

УДК 005.95/96:004.9:005.334:378

Коломієць Б. С.,

kolombogd1@gmail.com, ORCID ID:0000-0002-7723-6666,

Ph.D, докторант, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: ВІД HR-СИСТЕМ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Анотація. У статті окреслено нові підходи до управління персоналом у закладах освіти в умовах цифровізації та невизначеності зовнішнього середовища, а також посилення ролі працівників на результати діяльності компанії. Метою статті є обґрунтування ролі цифровізації управління персоналом як інструменту переходу від автоматизації HR-процесів до системного управління ризиками людського фактору в умовах формування безпекоорієнтованого менеджменту закладу освіти. Досліджено процеси цифровізації управління персоналом у закладах освіти через призму безпекоорієнтованого менеджменту. Обґрунтовано, що в умовах стрімкого розвитку цифрового суспільства цифровізації процесів управління персоналом виходить за межі технологічної автоматизації та набуває управлінського та безпекового змісту. Визначено, що саме людський фактор у закладах освіти є одночасно і ключовим ресурсом, і джерелом потенційних ризиків, зокрема професійного вигорання працівників, зростання конфліктів, порушення комунікації та зниження продуктивності праці. Запропоновано авторське трактування цифровізації управління персоналом як інтегрованого процесу створення цифрового середовища управління, спрямованого на раннє виявлення, оцінювання та мінімізацію ризиків людського фактору, а також підвищення стійкості та безпеки функціонування закладу освіти. Систематизовано основні групи цифрових HR-інструментів і окреслено їх роль у системі управління ризиками. Виокремлено ключові напрями впровадження цифровізації управління персоналом у закладах освіти та обґрунтовано їхній безпековий ефект. Зроблено висновок, що цифровізація управління персоналом є системоутворюючим елементом безпекоорієнтованого менеджменту та створює передумови для переходу від реактивного до проактивного управління.

Ключові слова: цифровізація, безпека, управління персоналом, заклади освіти, HR-системи, управління ризиками, безпекоорієнтований менеджмент, система безпекоорієнтованого менеджменту.

Kolomiiets B. S.,

kolombogd1@gmail.com, ORCID ID:0000-0002-7723-6666,

Ph.D, Doctoral degree applicant, Poltava University of Economics and Trade, Poltava

DIGITALIZATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION: FROM HR SYSTEMS TO RISK MANAGEMENT

Abstract. The article outlines new approaches to human resource management in educational institutions under conditions of digitalization and uncertainty of the external environment, as well as the increasing role of employees in influencing organizational performance. The purpose of the article is to substantiate the role of digitalization of human resource management as a tool for transitioning from the automation of HR processes to systemic management of human factor risks in the context of forming a security-oriented management system of an educational institution. The processes of digitalization of human resource management in educational institutions are examined through the lens of security-oriented management. It is substantiated that under conditions of rapid development of the digital society, the digitalization of HR management processes goes beyond technological automation and acquires managerial and security-related significance. It is determined that the human factor in educational institutions acts simultaneously as a key resource and a source of potential risks, including employee burnout, an increase in conflicts, communication disruptions, and a decrease in labor productivity. The author proposes an original interpretation of the digitalization of human resource management as an integrated process of creating a digital management environment aimed at early identification, assessment, and minimization of human factor risks, as well as at enhancing the resilience and security of an



educational institution's functioning. The main groups of digital HR tools are systematized and their role in the risk management system is outlined. Key directions for implementing digitalization of human resource management in educational institutions are identified and their security effects are substantiated. It is concluded that the digitalization of human resource management is a system-forming element of security-oriented management and creates preconditions for the transition from reactive to proactive management.

Key words: digitalization, security, human resource management, educational institutions, HR systems, risk management, security-oriented management, security-oriented management system.

