

## **Інформаційно-комунікаційні технології в управлінні людськими ресурсами**

### **Ліпич Любов Григорівна**

доктор економічних наук, професор, кафедра підприємництва, торгівлі та логістики, Луцький національний технічний університет, 43018, м. Луцьк, Львівська, 75, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

### **Кушнір Мирослава Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент, кафедра прикладної економіки та аналітики, Український католицький університет, 79011, м. Львів, Свенціцького, 17, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>

### **Хілуха Оксана Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки, Луцький національний технічний університет, 43018, м. Луцьк, Львівська, 75, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>

**Прийнято: 11.06.2024 | Опубліковано: 29.06.2024**

***Анотація.** Мета статті полягає в ідентифікації сфери використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні людськими ресурсами та визначені переваг, бар'єрів, загроз і викликів, які вони створюють в HR-менеджменті. Встановлено, що цифрова трансформація HR-менеджменту включає аналіз резюме претендентів на роботу через спеціальні системи, автоматизацію та цифровізацію процесів найму працівників, планування на*



основі Big Data кар'єрного зростання, преміювання працівників, виявлення прогалів в їхніх навичках та освіті. Встановлено, що до основних переваг інформаційно-комунікаційних технологій в HR-менеджменті належать підвищення ефективності та зниження операційних витрат, поліпшення процесів управління, підвищення якості комунікацій, зростання обізнаності про поточні події в організації, використання доступних функцій самообслуговування (подача заяви на відпустку, зміна номера рахунку для виплати заробітної плати, планувати відпусток тощо). Інформаційно-комунікаційні технології дозволяють виконувати роботу дистанційно. Обґрунтовано, що до основних перешкод запровадження інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами слід віднести такі: уповільнення в опрацюванні сучасних швидкозмінних інформаційних потоків, зменшення масштабності розробок і запровадження інформаційних систем і технологій в результаті значного відтоку ІТ фахівців за кордон, складності у забезпеченні безперервного застосування Інтернет-технологій, поступова ізоляція працівників, поява нової хвороби під назвою «страх пропустити». Широкий доступ до комунікаційних технологій не означає наявність у працівників достатньо високого рівня віртуальних компетенцій. Віртуальні компетенції включають три складові: віртуальну ефективність, віртуальні соціальні компетенції та навички роботи з соціальними медіа. Саме ці компетенції сьогодні цікавлять роботодавців. Отже, підприємства, прагнучи підвищити ефективність і продуктивність шляхом використання інформаційно-комунікаційних технологій повинні розглядати їх впровадження в контексті переваг і загроз, які виникають для них та окремого працівника.

**Ключові слова:** HR-менеджмент, автоматизація та цифровізація процесів HR-менеджменту, перешкоди запровадження інформаційно-комунікаційних технологій, переваги запровадження інформаційно-комунікаційних технологій, віртуальні компетенції.



## Information and communication technologies in human resources management

**Lipych Liubov**

Lutsk National Technical University, <https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

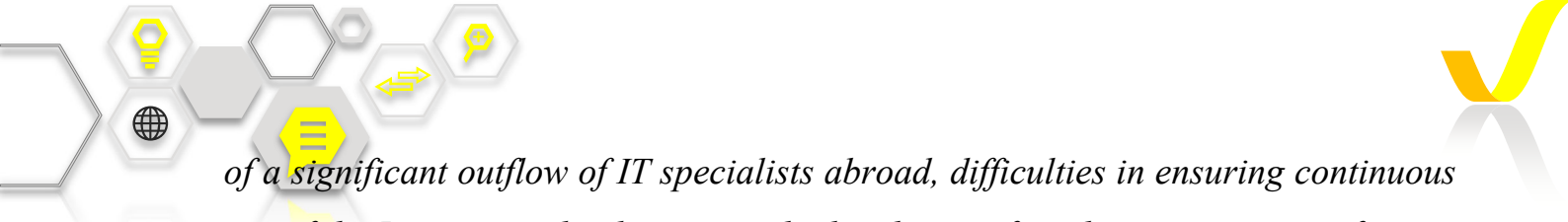
**Kushnir Myroslava**

Ukrainian Catholic University, <https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>

**Khilukha Oksana**

Lutsk National Technical University, <https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>

