

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-48>

УДК 339.9

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗАСТОСУВАННЯ ШІ-ІНСТРУМЕНТІВ У МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

MODERN TRENDS IN AI TOOLS APPLICATION IN INTERNATIONAL HUMAN RELATIONS MANAGEMENT

Айзенберг Тетяна Володимирівна

аспірантка,

Навчально-науковий інститут міжнародних відносин

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4721-2377>

Aizenberg Tetiana

Educational and Scientific Institute of International Relations

Taras Shevchenko National University of Kyiv

У статті досліджено сучасні тенденції застосування інструментів штучного інтелекту в міжнародному менеджменті людських ресурсів. Проаналізовано переваги та виклики впровадження ШІ у HR-процеси, зокрема в автоматизацію рекрутингу, оцінку продуктивності, навчання персоналу та управління винагородами. Розглянуто етичні аспекти використання ШІ в управлінні персоналом. На основі аналізу наукових публікацій та практичних кейсів провідних міжнародних компаній визначено ключові напрями застосування ШІ в HR. Виявлено, що впровадження ШІ-технологій сприяє підвищенню ефективності HR-процесів, покращенню досвіду співробітників та оптимізації прийняття рішень. Окреслено перспективи подальшого розвитку ШІ в управлінні людськими ресурсами. Особливу увагу приділено необхідності балансу між технологічними інноваціями та людським фактором у HR-менеджменті. Підкреслено важливість подальших досліджень довгострокового впливу ШІ на динаміку робочого середовища та організаційну культуру.

Ключові слова: штучний інтелект, менеджмент людських ресурсів, HR-технології, автоматизація, міжнародний менеджмент.

The article examines current trends in applying artificial intelligence (AI) tools in international human resource management. The study analyzes the advantages and challenges of implementing AI in HR processes, particularly in recruitment automation, performance evaluation, personnel training, and reward management. The ethical aspects of using AI in personnel management are also considered. The critical areas of AI application in HR are identified based on an analysis of scientific publications and practical cases from leading international companies such as Unilever, IBM, Hilton, Cisco, and Microsoft. The research reveals that implementing AI technologies contributes to increasing the efficiency of HR processes, improving employee experience, and optimizing decision-making. The article highlights several successful AI implementations in HR. Unilever's AI-based graduate recruitment system has reduced hiring costs and time while increasing candidate diversity. IBM's AI tools provide personalized recommendations for skill development and career progression. Hilton uses generative AI for interactive employee training, while Cisco employs AI to enhance the recruitment of passive candidates. Microsoft's AI solutions have significantly improved HR productivity and employee satisfaction. The study also addresses the ethical considerations and challenges associated with AI in HR, including data privacy, algorithm bias, and the need for transparency in AI-driven decision-making. The importance of a human-centric approach to AI implementation is emphasized, as demonstrated by Microsoft's ethical AI principles. The research findings suggest that AI technologies in HR contribute to more efficient and personalized processes, from recruitment to employee development. However, successful implementation requires significant investments in infrastructure, staff training, and careful consideration of ethical implications. The article concludes by outlining prospects for further development of AI in human resource management, emphasizing the need for continued research on the long-term impacts of AI on workplace dynamics and organizational culture. It also stresses the importance of balancing technological advancements with human factors in HR management.

Keywords: artificial intelligence, human resource management, HR technologies, automation, international management.

Постановка проблеми. Сучасний міжнародний менеджмент людських ресурсів (HRM) перебуває на перехресті технологічних змін, які суттєво трансформують традиційні практики управління персоналом. Впровадження штучного інтелекту (ШІ) у HRM обіцяє значні переваги, такі як підвищення ефективності процесів, автоматизація рутинних завдань, точніший підбір кандидатів, персоналізація навчальних програм і прогнозування розвитку кар'єри. Зокрема, ШІ-інструменти можуть зменшити адміністративне навантаження на HR-менеджерів, дозволяючи їм зосередитися на стратегічних завданнях і прийнятті більш обґрунтованих рішень. Однак, попри численні переваги, впровадження ШІ у HRM стикається з низкою викликів та проблем. По-перше, існує занепокоєння щодо етичності використання ШІ, включаючи конфіденційність даних, упередженість алгоритмів та прозорість процесів прийняття рішень. По-друге, для успішного впровадження ШІ потрібні значні інвестиції в технологічну інфраструктуру та навчання персоналу, що не завжди є доступним для всіх організацій. По-третє, інтеграція ШІ в HRM вимагає адаптації існуючих організаційних структур і процесів, що може бути складним та часозатратним процесом. Також варто зазначити, що використання ШІ може викликати психологічний стрес у працівників через страх втрати робочих місць та недовіру до технологій. Це створює додаткові виклики для HR-менеджерів у побудові ефективних відносин між працівниками та сучасними технологіями. Таким чином, постає нагальна потреба у комплексному дослідженні сучасних тенденцій застосування ШІ-інструментів у менеджменті людських ресурсів, а також у визначенні способів подолання існуючих бар'єрів та викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання взаємодії штучного інтелекту та менеджменту людських ресурсів є однією з останніх тенденцій розвитку галузі економіки управління та міжнародного бізнесу. Але не зважаючи на ранню стадію становлення цього напрямку досліджень вже існує досить велика сукупність наукових публікацій різних авторів, включаючи роботи А. Арслана, С. Базу, Б. Бехера, П. Будвара, П. Капеллі, А. Чарлвуда, М. Гонзалеза, Н. Геноле, К. Ільєса, М. Каура.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість досліджень щодо впровадження ШІ в HRM, залишається низка невирішених

