

УДК 331.108:378

JEL I23, M15, D81

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-13-9>**Григор'єв О.І.**

аспірант кафедри управління імені Олега Балацького,

Сумський державний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6383-2284>**Артюхов А.Є.**

доктор економічних наук,

кандидат технічних наук,

доцент,

Сумський державний університет;

Братиславський університет економіки та бізнесу

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1112-6891>

ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ HR-ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ КРИЗИ¹

У статті досліджено підходи до оцінювання ефективності HR-технологій у закладах вищої освіти в умовах кризи. Узагальнено та проаналізовано порівняльний, економічний, метриковий (KPI) та соціально-поведінковий підходи, визначено їх переваги та обмеження у контексті діяльності ЗВО. Встановлено, що існуючі підходи не забезпечують цілісного оцінювання ефективності HR-технологій, оскільки охоплюють окремі її аспекти. Обґрунтовано доцільність застосування комплексного підходу, що передбачає інтеграцію кількісних і якісних методів оцінювання з урахуванням індивідуального, процесного та організаційного рівнів. Запропонований підхід дозволяє здійснювати багаторівневу оцінку результатів впровадження HR-технологій, враховувати економічні та поведінкові ефекти, а також визначати їх вплив на ефективність HR-процесів і діяльність закладу в цілому. Отримані результати можуть бути використані для оцінювання доцільності впровадження HR-технологій у ЗВО.

Ключові слова: HR-технології, заклади вищої освіти, кризові умови, оцінювання ефективності, комплексний підхід, управління персоналом.

Постановка проблеми. Сучасні соціально-економічні трансформації, посилені кризовими явищами глобального та національного характеру, зокрема воєнними діями, суттєво впливають на функціонування закладів вищої освіти. У таких умовах особливої актуальності набуває ефективне управління персоналом, оскільки саме людський капітал є ключовим ресурсом забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку освітніх установ. З огляду на це зростає роль сучасних HR-технологій, які сприяють підвищенню ефективності управління персоналом, оптимізації кадрових процесів та покращенню результативності діяльності працівників.

Використання HR-технологій у системі управління персоналом закладів вищої освіти відкриває нові можливості для підвищення ефективності кадрової політики, удосконалення процесів управління людськими ресурсами та формування сприятливого організаційного середовища. Водночас в умовах кризових трансформацій, що

супроводжуються обмеженістю фінансових ресурсів, змінами в організації освітнього процесу та підвищенням вимог до якості освітніх послуг, особливої актуальності набуває питання оцінювання ефективності впровадження HR-технологій.

Попри зростання наукового інтересу до проблематики цифровізації та інновацій у сфері управління персоналом, у науковій літературі недостатньо систематизовано підходи до оцінювання ефективності HR-технологій саме у контексті діяльності закладів вищої освіти. Специфіка їх функціонування, що поєднує освітню, наукову та організаційну діяльність, зумовлює необхідність адаптації існуючих підходів до оцінювання результативності HR-рішень. У зв'язку з цим актуальним є не лише узагальнення та аналіз підходів до оцінювання ефективності HR-технологій з урахуванням особливостей їх функціонування в умовах кризи, але й розробка та обґрунтування комплексного підходу до їх оцінювання, що поєднує кількісні та якісні методи.

¹ Дослідження проведено в межах наукового проекту «Моделювання та прогнозування соціально-економічних наслідків реформ вищої освіти і науки у воєнний час» (№ 0124U000545), що виконується за рахунок коштів МОН України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика використання HR-технологій у системі управління персоналом розглядається у працях окремих вітчизняних дослідників, зокрема Волянська-Савчук Л. та Клімас В., які досліджують їх вплив на ефективність управління персоналом. Значна частина наукових досліджень (зокрема Варіс І., Кравчук О., Коновалова В., Грідін О., Гойчук В., Майка М., Vanegas D. та ін.) присвячена оцінюванню ефективності HR-процесів, зокрема через використання HR-метрик (KPI), фінансових показників (ROI) та аналітичних підходів до управління персоналом.