**Abstract.** *The aim of the article is to identify the scope of using information and communication technologies in human resources management and identify the advantages, barriers, threats and challenges they create in HR management. It has been established that the digital transformation of HR management includes the analysis of resumes of job applicants through special systems, automation and digitization of employee hiring processes, planning based on Big Data career growth, rewarding employees, identifying gaps in their skills and education. It has been established that the main advantages of information and communication technologies in HR management include increasing efficiency and reducing operational costs, improving management processes, improving the quality of communications, increasing awareness of current events in the organization, using available self-service functions (submitting an application for vacation, changing the number accounts for payment of wages, planning vacations, etc.). Information and communication technologies allow remote work. It is substantiated that the main obstacles to the introduction of information systems and technologies in the management of enterprises should include the following: slow down in the processing of modern fast-changing information flows, a reduction in the scale of development and introduction of information systems and technologies as a result*



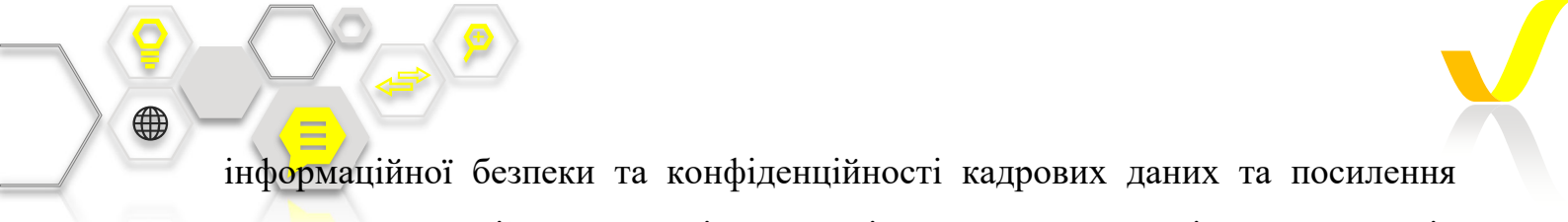
*of a significant outflow of IT specialists abroad, difficulties in ensuring continuous use of the Internet -technologies, gradual isolation of workers, emergence of a new disease called "fear of missing out". Wide access to communication technologies does not mean that employees have a sufficiently high level of virtual competences. Virtual competencies include three components: virtual effectiveness, virtual social competencies, and social media skills. These competencies are of interest to employers today. Therefore, enterprises seeking to increase efficiency and productivity through the use of information and communication technologies should consider their implementation in the context of advantages and threats that arise for them and the individual employee.*

**Key words:** *HR management, automation and digitization of HR management processes, obstacles to the introduction of information and communication technologies, advantages of the introduction of information and communication technologies, virtual competencies.*

**Постановка проблеми.** Сучасні інформаційно-комунікаційні технології відіграють важливу роль у сфері управління. Безсумнівно, вони визначають умови ведення господарської діяльності підприємств. Зростає кількість науковців, які досліджують процеси пов'язані з використання нових технологій в управлінні людськими ресурсами та їхнім впливом на функціонування підприємства. Щороку також зростає кількість інструментів, завдяки яким виконання функцій HR-менеджменту в організаціях стають дедалі простішими та ефективнішими.

Якщо порівнювати тенденції розвитку HR-менеджменту під час пандемії Covid-19 та в період війни, то стає зрозумілим, що у 2019 році тенденції базувалися на необхідності адаптації персоналу до нових умов - дистанційної роботи, а під час війни базуються на необхідності залучення, адаптації персоналу, оцінці вірогідних ризиків, що виникли внаслідок війни.

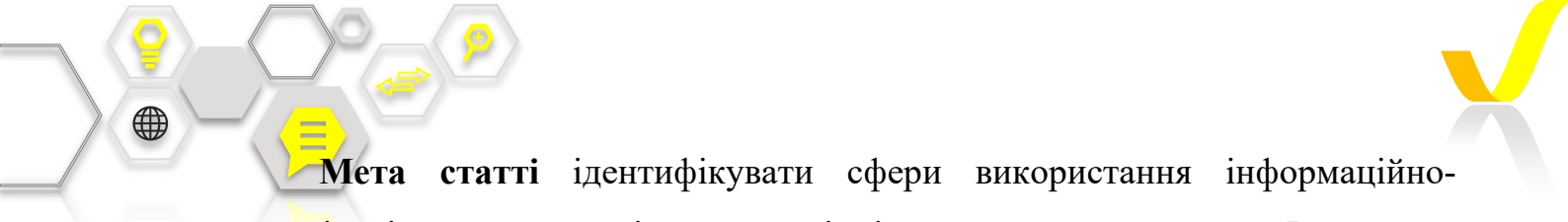
Проникнення цифрових технологій, штучного інтелекту та хмарних обчислень у кадрову сферу підприємств, забезпечення високого рівня