питань. Зокрема, існує недостатньо емпіричних досліджень, які б оцінювали реальний вплив ШІ-інструментів на ефективність HR процесів у різних галузях. Етичні аспекти використання ШІ, зокрема конфіденційність даних та упередженість алгоритмів, залишаються малодослідженими. Крім того, існує потреба в визначенні найкращих практик інтеграції ШІ в існуючі HRM системи та необхідних змін в організаційних структурах для ефективного використання технологій. Також психологічні та емоційні аспекти взаємодії між працівниками та ШІ-технологіями потребують додаткового дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є систематизація сучасних тенденцій застосування ШІ-інструментів у менеджменті людських ресурсів, аналіз їх впливу на ефективність HR процесів, а також виявлення основних викликів та бар'єрів, пов'язаних з впровадженням ШІ в HRM. Для досягнення цієї мети передбачається провести огляд літератури для виявлення основних напрямків досліджень щодо використання ШІ в HRM, проаналізувати реальні приклади впровадження ШІ-інструментів у HRM в різних галузях та оцінити їх вплив на ефективність HR процесів. Також необхідно дослідити етичні аспекти застосування ШІ в HRM, визначити найкращі практики інтеграції ШІ в існуючі HRM системи та необхідні зміни в організаційних структурах та процесах, а також вивчити психологічні та емоційні аспекти взаємодії між працівниками та ШІ-технологіями.

Виклад основного матеріалу дослідження. Використання штучного інтелекту (ШІ) у сфері управління людськими ресурсами (HRM) відкриває значні можливості для автоматизації рутинних завдань, підвищення ефективності процесів та покращення прийняття рішень. Сфера застосування ШІ в HRM включає декілька основних аспектів.

Автоматизація процесів найму. ШІ дозволяє оптимізувати багато етапів процесу найму: від створення описів вакансій до сканування резюме та проведення первинних співбесід. Це суттєво скорочує час та витрати на підбір персоналу, одночасно підвищуючи точність та ефективність. ШІ-алгоритми здатні виявляти найбільш перспективних кандидатів, аналізуючи не лише формальні критерії, а й «м'які навички» та потенціал розвитку. Використання ШІ також може зменшити вплив упереджень під час співбесід, підвищуючи об'єктивність оцінювання. Проте важ-

ливо враховувати ризики можливої дискримінації через неправильно навчені алгоритми та забезпечувати прозорість процесу відбору для кандидатів.

Оцінка продуктивності. ШІ може автоматизувати процеси оцінки продуктивності, збираючи та аналізуючи дані про роботу працівників у реальному часі. Це дозволить HR-фахівцям зосередитися на більш стратегічних завданнях, таких як розвиток талантів та підвищення рівня залученості працівників. Однак виникають питання щодо балансу між автоматизованим контролем та збереженням приватності працівників, а також складності оцінки творчих та нестандартних завдань.

Навчання та розвиток персоналу. ШІ може створювати індивідуальні плани навчання для працівників, враховуючи їхні навички, кар'єрні цілі та потреби компанії. Це підвищує ефективність процесів розвитку персоналу, створюючи персоналізовані програми навчання. Такий підхід сприяє зростанню продуктивності працівників та їхнього рівня залученості. У перспективі очікується поява масштабованих ШІ-систем, здатних прогнозувати майбутні потреби в навичках та створювати іммерсивні навчальні середовища з використанням AR/VR технологій.

