

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-79>

УДК 005.95/.96:004.8

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В HR-СИСТЕМАХ ОРГАНІЗАЦІЙ НА ОСНОВІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

MECHANISMS OF CHANGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONAL HR SYSTEMS BASED ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Іванченко Андрій Володимировичкандидат наук з державного управління, доцент,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2649-892X>**Іванчиков Дмитро Володимирович**здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2884-6862>**Ivanchenko Andrii, Ivanchykov Dmytro**

National University «Zaporizhzhia Polytechnic»

У статті досліджено механізми управління змінами в HR-системах організацій у контексті впровадження технологій штучного інтелекту. Обґрунтовано, що використання AI в управлінні персоналом зумовлює не лише автоматизацію окремих HR-процесів, а й трансформацію організаційних структур, управлінських процедур і поведінкових моделей персоналу. На основі аналізу сучасних вітчизняних і зарубіжних наукових досліджень виявлено фрагментарність підходів до управління змінами в HR-системах та недостатню увагу до їх комплексної інтеграції. Запропоновано систематизацію механізмів управління змінами в HR-системах організацій на основі штучного інтелекту, що охоплює організаційний, процесний, кадровий, інформаційно-аналітичний та етичний компоненти. Доведено, що ефективність AI-трансформації HR значною мірою залежить від узгодженості технологічних інновацій із людським чинником, рівнем цифрової зрілості персоналу та інституційними умовами управління. Практична цінність результатів полягає у можливості використання запропонованих механізмів як методологічної основи для формування HR-політик і програм цифрової трансформації організацій.

Ключові слова: управління змінами, HR-системи, штучний інтелект, цифрова трансформація, управління персоналом, людський капітал.

The article examines the integration of artificial intelligence technologies into human resource management in the context of organizational change. The relevance of the study is determined by the increasing need for organizations to ensure the controllability, coherence, and sustainability of transformations resulting from the implementation of AI-based solutions in HR practices. Artificial intelligence enhances data processing, automation, and managerial decision-making; however, it also generates organizational, social, and ethical challenges that require systematic regulation rather than purely technological responses. The purpose of the article is to substantiate and systematize change management mechanisms in organizational HR systems based on artificial intelligence, taking into account the interaction of technological, organizational, and human factors. The research methodology combines analysis and synthesis, abstraction, logical generalization, and structural-systemic approach, which allowed identification of key elements of change management within AI-driven HR transformation. As a result, a structured system of mechanisms is proposed, including organizational, process, personnel, information-analytical, and ethical components. Their coordinated implementation ensures alignment between AI tools, HR processes, and strategic objectives of organizations. The findings confirm that effective AI integration depends on technological readiness, digital competencies of employees, adaptive organizational structures, and ethical governance principles. The proposed systematization can serve as a methodological basis for developing HR policies and digital transformation programs aimed at responsible and sustainable use of artificial intelligence in HR systems, as well as strengthening organizational resilience and long-term competitiveness in the digital economy. It also contributes to sustainable organizational development under conditions of rapid technological change and global competition and innovation Globally.

Keywords: change management, HR systems, artificial intelligence, digital transformation, human resource management, human capital.



Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки організації все частіше стикаються з необхідністю здійснення комплексних і швидких змін у системах управління персоналом. Впровадження технологій штучного інтелекту в HR-системи трансформує традиційні підходи до підбору, оцінювання, розвитку та утримання персоналу, змінює логіку прийняття управлінських рішень і вимоги до компетентностей працівників та менеджерів. Водночас такі трансформації супроводжуються підвищенням рівнем організаційної невизначеності, опором персоналу, ризиками втрати людського капіталу та загостренням соціально-економічних дисбалансів усередині організацій.

Попри активне поширення AI-рішень у HR-практиці, більшість організацій зосереджується на технологічному аспекті цифровізації, залишаючи поза увагою питання системного управління змінами. Нерідко впровадження штучного інтелекту відбувається фрагментарно, без належної інтеграції в загальну архітектуру HR-системи та без чітко визначених механізмів координації, комунікації, адаптації персоналу й оцінювання результативності змін. Це знижує ефективність використання AI-технологій і обмежує їхній потенціал як інструменту стратегічного розвитку організацій.

