

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-27>

УДК 005.95/.96:004.8:005.346:159.944.4

ВИКОРИСТАННЯ ШІ В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ: АВТОМАТИЗАЦІЯ, ТОЧНІСТЬ І РИЗИКИ ВТРАТИ ІДЕНТИЧНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

USING AI IN HR MANAGEMENT: AUTOMATION, ACCURACY AND THE RISKS OF LOSING ORGANISATIONAL IDENTITY AND STAFF MOTIVATION

Дудник Олена Василівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та онтопсихології,
Приватний вищий навчальний заклад «Інститут психології і підприємництва»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0901-5949>

Майборода Марія Миколаївна

кандидат економічних наук, завідувач кафедри менеджменту та онтопсихології,
Приватний вищий навчальний заклад «Інститут психології і підприємництва»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2268-8128>

Пасик-Косарева Наталія Олександрівна

викладач кафедри соціально-гуманітарних дисциплін,
Приватний вищий навчальний заклад «Інститут психології і підприємництва»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0131-7128>

Dudnyk Olena, Maiboroda Mariia, Pasyk-Kosarieva Nataliia

Private higher educational institution «Institute of psychology and entrepreneurship»

У статті досліджено вплив штучного інтелекту (ШІ) на процеси HR-менеджменту та рекрутингу в умовах цифрової трансформації організацій. Проаналізовано статистичні дані 2024–2025 років щодо ефективності використання ШІ в автоматизації найму, покращенні точності відбору, оптимізації витрат та зниженні упередженості. Визначено ключові ризики надмірної автоматизації, зокрема зниження мотивації працівників, втрату емоційної взаємодії, відчуття автономії та ідентичності. Розкрито роль людського фактора у процесах прийняття управлінських рішень, оцінці культурної відповідності та комунікації з кандидатами. Сформульовано рекомендації щодо поєднання технологій ШІ з людським управлінням для підвищення ефективності HR-процесів без втрати залученості персоналу та корпоративної культури.

Ключові слова: HR-менеджмент, ШІ в менеджменті, мотивація персоналу, рекрутинг, ділова українська мова, ідентичність організацій.

The relevance of the study is determined by the rapid digitalisation of HR processes, the growing role of artificial intelligence in management decision-making, and the emergence of new socio-psychological challenges for organisations. The use of intelligent systems in the selection, evaluation, and development of personnel today goes beyond purely technical tools and directly affects trust, motivation, and the emotional climate in teams. The purpose of this article is to provide a comprehensive analysis of the technological and human-centred aspects of AI application in HR management and to justify approaches to the formation of ethical and psychologically safe practices for its integration. The methodological basis of the study consists of an analysis of scientific publications, reviews of analytical reports by international companies (Harvard Business Review, IBM, McKinsey, WEF), methods of comparison, synthesis, content analysis, and a structural-functional approach to assessing the impact of digital tools on HR processes. The study revealed the key advantages of using AI: increased accuracy in personnel selection, optimisation of management decisions, and savings in time and resources. At the same time, a number of risks were identified: algorithmic bias, reduced interpersonal interaction, a possible decrease in employee trust in HR processes, and an impact on employee motivation and emotional state. Separate emphasis was placed on the need to maintain a balance between the analytical capabilities of AI systems and the role of humans in interpreting data, empathic interaction, and supporting organisational culture. The practical value of the article lies in formulating recommendations for HR managers on the safe and effective integration of AI into personnel management, the

development of ethical standards, the prevention of negative psychological consequences, and the identification of areas for increasing employee motivation and engagement in digital transformation.

Keywords: HR management, AI in management, staff motivation, recruiting, business Ukrainian language, organisational identity.

Постановка проблеми. Епоха цифрової трансформації на сьогодні здійснює вплив і глибокі зміни у сфері управління людськими ресурсами. Застосування технологій штучного інтелекту (ШІ) стає невід'ємною складовою більшості HR-процесів організації – від підбору персоналу до його адаптації, розвитку й мотивації, періодичного оцінювання. Рішення за допомогою ШІ забезпечують швидкість, більшу точність та ефективність управлінських дій, забезпечують зменшення суб'єктивності у прийнятті рішень і дають можливість сформувати об'єктивну системи управління талантами в організації.