Оплата праці. ШІ може автоматизувати процеси управління оплатою праці, забезпечуючи справедливе та прозоре нарахування заробітної плати та премій. Це дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни на ринку та підтримувати свою конкурентоспроможність як роботодавців. Проте виникають виклики, пов'язані з необхідністю врахування творчих досягнень працівників, роботи у позаробочій час, виконання нестандартних завдань.

Етичні аспекти використання ШІ. Критично важливим аспектом впровадження ШІ у HRM є забезпечення етичності та прозорості процесів. Це необхідно для уникнення дискримінації та забезпечення справедливого ставлення до всіх працівників. Ключовими викликами стають: забезпечення конфіденційності персональних даних, розробка неупереджених алгоритмів та створення механізмів для пояснення рішень, прийнятих ШІ.

Рис. 1 демонструє пріоритети HR-менеджерів щодо використання штучного інтелекту в їхній роботі [12]. Найбільш популярною метою є підвищення ефективності, яку відзначили 63 % опитаних HR-менеджерів. Покращення досвіду співробітників (52 %) та скорочення витрат (37 %) також є важливими цілями. Цікаво, що сприяння навчанню

та розвитку, підвищення точності та вдосконалення прийняття рішень займають середні позиції з показниками від 21 % до 28 %. Варто зазначити, що 15 % HR-менеджерів взагалі не мають наміру використовувати ШІ у своїй роботі. Ці дані свідчать про зростаючий інтерес до впровадження ШІ в HR-процеси, з акцентом на підвищення загальної ефективності та покращення умов праці для співробітників.

Рис. 2 ілюструє пріоритети впровадження штучного інтелекту (ШІ) в HR-процеси [2]. Найбільшу увагу приділяють оцінці продуктивності персоналу (43 %), нарахуванню заробітної плати (42 %) та підбору кадрів (41 %), що вказує на фокус автоматизації ключових HR-функцій. Високий відсоток використання ШІ в адаптації нових працівників (40 %) та веденні кадрового обліку (39 %) свідчить про прагнення оптимізувати рутинні процеси. Середні показники для управління мобільністю кадрів та розвитку корпоративної культури (по 31 %) можуть вказувати на складність алгоритмізації цих сфер. Нижчі позиції займають перекваліфікація (29 %) та утримання працівників (28 %), що може свідчити про недооцінку потенціалу ШІ в цих напрямках. Цікаво, що 8 % респондентів не планують використовувати ШІ в HR взагалі, що може бути пов'язано з специфікою бізнесу або обмеженнями ресурсів. Загалом, графік демонструє тенденцію до широкого впровадження ШІ в HR, з акцентом на операційні функції та поступовим розширенням на більш складні аспекти управління персоналом.

Хоча практика використання ШІ у HRM почала масштабуватись в останні два роки після появи на ринку генеративного ШІ, необхідно зазначити, що вже існує масив наукових досліджень з цього напрямку, який необхідно проаналізувати та систематизувати.

Інтеграція ШІ в HRM. Арслан та ін. (2021) досліджують взаємодію між штучним інтелектом (ШІ) та працівниками на рівні команд, особливо зосереджуючи увагу на викликах, пов'язаних з побоюваннями щодо втрати роботи та труднощами у встановленні довіри між людьми та роботами [1]. Автори підкреслюють важливість створення сприятливого організаційного середовища, забезпечення можливостей для навчання та розвитку технологічних компетенцій працівників перед їх інтеграцією з роботизованими системами. Будвар та ін. (2023) також звертають увагу на вплив ШІ на стратегічне управління людськими ресурсами, зокрема на підви-