Водночас у науковій літературі недостатньо уваги приділено систематизації підходів до оцінювання ефективності HR-технологій у закладах вищої освіти, особливо з урахуванням впливу кризових факторів на функціонування освітніх установ. Це зумовлює необхідність узагальнення та аналізу існуючих наукових підходів до оцінювання ефективності HR-технологій у зазначеному контексті з метою їх систематизації, порівняльного аналізу та обґрунтування доцільності застосування найбільш ефективного підходу або їхньої оптимальної комбінації.

Формування цілей статті. Метою статті є систематизація та аналіз існуючих підходів до оцінювання ефективності HR-технологій, а також формування та обґрунтування комплексного підходу до їх оцінювання для закладів вищої освіти в умовах кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній науковій літературі відсутній єдиний універсальний підхід до оцінювання ефективності HR-технологій, що зумовлено багатовимірністю самої категорії ефективності, різноманітністю функцій HR та специфікою організаційних контекстів їх застосування. Як правило, ефективність HR-технологій розглядається через призму їх впливу на результати діяльності персоналу, організації в цілому, а також на якість управлінських процесів. При цьому оцінювання може базуватися як на кількісних показниках, так і на якісних характеристиках [10].

У практиці застосування HR-технологій їх ефективність проявляється передусім через автоматизацію рутинних кадрових процесів, підвищення прозорості управління персоналом та використання аналітичних інструментів для підтримки управлінських рішень. Зокрема, впровадження навіть базових цифрових рішень (автоматизація обліку відпусток, організація онбордингу, використання систем електронного рекрутингу) сприяє зниженню кількості операційних помилок, скороченню

тривалості виконання HR-процесів та підвищенню рівня залученості працівників.

Водночас недостатній рівень цифровізації та автоматизації HR-процесів може зумовлювати зростання плинності кадрів, ускладнення процедур добору персоналу та зниження ефективності управлінських рішень. У цьому контексті HR-технології виступають не лише інструментом оптимізації кадрових процесів, а й джерелом аналітичної інформації, що забезпечує перехід від інтуїтивного до управління персоналом на основі даних [7].

Для закладів вищої освіти в умовах кризи це набуває особливого значення, оскільки обмеженість ресурсів, підвищені вимоги до якості освітніх послуг та негативні наслідки війни потребують підвищення ефективності управління на основі об'єктивних даних і цифрових інструментів.

Водночас підходи до оцінювання ефективності HR-технологій, що використовуються в сучасній практиці, потребують адаптації з урахуванням специфіки діяльності ЗВО, яка поєднує освітню, наукову та адміністративну роботу, а також впливу кризових факторів. Це підкреслює необхідність систематизації наукових підходів до оцінювання ефективності HR-технологій з метою визначення їх можливостей і обмежень у реальному контексті їх функціонування.

З огляду на це доцільним є розгляд основних підходів до оцінювання ефективності HR-технологій, що склалися у сучасній науковій та практичній площині.

Порівняльний підхід «до/після», який можна розглядати як перший метод оцінювання, передбачає оцінювання ефективності HR-технологій через фіксацію показників до впровадження змін та їх повторне вимірювання після реалізації відповідних заходів [5]. У роботі [12] в межах досліджень ефективності навчання підкреслюється, що результати можуть бути визначені лише за умови належного оцінювання до та після (pre- та post-evaluation) реалізації програми. Зокрема, ефективність навчання розглядається як процес, що передбачає аналіз показників до та після навчання, що дозволяє відстежити зміни у знаннях, навичках і поведінці працівників. При цьому оцінювання до впровадження пов'язується з етапом планування та визначення потреб у навчанні, тоді як оцінювання після впровадження – з аналізом досягнутих результатів і змін. Хоча наведене дослідження розглядає застосування такого підходу на прикладі оцінювання ефективності навчання персоналу, запропонована логіка є універсальною та може бути використана для

оцінювання результативності впровадження різних HR-технологій.