Таким чином, актуалізується наукова проблема формування та обґрунтування механізмів управління змінами в HR-системах організацій на основі штучного інтелекту, які забезпечували б узгодженість технологічних інновацій із людським чинником, стратегічними цілями організації та вимогами сталого розвитку. Вирішення цієї проблеми потребує системного наукового підходу, що поєднує інструменти економічного аналізу, теорії управління змінами та сучасні концепції AI-driven HR-менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз сучасних наукових досліджень і публікацій свідчить, що проблематика впровадження технологій штучного інтелекту в HR-системи організацій розглядається у кількох взаємопов'язаних площинах: цифрова трансформація управління персоналом, застосування AI-інструментів у ключових HR-процесах, а також інституційні та етичні аспекти алгоритмізованого управління.

У вітчизняному науковому дискурсі домінує підхід, орієнтований на аналіз трансформацій HR-менеджменту під впливом цифровізації та оцінювання потенціалу штучного інтелекту для підвищення ефективності управління

персоналом. Зокрема, у дослідженні І. Котовської розкрито перспективи використання AI в управлінні персоналом, акцентовано увагу на перевагах аналітичної підтримки управлінських рішень і водночас наголошено на ризиках алгоритмізації та необхідності розвитку цифрових компетентностей працівників [5, с. 1089–1101]. Подібний стратегічний підхід простежується у роботі О. Коц, М. Стойко та О. Коц, де обґрунтовано доцільність інтеграції штучного інтелекту в HR-стратегію підприємств як джерела формування конкурентних переваг у глобалізованому ринку праці [6, с. 120–130].

Прикладні аспекти трансформації HR-функцій під впливом AI-технологій висвітлено у публікації О. Кравчука, де проаналізовано автоматизацію ключових HR-процесів та зміну ролі HR-служб у системі управління персоналом [7]. Перспективи використання штучного інтелекту в HR-менеджменті та організаційні наслідки його впровадження розглянуто у дослідженні О. Таранич і Ю. Старушкевич [8]. Важливими для формування теоретичного підґрунтя є також праці, присвячені управлінню персоналом в умовах кризових трансформацій, у яких обґрунтовано адаптивні моделі та підходи, релевантні для управління змінами в HR-системах [4]. Дотичною є робота А. Зеркаль, у якій акцентовано роль корпоративної культури та мотивації персоналу як чинників, що визначають сприйняття і прийняття організаційних змін [3, с. 395–400]. Інноваційні технології HR-менеджменту в кризовий період, включно з цифровими інструментами, розглянуто в дослідженні О. Григор'єва, що створює методологічне підґрунтя для подальшого аналізу механізмів трансформації HR-систем [2].

У зарубіжних наукових публікаціях спостерігається більш деталізований інструментально-методичний підхід до дослідження AI-трансформації HR. Так, у роботі Дж. С. Блека (Black, J. S.) та П. ван Еша (van Esch, P.) проаналізовано концепцію AI-enabled talent acquisition і показано, як автоматизація та аналітика змінюють логіку рекрутингу, критерії оцінювання кандидатів і процеси прийняття рішень у сфері підбору персоналу [9]. У дослідженні А. Бюжоль (Buijold, A.) та співавт. систематизовано емпіричні результати щодо відповідального використання штучного інтелекту в HRM, зокрема в частині прозорості алгоритмів, запобігання дискримінації та необхідності інституційних механізмів контролю [10, с. 1185–1200].

