

МЕНЕДЖМЕНТ ♦ MANAGEMENT

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-08>
УДК 331.108.4:004.9:005.32:159.944.4

Оксана Іванівна Кравчук

кандидат економічних наук, доцент

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,

просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна

oksana.kravchuk@kneu.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0002-6337-7759>

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ЦИФРОВА АРХІТЕКТУРА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: ДИЗАЙН-ПРИНЦИПИ ТА МЕТРИКИ ПІДТРИМКИ МОТИВАЦІЇ Й ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Людиноцентрична цифрова архітектура управління людськими ресурсами (HCD-HRMA) є відповіддю на зростання турбулентності, коли організації одночасно стикаються з кадровим дефіцитом, перевантаженням працівників, цифровими ризиками та потребою підтримувати мотивацію і психологічну стійкість персоналу. Проблема полягає в тому, що цифровізація HRM нерідко зводиться до автоматизації окремих функцій і впровадження розрізаних рішень без узгодження даних, процесів і сервісів, без інституціоналізованих етичних меж алгоритмізації та без інструментів оцінювання впливу на мотивацію й стійкість. Мета статті – обґрунтувати людиноцентричну цифрову архітектуру управління людськими ресурсами як інтегративну модель та визначити дизайн-принципи і метрики, що забезпечують підтримку мотивації й психологічної стійкості в умовах невизначеності. Методичну основу становить концептуально-аналітичний дизайн із застосуванням концептуального синтезу підходів до цифрового управління людськими ресурсами, HR-екосистем, цифрової HR-стратегії, досвіду працівника та HR-аналітики; використано дизайн-орієнтоване моделювання для формування референтної архітектури, побудови причинно-наслідкових каналів впливу та інструменталізації результатів у форматі чек-листа й карти метрик. Результатом є багаторівнева референтна архітектура HCD-HRMA, що включає рівні даних, процесів, сервісів, досвіду та управління/етики, а також модель трьох каналів впливу: (1) людиноцентричність процедур і сервісів → якість HR-сервісів → мотивація; (2) алгоритмізовані практики за умов прозорості та контролю людини → ресурси розвитку/підтримки → психологічна стійкість; (3) перевантажувальна цифровізація за відсутності управлінсько-етичного контуру → зниження довіри та залученості. Запропоновано набір дизайн-принципів (прозорість, справедливість, мінімізація навантаження, підтримка автономії/компетентності/зв'язаності, персоналізація з дотриманням приватності) та структуру індексу людиноцентричності архітектури, що поєднує критерії якості із джерелами доказів. Практична цінність полягає у можливості використання чек-листа, індексу та метрик для аудиту цифрової архітектури управління людськими ресурсами, пріоритизації цифрових інвестицій і раннього виявлення ризиків демотивації та виснаження персоналу в кризових умовах.

Ключові слова: людиноцентризм, управління людськими ресурсами, цифрова HRM екосистема, цифровий досвід працівника, HR-аналітика.

JEL Classification: M12; M15; M54; O33; J24.

Як цитувати: Кравчук, О. І. (2026). Людиноцентрична цифрова архітектура управління людськими ресурсами: дизайн-принципи та метрики підтримки мотивації й психологічної стійкості персоналу. *Соціальна економіка*, 73, 99–121. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-08>

Вступ. Турбулентність сучасного середовища (воєнні ризики, економічна невизначеність, гібридні формати зайнятості, прискорена цифровізація) зміщує фокус управління людськими ресурсами (далі HRM) від локальної оптимізації процедур до системного забезпечення життєздатності організації через збереження людського потенціалу. У цих умовах мотивація та психологічна стійкість персоналу стають критичними параметрами безперервності діяльності, оскільки визначають здатність команд підтримувати результативність, адаптуватися до змін і відновлюватися після стресових подій. Водночас цифрові HR-рішення, які впроваджуються для прискорення процесів, можуть не лише підвищувати керованість, а й посилювати технострес, «цифрову втому» та сприйняття несправедливості, якщо алгоритмізовані практики використовуються без прозорих правил, меж моніторингу та етичного контуру управління. Отже, актуальним практичним завданням є перехід від фрагментарної цифровізації до людиноцентричної цифрової архітектури HRM, яка узгоджує стратегію, процеси, сервіси, дані та аналітику з механізмами підтримки мотивації й стійкості персоналу.

У межах дослідження передбачається реалізація завдань щодо: уточнення змісту поняття «людиноцентрична цифрова HRM архітектура» шляхом концептуального аналізу сучасних підходів до цифровізації управління персоналом, екосистемного бачення, досвіду працівника, мотиваційного клімату та організаційної стійкості; конструювання концептуальної моделі людиноцентричної цифрової архітектури з виокремленням контурів проектування, ключових акторів, цифрових сервісів і правил їх взаємодії, що забезпечують логічну узгодженість архітектурних елементів. Подальша увага зосереджується на застосуванні системного підходу та логічного моделювання для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між архітектурними компонентами, управлінськими практиками та очікуваними результатами для працівників і організації. Окремим завданням є формування дизайн-принципів людиноцентричної цифрової HRM архітектури та розроблення інструментарію її оцінювання, що включає чек-лист і набір метрик для вимірювання рівня готовності та ефективності. Завершальним завданням виступає окреслення напрямів практичного застосування запропонованої моделі в українських організаціях і формування рекомендацій щодо її організаційного впровадження в умовах турбулентності.

Відповідно до окресленої логіки, мета статті полягає в обґрунтуванні людиноцентричної цифрової архітектури управління людськими ресурсами як підходу до підтримки мотивації та психологічної стійкості працівників в умовах турбулентності та в розробленні концептуальної моделі для українських організацій, яка описує логіку проектування і впровадження такої архітектури, визначає її складові та причинно-наслідкові механізми взаємодії і створює підґрунтя для подальшої емпіричної перевірки. У цьому контексті об'єктом дослідження виступають процеси цифрової трансформації управління людськими ресурсами, що формують умови для розвитку мотиваційного середовища, досвіду працівника та організаційної стійкості. Предметом дослідження є людиноцентрична цифрова архітектура HRM, її структурні елементи, механізми взаємодії та управлінські практики, спрямовані на підтримку мотивації та психологічної стійкості персоналу в умовах підвищеної турбулентності.

Огляд літератури. Сучасні дослідження фіксують перехід від інструментального підходу в управлінні персоналом і «точкових» цифрових рішень до цілісної людиноцентричної цифрової архітектури, у межах якої мотивація та психологічна стійкість персоналу розглядаються як результат взаємодії стратегічних рішень, процесів, цифрової інфраструктури, аналітики, норм і досвіду працівника (Trenerry et al., 2021; Zhang & Chen, 2023; Shaba et al., 2023). Для українського контексту ця логіка додатково посилюється турбулентністю та потребою утримувати й відновлювати людський потенціал організацій (Журавльов & Каламан, 2024; Коренева, 2024; Vorovyukov et al., 2025).

Перший блок літератури формує методологічну основу цифрового HRM і пояснює, чому цифровізація має бути архітектурно узгодженою, а не фрагментарною. Переваги цифрових HRM-систем і аналітики для підвищення керованості та ефективності HR-процесів, а також вплив цифрового HRM у зв'язці з цифровою трансформацією на результативність HR-функції показано в емпіричних дослідженнях (Mahmoud et al., 2025; Zhang & Chen, 2023). Розвиток алгоритмізованих і ШІ-орієнтованих практик у HRM, включно з механізмами впливу та умовами прояву ефектів для працівників, окреслюється в сучасних роботах про алгоритмічне та ШІ-опосередковане управління персоналом (Meijerink & Bondarouk, 2021; Gong et al., 2024; Ali et al., 2026). У цьому ж логічному полі метааналітичне

узагальнення чинників прийняття та використання цифрового HRM Theres and Strohmeier (2024) підкреслює ризики формального впровадження цифрових рішень без підтримки користувачів і без дизайну взаємодії.

Другий блок досліджень пов'язаний з екосистемним підходом і людиноцентризмом як рамками для «зшивання» учасників, сервісів і правил. HR-екосистему як пояснювальну модель стратегічних напружень у знаннієінтенсивних організаціях (контроль / автономія, стандартизація / гнучкість, ефективність / добробут) концептуалізують Donnelly and Hughes (2022). Перспективи розвитку HR-екосистем і порядок денний майбутніх досліджень узагальнюють Snell et al. (2022), обґрунтовуючи необхідність інтегрованого погляду на платформи, дані та управлінські механізми. В українському дискурсі людиноцентричну логіку «екосистеми людських ресурсів організацій» як прикладну платформу людиноцентризму розвивають Kolot et al. (2023), а ширший парадигмальний контекст людиноцентричної трансформації праці підсилюється Колот (2025).

Третій блок стосується стратегічного виміру цифрових змін та узгодження технологій з результатами. Питання цифрової HR-стратегії як конструкта та її впливу на результативність організації емпірично розкривають Ruiz et al. (2024), тим самим задаючи вимогу до архітектурної логіки «стратегія – дизайн сервісів – дані / метрики – результат». Додатково стратегічні акценти, пов'язані з інклюзивністю та подоланням цифрового розриву у HRM-стратегіях, уточнюють Zervas and Stiakakis (2025), а розмежування досвіду працівника між автоматизацією та «підсиленням» праці в умовах цифрової трансформації конкретизують Ren and Chowdhury (2025). У попередніх роботах авторки статті людиноцентричний вимір HRM 5.0 подано як парадигму цифрової екосистеми управління людськими ресурсами (Kravchuk, 2025), що формує підґрунтя для переходу від загальної концептуалізації до дизайн-принципів і інструмента вимірювання людиноцентричної цифрової архітектури HRM.

Четвертий блок охоплює досвід працівника як канал впливу цифрової архітектури на мотивацію та взаємодію. На емпіричному рівні взаємозв'язок досвіду працівника і залученості в межах HR-екосистеми демонструють Malik et al. (2022), а прикладні практики, що поєднують цифровий досвід працівника з інноваційними підходами до

управління талантами, деталізують Kumari et al. (2025). У попередніх роботах авторки статті управління цифровою трансформацією досвіду працівника систематизовано через інструменти, практики й тренди (Kravchuk et al., 2024), що підводить до точного завдання: перевести людиноцентричність у дизайн-принципи та метрики.

П'ятий блок зосереджується на аналітиці та керованості як умові відтворюваності ефектів людиноцентричної архітектури. У прикладному вимірі це підкріплюється емпіричними результатами про зв'язок цифрового HRM, цифрової трансформації та показників ефективності HR-функції, а також роль модераторів організаційного рівня (Mahmoud et al., 2025; Ruiz et al., 2024). Додатково роботи про III-цифровізацію HRM уточнюють, що саме механізми та умови використання (а не факт наявності технологій) визначають результати для працівників, залученості й досвіду (Alzeiby et al., 2025; Ali et al., 2026).

Шостий блок формує людиноцентричний вимір добробуту, стійкості та етики як ключові запобіжники цифровізації. В умовах турбулентності логіку HRM як чинника стійкості та відновлюваності організацій розкривають Daouk-Öугу et al. (2025), а практичні акценти мотиваційного менеджменту в умовах цифрової трансформації, відображено у Chernov (2025). Водночас дослідження техностресу, цифрового навантаження та пов'язаних наслідків для вигорання, залученості та потреби відновлення показують ризиковий контур цифровізації (Andrulli & Gerard, 2022; Pflügner et al., 2024; Rajendran & Pushkeria, 2026), а виклики гібридної праці й управлінські напруження цифрових змін доповнюють Irsen and Kirchner (2024). Етичні та організаційні аспекти алгоритмізації, включно з контролем, автономією та логікою алгоритмічного управління, системно окреслюються в роботах про алгоритмічний HRM (Meijerink & Bondarouk, 2021; Gong et al., 2024). Психологічна основа пояснення мотиваційних ефектів через підтримку базових потреб узгоджується з емпіричними результатами дослідження мотиваційного клімату та енергії працівників (Nerstad et al., 2020), а для українського контексту додатково релевантні праці про нематеріальну мотивацію й утримання персоналу та мотиваційні практики у воєнний час (Журавльов & Каламан, 2024; Літвін & Турло, 2025; Черевань та ін., 2024).

Невирішена частина загальної проблеми полягає в тому, що наявний доро-

бок або: (а) концептуалізує цифровий HRM, його трансформаційні рамки та умови прийняття (Zhang & Chen, 2023; Theres & Strohmeier, 2024), або (б) описує екосистемні рамки та стратегічні напруження (Donnelly & Hughes, 2022; Snell et al., 2022; Kolot et al., 2023), або (в) розвиває лінію досвіду працівника, залученості та практик цифрового EX (Malik et al., 2022; Kravchuk et al., 2024; Kumari et al., 2025), або (г) аналізує добробут, стійкість та етичні ризики алгоритмізації, техностресу й гібридних змін (Daouk-Ögü et al., 2025; Gong et al., 2024; Andrulli & Gerards, 2022; Pflügner et al., 2024; Ipsen & Kirchner, 2024). Водночас бракує інтегрованого рішення, яке одночасно: 1) задає людиноцентричну цифрову архітектуру HRM як модель, 2) формулює дизайн-принципи підтримки мотивації та психологічної стійкості в умовах турбулентності, 3) переводить ці принципи у чек-лист архітектури, і 4) пропонує набір метрик, що дозволяє вимірювати як «якість архітектури», так і зміни в мотивації та стійкості персоналу на основі HR-аналітики та даних цифрової взаємодії. Саме на заповнення цієї прогалини спрямовано дане дослідження.

