

УДК 005.95/.96:004

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-1458-1465](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-1458-1465)

Квасній Любов Григорівна кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри математики та економіки, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, м. Дрогобич, <https://orcid.org/0000-0001-5248-544X>

Сенишин Світлана Євгенівна старший викладач кафедри менеджменту, економіки та туризму, Львівський інститут Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Львів, <https://orcid.org/0000-0002-7905-3062>

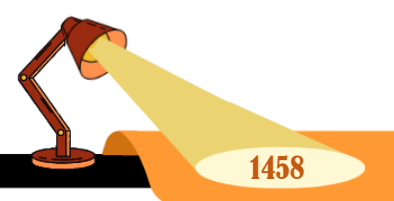
Ворончак Іван Осипович кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри математики та економіки, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, м. Дрогобич, <https://orcid.org/0000-0002-0309-5282>

Пецух Андрій Олегович здобувач третього рівня вищої освіти, «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ, <https://orcid.org/0009-0007-9803-3327>

ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Анотація. У статті досліджено проблеми використання інформаційно-комунікативних технологій у системі управління людськими ресурсами підприємства в умовах цифровізації. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі цифрових HR-інструментів у забезпеченні ефективності кадрових процесів, підвищенні продуктивності праці та адаптації підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища. Водночас впровадження ІКТ у практику управління персоналом супроводжується низкою організаційних, технологічних і соціально-психологічних проблем, що знижують очікуваний ефект від цифрової трансформації.

У процесі дослідження узагальнено наукові підходи до трактування сутності інформаційно-комунікативних технологій у HR-менеджменті та визначено основні напрями їх застосування в сучасних підприємствах. Проаналізовано ключові проблеми використання ІКТ у сфері управління людськими ресурсами,





зокрема недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, опір організаційним змінам, фрагментарність автоматизації HR-процесів, ризики кібербезпеки та обмеженість фінансових ресурсів. Обґрунтовано, що неефективне використання цифрових технологій може призводити до формалізації управлінських рішень та зниження мотивації працівників.

Метою статті є дослідження проблем використання інформаційно-комунікативних технологій у системі управління людськими ресурсами підприємства в умовах цифровізації, визначення основних бар'єрів їх ефективного впровадження та обґрунтування напрямів удосконалення HR-процесів із використанням сучасних цифрових інструментів. У результаті дослідження запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення результативності застосування ІКТ в управлінні персоналом, що може бути використано в діяльності підприємств різних галузей.

Ключові слова: інформаційно-комунікативні технології; управління людськими ресурсами; цифровізація; HR-менеджмент; цифрові HR-технології; управління персоналом; цифрова трансформація підприємства.

Kvasnii Liubov candidate of Economy Sciences, Associate professor, professor of the Department of mathematics and economics, Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University, Drohobych, <https://orcid.org/0000-0001-5248-544X>

Senyshyn Svitlana Senior Lecturer, Department of Management, Economics and Tourism, Lviv Institute "Higher Educational Institution "Interregional Academy of Personnel Management", Lviv, <https://orcid.org/0000-0002-7905-3062>

Voronchak Ivan PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Mathematics and Economics Department Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University, <https://orcid.org/0000-0002-0309-5282>

Petsukh Andrii postgraduate student, "Interregional Academy of Personnel Management", Kyiv, <https://orcid.org/0009-0007-9803-3327>

PROBLEMS OF USING INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Abstract. The article examines the problems of using information and communication technologies in the human resource management system of an enterprise under conditions of digitalization. The relevance of the topic is determined by the growing role of digital HR tools in ensuring the efficiency of personnel





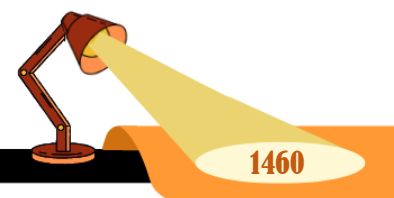
processes, increasing labor productivity, and adapting enterprises to dynamic changes in the external environment. At the same time, the implementation of ICT in human resource management practice is accompanied by a number of organizational, technological, and socio-psychological problems that reduce the expected effect of digital transformation.

