингу кращих українських університетів у міжнародному рейтингу QS World University Rankings останніх п'яти версій (від QS World University Rankings 2021 до QS World University Rankings 2025)**

Назва університету	Місце університетів у рейтингу QS World University Rankings				
	2021	2022	2023	2024	2025
Київський національний університет імені Тараса Шевченка	601-650	601-650	651-700	681-690	701-710
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна	477	511-520	541-550	691-700	741-750
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»	701-750	701-750	701-750	731-740	801-850
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	651-700	651-700	651-700	901-950	1001-1200
Національний університет «Львівська політехніка»	801-1000	801-1000	801-1000	951-1000	1001-1200
Сумський державний університет	701-750	701-750	801-1000	951-1000	1001-1200
Національний університет «Києво-Могилянська академія»	1001+	1001-1200	1001-1200	1001-1200	1001-1200
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова	-	-	1001-1200	1001-1200	1201-1400
Львівський національний університет імені Івана Франка	-	1001-1200	1001-1200	1201-1400	1201-1400
Харківський національний університет радіоелектроніки	-	-	1001-1200	1201-1400	1201-1400
Національний університет біоресурсів і природокористування України	-	-	-	1201-1400	1401+

*Джерело: сформовано на основі [21].*

По 11 українських університетів у версіях QS World University Rankings 2025 та QS World University Rankings 2024 потрапили до рейтингу, у QS World University Rankings 2023 – 10 університетів, у QS World University Rankings 2022 – 8, а у QS World University Rankings 2021 – 7. Незважаючи на поступове збільшення кількості українських університетів, що потрапили до

рейтингу QS World University Rankings у версіях з 2021 по 2025 роки (з 7 до 11), якісний показник має негативну тенденцію. Більшість університетів знизили свої позиції, що свідчить про виклики, з якими вони стикаються. Для покращення своїх позицій у міжнародних рейтингах і зміцнення кадрового потенціалу, українським університетам необхідно у тому числі активно впроваджувати сучасні HR-технології. Такі заходи допоможуть підвищити репутацію університетів серед роботодавців, покращити якість підготовки випускників та в цілому позитивно вплинути на менеджмент університетів.

Інститут освітньої аналітики оприлюднив основні статистичні дані щодо кожного рівня вищої освіти у 2022/2023 навчальному році. Загальна кількість здобувачів вищої освіти у 2022/2023 навчальному році перевищувала 1,11 мільйона осіб, які навчались у 332 ЗВО та 550 відокремлених структурних підрозділах. В середньому, кожен заклад обслуговував близько 1262 здобувачів. Це свідчить про необхідність значної кількості кваліфікованих викладачів та адміністративного персоналу для забезпечення якісного навчання та управління. Велика мережа освітніх установ потребує ефективного управління людськими ресурсами для підтримання високого рівня освітніх послуг. Орієнтовно, в середньому у кожному закладі працювало близько 183 наукових, науково-педагогічних і педагогічних працівників. Така чисельність персоналу вимагає впровадження ефективних HR-процесів для найму, розвитку, мотивації та утримання працівників [5].

Ефективне управління ресурсами має вирішальне значення у ЗВО [16]. Швидкість переходу від традиційного до високотехнологічного способу ведення економічної діяльності поряд із ефективним використанням наявного людського капіталу визначає сьогодні рівень конкурентоспроможності установи та вимагає побудови HR-стратегії нового типу, що базується на активному використанні передових технологій та забезпечує високу продуктивність, інноваційність, гнучкість та адаптивність [3].

Війна являє собою надзвичайно негативне явище, що призводить до руйнування життєвих укладів людей як у фізичному, так і у психоемоційному

аспектах. Однак, воєнний стан, незважаючи на свою деструктивну природу, може стати каталізатором для трансформацій, зокрема у сфері освіти, шляхом впровадження інноваційних методик та технологій в освітній процес [15]. Впровадження технологій HR-менеджменту в університетах є важливим інструментом для забезпечення їхньої конкурентоспроможності та ефективного функціонування в умовах кризи. До основних сфер, де можна застосовувати технології HR в університетах, належать: управління персоналом, аналітика і робота з даними та комунікації. Нижче зупинимось більш детально на кожній сфері.

Автоматизація процесів управління персоналом. Впровадження HRM (Human Resource Management) систем дозволить автоматизувати такі рутинні HR-процеси як: документообіг, управління відпустками та відрядженнями, дозволить збирати та аналізувати великий обсяг даних про співробітників тощо.