Методологія дослідження. Дослідження виконано в межах концептуально-аналітичного дизайну та спрямовано на обґрунтування людиноцентричної цифрової архітектури менеджменту персоналу як інтегративної моделі підтримки мотивації й психологічної стійкості персоналу в умовах турбулентності. Методологічну основу становить поєднання системного й екосистемного підходів для опису HRM як багаторівневої людиноцентричної системи, у якій цифрові рішення, процеси, сервіси, правила управління та досвід працівника взаємодіють як єдина причинно-наслідкова конфігурація (Donnelly & Hughes, 2022; Kolot et al., 2023; Snell et al., 2022). Для розкриття змісту цифрового управління персоналом та уточнення його понятійних меж застосовано концептуальний аналіз і термінологічне розмежування підходів до цифрової трансформації HRM та алгоритмізованих практик, що дозволяє уникнути отождолення архітектури з «точковою» цифровізацією (Zhang & Chen, 2023; Meijerink & Bondarouk, 2021; Gong et al., 2024). Психологічний блок методології ґрунтується на інтерпретації мотиваційних ефектів через логіку підтримки базових психологічних потреб та їхній зв'язок із якістю HR-сервісів і довірою до цифрових рішень як перехідними ланками між організаційним дизайном і поведінковими результатами працівників

(Nerstad et al., 2020; Theres & Strohmeier, 2024; Ali et al., 2026).

Емпіричну та практико-орієнтовану валідизацію концептуальної моделі забезпечено методом дизайн-орієнтованого моделювання: на основі узагальнення наукових підходів до цифрової HR-стратегії, HR-екосистем та цифрового досвіду працівника сформовано шарову референтну архітектуру HCD-HRMA і визначено її структурні елементи (шари, функції, компоненти, зв'язки впливу) (Ruiz et al., 2024; Snell et al., 2022; Malik et al., 2022). Логічне моделювання застосовано для побудови причинно-наслідкових механізмів (каналів впливу) та формулювання дослідницьких пропозицій щодо взаємозв'язків між людиноцентричністю архітектури, якістю HR-сервісів, мотивацією та стійкістю, а також щодо ризиків цифрового перевантаження за відсутності належного управління й етики (Ali et al., 2026; Gong et al., 2024; Andrulli & Gerards, 2022; Pflügner et al., 2024). Для підвищення прикладної придатності результатів використано метод інструменталізації: розроблено структуру індексу людиноцентричності архітектури, чек-лист відповідності та карту метрик, що дозволяють здійснювати внутрішній аудит HRM-архітектури та моніторинг її впливу на показники мотивації, добробуту й стійкості персоналу (Ruiz et al., 2024; Mahmoud et al., 2025; Ali et al., 2026).

Отримані результати мають характер концептуального внеску і дизайн-артефактів, придатних для подальшої емпіричної перевірки на вибірках працівників або в організаційних кейсах шляхом опитувань, аналізу досвіду працівника та використання даних HR-аналітики, а також для порівняльного аналізу архітектурних конфігурацій у різних умовах організаційної турбулентності.

Основні результати.

1. Теоретичне підґрунтя людиноцентричної цифрової архітектури HRM

HRM 5.0 та людиноцентрична екосистема управління людськими ресурсами як парадигмальна рамка. Турбулентність організаційного середовища загострює дві взаємопов'язані проблеми: по-перше, зростає потреба швидко перебудувати практики менеджменту персоналу під нові обмеження й ризики; по-друге, посилюються вимоги до збереження мотивації, добробуту та психологічної стійкості працівників. За такою логікою HRM 5.0 розглядається як перехід від інструментального «управління персоналом» до людиноцентричної системи, де технології й аналітика підтримують

розвиток людини, а не підміняють його контролем або стандартизацією заради швидкості. Саме тому в умовах турбулентності HRM має бути одночасно екосистемним і людиноцентричним: екосистемність забезпечує узгодження множини учасників, правил і сервісів, а людиноцентричність визначає пріоритет базових потреб і гідності працівника як умови результативності та утримання персоналу (Donnelly & Hughes, 2022; Kolot et al., 2023; Snell et al., 2022).

Екосистемний погляд на HRM виходить із того, що цінність для організації створюється не окремими «функціями HR», а взаємодією процесів, цифрової інфраструктури, управлінських рішень, поведінки лінійних керівників і досвіду працівника у критичних точках контакту з організацією (Donnelly & Hughes, 2022; Snell et al., 2022). У межах такого підходу людиноцентричність є принципом проектування: якість сервісів, прозорість рішень, справедливості процедур і безпечність цифрових практик стають не менш важливими, ніж швидкість або вартість операцій (Kolot et al., 2023; Gong et al., 2024; Meijerink & Bondarouk, 2021). Для українського контексту це додатково підсилюється дефіцитом кадрів, зростанням навантаження та потребою підтримувати працездатність команд у нестабільності; відповідно, практики стійкості, добробуту та контроль цифрових стресорів мають бути інтегровані в HRM як системна умова відтворення людського потенціалу (Daouk-Örgü et al., 2025; Vorovyukov et al., 2025; Pflüger et al., 2024).

Основним питанням стає те, як забезпечити узгодженість між намірами (стратегією) і щоденною практикою (процесами, сервісами, рішеннями). У цьому контексті доречним є поняття цифрової архітектури HRM як способу зв'язати в єдину логіку: стратегія → процеси → сервіси → досвід → результати. На стратегічному рівні цифрові HR-стратегії задають напрями, пріоритети та обмеження цифрових змін і мають бути підпорядковані цінності людиноцентричного розвитку та утримання людського потенціалу (Ruiz et al., 2024; Kolot et al., 2023). На процесному рівні цифрові перетворення визначають, які дії доцільно автоматизувати, у яких точках зберігається роль людини в ухваленні рішень, а де можливе підсилення через алгоритмізовані підказки, щоб зменшувати затримки й підвищувати передбачуваність і якість управлінських рішень (Shaba et al., 2023; Mahmoud et al., 2025; Zhang & Chen, 2023). На рівні сервісів формується «вітрина» HR для працівни-

ка, тобто навчання, підтримка, самообслуговування, консультації та інші інструменти, через які працівник переживає HRM у повсякденні, особливо в умовах воєнної нестабільності (Журавльов & Каламан, 2024; Коренєва, 2024; Malik et al., 2022). На рівні досвіду узагальнюється, чи сприймає працівник взаємодію з HR як підтримку розвитку й повагу до автономії, чи як надконтроль і додаткове навантаження, що прямо пов'язано з конфігурацією сервісів і правил взаємодії (Ren & Chowdhury, 2025; Andrulli & Gerards, 2022; Kravchuk et al., 2024). На рівні результатів фіксуються зміни мотивації та стійкості, а також поведінкові й організаційні ефекти, що дає підстави оцінювати не декларації, а фактичну результативність обраної конфігурації (Nerstad et al., 2020; Ruiz et al., 2024; Daouk-Örgü et al., 2025). Таким чином, архітектура потрібна як каркас узгодженості, який переводить орієнтири людиноцентричного HRM у керовані рішення та вимірювані ефекти і знижує ризик формального впровадження цифрових інструментів без реального прийняття користувачами (Kravchuk, 2025; Theres & Strohmeier, 2024; Ali et al., 2026).

Психологічний механізм: самодетермінація та довіра до цифрових сервісів. Людиноцентричність у HRM набуває операційного змісту тоді, коли її можна пов'язати з психологічним механізмом, який пояснює, чому певні управлінські рішення підвищують мотивацію і стійкість, а інші виснажують працівників. У цій статті таким механізмом виступає SDT, у межах якої мотивація розглядається як результат підтримки трьох базових психологічних потреб: автономії (відчуття контролю над власними діями), компетентності (відчуття ефективності та розвитку) та зв'язаності (відчуття належності й підтримки) (Nerstad et al., 2020). Якщо HR-сервіси та управлінські практики проектуються так, щоб підсилювати ці потреби, мотивація стає більш стійкою, а поведінка працівника більш адаптивною в умовах змін. Якщо ж взаємодія з організацією системно підриває автономію або створює відчуття несправедливості та небезпеки, то навіть технологічно результативні рішення можуть провокувати опір і погіршення ставлень до змін, а також підсилювати напруження і техностресові реакції (Chen et al., 2025; Rajendran & Pushkeria, 2026; Pflüger et al., 2024).

Перетворення підтримки базових потреб на практичні результати не відбувається автоматично; воно проходить через дві критичні перехідні ланки: якість HR-сервісів і довіру до алгоритмізованих рі-

шень. По-перше, якість HR-сервісів визначає, чи зменшує організація «тертя» у взаємодії з працівником (прозорість процедур, зрозумілість правил, швидкість реагування, доступність підтримки), чи продукує додаткові бар'єри, які працівник сприймає як байдужість або прихований тиск (Malik et al., 2022; Kravchuk et al., 2024). Логіка результативності цифрових змін також вимагає, щоб вимірювання сервісного контуру і його наслідків було вбудоване в управлінські контури, інакше цифровізація залишається технічною та не дає очікуваних поведінкових ефектів (Ruiz et al., 2024; Mahmoud et al., 2025). По-друге, довіра до алгоритмізованих практик є умовою їх прийняття: працівник має розуміти мету використання даних, логіку рекомендацій, межі автоматизації та наявність людського контролю в рішеннях, що зачіпають можливості й права людини (Theres & Strohmeier, 2024; Meijerink & Bondarouk, 2021; Gong et al., 2024; Ali et al., 2026).

Отже, згідно з логікою SDT людиноцентрична цифрова архітектура HRM має забезпечити таке проектування процесів і сервісів, щоб працівник відчував: (1) автономію через можливість вибору, зрозумілі межі цифрового моніторингу та контрольоване використання алгоритмів (Meijerink & Bondarouk, 2021; Gong et al., 2024); (2) компетентність через доступні траєкторії розвитку, навчання і практики залучення, які підсилюють досвід зростання в цифрових змінах (Alzeiby et al., 2025; Kumari et al., 2025; Zervas & Stiakakis, 2025); (3) зв'язаність через підтримку, справедливі процедури та управлінські практики, що підтримують стійкість у тривалій турбулентності, зокрема в умовах війни (Daouk-Оугу et al., 2025; Колот, 2025; Корненева, 2024). У такому підході цифрові технології та ШІ не є самоціллю; їхня роль полягає у підвищенні якості HR-сервісів і розширенні доступу працівника до ресурсів розвитку та підтримки, а не у заміщенні людяної взаємодії формальними метриками (Ruiz et al., 2024; Ali et al., 2026; Kravchuk, 2025).

Цифровий досвід працівника і добробут цифрового робочого середовища як дизайн-поле. Працівник не взаємодіє з «HRM загалом», він взаємодіє з конкретними цифровими точками контакту, які формують цифровий досвід і водночас впливають на добробут у цифровому робочому середовищі. Саме тому цифровий досвід працівника доцільно розглядати як поле проектування: набір взаємодій, у межах яких організація або створює психологічні ресурси, або продукує перевантаження та недовіру (Ren &

Chowdhury, 2025; Malik et al., 2022; Andrulli & Gerards, 2022; Pflügner et al., 2024). Підхід, орієнтований на досвід працівника, показує, що залученість і лояльність часто залежать від «відсутньої ланки» між технологіями й поведінковими результатами, а саме від того, наскільки узгоджено і людяно спроектовано цифрові сервіси у повсякденних ситуаціях роботи (Malik et al., 2022; Kravchuk et al., 2024; Ruiz et al., 2024).

Поле проектування можна описати через типові групи точок взаємодії.

1. Адміністративні взаємодії (запити, довідки, погодження, відпустки, графіки). Тут ризиком є бюрократичне «тертя», яке посилює відчуття безсилля. Ресурсом виступають прозорі правила, передбачуваність і швидкий зворотний зв'язок, що підсилюють довіру до сервісного контуру та зменшують напруження у взаємодії з організацією (Zhang & Chen, 2023; Mahmoud et al., 2025; Snell et al., 2022). Для українських організацій цей контур додатково пов'язаний із потребою процесної керованості HR і стабілізації взаємодій у нестабільності (Borovykov et al., 2025; Корненева, 2024).

2. Розвиток і навчання (навчальні траєкторії, оцінювання, плани розвитку). Ризиком стає формалізація і нав'язування. Ресурсом є підтримка компетентності через персоналізовані траєкторії, можливість самостійного вибору темпу й змісту розвитку, а також інклюзивні практики розвитку цифрових навичок як умова залучення (Zervas & Stiakakis, 2025; Kumari et al., 2025; Alzeiby et al., 2025). У контексті трансформацій це узгоджується з мультифакторною логікою підготовки робочих місць до цифрових змін (Trenery et al., 2021; Ipsen & Kirchner, 2024).

