



Менеджмент

УДК 005.95/.96:004

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20046758>

**Інформаційні технології як інструмент стратегічного управління
персоналом**

Батюк Роман Богданович,
доктор філософії з економіки, асистент кафедри менеджменту ІТ- сфери,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна,
ORCID : <https://orcid.org/0000-0002-0436-2418>

Гірняк Катерина Михайлівна,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна,
ORCID : <https://orcid.org/0000-0002-5869-9956>

Сенишин Світлана Євгеніївна,
старший викладач кафедри менеджменту, економіки і туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ» Міжрегіональна Академія
управління персоналом», м. Львів, Україна,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9946-7123>

Прийнято: 05.04.2026 | Опубліковано: 30.04.2026

Анотація. У статті досліджено роль інформаційних технологій як ключового інструменту стратегічного управління персоналом в умовах цифрової трансформації економіки. **Метою дослідження** є обґрунтування значення інформаційних технологій у формуванні ефективної системи стратегічного



управління людськими ресурсами та визначення напрямів їх комплексного використання в діяльності сучасних організацій з урахуванням викликів цифрового середовища. **Методи дослідження** ґрунтуються на використанні загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення наукових підходів, а також системного підходу для комплексної оцінки впливу цифрових технологій на процеси управління персоналом. **Результати дослідження** показали, що впровадження сучасних інформаційних систем управління персоналом, технологій аналітики даних, штучного інтелекту та цифрових платформ навчання сприяє підвищенню ефективності HR-процесів, якості управлінських рішень та досягненню стратегічних цілей організації. Встановлено, що цифрові інструменти дозволяють оптимізувати процеси підбору, оцінювання, розвитку персоналу, знижувати витрати та підвищувати продуктивність праці. Водночас виявлено низку проблем, зокрема фрагментарність впровадження технологій, недостатній рівень цифрових компетенцій управлінського персоналу та опір організаційним змінам. **Висновки** полягають у тому, що інформаційні технології є визначальним чинником трансформації стратегічного управління персоналом. Їх ефективне використання можливе за умови інтеграції у загальну стратегію розвитку підприємства, розвитку цифрових компетенцій працівників та формування комплексного підходу до цифровізації HR-функцій, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності та адаптивності організацій.

Ключові слова: інформаційні технології, стратегічне управління персоналом, HR-менеджмент, цифровізація, людські ресурси, HRIS, аналітика даних, штучний інтелект, цифрова трансформація, ефективність управління, конкурентоспроможність.



Information Technologies as a Tool of Strategic Human Resource Management

Batyuk Roman,

Doctor of philosophy economics,
Assistant Lecturer at the Department of IT Management
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine
and Biotechnologies Lviv, Lviv, Ukraine,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0436-2418>

Kateryna Hirniak,

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Management
and Business Administration,
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine
and Biotechnologies Lviv, Lviv, Ukraine,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5869-9956>

Senyshyn Svitlana,

Senior Lecturer, Department of Management, Economics and Tourism,
Lviv Institute, PrJSC, Higher Education Institution
Interregional Academy of Personnel Management, Lviv, Ukraine,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9946-7123>

Abstract. The article examines the role of information technologies as a key instrument of strategic human resource management under the conditions of the digital transformation of the economy. **The purpose of the study** is to substantiate the significance of information technologies in forming an effective system of strategic human resource management and to determine the directions of their comprehensive use in the activities of modern organizations, taking into account the challenges of the digital environment. **Research methods** are based on the application of general scientific and special methods, in particular analysis and synthesis, comparison,



generalization of scientific approaches, as well as a systems approach for a comprehensive assessment of the impact of digital technologies on personnel management processes. **Research results** have shown that the implementation of modern human resource information systems, data analytics technologies, artificial intelligence, and digital learning platforms contributes to increasing the efficiency of HR processes, improving the quality of managerial decisions, and achieving the strategic goals of the organization. It has been established that digital tools allow optimizing recruitment, evaluation, and personnel development processes, reducing costs, and increasing labor productivity. At the same time, a number of problems have been identified, including the fragmented implementation of technologies, the insufficient level of digital competencies of managerial staff, and resistance to organizational changes. **Conclusions** are that information technologies are a determining factor in the transformation of strategic human resource management. Their effective use is possible provided their integration into the overall development strategy of the enterprise, the development of employees' digital competencies, and the formation of a comprehensive approach to the digitalization of HR functions, which ensures increased competitiveness and adaptability of organizations.

