

Results”, [Online], available at: http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Measuring_Shared_Value.pdf (Accessed 31 May 2017).

12. Porter, Michael E. & Kramer Mark R. (2006). “Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, pp. 78—90.

13. Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. Creating Shared Value (2011). “How to reinvent capitalism — and unleash a wave of innovations and growth”, *Harvard Business Review*, vol. 89, no. 1/2, pp. 62—77.

14. Porter, Michael E. (2008). On Competition. A Harvard Business Review Book.

15. Nestle (2017), “Report. Building on Creating Shared Value 2016”, [Online], available at: http://www.nestle.com/asset-library/documents/csv_report_nestle_2016.pdf (Accessed 31 May 2017).

16. Kolot, A.M. (2010). “Corporate social responsibility, social reporting and audit as modern institutions and technologies of social development ”, *Ukrayina: aspekty` praci*, no. 3., pp. 3—9.

Стаття надійшла до редакції 21.06.2017 р.

УДК 658:004

Абрамович І.О.,

аспірант,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка
ihome745@gmail.com

Абрамович И.О.,

аспирант,
Киевский национальный университет
имени Тараса Шевченко

Abramovych I.O.,

PhD student,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

**ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ЧИННИКІВ
ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОЇ
ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ**

**ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СИСТЕМЕ
ФАКТОРОВ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА
СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ**

**INFORMATION TECHNOLOGIES IN SYSTEM OF THE FACTORS
OF EFFECTIVE ACTIVITIES OF PERSONNEL OF THE MODERN
ECONOMIC SYSTEM**

У статті досліджено питання ефективності діяльності персоналу, а також зміни, які відбуваються в соціально-трудовій сфері в умовах бурхливого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Визначено кількісні та якісні критерії, які дозволяють провести оцінювання ефективності діяльності персоналу, розробити си-

стему показників відповідно до пріоритетних напрямів імплементації інформаційно-комунікаційних технологій. Запропоновано напрями підвищення ефективності діяльності персоналу на основі використання інформаційних технологій.

В статье исследованы вопросы эффективности деятельности персонала, а также изменения, которые происходят в социально-трудовой сфере в условиях стремительного развития информационно-коммуникационных технологий. Определены количественные и качественные критерии, которые позволяют провести оценку эффективности деятельности персонала, разработать систему показателей соответствию с приоритетными направлениями имплементации информационно-коммуникационных технологий. Предложены направления повышения эффективности деятельности персонала на основе использования информационных технологий.

The questions of the personnel efficiency activities, and change that occur in the social and labor sphere in the conditions of rapid development of information and communication technologies are studied in article. Quantitative and qualitative criteria that allow carrying out an efficiency evaluation of activities of personnel according to such areas of implementation of information and communication technologies: the use of mobile applications to perform certain types of work; the use online training platforms; the use of systems to record working time; the use of software to enhance the visibility of the presentation are offered. Based on this criteria it is possible to develop system of indicators according to the priority directions of implementation of information and communication technologies. The directions of efficiency increase of personnel activities based on the use of information technologies are offered.

Ключові слова. Ефективність діяльності, персонал, інформаційні технології, цифровий HR.

Ключевые слова. Эффективность деятельности, персонал, информационные технологии, цифровой HR.

Key words. Efficiency of activities, personnel, information technologies, digital HR.

Постановка проблеми. Питання підвищення ефективності діяльності персоналу актуальні завжди, і особливого значення вони набувають з розвитком і поширенням інформаційно-комунікаційних технологій, які змінюють традиційні підходи до організації праці, сприяють поширенню її інноваційних форм (дистанційна зайнятість, різноманітні види віддаленої праці, фріланс та ін.). Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій відкриває нові резерви підвищення продуктивності праці, сприяє покращенню балансу між роботою і життям, забезпечує можливості швидшої обробки даних, змінює бізнес-процеси підприємства, переводячи їх частину у віртуальне середовище. Глобалізаційні тенденції також сприяють поширенню інформаційних технологій, імплементації сучасних інформаційних систем і підходів до організації бізнесу.

