

УДК 331.005.95/.96
DOI: 10.60022/2(3)-27S

Ушенко Наталя Валентинівна

доктор економічних наук, професор
професор кафедри міжнародної економіки
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Україна

Ushenko Natalya

Doctor of Economic Sciences, Professor
Professor of the Department of International Economics
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Ukraine
ORCID: 0000-0002-3158-4497

ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Анотація. У статті охарактеризовано сучасні персонал-технології управління розвитком людського капіталу закладів вищої освіти з урахуванням пріоритетів їх стратегічного розвитку. Представлено спрямованість оновлення системи управління персоналом у ЗВО, яка має забезпечувати продуктивність здійснення освітньо-науковими колективами наукоємних видів діяльності, продукування інноваційних технологій освітньої підготовки та постійну підтримку актуальних освітніх форматів для різних груп споживачів з урахуванням реалізації концепції навчання протягом життя, гнучкого використання адаптивних персонал-технологій з метою поєднувати стратегічні пріоритети університету з професійними цілями науково-педагогічних працівників. Акцентовано, що цифровізація суттєво змінила зміст освітньої діяльності науково-педагогічних працівників, основною комплексною ціллю якої є підготовка майбутніх поколінь фахівців до професійної діяльності в умовах орієнтованості на постійне продукування інновацій.

Розглянуто практичні моделі розвитку персоналу та застосування персонал-технологій у практичній діяльності ЗВО України, зокрема на прикладі Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, Українського католицького університету.

Узагальнено сучасні персонал-технології управління розвитком людського капіталу. Відстежено, що набуває ємності така персонал-технологія як дауншифтинг, що передбачає зміну висококваліфікованим фахівцем своєї професії, що для організацій в умовах наявного кадрового дисбалансу є негативним проявом. Обґрунтовано потенціал персонал-технологій прогнозування настрою та залученості персоналу як поведінкового інструменту, здатного здійснювати техніко-технологічний моніторинг фізіологічного та психічного стану працівника, обробляти результати опитування щодо задоволеності умовами праці, психологічного клімату. Розкрито залученість персоналу в якості результуючого показника ефективності системи управління персоналом організації.

Ключові слова: людський капітал, інновації, кадровий менеджмент, персонал-технології, розвиток персоналу, залученість, вигорання, поведінкові інструменти, компетентність викладача, цифровізація, внутрішньоорганізаційний конфлікт.

PERSONNEL TECHNOLOGIES FOR MANAGING THE DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Abstract. The article describes modern personnel technologies for managing the development of human capital in higher education institutions, taking into account the priorities of their strategic development. It presents the direction of updating the personnel management system in higher education institutions, which should ensure the productivity of educational and scientific teams in knowledge-intensive activities, the production of innovative educational training technologies, and the continuous support of relevant educational formats for different consumer groups, taking into account the implementation of the concept of lifelong learning and the flexible use of adaptive personnel technologies in order to combine the strategic priorities of the university with the professional goals of scientific and pedagogical workers. It is emphasized that digitalization has significantly changed the content of educational activities for scientific and pedagogical

workers, the primary comprehensive goal of which is to prepare future generations of specialists for professional activity in conditions of constant innovation.

Practical models of personnel development and the application of personnel technologies in the practical activities of higher education institutions in Ukraine are examined, with particular reference to the examples of Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University and the Ukrainian Catholic University.

Modern personnel technologies for managing human capital development are summarized. It has been observed that a personnel technology, such as downsizing, which involves highly qualified specialists changing their profession, is gaining popularity, which is a negative phenomenon for organizations in the context of the current personnel imbalance. The potential of personnel technology for forecasting the mood and engagement of personnel as a behavioral tool, capable of performing technical and technological monitoring of the physiological and mental state of employees, and processing the results of surveys on satisfaction with working conditions and the psychological climate, is substantiated. Staff engagement is revealed as a resultant indicator of the effectiveness of an organization's personnel management system.

Keywords: *human capital, innovation, personnel management, personnel technologies, personnel development, engagement, burnout, behavioral tools, teacher competence, digitalization, intra-organizational conflict.*

Постановка проблеми. Сучасні трансформаційні процеси у закладах вищої освіти (ЗВО) України пріоритетно орієнтовані на розширення здатності використання отриманої автономії в основному задля формування конкурентної позиції на внутрішньому ринку та водночас на поглиблення конвергенції на глобальному ринку освітніх послуг. Специфіка діяльності ЗВО, результативність яких визначається продукуванням інтелектуально-інноваційних результатів, дозволяє визначати одним із пріоритетних ключових ресурсів людський капітал, який безпосередньо забезпечує створення та комерціалізацію знань, інновацій, трансферу технологій. Це актуалізує розгляд системи модернізації університетського менеджменту, зокрема застосування ефективних персонал-технологій управління розвитком людського капіталу закладів вищої освіти з урахуванням пріоритетів їх стратегічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні підходи до HR-технологій в системі управління персоналом організацій розкривають Волянська-Савчук Л., Клімас В. [2], Гурман О., Лукашук А. [4], Згалат-Лозинська Л.О., Головач Н. В. [5], Каліна І. [6], Мацишина М. [3], Склярук Т., Наконечна В. [20], Терещенко Е. [25], Третьяк О. [21].