Key words: information technologies, strategic human resource management, HR management, digitalization, human resources, HRIS, data analytics, artificial intelligence, digital transformation, management efficiency, competitiveness.

Постановка проблеми. В умовах прискореної цифровізації економіки та жорсткої конкуренції на світових ринках стратегічне управління людськими ресурсами, орієнтоване на довгостроковий розвиток людського капіталу, набуває дедалі більшого значення. Традиційні підходи до управління людськими



ресурсами поступово втрачають свою ефективність, оскільки не забезпечують необхідної гнучкості, швидкості прийняття рішень та адаптивності до змін у навколишньому середовищі. У цьому контексті інформаційні технології виступають не лише допоміжним інструментом, а й ключовим фактором трансформації процесів управління людськими ресурсами.

Велика кількість компаній використовує інформаційні технології фрагментарно, не пов'язуючи їх із загальними стратегічними цілями розвитку. Це знижує потенційний вплив цифровізації та перешкоджає повній реалізації потенціалу технологій для підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Це вимагає наукового розуміння ролі інформаційних технологій як стратегічного інструменту управління людськими ресурсами та розробки підходів до їх комплексного впровадження в сучасних організаціях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження свідчать про зростання ролі інформаційних технологій у стратегічному управлінні людськими ресурсами, що зумовлено цифровізацією економіки та трансформацією управлінських практик. Тертична Л.І., Семенова Д. В. [1] приділяють значну увагу діджиталізації в сфері управління персоналом, зокрема вважають, що HR-сфера є однією з тих, що активно трансформується під впливом цифрових інновацій, перетворюючи традиційні підходи до роботи з персоналом на автоматизовані, гнучкі та ефективні рішення.

Автор [2] публікації наголошує, що в умовах кризи інформаційні технології HR-менеджменту стають ключовим інструментом для забезпечення стабільності й ефективного управління персоналом. Вони допомагають оптимізувати HR-функції, пришвидшити прийняття рішень, знизити витрати та підвищити залученість співробітників. Їх впровадження сприяє не лише збереженню



продуктивності, а й створює умови для стратегічного розвитку та адаптації до змін, підтримуючи конкурентоспроможність компанії.

Таким чином, дослідження [5, 6] вітчизняних та міжнародних [10, 11] дослідників підкреслюють, що впровадження інформаційних технологій дозволяє суттєво оптимізувати процеси управління людськими ресурсами, включаючи підбір, адаптацію, оцінку та розвиток.

Дослідження розвитку нових технологій в управлінні підприємством дає можливість керівнику управляти своїми працівниками дистанційно та відслідковувати показники їхньої ефективності за допомогою сумісних інформаційних програм та технологій [3].

Автор статті [4] зазначає, що навіть сфери, які раніше не вважалися технологічними, були змушені налагодити тісну співпрацю з ІТ-сектором, щоб при скорити процеси трансформації та оцифрування в надзвичайних обставинах (пандемія, війна). Проектування та функціонування сучасної системи управління персоналом є передусім інформаційним процесом, що визначає широкі можливості використання цифрових технологій у відповідних процесах.

Зокрема, було виявлено, що автоматизація функцій управління людськими ресурсами допомагає знизити трудомісткість управлінських процесів та підвищити їх ефективність. Крім того, управління людськими ресурсами вважається ключовим елементом системи управління, який безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей організації.

Численні наукові публікації [8-9] присвячені питанням стратегічного управління людськими ресурсами в контексті розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Дослідники наголошують на необхідності розробки стратегії управління людськими ресурсами, яка враховує динаміку цифрового



середовища та потреби інноваційної економіки. Зокрема, дослідження, присвячені ІТ-компаніям, досліджують підходи до стратегічного управління людськими ресурсами, що враховують вплив технологічних факторів та зміни на ринку праці.

Однак, Обелець Т.В., Соловйова М.Д. доводять, що ні технології навчання та розвитку персоналу, ні технології визначення продуктивності та винагороди поки що не набули широкого визнання на ринку HR-технологій. Технології, що сприяють навчанню та розвитку працівників, забезпечують оцінювання їхньої діяльності та визначають винагороди для найефективніших співробітників, не перевищили 4% на ринку HR-технологій. Водночас саме ці напрями закладають основу для майбутнього розвитку ринку HR-технологій [5, С.139].