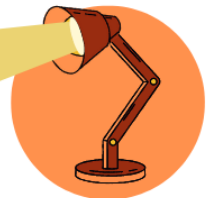
The study generalizes scientific approaches to defining the essence of information and communication technologies in HR management and identifies the main directions of their application in modern enterprises. The key problems of ICT use in human resource management are analyzed, including an insufficient level of digital competencies among employees, resistance to organizational change, fragmented automation of HR processes, cybersecurity risks, and limited financial resources. It is substantiated that ineffective use of digital technologies may lead to the formalization of managerial decisions and a decrease in employee motivation.

The purpose of the article is to study the problems of using information and communication technologies in the human resource management system of an enterprise under conditions of digitalization, to identify the main barriers to their effective implementation, and to substantiate directions for improving HR processes through the use of modern digital tools. As a result of the study, practical recommendations are proposed to enhance the effectiveness of ICT application in human resource management, which can be applied in the activities of enterprises in various industries.

Keywords: information and communication technologies; human resource management; digitalization; HR management; digital HR technologies; personnel management; digital transformation of enterprises.

Постановка проблеми. В умовах прискореної цифровізації економіки інформаційно-комунікативні технології (ІКТ) набувають ключового значення в системі управління людськими ресурсами підприємства, оскільки вони забезпечують автоматизацію HR-процесів, підвищення оперативності управлінських рішень, прозорість кадрової політики та розвиток людського капіталу. Разом з тим практичне впровадження ІКТ у сфері управління персоналом супроводжується низкою проблем, серед яких недостатній рівень цифрової компетентності працівників і керівників, фрагментарність використання цифрових HR-інструментів, опір персоналу організаційним змінам, кібербезпекові ризики, а також обмежені фінансові й організаційні ресурси підприємств. Особливо загострюються ці проблеми в умовах нестабільного зовнішнього середовища та трансформації ринку праці, що зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління людськими ресурсами. У зв'язку з цим актуалізується потреба в комплексному дослідженні проблем використання інформаційно-комунікативних технологій у HR-менеджменті, визначенні ключових





бар'єрів їх ефективного впровадження та обґрунтуванні практичних напрямів удосконалення системи управління людськими ресурсами підприємства в умовах цифровізації.

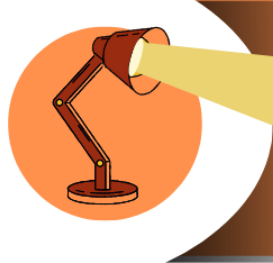
Мета статті полягає в дослідженні проблем використання інформаційно-комунікативних технологій у системі управління людськими ресурсами підприємства в умовах цифровізації, визначенні основних бар'єрів їх ефективного впровадження та обґрунтуванні напрямів удосконалення HR-процесів із використанням сучасних цифрових інструментів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління інтелектуальними активами знайшли відображення у працях таких науковців, як Зеліско І. [1], Гудзь О., Прядка А. [2], Білоус-Сергєєва С. [3]. Білоус С.П., Чепіль В.О., досліджуючи використання інформаційних технологій для підвищення ефективності публічного управління, зауважують, що «інформаційні технології відіграють важливу роль у забезпеченні кібербезпеки та захисті конфіденційних даних, що є надзвичайно актуальним у сучасному глобалізованому світі» [4, С. 190]. Досліджуючи впровадження інноваційних цифрових ініціатив у регіональний менеджмент, Г. М. Василенко обґрунтовує, що системне застосування сучасних ІКТ є визначальним чинником оптимізації діяльності органів місцевого самоврядування [5]. Квасній Л.Г., Паславська В.В., Моравська О.В. досліджуючи інформаційно-комунікаційні технології як засіб підвищення ефективності управління інтелектуальними активами підприємства, вважають, що «завдяки ІКТ підприємство може акумулювати знання співробітників у корпоративних базах; автоматизувати збір інформації; створювати цифрові моделі знань; формувати «розумні» інноваційні продукти» [6, С. 763].