Питання стратегічних викликів цифрової трансформації HR-менеджменту ґрунтовно проаналізовано у систематичному огляді М. Карату (Caratù, M.) та співавт., де на основі текст-майнінгу визначено ключові напрями розвитку HR-систем, серед яких особливе місце відведено управлінню змінами як умові ефективної інтеграції цифрових рішень [11]. Подальший розвиток наукового поля штучного інтелекту та HRM окреслено у бібліометричному дослідженні Н. Каушал (Kaushal, N.) та співавт., у якому визначено пріоритетні напрями майбутніх досліджень, зокрема щодо узгодження AI-технологій із HR-політиками та організаційними практиками [13]. Узагальнюючий огляд С. Нішар (Nishar, S.) підкреслює трансформаційний потенціал штучного інтелекту для HRM і виокремлює ключові вектори змін – аналітику, автоматизацію та підтримку управлінських рішень [14, с. 1–4]. Важливим доповненням є робота С. Духа (Duha, S.) та співавт., у якій розкрито практичні аспекти управління людським капіталом у контексті бізнес-трансформацій та інвестиційних рішень [12, с. 133–146].

Отже, проведений аналіз засвідчує, що, попри значний масив досліджень, у науковій літературі зберігається методологічний розрив між описом функціональних можливостей штучного інтелекту в HR та обґрунтуванням цілісних механізмів управління змінами в HR-системах організацій. Наявні праці переважно фокусуються на окремих HR-процесах або загальних аспектах цифровізації, що актуалізує необхідність розроблення комплексного підходу до формування механізмів управління змінами, які поєднують організаційні, процесні, кадрові, інформаційно-аналітичні та етичні складові.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових публікацій, присвячених цифровій трансформації HR-менеджменту та застосуванню технологій штучного інтелекту в управлінні персоналом, у сучасних дослідженнях зберігається низка невирішених аспектів. Переважна більшість наукових робіт зосереджена на аналізі функціональних можливостей AI в окремих HR-процесах (рекрутинг, оцінювання, аналітика персоналу, автоматизація процедур) або на загальній оцінці переваг і ризиків цифровізації управління персоналом [5, с. 1089–1101; 7; 9]. Водночас недостатньо уваги приділяється системному управлінню змінами, що супроводжують впровадження AI в HR-системах організацій.

Окремою проблемою залишається фрагментарність підходів до інтеграції штучного інтелекту в HR: наукові дослідження здебільшого не розглядають взаємозв'язок між технологічними інноваціями, організаційною структурою, управлінськими процедурами та поведінковими реакціями персоналу [6, с. 120–130; 11]. Це ускладнює формування цілісного уявлення про механізми управління змінами, здатні забезпечити узгодженість між стратегічними цілями організації та процесами трансформації HR-систем.

Крім того, у науковій літературі недостатньо розкрито питання інституціоналізації управління змінами в HR-системах у контексті використання AI. Хоча зарубіжні дослідження наголошують на важливості відповідального та етичного застосування алгоритмів, прозорості рішень і підзвітності систем штучного інтелекту, ці аспекти здебільшого аналізуються ізольовано від процесів організаційних змін [10, с. 1185–1200; 13]. У вітчизняних дослідженнях гуманітарний і соціально-економічний вимір управління змінами (корпоративна культура, мотивація, сприйняття інновацій персоналом) часто розглядається окремо від технологічних інструментів HR-менеджменту [3, с. 395–400; 4].

Таким чином, у науковому полі залишається недостатньо опрацьованим питання формування комплексних механізмів управління змінами в HR-системах організацій на основі штучного інтелекту, які б поєднували організаційні, процесні, кадрові, інформаційно-аналітичні та етичні компоненти. Відсутність такого інтегрованого підходу обмежує практичну цінність існуючих досліджень і ускладнює ефективне впровадження AI-технологій у систему управління персоналом.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування та наукова систематизація механізмів управління змінами в HR-системах організацій на основі технологій штучного інтелекту з урахуванням взаємодії організаційних, процесних, кадрових та інформаційно-аналітичних чинників у контексті цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Впровадження технологій штучного інтелекту в HR-системи організацій обумовлює необхідність переходу від фрагментарних управлінських рішень до системного управління змінами, орієнтованого на узгодження технологічних інновацій із цілями розвитку людського капіталу та організацій-

ною стратегією. У цьому контексті механізми управління змінами доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних інструментів, процедур і управлінських впливів, що забезпечують планування, реалізацію, координацію та контроль трансформацій HR-систем на основі використання AI-технологій.