В той же час залучення ШІ в HR-сферу викликає ряд нових викликів – таких як, загрозу втрати людського виміру в управлінні, зниження ваги емоційного інтелекту та необхідної емпатії у процесах комунікації, а також ризики деформації корпоративної та індивідуальної ідентичності.

Актуальність обраної теми полягає в пошуку рівноваги між технологічною точністю та гуманістичними цінностями сучасного HR-менеджменту. І тут постає дві сторони цієї рівноваги: по перше ШІ дає більші можливості для оптимізації процесів, прогнозування плинності персоналу, більш персоналізованого навчання та підвищення ефективності в прийнятті рішень. Інша сторона – автоматизація може знижувати рівень мотивації, емоційної залученості працівників і навіть приводити до дегуманізації управлінських відносин. При цьому психологічні аспекти при взаємодії людини з алгоритмічними системами є ще недостатньо вивченими.

Ідентичність бізнесу, корпоративна культура та мотиваційна особливість організації в сьогоднішніх умовах стають критичними аспектами стійкості організації. Для підтримання та збереження цих аспектів потрібен новий підхід до інтеграції ШІ – не тільки як інструменту автоматизації, а як складового соціально-психологічної екосистеми організації. Отже дослідження проблеми застосування ШІ в HR-менеджменті є важливим напрямком для формування нового управлінського напрямку, де технологічна інноваційність має якісно поєднуватись з людською автентичністю та мотиваційною підтримкою персоналу в організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Провівши аналіз наукових і аналітичних джерел можемо говорити про те, що використання штучного інтелекту в HR-менеджменті є дійсно не лише технічним інноваційним процесом, а й займає вагоме місце у соціально-психологічній складовій. В цьому напрямку проведено багато досліджень, як вітчизняних так і іноземних науковців, так Harvard Business Review, IBM, McKinsey, WEF [1-4] більше акцентують увагу на технологічних і організаційних аспектах – ефективності рекрутингу, аналітиці персоналу, зниженні витрат часу, тощо. Огляд практик впровадження ШІ у HR, переваги і ризики, зокрема баланс між автоматизацією та етичністю розглянуто в дослідженнях Черненко Н. І., Дашко І., Калюжна Ю., Михайліченко Л., Вронтіс Д., Хрістофі М., Перієра В. [5-8].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На сьогодні залишається недостатньо дослідженою людиноцентрична складова – особливо такі важливі питання, як етичні межі алгоритмізації управління, напрямки впливу цифрових рішень на формування емоційного клімату організації, рівень довіри до HR-рішень, мотиваційна залученість персоналу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є аналіз поточних тенденцій використання штучного інтелекту в HR-менеджменті та рекрутингу, оцінка його впливу на якість найму, мотивацію працівників та організаційну ідентичність, а також формування рекомендацій щодо ефективного й безпечного впровадження ШІ в HR-процеси без втрати людського чинника.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогоднішній світ дуже швидко рухається та змінює все навкруги, ті організації які планують розвиватися та бути конкурентоспроможними мають бути проактивними, застосовувати сучасні технології, інструменти. Говорячи про роботу HR, ще десять років тому підбір персоналу відбувався майже повністю вручну, він займав багато часу і часто супроводжувався людськими помилками. Сьогодні поруч з традиційними методам рекрутерів, HR можуть застосовувати автоматизацію процесів і ШІ-інструменти, які зменшують час на певні дії, роблять процес підбору персоналу,

адаптації, навчання більш швидким, масштабованим і можна говорити про те, що якість ухвалення рішень - збільшується. В той же час в центрі роботи сучасного HR-менеджменту залишається не лише ефективність виконання роботи та поставлених завдань, а й мотивація людей. Автоматизація рутинних процесів дає можливість HR-фахівцям більше приділити уваги розвитку персоналу, формуванню емоційного клімату та підвищенню залученості співробітників. Однак постійна технологізація може знижувати відчуття працівників щодо значущості праці, автономії та ідентичності, знижуючи внутрішню мотивацію.