Аналіз досліджень і публікацій. Питання оцінки та підвищення ефективності діяльності персоналу, сучасні тенденції в управлінні персоналом і динамічні зміни в соціально-трудовій сфері розглядаються в працях багатьох учених — Азьмук Н.А. [1, 3], Грішнєвої О.А. [3—6], Дері К. [13], Колота А.М. [8, 12], Лепака Д. [15], Міщук Г.Ю. [11], Перрі Є. [16], Хендріксона А. [14] та ін.

Невирішені частини проблеми. Недостатньо дослідженими є напрями впливу інформаційних технологій на підвищення ефективності діяльності персоналу в сучасних умовах. Ґрунтовнішого дослідження потребують питання імплементації інформаційних технологій у діяльність сучасної економічної системи, якою має бути кожне прогресивне вітчизняне підприємство.

Постановка завдання. Тому метою цієї роботи є дослідження сутності та змісту ефективної діяльності персоналу, напрямів і можливостей застосування інфор-

маційних технологій в управлінні персоналом на вітчизняних підприємствах, а також впливу інформаційних технологій на ефективність діяльності персоналу.

Результати дослідження. Досліджуючи сутність і зміст ефективної діяльності персоналу як співвідношення результатів і витрат на виконання працівниками певних видів робіт, варто передусім розглянути індикатори, які характеризують результати діяльності персоналу та індикатори, за якими вимірюються витрати на їх досягнення. Ці індикатори можуть об'єднувати як вартісні (грошові), так і трудові та натуральні показники. До показників, що характеризують економічні результати, можна віднести: сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів і послуг; обсяги виробництва певного виду товарів і послуг; обсяги виконаних робіт у межах посадових обов'язків; кількість впроваджених інноваційних продуктів; кількість укладених договорів про співробітництво з вітчизняними та зарубіжними партнерами та ін. Соціальні результати можуть полягати у покращенні морально-психологічного клімату на підприємстві, поліпшенні умов та організації праці, зниженні частоти виробничого травматизму та професійних захворювань, зростанні мотивації до трудової діяльності, розширенні можливостей професійної та особистісної самореалізації та ін. Щодо показників витрат, передусім варто виокремити: заробітну плату з відрахуваннями на соціальне страхування, витрати праці працівників на виконання певного виду робіт, які можуть вимірюватись за годину, день, квартал, рік (людино-години, людино-дні, в річних розрахунках — середньооблікова чисельність персоналу) та ін.

Узагальнюючи представлені в науковій літературі класифікації чинників, які впливають на ефективність діяльності персоналу [5, 11, 12], розглянемо такі три їх групи: матеріально-технічні, організаційно-економічні та соціально-економічні (табл. 1).

Таблиця 1

ЧИННИКИ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Матеріально-технічні. Залежать від удосконалення засобів праці:	Соціально-економічні. Залежать від поліпшення якості робочої сили та умов її використання:	Організаційно-економічні. Залежать від удосконалення поєднання робочої сили і засобів праці:
— технічного рівня виробництва;	— забезпечення професійного розвитку персоналу;	— удосконалення організації виробництва;
— зміни технічних характеристик виробів і конструкцій;		
— впровадження інновацій;	— збільшення частки кваліфікованих працівників;	
— підвищення якості продукції;	— підвищення ефективності використання робочого часу;	— удосконалення організації праці;
— переходу на нові види сировини, матеріалів;	— створення безпечних і сприятливих умов праці;	— удосконалення процесу управління виробництвом і структури керівного апарату
— виготовлення нової продукції	— вдосконалення стимулів до ефективної праці	

Джерело: складено автором за [2, 11, 12].

Отже, на ефективність діяльності персоналу впливає безліч чинників, так, зокрема, це і рівень організації праці, наявна система мотивації та оплати праці, рівень автоматизації бізнес-процесів підприємства, умови праці та ін.