Наразі підбір персоналу в українських університетах здійснюється переважно з внутрішніх джерел, що обмежує «оновлення» кадрового складу та залучення «носіїв нових ідей» [12]. Однією з технологій, яка широко використовується у сфері бізнесу для пошуку та добору персоналу є хедхантінг. Інноваційність технології хедхантінгу полягає у зміні підходів і принципів до добору фахівців, які уможливають формування висококваліфікованого персоналу здатного підвищити конкурентоздатність установи, підприємства або організації. Хедхантінг – це технологія переманювання співробітника з однієї організації до іншої. Хедхантінг у сфері вищої освіти – це технологія пошуку та добору висококваліфікованих і конкурентоспроможних кандидатів на вакантні посади ЗВО. Запропонована технологія має суттєві переваги при доборі персоналу ЗВО у порівнянні із відкритим конкурсом, зокрема висока ймовірність добору висококваліфікованого фахівця, а також можливість залучення іноземних викладачів, що може позитивно вплинути на розвиток міжнародної співпраці та підвищити конкурентоспроможність університету на глобальному рівні.

Крім того, важливо залучати активних студентів до викладання та досліджень ще під час навчання, що сприятиме їхньому професійному розвитку та дозволить їм обрати професію викладача в майбутньому [14].

Штучний інтелект (ШІ) може автоматизувати та пришвидшити деякі поширені HR-завдання. За словами Тоні Санчеза, головного спеціаліста з кадрів Університету Північного Техасу в Далласі (США), рекрутинг і наймання – одна із сфер потенційного застосування ШІ. «Це допомогло мені укомплектувати підрозділ у стислі терміни», – сказав Санчес. «Штучний інтелект аналізував резюме, попередньо перевіряв кандидатів і дозволяв планувати безпосередньо в календарі менеджера з найму». За його оцінками, підбір персоналу зі ШІ значно прискорив процес, оскільки менеджер з найму бачив кваліфікованого кандидата «в той самий день, коли заявник подав заявку, а не через тиждень» [18]. ШІ також можна використовувати для створення опису вакансії, аналізу резюме, оцінювання відповідей при співбесіді тощо.

Крім традиційних співбесід наживо та вже більш традиційних у форматі відеозв'язку, є можливість проведення співбесід за технологією відеозаявка, тобто без присутності рекрутера через спеціальну платформу: кандидату надсилається посилання на сайт, з послідовними запитаннями, на кожне з яких він повинен відповісти протягом 30 секунд. Записане відео з кандидатом на камеру після завершення часу передаються системі для аналізу рекрутером [4].

Використання HR-ботів для спілкування з кандидатами на сайті або в месенджерах дозволяє ефективно використовувати час рекрутера [4]. Процеси адаптації персоналу можна оптимізувати також завдяки чат-боту, який може відповідати на запитання, ознайомлювати новачків з внутрішніми документами організації та надавати необхідну інформацію та ресурси для комфортного процесу онбордінгу [24].

Використання професійних соціальних мереж (наприклад, LinkedIn) для пошуку кандидатів є важливим елементом сучасного HR-менеджменту.

LinkedIn надає різноманітні інструменти, які допомагають ефективно знаходити та залучати новачків.

Рекрутинг і розміщення – це дві критичні функції в управлінні людськими ресурсами, спрямовані на забезпечення організації необхідним кадровим резервом на всіх рівнях та посадах, забезпечуючи своєчасне і відповідне призначення персоналу. У контексті управління персоналом ці процеси є важливими і потребують ретельного планування. Важливо розробляти стратегії для набору компетентного та достатнього числа викладацького і адміністративного персоналу, враховуючи поточні потреби та можливі плани розширення. При прогнозуванні внутрішнього попиту на викладацький склад потрібно враховувати кількість студентів, що вступають на різні курси, і встановлювати часові рамки для набору персоналу. Часто посади залишаються вакантними протягом тривалого часу, особливо в державних університетах з високим рівнем бюрократії. У динамічному та швидко змінюваному середовищі важливо адаптувати цей підхід; інакше приватний сектор швидко залучить найкращих фахівців, залишивши державні установи з менш кваліфікованими кадрами. Це може значно погіршити загальну якість освіти [16].

Опитувальники є ефективним інструментом для збору зворотного зв'язку від студентів щодо якості викладання дисциплін та роботи викладачів. За допомогою спеціально створених опитувальників (внутрішньо університетські інструменти, Google Forms тощо) є можливість значно покращити управління персоналом у навчальних закладах.