Одним із головних рушіїв змін в роботі HR стала потреба у підборі персоналу на основі даних. І тут, звісно, сучасні ШІ-інструменти здатні набагато швидше і точніше аналізувати величезні масиви інформації про кандидатів, виявляти закономірності та прогнозувати успіх на посаді в порівнянні з роботою людини. Відповідно аналітичним даним 42% компаній на сьогодні виділяють впровадження ШІ в рекрутинг своїм ключовим HR-пріоритетом на 2025 рік [9–10; 12]. Одже, одною з пріоритетних задач для HR, рекрутерів стає якісна зміна рекрутингу та інших процесів HR-менеджменту, якісно поєднати алгоритми, аналітику, автоматизовані системи та не втратити ідентичність, залученість, мотивацію працівників. Проходимо до висновку, що сьогодні для HR, рекрутерів в організаціях можемо виділити три основні напрямки для залучення ШІ-інструментів (рис. 1).



Рис. 1. Напрямки залучення ШІ в організації для HR, рекрутерів

Джерело: сформовано авторами

Залучаючи ШІ на ці три напрямки (рис. 1) в HR, рекрутенгу, організації зможуть обробляти тисячі відгуків за лічені секунди, автоматизувати деякі процеси, зменшивши свої витрати та скоротивши час на їх виконання.

Маємо зазначити, що процес рекрутингу це не просто пошук ідеального кандидата, а справжнє мистецтво поєднання талантів з можливостями. Сьогодні це мистецтво трансформується завдяки залученню ШІ. І тут нам потрібно зрозуміти, що ШІ в даному напрямку не замінює людей, а допомагає їм працювати швидше, ефективніше та стратегічніше.

Пропонуємо розглянути статистичні дані 2024–2025 років щодо використання ШІ в HR-менеджменті, рекрутингу які демонструють вплив на автоматизацію процесів, точність відбору, швидкість найму та бізнес-результати в табл. 1 [9–18].

Аналіз даних, наведених в табл. 1 говорить нам про те, що ШІ в HR-менеджменті, рекрутингу стає ключовим інструментом для прискорення, підвищення якості і справедливості процесів найму, одночасно зберігаючи важливість людського фактора у прийнятті остаточних рішень та оцінці культурної відповідності, ідентичності людини. Але тут з'являється ризик зниження мотивації працівників через збільшення автоматизації усіх процесів, відсутність зворотного зв'язку, відчуження від управлінських рішень та нестачу емоційної взаємодії. Дослідження Gallup (2024) показують, що лише 21% співробітників відчувають залученістю в компаніях, де більшість HR-процесів здійснюється автоматично [9–10; 12].

Отже пропонуємо розглянути переваги та недоліки (виклики) застосування ШІ в HR-менеджменті, рекрутингу, які торкаються питань точності, ефективності, а також ідентичності бізнесу в таблиці 2.

Проаналізувавши різні дослідження приходимо до висновку, що людський фактор у наймі й досі займає важливе місце. Виділимо чотири найбільш важливі аспекти:

1) емоційний інтелект і розуміння контексту. ШІ не може зчитувати емоційні сигнали і розуміти глибинні мотиви – наприклад, які причини змін у кар'єрі чи професійних пауз у людини. Ці нюанси можуть виявитися або відчутись тільки в комунікації між людьми.

2) оцінка культурної відповідності та soft skills. HR-менеджери, рекрутери проводять оцінку не лише навички, а й те, як кандидат зможе комунікувати з керівником та впишеться в колектив. Інтуїція, життєвий досвід і

Таблиця 1

Статистичні дані щодо використання ШІ в HR-менеджменті, рекрутингу 2024–2025 роках

