

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-87>

УДК 331.1

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ІНСТРУМЕНТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A TOOL FOR ENTERPRISE PERSONNEL POLICY

Сенишин Оксана Степанівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5089-2591>

Самоваров Микита Олексійович

магістр,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0878-7112>

Senyshyn Oksana, Samovarov Mykyta

Ivan Franko National University of Lviv

Стаття присвячена дослідженню використання штучного інтелекту (ШІ) на всіх етапах взаємодії співробітника на підприємстві. Актуальність теми пояснюється декількома причинами, а саме: популярності ШІ за останні три роки, проблемами на ринку праці в Україні. Методами дослідження є аналіз та синтез і класифікація та систематизація. Проаналізовано основні види взаємодії з кадрами за допомогою ШІ, а також їх приклади застосування у вже наявних господарствах: індивідуальний план розвитку, залученість і добробут, прогнозування потреб у кадрах, аналіз продуктивності, автоматизація HR-процесів і скорочення штату. Проаналізовано негативні сторони використання технології, а також виклики при застосуванні. Додано рекомендації по застосуванню технології у своє підприємство. Отримані результати допоможуть HR-відділу покращити роботу з персоналом за допомогою інноваційних технологій.

Ключові слова: штучний інтелект, кадрова політика, застосування ШІ технологій, автоматизація, управління організацією.

The article is devoted to exploring the usage of artificial intelligence (AI) in all interaction stages of co-workers in a company. The topic is relevant because of the popularity of AI in the last three years and the problematic Ukrainian job market after the pandemic and the beginning of a full-scale war. The study uses the methods of analysis and synthesis, classification, and systematization. The article describes that it is not easy to find new talent in a poor job market, narrates the different methods of interaction with a company's human resources, and confirms examples of this interaction. The methods are: personal development plan, engagement and well-being, workforce planning and talent forecasting, productivity analysis, HR-process automation, and staff reduction. The study examines both the positive sides of implementing AI tools (time-saving, productivity boost, knowledge boost) and the negative sides (concentration on accuracy, reliability, and pricing of AI model over fairness, bias, transparency, privacy, and regulatory issues). The paper describes the challenges of implementing AI tools in the business, such as loss of trust because of privacy concerns, responsibility for mistakes made by AI, and the digital divide. The authors explain the rules for using AI tools properly and implementing them in any company. They also advise Ukrainian companies not to fear and pioneer the usage of AI tools in Ukraine. The practical value of this article lies in its direct applicability to personnel policy management in organizations, which is supported by numerous practical examples and recommendations regarding the ethical usage of AI. The research shows that to implement AI into the company's HR team successfully, the team should have knowledge of technology, learn and use strategic planning, think ethically, and constantly adapt to the new threats. This investigation is particularly relevant for Ukrainian companies, which have a goal to modernize their human resources systems during an always-changing world. It encourages active implementation of AI tools in order to boost efficiency and competitiveness.

Keywords: artificial intelligence, personnel policy, usage of AI tools, automation, organization management.

Постановка проблеми. За останні чотири роки, згідно зі статистикою держстату, кількість працевлаштованих працівників в Україні знижується [1], а пошук кваліфікованих працівників є проблемою для більшості роботодавців [2]. Постає питання як знайти оптимального робітника, утримати його на роботі й взяти з нього максимум, проте не довести до вигорання.

Іншим викликом є заміна працівника, який пішов з компанії. Дехто може помилково припустити, що кошти на пошук заміни є виключно прямі витрати, наприклад розміщення вакансії й оплата праці спеціально відповідальній особі – рекрутеру. Однак це неправда. За дослідженнями Deloitte існують також непрямі витрати, такі як зниження продуктивності на початку чи навчання колеги. Ці витрати можуть складати до однієї річної заробітної платні втраченого робітника [3].

На допомогу з цим питанням приходять сучасні технології, наприклад штучний інтелект (ШІ). Те, що десять років назад здавалося магією, сьогодні успішно впроваджують всесвітні компанії.