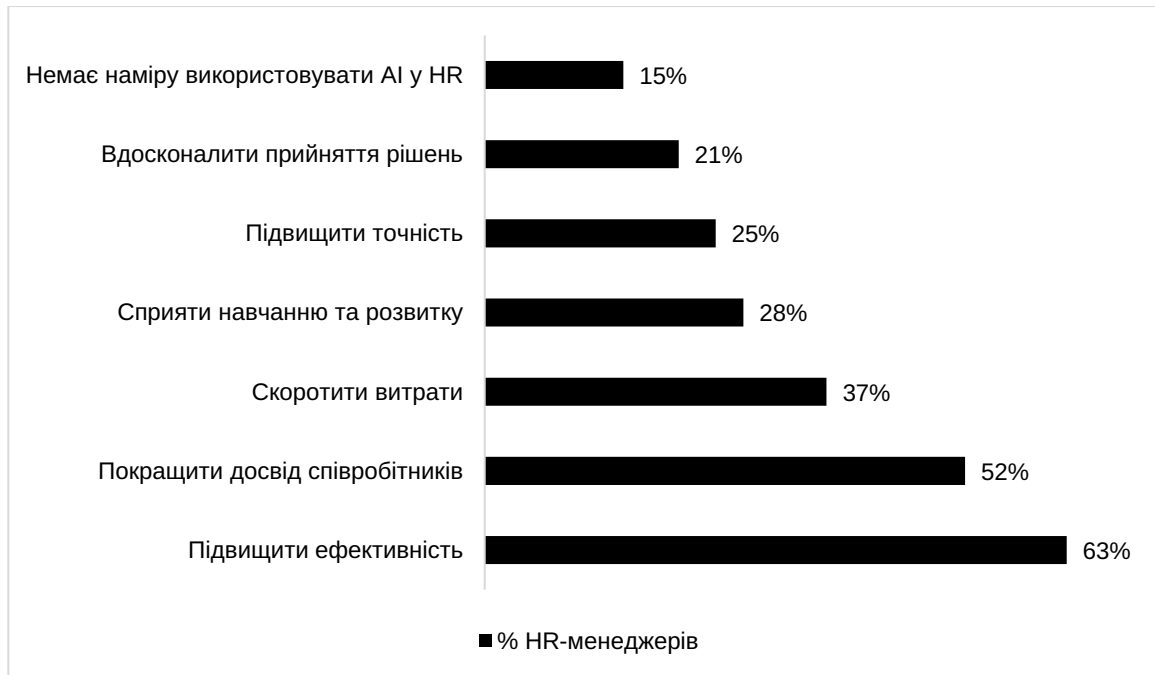


Рис. 1. Основні цілі генеративного ШІ для HR-процесів [12]



Рис. 2. Напрями використання ШІ у HR-процесах [2]

щення продуктивності та ефективності HRM-процесів [5]. Вони зазначають, що успішна інтеграція ШІ вимагає значних інвестицій в інфраструктуру та підготовку персоналу. Ільяс та Кадір (2024) підтримують цю думку, наголошуючи на важливості інноваційного підходу та врахування особистісних характеристик працівників для досягнення кращих результатів [17]. Басу та ін. (2022) підкреслюють, що

застосування ШІ в HRM сприяє автоматизації рутинних завдань, таких як найм, навчання та управління продуктивністю [3]. Це дозволяє HR-фахівцям зосередитися на більш стратегічних питаннях.

Управління талантами, розвиток персоналу та оплата праці. Бехера (2023) досліджує вплив ШІ на процеси управління талантами та розвиток персоналу, зазначаючи, що

ШІ може суттєво змінити способи роботи в HRM [4]. Автор акцентує увагу на важливості чіткого розмежування завдань між ШІ та HR для забезпечення оптимального балансу між технологічними інструментами та людським впливом. Гонзалез та ін. (2022) та Каур та ін. (2023) досліджують роль ШІ у підборі персоналу та розвитку кар'єрних планів [14; 18]. Вони відзначають, що ШІ може аналізувати великі обсяги даних для виявлення найкращих кандидатів та створення індивідуальних програм навчання, що підвищує ефективність розвитку працівників, а інтеграція ШІ з існуючими HRM-системами є ключовою для досягнення максимальної прозорості та ефективності у прийнятті рішень. Будвар, Малік та ін. (2022) та Генолі та Фейнціг (2018) аналізують застосування ШІ для автоматизації процесів оцінки продуктивності та управління винагородами [6; 15]. Вони підкреслюють, що такі технології дозволяють HR-фахівцям зосередитися на більш стратегічних завданнях, але вимагають особливої уваги до врахування людських факторів та етичних питань. Чарлвуд та Генолі (2022) аналізують, як ШІ впливає на продуктивність праці та залученість працівників, підкреслюючи, що автоматизація рутинних завдань сприяє підвищенню ефективності [9]. Однак автори зазначають, що для успішного впровадження ШІ необхідно враховувати не тільки технічні, а й соціальні та етичні питання.

Етичні аспекти використання ШІ. Капеллі та Роговські (2023) підкреслюють важливість етичних аспектів використання ШІ в HRM [8]. Вони зазначають, що ШІ може створювати складності у моделюванні HR-процесів, обмежуючи використання даних та викликаючи негативні реакції працівників. Автори наголошують на необхідності підтримки з боку МОП, національних урядів та інших зацікавлених сторін для забезпечення гідної праці та безперервного навчання. Варма, Докінз та Чаудхурі (2022) критично оцінюють використання ШІ в HRM через етичну призму, підкреслюючи потенційні ризики, зокрема можливість порушення конфіденційності та дискримінації [21]. Вони закликають HR-менеджерів до відповідального підходу у моніторингу програм ШІ та забезпечення захисту прав працівників.

