

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-120>

УДК 658.3:005.336

ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СТРАТЕГІЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ПРІОРИТЕТИ ТА ПЕРЕВАГИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ

INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTO THE ENTERPRISE'S PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGY: PRIORITIES AND ADVANTAGES IN THE CONDITIONS OF LABOR MARKET GLOBALIZATION

Коць Ольга Олегівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7123-3635>

Стойко Микола Миколайович

аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3583-5628>

Коць Олексій Романович

студент,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0589-3130>

Kots Olha, Stoiko Mykola, Kots Oleksii

Lviv Polytechnic National University

Стаття присвячена дослідженню інтеграції штучного інтелекту (ШІ) у стратегію управління персоналом підприємства в умовах глобалізації ринку праці. У роботі розглядається роль ШІ як стратегічного інструмента, що дозволяє підвищувати ефективність управління людським капіталом, оптимізувати HR-процеси та забезпечувати конкурентоспроможність підприємств на міжнародному ринку. У статті детально проаналізовано ключові напрями застосування ШІ у HR-процесах. Особлива увага приділяється пріоритетам впровадження ШІ у HR-стратегії підприємств, а також практичним перевагам інтеграції ШІ у стратегію управління персоналом підприємства. Особливо підкреслюється, що інтеграція ШІ і стратегію управління персоналом підприємства сприятиме покращенню прийняття управлінських рішень, підвищенню залученості співробітників та підготовці організацій до швидких змін на глобальному ринку праці.

Ключові слова: штучний інтелект, управління персоналом (HR), стратегія управління персоналом (HR-стратегія), глобалізація, ринок праці, інтеграція.

The article is devoted to the study of the integration of artificial intelligence (AI) into the enterprise's personnel management strategy in the context of the globalization of the labor market and the rapid digitalization of the business environment. The article examines current trends in the development of HR technologies and the role of AI as a strategic tool that allows increasing the efficiency of human capital management, optimizing HR processes, and ensuring the competitiveness of enterprises in the international market. The article analyzes in detail the key areas of application of AI in HR processes, in particular: automation of recruitment and selection of personnel, the use of adaptive platforms for employee training and development, performance assessment based on data analytics, talent management and forecasting of personnel needs, as well as decision-making support based on data-driven approaches. Particular attention is paid to the priorities of implementing AI in the HR strategy of enterprises, including increasing the efficiency and accuracy of decision-making, developing personalized career paths, forming flexible employee competencies, optimizing training processes, and ensuring ethical standards for data processing. The article examines in detail the practical benefits of integrating AI into the enterprise's personnel management strategy.



In particular, the advantages of reducing the administrative burden on HR specialists, reducing staff turnover, increasing the accuracy of personnel selection, optimizing training and development processes, as well as the possibility of strategically forecasting personnel needs to ensure the sustainable development of the enterprise are discussed. It is especially emphasized that the integration of AI and the enterprise's HR strategy will contribute to improving managerial decision-making, increasing employee involvement, and preparing organizations for rapid changes in the global labor market. The conclusions of the article indicate that AI is not a replacement for HR specialists, but a powerful practical tool capable of integrating analytical data and advanced technologies to achieve the strategic goals of the enterprise.

Keywords: artificial intelligence, human resources management (HR), human resources management strategy (HR strategy), globalization, labor market, integration.

Постановка проблеми. Глобалізація ринку праці, прискорена цифровими технологіями та пандемією COVID-19, призвела до радикальної трансформації моделей зайнятості, вимог до компетенцій і ролі людського капіталу у створенні доданої вартості. Усе більше компаній працюють у форматі «глобальних команд», де співробітники можуть перебувати в різних країнах і навіть на різних континентах. Це створює нові виклики для управління персоналом: як ефективно підбирати таланти в умовах надлишкової пропозиції, як забезпечувати постійне підвищення кваліфікації працівників, як прогнозувати майбутні потреби у навичках, а також як підтримувати баланс між продуктивністю та благополуччям співробітників.