Навчання та розвиток має особливе значення для освітніх установ, оскільки надання навчання викладачам має подвійний ефект. Не тільки вони здобудуть покращені навички та знання через навчання, але й зможуть більш ефективно передавати знання студентам, що також принесе користь останнім. Необхідно покращити та оптимізувати ці програми, щоб забезпечити їх практичність та актуальність, що дозволить викладачам отримати максимальну користь від них [16].

Крім усього вище переліченого стосовно ШІ, він може бути корисним у процесі підготовки до навчання. Завдяки ньому є можливість розробляти навчальні презентації, включаючи зображення та текст. ШІ надає інструкції щодо розробки та усунення помилок, наприклад, щодо формул чи макросів у Microsoft Excel [18].

Невід'ємною частиною процесу формування кадрового потенціалу ЗВО є постійне підвищення кваліфікації своїх співробітників [8]. Персоналізовані шляхи навчання, онлайн-курси та платформи розвитку навичок є необхідними складовими інноваційних стратегій управління людськими ресурсами. Такі практики сприяють не лише професійному зростанню викладацького складу та адміністративного персоналу, але й відповідають сучасній динаміці розвитку університетів [20].

Утримання співробітників – це те, про що турбується кожна організація. Нещодавнє дослідження показало, що 57,2% працівників вищої освіти [17], ймовірно, залишать роботу в найближчі 12 місяців. Така висока плинність кадрів означає, що командам відділу кадрів необхідно ще більш ефективно набирати, утримувати та розвивати таланти, у тому числі за допомогою прогресивних інноваційних технологій. Вигорання працівників через усі зміни останніх років (дистанційна робота, соціальне дистанціювання, війна, стрес тощо) означає, що ЗВО потрібно більше інвестувати в оздоровчі програми для своїх працівників. Крім того, більша увага має приділятися психічному здоров'ю та обізнаності відділів кадрів про потреби працівників у психічному здоров'ї [22]. Наприклад, регулярне проведення психологічних тренінгів зможе допомогти кадрам відчувати більше благополуччя.

Однією з ключових сфер, де HR-технології можуть відіграти значну роль, є аналітика та робота з даними. У цій сфері, зокрема, так звані хмарні технології дозволяють завантажувати інформацію у віртуальний простір, який доступний кожному працівникові [24].

Ронда Біссі, помічник віце-президента відділу персоналу та закупівель Державного університету Сема Х'юстона (США), розповідає, що вона та її команда використовують ШІ у тому числі для підвищення продуктивності. Наприклад, за допомогою ШІ є можливість створення перших чорнових варіантів посадових інструкцій та їх порівняльний аналіз [18].

За допомогою таких інструментів як Microsoft Excel або Microsoft Power BI є можливість аналізувати та візуалізувати великі масиви даних. Їх використання у HR-менеджменті дозволяє ефективно обробляти та інтерпретувати результати опитувань, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень. Крім того є можливість робити прогнози та вираховувати різноманітні HR-показники.

Створення розкладів пар в університетах є складним та багатокомпонентним процесом, який можна значно покращити за допомогою сучасних технологій та програмного забезпечення. Автоматизація цього процесу дозволяє забезпечити точність, ефективність та гнучкість розкладів, враховуючи потреби студентів і викладачів, а також оптимально використовуючи доступні ресурси. Використання аналітичних даних і зворотного зв'язку допомагає постійно вдосконалювати розклади, що сприяє підвищенню якості навчального процесу.

Загалом, при впровадженні технологій відбувається процес покращення якості даних. Коли співробітники стають більш впевненими у використанні технологій, вони, швидше за все, вводитимуть точнішу інформацію у свої системи, що призведе до більшої точності у звітах/прогнозах тощо та зменшить кількість часу, витраченого на адміністративні завдання. З додаванням кожної нової технології співробітники можуть витрачати менше часу на завдання, які не додають цінності і більше часу на те, що вони вміють найкраще [19].

Інноваційні засоби комунікації. За допомогою сучасних інноваційних засобів комунікації є можливість проводити Дні відкритих дверей не лише оффлайн, але й онлайн. Це значно знижує витрати на проведення та робить сам процес більш безпечним враховуючи виклики сьогодення.

Окрім проведення заходів, інноваційні засоби комунікації також включають використання ШІ, який може суттєво підвищити ефективність створення різноманітних інформаційних матеріалів, таких як листівки, оголошення та інші комунікаційні інструменти для співробітників [18]. ШІ допомагає швидше адаптувати комунікаційні матеріали до потреб різних аудиторій, що робить комунікацію більш цільовою та ефективною.