Ключовою передумовою формування таких механізмів є усвідомлення того, що штучний інтелект не лише автоматизує окремі HR-функції, а й змінює логіку прийняття управлінських рішень, розподіл ролей між менеджерами та алгоритмами, а також вимоги до компетентностей персоналу. Цифровізація управлінських систем підприємств, зокрема у сфері роботи з персоналом, є складовою ширших трансформацій бізнес-процесів і комунікацій в умовах цифрової економіки [1, с. 15–21]. Дослідження засвідчують, що застосування AI в управлінні персоналом пов'язане з переходом до data-driven HR, де аналітика персоналу стає основою стратегічних і оперативних рішень [5, с. 1089–1101; 9]. Відтак управління змінами має охоплювати не лише технологічну інтеграцію AI, а й трансформацію управлінських процесів та поведінкових моделей працівників.

З метою узагальнення авторського підходу до управління змінами в HR-системах організацій на основі штучного інтелекту доцільно систематизувати ключові механізми таких змін. Узагальнення дозволяє відобразити взаємозв'язок між змістом управлінських впливів і очікуваними результатами трансформації HR-процесів. Основні механізми управління змінами подано в таблиці 1.

Організаційний механізм управління змінами в HR-системах на основі штучного інтелекту передбачає адаптацію організаційної структури та функцій HR-підрозділів до нових умов цифрової взаємодії. Йдеться про перерозподіл відповідальності між HR-фахівцями та AI-системами, формування міждисциплі-

нарних команд (HR, IT, аналітика даних), а також інституціоналізацію процесів управління змінами через внутрішні регламенти й політики [6, с. 120–130; 11]. Такий підхід дозволяє зменшити ризики хаотичного впровадження AI-рішень і забезпечити їх узгодженість із загальною стратегією організації.

Процесний механізм управління змінами базується на реінжинірингу HR-процесів із використанням інструментів штучного інтелекту. Автоматизація рекрутингу, оцінювання персоналу, планування розвитку та прогнозування плинності кадрів змінює традиційні процедури HR-менеджменту та потребує перегляду алгоритмів взаємодії між учасниками процесів [7]. Досвід використання AI-enabled talent acquisition свідчить, що інтеграція аналітичних і автоматизованих рішень підвищує ефективність підбору персоналу, проте водночас актуалізує питання управління змінами на етапі прийняття нових процедур персоналом і менеджерами [9].

Важливою складовою є кадровий механізм управління змінами, який передбачає розвиток компетентностей працівників і менеджерів у сфері використання AI та роботи з даними. Дослідження підкреслюють, що успішність AI-трансформації HR значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості персоналу, готовності до змін і здатності інтерпретувати результати алгоритмічного аналізу [5, с. 1089–1101; 14, с. 1–4]. У цьому контексті управління змінами має включати навчальні програми, комунікаційні заходи та мотиваційні інструменти, спрямовані на зниження опору персоналу й формування культури використання даних у прийнятті рішень.

Інформаційно-аналітичний механізм управління змінами пов'язаний із використанням AI для збору, обробки та аналізу HR-даних. Аналітика персоналу на основі штучного інтелекту забезпечує можливість прогнозування поведінкових і кадрових змін,

Таблиця 1

Ключові механізми управління змінами в HR-системах на основі штучного інтелекту

Механізм	Основний зміст	Очікуваний результат
Організаційний	Адаптація структури та ролей HR при впровадженні AI	Керованість змін
Процесний	Інтеграція AI в HR-процеси	Оптимізація процедур
Кадровий	Розвиток цифрових компетентностей персоналу	Адаптивність HR
Аналітичний	Використання AI для HR-аналітики	Обґрунтовані рішення

Джерело: сформовано авторами

оцінювання ефективності HR-політик і підтримки стратегічних управлінських рішень [9; 11]. Водночас ефективність цього механізму залежить від якості даних, прозорості алгоритмів і здатності організації інтегрувати аналітичні результати в управлінські процеси.