У цьому контексті штучний інтелект (ШІ) стає ключовим інструментом HR-менеджменту. Його можливості охоплюють автоматизацію рутинних процесів (наприклад, скринінг резюме), підвищення точності прогнозів (плинність кадрів, потреба в навичках), персоналізацію навчання та розвиток нових підходів до оцінювання. Однак, крім очевидних переваг, виникають ризики: алгоритмічна упередженість, цифрова нерівність, можливе витіснення окремих професій, посилення стресових факторів. Тому ключове питання – як інтегрувати ШІ в HR-стратегію підприємств так, щоб максимізувати економічну вигоду та водночас мінімізувати соціальні й етичні ризики – на сьогодні є недостатньо дослідженим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Міжнародні інституції та консалтингові компанії фіксують подвійну природу впливу ШІ в умовах глобалізації ринку праці: з одного боку, створення нових можливостей для працівників і зростання продуктивності, з іншого – ризик витіснення окремих ролей. За даними World Economic Forum [3] прогнозується, що до 2030 р. близько 23% завдань у середньостатистичному бізнесі виконуватимуться алгоритмами чи системами ШІ, але водночас

з'являться нові ролі, пов'язані з управлінням, навчанням та етикою використання ШІ. Наприклад, у компаніях IT-сектора зростає попит на AI ethicist або AI trainer. OECD [2] наголошує, що працівники, які використовують ШІ у своїй діяльності, як правило, отримують вищу зарплату й мають вищу задоволеність працею. Водночас фіксується ризик «перевантаження даними» і посилення тиску на продуктивність. ILO [1] акцентує увагу на глобальний дисбаланс, адже розвинені країни швидше інтегрують ШІ в робочі процеси, тоді як країни, що розвиваються, ризикують відставати через відсутність інфраструктури та обмежені можливості перекваліфікації.

Таким чином, наукові й аналітичні дані підкреслюють необхідність комплексного підходу інтеграції ШІ у HR, що має відбуватися не лише як технологічне, а й соціально-економічне явище.

Окремі аспекти інтеграції ШІ в стратегію управління персоналом підприємства досліджують українські науковці. О. М. Гуцалюк, Н. А. Ремзіна, В. В. Томарева-Патлахова, Ю. А. Бондар [4, с. 108–119] доводять, що управління персоналом підприємства є не просто набором методів чи прийомів, а складним комплексом взаємопов'язаних і логічно впорядкованих дій у сферах організації, менеджменту, прийняття рішень та мотивації. Так, С. В. Обіход [8, с. 3–9] акцентує увагу на значущості впровадження сучасних інновацій, зокрема дата-аналітику, цифрові інструменти та технології штучного інтелекту, у процеси управління персоналом. М. Дорош, І. Грек, Ю. Бугай [5, с. 158–166] пишуть, що питання підбору персоналу з використанням інформаційних систем стає все актуальнішим у умовах цифровізації, адже великі обсяги даних потребують сучасних підходів до їх обробки. Хмарні технології та системи автоматизованого підбору з елементами штучного інтелекту допомагають менеджерам ефективно працювати з цими даними, що обумовлює актуальність дослідження.

А. Череп, В. Воронкова, О. Череп, Ю. Калюжна, Р. Андрюкайтене [10, с. 176–188] досліджують актуальні проблеми управління персоналом в умовах цифровізації та глобалізації ринку праці та збереження гуманістичних підходів у стратегічному управлінні кадрами. П. С. Шпиґа, О. В. Карпенко, А. С. Осьмак, Ю. В. Карпенко, Є. І. Качмарський [13] аналізують можливість використання ШІ та цифрових систем персональної ідентифікації, щоб ефективно забезпечити захист та конфіденційність обробки інформації. О. Пархоменко-Куцевіл [9, с. 98–106] вказує на сучасні інструменти, які на основі технологій ШІ можуть не лише підбирати кандидатів, які найкраще відповідають вимогам відкритих вакансій, а й запобігати втраті цінних співробітників шляхом аналізу взаємозв'язків у колективі, відстеження рівня професійного вигорання та ступеня лояльності до організації. Н. І. Черненко [11, с. 76–83] наголошує, що технології ШІ дозволяють оптимізувати пошук талантів у HR-відділі, спираючись на аналітичну обробку великих обсягів даних замість суб'єктивних оцінок. О. А. Шморґун [12, с. 57–69] приділяє особливу увагу впливу ШІ на ефективність і об'єктивність рекрутингу, зокрема його здатності підвищувати продуктивність рекрутерів, зменшувати витрати, усувати упередження та виявляти найкращі таланти для компанії.