В сучасних умовах під впливом бурхливого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій відбуваються суттєві зміни у трудовому процесі, його організації та інших аспектах, які характеризують соціально-трудова сферу (табл. 2).

Таблиця 2

**ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЦЕСУ ПРАЦІ У ТРАДИЦІЙНІЙ
ТА ІНФОРМАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ**

Елементи	Традиційна економіка	Інформаційна економіка
Предмет праці	має матеріальну форму: речовина природи, сировина, предмет, виготовлений попередньою працею, тощо	має нематеріальну форму: інформація
Засоби праці	інструменти, обладнання, устаткування, земля, споруди тощо	комп'ютер та інші новітні технічні пристрої, програмне забезпечення
Організація праці	поєднання працівників із засобами виробництва у виробничому приміщенні роботодавця	дистанційне виконання завдань працівниками, у більшості випадків за допомогою власних комп'ютерних пристроїв з використанням ІКТ
Технологія праці	індустріальні технології, для яких характерним є масовість та серійність	технології генерування знань та обробки інформації, для яких характерною є унікальність
Результат праці	матеріальний продукт або послуга	інформаційний продукт або інформаційна послуга
Джерело зростання продуктивності (ефективності) праці	скорочення затрат праці на виробництво продукції	наращення знань

Джерело: [1, с. 219].

Однак, не можна стверджувати, що в сучасних умовах відбуваються революційні зміни в соціально-трудовій сфері, швидше ці глибокі перетворення є еволюційними, вони є закономірним наслідком суспільного розвитку — технологічного, економічного, соціального прогресу, який набув особливих, притаманних йому рис з появою комп'ютера та розвитком глобальної мережі Інтернет. В кожній з економік — доіндустріальній, індустріальній, постіндустріальній, «новій» — з'являлись, а потім поступово поширювались і змінювались нові види праці — від фізичної до креативної, тому паралельно відбувались процеси трансформації людського капіталу [2].

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій змінює традиційні уявлення про робоче місце — працювати вже можна будь-де: вдома, у транспорті, на відпочинку. Це призводить до досить суперечливих наслідків, сприяючи водночас кращій організації робочого часу і зникненню межі між робочим і вільним часом. Робота стає частиною життя. Цьому сприяє використання мобільних пристроїв — комп'ютерів, планшетів, телефонів, які забезпечують доступ до інформації по всьому світу. Завдяки сучасним інформаційним системам всю необхідну інформацію працівники можуть отримати з серверу компанії в будь-який час. Збільшуються водночас можливості контролю використання робочого часу та якості виконаних робіт.

Інформаційні системи набувають дедалі більшого поширення на вітчизняних підприємствах. На вибір інформаційної системи досить сильно впливає масштаб діяльності підприємства. Так, найдоступнішими програмними продуктами на сьогодні є [10]: 1) системи управління проектами — Project Management Systems/Software; 2) системи обліку відносин із замовниками (управління продажами) — Customer Relations Management; 3) системи колективної роботи над інформацією (wiki-проекти, дискусійні платформи, форуми); 4) малі системи автоматизації документообігу та управління підприємствами (ERP, ECM — Enterprise Content Management, BPM — Business Processes Management); 5) спеціальні системи, розроблені на замовлення.

В управлінні персоналом можна виокремити такі ключові напрями використання інформаційних систем:

1) інформаційні системи, які застосовуються для організації праці (віддаленої праці, дистанційної зайнятості та ін.). Це можуть бути як комплексні інформаційні системи, які забезпечують управління всіма бізнес-процесами підприємства (SAP, Oracle, Компас), так і безкоштовні платформи та онлайн-ресурси для спільної роботи. На вибір інформаційної системи передусім впливає масштаб діяльності підприємства, а також складність завдань, які мають вирішуватись дистанційно;

2) інформаційні технології для автоматизації кадрових процесів (1С: Підприємство 8. Зарплата і управління персоналом для України; Парус, Галактика та ін.).