інформаційної безпеки та конфіденційності кадрових даних та посилення впливу технологій визначені одними із основних стратегічних напрямків розвитку ринку праці [1]. Цифрова трансформація HR-менеджменту є важливою в епоху стрімкого розвитку цифрових технологій. Згідно з опитуванням Deloitte, бюджети на цифрову трансформацію зростають на 25 відсотків [2]. З появою штучного інтелекту, блокчейну, машинного навчання, автоматизованого керування продуктивністю та багато іншого, HR-департаментам в короткі терміни потрібно перейти до використання спеціалізованих програмних продуктів та запровадити цифрову стратегію менеджменту персоналу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням різноманітних тенденцій, спрямованих на вдосконалення управління персоналом, займаються багато українських та закордонних вчених, таких як Длугопольська Т.І.[6], Гук Ю.В.[6], Томілова-Яремчук Н. О.[7], Волинюк, М. О.[7], Nowak R. [9], Ілляш І.[10], Бабяк Г.[10], Вонберг Т.В.[12], Герасько В.Ю. [12], Ліпич Л.Г. [13], Климчук О.В. [14], Mierzejewska K. [15], . Baun Ch.[16], Kunze M.[16], Nimis J.[16], Tai S.[16] та інші. У той же час, використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні персоналом набуває все більшого прискорення. Це вимагає більш глибокого аналізу переваги, бар'єри, загрози і виклики, які вони створюють в HR-менеджменті.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз теоретичних напрацювань із зазначеної проблематики свідчить про високу зацікавленість нею провідних вчених. Залишаються невирішеними ряд методологічних та практичних аспектів, які стосуються ідентифікації сфери використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні людськими ресурсами та визначені переваг, бар'єрів, загроз і викликів, які вони створюють в HR-менеджменті.Актуальність зазначених проблем, необхідність їх комплексного та системного вирішення обумовили вибір теми, визначення мети та постановки завдань дослідження.



**Мета статті** ідентифікувати сфери використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні людськими ресурсами. Визначити переваги, бар'єри, загрози і виклики, які вони створюють в HR-менеджменті.

Для досягнення цієї мети здійснено критичний аналіз наукової літератури, дані досліджень і звітів, а також думки експертів у сфері HR-менеджменту. Залучено традиційні методи дослідження та з нетографічні (Інтернет) ресурси.

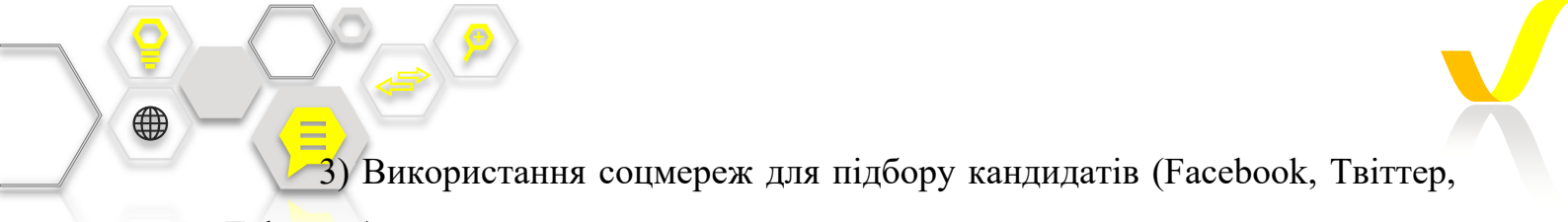
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Термін ІКТ вперше використав у 1997 році Denis Stevenson у звіті Комітету з незалежних ІКТ у школах (1996/1997) «ІКТ у школах Великобританії, незалежна діяльність» [3].

Відповідно до нормативно-правової бази України, інформаційна технологія - цілеспрямована організована сукупність інформаційних процесів з використанням засобів обчислювальної техніки, що забезпечують високу швидкість обробки даних, швидкий пошук інформації, розосередження даних, доступ до джерел інформації незалежно від місця їх розташування [4]. Інформаційна (автоматизована) система - організаційнотехнічна система, в якій реалізується технологія обробки інформації з використанням технічних і програмних засобів [5].

Ця концепція охоплює широкий спектр технологій, зокрема інформаційних та телекомунікаційних, засоби масової інформації, обробку та передачу звуку та зображення, системи управління контентом, а також мережевий контроль і моніторинг. Сьогодні ці технології широко використовуються в HR-менеджменті.

Серед загальних трендів, які можна відслідкувати в діджиталізації HR-менеджменту, слід виділити такі:

- 1) Автоматичне заповнення профілів кандидатів на основі їх сторінок у професійних мережах (LinkedIn).
- 2) Анонімність у попередньому відборі (продукти Jobr, JobSnap, Switch, Inco.work, Djinni).



