

generated content achieve the highest trust levels.

Examples of the identified content varieties are provided, and the importance of digital platforms for the collection, management, and strategic use of authentic content is emphasized. The proposed classification can support businesses in developing more effective and comprehensive content strategies, strengthening consumer trust, and increasing audience engagement in the digital environment. Authentic content is proposed to be considered a long-term trend in the development of digital marketing. Based on an analysis of current trends, it is suggested that the role of authentic content in companies' marketing strategies will continue to increase, particularly among younger audience segments.

Keywords: content, content marketing, authentic content, user-generated content, socially-authentic content, consumer trust.

УДК 005.591.6+004]:378

DOI: 10.31673/2415-8089.2025.043805

Сорока Анна Михайлівна,

к.е.н., доцент

Державний університет

інформаційно-комунікаційних технологій

Засанський Володимир Вячеславович,

д.е.н., професор,

Державний університет

інформаційно-комунікаційних технологій

Гусєва Ольга Юрївна,

д.е.н., професор,

Державний університет

інформаційно-комунікаційних технологій

ІННОВАЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ У ВИЩІЙ ШКОЛІ В ПОРІВНЯННІ З ЄС

Стаття присвячена сучасним умовам розвитку вищої освіти де управління людським капіталом стає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності університетів. HR-менеджмент у вищій школі охоплює широкий спектр функцій: від добору та адаптації персоналу до розвитку професійних компетенцій, мотивації, оцінювання ефективності та формування корпоративної культури.

Основні результати дослідження: виокремлено ключові інноваційні практики HR-менеджменту у вищій школі, серед яких HR-аналітика та Big Data для оцінювання ефективності викладачів, цифрові платформи для навчання та розвитку персоналу, гейміфікація, віддалене управління; обґрунтовано безпосередній та опосередкований вплив інноваційних практики HR-менеджменту на ефективність управління та мотивації викладацького та адміністративного персоналу, підвищення продуктивності праці та формування сучасного іміджу університету як привабливого роботодавця.

Ключові слова: HR-менеджмент, вища школа, цифровізація, інновації, цифрова трансформація, HR-аналітика, мотивація персоналу.

Постановка проблеми. Сучасні університети стикаються з низкою викликів у сфері управління персоналом, серед яких низька мотивація викладачів, недостатнє використання потенціалу співробітників, обмежена інтеграція HR-функцій у стратегічне управління та слабка цифровізація процесів. У той же час країни ЄС впроваджують інноваційні HR-практики, такі як HR-аналітика, цифрові платформи для навчання, гейміфікацію та

управління досвідом працівників, що підвищує ефективність управління персоналом та інтегрує HR у стратегічну діяльність закладів освіти.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасних умовах реформування системи вищої освіти в Україні особливої актуальності набуває впровадження принципів HR-менеджменту, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами університетів. Під впливом глобалізаційних процесів, цифровізації та підвищення конкуренції у сфері освіти змінюється й підхід до формування кадрового потенціалу закладів вищої освіти.

Як зазначає R. Kozhushko, розвиток людського капіталу у ВНЗ має ґрунтуватися на принципах партнерства, інноваційності та постійного професійного зростання персоналу [1, с. 49-56]. Ефективний HR-менеджмент сприяє підвищенню якості освітніх послуг, створенню сприятливого соціально-психологічного клімату та формуванню корпоративної культури закладу.

Дослідження Adias в 2025 році підкреслює, що стратегічна інтеграція HR-служби з місією та стратегією університету безпосередньо впливає на ефективність діяльності адміністративного й науково-педагогічного персоналу. Успішна HR-стратегія має включати підсистеми планування кадрів, добору, професійного розвитку, оцінювання результатів праці та мотивації [2, с. 77-86].