3. Оцінювання і рішення, що впливають на можливості (добір, просування, винагороди, продуктивність). Ризиком є непрозорість алгоритмізованих рішень і відчуття несправедливості. Ресурсом є пояснюваність, визначені межі автоматизації, людський контроль і процедури оскарження, що підвищують прийнятність цифрових рішень і зменшують опір змінам (Theres & Strohmeier, 2024; Meijerink & Bondarouk, 2021; Gong et al., 2024; Ali et al., 2026). У такій логіці важливо розрізняти автоматизацію як заміщення і автоматизацію як підсилення працівника, оскільки саме це визначає реакції на зміни (Ren & Chowdhury, 2025; Chen et al., 2025).

4. Підтримка добробуту (програми добробуту, психологічна допомога, профілактика виснаження). Ризиком є «показовість»

без реальної доступності. Ресурсом виступає інтегрована підтримка та практики відновлення, що знижують технострес і ризики вигорання у цифровому середовищі (Andrulli & Gerard, 2022; Pflügner et al., 2024). Для воєнного контексту додатково важливими є HRM-практики, які підтримують стійкість через відносинність і реальну доступність допомоги, а не лише через декларації (Daouk-Ögür et al., 2025; Колот, 2025; Журавльов & Каламан, 2024).

Отже, добробут у цифровому робочому середовищі постає не як окремий додаток до HRM, а як властивість того, як організація проектує цифрові взаємодії. У цьому сенсі взаємодії або перетворюються на ресурс, або стають джерелом перевантаження через фрагментарність сервісів, шум сповіщень, дублювання процедур і розширення моніторингу без чітких меж, що знижує довіру та підсилює виснаження (Rajendran & Pushkeria, 2026; Pflügner et al., 2024; Meijerink & Bondarouk, 2021). Для українських організацій у періоди нестабільності це означає потребу в такій цифровій архітектурі HRM, яка не лише автоматизує операції, а цілеспрямовано формує якість сервісів і психологічні ресурси як умову утримання людського потенціалу

(Коренева, 2024; Черевань et al., 2024; Chernov, 2025).

HRM 5.0 і людиноцентрична HR-екосистема задають парадигмальні принципи: людина є цінністю, технології виконують підтримувальну функцію (Kolot et al., 2023; Kravchuk, 2025). Вона реалізуються через цифрову архітектуру HRM, яка узгоджує стратегію, процеси й сервіси та визначає характеристики цифрового досвіду працівника у ключових точках взаємодії (Ruiz et al., 2024; Donnelly & Hughes, 2022; Snell et al., 2022; Shaba et al., 2023). За умов узгодженості та прийнятності цифрових практик посилюються мотиваційні ресурси, а за сценарію перевантажувальної цифровізації зростають опір і ризики виснаження (Theres & Strohmeier, 2024; Rajendran & Pushkeria, 2026; Chen et al., 2025).

Для пояснення авторської логіки доцільно узагальнити причинно-наслідковий ланцюг, який поєднує засади HRM 5.0 і HR-екосистем із цифровою HR-стратегією, прийняттям цифрового HRM та цифровим досвідом працівника. Авторське бачення, сформоване на основі сучасних досліджень (Ruiz et al., 2024; Donnelly & Hughes, 2022; Snell et al., 2022; Theres & Strohmeier, 2024;

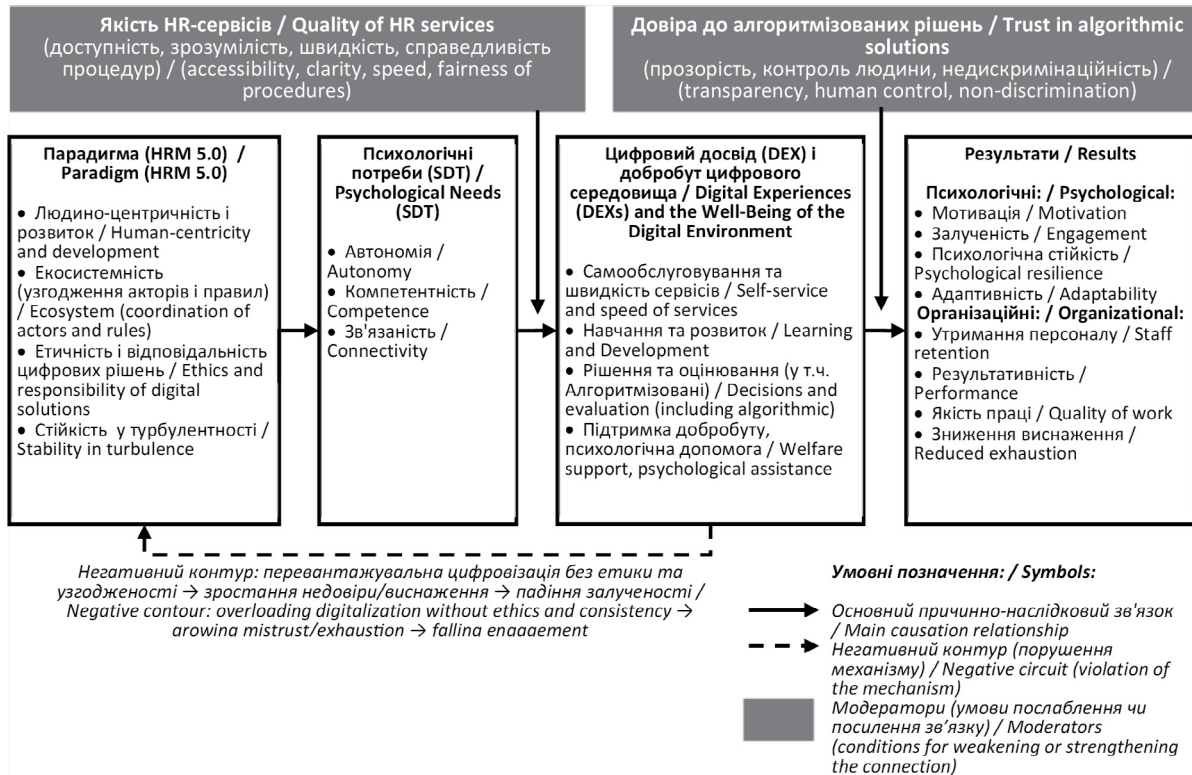


Рис.1. Логіка «парадигма → психологічні потреби → цифровий досвід → результати» у людиноцентричній цифровій архітектурі HRM

Fig.1. The logic of “paradigm → psychological needs → digital experience → results” in the human-centered digital architecture of HRM

Таблиця 1. Матриця дослідницької прогалини для обґрунтування необхідності розроблення архітектури

Table 1. Research gap matrix to justify the need to develop an architecture

Позиція / Position	Описано / Described	Описано частково / Partially described	Прогалини / Gaps	Авторські пропозиції / Author's proposals
Технології / Technologies	Інструменти цифрового управління персоналом, HRM-системи, HR аналітика, алгоритмізація окремих функцій / Tools of digital HRM, HRM systems, people analytics, and algorithmization of selected functions (Zhang & Chen, 2023; Gong et al., 2024; Mahmoud et al., 2025).	Перехід від набору інструментів до стратегічної цифрової HR-стратегії / Transition from isolated tools toward a strategic digital HR strategy (Ruiz et al., 2024; Alzeiby et al., 2025; Zervas & Stiakakis, 2025).	Бракує моделей, які пояснюють, як конфігурація цифрових рішень стабільно забезпечує мотиваційний ефект у різних умовах турбулентності / Lack of models explaining how configurations of digital solutions consistently deliver motivational effects under turbulent conditions	Узгодження цифрових рішень у складі шарів архітектури та визначення функцій кожного шару як механізму стабілізації результатів / Aligning digital solutions within architectural layers and specifying layer functions as a mechanism for stabilizing outcomes.
Психологія / Psychology	Підходи до підтримки мотивації, добробуту та стійкості в умовах війни/нестабільності, роль практик підтримки / Approaches to supporting motivation, wellbeing, and resilience in war/instability contexts (Zhuravlov & Kalamani, 2024; Korenieva, 2024; Daouk-Öyry et al., 2025; Kolot, 2025).	Пояснення психологічних ефектів цифрового HRM (автономія/контроль, реакції на зміни; SDT як інтерпретаційна оптика) / Explanations of psychological effects of digital HRM (autonomy/control, reactions to change; SDT lens) (Nerstad et al., 2020; Meijerink & Bondarouk, 2021; Chen et al., 2025).	Недостатньо розкрито механізм «перекладу» психологічних потреб у конкретні вимоги до цифрових сервісів і процедур HRM / Insufficient explanation of how psychological needs are translated into concrete requirements for digital HR services and procedures.	Запропоновано логіку «потреби - якість сервісів / довіра - мотивація/стійкість» як місток між психологічними конструкціями та архітектурними рішеннями / Proposed causal logic “needs - service quality / trust - motivation / resilience” as a bridge between psychological constructs and architectural decisions.
Досвід / Experience	Концептуалізація цифрового досвіду працівника та зв'язок із залученістю/ ставленням до цифрових змін / Conceptualization of employee digital experience and links to engagement/attitudes toward digital change (Malik et al., 2022; Kravchuk, et al., 2024; Ren & Chowdhury, 2025).	Опис взаємодій з цифровими сервісами (EX/HR-сервіси) без повної прив'язки до узгодження процесів, правил і відповідальності / Description of interaction points without full linkage to aligned processes, rules, and accountability (Malik et al., 2022; Kravchuk, et al., 2024; Ipsen & Kirchner, 2024).	Бракує інтегрованої карти «досвід -ресурси / перевантаження – мотивація / стійкість» у зв'язку з правилами, процесами та сервісними стандартами / Lack of an integrated map “experience – resources / overload – motivation / resilience” linked to rules, processes, and service standards.	Визначено дизайн-поле ключових взаємодій та окреслено ризики цифрового перевантаження як інженерно керованої загрози (технострес / вигорання як наслідок конфігурацій) / Defined the design field of key interactions and framed digital overload as an engineering-manageable threat (technostress / burnout as configurational outcomes)
Управління та етика / Governance and ethics	Етичні ризики, прозорість, прийняття/ використання цифрового HRM; умови довіри в алгоритмізованих практиках / Ethical risks, transparency, acceptance/use of digital HRM and trust conditions in algorithmic practices (Theres & Strohmeier, 2024; Meijerink & Bondarouk, 2021; Gong et al., 2024).	Окремі етичні політики/ рекомендації без інтеграції у процеси й сервісний контур (розрив «норми-практики») / Standalone ethical guidance without integration into processes and service loops (norms–practices gap) (Gong et al., 2024; Meijerink & Bondarouk, 2021).	Недостатньо інституціоналізовано етику в архітектурі через контролю, прозорість, розподіл відповідальності та регулярні перевірки / Insufficient institutionalization of ethics in architecture via controls, transparency, accountability, and regular checks.	Вбудовані принципи прозорості, human-in-the-loop та недискримінаційності як обов'язкові архітектурні вимоги й умова довіри (із фокусом на employee outcomes) / Embedded transparency, human-in-the-loop, and non-discrimination as mandatory architectural requirements and a condition for trust

Архітектура / Architecture	Екосистемні рамки та стратегічні напруження у HR-екосистемах (багатосуб'єктність, взаємозалежність) / Ecosystem frameworks and strategic tensions capturing multi-actor interdependencies (Donnelly & Hughes, 2022; Snell et al., 2022; Kolot et al., 2023).	Опис екосистем без інженерного «прошивання» шарів «дані–процеси–сервіси–досвід», що ускладнює відтворюваність ефектів / Ecosystems described without engineering “stitching” of layers, limiting replicability (Donnelly & Hughes, 2022; Snell et al., 2022; Shaba et al., 2023).	Бракує референтної архітектури як «відсутньої ланки» між технологічними рішеннями та психологічними результатами працівників / Lack of a reference architecture as the missing link between technological solutions and employees' psychological outcomes.	Людиноцентрична цифрова архітектура HRM (модель + чек-лист + метрики) як механізм інтеграції технологій, процесів, правил і досвіду в єдину причинно-наслідкову систему / A human-centered digital HR architecture (model + checklist + metrics set) integrating technology, processes, rules, and experience into a single causal system
----------------------------	--	---	--	---

Malik et al., 2022; Andrulli & Gerards, 2022; Pflügner et al., 2024), подано на рис. 1.

Подана на рис. 1 схема задає концептуальну рамку подальшого моделювання: парадигмальні принципи HRM 5.0 реалізуються через цифрові HR-сервіси й процеси, які формують цифровий досвід працівника; саме через підтримку автономії, компетентності та зв'язаності виникають зміни у мотивації й психологічній стійкості. Водночас якість HR-сервісів і довіра до алгоритмізованих рішень виступають критичними умовами, що підсилюють або послаблюють очікувані ефекти, а «перевантажувальна» цифровізація без належного етичного та організаційного забезпечення здатна спричинити зворотний результат у вигляді зниження залученості та зростання виснаження.