Ефективна комунікація є ключовим інструментом успішного управління персоналом. Outlook, Gmail тощо – ефективні інструменти для обміну повідомленнями, файлів, організації зустрічей, нагадування та планування робочого часу.

Використання таких засобів як Zoom, Microsoft Teams, Google Meet тощо, дозволяє проведення не тільки онлайн-занять, а ще й онлайн-нарад або онлайн-зустрічей. Можливість запису дозволяє вимушено відсутнім переглядати матеріали в зручний час. Крім того, ці платформи надають можливість викладачам вести відеоблоги та викладати важливі теми на YouTube, що сприяє поширенню знань і залученню більшої аудиторії.

Сучасні платформи обміну повідомленнями (WhatsApp, Telegram, Viber тощо) надають змогу зручно та оперативно обмінюватися актуальною інформацією, пришвидшують вирішення нагальних питань.

Використання соціальних мереж (Facebook, Instagram тощо) та відеохостингу (YouTube) дає змогу ефективно інформувати про події та певною мірою комунікувати з цільовою аудиторією університетів та самими кадрами.

Для автоматизації відповідей на типові запитання співробітників, допомоги у вирішенні технічних проблем, наданні інформації про політики та процедури зручним буде використання чат-ботів. Технологія у вигляді мобільного застосунку університету містить інформацію про розклад, новини, силабуси дисциплін тощо, що значно пришвидшує задоволення оперативного запиту та є зручним інструментом у пошуці необхідної інформації.

Отже, в цілому поліпшується співпраця, так як цифрові рішення спрощують роботу над проектами та допомагають обмінюються інформацією в режимі реального часу [19].

Для наочності основних сфер застосування HR-технологій в університетах інформація представлена на рисунку 1.

Основні сфери застосування HR-технологій в університетах		
Автоматизація процесів управління персоналом, а саме:	Аналітика і робота з даними, а саме:	Інноваційні засоби комунікації, а саме:
<p>Впровадження HRM системи для автоматизації рутинних процесів.</p> <p>Технологія хедхантінгу для пошуку та добору персоналу.</p> <p>ШІ для рекрутингу та наймання.</p> <p>Співбесіди за технологією відеозаявка.</p> <p>Використання HR-ботів при адаптації.</p> <p>Професійні соціальні мережі для пошуку кандидатів.</p> <p>Опитувальники для зворотного зв'язку.</p> <p>Програми для навчання, розвитку та підвищення кваліфікації.</p> <p>Утримання співробітників за допомогою прогресивних</p>	<p>Хмарні технології для зберігання інформації.</p> <p>ШІ для створення та аналізу інформації.</p> <p>Інструменти для аналізу та візуалізації масиву даних.</p> <p>Автоматизація процесу створення розкладу занять.</p>	<p>Онлайн дні відкритих дверей.</p> <p>Використання ШІ для створення інформаційних матеріалів.</p> <p>Інструменти для обміну повідомленнями, файлів тощо.</p> <p>Платформи для відеоконференцій.</p> <p>Платформи для обміну повідомленнями.</p> <p>Соціальні мережі та відеохостинг.</p> <p>Чат-боти.</p> <p>Мобільний застосунок.</p>

**Рис. 1. Основні сфери застосування HR-технологій в університетах**

*Джерело: сформоване автором за даними*

*[4, 8, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 24].*

Резюмуючи вищевикладене, доцільно зазначити, що сучасні компанії, які не розвивають свої HR-процеси, часто ризикують зробити крок назад [4]. Трансформація HR-технологій також призводить до оновлення і розширення компетенцій HR-фахівця, певної кросфункціональності, оскільки вимагатиме більш повного оволодіння технічними характеристиками використовуваного продукту, в той час як частина функціоналу поступово автоматизуватиметься [3]. Цифровізація усуває людський фактор у багатьох операціях, оскільки програми, додатки та сервіси завжди відповідають чітким стандартам, рідко зазнають збоїв та помилок, вони не схильні до втоми та їхня продуктивність не залежить від багатьох факторів, як у випадку з людиною. Ще однією перевагою є економія часу. Одна програма може виконати значну кількість роботи набагато швидше, ніж це зробила би людина [24].

На шляху впровадження сучасних технологій HR-менеджменту у ЗВО можуть траплятися певні виклики та перешкоди. Одним із значних викликів є традиційний характер академічних структур і процесів. Установи вищої освіти, часто характеризуються встановленими нормами та бюрократичними структурами, можуть стикатися з опором до змін. Історично встановлені практики та ієрархічні системи можуть гальмувати швидке прийняття інноваційних підходів управління людськими ресурсами.