Про ефективність інноваційних підходів застосування персонал-технологій у закладах вищої освіти представляють напрацювання Кожемякіна С. [8], Лопушняк Г., Бондаренко С., Дмитрук С. [13], Прушківська Е. [17], Кубіцький С. [11], зокрема з акцентом на цифрових інструментах проводять дослідження Буйницька О., Василенко С. [1], Дьоміна О., Андрющенко К., Лезіна А., Цимбаленко Я., Тітова О., Кирилюк О., Вилгін Є. [24], Лісніченко М., Плинокос Д., Галан О. [12].

Мета статті – обґрунтувати спрямованість використання сучасних персонал-технологій на розвиток людського капіталу закладів вищої освіти у контексті стратегічних пріоритетів нарощування їх конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу. Сучасні заклади вищої освіти України діють як повноцінні ринкові агенти, які постійно знаходяться у пошуку, апробації технологій та інструментів з метою формування/підтримки власного бренду, щоб бути впізнаваними та затребуваними для різних груп стейкхолдерів. Це потребує оновлення системи управління персоналом у ЗВО, яка буде забезпечувати продуктивність здійснення освітньо-науковими колективами наукоємних видів діяльності, продукування інноваційних технологій освітньої підготовки та постійну підтримку актуальних освітніх форматів для різних груп споживачів з урахуванням реалізації концепції навчання протягом життя, гнучкого використання адаптивних персонал-технологій з метою поєднувати стратегічні пріоритети університету з професійними цілями науково-педагогічних працівників. До того ж цифровізація суттєво змінила зміст освітньої діяльності науково-педагогічних працівників, основною комплексною ціллю якої є підготовка майбутніх поколінь фахівців до професійної діяльності в умовах орієнтованості на продукування інновацій. Тобто у освітній діяльності мають використовуватися ті цифрові технології та інструменти, які забезпечують реалізацію як освітнього процесу (це стало нагально необхідним в умовах поширення пандемії COVID-19 та військового часу), так і прикладні спеціалізовані системи за фахом, з якими буде працювати майбутній випускник.

О. Третьяк визначає персонал-технології як сукупність методів управління персоналом, які

орієнтовані на оцінку й удосконалення «людського ресурсу» підприємства [21, с.390]. Науковий контекст розгляду Волянською-Савчук Л., Клімасом В. персонал-технологій у поєднанні з цифровізацією дозволив визначати їх в якості інноваційного інструменту, який використовується в менеджменті персоналу для автоматизації процесів, підвищення ефективності та забезпечення кращої взаємодії між працівниками та організацією [2]. Ширше соціально-економічні умови розвитку трансферу знань у сфері вищої освіти в умовах цифрової трансформації конкретизовано за напрямками реалізації у дослідженні [22]. Вчені Дьоміна О., Андрющенко К., Лезіна А., Цимбаленко Я., Тітова О., Кирилюк О., Вилгін Є. пропонують використовувати у освітньому процесі модель взаємодії цифрового двійника викладача і здобувача вищої освіти, що стало можливим завдяки використанню новітніх технологій штучного інтелекту [24]. Але разом із вищевказаними перевагами цифровізації виникає сучасний виклик цифрового аменсалізму, який об'єктивно доводять Лісниченко М.О., Плинокос Д.Д., Галан О.Є., що проявляється у вразливості трудових ресурсів в межах гіг-економіки. Оскільки платформи, що надають послуги через моделі фрилансу, мікрозавдань або алгоритмічної диспетчеризації, формують нову логіку зайнятості, яка виводить працівників за межі класичних трудових гарантій, створюючи умови трудової нестабільності, нерівності доходів та соціальної незахищеності [12].

Гурман О., Лукашук А. розподіляють персонал-технології на такі групи, які представляють: 1) об'єктивні дані про працівника, 2) кількісні та якісні характеристики персоналу, 3) сприяють досягненню високої результативності роботи кожного фахівця та синергетичний ефект від злагоджених дій всього персоналу [4, с.17]. У дослідженні Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. групують персонал-технології за функціональним призначенням [3, с. 37-38]:

- 1) для моніторингу, підбору та наймання персоналу, організації трудових відносин та атестації персоналу (аутсорсинг, аутстафінг, лізинг),
- 2) навчальні (коучинг),
- 3) підбору та найму персоналу (хедхантинг, рекрутинг, скрининг, «плетіння мереж» та прямий пошук),
- 4) підвищення ефективності роботи (реінженіринг),
- 5) стимулювання (внутрішній маркетинг),
- 6) контролю праці («таємний покупець»),
- 7) інформаційні (автоматизована інформаційна система управління персоналом, АРМ працівника).

До інноваційних методів рекрутингу персоналу ЗВО, на думку Кубіцького С., Кубіцького Ю., Кондрат О., доцільно віднести online-рекрутмент, хедхантинг та Executive Search, Temporary staffing, аутстафінг [11].

Слід зазначити, що наразі набуває ємності така персонал-технологія як дауншифтинг, що передбачає зміну висококваліфікованим фахівцем своєї професії, яке психологи [7] вважають реалізацією усвідомленої потреби збереження своїх цінностей, яких не завжди вдається дотримуватися у поточній професійній діяльності. При всій позитивності цього для людини – носія трудової функції, ця тенденція має негативний прояв для організацій, які наразі відчувають кадровий дефіцит.