2. Проблема і дослідницька прогалина: чому потрібна архітектура

У сучасній літературі зберігається стійка фрагментація: цифровізацію менеджменту персоналу здебільшого описують через упровадження цифрових HRM-систем, HR-аналітики та алгоритмізованих інструментів, які підвищують швидкість і керованість процесів (Zhang & Chen, 2023; Ruiz et al., 2024; Mahmoud et al., 2025). Паралельно мотивацію, добробут і психологічну стійкість персоналу розглядають як наслідки управлінських практик підтримки, лідерства, програм добробуту та якості робочого середовища, що набуває особливої ваги в умовах воєнних ризиків і тривалої невизначеності (Колот, 2025; Журавльов & Каламан, 2024; Черевань та ін., 2024; Коренева, 2024; Daouk-Öurgu et al., 2025). У зоні перетину цих підходів з'являються роботи, які пов'язують цифрове управління людськими ресурсами з досвідом працівника

та залученістю, а також зі ставленням до цифрових змін і тим, як працівники інтерпретують управлінські дії в процесі трансформації (Malik et al., 2022; Kravchuk et al., 2024; Chen et al., 2025; Ren & Chowdhury, 2025). Додатково окреслюється зв'язок цифрових практик із психологічною стійкістю та адаптивною результативністю через механізми підтримки базових психологічних потреб і динаміку прийняття цифрових рішень (Nerstad et al., 2020; Theres & Strohmeier, 2024). Водночас ці «містки» переважно залишаються описовими: технології та психологічні ефекти співвідносяться, але не розкривається узгоджувальна логіка, за якої цифрові рішення стабільно стають мотиваційним ресурсом, а не джерелом перевантаження чи недовіри. Це особливо критично в ситуаціях, коли алгоритмізація підсилює контроль, а працівники оцінюють прийнятність цифрового HRM через прозорість, пояснюваність та організаційну підтримку (Meijerink & Bondarouk, 2021; Gong et al., 2024; Theres & Strohmeier, 2024). Саме тому дослідницька прогалина проявляється не у браку знань про цифрове HRM або мотивацію, а у відсутності системної «збірки» цих ліній у спільний причинно-наслідковий контур, придатний для відтворюваного проектування та вимірювання (табл. 1).

Архітектурний підхід у цьому дослідженні розуміється як інженерна логіка узгодження стратегії, правил, процесів, сервісів, даних і досвіду працівника в єдину структуру, яка керовано продукує потрібні поведінкові та психологічні результати. У межах HRM 5.0 та екосистемного бачення така узгодженість є критичною, оскільки HRM екосистема включає численних акторів і взаємопов'язані сервіси, а

напруження між автономією працівника, контролем, ефективністю і справедливістю посилюється в умовах турбулентності (Donnelly & Hughes, 2022; Snell et al., 2022; Kolot et al., 2023; Kravchuk, 2025). За відсутності архітектурної рамки цифровізація часто розгортається як набір «точкових» інструментів, унаслідок чого працівник отримує неоднорідний досвід, зростає ризик недовіри до процедур, а потенціал мотиваційної підтримки через автономію, компетентність і зв'язаність реалізується непослідовно (Malik et al., 2022; Kravchuk et al., 2024; Theres & Strohmeier, 2024; Pflügner et al., 2024). Натомість архітектура дає змогу зробити прозорими правила даних і використання інструментів, узгодити цифрові сервіси з потребами розвитку та інклюзивності, а також вбудувати управлінсько-етичні запобіжники алгоритмізації, щоб цифрові рішення працювали як стабільний ресурс добробуту й стійкості, а не як фактор виснаження (Zervas & Stiakakis, 2025; Daouk-Öyü et al., 2025; Ali et al., 2026; Gong et al., 2024). Матриця в табл. 1 показує, що наявні дослідження забезпечують достатню базу для опису технологій, психологічних чинників і цифрового досвіду працівника, однак не пропонують цілісного інженерного механізму їх узгодження. Саме тому у наступному розділі статті обґрунтовується людиноцентрична цифрова архітектура HRM як «відсутня ланка», що переводить екосистемні та психологічні принципи у конкретні вимоги до даних, процесів, сервісів, правил і показників результативності.

3. Авторська модель людиноцентричної цифрової HRM архітектури

Людиноцентрична цифрова HRM архітектура (далі – HCD-HRMA) у цій статті визначається як цілісна система проєктних рішень і правил, що забезпечує узгодженість між кадровою стратегією, даними, HR-процесами, сервісами, досвідом працівника та управлінням ризиками для досягнення стійких мотиваційних і адаптаційних результатів персоналу. На відміну від «просто цифровізації HR», яка часто зводиться до впровадження окремих цифрових інструментів або автоматизації функцій, HCD-HRMA акцентує не на наявності технологій як таких, а на їх організованості, керованості та підтримувальності в реальних умовах праці (Snell et al., 2022; Ruiz et al., 2024; Zhang & Chen, 2023). Ідеться про те, що цифрові рішення мають бути сконструйовані як ресурс: вони повинні підсилювати автономію, компетентність і зв'язаність працівника, знижувати тран-

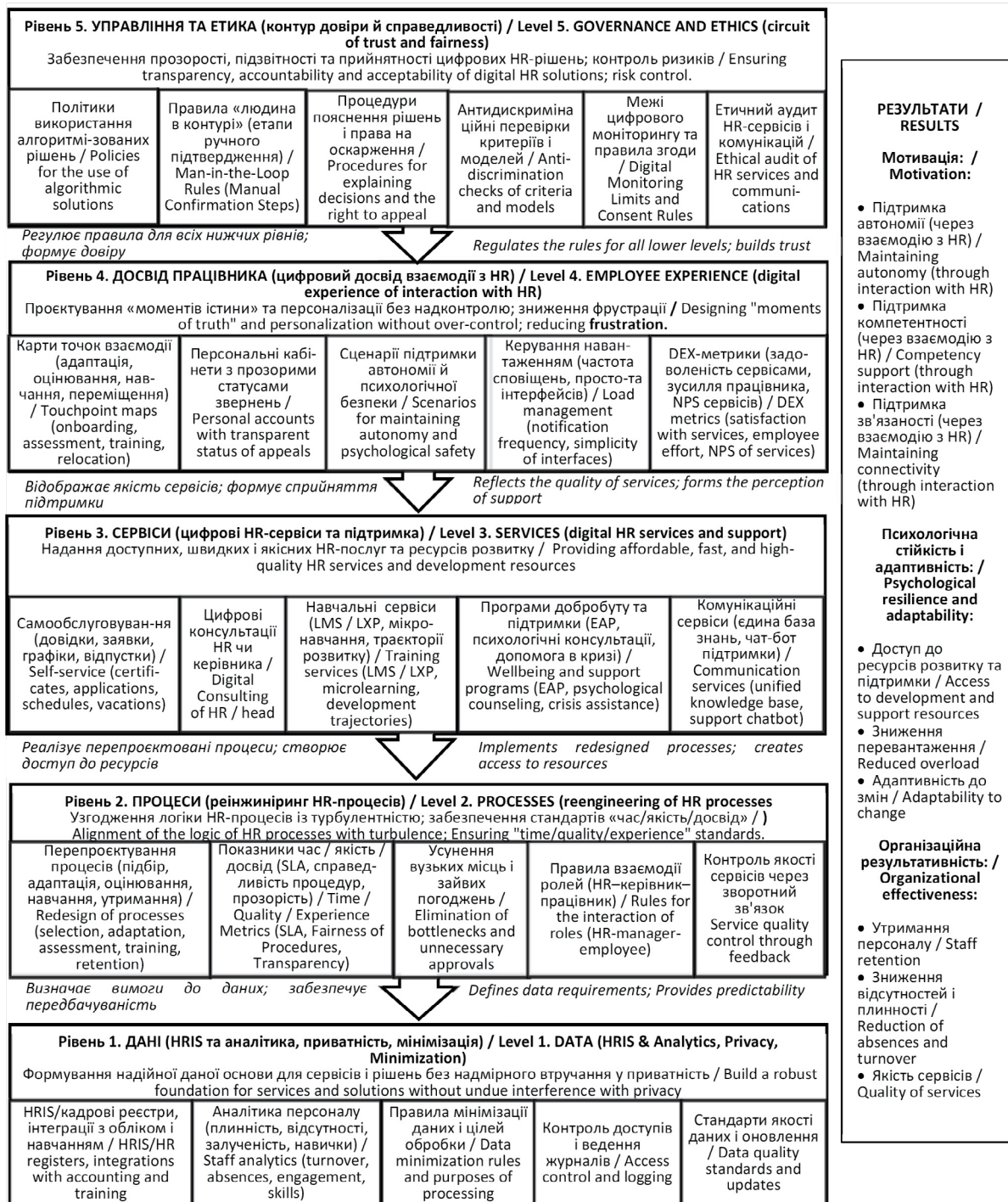
закційні витрати у взаємодії з HR, забезпечувати прозорість і процедурну справедливість та не породжувати надмірний контроль або цифрове перевантаження (Nerstad et al., 2020; Malik et al., 2022; Meijerink & Bondarouk, 2021; Pflügner et al., 2024).

Межі застосування HCD-HRMA визначаються контекстом турбулентності, коли організація одночасно стикається з дефіцитом кадрів і необхідністю їх утримання, гібридною зайнятістю та фрагментацією робочих взаємодій, а також посиленням тиском на добробут і психологічну стійкість персоналу (Журавльов & Каламан, 2024; Колот, 2025; Daouk-Öyü et al., 2025; Ipsen & Kirchner, 2024). У таких умовах зростає цінність швидких і якісних HR-сервісів, водночас підвищуються ризики недовіри до алгоритмізованих процедур, відчуття несправедливості, «невидимого» цифрового контролю та втрати психологічної безпеки (Theres & Strohmeier, 2024; Gong et al., 2024; Meijerink & Bondarouk, 2021). Тому HCD-HRMA задає рамку, у межах якої цифрові HR-рішення не фрагментуються, а інтегруються в причинно-наслідкову логіку підтримки мотивації та стійкості.

HCD-HRMA базується на принципі багаторівневості: кожен рівень має власні функції, показники якості та ризики, а їх узгодження забезпечує перехід від цифрових інструментів до стабільних мотиваційних і адаптаційних ефектів. Рівні архітектури розглядаються як єдина система, де зміни в одному рівні (наприклад, розширення збору даних) неминуче впливають на інші (довіру, відчуття контролю, якість досвіду, готовність користуватися сервісами).

Рівень 1. Дані. Функція рівня даних полягає у забезпеченні необхідної інформаційної основи для HR-рішень, аналітики, персоналізації сервісів і моніторингу якості процесів. Водночас людиноцентричність вимагає мінімізації даних (збір лише того, що необхідно для визначеної мети), обмеження доступів, прозорих правил використання й захисту приватності, оскільки надмірне накопичення даних у поєднанні з нечіткими правилами породжує недовіру та відчуття прихованого контролю (Theres & Strohmeier, 2024; Meijerink & Bondarouk, 2021; Gong et al., 2024). Підґрунтям цього шару є цифрові HRM-системи та пов'язана з ними аналітика як засоби підвищення керованості й якості кадрових сервісів (Mahmoud et al., 2025; Zhang & Chen, 2023).

Рівень 2. Процеси. Цифровізація дає результат лише тоді, коли спирається на переосмислення та перепроекування HR-



РЕЗУЛЬТАТИ / RESULTS

Мотивація: / Motivation:

- Підтримка автономії (через взаємодію з HR) / Maintaining autonomy (through interaction with HR)
- Підтримка компетентності (через взаємодію з HR) / Competency support (through interaction with HR)
- Підтримка зв'язаності (через взаємодію з HR) / Maintaining connectivity (through interaction with HR)

Психологічна стійкість і адаптивність: / Psychological resilience and adaptability:

- Доступ до ресурсів розвитку та підтримки / Access to development and support resources
- Зниження перевантаження / Reduced overload
- Адаптивність до змін / Adaptability to change

Організаційна результативність: / Organizational effectiveness:

- Утримання персоналу / Staff retention
- Зниження відсутностей і плинності / Reduction of absences and turnover
- Якість сервісів / Quality of services

Рис. 2. Багаторівнева архітектура HCD-HRMA
 Fig. 2. HCD-HRMA Multi-Layer Architecture

процесів, а не на механічне перенесення «паперової» логіки в електронний формат (Shaba et al., 2023; Trenergy et al., 2021; Zhang & Chen, 2023). У моделі HCD-HRMA процесний рівень пов'язаний із реінжинірингом ключових HR-процесів і встановленням показників, що одночасно відображають швидкість (час), надійність і процедурну справедливість (якість), а також суб'єктивну оцінку взаємодії працівника

з HR-сервісами (досвід) (Malik et al., 2022; Ren & Chowdhury, 2025). Саме триада «час, якість, досвід» забезпечує перехід від операційної ефективності до людиноцентричного ефекту, який проявляється у зменшенні фрустрації, підвищенні прозорості та передбачуваності рішень.