Виклад основного матеріалу. Цифровізація сучасної економіки суттєво трансформує підходи до управління людськими ресурсами, зумовлюючи активне впровадження інформаційно-комунікативних технологій у HR-практику підприємств. ІКТ охоплюють широкий спектр цифрових інструментів, зокрема автоматизовані системи управління персоналом (HRM-системи), електронний документообіг, платформи дистанційного навчання, аналітичні HR-модулі та засоби внутрішньої комунікації. Їх використання спрямоване на підвищення ефективності кадрових процесів, оптимізацію витрат часу та ресурсів, а також покращення якості управлінських рішень.

У таблиці 1 наведено вплив основних ІКТ на управління людськими ресурсами підприємства.





Таблиця 1

Основні інформаційно-комунікаційні технології та їх вплив на управління людськими ресурсами підприємства [7]

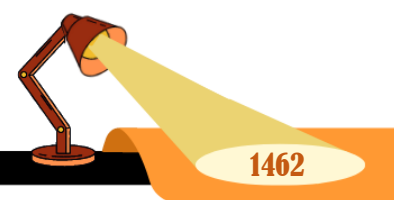
Технологія	Характеристика	Вплив на управління інтелектуальними активами
Системи управління знаннями (KMS)	Бази знань, корпоративні сховища інформації	Збереження знань, швидкий доступ, мінімізація втрат
Хмарні сервіси	Онлайн-платформи для спільної роботи	Спрощення обміну інформацією, зниження витрат
Штучний інтелект і машинне навчання	Автоматизація аналітики	Прогнозування, інтелектуальний аналіз активів
Big Data	Робота з великими обсягами даних	Підвищення точності управлінських рішень
Блокчейн	Розподілені реєстри	Захист авторських прав, прозорість
ERP, CRM системи	Комплексні системи управління	Інтеграція управління активами в бізнес-процеси
Системи кібербезпеки	Захист даних	Запобігання витокам інформації

Водночас практика засвідчує, що впровадження інформаційно-комунікативних технологій у систему управління людськими ресурсами супроводжується низкою проблем. Однією з ключових є недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, що обмежує можливості повноцінного використання сучасних HR-інструментів. Особливо це стосується працівників старших вікових груп та підприємств, де відсутня системна політика цифрового навчання.

Іншою вагомою проблемою є опір персоналу організаційним змінам, який виникає внаслідок страху втрати робочих місць, зростання контролю або ускладнення трудових процесів. За таких умов цифрові технології сприймаються не як інструмент розвитку, а як фактор загрози, що негативно впливає на мотивацію працівників і загальний соціально-психологічний клімат у колективі.

Суттєвим стримуючим чинником залишається фрагментарність автоматизації HR-процесів. На багатьох підприємствах інформаційно-комунікативні технології застосовуються вибірково: переважно у сфері обліку персоналу або нарахування заробітної плати, тоді як процеси оцінювання, розвитку та планування кар'єри працівників залишаються поза межами цифрової трансформації. Це знижує загальну ефективність системи управління людськими ресурсами та не дозволяє реалізувати потенціал ІКТ у повному обсязі.

Окрему групу проблем становлять ризики інформаційної безпеки та захисту персональних даних працівників. Використання цифрових платформ і хмарних сервісів потребує надійних механізмів кіберзахисту, недотримання яких може





привести до витоку конфіденційної інформації та втрати довіри з боку персоналу. Крім того, обмежені фінансові ресурси, особливо на малих і середніх підприємствах, ускладнюють впровадження комплексних HRM-систем і сучасних цифрових рішень.