3) Використання соцмереж для підбору кандидатів (Facebook, Твіттер, Telegram).

4) Автоматизація підбору персоналу (цифрові системи ATS – Applicant Tracking System ).

5) Автоматизація рекрутингових процесів – онбордінг, адаптація, навчання, розвиток, внутрішній документообіг компанії (ZohoPeople, Bamboo HR, Hurma System).

6) Прогнозування і HR – аналітика (штучний інтелект).

7) Моніторинг настрою співробітників (moodpolls-опитування настрою та вимірювання залученості Людський капіталу – продукти eNPS і Gallup Q12, BambooHR, Hurma).

8) Поєднання процесів рекрутингу та HR- менеджменту.

9) Інтеграція з календарями, управління зустрічами (Google-Календар).

10) Корпоративне навчання.

11) Діджіталізація рекрутингу (відеоконференції в Skype, GoogleHangouts або Zoom).

12) Сайти для перевірки навичок - Codility, TestDome, Tests4Geeks, Prometheus [6].

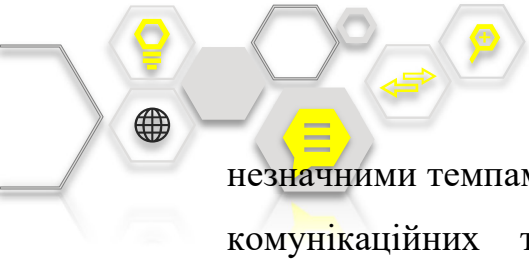
Хрестоматійними прикладами цифрової трансформації HR вже стали:

1) аналіз резюме претендентів на роботу через спеціальні системи (applicant tracking system - ATS), які дають змогу автоматично відфільтрувати кандидатів, які не підходять на ту чи іншу вакансію, використовуючи ключові слова та дані про високоефективних працівників компанії;

2) автоматизація та цифровізація процесів найму працівників;

3) планування на основі Big Data кар'єрного зростання, преміювання працівників, а також виявлення прогалин в їхніх навичках та освіті з метою оперативного проходження необхідних тренінгів [7].

В Україні, за даними Державної служби статистики України, збільшення використання інформаційно-комунікаційних технологій відбувається



незначними темпами. За останні роки структура використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах не змінилась. Частка підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет, коливається в межах 85- 88 відсотків, частка підприємств, що використовують соціальні медіа, у загальній кількості підприємств становить майже 30%. Найбільшим каналом розподілу інформації є соціальні мережі - 25%, веб-сайти - 13%, блоги - 7%. Незважаючи на високу ефективність, частка підприємств, що купують послуги хмарних обчислень серед загальної кількості підприємств, є незначною та становить 10%. [8].

Щодо шукачів роботи, то згідно з дослідженнями, проведеними в 2013 році соціальною мережею Glassdoor, 68% користуються мобільними пристроями, 30% переглядають оголошення про роботу більше ніж один раз на день на смартфоні або планшеті, 46% налаштовують сповіщення на мобільних пристроях, а 25% не надсилають заяв, якщо сайт не оптимізований для мобільних додатків [9]. Постійний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та поведінка молодого покоління, яке рухом одного пальця приймає або відхиляє пропозиції, дозволяють припустити, що ці показники з кожним роком зростають.

Сьогодні соціальні мережі є джерелом інформації про кандидатів. Саме там здобувається інформація про стиль життя, звички та деякі риси характеру людини, на базі якої вже можна зробити попередні висновки: чи «впишеться» кандидат в корпоративну культуру компанії. Штучний інтелект має здатність сканувати, оцінювати та ігнорувати некваліфіковані резюме [10]. Разом із тим, соціальні мережі дозволяють фахівцям із добору персоналу зменшити витрати на пошук кандидатів. Інколи достатньо просто розмістити оголошення про вакансію на сторінці компанії і потенційні кандидати самостійно будуть надсилати резюме для відбору. І, звичайно, соціальні мережі просто незамінні під час пошуку креативного та неординарного кандидата.



Соціальні мережі також є хорошим місцем для створення позитивного іміджу, що дуже важливо для сучасних роботодавців. Розвиток ринку



працівників породжує загострену боротьбу за них, кандидати вимагають все більше, запитують про додаткові переваги, організаційну культуру та клімат, і ба більше, вони навіть вимагають від роботодавців бути доступними онлайн.