Рівень 3. Сервіси. Сервісний рівень є найбільш «видимою» частиною архітектури для працівника, оскільки саме через нього

реалізуються самообслуговування, доступ до навчання, консультаційна підтримка, програми добробуту та канали психологічної допомоги. Для українського контексту в умовах воєнної та економічної нестабільності підкреслюється значущість практик підтримки персоналу як інструмента утримання трудових ресурсів і збереження працездатності, а також необхідність посилення мотиваційної складової антикризового управління персоналом (Журавльов & Каламан, 2024; Черевань та ін., 2024; Коренева, 2024). У міжнародному дискурсі акцент зміщується на те, що сервісний контур цифрового HRM впливає на поведінкові результати не самою наявністю інструментів, а якістю та узгодженістю сервісів з досвідом працівника, що визначає рівень залученості та прийняття цифрових практик (Malik et al., 2022; Ren & Chowdhury, 2025; Theres & Strohmeier, 2024). Відповідно логіці HCD-HRMA сервісний рівень має проєктуватися як підтримувальний контур, який знижує «тертя» у взаємодії з HR, підсилює ресурсність працівника та створює умови для стійкості в періоди турбулентності (Daouk-Öurgu et al., 2025; Mahmoud et al., 2025).

Рівень 4. Досвід. Рівень досвіду фіксує, як працівник реально сприймає взаємодію з HR, зокрема чи відчуває він автономію, справедливість і підтримку, або навпаки тиск, надмірний контроль і непередбачуваність. У центрі уваги перебувають критичні точки взаємодії, через які працівник «переживає» HR у повсякденній роботі, а саме адаптація, оцінювання, навчання, просування, реагування на запит і кризова підтримка. Саме в цих точках узгодженість сервісів і процедур з очікуваннями працівника визначає, чи перетворюється цифровий контур на ресурс залученості, чи на джерело виснаження (Malik et al., 2022; Ren & Chowdhury, 2025; Andrulli & Gerards, 2022). Для українського контексту в попередніх роботах авторки статті узагальнено інструменти й практики цифрової трансформації управління досвідом працівника та показано, що персоналізація, яка не спирається на довіру й зрозумілі правила взаємодії, підвищує ризики фрустрації та відчуття небезпеки (Kravchuk, 2025; Kravchuk et al., 2024). Принципово важливо, що персоналізація має здійснюватися без надконтролю: інакше навіть функціонально корисні рішення сприймаються як нав'язливі, що знижує прийняття цифрового HRM і підриває психологічну безпеку працівника (Theres & Strohmeier, 2024;

Meijerink & Bondarouk, 2021).

Рівень 5. Управління та етика. Управлінсько-етичний рівень задає правила, які утримують усю архітектуру в межах людиноцентричності, а саме прозорість алгоритмізованих рішень, контроль людини у критичних точках, недискримінаційні перевірки, визначення меж моніторингу та процедури оскарження. Саме цей рівень забезпечує прийнятність цифрового управління персоналом для працівників і формує довіру до HR-сервісів як ключову умову їх використання (Theres & Strohmeier, 2024; Gong et al., 2024; Meijerink & Bondarouk, 2021). У межах дискурсу цифрової трансформації HRM підкреслюється, що без формалізованих механізмів прозорості та відповідальності цифрові рішення посилюють напруження між контролем, справедливістю та автономією працівника, що підриває легітимність цифрових практик (Zhang & Chen, 2023; Snell et al., 2022).

Структура HCD-HRMA відображається через багаторівневу референтну архітектуру, що поєднує технологічні компоненти, правила даних, процеси, сервіси й дизайн досвіду працівника з управлінням та етичним контролем (рис. 2). Рис. 2 підкреслює, що стійкий ефект цифрових HR-рішень виникає не від окремого інструмента, а від узгодженого «ланцюга» шарів, у якому дані та процеси формують якість сервісів, сервіси – досвід працівника, а управління та етика забезпечують довіру, справедливість і безпеку використання.

Щоб HCD-HRMA функціонувала як людиноцентрична система, її доцільно проєктувати на основі чітких проєктних принципів, які переводять парадигмальні вимоги HRM 5.0 у практичні правила організації даних, процесів, сервісів і процедур ухвалення рішень (табл. 2.).

Дизайн-принципи HCD-HRMA виконують подвійну функцію: по-перше, задають критерії якості управлінських і цифрових рішень; по-друге, знижують ризики переважувальної цифровізації, коли впровадження інструментів посилює формалізм, непрозорість і напруження між контролем та автономією працівника замість підтримки його ресурсів і відтворення мотивації (Ren & Chowdhury, 2025; Zhang & Chen, 2023). Для забезпечення мотиваційного та стійкісного ефекту цифрових HR-рішень HCD-HRMA має спиратися на принципи, які безпосередньо пов'язують вимоги до даних, сервісів і алгоритмізованих процедур із підтримкою базових психологічних потреб автономії, компетентності та

Таблиця 2. Дизайн-принципи HCD-HRMA
Table 2. HCD-HRMA Design Principles

Принцип / Principle	Зміст / Contents	Практична реалізація / Practical implementation	Очікуваний ефект (мотивація / стійкість) / Expected effect (motivation / resilience)
Мінімізація даних / Data minimization	Збір лише необхідних даних для визначеної мети / Collect only the data necessary for a defined purpose.	Реєстри цілей обробки; обмеження полів; ролі доступу / Registers of processing purposes; field limitations; role-based access.	Зростання довіри; зниження тривожності / Higher trust; lower anxiety.
Приватність і контроль доступу / Privacy and access control	Захист персональних даних і прозорі правила доступу / Protection of personal data and transparent access rules.	Матриця доступів; журналювання; повідомлення працівнику / Access matrix; logging; employee notification.	Психологічна безпека; стабільніша взаємодія / Psychological safety; more stable interaction.
Пояснюваність рішень / Explainability of decisions	Зрозумілі підстави рекомендацій / оцінок, особливо алгоритмізованих. / Clear grounds for recommendations/ assessments, especially algorithm-based ones.	Пояснення критеріїв; інтерпретація результатів; право на запит. / Criteria explanations; result interpretation; right to request clarification.	Зростання довіри; зменшення опору змін. / Higher trust; less resistance to change.
Людина в контурі / Human-in-the-loop	Людина приймає остаточні рішення в критичних точках / A human makes final decisions at critical points.	Правила ескалації; ручне підтвердження; контрольні комісії / Escalation rules; manual confirmation; review committees.	Відчуття справедливості; вища стійкість / Greater perceived fairness; higher resilience.
Межі моніторингу / Monitoring boundaries	Визначені межі спостереження за поведінкою / продуктивністю / Defined limits for monitoring behavior/productivity.	Заборони на надконтроль; мінімальні показники; інформування / Prohibitions of over-monitoring; minimal indicators; informing employees.	Менше виснаження; вища залученість / Less exhaustion; higher engagement.
Недискримінаційність / Non-discrimination	Відсутність упереджень у даних і процедурах / Absence of bias in data and procedures.	Перевірки на упередженість; аудит критеріїв; тестування моделей / Bias checks; criteria audits; model testing.	Довіра; зниження конфліктності; стійкість / Trust; lower conflict; resilience.
Психологічна безпека / Psychological safety	Досвід взаємодії з HR не має бути каральним або принизливим / HR interactions should not be punitive or humiliating.	Нейтральна комунікація; підтримувальні сценарії; канали допомоги / Neutral communication; supportive scripts; help channels.	Підтримка автономії; відновлення ресурсів / Support for autonomy; resource replenishment.
Якість HR-сервісів / HR service quality	Сервіси мають бути швидкими, зручними та передбачуваними / Services should be fast, convenient, and predictable.	Стандарти часу; зворотний зв'язок; показники цифрового досвіду / Time standards; feedback loops; digital experience metrics.	Менше фрустрації; вища мотивація / Less frustration; higher motivation.
Узгодженість шарів / Layer alignment	Рішення в даних / процесах / сервісах не суперечать одне одному / Decisions across data/processes/services do not contradict each other.	Архітектурні вимоги; єдиний словник; інтеграційні правила / Architecture requirements; shared vocabulary; integration rules.	Стійкий ефект; зменшення хаосу / More sustainable effects; less chaos.
Підтримка розвитку / Development support	Сервіси мають створювати можливості навчання й саморозвитку / Services should create opportunities for learning and self-development.	Персональні траєкторії; рекомендації; доступність навчання / Personal learning paths; recommendations; accessible training.	Зростання компетентності; адаптивність / Higher competence; adaptability.

зв'язаності, а також із формуванням довіри до цифрових HR-сервісів як передумови їх прийняття та використання (Nerstad et al., 2020; Theres & Strohmeier, 2024). Ці принципи задають практичну «мову проєктування» HCD-HRMA: вони переводять людиноцентричні вимоги у конкретні правила щодо даних, процесів, сервісів і алгоритмізованих рішень, а також фіксують типові помилки, через які цифровізація може перетворюватися на фактор недовіри та перевантаження, що створює підґрунтя для подальшої операціоналізації моделі у вигляді чек-листа та метрик оцінювання людиноцентричності цифрової архітектури HRM.

4. Механізми впливу HCD-HRMA: причинно-наслідкова логіка і пропозиції

Людиноцентрична цифрова HRM-архітектура в авторській моделі описується не як набір технологій, а як система узгоджених рішень, що формує передбачувані поведінкові та психологічні ефекти персоналу через якість HR-сервісів, цифровий досвід працівника та довіру до алгоритмізованих практик. У межах цієї логіки мотивація і психологічна стійкість розглядаються як результати, що виникають унаслідок взаємодії трьох каналів: (1) людиноцентричності сервісів і процедур, (2) коректно впроваджених алгоритмізованих практик, (3) наявності або відсутності управлінсько-етичного контуру, який здатний перетворювати цифрові інструменти або на ресурси, або на стресори (Malik et al., 2022; Meijerink & Bondarouk, 2021; Gong et al., 2024; Theres & Strohmeier, 2024; Ren & Chowdhury, 2025). Такий підхід узгоджується з екосистемним баченням HRM 5.0, у межах якого результативність визначається не фактом цифровізації, а якістю взаємодії між процесами, сервісами, правилами та досвідом працівника (Kolot et al., 2023; Donnelly & Hughes, 2022; Snell et al., 2022; Kravchuk, 2025).

Канал 1: людиноцентричність → якість HR-сервісів → мотивація. Перший механізм ґрунтується на твердженні, що людиноцентричність архітектури проявляється насамперед через якість HR-сервісів у ключових точках взаємодії працівника з організацією. Йдеться про зменшення «тертя» у сервісах (надмірні кроки, неясні правила, затримки, дублювання даних, непрозорі статуси) і водночас – про підтримку психологічних потреб працівника через дизайн процедур та інтерфейсів. Згідно з такою логікою якість HR-сервісу – це не лише швидкість або зручність, а й відчуття

передбачуваності, справедливості й контрольованості власних дій, що знижує фрустрацію та підсилює внутрішню мотивацію (Nerstad et al., 2020; Malik et al., 2022; Kravchuk et al., 2024).

Канал 2: алгоритмізовані практики → ресурси розвитку → стійкість. Другий механізм описує умови, за яких алгоритмізовані практики в HR не підривають довіру, а навпаки, розширюють доступ працівника до ресурсів розвитку і підтримки, що є критично важливим для психологічної стійкості. Алгоритмізовані практики (наприклад, рекомендаційні модулі навчання, підказки щодо кар'єрних кроків, персоналізація програм добробуту, аналітичні сигнали ризиків вигорання чи плинності) стають ресурсом лише тоді, коли вони інтегровані в архітектуру з чіткими правилами прозорості, пояснюваності та контролю людиною (Meijerink & Bondarouk, 2021; Gong et al., 2024; Theres & Strohmeier, 2024; Ali et al., 2026). Якщо працівник розуміє, для чого збираються дані, як формується рекомендація і хто ухвалює фінальне рішення, тоді цифровий сервіс сприймається як підтримка, а не як нагляд (Theres & Strohmeier, 2024; Chen et al., 2025). За цією логікою стійкість формується через два типи ресурсів. Перший, ресурси компетентності: доступ до навчання, мікронавчання, розвитку навичок, персоналізованих траєкторій, які зменшують відчуття безпорадності в умовах змін (Trenerry et al., 2021; Zervas & Stiakakis, 2025; Ren & Chowdhury, 2025). Другий, ресурси відновлення і підтримки: практики добробуту, організаційні механізми підтримки, а також канали допомоги, що знижують ризики хронічного виснаження (Daouk-Ögü et al., 2025; Andrulli & Gerards, 2022; Pflügner et al., 2024). За наявності довіри до цифрових практик та їх прозорої інтеграції в HR-стратегію, алгоритмізовані рішення посилюють адаптивність працівника й підтримують його здатність діяти в умовах невизначеності (Ruiz et al., 2024; Ren & Chowdhury, 2025; Alzeiby et al., 2025). Звідси випливає пропозиція, що алгоритмізовані HR-практики за умов прозорості та контролю людини підвищують доступ до ресурсів розвитку й підтримки, що позитивно пов'язано зі стійкістю та адаптивною результативністю.