Програма «1С: Підприємство 8. Зарплата і управління персоналом для України» набула найбільшого поширення на вітчизняних підприємствах і реалізує такі функції [7]: планування потреб у персоналі; забезпечення бізнесу кадрами; управління компетенціями та атестація працівників; управління навчанням персоналу; управління мотивацією персоналу; ефективне планування зайнятості персоналу; облік персоналу і аналіз кадрового складу; трудові відносини, в тому числі кадрове діловодство; розрахунок заробітної плати; управління грошовими розрахунками з персоналом, включаючи депонування; вирахування регламентованих законодавством податків і внесків з фонду оплати праці; відображення нарахованої зарплати і податків у витратах підприємства.

Система управління персоналом і кадрового обліку «ПАРУС — Персонал» призначена для комплексного вирішення завдань автоматизації служб бюджетних організацій та установ. Ця система інтегрована з системою розрахунку заробітної плати (Парус — Заробітна плата), електронною прохідною (Парус —

Пропускний режим) та системою бухгалтерського обліку для бюджетних установ і організацій (Парус — Бухгалтерія). Система «ПАРУС — Персонал» дає змогу: створювати штатний розпис; формувати стандартні кадрові накази щодо персоналу (прийом, звільнення, переміщення, відпустка тощо), проводити їх відпрацювання (і анулювання) в обліку, друкувати як у звичайному текстовому варіанті, так і у вигляді стандартних форм (П-1, П-3, П-4), вести реєстр наказів; вести таблиці співробітників, з формуванням типової форми (П-5); вести розширений облік відпусток персоналу, який передбачає можливість реєстрації встановлених (планових) відпусток за вказаний період, додавання довільних відпусток, а також надання відпусток на підставі встановлених відпусток або невикористаних раніше; вести облік інформації про перепідготовку, підвищення кваліфікації, атестації персоналу, стягнення і заохочення, про наукові праці, наукові ступені і звання; вести облік військовозобов'язаних, а також про зарахування до кадрового резерву; вести облік анкет вступників на роботу (здобувачів) [9];

3) інформаційні технології для автоматизації окремих функцій управління персоналом (ІТ для оцінювання персоналу, навчання та розвитку, атестації та ін.).

Інформаційні технології сприяють підвищенню ефективності управління підприємством:

- 1) збільшують швидкість обробки інформації;
- 2) спрощують підготовку документації (так, зокрема, менше часу витрачається на підготовку звітів, візуальне представлення графічної інформації);
- 3) сприяють швидшому обміну інформацією, узгодженню та прийняттю управлінських рішень;
- 4) забезпечують ефективнішу організацію бізнес-процесів;
- 5) прокрашують організацію праці та ін.

Оцінювання ефективності діяльності персоналу на підприємстві в контексті імплементації інформаційно-комунікаційних технологій може здійснюватися за такими кількісними та якісними критеріями (табл. 3).

Таблиця 3

**КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ
В КОНТЕКСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНО-
КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Напрями імплементації інформаційно-комунікаційних технологій	Критерії ефективності	
	Кількісні	Якісні
Використання мобільних додатків для виконання окремих видів робіт	зменшення часу на виконання роботи	цілодобова доступність працівника; більша зручність; вища швидкість реагування на поточні запити;
Використання онлайн-платформ для навчання	зменшення робочого часу, який працівник витрачає на навчання; зменшення витрат підприємства на навчання	більша зручність; можливість навчання в зручному для працівника місці;

Напрями імплементації інформаційно-комунікаційних технологій	Критерії ефективності	
	Кількісні	Якісні
Використання систем для обліку робочого часу	зменшення втрат робочого часу	можливість кращої організації робочого часу; проведення хронометражу в режимі реального часу;
Використання програмного забезпечення для підвищення наочності презентації	зменшення часу на підготовку презентацій	підвищення наочності, яскравості; застосування нових презентаційних інструментів.

Примітка. Складено автором.

Запропоновані критерії дозволяють провести оцінювання ефективності діяльності персоналу в умовах поширення інформаційно-комунікаційних технологій, розробити систему показників відповідно до пріоритетних напрямів автоматизації бізнес-процесів сучасного підприємства.