Розглянемо практичні моделі розвитку персоналу та застосування персонал-технологій у практичній діяльності ЗВО України. Наприклад, у практиці Київського столичного університету імені Бориса Грінченка застосовується компетентністний підхід, застосування якого дозволило структурувати вимоги до науково-педагогічних працівників у «Профіль викладача Університету Грінченка» [16] за такими компетентностями: дидактичні, дослідницькі, цифрові та лідерські. Відповідно до цього сформовано систему корпоративного навчання та підвищення кваліфікації за аналогічними модулями, реалізацію якого координує Навчально-науковий центр розвитку персоналу та лідерства. Метою його діяльності визначено формування та реалізацію політики розвитку персоналу Університету, забезпечення умов для навчання протягом життя на основі реалізації лідерського потенціалу співробітників та з урахуванням реалізації пріоритетних цілей сталого розвитку. Сучасні умови демонструють потребу особливу увагу приділити розвитку цифрових компетентностей для викладання. З цією метою в Університеті Грінченка запроваджено «Корпоративний стандарт цифрової компетентності викладачів КСУБГ» [10]. Згідно нього виділено 5 (п'ять) рівнів володіння: є обов'язковим Аналітик-дослідник (А), достатніми - Інтегратор (В1) та Експерт (В2), високого - Лідер (С1) та Новатор (С2) (рис. 1).



Рис. 1. Модель Корпоративного стандарту цифрової компетентності викладача
Джерело: [10, с. 2]

Ширше про запроваджену систему описано у науковій праці Буйницької О.П., Василенко С.В. [1].

Прозорість результативності застосування персонал-технологій з метою розвитку науково-педагогічного персоналу забезпечується через персональні е-портфоліо науково-педагогічних працівників, рейтингові позиції структурних підрозділів Університету Грінченка.

Український католицький університет (УКУ) використовує для підтримки розвитку персоналу ЗВО матрицю навчання, яка наразі містить 11 напрямків/шкіл (навичок життєвої гнучкості, підтримки психологічного добробуту, наукових компетентностей, грантових компетентностей, міжнародної співпраці, іноземних мов, менеджерських навичок, цифрових навичок, академічної етики, формаційна школа, розвиток навичок викладання / методик викладання). Портрет персоналу УКУ представлено через поведінкові чесноти та компетенції, що мають свої особливості для працівника та керівника підрозділу [15]. Результати діяльності персоналу УКУ враховуються при річній оцінці персоналу, яка стає основою для прийняття управлінських рішень в системі управління персоналом.

У дослідженні Склярук Т., Наконечна В. серед інноваційних персонал-технологій виділяють технології прогнозування настрою та залученості персоналу [20], які слід віднести до поведінкових інструментів через їх здатність здійснювати техніко-технологічний моніторинг фізіологічного та психічного стану працівника, обробляти результати опитування щодо задоволеності умовами праці, психологічного клімату. Залученість персоналу при цьому слід розглядати як результуючий показник ефективності системи управління персоналом організації. Такий підхід дуальності взаємозв'язку процесів прогнозування настрою та залученості персоналу дозволяють превентивно регулювати фактори, які є базовими для продуктивності праці персоналу, упереджують емоційне вигорання та нарощування ймовірності звільнення працівників. Особливої важливості їх своєчасне виявлення набуває в умовах кадрового голоду, оскільки дозволяє вчасно і точно сконцентруватися на врегулюванні ситуації.

Основні результати опитування «Психоемоційний стан викладачів та студентів: дослідження серед спільноти університетів «Ти як?», проведеного в рамках Всеукраїнської програми ментального здоров'я за ініціативою Олени Зеленської [18], у категорії викладачів ЗВО полягають у наступних показниках:

- серед опитаних викладачів критичними є групи з високим рівнем професійного вигорання - 13%, середнім - 45%, які потребують підтримуючого впливу;
- найбільшу питому ємність викладачів у розрізі сфер діяльності, які отримують задоволення від роботи, продемонстрували психологи (62,5%), найменшу – економісти (47,5%);
- у профілі психоемоційного стану викладачів тільки 35,4% відносяться до мотивованих оптимістів, які бачать кар'єрний ріст, задоволені роботою, вважають себе щасливими, не розчаровані (рис. 2).

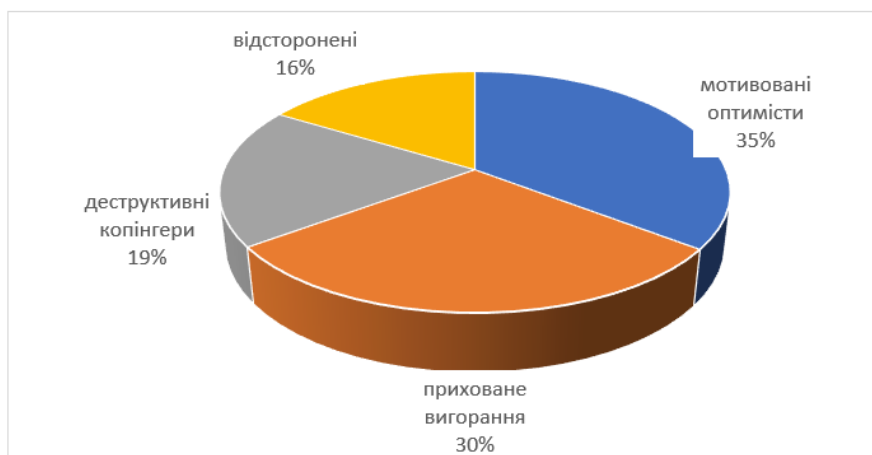


Рис. 2. Профілі психоемоційного стану викладачів
Джерело: сформовано автором за даними обстеження [18]