Канал 3: перевантажувальна цифровізація → падіння залученості / довіри. Третій механізм описує ризиковий сценарій, коли цифровізація посилює навантаження і стає джерелом стресу, а не підтримки. Перевантажувальна цифровізація вини-

кає тоді, коли цифрові сервіси множаться фрагментарно, не узгоджуються з процесами, створюють шум сповіщень, збільшують адміністративні дії працівника, а також розширюють моніторинг без чітких меж та пояснення (Kravchuk et al., 2024; Ren & Chowdhury, 2025; Pflügner et al., 2024; Ipsen & Kirchner, 2024). У такій ситуації працівник може сприймати цифрові інструменти як механізм контролю, що підриває довіру, знижує залученість і посилює опір змінам (Theres & Strohmeier, 2024; Chen et al., 2025; Rajendran & Pushkeria, 2026). З позиції архітектури, першопричиною є не цифрові технології як такі, а відсутність узгодженості між даними, процесами й сервісами та слабкість управлінсько-етичного контуру, що суперечить екосистемній логіці HRM 5.0 (Kolot et al., 2023; Donnelly & Hughes, 2022; Snell et al., 2022). Українські дослідження підкреслюють, що в умовах нестабільності та зростання вимог до витривалості персоналу особливо небезпечними є управлінські рішення, які збільшують навантаження без компенсаторних ресурсів підтримки і розвитку (Zhuravlov & Kalaman, 2024; Kolot, 2025; Korenieva, 2024). Тому пропозиція формулюється так: за відсутності управління та етичних правил цифровізація підвищує цифрове перевантаження, що знижує довіру та залученість і, відповідно, послаблює мотивацію та стійкість.

Узагальнення зазначених трьох каналів у єдину причинно-наслідкову модель дає змогу показати, що позитивні ефекти HCD-HRMA реалізуються через якість сервісів і ресурси розвитку, тоді як негативні ефекти виникають через цифрове перевантаження, а сила зв'язків залежить від модераторів довіри, прозорості та наявності контролю людини (рис. 3).

5. Інструментальна частина моделі HCD-HRMA

Інструментальна частина моделі HCD-HRMA спрямована на те, щоб зробити архітектуру вимірюваною і придатною для практичного застосування в організаціях. Для цього пропонується поєднати індекс людиноцентричності архітектури, перевірюваний чек-лист та карту метрик, яка пов'язує архітектурні рішення з процесними, досвідовими й результативними показниками. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям HR-аналітики, де ключовим є не накопичення даних, а формування зрозумілої логіки «що вимірюємо – навіщо – як інтерпретуємо».

Індекс людиноцентричності HRM архітектури пропонується як багатовимірна структура оцінювання, яка відображає відповідність п'яти рівнів HCD-HRMA визначеним критеріям якості. Логіка побудови індексу передбачає: (1) формування субіндексів за кожним рівнем, (2) нормування оцінок за критеріями, (3) обчислення загального індексу як середнього або зваженого середнього значення субіндексів залежно від контексту організації. Практичною є шкала 0–2 (0 – відсутнє; 1 – частково впроваджено; 2 – впроваджено та підтверджено доказами) або 1–5 (від початкового до зрілого рівня) – вибір шкали визначається наявністю даних і бажаною чутливістю вимірювання. Для уніфікації оцінювання людиноцентричності архітектури пропонується структура індексу, яка поєднує шари HCD-HRMA з критеріями якості та джерелами доказів (табл. 3). Її розроблено авторкою з урахуванням підходів до цифровізації та узгодження HR-процесів у контексті антикризового управління персоналом (Korenjeva, 2024), екосистемної логіки HRM і вимоги до «зшивання» сервісів/правил/відповідальності (Donnelly & Hughes, 2022; Snell et al., 2022), концептуалізації цифрової HR-стратегії та її зв'язку з результативністю (Ruiz et al., 2024), метааналітичного узагальнення чинників прийняття й використання цифрового HRM (Theres & Strohmeier, 2024), а також досліджень алгоритмізованого HRM, що задають рамку для критеріїв прозорості, контролю людини та недискримінаційності (Meijerink & Bondarouk, 2021; Gong et al., 2024; Kravchuk et al., 2024; Zhang & Chen, 2023).

Запропонована структура індексу дає змогу порівнювати підрозділи або організації за однаковою логікою оцінювання та визначати «вузькі місця» архітектури, які найімовірніше впливають на якість HR-сервісів, цифровий досвід працівника і довіру до алгоритмізованих практик.

Чек-лист HCD-HRMA пропонується як прикладний інструмент швидкої діагностики, який доповнює індекс: кожен пункт має бути перевірюваним і мати артефакт-доказ. Важливо, що чек-лист «прив'язаний» до шарів архітектури, а відповідь фіксується у форматі «так / частково / ні», що підвищує однозначність інтерпретації та спрощує аудит. Для забезпечення перевірюваності архітектурних практик HCD-HRMA пропонується приклад фрагменту структури чек-листа, що групує пункти за рівнями та передбачає фіксацію доказів (табл. 4).

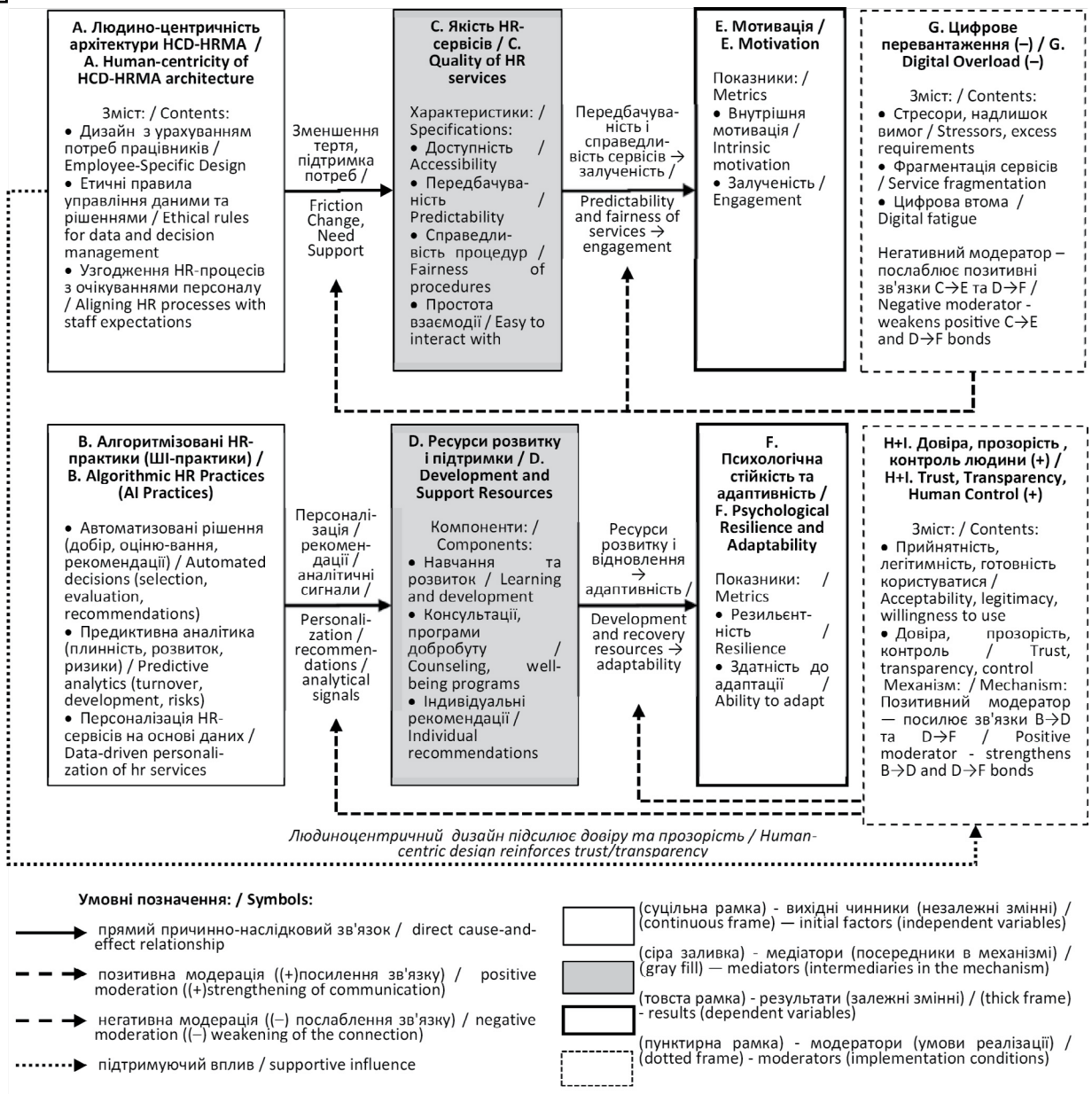


Рис. 3. Модель механізмів з модераторами в HCD-HRMA

Fig. 3. Mechanism model with moderators in HCD-HRMA

Чек-лист виконує функцію «архітектурного аудиту» і дає змогу швидко встановити, чи є в організації мінімально необхідні умови для формування довіри, підтримки добробуту та зниження цифрового перевантаження внаслідок цифровізації HR. Наведений фрагмент чек-листа демонструє принципovu логіку HCD-HRMA: кожен критерій має бути не лише задекларованим, а й підтвердженим артефактами, які можна перевірити. Це зменшує ризик «вітринної цифровізації», коли наявність окремих інструментів помилково інтерпретується як системна людиноцентрична трансформація, та дає можливість пов'язати архітектурні рішення з якістю HR-сервісів і досвідом працівника в умовах турбулентності.

Для зв'язування архітектури з результатами пропонується система метрик HCD-HRMA, яка відображає: (1) чи існують правила й артефакти управління (архітектурний рівень), (2) як працюють процеси (процесний рівень), (3) як працівник переживає взаємодію з HR-сервісами (рівень досвіду), (4) які зміни відбуваються у мотивації та стійкості (результативний рівень). Така структура узгоджується з логікою HR-аналітики як системи, що поєднує метрики сервісів, поведінкові індикатори та організаційні результати (Danilenko, 2024; Margherita, 2024). Для практичного впровадження HCD-HRMA необхідно поєднати архітектурні, процесні, досвідові та результативні метрики у єдину карту вимірювання (табл. 5).

Таблиця 3. Структура індексу людиноцентричності архітектури HCD-HRMA
Table 3. Structure of the HCD-HRMA Human-Centered Architecture Index

Рівень / Level	Критерії (приклади) / Criteria (examples)	Спосіб оцінювання / Assessment method	Джерело даних / Data source
Дані / Data	Мінімізація даних; контроль доступів; якість даних; прозорість цілей обробки / Data minimization; access control; data quality; Transparency of processing purposes	0–2 або 1–5 за кожним критерієм / 0–2 or 1–5 for each criterion	Політики даних; журнали доступу; опис полів; звіти аудиту / Data policies; access logs; description of fields; Audit reports
Процеси / Processes	Реінжиніринг; показники «час/якість/досвід»; усунення затримок; стандарти справедливості процедур / Reengineering; indicators “time / quality / experience”; elimination of delays; Standards of fairness of procedures	Оцінка зрілості + факт наявності артефактів / Maturity assessment + the fact of the presence of artifacts	Регламенти; карти процесів; SLA; звіти про цикл часу / Regulations; process maps; sla; Time cycle reports
Сервіси / Services	Доступність; єдині точки входу; підтримка; якість консультацій; навчальні сервіси / Accessibility; single entry points; support; quality of consultations; Training services	Оцінка впровадження та використання / Evaluation of implementation and use	Каталог сервісів; статистика звернень; LMS/LXP звіти / Catalog of services; statistics of appeals; LMS/LXP Reports
Досвід / Experience	Простота; контроль; довіра; навантаження; персоналізація без надконтролю / Simplicity; control; trust; load; Personalization without over-control	Опитування + ux-метрики / Surveys + ux metrics	Опитування dex; nps сервісів; аналітика взаємодії / Dex surveys; NPS services; Interaction Analytics
Управління та етика / Governance and ethics	Пояснюваність; «людина в контурі»; антидискримінаційні перевірки; межі моніторингу; механізм оскарження / Explainability; “man in the circuit”; anti-discrimination checks; monitoring limits; Appeal mechanism	Наявність політик + регулярність аудитів / Availability of policies + regularity of audits	Політики ШІ; протоколи комітетів; звіти тестів; кейси оскаржень / AI policies; minutes of committees; test reports; Casey Appeal

Таблиця 4. Чек-лист HCD-HRMA
Table 4. HCD-HRMA Checklist

Рівень / Level	Пункт (перевірюваний критерій) / Item (verifiable criterion)	Відповідь / Answer	Доказ/артефакт / Proof/Artifact
Дані / Data	Визначено перелік мінімально необхідних даних для кожного HR-сервісу / A list of minimally necessary data is defined for each HR service.		Політика мінімізації; матриця даних / Data minimization policy; data matrix.
	Налаштовано контроль доступів за ролями та журналювання дій / Role-based access control and activity logging are configured.		Матриця доступів; лог-файли / Access matrix; log files.
Процеси / Processes	Описано цикл часу ключових HR-процесів і встановлено стандарти рівня сервісу / Cycle time for key HR processes is documented and service-level standards are set.		Карта процесу; стандарти рівня сервісу / Process map; service-level standards.
Сервіси / Services	Є єдина точка входу до HR-сервісів (портал/кабінет) / There is a single entry point to HR services (portal/employee cabinet).		Скріншот; опис сервісу / Screenshot; service description.
Досвід Experience	Вимірюється простота/зусилля працівника при взаємодії з HR-сервісами / Employee ease/effort in interacting with HR services is measured.		Опитування; звіт користувацького досвіду / Survey; user-experience report.
Управління та етика Governance and ethics	Визначено правила «людина в контурі» для алгоритмізованих рішень / “Human in the loop” rules are defined for algorithmized decisions.		Політика використання алгоритмізованих рішень; регламент ескалації / Policy for algorithmized decisions; escalation procedure.
	Проводяться антидискримінаційні перевірки критеріїв/моделей / Anti-discrimination checks of criteria/models are conducted.		Звіт тестування; протокол / Testing report; protocol/minutes.