Компанія EY теж детально аналізує застосування ШІ у HRM [11]. Автори дотримуються висновку, що ШІ надає значні можливості для покращення HR-процесів, таких як автоматизація рутинних завдань, підбір персоналу, управління винагородами та персоналізо-

ване навчання. Використання ШІ дозволяє підвищити ефективність, скоротити витрати і покращити стратегічне планування. Водночас впровадження ШІ в HR стикається з певними перешкодами, серед яких фінансові обмеження, дефіцит кваліфікованих кадрів, проблеми з інтеграцією систем, а також побоювання щодо конфіденційності даних. Для успішного впровадження технологій ШІ компанії мають зосередитися на подоланні цих бар'єрів. Автори також підкреслюють важливість створення персоналізованого досвіду для працівників, починаючи з процесу найму і до повсякденної роботи. Наприклад, чат-боти з ШІ можуть відповідати на питання нових працівників, надавати інформацію про компанію та допомагати з адміністративними завданнями, що сприяє більш ефективній інтеграції в колектив. Особлива увага приділяється етичному використанню ШІ, зокрема забезпеченню прозорості процесів і захисту даних. Використання ШІ повинно бути добре продуманим і відповідати етичним стандартам, щоб уникнути дискримінації та зберегти довіру працівників. Крім того, ШІ допомагає у розвитку HR-аналітики, дозволяючи більш ефективно використовувати дані для прогнозування поведінки працівників, покращення процесів підбору персоналу і стратегічного планування. Це дає організаціям змогу краще розуміти потреби працівників і приймати обґрунтовані рішення.

Але, враховуючи динаміку розвитку ШІ та темпи впровадження нових технологій у бізнес-діяльність, варто проаналізувати конкретні приклади успішного застосування ШІ в HR-процесах провідних компаній та виокремити складові успіху впровадження ШІ. Перший кейс демонструє успішне впровадження ШІ в процес найму компанією Unilever, міжнародним виробником споживчих товарів [16]. Компанія розробила комплексну ШІ-систему для оптимізації найму, яка включає онлайн-ігри для оцінки особистісних якостей, ШІ-аналіз відеоінтерв'ю та алгоритми оцінки відповідності кандидатів вимогам посади. Впровадження цієї системи почалося у 2016 році у співпраці з HireVue та Pymetrics. Процес найму починається з публікації вакансій у соціальних мережах, таких як LinkedIn та Facebook, що дозволяє залучити широку аудиторію кандидатів. Потім кандидати проходять серію онлайн-ігор, розроблених на платформі Pymetrics, які тестують їхні особистісні якості, включаючи логіку, розуміння ризиків, емпатію та увагу. Ці ігри тривають близько

20–30 хвилин і включають 12 нейронаукових ігор, які оцінюють різні аспекти поведінки кандидатів. Наступним етапом є відеоінтерв'ю, яке проводиться з використанням технології HireVue. Це інтерв'ю не є живим, а складається з попередньо записаних питань, на які кандидати відповідають, записуючи свої відеовідповіді. Алгоритми машинного навчання аналізують ці відеозаписи, оцінюючи вербальні та невербальні сигнали кандидатів, включаючи мову тіла, тон голосу та вибір слів. Це дозволяє компанії об'єктивно оцінювати кандидатів та зменшити упередженість у процесі найму. Результати впровадження цієї ШІ-системи вражають. Компанія заощадила понад 1 мільйон фунтів стерлінгів на рік на витратах на найм, час процесу найму скоротився на 25 %, а різноманітність найнятих кандидатів зросла, зокрема за етнічною приналежністю та гендером. За даними HireVue, понад 80 % кандидатів позитивно відгукнулися про процес найму, що свідчить про високу задоволеність кандидатів. Unilever також використовує NLP-бота під назвою Unabot для допомоги в орієнтації нових працівників, відповідаючи на їхні запитання щодо політик компанії, графіків роботи та інших важливих аспектів. Це допомагає новим працівникам швидше адаптуватися до робочого середовища та відчувати підтримку з боку компанії.