А. Заярний, Ю. В. Деркаченко [6, с. 55–62] досліджують особливості обробки персональних даних працівників із застосуванням чат-ботів на базі ШІ (на прикладі ChatGPT) та визначає основні ризики для користувачів, пов'язані з використанням цих технологій. Продовженням цього дослідження стає робота авторів Т. М. Кронівець, В. С. Дорош [7, с. 133–138], які підкреслюють необхідність врахування етичних аспектів і встановлення чітких правил обробки персональних даних працівників, особливо в контексті поширення технологій ШІ.

Як бачимо, можливості та перспективи застосування ШІ у сфері управління персоналом підприємства знаходять своє відображення в роботах науковців, проте комплексного підходу до інтеграції ШІ в стратегію управління персоналом підприємства на даний час немає.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження інтеграції штучного інтелекту в стратегію управління персоналом підприємства та визначення її пріоритетів і переваг у умовах глобалізації ринку праці. Основні завдання

включають аналіз сучасних HR-технологій, визначення ключових напрямів застосування ШІ в HR-процесах та окреслення переваг інтеграції ШІ в стратегію управління персоналом підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. ШІ змінює не стільки професії, скільки структуру завдань усередині них. Наприклад, у сфері бухгалтерії алгоритми автоматизують облік транзакцій, але зростає роль фінансових аналітиків, які інтерпретують дані та приймають стратегічні рішення. У рекрутингу системи типу HireVue вже замінюють первинні інтерв'ю, проте HR-менеджери більше зосереджуються на розвитку бренду роботодавця та побудові довгострокових відносин із кандидатами [4, с. 108–119].

Generative AI (ChatGPT, Copilot, Jasper) автоматизує підготовку текстів, коду, презентацій, аналітичних звітів. Це означає, що аналітик витрачає не 6 годин на підготовку звіту, а 2 години, зосереджуючись на стратегічних аспектах [6].

В умовах глобалізації ринку праці ШІ по-різному інтегрується в систему управління персоналом підприємств в різних країнах. У США та ЄС ринок праці швидше адаптується до ШІ завдяки розвиненим освітнім системам і політиці lifelong learning. У країнах Африки чи Південно-Східної Азії працівники ризикують втратити роботу без доступу до програм перекваліфікації [7].

Сучасні компанії впроваджують принципи responsible AI: обов'язкові аудити моделей, пояснюваність рішень (explainability) і «людина в циклі» на критичних етапах прийняття рішень. Це робиться задля того, щоб HR-стратегії враховували проблеми алгоритмічної упередженості.

Отже, в умовах глобалізації ринку праці та інтеграції ШІ в стратегію управління персоналом підприємства має місце трансформація структури завдань і ролей працівників, зміна продуктивності праці, підвищення етичних ризиків.

Пріоритети ШІ в умовах глобалізації ринку праці та його роль у стратегії управління персоналом підприємства узагальнено на рис. 1.

Розглянемо кожен з елементів, наведених на рис. 1 детальніше.

Одним із ключових напрямів використання ШІ у HR є прогнозування майбутніх потреб у навичках та компетенціях. Алгоритми здатні аналізувати тенденції ринку, темпи автоматизації виробництва та бізнес-стратегії компанії. Це дозволяє завчасно визначати, які



Рис. 1. Пріоритети ШІ в умовах глобалізації ринку праці та його роль у стратегії управління персоналом підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі [1–13]

спеціалісти будуть найбільш затребуваними у найближчі 3–5 років. Подібний підхід застосовує Siemens, використовуючи AI-сценарії для планування розвитку компетенцій персоналу. Завдяки цьому компанія не лише оптимізує кадрову політику, а й знижує ризики дефіциту кваліфікованих кадрів. Для підприємств це означає перехід від реактивного до проактивного управління робочою силою. У результаті зростає гнучкість бізнесу та його здатність швидко адаптуватися до технологічних змін.

ШІ значно пришвидшує процес найму завдяки здатності аналізувати тисячі резюме та профілів кандидатів. Однак одним із головних викликів є уникнення алгоритмічної упередженості, яка може спричиняти дискримінаційні рішення. Саме тому важливо поєднувати автоматизовані інструменти з експертною оцінкою HR-фахівців. Компанія Unilever показала успішний приклад використання ШІ, що дозволило скоротити терміни закриття вакансій на 75%, але остаточне рішення все одно залишалося за людьми [9, с. 98–106]. Такий підхід гарантує баланс між ефективністю і справедливістю. Він також допомагає формувати інклюзивні команди та підтримувати довіру серед кандидатів. У перспективі це сприятиме підвищенню репутації компанії як відповідального роботодавця.