Категорія	Показник / Статистика
Поширеність застосування ШІ	87% компаній вже використовують ШІ у рекрутингу [9]
Підвищення ефективності найму	98% менеджерів відзначають підвищення ефективності найму завдяки ШІ [10]
	час закриття вакансії скорочується на 30–62% [10]
	ШІ скорочує час первинного відбору резюме з тижнів до кількох годин [11]
	75% рекрутерів підтверджують пришвидшення скринінгу резюме [12]
Точність та якість найму	точність найму підвищується на 40% [13]
	точність прогнозування відповідності кандидата — +67% [13]
	задоволеність працівників зростає на 30% [14]
	плинність кадрів зменшується на 25% [14]
Різноманіття та зниження упередженості	ШІ знижує упередження у відборі до 50% [15]
	різноманіття команд зростає на 35% [15]
Автоматизація рутинних завдань	40–45% адміністративних HR-завдань автоматизуються ШІ [16]
Залученість кандидатів	чат-боти підвищують завершення заявок на 41% [16]
	час до першого інтерв'ю скорочується на 37% [16]
	62% кандидатів комфортно взаємодіють із ШІ [17]
	75% очікують швидких відповідей від ШІ-систем [17]
Економія коштів	витрати на найм знижуються на 30–40% [18]

Таблиця 2

Переваги та недоліки використання ШІ в HR-менеджменті, рекрутингу

Переваги	Недоліки / Виклики
Автоматизація рутинних процесів: швидкий аналіз резюме, сортування кандидатів, первинний скринінг і проведення базових інтерв'ю.	Втрата «людського дотику»: зменшення персоналізованої взаємодії та потенційний вплив на корпоративну культуру.
Підвищення точності відбору: виявлення закономірностей, покращення відповідності кандидата вимогам посади.	Алгоритмічні упередження: ризик відтворення стереотипів, якщо навчальні дані містять викривлення.
Зниження людської упередженості: більш об'єктивні оцінки на ранніх етапах відбору, менший вплив несвідомих стереотипів.	Непрозорість алгоритмів: кандидати не розуміють, на якій основі приймаються рішення, що знижує довіру.
Покращення досвіду кандидата: швидкі відповіді, стабільна комунікація, покращення HR-бренду.	Втрата контролю HR-менеджера: автоматизація інколи не враховує контекст, інтуїцію та цінності компанії.
Економія часу і витрат: скорочення часу закриття вакансії до 50%, зменшення операційних витрат.	Залежність від технології: потреба у якісних даних, регулярному оновленні та технічному супроводі.

Джерело: сформовано на основі [19-23]

міжособистісні комунікації тут займають важливе місце – їх не замінять алгоритми.

3) залучення кандидатів і прояв емпатії. Відкрита комунікація та персоналізований підхід до кожного формують у кандидата позитивне враження про організацію.

4) побудова бренду роботодавця. Комунікації з HR-менеджерами, рекрутерами залишають глибший слід у людини, ніж автоматизовані повідомлення.

При залученні ШІ в HR-менеджменті здійснюється вплив та трансформуються більшість процесів що безпосередньо впливає на внутрішню мотивацію працівників і тут можемо спостерігати як негативні так і позитивні аспекти. Пропонуємо розглянути негативні сторони впливу ШІ на мотивацію працівників. Тобто у працівників може знижуватись відчуття автономії, коли працівники сприймають систему як інструмент контролю чи оцінювання. Може втрачатись елемент визнання – коли працівник отримує звіт або бал про його результати, замість людської оцінки досягнень. Зменшення частоти емоційної взаємодії з HR, тим самим може знижуватись підтримка довіри та приналежності до команди. Тепер давайте поговоримо про позитивні аспекти. Коли ми ШІ використовуємо для рутинних завдань і даємо працівникам більше часу на творчі, аналітичні чи стратегічні завдання. Наприклад, деякі системи побудовані на основі ШІ можуть допомагати людині побудувати індивідуальну траєкторію розвитку, виділити слабкі місця у навичках та пропонувати курси для підвищення кваліфікації. Тобто мотивація формується не всупереч технологіям, а завдяки їхній правильній інтеграції в HR процеси, при поєднанні високої продуктивності, яку дає технологія автоматизації, з контролем і участю людини, що дозволяє зберегти унікальність корпоративної культури організації, підтримувати довіру в команді, забезпечити відповідності працівників не лише по hard і soft skills, а й цінностям і культурі компанії.