Наступний кейс пов'язаний з компанією IBM, яка теж впроваджує інноваційні рішення на основі штучного інтелекту для оптимізації процесів управління людськими ресурсами [15; 20]. Стратегія компанії передбачає застосування ШІ у трьох ключових напрямках: рекомендаційні системи, інтелектуальні асистенти та автоматизовані агенти. Рекомендаційні системи IBM використовують алгоритми ШІ для надання персоналізованих порад щодо розвитку компетенцій, компенсаційних пакетів та індивідуальних освітніх траєкторій. Зокрема, впроваджено систему навігації по навичках та освітніх ресурсах, яка формує унікальні рекомендації для кожного співробітника на основі його профілю та професійних прагнень. Інтелектуальні асистенти представлені чат-ботами, які обробляють запити працівників щодо корпоративних політик та процедур. Це дозволяє фахівцям з управління персоналом зосередитися на стратегічних завданнях, делегувавши рутинні операції автоматизованим системам. Автоматизовані агенти втілюють концепцію інтелектуальної автоматизації робочих процесів. Яскравим прикладом є HiRo – цифровий працівник,

який оптимізує процеси кар'єрного просування у консалтинговому підрозділі IBM. HiRo агрегує дані з різних корпоративних систем, надсилає керівникам персоналізовані повідомлення щодо критеріїв підвищення та сприяє прийняттю рішень стосовно компенсацій. Завдяки впровадженню HiRo, компанія досягла значної економії часу керівників (понад 50 000 годин за рік), підвищила точність даних та рівень задоволеності як співробітників, так і менеджерів. Крім того, IBM застосовує технології ШІ для постійного оновлення профілів компетенцій працівників, автоматичного формування освітніх траєкторій та підтримки процесів прийняття управлінських рішень. Ці інновації сприяють створенню персоналізованих та ефективних програм розвитку, що позитивно впливає на залученість та продуктивність персоналу. Для забезпечення етичності та відповідальності у використанні ШІ, IBM дотримується п'яти ключових принципів: пояснюваність, справедливість, надійність, прозорість та конфіденційність. Компанія також створила Раду з етики ШІ, яка здійснює попередню оцінку всіх ініціатив, пов'язаних із ШІ, та проводить регулярний моніторинг їх результатів.

Всесвітньо відома мережа готелів Hilton теж впроваджує передові технології штучного інтелекту для вдосконалення процесів управління людськими ресурсами [10; 19]. Однією з ключових ініціатив є застосування ШІ для оптимізації процедури підбору персоналу. У співпраці з LeapIn AI, Hilton використовує алгоритми машинного навчання для аналізу масивних обсягів даних та виявлення закономірностей, що корелюють з показниками ефективності працівників. Це дозволяє прогнозувати потенційну продуктивність кандидатів та їхню відповідність корпоративним цінностям. Завдяки впровадженню LeapIn AI, компанії вдалося скоротити термін заповнення вакансій до 7 днів та зменшити плинність кадрів на 50 %. Hilton також активно застосовує генеративний ШІ для навчання своїх співробітників. У партнерстві з компанією SweetRush було розроблено низку інноваційних освітніх програм, зокрема віртуальні реалістичні сценарії, де працівники мають змогу вдосконалювати навички обслуговування клієнтів. Яскравим прикладом є програма «Make it Right», в рамках якої співробітники застосовують п'ятиетапну модель HEART для розв'язання проблемних ситуацій з гостями, отримуючи в реальному часі рекомендації від ШІ-коуча. Такий підхід дозволяє

працівникам практикувати та покращувати свої навички без ризику для реальних взаємин з гостями. Для забезпечення ефективного навчання Hilton використовує технологію WebXR, яка дозволяє створювати автентичні тривимірні цифрові простори для практичних занять. Співробітники мають доступ до цих середовищ через VR-гарнітури або веб-браузери на різноманітних пристроях. Генеративний ШІ аналізує відповіді працівників, надаючи їм оцінки та персоналізований зворотний зв'язок, що сприяє кращому засвоєнню необхідних компетенцій. Впровадження технологій ШІ дозволяє Hilton не лише оптимізувати процеси управління персоналом, а й підвищувати якість обслуговування гостей, забезпечуючи високий рівень задоволеності як співробітників, так і клієнтів. Цей комплексний підхід до інтеграції ШІ в HR-стратегію демонструє потенціал передових технологій у трансформації індустрії гостинності та вдосконаленні управління людським капіталом.