Вітчизняні дослідники Бірюченко, Остапчук, Орлова, звертають увагу на роль професійної етики в HR-менеджменті [3, с. 51–57], це дотримання етичних стандартів у процесах підбору, атестації та кар'єрного зростання яке сприяє підвищенню довіри та мотивації персоналу. Водночас, за спостереженнями Орел і Смаглюк [4], цифровізація HR-процесів відкриває нові можливості для автоматизації кадрового адміністрування, формування аналітичних баз даних та дистанційного навчання працівників.

Зокрема, О. Короленко та Н. Кутова, зосереджують своє дослідження на HR-менеджмент підприємств в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану [5, с. 1-6]. Хоч це дослідження стосується підприємств, а не безпосередньо ВНЗ, але тематика викликів, адаптованості і гнучкості HR-системи є релевантною для вищої школи, особливо якщо розглядати в контексті змін (цифровізації, трансформації освітньої системи тощо).

Метою статті є обґрунтування дослідження сучасних можливостей застосування HR-менеджменту у вищій школі, зокрема через призму апробацій наукових досліджень, а також виявити переваги, обмеження й перспективи в практичному порівнянні з ЄС.

Методи дослідження. При написанні статті було використано теоретичні методи, як аналіз, синтез, обґрунтування й узагальнення інформації отриманої з праць провідних вчених як вітчизняних так і європейських, де практична та порівняльна значимість стосується інноваційних підходів щодо управління персоналом та інтеграції HR у стратегічну діяльність закладів освіти.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах розвитку вищої освіти управління людським капіталом стає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності університетів. HR-менеджмент у вищій школі охоплює широкий спектр функцій: від добору та адаптації персоналу до розвитку професійних компетенцій, мотивації, оцінювання ефективності та формування корпоративної культури. Ефективна реалізація цих функцій сприяє підвищенню якості освітніх послуг, розвитку наукового потенціалу та створенню сприятливого середовища для викладачів і адміністративного персоналу.

Сучасні університети стикаються з викликами в управлінні персоналом, серед яких низька мотивація викладачів, недостатнє використання потенціалу співробітників, обмежена інтеграція HR-функцій у стратегічне управління та слабка цифровізація процесів. Ефективний HR-менеджмент стає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти та розвитку людського капіталу. У країнах ЄС активно впроваджуються інноваційні HR-практики, що підвищують продуктивність та інтеграцію персоналу у стратегічну діяльність університетів.

Порівняльний аналіз практик HR-менеджменту у країнах Європейського Союзу та в Україні демонструє значні відмінності у підходах до стратегічного планування, цифровізації процесів,

системи мотивації і впровадження інноваційних інструментів управління персоналом. У ЄС HR-функції інтегровані в загальну стратегію закладу та спрямовані на розвиток академічного лідерства, професійних компетенцій і інтелектуального потенціалу. Для України характерний переважно адміністративний підхід, що обмежує можливості повного використання кадрового потенціалу.

Сучасні реалії вимагають переходу від традиційної кадрової роботи до системного HR-менеджменту, орієнтованого на розвиток людського капіталу, лідерства й інноваційності [6. с. 86-94]. Для підвищення більш ефективної кадрової політики у вищій школі доцільно впроваджувати такі наступні підходи:

1. створення HR-відділів або центрів розвитку персоналу у ЗВО;
2. розроблення програм адаптації молодих викладачів та наставництва;
3. запровадження системи безперервного професійного розвитку персоналу;
4. використання цифрових HR-платформ для моніторингу компетентностей;
5. формування етичного кодексу та культури лідерства в університетському середовищі.

Підходи HR-менеджменту у вищій школі мають потенціал стати ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності освітніх закладів, сприяючи залученню, розвитку та утриманню висококваліфікованих фахівців.