Одним із найважливіших напрямів інтеграції ШІ в стратегію управління персоналом під-

приємства є створення індивідуальних траєкторій навчання для працівників. Алгоритми враховують їхні поточні компетенції, професійні інтереси та стратегічні потреби компанії. Це дає можливість швидко перекваліфікувати персонал, зменшуючи залежність від зовнішнього рекрутингу. IBM реалізувала подібну систему «Your Learning», яка дозволяє співробітникам отримувати персоналізовані освітні рекомендації. Завдяки цьому витрати на найм зовнішніх фахівців знизилися, а рівень залученості персоналу зріс. Персоналізоване навчання також підвищує мотивацію працівників, адже вони бачать реальні можливості для розвитку кар'єри. У підсумку компанія отримує більш гнучкий і підготовлений кадровий резерв.

ШІ може допомагати не лише в аналітиці, а й у створенні комфортного робочого середовища. Алгоритми здатні відстежувати рівень завантаженості працівників, баланс між продуктивністю та часом на відпочинок. Це дозволяє HR вчасно виявляти ризики вигорання та зниження ефективності. Microsoft, наприклад, тестує інструменти, які оптимізують співвідношення «часу на зустрічі» та «часу на фокус». Такий підхід дозволяє зменшити стрес, підвищити мотивацію та зберегти здоров'я співробітників. Впровадження подібних систем робить компанію більш привабливою для талантів на глобальному ринку

праці. У результаті працівники відчують, що їхній добробут є пріоритетом бізнесу.

У глобалізованому світі компанії змушені поєднувати єдині HR-платформи з локальною адаптацією. Це означає, що технологічна база управління персоналом єдина, але враховує правові, культурні та мовні особливості кожної країни. Прикладом є компанія Accenture, яка впровадила централізовану систему HR-аналітики, адаптовану до національного законодавства різних держав. Такий підхід забезпечує прозорість і зручність для глобального менеджменту. Водночас він дозволяє врахувати локальні потреби та уникнути конфліктів із трудовим правом. Це особливо важливо для міжнародних корпорацій, які мають тисячі співробітників у різних країнах. У результаті формується ефективна й гармонізована HR-модель.

Завдяки аналітичним можливостям ШІ компанії отримують інструменти для передбачення ризику звільнення співробітників. Алгоритми аналізують фактори задоволеності роботою, рівень зарплати, продуктивності та інші дані. Це дозволяє виявити групи ризику та проактивно впроваджувати програми мотивації. У результаті підприємства можуть краще утримувати ключових фахівців, знижуючи витрати на новий рекрутинг. Такий підхід також формує позитивний імідж компанії як роботодавця, який цінує своїх людей. В умовах глобальної конкуренції за таланти це стає однією з головних конкурентних переваг. Працівники, які відчують турботу з боку роботодавця, демонструють вищу лояльність та продуктивність.

ШІ допомагає створювати детальні «карти навичок» співробітників, що дозволяє швидко знаходити потрібних фахівців для нових проєктів [11, с. 76–83]. Це зменшує потребу у зовнішньому рекрутингу та забезпечує ефективне використання внутрішніх ресурсів. Для працівників це означає нові можливості кар'єрного зростання в межах компанії. Внутрішня мобільність також сприяє підвищенню задоволеності персоналу та зниженню рівня плинності кадрів. Такий підхід особливо ефективний у великих міжнародних корпораціях, де одночасно реалізується багато різних проєктів. Він дозволяє не лише утримати цінних працівників, а й сформувати більш гнучкі робочі команди. У стратегічному плані це підвищує стійкість бізнесу.

Сучасні алгоритми здатні збирати й обробляти величезні обсяги даних про персонал. Це відкриває нові можливості для страте-

гічного управління людськими ресурсами. HR-аналітика дозволяє оцінювати ефективність програм навчання, систем мотивації та внутрішньої мобільності. Завдяки цьому керівництво може ухвалювати більш точні й обґрунтовані рішення. Використання аналітики також дає змогу прогнозувати майбутні тенденції на ринку праці. Це допомагає компанії завчасно готуватися до викликів і мінімізувати ризики. У підсумку HR стає не лише адміністративною функцією, а стратегічним партнером бізнесу.