Впровадження новітніх технологій в HR також може допомогти компаніям залишатися конкурентоспроможними у бізнес-середовищі, що швидко змінюється. Також цифровізація HR може допомогти компаніям досягти ширших бізнес-цілей. Кондратюк І. наводить приклад: компанії, орієнтовані на сталий розвиток чи соціальну відповідальність, можуть використовувати новітні технології у HR для підтримки цих ініціатив. Використовуючи технології підвищення залученості та навчання працівників, компанії можуть створити більш екологічно свідому та соціально відповідальну команду працівників. Це дасть змогу компаніям досягти ширших цілей у сфері сталого розвитку та покращити свою репутацію на ринку [6, С.147-148].

У контексті індустрії, пише Іртищев О.С. у статті [7, С.108], цифрова трансформація стає неминучим процесом для підприємств, поширюючись і на сферу управління персоналом. Інтеграція інноваційних цифрових систем управління персоналом дає змогу керівникам підвищувати якість управлінських



рішень. Це підкреслює критичну важливість використання HR-технологій в управлінні персоналом для суттєвого підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження показують, що технології штучного інтелекту активно використовуються на всіх етапах життєвого циклу працівника – від найму до утримання та розвитку – що дозволяє приймати більш обґрунтовані та об’єктивні управлінські рішення. Однак, незважаючи на активний розвиток дослідження інтеграції штучного інтелекту в процеси управління людськими ресурсами все ще перебувають на початковій стадії та потребують подальшого розвитку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених використанню інформаційних технологій в управлінні людськими ресурсами, деякі аспекти цієї теми залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, бракує єдиного, комплексного підходу до інтеграції інформаційних технологій у стратегічне управління людськими ресурсами, що призводить до фрагментарного використання цифрових рішень у корпоративній практиці.

Одним із невирішених питань є недостатній розвиток методологічних основ оцінки ефективності інформаційних технологій у діяльності з управління людськими ресурсами з точки зору досягнення стратегічних цілей організації. Більшість існуючих досліджень зосереджені на операційному рівні управління людськими ресурсами, тоді як стратегічний аспект впровадження цифрових інструментів залишається не дослідженим повністю.

Розвиток цифрових компетенцій у управлінського персоналу, які є необхідними для ефективного використання сучасних інформаційних технологій, також потребує подальших досліджень. На практиці часто існує



розрив між рівнем технологічного розвитку організації та готовністю її співробітників до його використання, що знижує ефективність впроваджених рішень.

Крім того, інтеграція технологій штучного інтелекту та аналізу великих даних у процеси стратегічного управління людськими ресурсами все ще недостатньо досліджена. Відсутність чітких алгоритмів та моделей для їх використання перешкоджає використанню цих інструментів для прогнозування потреб у талантах та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, існуючі дослідження не повністю охоплюють усі аспекти використання інформаційних технологій у стратегічному управлінні людськими ресурсами, що вимагає подальших досліджень у цій галузі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання. Метою цієї статті є обґрунтування ролі інформаційних технологій як ключового інструменту стратегічного управління персоналом та визначення напрямків їх ефективного використання в контексті цифрової трансформації економіки. Досягнення мети вимагає комплексного вивчення теоретичних та практичних аспектів впровадження сучасних цифрових рішень у системи управління персоналом.

Для досягнення мети у статті поставлені такі завдання: проаналізувати сутність та зміст стратегічного управління персоналом в контексті цифровізації; дослідити сучасні інформаційні технології, що використовуються в діяльності з управління персоналом, та визначити їх вплив на ефективність управління процесами; виявити основні проблеми та обмеження у впровадженні цифрових інструментів у систему управління персоналом; обґрунтувати необхідність інтеграції інформаційних технологій у стратегію розвитку організації; та



визначити обов'язкові напрямки використання інноваційних цифрових рішень, включаючи системи аналізу даних та елементи штучного інтелекту.

Крім того, важливою метою дослідження є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління персоналом з використанням інформаційних технологій, що підвищить адаптивність організацій до змін у навколишньому середовищі та зміцнить їх конкурентні позиції. Реалізація цих цілей сприятиме глибшому розумінню ролі цифрових технологій в управлінні персоналом та розробці практичних підходів до їх використання.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки інформаційні технології виступають ключовим інструментом підвищення ефективності стратегічного управління персоналом. Їх впровадження забезпечує не лише автоматизацію операційних процесів, а й створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, орієнтованих на довгостроковий розвиток людського капіталу. У цьому контексті доцільно розглянути основні напрями використання інформаційних технологій у системі стратегічного управління персоналом та оцінити їх вплив на результати діяльності організацій.