JEL Classification: M12, M54, D83, I23

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-37>

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки, посилення глобальних ризиків та зростання ролі людського фактору у функціонуванні організацій відбувається суттєве переосмислення підходів до управління персоналом. Заклади освіти як складні соціально-економічні системи функціонують в умовах підвищеної невизначеності, що зумовлена одночасним впливом цифровізації освітнього середовища, трансформації форматів взаємодії учасників освітнього процесу, а також зростанням психологічного навантаження на персонал. Традиційно цифровізація управління персоналом розглядається як інструмент автоматизації HR-процесів, підвищення їх ефективності та оптимізації адміністративних функцій. Однак у сучасних умовах такий підхід є недостатнім, оскільки не враховує зростаючої складності організаційних систем і ролі людського фактору як джерела як ризиків, так і стійкості.

У контексті безпекоорієнтованого менеджменту цифровізація набуває нового змісту, трансформуючись із допоміжного інструменту в системоутворюючий елемент управління, що забезпечує моніторинг, аналіз та прогнозування ризиків, пов'язаних із персоналом. Особливого значення це набуває у закладах освіти, де якість управлінських рішень, ефективність освітнього процесу та стійкість організації значною мірою залежать від поведінкових, психологічних та комунікаційних характеристик персоналу.

Відповідно, виникає необхідність переходу від використання HR-систем як інструментів автоматизації до їх розгляду як елементів інтегрованої системи безпекоорієнтованого менеджменту, здатних забезпечувати управління ризиками людського фактору на всіх етапах життєвого циклу співробітника.

Тому, актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку нових підходів до управління персоналом у закладах освіти в умовах зростання невизначеності, цифровізації та посилення впливу людського фактору на результати діяльності організації, адже сучасні тенденції розвитку управління персоналом свідчать про перехід від традиційних функціональних моделей до інтегрованих систем, у яких HR-процеси тісно пов'язані з управлінням ризиками, організаційною культурою та забезпеченням стійкості організації. Водночас

цифровізація HR-процесів, попри значний рівень дослідженості, здебільшого розглядається як інструмент підвищення ефективності, а не як механізм забезпечення безпеки організації.

Для закладів освіти ця проблема набуває особливої гостроти у зв'язку з необхідністю забезпечення не лише організаційної, але й психологічної, комунікаційної та етичної безпеки освітнього середовища, адже відсутність цілісного підходу до використання цифрових інструментів управління персоналом у контексті безпекоорієнтованого менеджменту обмежує можливості своєчасного виявлення та попередження ризиків, пов'язаних із людським фактором. Таким чином, актуальним є обґрунтування ролі цифровізації управління персоналом як інструменту переходу від автоматизації HR-процесів до системного управління ризиками у закладах освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі цифровізація управління персоналом розглядається як складова ширшого процесу цифрової трансформації організацій. Так, згідно з підходом Г. Віала, цифрова трансформація передбачає системні зміни у створенні цінності, організаційних процесах та управлінських моделях під впливом цифрових технологій [12]. Подібну позицію підтримують інші автори, які підкреслюють, що цифровізація змінює не лише інструменти діяльності, а й логіку функціонування організації, формуючи нові підходи до управління ресурсами, зокрема людськими [19].

У цьому контексті трансформується і управління персоналом, коли формування концепції електронного управління людськими ресурсами (e-HRM) стає важливим етапом інтеграції інформаційних технологій у HR-процеси. Наприклад, у роботах Т. Бондарук, Г. Рюель, а також Е. Паррі та С. Штротмайера доведено, що e-HRM змінює роль HR-функції — від адміністративної підтримки до стратегічного партнера організації [7; 15; 17]. На їх думку, цифрові HR-системи забезпечують підвищення прозорості, доступності інформації та інтегрованості процесів, що створює передумови для більш ефективного управління персоналом.

Подальший розвиток цифровізації HR пов'язаний із поширенням HR-аналітики. Дж. Марлер та Дж. Будро розглядають HR Analytics як інструмент переходу до управління на основі даних [14], тоді як Д. Ангрейв та співавтори

підкреслюють необхідність інтеграції аналітики у систему управління [6]. У свою чергу А. Левенсон доводить, що аналітика персоналу є важливим інструментом реалізації організаційної стратегії [13].