Окреме значення в системі управління змінами має етичний та інституційний механізм, що забезпечує відповідальне використання штучного інтелекту в HR-системах. Зарубіжні дослідження наголошують на необхідності запровадження принципів прозорості, недискримінаційності та підзвітності AI-рішень, особливо в питаннях оцінювання та відбору персоналу [10, с. 1185–1200; 13]. Інституціоналізація етичних норм і стандартів використання AI виступає важливою умовою зниження соціальних ризиків і підвищення довіри персоналу до процесів організаційних змін.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що механізми управління змінами в HR-системах організацій на основі штучного інтелекту мають комплексний характер і охоплюють організаційні, процесні, кадрові, інформаційно-аналітичні та етичні складові. Їхня ефективність визначається ступенем інтеграції технологічних інновацій із людським чинником і здатністю організації забезпечити керованість трансформацій у сфері управління персоналом.

Висновки. У статті досліджено проблематику управління змінами в HR-системах організацій у контексті впровадження технологій штучного інтелекту як ключового чинника цифрової трансформації сучасних організацій. Проведений аналіз наукових джерел дозволив констатувати, що використання AI у сфері управління персоналом виходить за межі автоматизації окремих HR-функцій і зумовлює глибинні організаційні, процесні та поведінкові зміни, які потребують системного управлінського супроводу.

У ході дослідження обґрунтовано доцільність розгляду управління змінами в HR-системах на основі штучного інтелекту як комплексного управлінського процесу, що поєднує організаційні, процесні, кадрові,

інформаційно-аналітичні та етичні механізми. Показано, що ефективність AI-трансформації HR значною мірою залежить від узгодженості технологічних інновацій зі стратегією розвитку організації, структурою HR-підрозділів і рівнем цифрової зрілості персоналу.

Запропонована систематизація механізмів управління змінами дозволила виокремити ключові управлінські впливи, спрямовані на забезпечення керованості трансформацій HR-систем. Зокрема встановлено, що організаційний механізм формує інституційну основу змін і забезпечує їх стратегічну узгодженість; процесний механізм реалізує трансформації через реінжиніринг HR-процесів із використанням AI; кадровий механізм сприяє розвитку компетентностей і зниженню опору персоналу; інформаційно-аналітичний механізм забезпечує перехід до data-driven HR; етичний та інституційний механізм мінімізує соціальні ризики та підвищує довіру до алгоритмічних рішень.

Доведено, що ігнорування хоча б одного з зазначених механізмів призводить до фрагментарності впровадження штучного інтелекту в HR-системах та обмежує його потенціал як інструменту підвищення ефективності управління персоналом. Натомість комплексний підхід до управління змінами створює передумови для формування стійких HR-систем, здатних адаптуватися до динамічних умов цифрової економіки та кризових трансформацій.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої систематизації механізмів управління змінами як методологічної основи для розроблення внутрішніх HR-політик, програм цифрової трансформації та інструментів оцінювання ефективності впровадження AI в управлінні персоналом. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну верифікацію запропонованих механізмів, кількісну оцінку їх впливу на результати діяльності організацій та розроблення моделей управління змінами з урахуванням галузевої специфіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Голомб В. В., Зеркаль А. В. Маркетингові комунікаційні стратегії підприємства в умовах цифровізації економіки. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2021. № 12(2). С. 15–21. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-12-7827>. (дата звернення: 14.11.2025)
2. Григор'єв О. І. Інноваційні технології HR-менеджменту в кризовий період: теоретичний огляд. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2(53). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-71>. (дата звернення: 14.11.2025)