Запропонована карта метрик дає змогу одночасно контролювати «вхід» (архітектурні правила та прозорість), «процес» (швидкість і якість сервісного контуру), «досвід» (довіру та навантаження) і «вихід» (мотиваційні та стійкісні результати). Карта метрик забезпечує перехід від «опису архітектури» до управління нею як системою, де зміни в правилах, процесах і сервісах відстежуються через досвід працівника та результативні індикатори, що робить HCD-HRMA придатною для практичного використання в умовах турбулентності. Така багаторівнева логіка вимірювання дозволяє відокремити ефект якісного дизайну HR-сервісів від випадкових коливань показників, спричинених зовнішньою турбулентністю, і формує основу для подаль-

шої емпіричної перевірки причинно-наслідкових зв'язків, закладених у моделі.

Підсумовуючи, запропоновані дизайн-артефакти та карта метрик дозволяють перейти від описового трактування цифровізації HRM до управління цифровою HRM архітектурою як людиноцентричною системою, де узгодженість правил, процесів і сервісів перевіряється через цифровий досвід працівника та результативні індикатори мотивації й стійкості. Такий підхід забезпечує керованість змін в умовах турбулентності та створює основу для подальшої емпіричної верифікації причинно-наслідкових зв'язків, закладених у моделі.

Висновки. У дослідженні обґрунтовано, що в умовах турбулентності (кадровий

Таблиця 5. Карта метрик HCD-HRMA (фрагмент)

Table 5. HCD-HRMA Metrics Map (Fragment)

Метрика / Metric	Рівень / Level	Спосіб збору / Method of collection	Періодичність / Frequency	Інтерпретація / Interpretation
Наявність політик штучного інтелекту та меж моніторингу / Availability of artificial intelligence policies and monitoring boundaries	Архітектура / Architecture	Аудит документів / Document audit	1 раз/півріччя / Once per half-year	Відсутність підвищує ризик недовіри / Absence increases the risk of distrust
Частка сервісів із пояснюваними правилами / Share of services with explainable rules	Архітектура / Architecture	Реєстр сервісів + опис логіки / Service register + logic description	Квартал / Quarterly	Зростання підсилює прозорість / An increase strengthens transparency
Час циклу ключового HR-процесу / Cycle time of a key HR process	Процес / Process	HR-інформаційна система/звіти процесу / HR information system/ process reports	Місяць / Monthly	Скорочення без втрати якості = зниження «тертя» / Reduction without quality loss = lower "friction"
Частка повторної обробки звернень / Share of reworked requests	Процес / Process	Сервіс-деск/ служба управління зверненнями / Service desk/ticketing system	Місяць / Monthly	Зростання сигналізує про помилки дизайну / Increase signals design errors
Оцінка довіри до цифрових HR-сервісів / Trust score for digital HR service	Досвід / Experience	Опитування цифрового досвіду працівника / Digital employee experience survey	Квартал / Quarterly	Низькі значення потребують втручання в управління та етику / Low values require interventions in governance and ethics
Цифрове перевантаження / Digital overload	Досвід / Experience	Опитування + аналітика сповіщень / Survey + notification analytics	Квартал / Quarterly	Зростання знижує залученість / Increase reduces engagement
Мотиваційні індикатори (саморегуляція, залученість) / Motivational indicators (self-regulation, engagement)	Результат / Outcome	Опитування + показник готовності рекомендувати роботодавця / Survey + employer recommendation score	Півріччя / Semiannually	Зростання підтверджує ефект сервісів / Increase confirms the effect of services
Проксі стійкості (відсутності, плинності) / Resilience proxies (absences, turnover)	Результат / Outcome	Аналітика персоналу / People analytics	Місяць або квартал / Monthly or quarterly	Зниження ризиків свідчить про ефективність ресурсів / Lower risks indicate resource effectiveness

дефіцит, гібридні формати праці, зростання цифрових ризиків і навантаження на персонал) цифрова трансформація HRM має виходити за межі фрагментарної автоматизації та формуватися як людиноцентрична цифрова HRM архітектура (HCD-HRMA). Науково-практичний зміст такого підходу полягає в тому, що мотиваційні й адаптаційні результати персоналу залежать не від «наявності технологій», а від узгодженості кадрової стратегії, даних, HR-процесів, сервісів, цифрового досвіду працівника та управління ризиками в єдиному причинно-наслідковому контурі.

Сконструйовано концептуальну модель HCD-HRMA як багаторівневу систему, у якій стабільність мотиваційних та стійких ефектів забезпечується через взаємодію трьох каналів: (1) людиноцентричність сервісів і процедур → якість HR-сервісів → мотивація; (2) коректно впроваджені алгоритмізовані практики → ресурси розвитку / підтримки → психологічна стійкість; (3) переважувальна цифровізація за слабого управлінсько-етичного контуру → зниження довіри / залученості → демотиваційні та виснажувальні ефекти. Це дозволило перейти від описового зіставлення «цифровізація vs. психологічні наслідки» до пояснювальної логіки, яка демонструє, за яких умов цифрові HR-рішення стають ресурсом, а за яких – стресором. Як результат дослідження запропоновано пакет дизайн-артефактів, який операціоналізує людиноцентричність у практиці управління: (а) дизайн-принципи проєктування HCD-HRMA, що переводять вимоги HRM 5.0 у правила організації даних, процесів, сервісів і алгоритмізованих процедур; (б) чек-лист архітектурної відповідності для внутрішнього аудиту; (в) структура метрик та індексу

людиноцентричності як інструмент порівняння архітектурних конфігурацій і моніторингу їхнього впливу на мотивацію, залученість і психологічну стійкість персоналу. Запропоновані інструменти забезпечують керованість людиноцентричності: вони дозволяють фіксувати фактичну якість сервісного контуру, прозорість і прийнятність алгоритмізованих практик та наявність управлінсько-етичних запобіжників.

Практична цінність отриманих результатів полягає в можливості застосування HCD-HRMA як рамки управлінських рішень у кризових і нестабільних умовах: для діагностики «вузьких місць» у HR-сервісах, пріоритезації інвестицій у HR-технології (не за принципом модності, а за принципом впливу на якість сервісів і психологічні ресурси працівників), а також для розгортання системи раннього попередження ризиків демотивації, недовіри та цифрового перевантаження. Архітектурний підхід підсилює управлінську спроможність організацій утримувати людський потенціал і забезпечувати безперервність діяльності через проєктування цифрових взаємодій як підтримувального середовища.

Перспективи подальших досліджень доцільно зосередити на емпіричній апробації моделі та інструментів HCD-HRMA; на тестуванні причинно-наслідкових зв'язків моделі на даних опитувань і HR-аналітики; на дослідженні способів впливу різних конфігурацій цифрових HR-рішень на цифровий досвід працівника в гібридних командах, залученість та ризики вигорання; на розвиткові підходів до оцінювання управлінсько-етичного контуру, оскільки саме він визначає легітимність цифрових практик і стабільність мотиваційних ефектів у тривалій турбулентності.

Список використаної літератури

1. Ali A., Cichoń D., Abbas A. AI-driven HRM digitization in effect: mechanisms, conditions, and employee outcomes. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2026. Vol. 13. 100919. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100919>
2. Alzeiby E. A., Islam N., Shaik A. S., Yaqub M. Z. AI adoption in enterprises for enhanced strategic human resource management practices: benefiting the employee engagement and experience. *Journal of Enterprise Information Management*. 2025. Vol. 38, no. 5. P. 1441–1464. <https://doi.org/10.1108/jeim-05-2024-0249>
3. Andrulli R., Gerards R. How new ways of working during COVID-19 affect employee well-being via technostress, need for recovery, and work engagement. *Computers in Human Behavior*. 2022. Vol. 139. 107560. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107560>

References

1. Ali, A., Cichoń, D., & Abbas, A. (2026). AI-driven HRM digitization in effect: Mechanisms, conditions, and employee outcomes. *Journal of Innovation & Knowledge*, 13, 100919. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100919>
2. Alzeiby, E. A., Islam, N., Shaik, A. S., & Yaqub, M. Z. (2025). AI adoption in enterprises for enhanced strategic human resource management practices: Benefiting the employee engagement and experience. *Journal of Enterprise Information Management*, 38(5), 1441–1464. <https://doi.org/10.1108/jeim-05-2024-0249>
3. Andrulli, R., & Gerards, R. (2022). How new ways of working during COVID-19 affect employee well-being via technostress, need for recovery, and work engagement. *Computers in Human Behavior*, 139, 107560. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107560>

4. Borovykov O., Khilukha O., Sochynska-Sybirseva I., Oliinyk I., Shevchenko S. Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human resources management and services*. 2025. Vol. 7, no. 3. 4627. <https://doi.org/10.18282/hrms4627>
5. Chen J., Zhao Y., Cao M., Li R. Employee reactions toward change in digital transformation: the role of human resource attribution and paradoxical leadership. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2025. Vol. 63, no. 4. e70035. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.70035>
6. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 85–90. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
7. Chernov A. Development of a motivational management system at it enterprises in the context of digital transformation. *Economics. Management. Innovations*. 2025. No. 2(37). P. 280–293. [https://doi.org/10.35433/issn2410-3748-2025-2\(37\)-17](https://doi.org/10.35433/issn2410-3748-2025-2(37)-17)
8. Daouk Öyry L., Afioni F., Ghazzawi R., Alhaffar H. The role of HRM in building resilience: the relationality imperative in times of war. *Human resource management journal*. 2025. Vol. 35, no. 4. P. 833–849. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12597>
9. Donnelly R., Hughes E. The HR ecosystem framework: Examining strategic HRM tensions in knowledge-intensive organizations with boundary-crossing professionals. *Human resource management*. 2022. Vol. 62, no. 1. P. 79–95. <https://doi.org/10.1002/hrm.22115>
10. Gong Q., Fan D., Bartram T. Algorithmic human resource management: toward a functional affordance perspective. *Personnel review*. 2024. Vol. 54, no. 5. P. 1150–1177. <https://doi.org/10.1108/pr-01-2024-0099>
11. Ipsen C., Kirchner K. Guest editorial: when digitalization drives workplace changes: managerial challenges in hybrid work. *International journal of workplace health management*. 2024. Vol. 17, no. 3. P. 197–199. <https://doi.org/10.1108/ijwhm-06-2024-233>
12. Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. С., Бабій Ю. М. Екосистема людських ресурсів організацій як концептологія та прикладна платформа людиноцентризму. *Проблеми економіки*. 2023. № 3 (57). С. 282–294. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-282-294>
13. Колот А. М. «ПРАЦЯ 5.0»: теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи соціально-трудового розвитку. Київ : КНЕУ, 2025. 84 с. <https://doi.org/10.33111/978-966-926-565-4>
14. Коренева Н. О. Мотиваційна складова антикризового управління персоналом під час війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.69>
15. Kravchuk O. The digital ecosystem of human resource management 5.0: a new paradigm of human-centered development. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. 2025. No. 20. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-07>
16. Kravchuk O., Varis I., Liach I. Digital transformation of employee experience management: tools, practices, and trends. *Journal of vasyi stefanyk precarpathian national university*. 2024. Vol. 11, no. 4. P. 84–100. <https://doi.org/10.15330/jpnu.11.4.84-100>
17. Kumari A., Khan M., Singh S., Niyati, Bajpai P., Nagpal M. Innovative talent management practices for a seamless digital employee experience with mediation of shared leadership in the information technology (IT) industry. *Human Resources Management and Services*, 7(3), 4627. <https://doi.org/10.18282/hrms4627>
4. Borovykov, O., Khilukha, O., Sochynska-Sybirseva, I., Oliinyk, I., & Shevchenko, S. (2025). Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human Resources Management and Services*, 7(3), 4627. <https://doi.org/10.18282/hrms4627>
5. Chen, J., Zhao, Y., Cao, M., & Li, R. (2025). Employee reactions toward change in digital transformation: The role of human resource attribution and paradoxical leadership. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 63(4), e70035. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.70035>
6. Cherevan, I., Kovalenko, Y., & Golets, S. (2024). Motivation of Personnel of Enterprises: Modern Trends under Martial Law. *Sustainable economic development*, 4(51), 85–90. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14> (in Ukrainian)
7. Chernov, A. (2025). Development of a motivational management system at it enterprises in the context of digital transformation. *Economics. Management. Innovations*, 2(37), 280–293. [https://doi.org/10.35433/issn2410-3748-2025-2\(37\)-17](https://doi.org/10.35433/issn2410-3748-2025-2(37)-17)
8. Daouk Öyry, L., Afioni, F., Ghazzawi, R., & Alhaffar, H. (2025). The role of HRM in building resilience: The relationality imperative in times of war. *Human Resource Management Journal*, 35(4), 833–849. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12597>
9. Donnelly, R., & Hughes, E. (2022). The HR ecosystem framework: Examining strategic HRM tensions in knowledge-intensive organizations with boundary-crossing professionals. *Human Resource Management*, 62(1), 79–95. <https://doi.org/10.1002/hrm.22115>
10. Gong, Q., Fan, D., & Bartram, T. (2024). Algorithmic human resource management: Toward a functional affordance perspective. *Personnel Review*, 54(5), 1150–1177. <https://doi.org/10.1108/pr-01-2024-0099>
11. Ipsen, C., & Kirchner, K. (2024). Guest editorial: When digitalization drives workplace changes: Managerial challenges in hybrid work. *International Journal of Workplace Health Management*, 17(3), 197–199. <https://doi.org/10.1108/ijwhm-06-2024-233>
12. Kolot, A. M., Herasymenko, O. O., Shevchenko, A. S., & Babii, Y. M. (2023). The ecosystem of human resources of organizations as a conceptology and an applied platform for human-centeredness. *The Problems of Economy*, 3(57), 282–294. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-282-294> (in Ukrainian)
13. Kolot, A. M. (2025). “LABOR 5.0”: *Theoretical and applied concept of the formation of the latest platform of social and labor development*. KNEU. <https://doi.org/10.33111/978-966-926-565-4> (in Ukrainian)
14. Koreneva, N. O. (2024). Motivational component of anti-crisis personnel management during the war. *Efficient economy*, (5). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.69> (in Ukrainian)
15. Kravchuk, O. (2025). The digital ecosystem of human resource management 5.0: A new paradigm of human-centered development. *Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*, (20). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-07>
16. Kravchuk, O., Varis, I., & Liach, I. (2024). Digital transformation of employee experience management: Tools, practices, and trends. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 11(4), 84–100. <https://doi.org/10.15330/jpnu.11.4.84-100>
17. Kumari, A., Khan, M., Singh, S., Niyati, Bajpai, P., & Nagpal, M. (2025). Innovative talent management practices for a seamless digital employee experience with mediation of shared leadership in the information technology (IT)