Суттєвим сучасним напрямом розвитку цифровізації управління персоналом є використання штучного інтелекту та автоматизованих систем. Т. Девенпорт та співавтори зазначають, що аналітика талантів дозволяє організаціям отримувати конкурентні переваги [8], тоді як у подальших дослідженнях підкреслюється роль штучного інтелекту у підтримці управлінських рішень [9]. У роботі П. Тамбе, П. Каппеллі та В. Якубович показано, що використання AI у HR створює нові можливості для управління персоналом, але водночас породжує нові ризики [18]. М. Джаррахі акцентує увагу на формуванні гібридних моделей прийняття рішень у взаємодії людини та штучного інтелекту [11].

У сучасних дослідженнях цифровізація HRM також розглядається як процес, що охоплює всі етапи життєвого циклу співробітника. Г. Сян та співавтори доводять, що цифрові технології забезпечують наскрізне управління employee lifecycle [20], тоді як С. Штромайер підкреслює трансформацію взаємодії між працівником і організацією [17].

Особливого значення цифровізація набуває в умовах формування цифрового робочого середовища. К. Дері, І. Себастьян та Н. ван дер Мелен зазначають, що цифрове робоче середовище є ключовим фактором організаційних інновацій [10]. У контексті закладів вищої освіти А. Аллюї підкреслює необхідність інтеграції HR-процесів у стратегічне управління [5], що потребує використання сучасних цифрових інструментів.

В українському науковому дискурсі питання цифровізації HR-процесів також активно розвивається. Н. Обушна та С. Теплов розглядають цифровізацію як умову ефективного управління [3], тоді як Х. Матківська досліджує моделі цифровізації HR-менеджменту безпеко-орієнтованих організацій [2].

Отже, аналіз літератури свідчить, що цифровізація управління персоналом є комплексним процесом, який охоплює трансформацію HR-функцій, використання аналітики та штучного інтелекту, а також інтеграцію цифрових інструментів у всі етапи життєвого циклу співробітника. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання використання цифровізації як інструменту управління ризиками людського фактору у закладах освіти.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування ролі цифровізації управління персоналом як інструменту переходу від автоматизації HR-процесів до системного управління ризиками людського фактору в умовах формування безпекоорієнтованого менеджменту закладу освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження. Варто зазначити, що у сучасних умовах розвитку цифрового суспільства цифровізація управління персоналом набуває не лише технологічного, а й управлінського змісту. Традиційно вона

розглядається як процес впровадження інформаційних технологій у HR-процеси з метою підвищення їх ефективності, прозорості та керованості. Водночас у контексті безпекоорієнтованого менеджменту таке трактування є обмеженим, оскільки не враховує зростаючої ролі людського фактору як джерела як ризиків, так і стійкості організації. Для закладів освіти ця проблема є особливо актуальною, адже їх діяльність значною мірою залежить від поведінкових, комунікаційних та психологічних характеристик персоналу. У таких умовах цифровізація управління персоналом має розглядатися не лише як інструмент автоматизації, а як елемент системи управління безпекою, тому ми пропонуємо розглядати цифровізацію управління персоналом у закладі освіти як інтегрований процес створення цифрового середовища управління, що забезпечує збір, обробку, аналіз і використання даних про персонал на всіх етапах його взаємодії з організацією з метою раннього виявлення, оцінювання та мінімізації ризиків людського фактору, а також підвищення стійкості та безпеки функціонування закладу освіти. А цифровізація управління персоналом у межах безпекоорієнтованого менеджменту трансформується з інструменту автоматизації у систему проактивного управління, що дозволяє переходити від реагування на проблеми до їх попередження.