Проведемо аналіз практичних рекомендацій з урахуванням порівняльного підходу між українським контекстом та Європейським Союзом (ЄС) табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз HR-практик у вищій школі України та ЄС

Напрямок HR-менеджменту	Практики у країнах ЄС	Поточний стан в Україні	Рекомендовані заходи для ЗВО України
Стратегічна роль HR	HR-відділи інтегровані в стратегію університету; мають аналітичні функції (Австрія, Нідерланди).	HR-функції часто обмежуються кадровим діловодством.	Створити HR-центри при ЗВО; розробити HR-стратегії, узгоджені зі стратегією розвитку університету.
Добір і розвиток персоналу	Використовуються програми наставництва, внутрішнього навчання, міжнародної мобільності (Фінляндія, Швеція).	Навчання носить фрагментарний характер, не систематизоване.	Запровадити програми «Наставник–молодий викладач»; створити центри підвищення кваліфікації при університетах.
Оцінювання ефективності праці	Системи KPI, регулярні оцінювання за компетентнісним підходом (Польща, Франція).	Атестація переважно формальна, без аналітичних показників.	Впровадити компетентнісну модель оцінювання, пов'язану з результатами викладання, науки, міжнародної діяльності.
Мотивація і винагороди	Гнучкі системи преміювання, програми визнання досягнень, нематеріальна мотивація.	Переважають тарифні сітки, мотивація обмежена.	Удосконалити систему преміювання за досягнення у викладанні, публікаціях, міжнародних проєктах; розвивати нематеріальні стимули.
Цифровізація HR-процесів	Використання HR-інформаційних систем (HRIS), електронного документообігу, онлайн-підтримки персоналу	Більшість процесів ведеться вручну; окремі університети мають локальні	Впровадити HRIS для обліку кадрів, компетенцій, навчання та звітності.

	(Німеччина, Данія).	платформи.	
Етика та доброчесність	Університети мають кодекси доброчесності персоналу, комісії з етики (ЄС-рекомендації).	Етичні принципи часто не формалізовані.	Розробити «Етичний кодекс HR-служби»; запровадити внутрішній аудит HR-процесів.
Моніторинг і адаптація практик	Постійний аналіз HR-показників, звіти про розвиток персоналу (Європейська комісія, EUA).	Відсутній системний моніторинг HR-ефективності.	Створити систему внутрішнього HR-моніторингу; звітувати щороку про кадрову політику та результати.

Порівняльний аналіз систем HR-менеджменту у вищій школі України та країн Європейського Союзу показує, що у більшості європейських університетів кадрова політика має стратегічний характер і розглядається як ключовий інструмент підвищення конкурентоспроможності закладу освіти. Університети ЄС активно інтегрують HR-функції у стратегічне планування, управління якістю освітніх послуг і розвиток корпоративної культури.

Для України характерним залишається операційний підхід до управління персоналом, коли основна увага зосереджується на кадровому діловодстві, а не на стратегічному розвитку людського потенціалу. Це зумовлює потребу у трансформації HR-підходів відповідно до європейських практик, орієнтованих на компетентнісну модель, цифровізацію процесів, прозорість оцінювання та формування етичних стандартів управління.

Важливим аспектом є інституціоналізація HR-служб у ЗВО. Університети ЄС мають окремі HR-департаменти, що відповідають за добір, оцінювання, навчання й розвиток персоналу, формують внутрішні політики рівних можливостей, інклюзії та академічної доброчесності. В українських університетах така структура переважно відсутня, тому доцільно створити центри розвитку персоналу, які координуватимуть кадрову політику, проводитимуть оцінювання компетенцій, розроблятимуть програми професійного зростання.

Ключовим напрямом удосконалення HR-менеджменту у вищій освіті України є цифровізація кадрових процесів. Європейські університети активно використовують HR-інформаційні системи (HRIS) для аналітики персоналу, моніторингу навичок і результативності, а також для управління навчанням і підвищенням кваліфікації. В Україні варто запровадити аналогічні рішення на національному рівні — наприклад, створити єдину електронну базу HR-даних у сфері вищої освіти.