Нами сформовано напрями подолання основних проблем використання інформаційно-комунікативних технологій в управлінні людськими ресурсами підприємства (Табл. 2).

Таблиця 2

Основні проблеми використання інформаційно-комунікативних технологій в управлінні людськими ресурсами підприємства та напрями їх подолання

Проблема	Характеристика проблеми	Напрями подолання
Низький рівень цифрових компетентностей персоналу	Недостатні навички роботи з HRM-системами, цифровими платформами та аналітичними інструментами	Організація систематичного цифрового навчання, підвищення кваліфікації, впровадження програм цифрової грамотності
Опір персоналу організаційним змінам	Негативне сприйняття цифровізації через страх втрати роботи або посилення контролю	Формування цифрової культури, ефективна внутрішня комунікація, залучення працівників до процесу змін
Фрагментарність автоматизації HR-процесів	Часткове використання ІКТ лише в облікових або розрахункових функціях	Впровадження комплексних HRM-систем, інтеграція всіх HR-процесів у єдину цифрову платформу
Кібербезпекові ризики та захист персональних даних	Загроза витоку конфіденційної інформації працівників	Розробка політики інформаційної безпеки, використання захищених цифрових рішень, дотримання вимог законодавства
Обмежені фінансові ресурси підприємства	Висока вартість сучасних цифрових HR-рішень	Використання хмарних сервісів, поетапне впровадження ІКТ, вибір адаптованих програмних продуктів

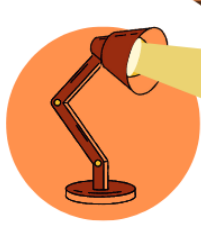
* Джерело: сформовано на основі проведених досліджень

Науковці зазначають, що «ІКТ дозволяють підприємству:

- систематизувати й упорядкувати інформацію про інтелектуальні активи;
- забезпечити цілісність та конфіденційність даних;
- створити механізми швидкого доступу до знань;
- оптимізувати управлінські рішення;
- автоматизувати процеси оцінювання, оброблення та моніторингу активів;
- зменшити витрати на операційні процеси» [7, С. 917].

Таким чином, ефективне використання інформаційно-комунікативних технологій у системі управління людськими ресурсами потребує комплексного





підходу, що поєднує технічну модернізацію, розвиток цифрових компетентностей персоналу, формування позитивного ставлення до змін та забезпечення інформаційної безпеки. Лише за умови системного вирішення зазначених проблем цифровізація HR-процесів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та сталому розвитку людського капіталу.

Висновки

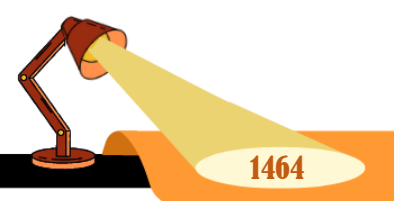
У результаті дослідження встановлено, що інформаційно-комунікативні технології є невід'ємним елементом сучасної системи управління людськими ресурсами та важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах цифровізації. Їх використання сприяє оптимізації HR-процесів, підвищенню якості управлінських рішень, розвитку людського капіталу та адаптації персоналу до змін цифрового середовища.

Водночас доведено, що впровадження ІКТ у практику управління людськими ресурсами супроводжується низкою проблем, серед яких ключовими є недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, опір організаційним змінам, фрагментарність автоматизації HR-процесів, кібербезпекові ризики та обмежені фінансові можливості підприємств. Наявність зазначених проблем знижує ефективність цифрової трансформації HR-системи та стримує реалізацію потенціалу сучасних цифрових технологій.