Сьогодні можемо спостерігати, як досить швидко ринок насичується ШІ-рішеннями з обох боків: організацій та працівників (кандидатів). Кандидати з ШІ-резюме, чат-ботами підготовки до інтерв'ю і чіткою подачею «по шаблону». Бізнес – з автоматизованими вакансіями, відсіюванням, оцінкою потенціалу – без жодного дзвінка. На перший погляд – ефективність, гнучкість, нова ера. Але якщо подивитись глибше це гра для двох сторін, у якій обидві сторони можуть втратити суть.

Сучасні інструменти ШІ роблять пошук кандидатів швидшим, автоматизують відбір резюме і можуть прогнозувати відповідність людини певній посаді. Але якщо фундаментальні HR процеси побудовані неправильно, ШІ лише може закривати симптоми, а не лікувати реальні проблеми.

На сьогодні, можна говорити, що ключова дискусія полягає в тому, що ШІ в HR, рекрутингу лише маскує проблеми, ніж усуває їх, це проявляється в:

1) слабкому розумінні портрета кандидата, тобто коли ми не визначили хто саме потрібен організації, з якими навичками, компетенціями, то програми на основі ШІ будуть просто шукати не того кандидата, який не підійде під ті задачі які потрібно виконувати і кандидати по суті будуть приблизно підходити, тобто створюється ілюзія ефективності, але не вирішується проблема відповідності кандидата культурі, стилю роботи чи довгостроковим цілям організації;

2) плутанина між «роллю» і «людиною» – в вакансіях часто описують лише необхідні функції та обов'язки які потрібні на посаді, але не враховують, що за ними має знаходитись жива людина зі своїм досвідом, цінностями, мотивацією та обмеженнями. І звісно ШІ, який працює з формально складеними параметрами, буде підсилювати цю тенденцію: підбір «під роль», а не під людину. В цьому випадку формується ризик невідповідності між тим, що кандидат може та хоче робити, і тим, що від нього очікує бізнес;

3) неякісні рекрутингові воронки, тобто якщо в нас є помилки на початкових етапах, далі вони будуть тільки підсилюватись ШІ і в кінцевому підсумку ми лише пришвидшимо не якісний процес підбору персоналу в організації;

4) відсутність реального діалогу між бізнесом і людьми, досить часто роботодавці та кандидати взаємодіють через шаблонні листи, автогенеровані повідомлення та скрипти, за відсутності живого спілкування, в результаті спостерігається не можливість реального, живого обговорення очікувань, цінностей та можливості розвитку.

Останнім часом все частіше чуємо про автоматизовані співбесіди з використанням штучного інтелекту. Так, це зручно. Так, це економить час. Але є одне велике «але». ШІ може оцінити ключові слова у відповіді, проте він не відчує щирості, мотивації, енергії людини. Не зчитає сарказм, сумніви, натхнення — те, що HR, рекрутер зчитає між рядків, тоном голосу,

Таблиця 3

Рекомендації щодо покращення HR процесів та використання ШІ

№	Що робити?	Опис / Пояснення
1	Підвищувати стандарти рекрутингу	Розглядати рекрутинг не як контроль, а як повагу до процесу. Шукати perfect match, оцінюючи не лише резюме, а людину, її контекст, мотивацію та досвід.
2	Говорити людською мовою	Мінімізувати канцеляризм і складнопідрядні конструкції у вакансіях. Писати зрозуміло, без зайвої термінології.
3	Використовувати прості речення	Чітко вказувати: що робити, чому це важливо, як виглядає успіх. Простота = ясність.
4	Використовувати ШІ розумно	ШІ — інструмент, а не заміна аналітичного мислення. Працює ефективно лише в руках людини, яка здатна аналізувати та розуміти.
5	Обирати правильні інструменти автоматизації	Інвестувати в прозорі, етичні та налаштовувані під організацію системи. Контроль залишається за людьми.
6	Чітко розмежовувати зони відповідальності	Визначити, де працює ШІ (наприклад, обробка відгуків), а де рішення приймає людина (найм).
7	Регулярно оцінювати ефективність ШІ	Проводити «переатестацію» алгоритмів: аудит, перевірка результативності, внесення коректив.
8	Навчати HR, рекрутерів працювати з ШІ	Забезпечити безперервне навчання рекрутерів щодо: роботи з ШІ, контролю етичності, критичної оцінки рекомендацій систем.