Економічний підхід до оцінювання ефективності HR-технологій базується на визначенні їх фінансової доцільності через співвідношення отриманих вигод і витрат. Ключовим інструментом у межах цього підходу є показник ROI (Return on investment), який дозволяє кількісно оцінити економічну вигоду від інвестицій у розвиток персоналу, зокрема у впровадження HR-технологій. Зокрема, ROI відображає відношення чистого результату (прибутку або збитку) до обсягу вкладених ресурсів, що забезпечує чітке кількісне уявлення про ефективність інвестицій [11]. Використання ROI у сфері управління людським капіталом дає змогу об'єктивізувати результати таких інвестицій через вимірювання приросту, наприклад, продуктивності праці, підвищення прибутковості та оптимізації бізнес-процесів.

У контексті HR-технологій економічний ефект може проявлятися як у прямих, так і непрямих вигодах. До прямих належать зростання продуктивності персоналу та фінансових результатів діяльності підприємства, тоді як непрямі ефекти включають скорочення витрат на помилки, оптимізацію операційних процесів, зменшення часу виконання завдань і підвищення ефективності управління. Водночас застосування ROI у сфері HR пов'язане з низкою методологічних труднощів, зокрема складністю оцінювання нематеріальних результатів (наприклад, розвитку компетенцій чи підвищення залученості персоналу) та впливом зовнішніх факторів на кінцеві економічні показники [3].

Підхід, заснований на використанні HR-метрик (KPI), передбачає оцінювання ефективності HR-технологій через систему кількісних показників, що відображають результативність кадрових процесів. До таких показників належать час закриття вакансій, вартість найму, рівень плинності персоналу, продуктивність праці та рівень залученості працівників. HR-метрики виступають кількісними індикаторами, які дозволяють оцінювати ефективність управління персоналом та досягнення організаційних цілей [8].

Разом з тим, HR-аналітика передбачає систематичний розрахунок і використання HR-метрик, відстеження їх динаміки та формування відповідної звітності, що створює інформаційну основу для оцінювання ефективності персоналу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Зокрема, у межах систем управління продуктивністю застосовуються ключові показники ефективності

(KPI), які дозволяють встановлювати цілі, оцінювати результати діяльності працівників і формувати аналітичні висновки щодо їх досягнення [4]. У контексті оцінювання ефективності HR-технологій це означає можливість кількісного вимірювання результатів їх впровадження, зокрема цифрових інструментів у сфері рекрутингу, навчання, оцінювання та управління персоналом. Для закладів вищої освіти в умовах кризи такий підхід є особливо актуальним, оскільки дозволяє об'єктивно оцінювати вплив HR-технологій на продуктивність науково-педагогічних працівників, ефективність освітніх процесів та загальну результативність діяльності установи.

Соціально-поведінковий підхід до оцінювання ефективності HR-технологій передбачає аналіз ставлення працівників до організації та роботи, зокрема рівня задоволеності, залученості та організаційної прихильності. У практиці управління персоналом ці характеристики зазвичай досліджуються за допомогою опитувань персоналу, які дозволяють відстежувати ключові поведінкові та установчі показники працівників, такі як задоволеність працею, залученість та наміри щодо звільнення [9].

Соціально-поведінковий підхід є доцільним для оцінювання ефективності впровадження HR-технологій у закладах вищої освіти, оскільки дозволяє врахувати ставлення працівників, рівень їх залученості та задоволеності. Він забезпечує виявлення якісних змін у персоналі, які не відображаються у кількісних показниках. Разом із тим, для підвищення об'єктивності результати доцільно доповнювати кількісними методами оцінювання.