Обмеженість фінансових ресурсів також становить значну перешкоду, бо в такому випадку питання розподілу ресурсів на впровадження інноваційних технологій HR може бути не першочерговим. Опір до змін, а саме до прийняття технологій, є наступною перешкодою, особливо в закладах, де традиційні методи вже були вкорінені. Перехід до цифрових рішень управління людськими ресурсами, аналізу даних та інших технологій може стикнутися з опором з боку людей, звиклих до ручних процесів. Подолання цього опору потребує комплексних програм навчання та стратегії управління змінами, які враховують стурбованості та страхи, пов'язані з технологічними досягненнями.

Потенційні переваги інноваційних практик HR у ЗВО великі, однак важливо вирішувати виклики та перешкоди для успішної реалізації. Подолання надмірної бюрократії, забезпечення фінансових ресурсів, подолання опору до змін – це ключові аспекти на шляху до інновацій в управлінні людськими ресурсами у вищій освіті [20].

Отже, за допомогою правильного поєднання інструментів є можливість перетворити університет з «паперового» відділу кадрів на повністю цифровий, більш гнучкий і ефективний. HR-спеціалісти матимуть доступ до всіх даних, необхідних для прийняття обґрунтованих рішень щодо потреб у персоналі, продуктивності співробітників, плануванні, заощаджуючи час і гроші. Також цифрові рішення підвищують продуктивність співробітників за рахунок автоматизації повторюваних завдань, що надають змогу співробітникам виконати роботи швидше та ефективніше організувати свої робочі навантаження тощо [19].

Особливо у післявоєнний період відбуватиметься висока конкуренція серед ЗВО за висококваліфікований науково-педагогічний персонал, оскільки він є базисом його стійкості, прогресу та конкурентоспроможності. Значною мірою успіх ЗВО залежить від професіоналізму та компетентності різних категорій управлінського персоналу (від завідувача кафедри до ректора) [14].

Впровадження сучасних HR-технологій є критично важливим для формування та утримання кадрового потенціалу університетів, особливо в умовах кризи. Ефективне управління людськими ресурсами сприяє підвищенню якості освіти, оптимізації витрат, підтримці високої мотивації та задоволеності персоналу, що, в кінцевому підсумку, забезпечує стійкий розвиток ЗВО. Успішне впровадження інноваційних HR-технологій відіграє вирішальну роль у формуванні висококваліфікованих кадрів, що підвищує конкурентоспроможність університету, а це є надзвичайно актуальною проблемою.

**Висновки.** Впровадження сучасних HR-технологій у ЗВО України набуває особливої ваги в умовах кризи, спричиненої пандемією COVID-19 та

повномасштабною війною. Застосування інноваційних інструментів управління людськими ресурсами дозволяє не лише підвищити ефективність роботи університетів, але й сприяти формуванню їхнього кадрового потенціалу. Автоматизація HR-процесів, використання ШІ для рекрутингу та адаптації персоналу, аналітика даних та інноваційні засоби комунікації забезпечують гнучкість, продуктивність та конкурентоспроможність ЗВО. Сучасні технології HR-менеджменту позитивно впливають на якість освітніх послуг, репутацію університетів серед роботодавців та міжнародні рейтинги. Впровадження HR-технологій сприятиме ефективному використанню наявного людського капіталу, що є ключовим фактором для підготовки висококваліфікованих фахівців. Крім того, такі технології допомагають університетам швидко адаптуватися до нових умов та викликів, що виникають під час кризи.

Під час використання інноваційних підходів в освіті слід спиратися на принцип безперервних інновацій, який передбачає постійний розвиток і впровадження в освітню діяльність технологічних інновацій [13]. Отже, інноваційні HR-технології є важливим інструментом для підтримки та розвитку кадрового потенціалу університетів, що, у свою чергу, забезпечує стійкість та розвиток системи вищої освіти України в умовах кризи. Університети, які активно інтегрують ці технології, зможуть не лише подолати поточні виклики, але й забезпечити свій довгостроковий розвиток та успіх.