Висновки. Інформаційні технології сприяють підвищенню ефективності діяльності сучасного підприємства та організації праці, змінюючи традиційне уявлення про організацію бізнес-процесів, організацію та умови праці. Використання робочого часу стає гнучкішим, офіси дедалі мобільнішими, однак зростають вимоги до якості виконання робіт, координація яких здійснюється онлайн. Зростає обсяг часу, який працівник присвячує роботі або професійному розвитку. Збільшуються потоки інформації, необхідної для прийняття рішень, зростає конкуренція на ринку праці, пов'язана зі зменшенням кількості робочих місць за рахунок автоматизації праці, формуванням глобального ринку праці.

Перспективи подальших досліджень. У контексті дослідження питань підвищення ефективності діяльності персоналу на основі використання інформаційних технологій подальшого вивчення потребують такі аспекти, як оцінювання ефективності діяльності персоналу в умовах поширення інформаційно-комунікаційних технологій, визначення сучасних напрямів впровадження інформаційних технологій на підприємствах і можливостей зростання ефективності діяльності персоналу.

Література

1. Азьмук Н.А. Трансформація процесу праці в інформаційній економіці / Н.А. Азьмук // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. — 2014. — № 2. — С. 217—222.
2. Брінцева О.Г. Трансформація людського капіталу в контексті зміни змісту праці в новій економіці / О.Г. Брінцева // Україна: аспекти праці. — № 3-4. — 2016. — С. 46—49.
3. Гришнова Е.А. Развитие человеческого капитала и трансформация форм занятости: взаимовлияние и взаимообусловленность / Е.А. Гришнова, Н.А. Азьмук // Демография и социальная экономика. — 2014. — №1(21). — С. 85—94.

4. Грішнова О.А. Нагромадження людського, інтелектуального і соціального капіталу підприємства як основна форма його капіталізації / О.А. Грішнова. // Вісник Донецького університету економіки і права. — 2011. — № 1. — С. 10—13.
5. Грішнова О.А. Інформаційні технології в системі новітніх чинників зростання продуктивності праці: тенденції і парадокси / О.А. Грішнова, Т.О. Костенко // Актуальні проблеми економіки. — 2014. — № 2(152). — С. 462—469.
6. Грішнова О.А. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики / О.А. Грішнова, О.С. Заїчко // Вісник економічної науки України. — № 2 (31). — 2016. — С. 52—57.
7. Група компаний «BookKeeping». 1С Предприятие 8 Зарплата и управление персоналом [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://bookkeeping.com.ua/1c-enterprise-8-salary-and-personnel-management.html?gclid=CMLXyK6AnNMcFQ-UsgodvkUJEQ>
8. Колот А.М. Людина і нова економіка: діалектика розвитку / А.М. Колот, О.І. Кравчук // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. — № 1(9). — 2015. — С. 6—27.
9. Корпорація ПАРУС. Управління персоналом «Парус» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://parus.ua/ua/189/>
10. Овчинников С. Корпоративні інформаційні системи для малого бізнесу [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://vestnik.volbi.ru/upload/numbers/29/article-29-1192.pdf>
11. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків: Монографія / О.А. Грішнова, Г.Ю. Міщук, О.О. Олійник. — Рівне : НУВГП, 2014. — 216 с.
12. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. В.М. Данюка. — К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. — 667 с.
13. Dery K., Grant D., Wiblen S. «Human resource information systems (HRIS): replacing or enhancing HRM» [Online]. — Available at: http://www.ilera-directory.org/15thworldcongress/files/papers/Track_1/Wed_W3_DERY.pdf
14. Hendrickson, A. (2004) «Human resource information systems: backbone technology of contemporary human resources», *Journal of Labor Research*, 24 (3), pp. 381—395.
15. Lepak, D. (1998) «Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century», *Human Resource Management Review*, Volume 8, Issue 3, pp. 215—234.
16. Parry, E. (2011) «An examination of e-HRM as a means to increase the value of the HR function» *The International Journal Of Human Resource Management*, Vol. 22, Iss. 5, pp. 1146—1162.