Щоб не відставати від інших розвинених країн, Україні потрібно перейняти цей досвід, зокрема і перестати боятися сприймати штучний інтелект як тотальне зло і спробувати імплементувати його у всі компоненти господарства, а конкретно у кадрову політику. Тому що, як казав Стів Джобс, “Чудові справи в бізнесі ніколи не здійснюються однією людиною. Вони досягаються командою”. І такі речі, як успішний і швидкий наймання, задоволеність від роботи та бажання звільнитись – є умовно контрольовані процеси, якщо достатньо приділяти їм увагу і залучати відповідні технології.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження кадрової політики проводив Кравченко О. О., Диджиталізацію кадрової політики проводили Кришталь Г. О., Брюховецька І. О., Панін Є. В., використання штучного інтелекту в рекрутингу провела Скібська К.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проаналізувавши останні дослідження і публікації не було досліджено способи впровадження штучного інтелекту на інших частинах кадрової політики, окрім тільки рекрутингу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є визначити напрямки застосування ШІ на всіх етапах

взаємодії співробітника з підприємством у межах кадрової політики й проаналізувати їх застосування у світі. Для досягнення цієї мети були розглянуті наступні питання, які обумовили структуру дослідження: визначити у які етапи взаємодії співробітника можна покращити за допомогою ШІ, навести приклади застосування технології на кожному етапі й проаналізувати теперішнє використання цих прикладів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Головна мета кадрової політики – «забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельного і якісного складу кадрів відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства та стану ринку праці» [4, с. 355].

За визначенням штучний інтелект – це «загальна назва сукупності інформаційних технологій, як-от алгоритми, методи, підходи, моделі та сервіси, що займаються створенням і розвитком інтелектуальних систем, здатних виконувати завдання, які зазвичай вимагають людського інтелекту» [5, с. 31]. З кінця 2022 року тема штучного інтелекту набула найбільшої популярності та з кожним днем тільки збільшується [6]. Компанії змогли реалізувати свої моделі так, щоб вони були доступніші у ціновому сегменті, часом навіть безкоштовно. Таким чином ШІ поступово просочується у повсякденне життя, а також у діяльність компаній.

Окремою частиною роботи з кадрами в організації та штучного інтелекту найбільшого поширення зазнав саме рекрутинг, тобто етап залучення нових співробітників і їх плавне занурення у роботу і робочі процеси. За допомогою моделей ШІ, нові технології дозволяють відбирати та аналізувати резюме кандидата і шукати нових робітників [7].

Інші види роботи з кадрами за допомогою ШІ наведено у табл. 1.

Залежно від розміру компанії і її побажань, кожна з них може вибрати свій спосіб інтеграції штучного інтелекту у роботу з кадрами. Це може бути різноманітне застосування цієї технології: чат-боти, аналітичний ШІ або рекомендаційна система. Важливо мати достатньо даних для точності, а також сміливість використовувати щось нове.

На сьогодні, у більшості сфер вже є запроваджені зміни, тобто теоретичні підходи вже втілені на практиці. Приклади наведені у табл. 2.

Як можна побачити, штучний інтелект вже використовується у багатьох компаніях саме у кадровій політиці. У більшості випадків це