Слід зазначити, що найбільшу активність участі у вищезазначеному опитуванні проявили 29 університетів, із яких тільки декілька університетів територіально близькі до лінії фронту, що дозволяє припустити про високу ймовірність фактично гіршої ситуації щодо психоемоційного стану викладачів.

Це підтверджують результати спеціального HR-дослідження від Gradus Research «Очікування від роботодавців у ситуації тотального вигорання» (травень 2025 р.), які свідчать про високий та дуже високий рівень стресу українських працівників. У гендерному розрізі двоє з трьох чоловіків і четверо з п'яти жінок відчують себе вигорілими (рис. 3).

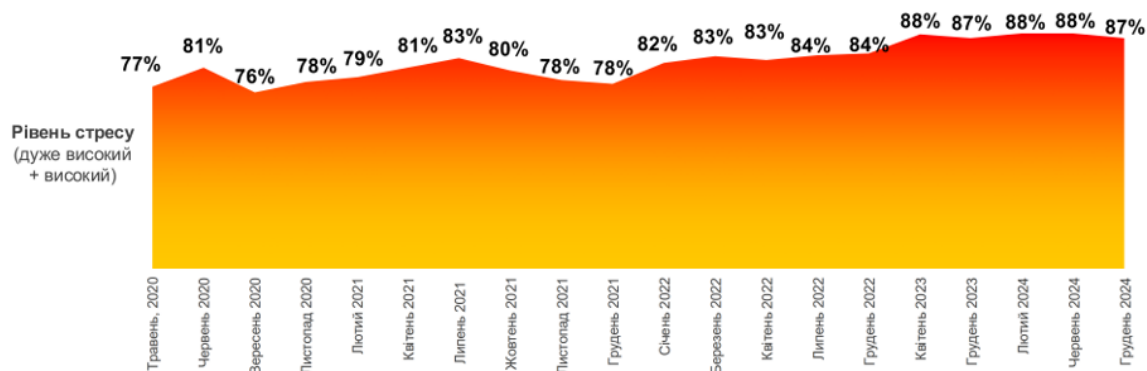


Рис. 3. Рівень стресу українських працівників (травень 2025 р.)
Джерело: [14]

Відповіді респондентів щодо цінних аспектів робочого місця засвідчили найвищу важливість винагороди (46%), балансу між роботою і життям (46%), сформованість команди (33%), гнучкий графік роботи (у часі та форматах – 27%) (рис. 4).



Рис. 4. Цінні аспекти робочих місць
Джерело: [14]

На нашу думку, непрямим, але досить інформативним показником ефективності системи управління персоналом загалом та вдалого набору персонал-технологій у ЗВО є рівень задоволеності респондентів (здобувачів, викладачів) освітнім процесом в умовах воєнного стану (рис. 5).

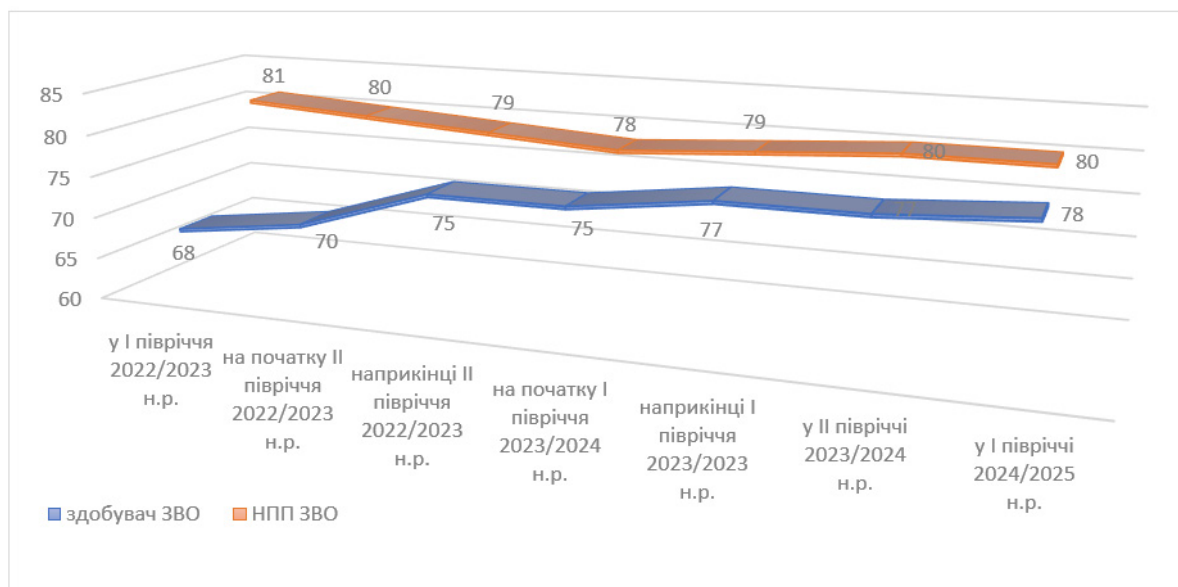


Рис. 5. Рівень задоволеності респондентів освітнім процесом в умовах воєнного стану
Джерело: сформовано за даними моніторингового дослідження Державної служби якості освіти України [19]