Світовим трендом в управлінні людськими ресурсами є пошук та залучення талантів. Концепція управління талантами передбачає перехід від ресурсного сприйняття працівників до гуманістичного: сукупності талантів, які можна і потрібно розвивати у межах організації. Істотну роль в цьому підході відіграє тенденція до найму та пошуку кандидатів за їхніми здібностями та кваліфікацією, оскільки компанії прагнуть наймати майбутніх працівників на основі їхніх навичок, а не лише досвіду. Це передбачає оцінювання навичок кандидата за допомогою тестів, викликів і моделювання, а не лише перегляд його резюме. Наймання на основі кваліфікації може допомогти компаніям ідентифікувати найкращі таланти, які можуть не мати традиційного досвіду, але у них є необхідні навички для роботи. Ця тенденція особливо важлива в таких сферах, як інженерія, де навички швидко модифікуються. У процесі пошуку талантів щораз ширше застосовуються реферальні програми працівників. Ці програми заохочують працівників скеровувати кандидатів на відкриті посади часто з такими стимулами, як бонуси чи інші винагороди. Програми рекомендацій працівників можуть бути ефективним способом пошуку кандидатів, які відповідають культурі та цінностям компанії[10].

Залучаючи компетентних кандидатів, компанія має зацікавити не лише оголошенням, а й своїми сторінками в соціальних мережах. Адже, наявність «живих» сторінок підвищує рівень довіри до компанії. Очевидно, під час пошуку бажаного робочого місця, після ознайомлення з оголошенням, потенційний кандидат буде досліджувати не тільки офіційний сайт компанії, а ще й сторінки в соціальних мережах. За допомогою них, майбутній працівник може дізнатися наскільки ця компанія популярна серед користувачів соціальної мережі, як компанія відноситься до працівників та дізнатися справжні відгуки про компанію.



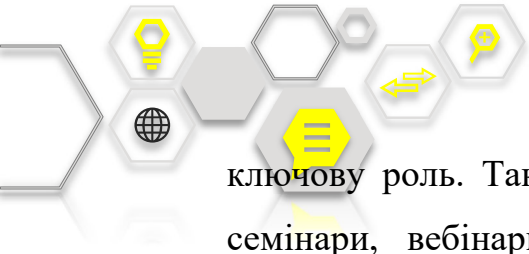
Перші контакти потенційні працівники і підприємства встановлюють відвідуючи віртуальні ярмарки вакансій. Роботодавці мають стенди, де презентують себе, кар'єрні шляхи, спілкуються із зацікавленими людьми, приймають від них резюме. І все робиться кількома клацаннями «миші». Окрім менших витрат порівняно з традиційними, ярмарки такого типу економлять час кандидатів.

Все частіше використовується гейміфікація. Це втілення елементів гри в реальне життя, а її концепція полягає в тому, щоб спостерігати за гравцями і робити висновки, які впливають з ігрового процесу. Гейміфікація в процесі набору та відбору має ефект залучення та розвитку, тому вона стає популярним інструментом в підприємствах. Відомі випадки процесів набору та відбору, заснованих на гейміфікації та повністю здійснювалися на сайтах соціальних мереж. Прикладом може служити HCL Technologies, яка відбулася в Twitter. На першому етапі кандидати кожні 2,5 години відповідали на шість запитань. У другому турі 100 кваліфікованих кандидатів відповідали на запитання з обраної ними сфери. Захід отримав назву «найкрутішим інтерв'ю в історії» [11].

Ще однією особливістю соціальних мереж є доступ до інформації. Менеджери можуть шукати і надавати додаткові курси, семінари, вебінари для працівників компанії. Додаткові можливості відкриваються при знанні іноземних мов, адже багато інформації можна знайти на сторінках міжнародних компаній, у тому числі й конкурентів чи партнерів. Отже, соціальні мережі особливо актуальні під час розвитку персоналу.

Для менеджерів соціальні мережі також можуть допомогти у розв'язанні питання продуктивності робітників. Наприклад, HR-менеджер, при дослідженні питання зниження продуктивності окремого робітника, може перш за все проаналізувати інформацію, що міститься на сторінці працівника на предмет наявності абсентеїзму. [12].

В епоху культу постійного вдосконалення, розвитку та підвищення кваліфікації інформаційно-комунікаційні технології також відіграють



ключову роль. Так, керівники можуть шукати і надавати додаткові курси, семінари, вебінари для працівників компанії. А додаткові можливості відкриваються при знанні іноземних мов, адже багато інформації можна знайти на сторінках міжнародних компаній, у тому числі й конкурентів чи партнерів. Отже, соціальні мережі особливо актуальні під час розвитку персоналу. Освітні платформи, створені в ІТ-системах, містять мультимедійні матеріали, електронні книги та електронні тренінги. Розробка інструментів Web 2.0. дозволяє взаємодіяти, спілкуватися наживо, обмінюватися файлами та редагувати їх вміст. Користувачі платформи, з одного боку, використовують знання, надані на платформі електронного навчання, а з іншого боку, в результаті використання наявних знань самі створюють нові знання.