*Дослідження проведено в межах наукового проєкту «Моделювання та прогнозування соціально-економічних наслідків реформ вищої освіти і науки у воєнний час» (№ 0124U000545), що виконується за рахунок коштів МОН України.*

## Література

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Батрак О. В., Тарасенко О. С. Особливості формування потенціалу закладів вищої освіти України в умовах війни та післявоєнному періоді. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск # 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2595/2513>
3. Бей Г. В., Серета Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93-101. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7355>
4. Жуковська В. М., Миколайчук І. П., Марняло А. М., Шома М. С. Рекрутмент як технологія ефективного залучення й онбордингу персоналу. *Економіка. Менеджмент і маркетинг. БІЗНЕСІНФОРМ*. 2021. № 12. С. 257-262. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-12\\_0-pages-257\\_262.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-12_0-pages-257_262.pdf)
5. Інститут освітньої аналітики. Основні освітні статистичні дані (2022-2023 н. р.). URL: <https://iea.gov.ua/diyalnist/naukovo-analitichna-diyalnist/analitika/osnovni-czyfry-osvity/>
6. Ківалов С. В. Формування кадрового потенціалу закладами вищої освіти в умовах війни. *Теоретичні аспекти розвитку права та політики. Актуальні проблеми політики*. 2023. Вип. 72. С. 5-10. URL: [http://app.nuoua.od.ua/archive/72\\_2023/1.pdf](http://app.nuoua.od.ua/archive/72_2023/1.pdf)
7. Ковальова О. М., Скрипка Д. О. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності його використання. *Економіка та управління підприємствами. Приазовський економічний вісник*. 2018. Випуск 5 (10). С. 218-222. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/5\\_10\\_uk/39.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/39.pdf)
8. Ковтуненко К. В., Мамонтенко Н. С. Формування кадрового потенціалу ЗВО: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2019. №1 (7). С. 19-25. URL: <http://dspace.op.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10272/1/19.pdf>

9. Козинець А., Шпильова В. Сучасні форми і методи мотивації працівників сфери вищої освіти. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 1. С. 212-219. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/03/2023-314-32.pdf>
10. Майстренко Ю. В. Інноваційні підходи у практиці управління персоналом вищих навчальних закладів. *Економічна наука. Економіка та держава*. 2018. № 8. С. 52-56. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/8\\_2018/13.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/8_2018/13.pdf)
11. Онутчак І. Базові засади системи управління персоналом в галузі вищої освіти. *IV Міжнародна науково-практична конференція студентів та молодих вчених. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*. 2019. С. 258-259. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/35940/1/258.pdf>
12. Поплавська О. М., Данилевич Н. С., Чала Н. Д. Автоматизація процесів управління персоналом в закладах вищої освіти. С. 120-125. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/aab93b8b-b739-4f34-9fb9-3a197e478fcf/content>
13. Решетова І. А. Напрями вдосконалення системи управління вищими навчальними закладами. *Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет*. 2018. Випуск # 17. С. 341-346. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/50.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/50.pdf)
14. Скиба Ю. Гедгантінг – інноваційна технологія в кадровому менеджменті закладу вищої освіти. *Освітологічний дискурс*. 2022. № 2 (37). С. 75-88. URL: <https://od.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/920/692>
15. Шиба А. В. Сучасні виклики та потенціал впровадження інновацій в освітній процес під час воєнного стану. *Академічні візії*. 2023. Випуск 18. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/295/276>
16. Jagdish Kumar Mishra, Girish Kumar Painoli. Human resources management in higher education: A review. *Tuijin Jishu/Journal of Propulsion*

*Technology*. 2023. Vol. 44 No. 4. P. 4576-4582. URL: <https://www.propulsiontechjournal.com/index.php/journal/article/view/1751/1188>

17. Jeremy Bauer-Wolf. Over half of higher ed employees likely to seek another job, survey finds. *Higher Ed Dive*. URL: <https://www.highereddive.com/news/over-half-of-higher-ed-employees-likely-to-look-for-another-job-survey-finds/627926/#:~:text=In%20total%2C%2057.2%25%20of%20survey,said%20the%20y%20were%20somewhat%20likely>

18. Julie Burrell. Higher ed HR in the age of artificial intelligence: a human-centered approach. *CUPA-HR*. URL: <https://www.cupahr.org/issue/feature/higher-ed-hr-in-the-age-of-artificial-intelligence-a-human-centered-approach/>

19. Key benefits of HR digital transformation. *U-Next*. URL: <https://u-next.com/blogs/hr-analytics/key-benefits-of-hr-digital-transformation/>