Таблиця 1

Основні види взаємодії з кадрами за допомогою ШІ

Сфера взаємодії	Приклади взаємодії у сфері
Індивідуальний план Розвитку (Personal Development Plan)	На основі вже отриманих навичок співробітника, а також враховуючи особисті побажання і вимоги компанії ШІ допомагає створити індивідуальний план розвитку кандидата. Приклад з індустрії може включати відповідні навчальні програми, заходи з розвитку знань і етапи, які допоможуть вам ефективно просуватися до ваших цілей. Таким чином робітник може рости по кар'єрній драбині й отримати вищу позицію чи зменшити навантаженість іншого колеги, беручи нові обов'язки.
Залученість і добробут (Engagement and Wellbeing)	ШІ може проаналізувати комунікацію робітника, таку як електронна пошта, повідомлення або відповіді на корпоративні опитування або час, проведений за роботою, щоб дізнатись емоційний стан і ймовірність втоми чи вигорання. Отже, вище керівництво може отримати сигнал про ранні проблеми, які, у разі бездіяльності, можуть перерости у зменшення продуктивності або навіть звільнення окремого працівника.
Прогнозування потреб у кадрах (Workforce Planning and Talent Forecasting)	У цьому прикладі потребуються наступні дані на вхід: наявна кількість працівників, їхні навички, продуктивність і тренди ринку. Після цього ШІ може зробити припущення які зміни робити у кадровій політиці. Це може бути та найм нових співробітників, і ймовірність "готовності" до підвищення теперішнього працівника або рекомендація з покращення навичок співробітників.
Аналіз продуктивності (Productivity Analysis)	Отримавши дані про дати початку і кінця виконання завдання, а також складності завдання, ШІ може порівняти зі схожими історичними завданнями та дати свою оцінку продуктивності працівника. Маючи набір таких оцінок, керівники можуть вжити необхідних змін: заохотити або зробити зауваження колезі.
Автоматизація HR-процесів (HR-processes Automation)	Замість того, щоб турбувати відповідального за роботу з кадрами можна додати ШІ чат-бота, який автоматично відповідає на запитання і виконує прості завдання, такі як перевірка вихідних днів, відповідь про загальні правила компанії або оформлення відпустки. Таким чином, частина простих завдань переноситься на програму, а спеціаліст по кадрах має час на більш пріоритетні справи.
Скорочення штату (Staff Reduction)	Маючи достатньо даних, ШІ може проаналізувати штат і впливати на рішення щодо звільнення працівників. Таким чином компанія може заощадити кошти та використати їх на найм більш затребуваного спеціаліста.

Джерело: сформовано автором за даними [8; 9; 10; 11; 12]

дає позитивний результат, але якщо зважати виключно на продуктивність, то це може принести більше негативу.

Під час впровадження штучного інтелекту в організації, серйозним питанням є баланс між швидкістю виконання цього завдання і безпекою. Відповіді респондентів про ризики ШІ, які сильно пов'язані з кадровою політикою склали: турбота про персональну приватність 43%, витіснення робочої сили 35%, рівність і чесність 30% [18].

Також, після опитування респондентів з різних сфер, виявилися ті, що найменш оптимістично ставляться щодо ШІ. Ними виявилися сфери соціального сектору, космічно-оборон-

ного сектору і публічного сектору. Причиною того можна припустити є питання безпеки й чесності та рівності [18].

Ще одним соціальним питанням використання ШІ є відповідальність за помилки. Існують різні варіанти хто чи що може нести відповідь: Або сама модель ШІ, або виробники моделі (їх можна ще сегментувати на тих, хто зібрав дані та тих, хто навчив модель), або користувачі. У світі є випадки чи радше спроби регуляції ШІ, але в Україні їх немає. На думку автора сьогодні відповідальність буде саме на користувачах, тому що ШІ виступає як асистент, а не повноцінна заміна і головним виявляється саме користувач-працівник [19].