Практика цифровізації управління персоналом у сучасних організаціях базується на використанні комплексу взаємопов'язаних інструментів, що охоплюють усі етапи життєвого циклу співробітника та формують єдину інформаційно-аналітичну систему. Узагальнення таких інструментів, їх функціонального призначення та ролі в управлінні ризиками людського фактору представлено в табл. 1. Використання цифрових інструментів управління персоналом дозволяє трансформувати традиційну систему HRM у комплексну інформаційно-аналітичну систему, яка забезпечує не лише автоматизацію процесів, а й можливість системного управління ризиками людського фактору.

Крім того, у контексті безпекоорієнтованого менеджменту такі інструменти виступають основою переходу від реактивного до проактивного управління, що передбачає своєчасне виявлення, оцінювання та мінімізацію потенційних загроз.

Отже, цифровізацію управління персоналом у закладі освіти доцільно розглядати як багаторівневу інтегровану систему, що поєднує цифрові інструменти, аналітичні механізми та управлінські рішення у межах безпекоорієнтованого менеджменту. У структурі цієї системи важливо виокремити такі взаємопов'язані елементи: цифрові HR-інструменти, що забезпечують збір і обробку даних про персонал; аналітичний рівень, який дозволяє виявляти закономірності та слабкі сигнали ризиків; підсистему моніторингу ризиків людського фактору; управлінські рішення, спрямовані на їх попередження та мінімізацію.

Таблиця 1

Інструменти цифровізації управління персоналом у контексті безпекоорієнтованого менеджменту

Група інструментів	Приклади систем	Функціональне призначення	Потенційні ризики людського фактору	Можливості управління ризиками
HRM / HRIS системи (ядро)	Workday, SAP SuccessFactors, BambooHR, PeopleForce	Інтеграція HR-процесів, зберігання даних, управління персоналом	Фрагментарність даних, помилки управління, відсутність цілісного бачення	Централізація даних, підвищення прозорості, контроль доступу
ATS (системи рекрутингу)	Greenhouse, Workable, Lever	Автоматизація підбору персоналу, аналіз кандидатів	Неправильний відбір, невідповідність цінностей, низька адаптивність	Аналіз компетенцій, поведінкове тестування, AI-оцінювання
HR-аналітика / People Analytics	Visier, Power BI, Tableau	Аналіз даних про персонал, прогнозування	Невидимі ризики (вигорання, плинність, конфлікти)	Виявлення слабких сигналів, прогнозування проблем
Performance management системи	15Five, Lattice, Betterworks	Оцінка ефективності, KPI, OKR	Зниження продуктивності, демотивація	Системна оцінка, зворотний зв'язок, корекція діяльності
LMS (системи навчання)	Moodle, Docebo, TalentLMS	Навчання, розвиток, управління компетенціями	Професійна стагнація, некомпетентність	Контроль розвитку, формування індивідуальних траєкторій
Employee engagement / feedback	Officevibe, Culture Amp, Glint	Оцінка залученості, клімату, настрою	Вигорання, конфлікти, токсичність	Раннє виявлення проблем, управління кліматом
AI-інструменти в HR	HireVue, Pymetrics, HireScore	Аналіз поведінки, автоматизація рішень	Помилки прогнозу, упередженість, етичні ризики	Підвищення точності відбору, прогнозування поведінки
Workflow automation	Zapier, Make	Автоматизація процесів, інтеграція систем	Помилки через людський фактор, затримки	Стандартизація процесів, зниження помилок
Digital workplace	Microsoft Teams, Slack, Notion	Комунікація, координація, взаємодія	Інформаційні втрати, конфлікти, дезорганізація	Прозорість комунікацій, контроль взаємодії

Джерело: систематизовано автором

Такий підхід забезпечує перехід від функціонального управління персоналом до системного управління ризиками людського фактору, що відповідає логіці безпекоорієнтованого менеджменту та дозволяє підвищити стійкість і ефективність функціонування закладу освіти. Отже, використання наведених інструментів дозволяє забезпечити інтеграцію даних про персонал, автоматизацію ключових процесів та аналітичну підтримку управлінських рішень.