Нові технології підтримують ефективне управління компетенціями. Інструменти, доступні на ринку, полегшують, серед іншого: опис компетенцій, необхідних для певної посади, і моніторинг кваліфікації окремих працівників. Знання їхніх компетенцій спрощує та прискорює підбір проектних команд або заповнення вакансії. Вони використовуються для побудови планів розвитку працівників і для оцінки їх поточних компетенцій. Новий підхід до управління персоналом вимагає частих контактів між керівником і підлеглим та зворотного зв'язку. Завдяки новим технікам комунікації люди можуть спілкуватися один з одним під час виконання роботи або одразу після неї. Таким чином, технології змушують нас відійти від оцінки постфактум і замінити її негайним зворотним зв'язком.

Варто додати, що нові технології - це також забезпечення ефективної системи управління. Вони дозволяють, серед іншого: здійснювати контроль робочого часу, визначати місцезнаходження, звітність та розрахунки. Кількість інструментів, які дозволяють точно контролювати ефективність роботи, постійно зростає. Все частіше використовується біометрія, тобто ідентифікація людей за допомогою аналізу оболонки ока, тембру голосу або



відбитків пальців. Однак надлишковий контроль, покращений за допомогою технологічних рішень, останнім часом викликає багато суперечок.

Окрім підвищення ефективності та зниження операційних витрат, що пов'язано зі зменшенням так званої «паперової роботи», до основних переваг використання нових інформаційно-комунікаційних технологій належить поліпшення процесів управління персоналом та їхня автоматизація. Більше того, підвищується якість комунікації, що, в свою чергу, сприяє зростанню обізнаності про поточні події в організації, про впроваджені та плановані зміни, стратегії діяльності чи фінансові результати. Це також на користь керівникам, які при прийнятті рішень володіють якіснішою інформацією.

Крім того, працівники, використовуючи доступні функції самообслуговування, можуть подавати заяви на відпустку, просити змінити номер рахунку для виплати заробітної плати, планувати відпустку чи перевіряти кількість понаднормових годин. Впровадження передових технологічних рішень безумовно розвантажує відділи кадрів і керівників, водночас надаючи більше свободи в діях та покращуючи задоволеність самих працівників.

Окрім того, використання комп'ютерних мереж зменшує дистанцію між співрозмовниками і, без сумніву, змінює стиль спілкування на менш формальний. До того ж, інформаційно-комунікаційні технології дозволяють виконувати роботу дистанційно. Така форма роботи стає дедалі популярнішою. Працівники можуть виконувати її незалежно від місця перебування, а іноді і від часу. Це дозволяє організаціям знижувати витрати, зокрема на оренду офісних приміщень чи енергетичні витрати тощо [13].

Наразі серед головних перешкод щодо масового запровадження інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами слід відзначити такі:

- уповільнення в опрацюванні сучасних швидкозмінних інформаційних потоків, внаслідок поглиблення експортної орієнтованості значної частки



вітчизняних підприємств, та погіршення процесів ефективної реалізації ринкових відносин внаслідок російської агресії;

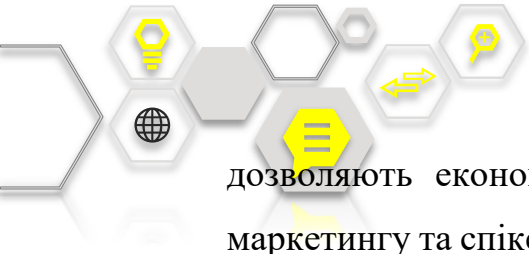
- зменшення масштабності розробок і запровадження інформаційних систем і технологій для забезпечення повної автоматизації управління компаніями в результаті значного відтоку ІТфахівців за кордон та нестача власних фінансових ресурсів; інертність певної кількості керівників щодо ефективності використання інформаційних систем і технологій для удосконалення управлінської роботи;

- складності у забезпеченні безперервного застосування Інтернет-технологій в організації і забезпеченні мобільного управління підприємством [14].

Науковці вказують на негативний вплив технологій на психосоціальну поведінку працівників. Спілкування онлайн, крім переваг, має і недоліки. Воно призводить до поступової ізоляції індивіда, викликає труднощі правильної інтерпретації невербального мовлення співрозмовників у реальному світі, породжує спротив у встановленні контактів оф лайн, сприяє виникненню конфліктів з близькими [15].