3. Зеркаль А. В. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на підвищення мотивації працівників та розвиток корпоративної культури. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6(15). С. 395–400. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-63>. (дата звернення: 13.11.2025)
4. Зеркаль А. В., Павленко М. О. Управління персоналом підприємств в умовах кризи: адаптивні моделі та ефективні підходи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-152>. (дата звернення: 15.11.2025)
5. Котовська І. В. Перспективи використання штучного інтелекту в процесі управління персоналом: аналіз переваг, ризиків та перспектив розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 1089–1101. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-178>. (дата звернення: 17.11.2025)
6. Коць О. О., Стойко М. М., Коць О. Р. Інтеграція штучного інтелекту в стратегію управління персоналом підприємства: пріоритети та переваги в умовах глобалізації ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. С. 120–130. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-120>. (дата звернення: 14.11.2025)
7. Кравчук О. І. Трансформація HR-менеджменту через призму штучного інтелекту: автоматизація HR-процесів. *Проблеми менеджменту та технологічної трансформації*. 2024. № 15(4). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-09>. (дата звернення: 20.11.2025)
8. Таранич О. В., Старушкевич Ю. Перспективи використання штучного інтелекту в HR-менеджменті. *Економіка та управління: облік, аналіз, аудит*. 2025. Т. 3, № 12. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.12>. (дата звернення: 14.11.2025)
9. Black J. S., van Esch P. AI-enabled talent acquisition: redefining recruitment through automation and analytics. *Human Resource Management Review*. 2022. Vol. 32, Issue 3. Article 100875. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100875>. (date of access: 19.11.2025).
10. Bujold A., Roberge-Maltais I., Parent-Rochelleau X., Boasen J., Sénécal S., Léger P.-M. Responsible artificial intelligence in human resources management: a review of the empirical literature. *AI and Ethics*. 2024. Vol. 4, No. 4. P. 1185–1200. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43681-023-00325-1>. (date of access: 18.11.2025).
11. Caratù M., Dragomirov N., Iovanella A., Vlahovic S. Strategic issues in digital transformation of HR management: systematic literature review and text mining. *Technology Analysis & Strategic Management*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537325.2025.2467930>. (date of access: 21.11.2025).
12. Duha S., Zerkal A., Makarchuk I., Tilikina N., Kachmar B. Practical implications of human capital asset allocation for the business and economy. *OIDA International Journal of Sustainable Development*. 2025. Vol. 18, No. 11. P. 133–146. Available at: <https://ssrn.com/abstract=5376733> (date of access: 10.11.2025).
13. Kaushal N., Kaurav R. P. S., Sivathanu B., Kaushik N. Artificial intelligence and HRM: identifying future research agenda using systematic literature review and bibliometric analysis. *Management Review Quarterly*. 2021. Vol. 73. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00249-2>. (date of access: 19.11.2025).
14. Nishar S. The role of artificial intelligence in transforming human resource management: a literature review. *Journal of Artificial Intelligence & Cloud Computing*. 2022. Vol. 1, No. 3. P. 1–4. DOI: [https://doi.org/10.47363/JAICC/2022\(1\)155](https://doi.org/10.47363/JAICC/2022(1)155). (date of access: 22.11.2025).

REFERENCES:

1. Golomb V. V., Zerkal A. V. (2021) Marketynhovi komunikatsiini stratehii pidpriemstva v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Marketing communication strategies of enterprise in the context of digitalization of economy]. *Internauka. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 12(2), pp. 15–21. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-12-7827> (accessed November 14, 2025). (in Ukrainian)
2. Hryhoriev O. I. (2025) Innovatsiini tekhnolohii HR-menedzhmentu v kryzovyi period: teoretychnyi ohliad [Innovative technologies of HR management in the crisis period: theoretical review]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 2(53). <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-71> (accessed November 14, 2025). (in Ukrainian)
3. Zerkal A. V. (2024) Vplyv korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti na pidvyshchennia motyvatsii pratsivnykiv ta rozvytok korporativnoi kultury [Impact of corporate social responsibility on increasing employee motivation and development of corporate culture]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 6(15), pp. 395–400. <https://doi.org/10.32782/dees.15-63> (accessed November 13, 2025). (in Ukrainian)
4. Zerkal A. V., Pavlenko M. O. (2024) Upravlinnia personalom pidpriemstv v umovakh kryzy: adaptivni modeli ta efektyvni pidkhody [Personnel management of enterprises under crisis conditions: adaptive models and effective approaches]. *Економіка та суспільство*, vol. 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-152> (accessed November 15, 2025). (in Ukrainian)
5. Kotovska I. V. (2024) Perspektyvy vykorystannia shtuchnoho intelektu v protsesi upravlinnia personalom: analiz perevah, ryzykiv ta perspektyv rozvytku [Prospects for the use of artificial intelligence in personnel management:

analysis of advantages, risks and development prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 68, pp. 1089–1101. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-178> (accessed November 17, 2025). (in Ukrainian)

6. Kots O. O., Stoiko M. M., Kots O. R. (2025) Intehratsiia shtuchnoho intelektu v stratehiiu upravlinnia personalom pidpriemstva: priorytety ta perevahy v umovakh hlobalizatsii rynku pratsi [Integration of artificial intelligence into personnel management strategy: priorities and advantages under labor market globalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 78, pp. 120–130. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-120> (accessed November 14, 2025). (in Ukrainian)

7. Kravchuk O. I. (2024) Transformatsiia HR-menedzhmentu cherez pryzmu shtuchnoho intelektu: avtomatyzatsiia HR-protseviv [Transformation of HR management through artificial intelligence: automation of HR processes]. *Problemy menedzhmentu ta tekhnolohichnoi transformatsii*, vol. 15(4). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-09> (accessed November 20, 2025). (in Ukrainian)

8. Taranych O. V., Starushkevych Yu. (2025) Perspektyvy vykorystannia shtuchnoho intelektu v HR-menedzhmenti [Prospects for the use of artificial intelligence in HR management]. *Ekonomika ta upravlinnia: oblik, analiz, audyt*, vol. 3(12). <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.12> (accessed November 14, 2025). (in Ukrainian)

9. Black J. S., van Esch P. (2022) AI-enabled talent acquisition: redefining recruitment through automation and analytics. *Human Resource Management Review*, vol. 32(3), Article 100875. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100875> (accessed November 19, 2025).

10. Bujold A., Roberge-Maltais I., Parent-Rochelleau X., Boasen J., Sénécal S., Léger P.-M. (2024) Responsible artificial intelligence in human resources management: a review of the empirical literature. *AI and Ethics*, vol. 4(4), pp. 1185–1200. <https://doi.org/10.1007/s43681-023-00325-1> (accessed November 18, 2025).

11. Caratù M., Dragomirov N., Iovanella A., Vlahovic S. (2025) Strategic issues in digital transformation of HR management: systematic literature review and text mining. *Technology Analysis & Strategic Management*. <https://doi.org/10.1080/09537325.2025.2467930> (accessed November 21, 2025).

12. Duha S., Zerkal A., Makarchuk I., Tilikina N., Kachmar B. (2025) Practical implications of human capital asset allocation for the business and economy. *OIDA International Journal of Sustainable Development*, vol. 18(11), pp. 133–146. Available at: <https://ssrn.com/abstract=5376733> (accessed November 10, 2025).

13. Kaushal N., Kaurav R. P. S., Sivathanu B., Kaushik N. (2021) Artificial intelligence and HRM: identifying future research agenda using systematic literature review and bibliometric analysis. *Management Review Quarterly*, vol. 73. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00249-2> (accessed November 19, 2025).

14. Nishar S. (2022) The role of artificial intelligence in transforming human resource management: a literature review. *Journal of Artificial Intelligence & Cloud Computing*, vol. 1(3), pp. 1–4. [https://doi.org/10.47363/JAICC/2022\(1\)155](https://doi.org/10.47363/JAICC/2022(1)155) (accessed November 22, 2025).

Дата надходження статті: 04.12.2025

Дата прийняття статті: 16.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025