Не менш важливою є етична складова HR-менеджменту, яка в ЄС підтримується через корпоративні кодекси, комісії з доброчесності та прозорі процедури добору. Українським ЗВО доцільно запровадити етичні стандарти HR-служб, що регулюють питання об'єктивності, рівності та професійної поведінки персоналу.

Отже, запозичення європейських HR-практик має здійснюватися не шляхом прямого копіювання, а через адаптацію до українського освітнього контексту, з урахуванням фінансових, організаційних та культурних особливостей. Реалізація цих підходів сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, розвитку кадрового потенціалу університетів та наближенню української системи вищої освіти до стандартів Європейського простору вищої освіти (ЕНЕА).

Провівши порівняльний аналіз HR-практик у вищій школі України та ЄС, сформуємо алгоритм практичних рекомендацій для впровадження сучасного HR-менеджменту у вищій школі України на основі порівняння з практиками ЄС табл. 2.

Таблиця 2

Алгоритм впровадження інноваційних HR-практик у вищій школі України

Напрямок HR-менеджменту	Рекомендовані дії	Очікуваний ефект
Стратегічне	Інтегрувати HR-функції у	Підвищення ефективності

планування	стратегію університету; визначити KPI для персоналу	управління та узгодженості кадрової політики зі стратегією ЗВО
Цифровізація процесів	Впровадити HR-аналітику, Big Data та електронні системи для оцінювання і розвитку персоналу	Оптимізація управлінських рішень, економія часу, точніше оцінювання ефективності викладачів
Розвиток персоналу	Створити програми наставництва, онлайн-курси, гейміфікацію для навчання та підвищення кваліфікації	Підвищення компетентності викладачів, залучення персоналу до інноваційних процесів
Мотивація та оцінювання	Впровадити гнучкі системи мотивації та оцінювання компетенцій	Підвищення продуктивності, задоволеності та залученості персоналу
Віддалене управління та комунікації	Використовувати цифрові платформи для управління та комунікації між викладачами та адміністрацією	Підвищення гнучкості, оперативності прийняття рішень та розвитку цифрової компетентності персоналу

Таблиця 2 демонструє поетапний алгоритм впровадження інноваційних HR-практик у вищих навчальних закладах України на основі досвіду ЄС. Вона включає ключові напрямки: стратегічне планування, цифровізацію процесів, розвиток персоналу, мотивацію та оцінювання, а також віддалене управління та комунікації. Кожен крок передбачає конкретні дії та очікувані ефекти, що спрямовані на підвищення ефективності управління, продуктивності праці, компетентності персоналу та інтеграції HR-функцій у стратегічну діяльність університету. Реалізація цього алгоритму дозволяє українським ЗВО наблизитися до європейських стандартів HR-менеджменту, підвищити конкурентоспроможність та адаптивність до сучасних викликів цифрової економіки.

Висновки із цього дослідження та подальші перспективи в цьому напрямі. Сучасний HR-менеджмент у вищій школі є не лише інструментом кадрового забезпечення, а й потужним механізмом розвитку інтелектуального потенціалу університету. Порівняння практик ЄС і України показує, що європейські університети орієнтуються на стратегічне управління персоналом, цифровізацію процесів, оцінку компетенцій та інтеграцію HR у загальну місію закладу, водночас впроваджуючи інноваційні підходи до навчання, розвитку лідерства і мотивації.

Сучасні можливості використання HR-менеджменту у вищій школі України значною мірою визначають ефективність управління персоналом, продуктивність праці та конкурентоспроможність закладів вищої освіти. Порівняльний аналіз практик ЄС показав, що впровадження інноваційних HR-підходів — таких як HR-аналітика, Big Data, цифрові платформи для навчання, гейміфікація, віддалене управління та розвиток цифрової комунікації — дозволяє оптимізувати управлінські процеси та підвищити мотивацію та компетентність персоналу.