Дослідження показують, що особи, які надмірно використовують інформаційно-комунікаційні технології, страждають від нової хвороби під назвою «страх пропустити», тобто хвороби, пов'язаної зі страхом бути випущеними з кола. Його супутні симптоми включають: постійну перевірку соціальних мереж та електронної пошти, бажання брати участь у всіх зустрічах і рішеннях на роботі, постійні сумніви щодо зробленого життєвого вибору, постійну тривогу, пов'язану зі зробленим вибором [15].

Загальна доступність мобільних пристроїв забезпечує цілодобовий доступ до Інтернету, а отже, до невичерпних ресурсів інформації та знань, які в мережі дуже розпорошені. Існують підстави вважати, що перевантаження інформацією стає реальною проблемою для здоров'я. Мозок людини має обмежену здатність до обробки щоденної кількості інформації. Все частіше заперечується твердження, що інформаційно-комунікаційні технології



дозволяють економити час. Тод Мафін - канадський стратег цифрового маркетингу та спікер - вважає, що сучасна людина, особливо з покоління Y, не кажучи вже про Z, постійно «зайнята» чимось на своєму смартфоні, планшеті або ноутбуці. Через це вона не виконує своїх обов'язків під час роботи, а невиконані завдання часто виконує у вільний час [15].

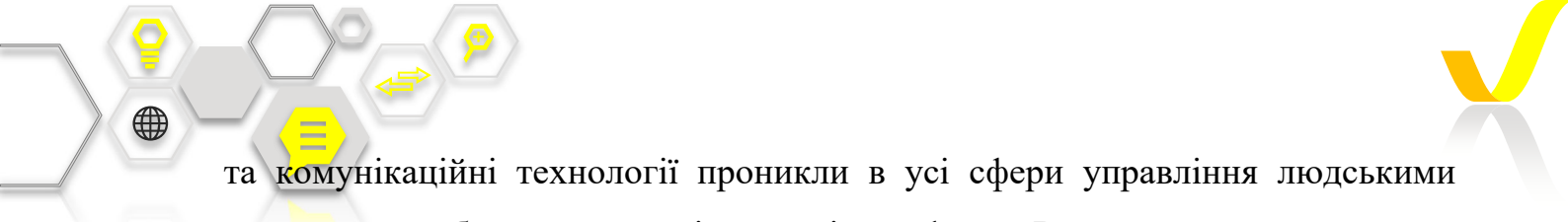
Нині підприємства вирішують іншу проблему. Як не парадоксально, але широкий доступ до комунікаційних технологій не означає наявність у працівників достатньо високого рівня віртуальних компетенцій, які сьогодні необхідні роботодавцям. Це явище стосується і представників поколінь Y і Z, які, за статистикою складають найбільший відсоток користувачів інформаційно-комунікаційних технологій. Американські вчені Ніколь Хаггерті та Йінглі Ван визначили поняття віртуальних компетенцій, виокремивши три складові: віртуальну ефективність, віртуальні соціальні компетенції та навички роботи з соціальними медіа. І саме ці компетенції сьогодні цікавлять роботодавців [16].

Динаміка змін на ринку праці також впливає на появу нових професій, у яких віртуальні компетенції є ключовими. До них відносяться такі професії, як:

- «спеціаліст з соціальних мереж» - медіафахівець соціальних медіа;
- «контент-дизайнер» - людина, яка планує довгострокову стратегію присутності компанії в Інтернеті;
- «трафік-менеджер» - особа, яка контролює кількість відвідувань веб-сайту.

Компетентність вдосконалюється через практику.

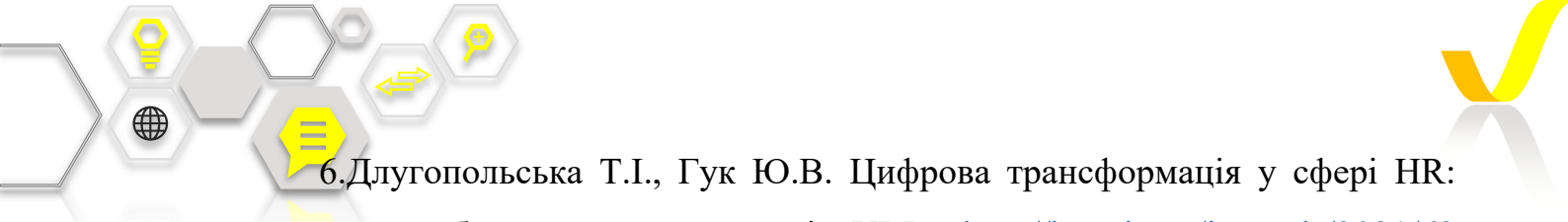
**Висновки та пропозиції.** Світ інформаційно-комунікаційних технологій є реальністю. Безумовно, можна підтвердити, що використання інформаційно-комунікаційних технологій у сучасних підприємствах у сфері управління людськими ресурсами - необхідність. Важко уявити собі роботу сучасного рекрутера без комп'ютера, а натомість із файлом резюме, надісланих поштою. Ці практики здаються майже архаїчними. Інформаційні