Таким чином, обмеженість кожного з розглянутих підходів зумовлює доцільність формування узагальненого (комплексного) підходу до оцінювання ефективності HR-технологій, який передбачає інтеграцію різних методів аналізу та забезпечує багатовимірне оцінювання їх результативності. Такий підхід передбачає інтеграцію різних методів аналізу, зокрема кількісних і якісних показників. У межах цього підходу поєднуються економічні індикатори ефективності (зокрема ROI), оцінювання за HR-метриками (KPI), а також результати соціально-поведінкових досліджень персоналу, що дозволяє сформувати багатовимірну оцінку впливу HR-технологій.

У сучасних дослідженнях у сфері HR-аналітики обґрунтовується, що використання лише одного підходу є обмеженим, оскільки ефекти HR-технологій проявляються

на різних рівнях – індивідуальному, процесному та організаційному. Саме тому поєднання різних методів оцінювання розглядається як найбільш обґрунтований підхід, особливо в умовах складних організаційних систем, зокрема у закладах вищої освіти [2].

З метою узагальнення існуючих наукових підходів до оцінювання ефективності HR-технологій та обґрунтування запропонованого узагальненого (комплексного) підходу доцільно здійснити їх порівняльну характеристику (табл. 1).

Розглянута порівняльна характеристика підходів до оцінювання ефективності HR-технологій свідчить про те, що жоден із них (порівняльний, економічний, метриковий (KPI) та соціально-поведінковий) не є універсальним і не може повністю охопити всі аспекти ефективності. Порівняльний

підхід «до/після» забезпечує простоту та наочність оцінки змін, проте його результати можуть бути спотворені зовнішніми факторами. Економічний підхід дозволяє оцінити фінансову доцільність впровадження HR-технологій, проте нематеріальні ефекти залишаються важко вимірюваними. Використання HR-метрик (KPI) забезпечує регулярний моніторинг і кількісну оцінку результатів, але потребує високої якості даних та не завжди відображає «м'які» фактори. Соціально-поведінковий підхід дозволяє оцінити ставлення персоналу та його залученість, що особливо важливо для освітніх установ, проте його результати можуть мати суб'єктивний характер.

Таким чином, вибір конкретного підходу або їхньої комбінації має здійснюватися з урахуванням специфіки закладу, цілей

Таблиця 1

Порівняльна характеристика підходів до оцінювання ефективності HR-технологій

Підхід	Сутність	Ключові показники	Оцінка	Переваги	Обмеження	Доцільність для ЗВО
Порівняльний («до/після»)	Порівняння показників до і після впровадження	Плинність, продуктивність, час закриття вакансій	Δ показників	Простота, наочність	Вплив зовнішніх факторів	Універсальний для оцінки змін
Економічний	Співвідношення витрат і результатів	Витрати на HR-технології, продуктивність, економічний ефект	ROI	Кількісна оцінка, об'єктивність, порівняльність	Складно оцінити нематеріальні ефекти	Доцільний для оцінювання економічної ефективності HR-технологій у ЗВО
На основі HR-метрик (KPI)	Оцінювання за системою HR-показників	Час закриття вакансій, вартість найму персоналу, рівень плинності кадрів, рівень залученості персоналу	KPI (план/факт)	Регулярний моніторинг, аналітичність	Залежність від якості даних	Висока (освітній і науковий процес)
Соціально-поведінковий	Аналіз ставлення, задоволеності та залученості персоналу	Лояльність, задоволеність, залученість	Анкетування, опитування, інтерв'ю, 360°-оцінювання	Враховує нематеріальні аспекти та дозволяє оцінити, як працівники сприймають і реагують на HR-технології	Суб'єктивність оцінок	Висока – дозволяє оцінити залученість і ставлення НПП, які є критичними для ЗВО
Комплексний	Поєднання порівняльного, економічного, метрикового (KPI) та соціально-поведінкового підходів	HR-метрики, ROI, KPI, соціально-поведінкові	Інтегрована оцінка	Найбільш повна та багатовимірна оцінка	Складність реалізації	Найбільш повно враховує специфіку діяльності ЗВО

Джерело: узагальнено автором за даними [2; 3; 4; 5; 7; 8; 9; 10; 11; 12]

оцінювання та наявних ресурсів для збору й аналізу даних. У практичній площині це дозволяє ефективно планувати та коригувати HR-процеси, оцінювати вплив HR-технологій на результати діяльності персоналу та забезпечувати обґрунтоване прийняття управлінських рішень в умовах кризи.