ШІ може як знижувати упередженість, так і посилювати її, якщо алгоритми побудовані на некоректних даних. Саме тому одним із пріоритетів HR-стратегій є контроль за справедливістю та прозорістю рішень. Створюються спеціальні системи моніторингу, які виявляють дискримінаційні схеми у відборі та оцінюванні персоналу. Важливо впроваджувати принцип Explainable AI, що передбачає зрозумілі та пояснювані алгоритми. Інклюзивність стає не лише соціальною, а й бізнес-цінністю. Адже різноманітність команд сприяє інноваціям і підвищує результативність.

Велика частина завдань HR-відділу пов'язана з повторюваними операціями – відпустки, графіки, зарплатні запити. Використання чат-ботів та голосових асистентів дозволяє значно знизити навантаження на співробітників відділу кадрів. Це також скорочує час реагування на запити працівників, підвищуючи рівень їхнього задоволення. Для компанії це означає економію ресурсів і підвищення ефективності адміністративних процесів. При цьому HR-фахівці отримують більше часу для стратегічних завдань [11, с. 76–83]. Автоматизація також дозволяє уникати людських помилок у стандартних операціях. У підсумку зростає загальна якість HR-сервісу в компанії.

У глобальній економіці дедалі більшого значення набувають фріланс та проєктна зайнятість. ШІ допомагає компаніям ефективно знаходити зовнішніх підрядників і формувати команди під конкретні завдання. Платформи на зразок Upwork чи Fiverr вже застосовують алгоритми для оптимального поєднання роботодавців і виконавців. Це знижує витрати на пошук спеціалістів і пришвидшує процес найму. Для бізнесу це означає гнучкість у реалізації проєктів і доступ до глобального пулу талантів. Для працівників формуються нові можливості заробітку незалежно від географії. У результаті формується

нова модель ринку праці, де класичні форми зайнятості поєднуються з цифровими.

Останнім пріоритетом є сценарне планування, яке дозволяє оцінити вплив ШІ та автоматизації на структуру робочих місць. Компанії можуть моделювати різні сценарії розвитку ринку праці та адаптувати свої HR-стратегії. Наприклад, Shell використовує подібні моделі для аналізу змін до 2030 р. Це допомагає завчасно планувати перекваліфікацію персоналу й уникати масових скорочень. Завдяки цьому бізнес зберігає соціальну стабільність та мінімізує ризики. Для працівників це означає більшу передбачуваність та захист у період технологічних змін. У стратегічному плані такий підхід робить компанії більш стійкими та відповідальними.

Переваги інтеграції ШІ в стратегію управління персоналом підприємства в умовах глобалізації ринку праці систематизовано на рис. 2.

Розглянемо наведені на рис. 2 переваги інтеграції ШІ в стратегію управління персоналом підприємства в умовах глобалізації ринку праці детальніше.

ШІ значно скорочує час, який працівники витрачають на виконання рутинних завдань. Наприклад, автоматизований скринінг резюме або аналітична обробка великих масивів даних займає хвилини замість годин чи днів. Це дозволяє HR-фахівцям і менеджерам сфокусуватися на стратегічних напрямках роботи – розвитку корпоративної культури, бренду роботодавця чи формуванні команд. Використання ШІ підвищує точність виконання завдань, оскільки зменшується вплив людського фактора. Працівники відчують менше перевантаження, адже рутину лягає на алгоритми. У результаті компанія отримує не лише економію часу й ресурсів, але й якісніше використання людського капіталу.

ШІ дозволяє збирати, структурувати й аналізувати дані про співробітників у реальному часі. Це забезпечує HR-відділи точними інсайтами щодо плинності кадрів, задоволеності роботою та ефективності навчальних програм. Завдяки таким даним управлінські рішення стають більш обґрунтованими й прозорими. Комбінація алгоритмічного аналізу з



Рис. 2. Переваги інтеграції ШІ в стратегію управління персоналом підприємства в умовах глобалізації ринку праці

Джерело: сформовано авторами на основі [1–13]

людською інтуїцією створює збалансований підхід до управління персоналом. Наприклад, менеджер може отримати рекомендації ШІ, але остаточне рішення приймати з урахуванням контексту і корпоративних цінностей. Це дозволяє уникати імпульсивних кроків і вибудовувати довгострокові HR-стратегії.