Джерело: сформовано авторами

мовою тіла. Співбесіда – це не просто перевірка на відповідність вимогам. Це комунікація між людьми, де формується довіра, хімія, культура.

Для ефективного залучення ШІ та не втрати мотивації і ідентичності розробили деякі рекомендації (наведені в табл. 3).

ШІ це чудова підмога для того, хто вміє думати, бачити та працювати з людьми. І не більше. Бо врешті, не резюме працює в команді, а реальні живі люди які поруч в проєкті. Не job description вирішує конфлікти, а вміння, досвід та емпатія живих людей. І точно не шаблон вакансії створює культуру, а щоденна поведінка лідерів, менеджерів і кожного члена команди.

Висновки. На основі проведеного дослідження можемо чітко побачити, що ШІ суттєво трансформує HR-менеджмент та рекрутинг, тим самим в більшості випадків підвищуючи ефективність і точність найму, зменшуючи упередженість та прискорюючи процеси відбору. Проте його впровадження супроводжу-

ється ризиками, пов'язаними з неякісним підбором при допущенні помилки на початкових етапах, зниженням мотивації працівників, втратою персоналізованої взаємодії та послабленням корпоративної ідентичності.

Збереження балансу між технологічною автоматизацією та людським управлінням є ключовою умовою ефективності сучасних HR-процесів. ШІ повинен виступати інструментом підтримки, а не заміни HR-фахівців. Людина продовжує відігравати важливу роль у формуванні довіри, оцінці культурної відповідності, мотивації співробітників та стратегічному розвитку персоналу.