З урахуванням зазначеного, оцінювання ефективності впровадження HR-технологій, як і загалом ефективності управління персоналом, потребує поєднання якісних і кількісних показників [1; 6]. Отже, з урахуванням проведеного аналізу підходів та специфіки функціонування закладів вищої освіти в умовах кризи, у роботі обґрунтовано доцільність застосування комплексного підходу до оцінювання ефективності HR-технологій, що поєднує переваги кількісних і якісних методів оцінювання та дозволяє отримати багатовимірну картину ефективності HR-технологій. Такий підхід є найбільш доцільним у закладах вищої освіти, де результати діяльності працівників, управлінські процеси та організаційна культура є взаємопов'язаними, а кризові умови та обмежені ресурси підсилюють потребу у комплексному аналізі.

Запропонований підхід базується на поєднанні порівняльного, економічного, метричного (KPI) та соціально-поведінкового підходів і передбачає оцінювання ефективності HR-технологій на трьох рівнях: індивідуальному, процесному та організаційному.

На індивідуальному рівні оцінюється вплив HR-технологій на результати діяльності працівників, зокрема науково-педагогічного персоналу. Основними показниками є продуктивність праці, рівень залученості, задоволеність роботою та розвиток компетенцій. Для оцінювання доцільно використовувати HR-метрики (KPI) та результати опитувань персоналу (соціально-поведінковий підхід).

На процесному рівні аналізується ефективність HR-процесів (рекрутинг, адаптація, навчання, оцінювання персоналу). Ключовими показниками є час закриття вакансій, вартість найму, тривалість адаптації та ефективність навчання. Доцільним є застосування порівняльного підходу «до/після» для оцінювання змін.

На організаційному рівні визначається вплив HR-технологій на результати діяльності закладу в цілому. Оцінювання включає

економічну ефективність (зокрема за допомогою ROI), продуктивність праці та стабільність кадрового складу. Водночас важливо враховувати нематеріальні результати, пов'язані з якістю освітніх послуг та організаційною культурою.

Інтеграція результатів оцінювання на всіх рівнях дозволяє сформувати цілісне уявлення про ефективність HR-технологій та виявити взаємозв'язки між управлінськими рішеннями і результатами діяльності персоналу.

Отже, запропонована модель забезпечує комплексний підхід до оцінювання ефективності HR-технологій та може бути використана як інструмент підтримки управлінських рішень у закладах вищої освіти в умовах кризи.

Висновки. У статті здійснено систематизацію та порівняльний аналіз основних підходів до оцінювання ефективності HR-технологій у закладах вищої освіти в умовах кризи. Встановлено, що існуючі підходи (порівняльний, економічний, метриковий (KPI) та соціально-поведінковий) мають обмежений характер застосування, оскільки відображають окремі аспекти ефективності та не забезпечують її комплексного вимірювання.

Обґрунтовано доцільність використання комплексного підходу, що поєднує кількісні та якісні методи оцінювання й передбачає аналіз результатів на індивідуальному, процесному та організаційному рівнях. Такий підхід дозволяє враховувати як економічні результати впровадження HR-технологій, так і їх вплив на поведінкові характеристики персоналу та ефективність HR-процесів.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу як інструменту оцінювання в закладах вищої освіти, зокрема в умовах обмежених ресурсів та підвищених вимог до якості освітніх послуг. Його застосування забезпечує комплексну оцінку результатів впровадження, дає змогу виявляти сильні та проблемні аспекти й формувати обґрунтовані висновки щодо їх ефективності.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методичного інструментарію реалізації запропонованого підходу, зокрема формуванні системи показників, адаптованих до специфіки діяльності закладів вищої освіти, а також у його емпіричній апробації.