Отримані результати моніторингового дослідження Державної служби якості освіти України [19], яке проводилося з використанням інструменту, заснованого на Американському індексі задоволеності споживачів (ACSI), демонструють:

- відносно стабільне значення показника у науково-педагогічних працівників, оскільки мав амплітуду коливання між 78 і 81 балами;
- поступове нарощування значення показника у здобувачів, а саме - на 10 балів протягом зазначеного періоду, що дозволило збільшити задоволеність здобувачів із середнього рівня на вищий за середній рівень з можливостями для подальшого покращення;
- у I півріччі 2024/2025 н.р. різниця між рівнями задоволення освітнім процесом у викладачів та здобувачів ЗВО на 2 бали на користь перших.

На нашу думку, продемонстрована динаміка свідчить про взаємозалежність між рівнями

задоволеності освітнім процесом основних груп стейкхолдерів – викладачів і здобувачів, адаптивність менеджменту ЗВО, достатньо високу вмотивованість реалізації професійної місії викладачів та залученість у професійній діяльності.

Тривалі дослідження глобальної аналітичної та консалтингової компанії Gallup щодо залученості працівників засвідчують високу міру залежності між залученістю персоналу та результатами праці незалежно від галузі, розміру компанії чи національності, як у сприятливій, так і в несприятливій економічній ситуації. При цьому статистично лише 21% працівників у всьому світі та 31% у США підпадають під категорію «залучених» [26].

Спеціальне HR-дослідження від Gradus Research «Очікування від роботодавців у ситуації тотального вигорання» (травень 2025 р.) підтверджує цю залежність між емоційним станом та бажанням звільнитися: із наявних 5 кластерів 4 кластери (хронічно перевантажені, виснажені та демотивовані, балансують між натхненням і вигоранням, стабільні, але байдужі) думають про звільнення через стрес або вигорання і тільки 1 кластер (залучені та натхненні працівники - 18%) вільні від цієї причини (рис. 6).

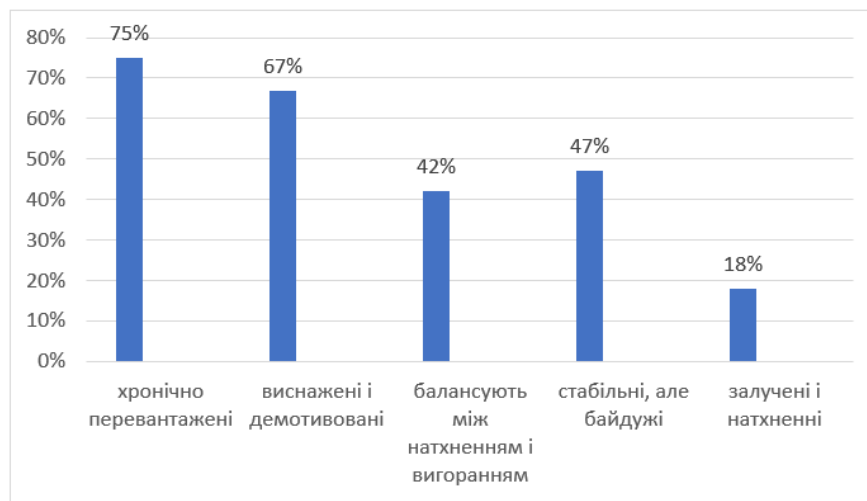


Рис. 6. Сегменти вигорання: бажання звільнитися
Джерело: [14]

Королівський інститут персоналу та розвитку (CIPD) рекомендує розглядати термін «залученість» у близькості до трудової діяльності, який проявляється через специфічний стан енергійності, відданості, захоплення та інші більш конкретні елементи, такі як організаційна ідентифікація, мотивація [23]. У звіті CIPD Good Work Index 2025 [27] висвітлено рівень самооцінки залученості серед працівників з різних галузей та його вплив на ключові бізнес-результати. Було досліджено як позитивні почуття залученості, такі як енергія, ентузіазм та зануреність у роботу, так і більш негативні почуття, такі як нудьга, самотність та виснаження. Слід зазначити, що останні не тільки формують низьку продуктивність праці, соціальну відстороненість, але і провокують внутрішньоорганізаційні конфлікти деструктивного характеру.