Водночас їх ключова цінність у контексті безпекоорієнтованого менеджменту полягає у можливості виявлення слабких сигналів, що свідчать про наявність потенційних ризиків, пов'язаних із людським фактором. Зокрема, системи HR-аналітики дозволяють виявляти тенденції професійного вигорання, зниження продуктивності або підвищення плинності персоналу, тоді як інструменти зворотного зв'язку дають змогу оцінювати рівень залученості та психологічного стану працівників. Використання цифрових платформ комунікації забезпечує прозорість взаємодії та знижує ризики

інформаційних викривлень і у цьому випадку цифрові інструменти управління персоналом виступають не лише засобом підвищення ефективності діяльності, а й основою формування системи управління ризиками людського фактору.

Попри універсальний характер сучасних цифрових інструментів управління персоналом, їх впровадження у закладах освіти має низку специфічних особливостей, зумовлених як характером освітньої діяльності, так і необхідністю забезпечення багатовимірної безпеки освітнього середовища. На відміну від бізнес-організацій, де результати діяльності мають чітке економічне вираження та короткостроковий вимір, у закладах освіти результат є складним, відкладеним у часі та значною мірою нематеріальним, що проявляється у формуванні компетентностей, цінностей та поведінкових моделей здобувачів освіти. За таких умов ефективність функціонування закладу освіти значною мірою визначається якістю людського капіталу, рівнем професійної підготовки, мотивації, психологічного стану та здатності персоналу до адаптації

в умовах змін. Водночас саме людський фактор виступає не лише ключовим ресурсом, але й потенційним джерелом ризиків, пов'язаних із професійним вигоранням, зниженням продуктивності, конфліктами, порушенням комунікацій та зниженням якості освітнього процесу, що зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління персоналом і переходу від функціональної моделі, орієнтованої на виконання окремих кадрових процедур, до системного підходу, у межах якого управління персоналом розглядається як складова загальної системи безпекоорієнтованого менеджменту. У такій системі ключовим стає не лише забезпечення ефективності діяльності, а й здатність своєчасно виявляти, оцінювати та мінімізувати ризики людського фактору. У цьому контексті цифровізація управління персоналом виступає не лише інструментом оптимізації HR-процесів, а й основою формування інформаційно-аналітичної системи підтримки управлінських рішень. Її впровадження дозволяє забезпечити інтеграцію даних,

підвищити прозорість процесів, а також створити передумови для переходу до проактивного управління.

З урахуванням зазначеного, ключовими напрямами впровадження цифровізації управління персоналом у закладах освіти є: впровадження інтегрованих HRM-систем як єдиної інформаційної бази управління персоналом; використання HR-аналітики для прийняття обґрунтованих управлінських рішень; впровадження систем моніторингу психологічного стану та залученості персоналу; цифровізація процесів адаптації, навчання та розвитку персоналу; забезпечення прозорості комунікацій через цифрові платформи; розвиток систем управління знаннями та аналізу причин плінності персоналу (табл. 2).

Реалізація зазначених напрямів дозволяє сформувати цілісну систему управління персоналом, у якій цифрові інструменти виступають основою забезпечення безпеки, стійкості та ефективності функціонування закладу освіти

Таблиця 2

Ключові напрями цифровізації управління персоналом у закладах освіти в умовах безпекоорієнтованого менеджменту