Бібліографічний список

1. Варіс І., Кравчук О., Коновалов В. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3 (82). С. 165–179. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/82/1177.pdf>
2. Волянська-Савчук Л., Клімас В. HR технології: вплив на ефективність управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 1. С. 133–139. URL: <https://heraldes.khmn.u.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1445>
3. Гойчук В. І., Любомудрова Н. П. Оцінювання людського капіталу на основі ROI. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Випуск 1 (16). С. 57–64. URL: https://www.researchgate.net/publication/390552069_OCINUVANNA_LUDSKOGO_KAPITALU_NA_OSNOVI_ROI
4. Грідін О. В. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3927>
5. Гудкова К. Ю., Лях А. О. Методи та підходи до оцінки ефективності IT-проектів. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 3 (45). С. 193–196. URL: [https://www.evd-journal.org/download/2016/3\(45\)/pdf/27-Gudkova.pdf](https://www.evd-journal.org/download/2016/3(45)/pdf/27-Gudkova.pdf)
6. Остапчук Т., Бірюченко С., Орлова К., Сотник А. Методологія оцінювання в HR-менеджменті. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3 (82). С. 134–144. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/82/1174.pdf>
7. HR-технології для бізнесу: як автоматизувати управління персоналом і зменшити плинність. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/hr-tehnologiyi/>
8. Daniel Vanegas. HR KPIs: human resources key performance indicators. Connect2bpo. Available at: <https://connect2bpo.com/hr-kpi/>
9. Employee survey. ScienceDirect. Available at: <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/employee-survey>
10. Jordhi Farhansyah. Measure HR software ROI: metrics, methods and strategic guide. Mekari Talenta. Available at: <https://www.talenta.co/en/blog/measure-roi-of-hris/>
11. Marcin Majka. Understanding Return on Investment (ROI). Available at: https://www.researchgate.net/publication/381402537_Understanding_Return_on_Investment_ROI
12. Priyanka Upadhyay, Ashutosh Priya, Saazia Naaz. Training effectiveness of Kirkpatrick training evaluation model. *International Journal of Basic And Advanced Research*. 2013. Vol. 2 (3). Available at: https://www.researchgate.net/publication/392241066_Training_Effectiveness_of_Kirkpatrick_Training_Evaluation_Model

References

1. Varis I., Kravchuk O., Konovalov V. (2023) Otsiniuvannia efektyvnosti HR biznes-protseviv [Effectiveness evaluation of HR processes]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician economic journal*, vol. 3 (82), pp. 165–179. Available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/82/1177.pdf>
2. Volianska-Savchuk L., Klimas V. (2025) HR tekhnolohii: vplyv na efektyvnist upravlinnia personalom u suchasnomu biznes-seredovyshchi [HR technologies: impact on the efficiency of HR management in the modern business environment]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, vol. 1, pp. 133–139. Available at: <https://heraldes.khmn.u.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1445>
3. Hoichuk V. I., Liubomudrova N. P. (2025) Otsiniuvannia liudskoho kapitalu na osnovi ROI [Assessment of human capital based on ROI]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital Economy and Economic Security*, vol. 1 (16), pp. 57–64. Available at: https://www.researchgate.net/publication/390552069_OCINUVANNA_LUDSKOGO_KAPITALU_NA_OSNOVI_ROI
4. Hridin O. V. (2024) HR-analytyka yak kliuchovyi instrument systemy upravlinnia personalom suchasnoi orhanizatsii [HR analytics as a key tool of the personnel management system of a modern organization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 62. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3927>
5. Hudkova K. Yu., Liakh A. O. (2016) Metody ta pidkhody do otsinky efektyvnosti IT-proektiv [Methods and approaches to evaluating the effectiveness of IT projects]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, vol. 3 (45), pp. 193–196. Available at: [https://www.evd-journal.org/download/2016/3\(45\)/pdf/27-Gudkova.pdf](https://www.evd-journal.org/download/2016/3(45)/pdf/27-Gudkova.pdf)
6. Ostapchuk T., Biriuchenko S., Orlova K., Sotnyk A. (2023) Metodolohiia otsiniuvannia v HR-menedzhmenti [Evaluation methodology in HR-management]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician economic journal*, vol. 3 (82), pp. 134–144. Available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/82/1174.pdf>
7. HR-tekhnohii dlia biznesu: yak avtomatyzyuvaty upravlinnia personalom i zmenshyty plynnist [HR technologies for business: how to automate personnel management and reduce turnover]. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/hr-tehnologiyi/>
8. Daniel Vanegas. HR KPIs: human resources key performance indicators. Connect2bpo. Available at: <https://connect2bpo.com/hr-kpi/>
9. Employee survey. ScienceDirect. Available at: <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/employee-survey>