На основі отриманих результатів розроблено алгоритм впровадження сучасних HR-практик у вищій школі України, який охоплює стратегічне планування, цифровізацію процесів, розвиток персоналу, мотивацію та оцінювання, а також віддалене управління та комунікації. Його реалізація забезпечує інтеграцію HR-функцій у стратегічну діяльність університету, підвищує адаптивність до сучасних викликів цифрової економіки та сприяє формуванню сучасного іміджу роботодавця.

Подальші наукові пошуки та практичні розробки доцільно зосередити на те, щоб:

1. Системно інтегрувати HR у стратегію університету та визначити ключові показники ефективності (KPI).
2. Використовувати цифрові платформи, HR-аналітику та Big Data для оцінки та розвитку персоналу.

3. Впроваджувати програми наставництва, онлайн-курси та гейміфікацію для підвищення компетенцій.

4. Створити гнучкі системи мотивації та оцінювання персоналу для підвищення продуктивності та залученості.

5. Забезпечити віддалене управління та ефективну цифрову комунікацію між усіма рівнями університету.

Впровадження цих рекомендацій дозволить підвищити ефективність управління персоналом, оптимізувати розвиток людського капіталу та інтегрувати українські ЗВО у європейський освітній простір, забезпечуючи стійке зростання та конкурентоспроможність в умовах цифрової економіки та підвищення ефективності роботи їхнього персоналу.

References

1. Kozhushko R. (2020). Human capital management in higher education institutions. *Management*. Vol. 1, No. 31, pp. 49-56. (In Ukrainian)
2. Adias, J. (2025). Human Resources Management Strategies in Higher Education Institutions: Addressing Workforce Challenges and Enhancing Performance. *European Journal of Business and Management*, Vol. 17, No 6, pp 77-86.
3. Biriuchenko, S. Yu., Ostapchuk, T. P., & Orlova, K. Ye. (2023). Professional ethics in HR management. *Economics, Management and Administration*, Vol. 2, No. 104, pp. 51–57. (in Ukrainian)
4. Orel, Yu. L., & Smahliuk, A. A. (2023). HR management in Ukrainian business: challenges of digitalization. *Academic Visions*, No. 19. (in Ukrainian)
5. Korolenko O., Kutova N. (2023). HR management of the enterprise: challenges and realities of today. *Economy and Society*. (53). С. 1-6. (in Ukrainian).
6. Soroka, A. M., & Zasanskyi, V. V. (2024). Integration of HR management and time management in the personnel management system of higher education institutions. *Scientific Collection of NASOA*, (4) С. 86-94. (in Ukrainian).

ANNA SOROKA, VOLODYMYR ZASANSKYI, OLHA HUSIEVA. INNOVATIVE OPPORTUNITIES FOR THE USE OF HR MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION: A COMPARISON WITH THE EU. *The article is devoted to the current conditions of higher education development, where human capital management has become a key factor in enhancing the competitiveness of universities. HR management in higher education encompasses a wide range of functions, from recruitment and staff onboarding to the development of professional competencies, motivation, performance evaluation, and the formation of corporate culture.*

Efficient HR management in higher education becomes a crucial factor in enhancing education quality, developing faculty professional competencies, and increasing the competitiveness of universities. It is particularly important to explore modern HR opportunities and innovative approaches by comparing the Ukrainian experience with EU practices in order to adapt effective personnel management models in domestic higher education institutions.

The study identifies the main innovative HR management practices in higher education, including HR analytics and Big Data for evaluating faculty performance, digital platforms for staff learning and development, gamification, and remote management. Their impact on university management efficiency, motivation of academic and administrative personnel, productivity improvement, and the formation of a modern university image as an attractive employer is substantiated.

Innovative approaches to HR management are an important factor for the successful transformation of higher education institutions into a digital and competitive educational environment. They enhance the adaptability of institutions to changes in the labor market and academic requirements, ensure the development of human resources, and facilitate the integration of Ukrainian universities into the European Higher Education Area.

Keywords: HR management, higher education, digitalization, innovations, digital transformation, HR analytics, employee motivation.