Таблиця 2

Приклади застосування роботи з кадрами за допомогою ШІ

Сфера взаємодії	Приклади застосування у сфері
Індивідуальний план Розвитку (Personal Development Plan)	У всесвітньо відомій компанії Accenture «штучний інтелект відстежує понад 8000 навичок у бібліотеці навичок компанії, які можуть отримати співробітники, а потім використовує ці дані, щоб зіставляти співробітників з проєктами та кар'єрними можливостями, а також адаптувати пропозиції щодо навчання та розвитку». [13]
Залученість і добробут (Engagement and Wellbeing)	Прикладом застосування ШІ для добробуту працівників може бути приклад зі статті від Deloitte про програми на годинники чи телефони які покращують настрій працівників через сесії медитацій або спорту. Тут алгоритми аналізують стан людини за показниками та роблять рекомендацію до активності.
Прогнозування потреб у кадрах (Workforce Planning and Talent Forecasting)	Існує декілька прикладів застосувань ШІ у цій сфері. Перший приклад про глобальну телекомунікаційну компанію, яка, проаналізувавши потреби, зробила висновок перевчити та покращити навички поточного штату працівників замість наймати нових. Інший приклад показав медіакомпанію, яка, маючи велику базу даних історичних заявок на роботу, змогла побудувати ШІ систему, яка підбирала нових працівників до майбутніх викликів компанії.
Аналіз продуктивності (Productivity Analysis)	Приклад цього застосування не було знайдено у надійних джерелах. Причиною того є, більшою мірою, тому що аналіз продуктивності є негативним прикладом, який може тільки знизити довіру працівників до керівництва. За результатами опитування Mckinsey, лише для 17% респондентів вищого керівництва важливо щоб ШІ враховував чесність, відкритість і поважав приватність. Натомість їх більше цікавить продуктивність (точність, надійність, і економність) моделі штучного інтелекту (41%).
Автоматизація HR-процесів (HR-processes Automation)	За результатами опитування World Economic Forum від 20% до 80% опитаних вказують, що у них в компанії використовувався ШІ, у тому числі у вигляді чат-ботів. Використання ШІ для виконання простої роботи, за результатами опитування може зменшити робочий час на 50% для третини їхніх робочих завдань.
Скорочення штату (Staff Reduction)	Існує поняття алгоритмічний менеджмент, коли дії керівника виконує програма. Така програма постійно оцінює своїх підлеглих і за оцінками може позначити працівника як такого з низькою продуктивністю і в результаті звільнити. Скорочення штату та алгоритмічний менеджмент існує у компаніях, де переважно працюють фрилансери, тобто люди, які не влаштовані на повний робочий день. Таких працівників легше замінити, оскільки зазвичай їхня діяльність не потребує значної підготовки, як, наприклад доставка їжі чи таксі.

Джерело: сформовано автором за даними [13; 14; 15; 16; 17; 18]

Важливо також наголосити на дотичному понятті “Цифровий розрив”. Це “розрив між окремими особами, домогосподарствами, підприємствами та географічними регіонами на різних соціально-економічних рівнях як щодо їхніх можливостей доступу до інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), так і щодо використання ними Інтернету для здійснення різноманітної діяльності”. Це поняття можна віднести й до впровадження штучного інтелекту у компанії. Не всі

компанії можуть запровадити ШІ у себе через брак ресурсів: часу, грошей чи навичок. Через це з'являється поділ і відчутніша різниця між господарствами, які зробили зміни [20].

Кажучи про негативні наслідки, не можна не згадати про правила, які краще дотримуватись під час користування і тренування штучного інтелекту, щоб отримати чесний, відкритий, неупереджений результат [18]:

1. Навчити колег користуватись ШІ, щоб вони вміли правильно і безпечно його засто-

совувати. Це набагато спростить поріг входу у цю технологію і прибере початковий страх користування.

2. Давати вказівки моделі, щоб вона пояснювала свій результат, а не тільки говорила відповідь. Таким чином люди не будуть сліпо вірити відповіді, а, як мінімум, зможуть оцінити хід думок моделі.

3. Знати походження даних для тренування моделі – це і підвищить довіру користувачів і якість відповідей моделі.

4. Враховувати важливість показників (benchmarks) які оцінюють модель за справедливістю, відкритістю та етичністю для вибору ШІ. Таким чином можна буде зробити найкращий вибір згідно з запитом.

5. Враховувати відповідальність саме лідерів компанії, які роблять вибір моделі, користуються послугами ШІ та визначають важливість показників, за якими модель оцінюють. Нехай вони пояснять свій вибір, щоб у разі запитань мати обґрунтовану відповідь.

Висновки. Провівши дослідження, можемо зробити висновок, що технології штучного інтелекту існують не так давно, та лише частково імплементовані в роботу підприємств, вони вже здатні робити значний внесок у процес роботи компанії та оптимізувати наймання.

Кадрова політика є лише однією зі сфер, де моделі ШІ трансформують ринок. Але ця сфера цікава тим, що вона стосується кадрів, тобто людей, а люди, поки що, є основою організації.