та комунікаційні технології проникли в усі сфери управління людськими ресурсами, набуваючи дедалі складніших форм. Вони включають процеси найму та відбору, адаптації, розвитку, управління компетентністю та контролю. Використання нових технологій в організаціях у сфері управління людськими ресурсами виправдано інтересами роботодавців. Підприємства прагнуть підвищити ефективність і продуктивність, оптимізувати використання ресурсів і оптимізувати процеси. Однак, зрештою, їх використання слід розглядати в контексті переваг і загроз, які виникають не лише для підприємств, але й для окремої людини. Для дослідників вплив нових технологій на управління ресурсами в організації, а також на працівників досі оповитий таємницею. Тому виправданим є дослідження наслідки використання переваг інформаційно-комунікаційних технологій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Deloitte Insights: Global Human Capital Trends 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights.html>.
2. What Is HR Digital Transformation? Definition, Strategies, and Challenges. URL: [https://www.spiceworks.com/tech/innovation/articles/what-is-hr-digital-transformation-definition-strategies-andchallenges/#\\_003](https://www.spiceworks.com/tech/innovation/articles/what-is-hr-digital-transformation-definition-strategies-andchallenges/#_003).
3. Stevenson D. Information and Communications Technology In UK Schools. An Independent Inquiry. The Independent ICT In Schools Commission. Lo.1997.
4. Закон України «Про Національну програму інформатизації». Документ № 74/98-ВР від 04.02.98. ВВР. 1998. № 27-28. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80#Text>.
5. Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах». Документ № 81/94-ВР від 05.07.94. ВВР. 1994. № 31. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#n20>.



6.Длугопольська Т.І., Гук Ю.В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. URL: [http://bses.in.ua/journals/2021/62\\_2021/4.pdf](http://bses.in.ua/journals/2021/62_2021/4.pdf).

7.Томілова-Яремчук, Н. О., Волинюк, М. О. Інноваційні системи та їх інструменти для управління людським капіталом на ринку інформаційно-комунікаційних технологій. URL: [https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/10013/1/%283-4-5%29%20tezy\\_mag\\_econ\\_16.11.23](https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/10013/1/%283-4-5%29%20tezy_mag_econ_16.11.23).

8.Державна служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

9. Nowak R. Mobilna rekrutacja - najnowszy trend w pozyskiwaniu talentów, <http://edulider.pl/biznes/mobilna-rekrutacja-najnowszy-trend-w-pozyskiwaniu-talentow>.

10.Ілляш І., Бабяк Г. Сучасні технології у сфері рекрутингу персоналу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2023. Вип. 28. С 112-123. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/51010/1/%D0%86%D0%9B%D0%9B%D0%AF%D0%A8.PDF>.

11. [www.hrtrendy.pl](http://www.hrtrendy.pl).

12.Вонберг Т.В., Герасько В.Ю. Місце соціальних мереж у HR-середовищі. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5d4cfa8f-1f2c-42e8-8dad-cebd4d7e2b07/content>.

13.Ліпич Л.Г. Порівняльний аналіз переваг та недоліків дистанційної роботи для роботодавця та працівника. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Випуск 3 (76) 2024.С.285-290. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-48>. URL: <https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=rm&ogbl#inbox/FMfcgzQXJQKQlSDVfBDJtqZfNhnTKVzp?projector=1&messagePartId=0.1>.

14.Климчук О.В. Сучасні процеси розвитку в Україні інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами. Актуальні проблеми, пріоритетні напрями та стратегії розвитку України: тези доповідей І Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції. ІТТА, 2021. С. 199-201.



15. Mierzejewska K. Obszary wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Technologie informacyjno-komunikacyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi. URL: [technologie\\_informacyjno\\_komunikacyjne\\_w\\_zarządzaniu.pdf](#).

16. Baun Ch., Kunze M., Nimis J., Tai S. (2021), Cloud Computing. Web-Based Dynamic IT System, Springer Verlag, Berlin Heidelberg.