Ринки праці в умовах глобалізації змінюються надзвичайно швидко, і компанії мають потребу в інструментах прогнозування [3]. ШІ дозволяє моделювати сценарії розвитку подій та передбачати, які навички будуть найбільш затребуваними у майбутньому. Це допомагає підприємствам вчасно запускати програми перекваліфікації й оптимізації персоналу. У результаті організації стають більш гнучкими й стійкими до зовнішніх викликів. Такий підхід особливо цінний у сферах, де технології змінюються щороку (ІТ, фармацевтика, фінанси). Використання ШІ у стратегічному плануванні гарантує швидку реакцію на зміни та конкурентні переваги на глобальному ринку.

ШІ допомагає створювати «карти талантів», які показують сильні сторони, досвід та навички співробітників. Це дозволяє компаніям ефективно розподіляти ресурси між проєктами без необхідності постійного найму ззовні. У такий спосіб працівники отримують більше можливостей для внутрішньої мобільності та кар'єрного росту. Для HR-відділів це зменшує витрати на рекрутинг та пришвидшує закриття вакансій. Крім того, персоналізоване навчання на основі ШІ дає змогу співробітникам швидше здобувати нові компетенції. Це створює ефект «замкненого циклу розвитку», де компанія одночасно утримує та розвиває власних фахівців.

Завдяки платформам, що працюють на основі ШІ, підприємства можуть залучати фахівців з будь-якої точки світу. Це особливо важливо в умовах поширення дистанційної роботи та формування «глобальних команд». Алгоритми допомагають швидко знаходити найбільш релевантних виконавців і зменшують витрати на пошук кадрів. Для працівників це відкриває можливості виходу на міжнародний ринок без потреби змінювати місце проживання. Такий підхід сприяє підвищенню конкуренції за робочі місця, але водночас стимулює професійний розвиток. У результаті компанії отримують доступ до ширшого пулу талантів, а працівники – до нових перспектив.

Алгоритми ШІ здатні створювати індивідуальні траєкторії навчання для кожного співробітника. Вони враховують рівень знань,

потреби компанії та кар'єрні цілі працівника. Такий підхід дозволяє підвищувати кваліфікацію максимально ефективно й уникати зайвих витрат часу. Крім того, навчання стає гнучким, адже співробітник може отримувати рекомендації «тут і зараз», залежно від конкретного завдання. Це підвищує мотивацію до розвитку та сприяє утриманню ключових фахівців. Компанії отримують не просто підготовлений персонал, а й більш лояльних і залучених співробітників.

ШІ підвищує рівень комфорту взаємодії працівників із HR-системами компанії. Завдяки чат-ботам і віртуальним асистентам співробітники можуть швидко отримувати відповіді на запитання щодо відпусток, зарплати чи соціальних пакетів. Це зменшує бюрократію та підвищує рівень задоволеності працею. Крім того, ШІ може відстежувати баланс між робочим навантаженням і часом для відпочинку. Це допомагає попереджати професійне вигорання. Таким чином, створюється позитивний досвід роботи в компанії, що напряду впливає на її репутацію як роботодавця.

ШІ дозволяє завчасно прогнозувати плинність кадрів і виявляти фактори ризику, які можуть призвести до звільнень. Це дає можливість компаніям розробляти програми мотивації та утримання співробітників до того, як вони почнуть шукати нову роботу. Крім того, автоматизація процесів скорочує адміністративні витрати й зменшує потребу у великій кількості HR-працівників. Також підприємство економить кошти на рекрутингу, оскільки краще утримує вже наявних фахівців. Зменшення плинності кадрів позитивно впливає на стабільність бізнес-процесів.

ШІ допомагає уникати упередженості під час прийняття рішень про найм. На відміну від людини, алгоритм може аналізувати кандидатів без зосередження на гендері, віці чи національності, а лише за релевантними компетенціями. Це сприяє формуванню більш різноманітних команд, що позитивно впливає на інноваційність та креативність у компанії. Водночас важливо впроваджувати механізми контролю, щоб уникати «алгоритмічної дискримінації». Компанії, які використовують ШІ для підвищення інклюзивності, зміцнюють свій бренд роботодавця. У результаті вони стають привабливішими для талантів із різних соціальних та культурних середовищ.