- Journal of innovation and entrepreneurship. 2025. Vol. 14, no. 1. 96. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00574-w>
18. Літвін О. Г., Турло Н. П. Сучасні теорії мотивації та їх застосування в Україні. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: економіка і управління. 2025. Т. 36 (75), № 1. С. 28–33. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-5>
 19. Mahmoud M. H., Ali A. A., Alrifae A. A., Eitah R. A., AlZubi M. M. The impact of digital HRM system and digital transformation on HR efficiency with organizational agility as a moderator. *Discover sustainability*. 2025. Vol. 6, no. 1. 1038. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01713-9>
 20. Malik A., Budhwar P., Mohan H., N. R. S. Employee experience –the missing link for engaging employees: Insights from an MNE’s AI-based HR ecosystem. *Human resource management*. 2022. Vol. 62, no. 1. P. 97–115. <https://doi.org/10.1002/hrm.22133>
 21. Meijerink J., Bondarouk T. The duality of algorithmic management: Toward a research agenda on HRM algorithms, autonomy and value creation. *Human resource management review*. 2021. Vol. 33, no. 1. 100876. <https://doi.org/10.1016/j.hmr.2021.100876>
 22. Nerstad C. G. L., Caniëls M. C. J., Roberts G. C., Richardsen A. M. Perceived motivational climates and employee energy: the mediating role of basic psychological needs. *Frontiers in psychology*. 2020. Vol. 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01509>
 23. Pflügner K., Maier C., Thatcher J., Mattke J., Weitzel T. Deconstructing technostress: a configurational approach to explaining job burnout and job performance. *MIS quarterly*. 2024. Vol. 48, no. 2. P. 679–698. <https://doi.org/10.25300/misq/2023/16978>
 24. Rajendran V., Pushkeria T. Human barriers to digital transformation: technostress and employee resistance. *International journal on science and technology*. 2026. Vol. 17, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.71097/ijst.v17.i1.10116>
 25. Ren S., Chowdhury S. Employee digital transformation experience towards automation versus augmentation: implications for job attitudes. *Human resource management*. 2025. Vol. 64, no. 5. P. 1359–1379. <https://doi.org/10.1002/hrm.22313>
 26. Ruiz L., Benitez J., Castillo A., Braojos J. Digital human resource strategy: conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance. *Information & management*. 2024. Vol. 61, no. 4. 103966. <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103966>
 27. Shaba E., Guerci M., Canterino F., Gilardi S., Cagliano R., Bartezzaghi E. Adopting an ecosystem approach to digitalization-driven organizational change? Actionable knowledge from a collaborative project. *Systemic practice and action research*. 2023. Vol. 36. P. 877–896. <https://doi.org/10.1007/s11213-023-09632-4>
 28. Snell S. A., Swart J., Morris S., Boon C. The HR ecosystem: emerging trends and a future research agenda. *Human resource management*. 2022. Vol. 62, no. 1. P. 5–14. <https://doi.org/10.1002/hrm.22158>
 29. Theres C., Strohmeier S. Consolidating the theoretical foundations of digital human resource management acceptance and use research: A meta-analytic validation of UTAUT. *Management review quarterly*. 2024. No. 74. P. 2683–2715. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00367-z>
 30. Trenerry B., Chng S., Wang Y., Suhaila Z. S., Lim S. S., Lu H. Y., Oh P. H. Preparing workplaces for digital transformation: an integrative review and framework of industry. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 96. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00574-w>
 18. Litvin, O. G., & Turlo, N. P. (2025). Modern theories of motivation and their application in Ukraine. *Scientific notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Economics and Management*, 36 (75)(1), 28–33. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-5> (in Ukrainian)
 19. Mahmoud, M. H., Ali, A. A., Alrifae, A. A., Eitah, R. A., & AlZubi, M. M. (2025). The impact of digital HRM system and digital transformation on HR efficiency with organizational agility as a moderator. *Discover Sustainability*, 6(1), 1038. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01713-9>
 20. Malik, A., Budhwar, P., Mohan, H., & N. R. S. (2022). Employee experience –the missing link for engaging employees: Insights from an MNE’s AI-based HR ecosystem. *Human Resource Management*, 62(1), 97–115. <https://doi.org/10.1002/hrm.22133>
 21. Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2021). The duality of algorithmic management: Toward a research agenda on HRM algorithms, autonomy and value creation. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100876. <https://doi.org/10.1016/j.hmr.2021.100876>
 22. Nerstad, C. G. L., Caniëls, M. C. J., Roberts, G. C., & Richardsen, A. M. (2020). Perceived motivational climates and employee energy: The mediating role of basic psychological needs. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01509>
 23. Pflügner, K., Maier, C., Thatcher, J., Mattke, J., & Weitzel, T. (2024). Deconstructing technostress: A configurational approach to explaining job burnout and job performance. *MIS Quarterly*, 48(2), 679–698. <https://doi.org/10.25300/misq/2023/16978>
 24. Rajendran, V., & Pushkeria, T. (2026). Human barriers to digital transformation: Technostress and employee resistance. *International Journal on Science and Technology*, 17(1). <https://doi.org/10.71097/ijst.v17.i1.10116>
 25. Ren, S., & Chowdhury, S. (2025). Employee digital transformation experience towards automation versus augmentation: Implications for job attitudes. *Human Resource Management*, 64(5), 1359–1379. <https://doi.org/10.1002/hrm.22313>
 26. Ruiz, L., Benitez, J., Castillo, A., & Braojos, J. (2024). Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance. *Information & Management*, 61(4), 103966. <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103966>
 27. Shaba, E., Guerci, M., Canterino, F., Gilardi, S., Cagliano, R., & Bartezzaghi, E. (2023). Adopting an ecosystem approach to digitalization-driven organizational change? Actionable knowledge from a collaborative project. *Systemic Practice and Action Research*, 36, 877–896. <https://doi.org/10.1007/s11213-023-09632-4>
 28. Snell, S. A., Swart, J., Morris, S., & Boon, C. (2022). The HR ecosystem: Emerging trends and a future research agenda. *Human Resource Management*, 62(1), 5–14. <https://doi.org/10.1002/hrm.22158>
 29. Theres, C., & Strohmeier, S. (2024). Consolidating the theoretical foundations of digital human resource management acceptance and use research: A meta-analytic validation of UTAUT. *Management Review Quarterly*, (74), 2683–2715. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00367-z>
 30. Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of

- multi-level factors. *Frontiers in psychology*. 2021. Vol. 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>
31. Zervas I., Stiakakis E. HRM strategies for bridging the digital divide: enhancing digital skills, employee performance, and inclusion in evolving workplaces. *Administrative sciences*. 2025. Vol. 15, no. 7. 267. <https://doi.org/10.3390/admsci15070267>
 32. Zhang J., Chen Z. Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the knowledge economy*. 2023. Vol. 15. P. 1482–1498. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>
 33. Журавльов О. О., Каламан О. Б. Нематеріальна мотивація як інструмент утримання трудових ресурсів в умовах воєнного часу. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 5. С. 27–31. <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2024-5-4>
 31. Zervas, I., & Stiakakis, E. (2025). HRM strategies for bridging the digital divide: Enhancing digital skills, employee performance, and inclusion in evolving workplaces. *Administrative Sciences*, 15(7), 267. <https://doi.org/10.3390/admsci15070267>
 32. Zhang, J., & Chen, Z. (2023). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15, 1482–1498. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>
 33. Zhuravlev, O. O., & Kalaman, O. B. (2024). Non-Material Motivation as a Tool for Maintaining Labor Resources in Wartime. *Kyiv Economic Scientific Journal*, (5), 27–31. <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2024-5-4> (in Ukrainian)

Oksana Kravchuk,

PhD (Economics), Associate Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 54/1, Beresteyskiy Avenue, Kyiv, 03057, Ukraine

oksana.kravchuk@kneu.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0002-6337-7759>

HUMAN-CENTERED DIGITAL ARCHITECTURE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: DESIGN PRINCIPLES AND METRICS FOR SUPPORTING EMPLOYEE MOTIVATION AND PSYCHOLOGICAL RESILIENCE

Abstract. Human-centered digital HRM architecture (HCD-HRMA) addresses a turbulence context in which organizations face simultaneous talent shortages, employee overload, hybrid work fragmentation, and rising digital risks while still needing to sustain motivation and psychological resilience. We identify a persistent gap in the literature and practice: digital HRM often advances through isolated tools and partial automation, yet lacks an integrative logic that aligns strategy, data governance, HR processes, service delivery, and employee digital experience with ethical safeguards and measurable people-related outcomes. We develop HCD-HRMA as an integrative reference model that makes this alignment explicit and actionable. We apply a conceptual-analytical design and use design-oriented modeling to synthesize insights from digital HRM, HR ecosystem thinking, digital HR strategy, employee experience management, HR analytics, and research on digital HRM acceptance and algorithmic practices. We construct a five-layer architecture – data, processes, services, experience, and governance/ethics – and specify how each layer contributes to stable motivational and adaptive outcomes under uncertainty. We also derive a compact set of design principles that translate human-centered requirements into operational rules for digital HR decisions, including transparency and explainability, human control in critical decisions, procedural fairness, minimization of digital load, personalization without over-monitoring, and resilience-oriented service design. We translate the model into measurement artifacts to support implementation. We propose an architecture checklist and a human-centeredness index that aggregates layer-specific sub-indices and relies on evidence-based scoring to assess maturity and gaps. We also propose a metrics map that links service quality indicators, employee experience signals, trust-related markers, and organizational outcomes, enabling HR analytics to track both positive effects (resource-building, engagement, adaptive performance) and negative trajectories (digital overload, distrust, resistance to change). We show how the proposed toolkit can guide internal audits of digital HR architecture, prioritize HR-tech investments, and establish monitoring routines for demotivation and exhaustion risks in crisis conditions.

Keywords: Human-Centrism, Human Resources Management, Digital HRM Ecosystem, Digital Employee Experience, HR Analytics.

JEL Classification: M12; M15; M54; O33; J24.

In cites: Kravchuk, O. (2026). Human-centered digital architecture of human resource management: design principles and metrics for supporting employee motivation and psychological resilience. *Social Economics*, 73, 99–121. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-08> (In Ukrainian)

Конфлікт інтересів: автор повідомляє про відсутність конфлікту інтересів.

Автор підтверджує, що при написанні наукової статті ресурс штучного інтелекту використовувався (Grammarly – для перевірки та стилістичного редагування тексту англійською мовою).

Conflict of Interest: The author declares no conflict of interest. The author confirms that an artificial intelligence tool was used in the writing of this academic article: Grammarly – for checking and stylistic editing of the text in English).

Стаття надійшла до редакції 03.02.2026 р.

Стаття пройшла рецензування 05.03.2026 р.

Стаття рекомендована до друку 27.03.2026 р.

Стаття опублікована 31.03.2026 р.

Received: 03 February 2026

Revised: 05 March 2026

Accepted: 27 March 2026

Published: 31 March 2026