References

1. Az'muk, N.A. (2014). "Transformation of the labor process in the information economy", *Social'no-trudovi vidnosy'ny': teoriya ta prakty'ka*, no. 2, pp. 217—222.
2. Brinceva, O.G. (2016). "Transformation of human capital in the context of changing of the content of labor in the new economy", *Ukrayina: aspekty' praci*, no. 3-4, pp. 46—49.

3. Gry'shnova, E.A. and Az'muk, N.A. (2014). "The development of human capital and the transformation of forms of employment: mutual influence and mutual conditioning", *Demografy'ya y' socy'al'naya ekonomy'ka*, no. 1(21), pp. 85—94.
4. Grishnova, O.A. (2011). "The accumulation of human, intellectual and social capital of the company as the main form of its capitalization", *Visnyk Donets'koho universytetu ekonomiky i prava*, no. 1, pp. 10—13.
5. Grishnova, O.A. and Kostenko, T.O. (2014). "Information technology in the system of the newest factors of productivity growth: trends and paradoxes", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, no. 2(152), pp. 462—469.
6. Grishnova, O.A. and Zayichko, O.S. (2016). "New technologies in the economy of the staff: new opportunities and new challenges", *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy*, no. 2 (31), pp. 52—57.
7. Gruppa kompany'j "BookKeeping" (2017), "1C Enterprise 8 Salary and Human Resources Management", [Online], available at: <http://bookkeeping.com.ua/1c-enterprise-8-salary-and-personnel-management.html?gclid=CMLXyK6AnNMCFQ-UsgodvkUJEQ> (Accessed 12 June 2017).
8. Kolot, A.M. and Kravchuk, O.I. (2015). "Man and new economy: the dialectic of development", *Social'no-trudovi vidnosy'ny': teoriya ta prakty'ka*, no. 1(9), pp. 6—27.
9. Korporaciya PARUS (2017). Personnel Management "Parus", [Online], available at: <http://parus.ua/ua/189/> (Accessed 10 June 2017).
10. Ovchy'nniy'kov, S. (2008). "Corporate Information Systems for Small Businesses", [Online], available at: <http://vestnik.volbi.ru/upload/numbers/29/article-29-1192.pdf> (Accessed 12 June 2017).
11. Grishnova, O.A., Mishhuk, G.Yu., Olijny'k, O.O (2014). *Social'na vidpovidal'nist' u trudovy'x vidnosy'nax: teoriya, prakty'ka, regulyuvannya ry'zy'kiv: Monografiya [Social responsibility in labor relations: theory, practice, risk management Monograph]*, NUVGP, Rivne, Ukraine.
12. Danyuk, V.M., Kolot, A.M., Sukov, G.S. (2013). *Upravlinnya personalom: pidruchny'k [Personnel Management: Textbook]*, Ky'yiv, KNEU; Kramators'k, NKMZ, Ukraine.
13. Dery, K., Grant, D., Wiblen, S. (2006). Human resource information systems (HRIS): replacing or enhancing HRM, [Online], available at: http://www.ilera-directory.org/15thworldcongress/files/papers/Track_1/Wed_W3_DERY.pdf (Accessed 12 June 2017).
14. Hendrickson, A. (2004). "Human resource information systems: backbone technology of contemporary human resources". *Journal of Labor Research*, no. 24 (3), pp. 381-395.
15. Lepak, D. (1998). "Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century", *Human Resource Management Review*, no. 8 (3) [Online], available at: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/10534822/8/3>, pp. 215—234. (Accessed 12 June 2017)
16. Parry, E. (2001). "An examination of e-HRM as a means to increase the value of the HR function", *The International Journal Of Human Resource Management*, no. 22 (5), pp. 1146—1162.

Стаття надійшла до редакції 22.06.2017 р.