За дослідженням Gallup організації, яким вдається досягти високої залученості персоналу хронічна відсутність на робочому місці знижується на 81%, а плинність кадрів скорочується на 18% [26]. Слід визнати залученість потужним і системним HR-інструментом, який дає довготривалий результат для розвитку організації та має високий потенціал гнучкої проєкції та інтеграції у освітньо-наукове середовище українських ЗВО.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє підсумувати спрямованість сучасних персонально-технологій на розвиток людського капіталу у контексті стратегічних пріоритетів нарощування конкурентоспроможності ЗВО, що, на нашу думку, пов'язана з такими завданнями у системі кадрового менеджменту:

- підвищення рівня адаптивності задля підтримки продуктивності діяльності персоналу в умовах воєнного стану;
- введення в практику внутрішньоуніверситетських систем навчання і розвитку персоналу, що сприятимуть забезпеченню якості вищої освіти та формуванню унікальності ЗВО;

- сприяння поширенню підтримуючого стилю управління науково-педагогічними працівниками та колективами, поліпшення відкритості у взаєминах керівників та підлеглих, акцент на позитивних комунікаціях;
- підтримка ініціатив персоналу щодо покращення якості трудового життя, стимулювання креативних ідей персоналом для створення творчого середовища;
- розробку та впровадження стратегій залучення людського капіталу та застосування ефективних персонал-технологій удосконалення управління талантами у ЗВО;
- впровадження політик у ЗВО, які підтримують концепцію балансу професійного та особистого життя персоналу,
- застосування превентивних заходів задля утримання персоналу на основі оперативного реагування на потреби персоналу у цінних аспектах робочих місць, які будуть дієвими в умовах кадрового дисбалансу.

Література

1. Буйницька О.П., Василенко С.В. (2022). Корпоративний стандарт цифрової компетентності викладача університету. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. № 12. С. 1–20. Режим доступу: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2022.121>
2. Волянська-Савчук Л., Клімас В. (2025). HR-технології: вплив на ефективність управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. № 338(1). С. 133-139. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-19>
3. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. (2019). Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. № 1 (33). С.33-42. DOI: 10.31558/2307-2318.2019.1.4
4. Гурман О., Лукашук А. (2023). Дослідження впливу персонал-технологій на ефективність роботи працівників та культуру організації. *Трансформаційна економіка*. № 2(02). С.16-22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-3>.
5. Згалат-Лозинська Л. О., Головач Н. В. (2018). Метод оцінки розвитку управлінського персоналу на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. № 9-10. С. 69-73. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2018_9-10_11
6. Каліна І.І. Ідентифікація системи маркерів якості персоналу машинобудівних підприємств (2017). *Вчені записки університету "КРОК"*. Серія: Економіка. Вип. 46. С. 168-173. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2017_46_22
7. Калька Н. М., Левицька Г. Р. (2014). Психологічні характеристики дауншифтингу як соціально-психологічного феномена. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. № 2. С. 200-208.
8. Кожем'якіна С.М., Кривуша С.Г. (2023). Наукові дослідження соціогуманітарних передумов розвитку сфери формування людського капіталу [Електронний ресурс]. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців*. №2(4). Режим доступу: <https://man.org.ua/nv/index.php/about/article/view/67/62>
9. Корпоративний стандарт цифрової компетентності викладачів КСУБГ, затверджено рішенням Вченої ради Університету від 21 березня 2024 року (протокол № 2), введене в дію наказом від 21.03.2024 №254 – Режим доступу: https://kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/vdd/documenty_grinchenko_university/rozdil_7/Korp_standart_tsyfrovoi_komp.pdf
10. Корпоративний стандарт цифрової компетентності викладачів КСУБГ, затверджено рішенням Вченої ради Університету від 21 березня 2024 року (протокол № 2), введене в дію наказом від 21.03.2024 №254. Режим доступу: https://kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/vdd/documenty_grinchenko_university/rozdil_7/Korp_standart_tsyfrovoi_komp.pdf.
11. Кубіцький С., Кубіцький Ю., Кондрат О. (2024). Інноваційні підходи до управління розвитком персоналу в закладах освіти. *Актуальні питання у сучасній науці*. № 5(23). С. 93-104. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)-93-104](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-93-104)
12. Лісніченко М.О., Плинокос Д.Д., Галан О.Є. (2025). Цифровий аменсалізм у платформній економіці: прояви та економічні наслідки. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Економічні науки. Вип. 13(46).1. С. 110-121. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.110-121](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.110-121)
13. Лопушняк Г., Бондаренко С., Дмитрук С. (2024). Дизайн-мислення як інструмент трансформації підходів до розвитку лідерства в соціальній сфері. *Соціальний розвиток і безпека*. № 14 (4). С.261-295. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.4.21>