Висновки. Штучний інтелект у сучасних умовах глобалізації ринку праці виступає не лише технологічним інструментом, а й стратегічним чинником розвитку підприємств. Його

вплив охоплює всі етапи управління персоналом від рекрутингу та планування робочої сили до перекваліфікації й підтримки благополуччя співробітників.

ШІ дозволяє підприємствам підвищити ефективність діяльності за рахунок автоматизації рутинних процесів і глибокої HR-аналітики. Це забезпечує швидке прийняття рішень і зменшує витрати на найм та навчання персоналу. Інтеграція ШІ в стратегію управління персоналом підприємства сприятиме гнучкості та адаптивності підприємства у глобальному середовищі. Завдяки прогнозним моделям роботодавці зможуть завчасно готуватися до трансформацій ринку праці, формувати стратегії перекваліфікації й утримання ключових фахівців.

Крім того, ШІ розширює можливості для розвитку людського капіталу, пропонуючи персоналізоване навчання, внутрішню мобільність та розширений доступ до міжнародних ринків зайнятості. Це створює нову модель «глобальних команд», де вирішальним є не місце проживання працівника, а його компетенції. Водночас важливо пам'ятати про ризики та

етичні виклики. Непрозорі алгоритми можуть відтворювати дискримінаційні практики, а надмірна автоматизація – призводити до зростання психологічного тиску на персонал. Тому ключовим завданням стратегії управління персоналом підприємства є впровадження принципів відповідального ШІ, а саме: пояснюваності, прозорості та «людини в циклі» на критичних етапах прийняття рішень.

Отже, ШІ стає невід'ємною складовою конкурентоспроможності підприємств. Ті підприємства, які зуміють інтегрувати ШІ не лише як інструмент підвищення продуктивності, а й як засіб розвитку людського капіталу, матимуть стійкі переваги у глобальній економіці. Баланс між технологічними можливостями та людським фактором визначатиме ефективність HR-стратегії у найближчі десятиліття.

Подальші дослідження доцільно зосередити на оцінці ефективності застосування ШІ в HR у різних галузях, вивченні етичних та соціальних аспектів використання алгоритмів, а також синергії ШІ з іншими цифровими технологіями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. ILO. Mind the AI Divide, 2024. URL: <https://www.ilo.org/publications/mind-ai-divide> (дата звернення: 09.09.2025)
2. OECD. Employment Outlook, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2024_ac8b3538-en.html (дата звернення: 09.09.2025)
3. World Economic Forum. Future of Jobs Report, 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025> (дата звернення: 09.09.2025)
4. Гуцалюк О. М., Ремзіна Н. А., Томарева-Патлахова В. В., Бондар Ю. А. Значення технології управління персоналом в системі розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. Вип. 1. С. 108–119.
5. Дорош М., Грек І., Бугай Ю. Розробка моделі системи автоматизованого добору персоналу з використанням методів штучного інтелекту. *Технічні науки та технології*. 2020. № 2. С. 158–166.
6. Заярний О. А., Деркаченко Ю. В. Деякі особливості обробки персональних даних при використанні чат-ботів зі штучним інтелектом на прикладі ChatGPT. *Юридичний бюллетень*. 2023. Вип. 29. С. 55–62.
7. Кронівець Т. М., Дорош В. С. Забезпечення конфіденційності персональних даних у трудових відносинах у зв'язку з поширенням використання технологій штучного інтелекту. *Інформація і право*. 2024. № 1. С. 133–138.
8. Обіход С. В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1. С. 3–9.
9. Пархоменко-Куцевіл О. Обґрунтування використання технологій штучного інтелекту у систему управління персоналом публічної служби України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. Вип. 8. С. 98–106.
10. Череп А., Воронкова В., Череп О., Калюжна Ю., Андрюкайтене Р. Тенденції розвитку людиноорієнтованого управління персоналом в умовах глобалізації та цифровізації: виклики та можливості. *Humanities studies*. 2024. Вип. 18. С. 176–188.
11. Черненко Н. І. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 76–83.
12. Шморгун О. А. Аналіз впливу штучного інтелекту на процес рекрутингу персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. Вип. 45. С. 57–69.