Напрямок цифровізації	Зміст та інструменти реалізації	Безпековий контекст (ризик)	Очікуваний ефект для ЗВО
Інтегровані HRM-системи як основа управління	Впровадження єдиної HRM-платформи (PeopleForce, SAP, BambooHR), що інтегрує всі дані про персонал	Фрагментарність управління, відсутність цілісної інформації, помилки в управлінських рішеннях	Усунення розрізненості даних, підвищення прозорості, формування єдиної інформаційної бази для аналітики
HR-аналітика як інструмент прийняття рішень	Використання аналітичних систем (Power BI, Tableau, HR analytics tools) для аналізу даних про персонал	Невидимі ризики: перевантаження, плінність кадрів, зниження ефективності	Виявлення перевантаження, прогнозування плінності, підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Моніторинг психологічного стану персоналу	Використання цифрових опитувань (pulse surveys, engagement tools)	Вигорання, емоційна напруга, зниження якості викладання, приховані конфлікти	Раннє виявлення проблем, покращення психологічного клімату, підвищення якості освітнього процесу
Цифровізація адаптації та навчання персоналу	Впровадження LMS (Moodle, Talent-LMS) та систем онбордингу	Ризики дезадаптації, помилки через незнання процедур, слабка інтеграція в організацію	Швидша адаптація, зниження помилок, формування єдиної організаційної культури
Прозорі цифрові комунікації	Використання платформ взаємодії (Microsoft Teams, Slack, корпоративні портали)	Конфлікти, інформаційні втрати, викривлення комунікацій	Підвищення прозорості, зменшення конфліктів, посилення довіри та координації
Управління знаннями та оффбордінг	Фіксація досвіду, бази знань, аналіз причин звільнення (exit-interview, knowledge management systems)	Втрата інтелектуального капіталу, повторення системних проблем	Збереження знань, аналіз причин плінності, підвищення стійкості організації

Джерело: сформовано автором

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Результати дослідження свідчать про те, що цифровізація управління персоналом у закладах освіти набуває нового змісту в умовах формування безпекоорієнтованого менеджменту. Вона трансформується з інструменту автоматизації HR-процесів у системоутворюючий елемент управління, що забезпечує моніторинг, аналіз і попередження ризиків людського фактору;