Обґрунтовано, що подолання виявлених проблем потребує комплексного підходу, який передбачає розвиток цифрових навичок працівників, формування цифрової корпоративної культури, впровадження інтегрованих HRM-систем, забезпечення належного рівня інформаційної безпеки та поетапну цифровізацію HR-процесів з урахуванням фінансових можливостей підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню результативності управління людськими ресурсами, які «впливають на продуктивність праці та здатність отримувати дохід» [8, С. 58] і сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

Література:

1. Зеліско, І. М. Управління інтелектуальним капіталом підприємств. Монографія. Київ: Компринт, 2015. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/13382>
2. Гудзь, О. Є., Прядка, А. С. Управління інтелектуальним капіталом. Економіка. Менеджмент. Бізнес, №2. 2021. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.020409>
3. Білоус-Сергєєва, С. О. (2014). Управління інтелектуальним капіталом промислового підприємства. Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки, (28), 195–199. URL: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.28.2014.42574>
4. Білоус С.П., Чепіль В.О. Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. № 21/2024. С. 189-196
5. Василенко Г.М. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення ефективності місцевих органів влади. Економіка та управління, 2022, № 5, С. 15-22.





6. Квасній Л.Г., Паславська В.В., Моравська О.В. Інформаційно-комунікаційні технології як засіб підвищення ефективності управління інтелектуальними активами підприємства. Наукові перспективи. № 11(65) 2025. С. 763-772

7. Квасній Л.Г., Свінцов О.М., Оліховська М.В., Бошко О.І. Цифровізація процесів управління на ринку інтелектуальної власності в умовах розвитку. № 1(18). 2026. Національні інтереси України. С. 915-923

8. Гроші та кредит: словник економічних термінів і понять / упорядники: Л.Квасній, Ю.Шульжик, З. Квасній, Г.Сисин. Львів: Видавництво львівської політехніки. 2025. 112 с.

References:

1. Zelisko, I. M. Upravlinnia intelektualnym kapitalom pidpriemstv [Management of intellectual capital of enterprises]. Monohrafiia. Kyiv: Kompyrnt, 2015. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/13382>

2. Hudz, O. Ye., Priadka, A. S. Upravlinnia intelektualnym kapitalom [Management of intellectual capital]. Ekonomika. Menedzhment. Biznes -Economics. Management. Business , 2021. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.020409>

3. Bilous-Serhieieva, S. O. Upravlinnia intelektualnym kapitalom promyslovoho pidpriemstva [Management of intellectual capital of an industrial enterprise]. Visnyk Pryazovskoho Derzhavnoho Tekhnichnoho Universytetu. Serii: Ekonomichni nauky - Bulletin of the Azov State Technical University. Series: Economic Sciences, 2014. 28, 195–199. URL: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.28.2014.42574>

4. Bilous S.P., Chepil V.O. Vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii dlia pidvyshchennia efektyvnosti publichnoho upravlinnia [Using information technologies to improve the efficiency of public administration]. Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience. 21/2024. 189-196

5. Vasylenko H.M. Vykorystannia suchasnykh informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii dlia pidvyshchennia efektyvnosti mistsevykh orhaniv vlady [The use of modern information and communication technologies to improve the efficiency of local authorities], Ekonomika ta upravlinnia - Economics and Management, 2022. vol. 5. 15—22.

6. Kvasnii L.H., Paslavska V.V., Moravska O.V. Informatsiino-komunikatsiini tekhnolohii yak zasib pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia intelektualnymy aktyvamy pidpriemstva [Information and communication technologies as a means of increasing the efficiency of intellectual asset management of an enterprise]. Naukovi perspektyvy. 2025. 11(65),763-772

7. Kvasnii L.H., Svintsov O.M., Olikhovska M.V., Boshko O.I. Tsyfrovizatsiia protsesiv upravlinnia na rynku intelektualnoi vlasnosti v umovakh rozvytku [Digitalization of management processes in the intellectual property market in conditions of development]. Natsionalni interesy Ukrainy - National interests of Ukraine. 1(18). 2026. 915-923

8. Money and Credit: Dictionary of Economic Terms and Concepts. Publishing House of Lviv Polytechnic, 2025.