20. Purwo Aji Prasetyo. The role of innovation in human resources management of higher-educational institution. *HUMANIS (Humanities, Management and Science Proceedings)*. 2023. Vol. 4, No.1. P. 1464–1471. URL: [https://www.researchgate.net/publication/377665504\\_The\\_Role\\_of\\_Innovation\\_in\\_Human\\_Resources\\_Management\\_of\\_Higher-educational\\_Institution](https://www.researchgate.net/publication/377665504_The_Role_of_Innovation_in_Human_Resources_Management_of_Higher-educational_Institution)

21. QS Top Universities. URL: <https://www.topuniversities.com/>

22. Tanner Pierce. HR in the Higher Education Industry. *Eddy*. URL: <https://eddy.com/hr-encyclopedia/hr-in-the-higher-education-industry/>

23. WikiLegalAid. Безоплатна правнича допомога. Правила перетину кордону в умовах воєнного стану окремими категоріями громадян. URL: [https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D0%BB%D0%B0\\_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D1%83\\_%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B4%D0%BE%D0%BD%D1%83\\_%D0%B2\\_%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%85\\_%D0%B2%D0%BE%D1%94%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE\\_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%83\\_%D0%BE%D0%BA%](https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D0%BB%D0%B0_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D1%83_%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B4%D0%BE%D0%BD%D1%83_%D0%B2_%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%85_%D0%B2%D0%BE%D1%94%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%83_%D0%BE%D0%BA%)

D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B8%D0%BC%D0%B8\_%D0%BA%D0%B0%  
D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F%D0%BC%D0%  
%B8\_%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D1%8F%D0%  
%BD

24. Yuliia Sotnikova, Galyna Nazarova, Nikita Nazarov, Hanna Bilokonenko. Digital technologies in HR management. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol. 42. No. 4. P. 527-535. URL: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2037/1476>

### References

1. Balabanova, L. V. and Sardak, O. V. (2011), *Upravlinnia personalom* [Human Resource Management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
2. Batrak, O. V. and Tarasenko, O. S. (2023), “Peculiarities of capacity building of higher education institutions in ukraine during the war and post-war period”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 53, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2595/2513> (Accessed 05 Jul 2024).
3. Bei, H. V., Sereda, H. V. (2019), “HR-technologies transformation influenced by digitalization of business processes”, *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 2 (34), pp. 93-101, available at: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7355> (Accessed 07 Jul 2024).
4. Zhukovska, V. M., Mykolaichuk, I. P., Marnyalo, A. M. and Shoma, M. S. (2021), “Recruitment as a technology of effective attraction and onboarding of staf”, *Ekonomika, menedzhment i marketynh*, vol. 12, pp. 257-262, available at: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-12\\_0-pages-257\\_262.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-12_0-pages-257_262.pdf) (Accessed 23 Jun 2024).
5. Institute for Educational Analytics (2022-2023), “Main educational statistical data”, available at: <https://iea.gov.ua/diyalnist/naukovo-analitichna-diyalnist/analitika/osnovni-cyfry-osvity/> (Accessed 15 May 2024).

6. Kivalov, S. V. (2023), "Formation of personnel potential by institutions of higher education in conditions of war", *Aktual'ni problemy polityky*, vol. 72, pp. 5-10, available at: [http://app.nuoua.od.ua/archive/72\\_2023/1.pdf](http://app.nuoua.od.ua/archive/72_2023/1.pdf) (Accessed 11 May 2024).

7. Kovalova, O. M. and Skrypka, D. O. (2018), "The essence of human resource capacity and directions for improving its efficiency", *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 5 (10), pp. 218-222, available at: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5\\_10\\_uk/39.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/39.pdf) (Accessed 10 May 2024).

8. Kovtunencko, K. V. and Mamontenko, N. S. (2019), "Formation of staff capacity of university: domestic and foreign experience", *Economic journal Odessa polytechnic university*, vol. 1 (7), pp. 19-25, available at: <http://dspace.op.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10272/1/19.pdf> (Accessed 5 May 2024).

9. Kozynets, A. and Shpileva, V. (2023), "Such forms and methods of motivation of practitioners in the sphere of your education", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 1, pp. 212-219, available at: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/03/2023-314-32.pdf> (Accessed 5 Jun 2024).

10. Maistrenko, Y. V. (2018), "Innovative approaches in practice of management of personnel of higher educational institutions", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 8, pp. 52-56, available at: [http://www.economy.in.ua/pdf/8\\_2018/13.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/8_2018/13.pdf) (Accessed 29 May 2024).

11. Onutchak, I. (2019), "Basic principles of human resource management system in the field of higher education", *IV Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia studentiv ta molodykh vchenykh* [IV International Scientific and Practical Conference of Students and Young Scientists], ZUNU, Ternopil', Ukraine, pp. 258-259, available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/35940/1/258.pdf> (Accessed 19 May 2024).