використання цифрових інструментів дозволяє забезпечити інтеграцію даних, підвищити обґрунтованість управлінських рішень та сформувати передумови для переходу до проактивного управління. Особливого значення це набуває для закладів освіти, де якість функціонування організації безпосередньо залежить від людського капіталу.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою методичних підходів до оцінювання ефективності цифровізації управління персоналом у контексті забезпечення безпеки та стійкості закладів освіти., що і буде предметом наших подальших досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Матківська Х. Моделі цифровізації систем HR-менеджменту безпеко-орієнтованих організацій. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2024. С. 204-214. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15443/1/470-Текст%20статті-917-1-10-20240331%20%281%29.pdf> (дата доступу; 19.01.2026)
2. Обушна Н., Теплов С. Цифровізація управління HR-процесами на державній службі. *Наукові перспективи*. 2021. № 3(9). С. 157–171. DOI: 10.52058/2708-7530-2021-3(9)-157-171. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/183/185> (дата доступу; 18.01.2026)
3. Allui A. Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2016. Vol. 235. P. 361–371. URL: https://emijournal.cz/wp-content/uploads/2020/10/04_STRATEGIC-HUMAN-RESOURCE-MANAGEMENT-ORGANIZATIONAL-CULTURE-AND-ACADEMIC-STAFF-RETENTION-LITERATURE-REVIEW.pdf (дата доступу; 19.01.2026)
4. Angrave D., Charlwood A., Kirkpatrick I., Lawrence M., Stuart M. HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*. 2016. Vol. 26. №. 1. P. 1–11. URL: <https://scispace.com/pdf/hr-and-analytics-why-hr-is-set-to-fail-the-big-data-47pgt69gd6.pdf> (дата доступу; 19.01.2026)
5. Bondarouk T., Ruël H. J. M. Electronic Human Resource Management: Challenges in the Digital Era. *The International Journal of Human Resource Management*. 2009. Vol. 20. №. 3. P. 505–514. URL: https://www.researchgate.net/publication/247522493_Electronic_Human_Resource_Management_Challenges_in_the_Digital_Era (дата доступу; 15.01.2026)
6. Davenport T. H., Harris J. G., Shapiro J. Competing on Talent Analytics. *Harvard Business Review*. 2010. Vol. 88. №. 10. P. 52–58. URL: https://www.researchgate.net/publication/47369355_Competing_on_talent_analytics (дата доступу; 19.01.2026)
7. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*. 2018. Vol. 96. №. 1. P. 108–116. URL: https://academichelptoday.com/assets/documents/Artificial_Intelligence_for_the_Real_World_-_HBR.pdf (дата доступу; 17.01.2026)
8. Dery K., Sebastian I., van der Meulen N. The digital workplace is key to digital innovation. *MIS Quarterly Executive*. 2017. Vol. 16. No. 2. P. 135–152. URL: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1357&context=misqe> (дата доступу; 19.01.2026)
9. Jarrahi M. H. Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*. 2018. Vol. 61. №. 4. P. 577–586. URL: https://www.researchgate.net/publication/320812037_Artificial_Intelligence_and_the_Future_of_Work_Human-AI_Symbiosis_in_Organizational_Decision_Making (дата доступу; 13.01.2026)
10. Levenson A. Using workforce analytics to improve strategy execution. *Human Resource Management*. 2018. Vol. 57. №. 3. P. 685–700. <https://www.scribd.com/document/917798324/Using-Workforce-Analytics-to-Improve-Strategy-Execution> (дата доступу; 19.01.2026)
11. Marler J. H., Boudreau J. W. An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017. Vol. 28. №. 1. P. 3–26. URL: <https://www.scribd.com/document/630813725/mba> (дата доступу; 19.01.2026)
12. Parry E., Strohmeier S. HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*. 2014. Vol. 36. №. 4. P. 343–358. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=148676> (дата доступу; 19.01.2026)
13. Strohmeier S. Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*. 2020. Vol. 34. No. 3. P. 345–365. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2397002220921131> (дата доступу; 19.01.2026)
14. Tambe P., Cappelli P., Yakubovich V. Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *California Management Review*. 2019. Vol. 61. No. 4. P. 15–42. URL: https://www.researchgate.net/publication/334897991_Artificial_Intelligence_in_Human_Resources_Management_Challenges_and_a_Path_Forward (дата доступу; 16.01.2026)
15. Verhoef P. C. et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319305478> (дата доступу; 17.01.2026)
16. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic*

Information Systems. 2019. Vol. 28. №. 2. P. 118–144. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=125755> (дата доступу; 19.04.2026)

17. Xiang H. et al. Sustainable Development of Employee Lifecycle Management in the Age of Global Challenges. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. №. 6. Article 4987. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/6/4987> (дата доступу; 22.01.2026)

REFERENCES

1. Matkivska, Kh. (2024), “Models of digitalization of HR management systems of security-oriented organizations”, *Current State of Scientific Research and Technologies in Industry*, pp. 204–214, available at: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15443/1/470-Текст%20статті-917-1-10-20240331%20%281%29.pdf> (accessed 19 January 2026).

2. Obushna, N. and Teplov, S. (2021), “Digitalization of HR process management in the civil service”, *Scientific Perspectives*, no. 3(9), pp. 157–171, doi: 10.52058/2708-7530-2021-3(9)-157-171, available at: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/183/185> (accessed 18 January 2026).

3. Allui, A. (2016), “Strategic human resource management in higher education institutions: empirical evidence from Saudi Arabia”, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 235, pp. 361–371, available at: https://emijournal.cz/wp-content/uploads/2020/10/04_STRATEGIC-HUMAN-RESOURCE-MANAGEMENT-ORGANIZATIONAL-CULTURE-AND-ACADEMIC-STAFF-RETENTION-LITERATURE-REVIEW.pdf (accessed 19 January 2026).

4. Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M. and Stuart, M. (2016), “HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge”, *Human Resource Management Journal*, vol. 26, no. 1, pp. 1–11, available at: <https://scispace.com/pdf/hr-and-analytics-why-hr-is-set-to-fail-the-big-data-47pgt69gd6.pdf> (accessed 19 January 2026).

5. Bondarouk, T. and Ruël, H. J. M. (2009), “Electronic human resource management: challenges in the digital era”, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, no. 3, pp. 505–514, available at: https://www.researchgate.net/publication/247522493_Electronic_Human_Resource_Management_Challenges_in_the_Digital_Era (accessed 15 January 2026).

6. Davenport, T. H., Harris, J. G. and Shapiro, J. (2010), “Competing on talent analytics”, *Harvard Business Review*, vol. 88, no. 10, pp. 52–58, available at: https://www.researchgate.net/publication/47369355_Competing_on_talent_analytics (accessed 19 January 2026).

7. Davenport, T. H. and Ronanki, R. (2018), “Artificial intelligence for the real world”, *Harvard Business Review*, vol. 96, no. 1, pp. 108–116, available at: https://academicjournals.com/abstracts/documents/Artificial_Intelligence_for_the_Real_World_-_HBR.pdf (accessed 17 January 2026).

8. Dery, K., Sebastian, I. and van der Meulen, N. (2017), “The digital workplace is key to digital innovation”, *MIS Quarterly Executive*, vol. 16, no. 2, pp. 135–152, available at: <https://aisel.aisnet.org/>

[cgi/viewcontent.cgi?article=1357&context=misqe](https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=1357&context=misqe) (accessed 19 January 2026).

9. Jarrahi, M. H. (2018), “Artificial intelligence and the future of work: human–AI symbiosis in organizational decision making”, *Business Horizons*, vol. 61, no. 4, pp. 577–586, available at: https://www.researchgate.net/publication/320812037_Artificial_Intelligence_and_the_Future_of_Work_Human-AI_Symbiosis_in_Organizational_Decision_Making (accessed 13 January 2026).

10. Levenson, A. (2018), “Using workforce analytics to improve strategy execution”, *Human Resource Management*, vol. 57, no. 3, pp. 685–700, available at: <https://www.scribd.com/document/917798324/Using-Workforce-Analytics-to-Improve-Strategy-Execution> (accessed 19 January 2026).

11. Marler, J. H. and Boudreau, J. W. (2017), “An evidence-based review of HR analytics”, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 28, no. 1, pp. 3–26, available at: <https://www.scribd.com/document/630813725/mba> (accessed 19 January 2026).

12. Parry, E. and Strohmeier, S. (2014), “HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession”, *Employee Relations*, vol. 36, no. 4, pp. 343–358, available at: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=148676> (accessed 19 January 2026).

13. Strohmeier, S. (2020), “Digital human resource management: a conceptual clarification”, *German Journal of Human Resource Management*, vol. 34, no. 3, pp. 345–365, available at: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2397002220921131> (accessed 19 January 2026).

14. Tambe, P., Cappelli, P. and Yakubovich, V. (2019), “Artificial intelligence in human resources management: challenges and a path forward”, *California Management Review*, vol. 61, no. 4, pp. 15–42, available at: https://www.researchgate.net/publication/334897991_Artificial_Intelligence_in_Human_Resources_Management_Challenges_and_a_Path_Forward (accessed 16 January 2026).

15. Verhoef, P. C. et al. (2021), “Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda”, *Journal of Business Research*, vol. 122, pp. 889–901, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319305478> (accessed 17 January 2026).

16. Vial, G. (2019), “Understanding digital transformation: a review and a research agenda”, *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 28, no. 2, pp. 118–144, available at: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=125755> (accessed 19 January 2026).

17. Xiang, H. et al. (2023), “Sustainable development of employee lifecycle management in the age of global challenges”, *Sustainability*, vol. 15, no. 6, article 4987, available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/6/4987> (accessed 22 January 2026).

Стаття надійшла: 12.02.2026

Стаття прийнята: 04.03.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026