Передусім слід зазначити, що сучасні інформаційні системи управління персоналом (HRIS) забезпечують централізований збір, обробку та аналіз даних про працівників. За результатами міжнародних досліджень, понад 70% великих компаній використовують інтегровані HRM-системи (SAP SuccessFactors, Workday, Oracle HCM), що дозволяє підвищити ефективність управління персоналом у середньому на 20–30%. Водночас в Україні цей показник залишається значно нижчим і коливається в межах 35–45%, що свідчить про значний потенціал для подальшої цифровізації HR-процесів.



Особливе значення в стратегічному управлінні персоналом має використання технологій аналізу великих даних (Big Data) та штучного інтелекту (AI). Завдяки цим технологіям керівники отримують можливість прогнозувати потреби в персоналі, оцінювати рівень плинності кадрів та визначати фактори, що впливають на продуктивність працівників. Наприклад, використання predictive analytics дозволяє знизити рівень плинності кадрів на 15–25%, а також скоротити витрати на підбір персоналу до 30%.

Важливим напрямом застосування інформаційних технологій є автоматизація процесів підбору персоналу. Використання систем електронного рекрутингу (ATS) дає змогу скоротити тривалість закриття вакансій у середньому на 40%, а також підвищити якість відбору кандидатів за рахунок використання алгоритмів машинного навчання. Зокрема, сучасні платформи здатні аналізувати резюме кандидатів, оцінювати їх відповідність вимогам посади та прогнозувати успішність адаптації в організації.

Не менш важливим є застосування інформаційних технологій у процесах навчання та розвитку персоналу. Впровадження систем дистанційного навчання (LMS) дозволяє організаціям забезпечити безперервний розвиток компетенцій працівників. За даними досліджень, компанії, що активно використовують цифрові платформи навчання, демонструють на 24% вищий рівень продуктивності праці порівняно з тими, що застосовують традиційні методи навчання. Крім того, використання адаптивних навчальних систем сприяє індивідуалізації освітнього процесу та підвищує рівень залученості персоналу.

У системі стратегічного управління персоналом значну роль відіграють інструменти оцінювання ефективності діяльності працівників. Сучасні цифрові рішення дозволяють здійснювати моніторинг ключових показників ефективності



(KPI) у режимі реального часу. Це забезпечує підвищення прозорості управлінських процесів та сприяє формуванню об'єктивної системи винагороди. Дослідження свідчать, що впровадження цифрових систем оцінювання ефективності дозволяє підвищити продуктивність праці на 10–15%.

Крім того, інформаційні технології сприяють розвитку гнучких форм зайнятості, зокрема дистанційної роботи. Використання цифрових платформ комунікації (Microsoft Teams, Slack, Zoom) дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між працівниками незалежно від їх географічного розташування. За оцінками експертів, впровадження дистанційних форм роботи дозволяє знизити операційні витрати підприємств на 15–20% та підвищити рівень задоволеності працівників.

Доцільно також звернути увагу на рівень впровадження окремих HR-технологій у сучасних організаціях (табл. 1).

Таблиця 1

Рівень використання інформаційних технологій у HR-менеджменті

Вид технологій	Частка компаній, %
HRM-системи (HRIS)	65
Системи електронного рекрутингу	58
Платформи дистанційного навчання	52
Аналітика даних (HR Analytics)	47
Технології штучного інтелекту	32
Системи управління ефективністю	55

Аналіз даних таблиці 1 свідчить, що найбільш поширеними є базові інформаційні системи управління персоналом та інструменти рекрутингу, тоді як



використання аналітики даних і штучного інтелекту перебуває на етапі активного розвитку. Це підтверджує тезу про те, що стратегічний потенціал інформаційних технологій у сфері HR ще не реалізований повною мірою.

Разом з тим, впровадження інформаційних технологій у стратегічне управління персоналом супроводжується низкою проблем. До основних із них належать: недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу, високі витрати на впровадження та обслуговування інформаційних систем, а також опір змінам з боку працівників. За результатами опитувань, близько 40% організацій стикаються з проблемами інтеграції нових технологій у існуючі бізнес-процеси.