14. Очікування від роботодавців у ситуації тотального вигорання: спеціальне HR дослідження (травень 2025 р.). / Gradus Research. Режим доступу: <https://gradus.app/uk/open-reports/expectations-employers-and-level-burnout-among-ukrainians/>
15. Поведінкові чесноти та компетенції працівника УКУ / Український католицький університет. Режим доступу: <https://hr.ucu.edu.ua/competencies-of-the-ucu-staff/>
16. Профіль викладача Університету Грінченка / Київський столичний університету імені Бориса Грінченка. Режим доступу: https://kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/nnc.rpl/profil_vykladacha.pdf
17. Прушківська Е.В., Дереза А.Ю. (2023). Особливості конкурентоспроможності закладу вищої освіти в умовах поглиблення локального та глобального суперництва. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 84. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/bses.84-3>
18. Психоемоційний стан викладачів та студентів: дослідження серед спільноти університетів “Ти як?": Всеукраїнська програма підтримки ментального здоров’я за ініціативою Олени Зеленської / Координаційний центр з психічного здоров’я Кабінету Міністрів України. Режим доступу: <https://surl.li/mtjiso>
19. Результати II етапу моніторингового дослідження базових аспектів організації освітнього процесу (якості, безпеки та ресурсів) в закладах фахової передвищої та вищої освіти умовах воєнного стану у 2024 році / Державна служба якості освіти України. Режим доступу: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2025/01/Zvit_2024_II_etap_VO_FPO_CSR.pdf
20. Склярук Т., Наконечна В. (2024). Особливості використанні інноваційних технологій в системі управління персоналом в умовах сьогодення. *Modeling the Development of the Economic Systems*. № 4. С.39–47. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-5>
21. Третьяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.4. С. 389-397.
22. Ушенко Н.В. (2023). Соціально-економічні умови забезпечення розвитку трансферу знань у сфері вищої освіти в контексті цифрової трансформації. *Проблеми сучасних трансформацій*. №10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-03-03>
23. Analysis | Avoiding risks and unlocking rewards around employee engagement. Access mode: <https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/insight/risks-rewards-engagement/>
24. Domina O., Andriushchenko K., Liezina A., Tsymbalenko Y., Titova O., Kyrlyuk O., Vylgin Y. (2025). The Impact of Artificial Intelligence on the Formation of a Teacher’s Digital Twin in the Metaverse. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. №12(3). С. 169–185. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.12.3.169-185>
25. Tereshchenko E., Ushenko N., Dielini M., Nesterova M., Lozhachevska J., Honcharenko N. (2021). Behavioral Models of Decision-Making by Business and Industry Stakeholders. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. №5(40). С. 300-313. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245156%20>
26. What Is Employee Engagement? / Gallup. Access mode: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>
27. Young J. and Tong D. (2025). CIPD Good Work Index 2025. London: Chartered Institute of Personnel and Development. 34 p. Access mode: <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2025-pdfs/8868-good-work-index-2025-report-web1.pdf>.

References

1. Buinytska O.P., Vasylenko S.V. (2022). Korporatyvnyi standart tsyfrovoi kompetentnosti vykladacha universytetu. Vidkryte osvritnie e-seredovyshche suchasnoho universytetu. № 12. С. 1–20. Rezhym dostupu: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2022.121> (in Ukrainian)
2. Volianska-Savchuk L., Klimas V. (2025). HR-tekhnohii: vplyv na efektyvnist upravlinnia personalom u suchasnomu biznes-seredovyshchi. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. № 338(1). S. 133-139. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-19> (in Ukrainian)
3. Volianska-Savchuk L.V., Matsyshyna M.V. (2019). Vykorystannia innovatsiinykh personal-tekhnohii v upravlinni personalom na pidpriemstvakh. Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia. № 1 (33). S.33-42. DOI: [10.31558/2307-2318.2019.1.4](https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.4) (in Ukrainian)
4. Hurman O., Lukashchuk A. (2023). Doslidzhennia vplyvu personal-tekhnohii na efektyvnist roboty pratsivnykiv ta kulturu orhanizatsii. Transformatsiina ekonomika. № 2(02). S.16-22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-3>. (in Ukrainian)