Інвестувавши початково час і зусилля на розуміння як працювати зі штучним інтелектом, компанія згодом після впровадження змін при роботі з кадрами зможе відчувати економію часу і відповідно коштів, які заощаджує ШІ. Тут і є оптимізація пошуку кандидатів, покращення їх знань, добробут, аналіз продуктивності.

“Пальне”, без якого не може працювати будь-яка модель штучного інтелекту – це дані. У випадку з кадрами й кадровою політикою це може бути резюме кандидатів, навички наявних працівників, їхня продуктивність, також виклики ринку і думки вищого керівництва.

Єдине, що не варто забувати про безпекові сторони та рекомендації як етично і за найкращими практиками використовувати ШІ.

Українським компаніям рекомендовано повторити сміливість світових колег і впровадити нову технологію як по основному напрямку діяльності, якщо це можливо, так і у сфері кадрової політики. Для цього необхідно:

- Всім колегам провести тренінг по основах використання штучного інтелекту.

- Відділу кадрів провести серію мозкових штурмів, щоб визначити які напрямки можна автоматизувати та застосувати там ШІ. У результаті цих заходів створити план впровадження ШІ у відділ.

- Регулярно проводити зустрічі, де розповідати про зроблену роботу і переваги або недоліки які відбулись.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України за 2023 рік / За ред. І. Є. Вернера. Київ, 2024. С. 202.
2. Міністерство економіки України. Опитування роботодавців щодо ситуації на ринку праці в Україні. 03.06.2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=e9317d6b-282f-4346-bc90-2cc7b70a45b5&title=PoshukKvalifikovanikh> (дата звернення: 01.03.2025)
3. Erickson R., Moulton D., Cleary B. Are you overlooking your greatest source of talent? Deloitte Insights, 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-23/unlocking-hidden-talent-internal-mobility.html/#endnote-sup-21> (дата звернення: 01.03.2025)
4. Кравченко О. Роль кадрової політики на підприємстві // Economy and Society. 2016. № 3. С. 349–355. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/63.pdf (дата звернення: 01.03.2025)
5. Чумаченко Д., Мішкін Д., Андрієнко О. та ін. Словник термінів у сфері штучного інтелекту. Київ: Міністерство цифрової трансформації України, 2024. 37 с. С. 31. URL: [https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/%D0%A1%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D0%B2%20%D1%83%20%D1%81%D1%84%D0%B5%D1%80%D1%96%20%D0%A8%D0%86%20\(1\).pdf](https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/%D0%A1%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D0%B2%20%D1%83%20%D1%81%D1%84%D0%B5%D1%80%D1%96%20%D0%A8%D0%86%20(1).pdf) (дата звернення: 01.03.2025)
6. Google Trends. AI. URL: <https://trends.google.com/trends/explore?date=all&q=AI&hl=en> (дата звернення: 01.03.2025)
7. Скібська К. Використання інструментів штучного інтелекту в рекрутингу. *Galician Visnyk*. 2023. С. 114–121. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.114.