Окремої уваги заслуговує питання розвитку цифрових компетенцій управлінського персоналу. У сучасних умовах керівники повинні володіти навичками роботи з аналітичними системами, розуміти принципи функціонування цифрових платформ та вміти використовувати їх для прийняття стратегічних рішень. За оцінками експертів, лише близько 30% менеджерів середньої та вищої ланки мають достатній рівень цифрових компетенцій, що обмежує ефективність використання інформаційних технологій.

Важливим аспектом є також інтеграція інформаційних технологій у загальну стратегію розвитку організації. Ефективне використання цифрових інструментів можливе лише за умови їх узгодження з корпоративними цілями та бізнес-процесами. Це передбачає розробку комплексної цифрової HR-стратегії, яка включає визначення пріоритетних напрямів цифровізації, оцінку ресурсного забезпечення та формування системи показників ефективності.

Таким чином, інформаційні технології виступають потужним інструментом стратегічного управління персоналом, який забезпечує підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізацію використання людських



ресурсів та зміцнення конкурентних позицій організацій. Водночас їх ефективне використання потребує системного підходу, розвитку цифрових компетенцій персоналу та інтеграції технологічних рішень у стратегічне управління підприємством.

Висновки. Отже, проведене дослідження підтверджує, що інформаційні технології виступають визначальним чинником трансформації системи стратегічного управління персоналом в умовах цифровізації економіки. Їх інтеграція у HR-процеси забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень, сприяє оптимізації використання людського капіталу та формує передумови для досягнення довгострокових конкурентних переваг організації. Встановлено, що найбільш значущий вплив мають системи аналітики даних, автоматизовані платформи рекрутингу, цифрові інструменти навчання та технології штучного інтелекту, які дозволяють здійснювати прогнозування кадрових потреб і підвищувати обґрунтованість управлінських дій.

Разом із тим доведено, що ефективність використання інформаційних технологій значно залежать від рівня їх інтегрованості у загальну стратегію розвитку підприємства, а також від сформованості цифрових компетенцій управлінського персоналу. Наявні обмеження, зокрема фрагментарність впровадження технологій, недостатній рівень підготовки кадрів та організаційний опір змінам, стримують повною мірою реалізацію їх стратегічного потенціалу.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що подальший розвиток стратегічного управління персоналом потребує формування комплексного підходу до цифровізації HR-функцій, що передбачає системне впровадження інноваційних технологій, розвиток аналітичних інструментів та



адаптацію організацій до умов цифрового середовища. Це сприятиме підвищенню гнучкості, адаптивності та стійкості підприємств у динамічному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел

1. Тертична Л., Семенова Д. Діджиталізація в сфері управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2025. №73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-81>
2. Григор'єв О. І. Інноваційні технології HR-менеджменту в кризовий період: теоретичний огляд. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №2 (53). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-71>
3. Дашко І., Михайліченко Л. Особливості використання інноваційних технологій в системі управління персоналом. *Економічний форум*. 2023. №1 (2) <https://surl.li/gcitof>
4. Славкова О.П. Розвиток технологій управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Бізнес та інтелектуальний капітал: Інтелект XXI*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-1.7>
5. Обелець Т.В., Соловійова М.Д. Впровадження сучасних технологій в управління персоналом на підприємстві. *Економічний вісник Національного технічного університету «Київський політехнічний інститут»*. 2024. №29. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308826>
6. Кондратюк І. Новітні технології в управлінні персоналом: прогресивний досвід і напрями впровадження на вітчизняних підприємствах. *Вчені записки університету «КРОК»*, 2023. №4(72). DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-146-156>



7. Іртищев О.С. HR-технології в управління персоналом: сутність, функції, інструменти. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права, 2024. №22. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-1-22>
8. Adamek J., Solarz M. Readiness to Use Artificial Intelligence Technology among HR and Payroll Staff in Poland. *Annales universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia*. 2025. №2. DOI: <https://doi.org/10.17951/h.2025.59.2.7-22>
9. Bei, H., Tabor-Błażewicz, J., & Konopatska, O. (2025). Artificial intelligence in the functioning of HR processes: Experience of Poland and Ukraine. *e-mentor*, 5(112), 25–34. DOI: <https://www.doi.org/10.15219/em112.1733>
10. Jędrzejczyk W. Modern Technologies in Knowledge Management in HR Processes in Organizations. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management*, 2025. DOI: <https://doi.org/10.34190/eckm.26.1.3835>
11. Mańkowska N., Kamińska K. A Description of the Development of HR Tech Startups in Poland. *Scientific Journal of Gdynia Maritime University*, 2021. <https://surl.li/rplxip>