5. Zghalat-Lozynska L. O., Holovach N. V. (2018). Metod otsinky rozvytku upravlynskoho personalu na vitchyznianskykh pidpriemstvakh. *Innovatsiina ekonomika*. № 9-10. S. 69-73. Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2018_9-10_11 (in Ukrainian)
6. Kalina I.I. Identyfikatsiia systemy markeriv yakosti personalu mashynobudivnykh pidpriemstv (2017). *Vcheni zapysky universytetu "KROK". Seriya: Ekonomika*. Vyp. 46. S. 168-173. Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2017_46_22 (in Ukrainian)
7. Kalka N. M., Levytska H. R. (2014). Psykholohichni kharakterystyky daunshyftynhu yak sotsialno-psykholohichnoho fenomena. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*. № 2. S. 200-208. (in Ukrainian)
8. Kozhemiakina S.M., Kryvusha S.H. (2023). Naukovi doslidzhennia sotsiohumanitarnykh peredumov rozvytku sfery formuvannia liudskoho kapitalu [Elektronnyi resurs]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoi asotsiatsii naukotsiv*. №2(4). Rezhym dostupu: <https://man.org.ua/nv/index.php/about/article/view/67/62> (in Ukrainian)
9. Korporatyvnyi standart tsyfrovoy kompetentnosti vykladachiv KSUBH, zatverdzheno rishenniam Vchenoi rady Universytetu vid 21 bereznia 2024 roku (protokol № 2), vvedene v diiu nakazom vid 21.03.2024 №254 – Rezhym dostupu: https://kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/vdd/documenty_grinchenko_university/rozdil_7/Korp_standart_tsyfrovoy_komp.pdf (in Ukrainian)
10. Korporatyvnyi standart tsyfrovoy kompetentnosti vykladachiv KSUBH, zatverdzheno rishenniam Vchenoi rady Universytetu vid 21 bereznia 2024 roku (protokol № 2), vvedene v diiu nakazom vid 21.03.2024 №254. Rezhym dostupu: https://kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/vdd/documenty_grinchenko_university/rozdil_7/Korp_standart_tsyfrovoy_komp.pdf. (in Ukrainian)
11. Kubitskyi S., Kubitskyi Yu., Kondrat O. (2024). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia rozvytkom personalu v zakladakh osvity. *Aktualni pytannia u suchasni nautsi*. № 5(23). S. 93-104. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)-93-104](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-93-104) (in Ukrainian)
12. Lisnichenko M.O., Plynos D.D., Halan O.Ie. (2025). Tsyfrovyy amensalizm u platformnii ekonomitsi: proiavy ta ekonomichni naslidky Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. *Ekonomichni nauky*. Vyp. 13(46).1. S. 110-121. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.110-121](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.110-121) (in Ukrainian)
13. Lopushniak H., Bondarenko S., Dmytruk S. (2024). Dyzain-myslennia yak instrument transformatsii pidkhodiv do rozvytku liderstva v sotsialnii sferi. *Sotsialnyi rozvytok i bezpeka*. № 14 (4). S.261-295. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.4.21> (in Ukrainian)
14. Ochikuvannia vid robotodavtsiv u sytuatsii totalnoho vyhorannia: spetsialne HR doslidzhennia (traven 2025 r.). / Gradus Research. Rezhym dostupu: <https://gradus.app/uk/open-reports/expectations-employers-and-level-burnout-among-ukrainians/> (in Ukrainian)
15. Povedinkovi chesnoty ta kompetentsii pratsivnyka UKU / Ukrainskyi katolytskyi universytet. Rezhym dostupu: <https://hr.ucu.edu.ua/competencies-of-the-ucu-staff/> (in Ukrainian)
16. Profil vykladacha Universytetu Hrinchenka / Kyivskyi stolychnyi universytetu imeni Borysa Hrinchenka. Rezhym dostupu: https://kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/nnc.rpl/profil_vykladacha.pdf (in Ukrainian)
17. Prushkivska E.V., Dereza A.Iu. (2023). Osoblyvosti konkurentospromozhnosti zakladu vyshchoi osvity v umovakh pohlyblennia lokalnoho ta hlobalnoho supernytstva. *Prychornomorski ekonomichni studii*. Vyp. 84. Rezhym dostupu: <https://doi.org/10.32782/bses.84-3> (in Ukrainian)
18. Psykhoemotsiinyi stan vykladachiv ta studentiv: doslidzhennia sered spilnoty universytetiv "Ty yak?": Vseukrainska prohrama pidtrymky mentalnoho zdorovia za initsiatyvoiu Oleny Zelenskoï / Koordynatsiinyi tsentr z psykhiichnoho zdorovia Kabinetu Ministriv Ukrainy. Rezhym dostupu: <https://surl.li/mtjiso> (in Ukrainian)
19. Rezultaty II etapu monitorynhovoho doslidzhennia bazovykh aspektiv orhanizatsii osvitnoho protsesu (iakosti, bezpeky ta resursiv) v zakladakh fakhovoi peredvyshchoi ta vyshchoi osvity umovakh voiennoho stanu u 2024 rotsi / Derzhavna sluzhba yakosti osvity Ukrainy. Rezhym dostupu: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2025/01/Zvit_2024_II_etap_VO_FPO_CSR.pdf (in Ukrainian)
20. Skliaruk T., Nakonechna V. (2024). Osoblyvosti vykorystanni innovatsiinykh tekhnolohii v systemi upravlinnia personalom v umovakh sohodennia. *Modeling the Development of the Economic Systems*. № 4. S.39–47. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-5> (in Ukrainian)
21. Tretiak O.P. Suchasni personal-tekhnolohii u systemi upravlinnia personalom na pidpriemstvi. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. 2014. Vyp. 24.4. C. 389-397. (in Ukrainian)
22. Ushenko N.V. (2023). Sotsialno-ekonomichni umovy zabezpechennia rozvytku transferu znan u sferi vyshchoi osvity v konteksti tsyfrovoy transformatsii. *Problemy suchnykh transformatsii*. №10. DOI:

<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-03-03> (in Ukrainian)

23. Analysis | Avoiding risks and unlocking rewards around employee engagement. Access mode: <https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/insight/risks-rewards-engagement/> (in English)

24. Domina O., Andriushchenko K., Liezina A., Tymbalenko Y., Titova O., Kyryliuk O., Vylgin Y. (2025). The Impact of Artificial Intelligence on the Formation of a Teacher's Digital Twin in the Metaverse. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. №12(3). С. 169–185. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.12.3.169-185> (in English)

25. Tereshchenko E., Ushenko N., Dielini M., Nesterova M., Lozhachevska J., Honcharenko N. (2021). Behavioral Models of Decision-Making by Business and Industry Stakeholders. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. №5(40). С. 300-313. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v5i40.245156%20> (in English)

26. What Is Employee Engagement? / Gallup. Access mode: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx> (in English)

27. Young J. and Tong D. (2025). CIPD Good Work Index 2025. London: Chartered Institute of Personnel and Development. 34 p. Access mode: <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2025-pdfs/8868-good-work-index-2025-report-web1.pdf> (in English)