12. Poplavska, O. M., Danylyevych, N. S. and Chala, N. D. (2023), "Automation of human resource management processes in higher education institutions", pp. 120-125, available at:

<https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/aab93b8b-b739-4f34-9fb9-3a197e478fcf/content> (Accessed 25 May 2024).

13. Reshetova, I. A. (2018), “Directions of improvement of the system of management of higher educational schools”, *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 17, pp. 341-346, available at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/50.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/50.pdf) (Accessed 25 Jun 2024).

14. Skyba, Y. (2022), “Headhunting – innovative technologies in human resources management in higher education institution”, *Educational discourse*, vol. 2 (37), pp. 75-88, available at: <https://od.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/920/692> (Accessed 30 Jun 2024).

15. Shyba, A. V. (2023), “Modern challenges and the potential of introducing innovations into the educational process during martial law”, *Akademichni viziy*, vol. 18, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/295/276> (Accessed 15 Jul 2024).

16. Mishra, J. K., Painoli, G. K. (2023), “Human resources management in higher education: a review”, *Tuijin Jishu/Journal of Propulsion Technology*, vol. 44 (4), pp. 4576-4582, available at: <https://www.propulsionejournal.com/index.php/journal/article/view/1751/1188> (Accessed 26 Jul 2024).

17. Bauer-Wolf, J. (2023), “Over half of higher ed employees likely to seek another job, survey finds”, *Higher Ed Dive*, available at: <https://www.highereddive.com/news/over-half-of-higher-ed-employees-likely-to-seek-another-job-survey-finds/627926/#:~:In%20total%2C%2057.2%25%20of%20survey,said%20they%20were%20somewhat%20likely> (Accessed 21 Jul 2024).

18. Burrell, J. (2023), “Higher ed HR in the age of artificial intelligence: a human-centered approach”, *CUPA-HR*, available at: <https://www.cupahr.org/issue/feature/higher-ed-hr-in-the-age-of-artificial-intelligence-a-human-centered-approach/> (Accessed 13 Jul 2024).

19. U-Next (2023), “Key Benefits of HR Digital Transformation”, available at: <https://u-next.com/blogs/hr-analytics/key-benefits-of-hr-digital-transformation/> (Accessed 10 Jul 2024).

20. Prasetyo, P. A. (2023), “The role of innovation in human resources management of higher-educational institutions”. *HUMANIS (Humanities, Management and Science Proceedings)*, vol. 4 (1), pp. 1464–1471, available at: [https://www.researchgate.net/publication/377665504\\_The\\_Role\\_of\\_Innovation\\_in\\_Human\\_Resources\\_Management\\_of\\_Higher-educational\\_Institution](https://www.researchgate.net/publication/377665504_The_Role_of_Innovation_in_Human_Resources_Management_of_Higher-educational_Institution) (Accessed 10 Jun 2024).

21. QS Top Universities (2024), available at: <https://www.topuniversities.com/> (Accessed 30 Jul 2024).

22. Pierce, T. (2023), “HR in the higher education industry”, *Eddy*, available at: <https://eddy.com/hr-encyclopedia/hr-in-the-higher-education-industry/> (Accessed 17 Jul 2024).

23. WikiLegalAid. Free Legal Aid (2024), “Rules for border crossing during martial law for certain categories of citizens”, available at: [https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D0%BB%D0%B0\\_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D1%83\\_%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B4%D0%BE%D0%BD%D1%83\\_%D0%B2\\_%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%85\\_%D0%B2%D0%BE%D1%94%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE\\_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%83\\_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B8%D0%BC%D0%B8\\_%D0%BA%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F%D0%BC%D0%B8\\_%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D1%8F%D0%BD](https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D0%BB%D0%B0_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D1%83_%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B4%D0%BE%D0%BD%D1%83_%D0%B2_%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%85_%D0%B2%D0%BE%D1%94%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%83_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B8%D0%BC%D0%B8_%D0%BA%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F%D0%BC%D0%B8_%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D1%8F%D0%BD) (Accessed 10 Jul 2024).

24. Sotnikova, Y., Nazarova, G., Nazarov, N. and Bilokonko H. (2020), “Digital technologies in HR management”, *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Vol. 42. No. 4, pp. 527-535, available at: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2037/1476> (Accessed 12 Jul 2024).

Стаття надійшла до редакції 16.08.2024 р.