Ефективне використання технологій можливе лише за умов чіткого розуміння портрета кандидата, коректної побудови рекрутингових воронок, якісної комунікації та прозорих алгоритмів прийняття рішень. Таким чином, ШІ може стати потужним інструментом підвищення продуктивності HR, якщо забезпечується його етичне, контрольоване та гумані-центричне використання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Harvard Business Review. Leadership and Management Insights. 2024. URL: <https://hbr.org> (дата звернення: 20.11.2025).
2. IBM. Skills First Policy Report. 2024. URL: <https://www.ibm.com/policy/skills-first/> (дата звернення: 20.11.2025).
3. World Economic Forum. The Future of Jobs Report. 2024. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2024> (дата звернення: 20.11.2025).
4. McKinsey & Company. Future of Work Report. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/future-of-work> (дата звернення: 20.11.2025).
5. Черненко Н. І. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Економічний вісник Херсонського державного аграрно-економічного університету*. 2022. URL: <https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/250> (дата звернення: 20.11.2025).
6. Innovating HRM Recruitment: A Comprehensive Review Of AI Deployment. Research Gate, 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/376912295_Innovating_HRM_Recruitment_A_Comprehensive_Review_Of_AI_Deployment (дата звернення: 20.11.2025).
7. Dashko I., Kaliuzhna Yu., Mykhailichenko L. The Role of Artificial Intelligence in Transforming Human Resource Management: A Literature Review. ResearchGate, 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/377610553_The_Role_of_Artificial_Intelligence_in_Transforming_Human_Resource_Management_A_Literature_Review (дата звернення: 24.11.2025).
8. Vrontis D., Christofi M., Pereira V. Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *Project Management & Technology*. 2022. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-15-04-09> (дата звернення: 24.11.2025).
9. 4 Ways AI is Reshaping Recruitment in 2025 – Backed by Data. By Universum, 2025. URL: <https://universumglobal.com/resources/blog/ai-recruitment> (дата звернення: 24.11.2025).
10. Insight Global's 2025 AI in Hiring Report. URL: <https://insightglobal.com/2025-ai-in-hiring-report> (дата звернення: 24.11.2025).
11. Ouakili, O. The Impact of Artificial Intelligence (AI) on Recruitment Process. *Open Journal of Business and Management*, 13, 2025. P. 749-762. doi: 10.4236/ojbm.2025.132039. (дата звернення: 24.11.2025).
12. 100 + Stats on Artificial Intelligence in HR: Trends & Insights. Luiza Avetisyan, PhD, PMP, 2024. URL: <https://hirebee.ai/blog/ai-in-hr-statistics> (дата звернення: 25.11.2025).
13. How AI Is Revolutionizing Recruitment in 2025. URL: <https://homans.ai/blog/how-ai-is-revolution> (дата звернення: 25.11.2025).
14. How AI Recruiting Accuracy Improves Hiring Results. MokaHR. 2025. URL: <https://www.mokahr.io/myblog/ai-recruiting-accuracy-hiring-results> (дата звернення: 26.11.2025).
15. How AI Recruiters Are Transforming the Hiring Landscape in 2025: The Future of Talent Acquisition. 2025. URL: <https://asendia.ai/blogs/how-ai-recruiters-are-transforming-the-hiring-landscape-in-2025-the-future-of-talent-acquisition> (дата звернення: 25.11.2025).
16. 50+ AI Recruiting Statistics That Will Transform Your Hiring. 2025. URL: <https://www.shortlistd.io/blog/the-ai-recruiting-revolution-50-statistics-that-matter> (дата звернення: 27.11.2025).
17. Reducing Time to Hire with AI in Recruitment. 2025. URL: <https://www.reccopilot.com/blogs/reducing-time-to-hire-with-ai-in-recruitment> (дата звернення: 28.11.2025).
18. AI Recruitment Statistics: What Is the Future of Hiring? URL: <https://www.hirezy.ai/blogs/article/ai-recruitment-statistics-what-is-the-future-of-hiring> (дата звернення: 28.11.2025).
19. Dena F. Mujtaba and Nihar R. Mahapatra. Fairness in AI-Driven Recruitment: Challenges, Metrics, Methods, and Future Directions. 2025. URL: <https://arxiv.org/html/2405.19699v3> (дата звернення: 26.11.2025).
20. Ebrahim, S.S. and Rajab, H.A. The Future of HR: The Role of AI-Powered Recruitment in Shaping the Modern Workforce. *Open Access Library Journal*, 12, 2025. P. 1-22. doi: 10.4236/oalib.1112770. (дата звернення: 26.11.2025).
21. How AI Can Enhance Your Employer Brand During the Hiring Process. 2025. URL: <https://www.matchps.com/how-ai-can-enhance-your-employer-brand-during-the-hiring-process> (дата звернення: 26.11.2025).
22. Lauren Barber. What Risks Are Involved When Using AI in Human Resources? 2025. URL: <https://vidcruiter.com/interview/intelligence/ai-risk> (дата звернення: 26.11.2025).
23. The AI Recruitment Takeover: Redefining Hiring In The Digital Age. 2025. URL: <https://www.forbes.com/sites/keithferrazzi/2025/03/27/the-ai-recruitment-takeover-redefining-hiring-in-the-digital-age> (дата звернення: 26.11.2025).

REFERENCES:

1. Harvard Business Review. (2024). Leadership and management insights. Retrieved November 20, 2025, from <https://hbr.org>(дата звернення: 20.11.2025).
2. IBM. (2024). Skills first policy report. Retrieved November 20, 2025, from <https://www.ibm.com/policy/skills-first/>(дата звернення: 20.11.2025).
3. World Economic Forum. (2024). The future of jobs report 2024. Retrieved November 20, 2025, from <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2024> (дата звернення: 20.11.2025).
4. McKinsey & Company. (2024). Future of work report. Retrieved November 20, 2025, from <https://www.mckinsey.com/future-of-work>(дата звернення: 20.11.2025).
5. Chernenko, N. I. (2022). Shtuchnyi intelekt v upravlinni personalom [Artificial intelligence in personnel management]. *Ekonomichnyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho ahrarno-ekonomichnoho universytetu*. Retrieved November 20, 2025, from <https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/250> (дата звернення: 20.11.2025).
6. Innovating HRM recruitment: A comprehensive review of AI deployment. (2023). ResearchGate. Retrieved November 20, 2025, from https://www.researchgate.net/publication/376912295_Innovating_HRM_Recruitment_A_Comprehensive_Review_Of_AI_Deployment(дата звернення: 20.11.2025).
7. Dashko, I., Kaliuzhna, Yu., & Mykhailichenko, L. (2024). The role of artificial intelligence in transforming human resource management: A literature review. ResearchGate. Retrieved November 24, 2025, from https://www.researchgate.net/publication/377610553_The_Role_of_Artificial_Intelligence_in_Transforming_Human_Resource_Management_A_Literature_Review(дата звернення: 24.11.2025).
8. Vrontis, D., Christofi, M., & Pereira, V. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *Project Management & Technology*. Retrieved November 24, 2025, from <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-15-04-09>(дата звернення: 24.11.2025).
9. Universum. (2025). 4 ways AI is reshaping recruitment in 2025 – Backed by data. Retrieved November 24, 2025, from <https://universumglobal.com/resources/blog/ai-recruitment>(дата звернення: 24.11.2025).
10. Insight Global. (2025). 2025 AI in hiring report. Retrieved November 24, 2025, from <https://insightglobal.com/2025-ai-in-hiring-report>(дата звернення: 24.11.2025).
11. Ouakili, O. (2025). The impact of artificial intelligence (AI) on recruitment process. *Open Journal of Business and Management*, 13, 749–762. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2025.132039>(дата звернення: 24.11.2025).
12. Avetisyan, L. (2024). 100+ stats on artificial intelligence in HR: Trends & insights. Retrieved November 25, 2025, from <https://hirebee.ai/blog/ai-in-hr-statistics>(дата звернення: 25.11.2025).
13. How AI is revolutionizing recruitment in 2025. (2025). Retrieved November 25, 2025, from <https://homans.ai/blog/how-ai-is-revolution>(дата звернення: 25.11.2025).
14. Moka HR. (2025). How AI recruiting accuracy improves hiring results. Retrieved November 26, 2025, from <https://www.mokahr.io/myblog/ai-recruiting-accuracy-hiring-results>(дата звернення: 26.11.2025).
15. How AI recruiters are transforming the hiring landscape in 2025: The future of talent acquisition. (2025). Retrieved November 25, 2025, from <https://asendia.ai/blogs/how-ai-recruiters-are-transforming-the-hiring-landscape-in-2025-the-future-of-talent-acquisition>(дата звернення: 25.11.2025).
16. 50+ AI recruiting statistics that will transform your hiring. (2025). Retrieved November 27, 2025, from <https://www.shortlistd.io/blog/the-ai-recruiting-revolution-50-statistics-that-matter>(дата звернення: 27.11.2025).
17. Reducing time to hire with AI in recruitment. (2025). Retrieved November 28, 2025, from <https://www.reccopilot.com/blogs/reducing-time-to-hire-with-ai-in-recruitment>(дата звернення: 28.11.2025).
18. AI recruitment statistics: What is the future of hiring? (2025). Retrieved November 28, 2025, from <https://www.hirezy.ai/blogs/article/ai-recruitment-statistics-what-is-the-future-of-hiring> (дата звернення: 28.11.2025).
19. Mujtaba, D. F., & Mahapatra, N. R. (2025). Fairness in AI-driven recruitment: Challenges, metrics, methods, and future directions. arXiv. Retrieved November 26, 2025, from <https://arxiv.org/html/2405.19699v3>(дата звернення: 26.11.2025).
20. Ebrahim, S. S., & Rajab, H. A. (2025). The future of HR: The role of AI-powered recruitment in shaping the modern workforce. *Open Access Library Journal*, 12, 1–22. <https://doi.org/10.4236/oalib.1112770>(дата звернення: 26.11.2025).
21. How AI can enhance your employer brand during the hiring process. (2025). Retrieved November 26, 2025, from <https://www.matchps.com/how-ai-can-enhance-your-employer-brand-during-the-hiring-process>(дата звернення: 26.11.2025).
22. Barber, L. (2025). What risks are involved when using AI in human resources? Retrieved November 26, 2025, from <https://vidcruiter.com/interview/intelligence/ai-risk>(дата звернення: 26.11.2025).
23. The AI recruitment takeover: Redefining hiring in the digital age. (2025). Retrieved November 26, 2025, from <https://www.forbes.com/sites/keithferrazzi/2025/03/27/the-ai-recruitment-takeover-redefining-hiring-in-the-digital-age>(дата звернення: 26.11.2025)