Cisco, провідний розробник цифрових комунікаційних та мережевих рішень, активно впроваджує технології штучного інтелекту для вдосконалення процесів рекрутингу [7]. Забезпечення оптимального підбору кадрів є ключовим завданням для компанії, і ШІ відіграє визначальну роль у досягненні цієї мети. Однією з основних проблем, з якими стикається Cisco, є залучення «пасивних кандидатів», які не реагують на стандартні запити. Застосовуючи генеративний ШІ, компанія збирає інформацію про потенційних кандидатів і створює персоналізовані електронні листи, що значно підвищує відсоток відповідей. ШІ допомагає рекрутерам Cisco формувати індивідуальні повідомлення, які враховують профіль та професійні інтереси кожного кандидата. Це дозволяє досягти вищого рівня персоналізації та ефективності порівняно з традиційними методами. Зокрема, система ШІ аналізує історичні дані про попередні взаємодії з кандидатами, їхні професійні досягнення та інші релевантні фактори для прогнозування ймовірності успіху кандидата на певній посаді. Крім того, ШІ автоматизує процеси планування співбесід та зустрічей, які раніше виконувалися вручну. Це не лише оптимізує час рекрутерів, але й пришвидшує весь процес найму, що є критично важливим для підтримання позитивного іміджу компанії в очах кандидатів. Швидкий та ефективний процес найму демонструє високий рівень зацікавленості з боку компанії, що позитивно

впливає на сприйняття Cisco потенційними працівниками. На сьогоднішній день Cisco планує розширювати застосування ШІ на інші аспекти управління персоналом, включаючи навчання та розвиток співробітників, оцінку їхньої продуктивності та підтримку корпоративної культури.

Microsoft, один із лідерів у галузі розробки штучного інтелекту, активно впроваджує ці технології у свої процеси управління людськими ресурсами для оптимізації роботи з понад 200 000 співробітниками у всьому світі [13]. Компанія застосовує «людиноцентричний підхід» до імплементації ШІ, керуючись принципами відповідальності, інклюзивності, надійності та безпеки, справедливості, прозорості, а також конфіденційності. Ці засади є визначальними для кожного рішення, яке ухвалює HR-команда Microsoft під час впровадження як власних, так і сторонніх ШІ-рішень. Ключовим елементом цієї трансформації є навчання та розширення можливостей HR-фахівців Microsoft, які стають «громадськими розробниками». Це дозволяє їм створювати власні ШІ-додатки без необхідності володіння складними навичками програмування. Завдяки такому підходу HR-спеціалісти розробили низку інноваційних інструментів, зокрема HR Virtual Agent – бот на основі ШІ, який відповідає на рутинні запитання співробітників щодо пільг та робочих питань. Впровадження цього бота призвело до підвищення продуктивності HR-консультантів на 160 000 годин. Іншим прикладом є створення на базі генеративного ШІ Copilot у Dynamics 365 Customer Service – інструменту для управління справами, який було впроваджено у глобальних HR-центрах компанії. Використання цього інструменту дозволило на 26 % пришвидшити реагування на первинні HR-запити та скоротити час вирішення справ на 7 %. Результатом цих ініціатив стало не лише підвищення ефективності HR-процесів, але й зростання задоволеності працівників. Зокрема, співробітники, які використовували Copilot Dynamics 365 Customer Service, на 16 % частіше відзначали, що їм подобається їхня робота.

Висновки. Впровадження штучного інтелекту в HR-процеси стає ключовим трендом у міжнародному управлінні людськими ресурсами, що підтверджується як науковими дослідженнями, так і практикою провідних міжнародних компаній. Основними напрямками застосування ШІ в HRM є автоматизація процесів найму, оцінка продуктивності персоналу, персоналізоване навчання та розвиток співро-

бітників, а також оптимізація систем винагород. Використання ШІ-інструментів дозволяє значно підвищити ефективність HR-процесів, зокрема скоротити час та витрати на підбір персоналу, покращити точність оцінки кандидатів, персоналізувати навчальні програми та оптимізувати процеси прийняття рішень. Успішні кейси впровадження ШІ в HR-практику демонструють такі компанії як Unilever, IBM, Hilton, Cisco та Microsoft. Незважаючи на численні переваги, впровадження ШІ у HRM стикається з низкою викликів, зокрема етичними питаннями, необхідністю значних інвестицій у технологічну інфраструктуру та навчання персоналу, а також потребою в адаптації організаційних структур. Критично важливим

аспектом впровадження ШІ у HRM є забезпечення етичності та прозорості процесів, зокрема у питаннях конфіденційності даних, запобігання упередженості алгоритмів та забезпечення справедливого ставлення до всіх працівників. Для успішної інтеграції ШІ в HR-процеси необхідний комплексний підхід, що включає не лише технологічні аспекти, але й врахування людського фактору, адаптацію корпоративної культури та розвиток нових компетенцій HR-фахівців. Перспективними напрямками подальших досліджень є оцінка довгострокового впливу ШІ на динаміку робочого середовища, організаційну культуру та психологічні аспекти взаємодії між працівниками та ШІ-технологіями.