13. Шпи́га П. С., Карпенко О. В., Осьмак А. С., Карпенко Ю. В., Качмарський Є. І. Інструменти реінжинірингу державного управління у сфері охорони здоров'я: штучний інтелект та цифрові системи персональної ідентифікації пацієнтів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_5_4 (дата звернення: 29.09.2025)

REFERENCES:

1. ILO. Mind the AI Divide, 2024. Available at: <https://www.ilo.org/publications/mind-ai-divide> (accessed September 9, 2025)
2. OECD. Employment Outlook, 2024. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2024_ac8b3538-en.html (accessed September 9, 2025)
3. World Economic Forum. Future of Jobs Report, 2025. Available at: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025> (accessed September 9, 2025)
4. Hutsaliuk O. M., Remzina N. A., Tomareva-Patlakhova V. V., Bondar Yu. A. (2024) Znachennia tekhnolohii upravlinnia personalom v systemi rozvytku kadrovoho potentsialu pidpriemstva [The significance of personnel management technology in the system of developing the personnel potential of an enterprise]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, no. 1, pp. 108–119.
5. Dorosh M., Hrek I., Buhai Yu. (2020) Rozrobka modeli systemy avtomatyzovanoho doboru personalu z vykorystanniam metodiv shtuchnoho intelektu [Development of a model of an automated personnel selection system using artificial intelligence methods]. *Tekhnichni nauky ta tekhnolohii*, no. 2, pp. 158–166.
6. Zaiarnyi O. A., Derkachenko Yu. V. (2023) Deiaki osoblyvosti obrobky personalnykh danykh pry vykorystanni chat-botiv zi shtuchnym intelektom na prykladi ChatGPT [Some features of personal data processing when using chatbots with artificial intelligence on the example of ChatGPT]. *Yurydychnyi biulleten*, no. 29, pp. 55–62.
7. Kronivets T. M., Dorosh V. S. (2024) Zabezpechennia konfidentsiinosti personalnykh danykh u trudovykh vidnosynakh u zviazku z poshyrenniam vykorystannia tekhnolohii shtuchnoho intelektu [Ensuring the confidentiality of personal data in labor relations in connection with the spread of the use of artificial intelligence technologies]. *Informatsiia i pravo*, no 1, pp. 133–138.
8. Obikhod S. V. (2024) Innovatsiini pidkhody do upravlinnia personalom yak faktor konkurentospromozhnosti u konteksti hlobalnoi nestabilnosti [Innovative approaches to personnel management as a factor of competitiveness in the context of global instability]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 1, pp. 3–9.
9. Parkhomenko-Kutsevil O. (2024) Obgruntuvannia vykorystannia tekhnolohii shtuchnoho intelektu u systemu upravlinnia personalom publichnoi sluzhby Ukrainy [Justification of the use of artificial intelligence technologies in the personnel management system of the public service of Ukraine]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, no. 8, pp. 98–106.
10. Cherep A., Voronkova V., Cherep O., Kaliuzhna Yu., Andriukaitene R. (2024) Tendentsii rozvytku liudynoorientovanoho upravlinnia personalom v umovakh hlobalizatsii ta tsyfrovizatsii: vyklyky ta mozhlyvosti [Trends in the development of people-oriented personnel management in the context of globalization and digitalization: challenges and opportunities]. *Humanities studies*, no. 18, pp. 176–188.
11. Chernenko N. I. (2022) Shtuchnyi intelekt v upravlinni personalom [Artificial intelligence in personnel management]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia : Ekonomika*, no. 12, pp. 76–83.
12. Shmorhun O. A. (2025) Analiz vplyvu shtuchnoho intelektu na protses rekrutynhu personalu pidpriemstva [Analysis of the impact of artificial intelligence on the process of recruiting personnel of the enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, no. 45, pp. 57–69.
13. Shpyha P. S., Karpenko O. V., Osmak A. S., Karpenko Yu. V., Kachmarskyi Ye. I. (2024) Instrumenty reinzhynirynhu derzhavnoho upravlinnia u sferi okhorony zdorovia: shtuchnyi intelekt ta tsyfrovi systemy personalnoi identyfikatsii patsientiv [Tools for reengineering public administration in the health sector: artificial intelligence and digital systems for personal identification of patients]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, no. 5. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_5_4 (accessed August 29, 2025)