10. Jordhi Farhansyah. Measure HR software ROI: metrics, methods and strategic guide. Mekari Talenta. Available at: <https://www.talenta.co/en/blog/measure-roi-of-hris/>
11. Marcin Majka. Understanding Return on Investment (ROI). Available at: https://www.researchgate.net/publication/381402537_Understanding_Return_on_Investment_ROI
12. Priyanka Upadhyay, Ashutosh Priya, Saazia Naaz. Training effectiveness of Kirkpatrick training evaluation model. *International Journal of Basic And Advanced Research*. 2013. Vol. 2 (3). Available at: https://www.researchgate.net/publication/392241066_Training_Effectiveness_of_Kirkpatrick_Training_Evaluation_Model

Oleg Grygoriev

PhD Student of the O. Balatsky Department of Management,
Sumy State University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6383-2284>

Artem Artyukhov

DSc in Economics, PhD in Engineering,
Associate Professor,
Sumy State University;
Bratislava University of Economics and Business
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1112-6891>

APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF HR TECHNOLOGY EFFECTIVENESS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS UNDER CRISIS CONDITIONS

The article examines approaches to the assessment of HR technology effectiveness in higher education institutions under crisis conditions. The study systematizes and analyzes comparative, economic, metric-based (KPI), and socio-behavioral approaches, identifying their advantages and limitations in the context of higher education institutions. It is established that existing approaches do not provide a holistic assessment of HR technology effectiveness, as they focus on separate aspects of performance and do not capture its multidimensional and systemic nature, which becomes particularly relevant under conditions of crisis, uncertainty, and resource constraints. The paper substantiates the need for a comprehensive assessment framework that integrates quantitative and qualitative methods and enables a balanced evaluation of performance, financial, and behavioral dimensions. The proposed approach is structured across three levels of analysis. The individual level assesses employee performance, engagement, satisfaction, and competence development influenced by HR technologies. The process level evaluates the effectiveness of key HR functions, including recruitment, onboarding, training, and performance management, focusing on efficiency, time reduction, and process quality. The organizational level addresses the overall impact of HR technologies on institutional performance, workforce stability, and resource utilization efficiency. The integration of these levels ensures a multidimensional evaluation of HR technology implementation by combining KPI indicators, economic efficiency measures, and socio-behavioral data. This allows for capturing both measurable financial outcomes and intangible effects related to employee behavior and organizational development. The approach also supports a more accurate assessment of how HR technologies contribute to the improvement of HR processes and overall institutional effectiveness in higher education. The findings can be applied in higher education institutions to improve the consistency and validity of HR technology assessment and to support evidence-based decisions regarding their implementation and further use under crisis conditions.

Keywords: HR technologies, higher education institutions, crisis conditions, effectiveness assessment, integrated approach, personnel management.

Дата надходження статті: 05.03.2026

Дата прийняття статті: 25.03.2026

Дата публікації статті: 11.05.2026