8. ClickUp. Generate Individual Development Plans with ClickUp Brain (AI Assistant). Реклама продукту. URL: <https://clickup.com/features/ai/individual-development-plan-generator> (дата звернення: 01.03.2025)
9. Lopes E. How can AI help identify signs of stress or burnout in employees? QuarksUp, 2024. URL: <https://www.quarksup.com/en/how-can-ai-help-identify-signs-of-stress-or-burnout-in-employees/> (дата звернення: 01.03.2025)
10. Yanamala Kiran Kumar Reddy. Strategic Implications of AI Integration in Workforce Planning and Talent Forecasting. Central Michigan University, 2024. С. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.69987/JACS.2024.40101>.
11. Krista. AI. Transform HR Operations with AI-Led Automation. Реклама продукту. URL: <https://krista.ai/solutions/function/human-resources/> (дата звернення: 01.03.2025)
12. K. Mariani-Escalante, Vega F., The Use of AI and Algorithms for Decision-making in Workplace Recruitment Practices, 2023. С. 1–16. URL: https://www.researchgate.net/publication/370358457_The_Use_of_AI_and_Algorithms_for_Decision-making_in_Workplace_Recruitment_Practices (дата звернення: 01.03.2025)
13. Kitterman T. How the Best Companies Are Using AI to Upskill Employees // Great Place To Work, 2024. URL: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/how-the-best-companies-are-using-ai-to-upskill-employees> (дата звернення: 01.03.2025)
14. Kemp A., Bramwell M., Evans R. та ін. AI-Powered Employee Experience: How Organisations Can Unlock Higher Engagement and Productivity. Deloitte, 2024. URL: <https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting/blogs/2024/ai-powered-employee-experience.html> (дата звернення: 01.03.2025)
15. The critical role of strategic workforce planning in the age of AI. McKinsey, 2025. С. 7–8. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business-functions/people-and-organizational-performance/the-critical-role-of-strategic-workforce-planning-in-the-age-of-ai/the-critical-role-of-strategic-workforce-planning-in-the-age-of-ai.pdf?shouldIndex=false> (дата звернення: 01.03.2025)
16. Leveraging Generative AI for Job Augmentation and Workforce Productivity: Scenarios, Case Studies and a Framework for Action. World Economic Forum, 2024. С. 20. URL: <https://www.weforum.org/publications/leveraging-generative-ai-for-job-augmentation-and-workforce-productivity/> (дата звернення: 01.03.2025)
17. Lynn T., Rosati P., Conway E., Werff L. The Future of Work: Challenges and Prospects for Organisations, Jobs and Workers. *Springer*, 2023. С. 7–12. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-031-31494-0>.
18. Mayer H., Yee L., Chui M., Roberts R. Superagency in the Workplace. McKinsey, 2025. С. 20-28. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work> (дата звернення: 01.03.2025)
19. Sumantri V. Legal Responsibility on Errors of the Artificial Intelligence-based Robots. *EJ Law and Humanities*. 2019. С. 337–352. DOI: <http://dx.doi.org/10.19184/ejlh.v6i2.10154>.
20. Булатова О., Резнікова Н., Іващенко О. Цифровий розрив чи цифрова нерівність? Нові виміри глобальних асиметрій соціально-економічного розвитку і міжнародної торгівлі в умовах техноглобалізму. 2023. С. 45–57. DOI: <https://dx.doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-45-57>.

REFERENCES:

1. State Statistics Service of Ukraine. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy [Statistical Yearbook of Ukraine for 2023] / Edited by I. Ye. Verner. Kyiv, 2024. P. 202.
2. Ministry of Economy of Ukraine. Opytuvannia robotodavtsiv shchodo rynku pratsi v Ukraini [Employer Survey on the Labor Market Situation in Ukraine]. 03.06.2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=e9317d6b-282f-4346-bc90-2cc7b70a45b5&title=PoshukKvalifikovanikh> (accessed March 1, 2025)
3. Erickson R., Moulton D., Cleary B. Are you overlooking your greatest source of talent? Deloitte Insights, 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-23/unlocking-hidden-talent-internal-mobility.html/#endnote-sup-21> (accessed March 1, 2025)
4. Kravchenko O. (2016) Rol kadrovoi polityky na pidpriemstvi [The Role of HR Policy in an Enterprise]. *Economy and Society*. No. 3. P. 349–355. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/63.pdf (accessed March 1, 2025)
5. Chumachenko D., Mishkin D., Andriyenko O., et al. Slovnyk terminiv u sferi shtuchnoho intelektu [Dictionary of Terms in the Field of Artificial Intelligence]. Kyiv: Ministry of Digital Transformation of Ukraine, 2024. 37 p. P. 31. URL: [https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/%D0%A1%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D0%B2%20%D1%83%20%D1%81%D1%84%D0%B5%D1%80%D1%96%20%D0%A8%D0%86%20\(1\).pdf](https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/%D0%A1%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D0%B2%20%D1%83%20%D1%81%D1%84%D0%B5%D1%80%D1%96%20%D0%A8%D0%86%20(1).pdf) (accessed March 1, 2025)