REFERENCES:

1. Arslan, A., Cooper, C., Khan, Z., Golgeci, I., & Ali, I. (2022). Artificial intelligence and human workers interaction at team level: a conceptual assessment of the challenges and potential HRM strategies. *International Journal of Manpower*, vol. 43(1), pp. 75–88. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2021-0052>
2. Atanesyan, E. (2023, September 1). A reference to the future of AI in human resources. Medium. Retrieved August 8, 2024, Retrieved from: <https://medium.com/@atanesyan.emilia/a-reference-to-the-future-of-ai-in-human-resources-95151d6b9ed3>
3. Basu, S., Majumdar, B., Mukherjee, K., Munjal, S., & Palaksha, C. (2023). Artificial intelligence–HRM interactions and outcomes: A systematic review and causal configurational explanation. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100893. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100893>
4. Behera, B., Kapoor, A. (2023). Impact of artificial intelligence on human resource management. *Personnel Today (NIPM)*, 82–87. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/374418190>.
5. Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Beltran, J. R., ... & Varma, A. (2023). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 606–659. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12524>
6. Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M. T., & Thevisuthan, P. (2022). Artificial intelligence–challenges and opportunities for international HRM: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1065–1097. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2035161>
7. Business Insider. (2024, May 23). Cisco's AI-powered approach to hiring top talent is attracting 'quiet candidates' and making recruitment faster. Business Insider. Retrieved August 7, 2024, from <https://www.businessinsider.com/cisco-is-using-ai-to-help-with-recruitment-2024-5>
8. Cappelli, P., & Rogovsky, N. G. (2023). *Artificial intelligence in human resource management: A challenge for the human-centred agenda?* (No. 95). ILO Working Paper. <https://doi.org/10.54394/OHVV4382>
9. Charlwood, A., & Guenole, N. (2022). Can HR adapt to the paradoxes of artificial intelligence? *Human Resource Management Journal*, 32(4), 729–742. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12433>
10. eLearning Industry. (2024, July 8). Soft skills, high tech: How Hilton and SweetRush created a generative AI coaching experience for guest service training. eLearning Industry. Retrieved August 5, 2024, from <https://elearningindustry.com/soft-skills-high-tech-how-hilton-and-sweetrush-created-a-generative-ai-coaching-experience-for-guest-service-training>
11. Ernst & Young LLP. (2018). *The new age: Artificial intelligence for human resource opportunities and functions*. Ernst & Young LLP.
12. Fluid AI. (2024, June 25). 66% of CEOs think generative AI can drive significant value in human resources. Fluid AI. Retrieved August 10, 2024, from <https://www.fluid.ai/blog/66-of-ceos-think-generative-ai-can-drive-significant-value-in-human-resources>
13. Fortune. (2024, May 14). Microsoft is investing billions in AI. Here's how it's using the technology within its own HR ranks. Fortune. Retrieved August 9, 2024, from <https://fortune.com/2024/05/14/how-microsoft-hr-using-ai/>

14. Gonzalez, M. F., Liu, W., Shirase, L., Tomczak, D. L., Lobbe, C. E., Justenhoven, R., & Martin, N. R. (2022). Allying with AI? Reactions toward human-based, AI/ML-based, and augmented hiring processes. *Computers in Human Behavior*, 130, 107179. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107179>
15. Guenole, N., & Feinzig, S. (2018). The business case for AI in HR: With insights and tips on getting started. *IBM Publishing*.
16. Hu, Q. (2023). Unilever's Practice on AI-based Recruitment. *Highlights in Business, Economics and Management*, 16, 256-263.
17. Ilyas, K., & Qadir, A. (2024). An examination of the impact of artificial intelligence on human resource management. *Academy of Marketing Studies Journal*, 28(4), 1–11.
18. Kaur, M., Rekha, A. G., Resmi, A. G., & Gandolfi, F. (2023). Research on Artificial Intelligence in Human Resource Management: Trends and Prospects. *Global Journal of Management and Business Research: An Administration and Management*, 23(5), 31–46.
19. LeapIn.io. (2024, January 29). Hilton: Unleashing the power of AI, finding the perfect culture fit. Medium. Retrieved August 9, 2024, from <https://medium.com/@LeapIn.io/hilton-unleashing-the-power-of-ai-finding-the-perfect-culture-fit-4d726c17fa70>
20. MyHRFuture. (2024, April 9). How IBM uses AI to transform their HR strategies. MyHRFuture. Retrieved August 10, 2024, from <https://www.myhrfuture.com/digital-hr-leaders-podcast/how-ibm-uses-ai-to-transform-their-hr-strategies>
21. Varma, A., Dawkins, C., & Chaudhuri, K. (2023). Artificial intelligence and people management: A critical assessment through the ethical lens. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100923. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100923>