6. Google Trends. AI. URL: <https://trends.google.com/trends/explore?date=all&q=AI&hl=en> (accessed March 1, 2025)
7. Skibska K. Vykorystannia instrumentiv shtuchnoho intelektu v rekrutynhu [The Use of Artificial Intelligence Tools in Recruitment]. *Galician Visnyk*. 2023. P. 114–121. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.114.
8. ClickUp. Generate Individual Development Plans with ClickUp Brain (AI Assistant). Product Advertisement. URL: <https://clickup.com/features/ai/individual-development-plan-generator> (accessed March 1, 2025)
9. Lopes E. How Can AI Help Identify Signs of Stress or Burnout in Employees? QuarksUp, 2024. URL: <https://www.quarksup.com/en/how-can-ai-help-identify-signs-of-stress-or-burnout-in-employees/> (accessed March 1, 2025)
10. Yanamala Kiran Kumar Reddy. Strategic Implications of AI Integration in Workforce Planning and Talent Forecasting. Central Michigan University, 2024. P. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.69987/JACS.2024.40101>.
11. Krista.AI. Transform HR Operations with AI-Led Automation. Product Advertisement. URL: <https://krista.ai/solutions/function/human-resources/> (accessed March 1, 2025)
12. K. Mariani-Escalante, Vega F. The Use of AI and Algorithms for Decision-Making in Workplace Recruitment Practices, 2023. P. 1–16. URL: https://www.researchgate.net/publication/370358457_The_Use_of_AI_and_Algorithms_for_Decision-making_in_Workplace_Recruitment_Practices. (accessed March 1, 2025)
13. Kitterman T. How the Best Companies Are Using AI to Upskill Employees // Great Place To Work, 2024. URL: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/how-the-best-companies-are-using-ai-to-upskill-employees> (accessed March 1, 2025)
14. Kemp A., Bramwell M., Evans R., et al. AI-Powered Employee Experience: How Organisations Can Unlock Higher Engagement and Productivity. Deloitte, 2024. URL: <https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting/blogs/2024/ai-powered-employee-experience.html> (accessed March 1, 2025)
15. The Critical Role of Strategic Workforce Planning in the Age of AI. McKinsey, 2025. P. 7–8. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business-functions/people-and-organizational-performance/the-critical-role-of-strategic-workforce-planning-in-the-age-of-ai/the-critical-role-of-strategic-workforce-planning-in-the-age-of-ai.pdf?shouldIndex=false> (accessed March 1, 2025)
16. Leveraging Generative AI for Job Augmentation and Workforce Productivity: Scenarios, Case Studies, and a Framework for Action. World Economic Forum, 2024. P. 20. URL: <https://www.weforum.org/publications/leveraging-generative-ai-for-job-augmentation-and-workforce-productivity/> (accessed March 1, 2025)
17. Lynn T., Rosati P., Conway E., Werff L. The Future of Work: Challenges and Prospects for Organisations, Jobs, and Workers. *Springer*, 2023. P. 7–12. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-031-31494-0>.
18. Mayer H., Yee L., Chui M., Roberts R. Superagency in the Workplace. McKinsey, 2025. P. 20–28. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work> (accessed March 1, 2025)
19. Sumantri V. Legal Responsibility on Errors of Artificial Intelligence-Based Robots. *EJ Law and Humanities*. 2019. P. 337–352. DOI: <http://dx.doi.org/10.19184/ejrh.v6i2.10154>.
20. Bulatova O., Reznikova N., Ivashchenko O. Tsyfrovyi rozryv chy tsyfrova nerivnist? Novi vymiry hlobalnykh asymetrii sotsialno-ekonomichnoho rozvytku i mizhnarodnoi torhivli v umovakh tekhnohlobalizmu [Digital Divide or Digital Inequality?] 2023. P. 45–57. DOI: <https://dx.doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-45-57>.