

УДК 005.95/96

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4\(14\)-414-427](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4(14)-414-427)

Грицай Сергій Михайлович кандидат педагогічних наук, доцент, проректор з наукової роботи Комунального закладу Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти, м. Суми, тел.: +380509548931, <https://orcid.org/0000-0001-5575-8597>

Кода Світлана Василівна кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри теорії і методики змісту освіти Комунального закладу Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти, м. Суми, тел.: +380997462382, <https://orcid.org/0000-0003-1458-2120>

ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СФЕРІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД

Анотація. У статті досліджено підвищення продуктивності бізнесу, яке безпосередньо пов'язане з використанням інноваційних рішень у кадровому менеджменті; упровадженням новітніх технологій, що дозволяють покращити рівень управлінської діяльності в умовах сьогодення і стають вирішальним фактором успішності організації у середовищі глобальних викликів. Основний акцент зроблено на розвитку штучного інтелекту, як загалом, так і у сфері кадрового менеджменту, що є серед пріоритетів, оскільки упровадження ефективних технологічних рішень у стислі терміни для збільшення рентабельності бізнесу зможе забезпечити швидке зростання світової економіки. Зроблено аналіз останніх досліджень і публікацій з проблеми розробки та використання штучного інтелекту, впровадженні технологій ШІ у різних країнах світу в різних сегментах ринку.

Визначено рівень ефективності використання штучного інтелекту у кількох сферах кадрового менеджменту, зокрема під час адаптації співробітників, прийняття рішень, визначення настрою працівників задля оптимізації робочого процесу.

З'ясовано, що за допомогою штучного інтелекту фірми можуть легко оцінювати продуктивність співробітників і створювати більш справедливу та ефективну стратегію винагороди, а коригування винагороди має бути стратегічно орієнтованим та достатньо гнучким, щоб відповідати змінам стратегічної мети підприємства. Виявлено, що штучний інтелект дозволяє фірмі досліджувати зовнішній і внутрішній баланс винагороди на підприємстві, здійснювати огляд заробітної плати та оцінку посади, а також побудувати ідеальну структуру заробітної плати для визначення рівня та обсягу винагороди.





Інтелектуальну систему заохочення можна створити шляхом поєднання технології аналізу даних із процесом управління продуктивністю.

Визначено, що незважаючи на значний прогрес, більшість компаній стикаються з проблемами під час персоналізації даних у сфері кадрового менеджменту.

Зроблено висновок, що штучний інтелект може значно покращити різні функції кадрового менеджменту, що підвищить ефективність діяльності організації в цілому.

Ключові слова: штучний інтелект, кадровий менеджмент, стратегічне управління людськими ресурсами на основі штучного інтелекту, управління персоналом.

Hrytsai Serhii Mykhailovych PhD, Associate Professor, Vice-Rector for Scientific Work of Municipal Institution Sumy Regional Institute of Postgraduate Pedagogical Education, Sumy, tel.: +380509548931, <https://orcid.org/0000-0001-5575-8597>

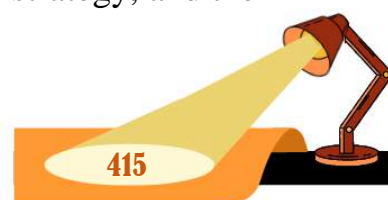
Koda Svitlana Vasylivna PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Theory and Methods of Educational Content of Municipal Institution Sumy Regional Institute of Postgraduate Pedagogical Education, Sumy, tel.: +380997462382, <https://orcid.org/0000-0003-1458-2120>

APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE SPHERE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A CONTEMPORARY VIEW

Abstract. The article deals with the increase in business productivity, which is directly related to the use of innovative solutions in personnel management; the introduction of new technologies that allow improving the level of management activity in today's conditions and become a decisive factor in success of organization in terms of global challenges. The main emphasis is placed on the development of artificial intelligence, both, in general and in the field of personnel management, which is among the priorities, since the introduction of effective technological solutions in a short time to increase the profitability of business can ensure rapid growth of world economy. An analysis of recent research and publications on the problem of development and use of artificial intelligence, introduction of AI technologies in different countries of the world in different market segments is made.

The level of effectiveness of the use of artificial intelligence in several areas of personnel management is determined, in particular, during employee adaptation, decision-making, determining the mood of employees to optimize the workflow.

It is found that with the help of artificial intelligence, firms can easily evaluate employee performance and create a more fair and effective reward strategy, and the





adjustment of reward should be strategically oriented and flexible enough to respond to changes in strategic goal of an enterprise. It is noted that artificial intelligence allows the firm to explore the external and internal balance of reward in the enterprise, conduct salary reviews and job evaluations, and build an ideal salary structure to determine the level and amount of reward. An intelligent incentive system can be created by combining data analysis technology with the performance management process.

It is determined that despite significant progress, most companies face problems in personalizing data in the field of human resource management.

It is concluded that artificial intelligence can significantly improve various functions of human resource management, which will increase the efficiency of an organization as a whole.

Keywords: artificial intelligence, human resources management, strategic human resources management based on artificial intelligence, personnel management.

Постановка проблеми. На сучасному етапі економічного розвитку кінцевою метою стратегій будь-яких транснаціональних компаній на світовому ринку є зростання ефективності бізнесу, що багато у чому забезпечується розробкою й упровадженням сучасних технологій. Штучний інтелект є основою цифрової трансформації економіки та рушійною силою важливих розробок у сфері технологій і бізнесу. Усі категорії штучного інтелекту застосовуються в різних секторах економіки, де можливе виявлення закономірностей у великих обсягах даних і необхідне моделювання складних, взаємозалежних систем для поліпшення прийняття рішень.

Пандемія COVID-19, різноманітні міжнародні конфлікти та війни сформувавши потребу в адаптації до постійних змін та стали своєрідним поштовхом для трансформаційних процесів у бізнесі. Більшість організацій були змушені перейти на дистанційну роботу, що значно прискорило бізнес диджиталізацію. Наразі штучний інтелект виходить на якісно новий рівень використання і є основою цифрової трансформації економіки та рушійною силою важливих розробок у сфері технологій та бізнесу.

Такі новації нестимуть із собою як позитивні зміни, так і ставлять перед сферою кадрового менеджменту ряд викликів, що потребують нових рішень.

Починаючи з минулого століття вчені активно аналізують, досліджують, обговорюють питання практичного застосування штучного інтелекту. Він широко проголошується як нова революційна технологія, яка змінить світ праці. Економічний та технологічний розвиток, управління людськими ресурсами в найближчому майбутньому буде потребувати значних змін щодо функціонування.

Але світ не стоїть на місці, тож необхідно зазначити важливість управлінської місії у формуванні досвіду впровадження штучного інтелекту в





організаціях, готовності менеджерів щодо усвідомлення практичної користі та наслідків використання ШІ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нами було досліджено зміст поняття «штучний інтелект», проблеми розробки та використання якого висвітлені у працях Ч. Беббідж, М. Глибовець, Г. Іванченко, А. Петренко С. Рассел, А. Тьюрінг, та інших. Проблеми впровадження технологій ШІ в різних країнах світу знайшли своє відбиття у наукових працях: О. Ахмед, Є. Бабич, В. Білик, О. Баранова, Д. Вронтіс, К. Джиа, У. Камар, Г. Машлій, О. Мосій, Ф. Олан, М. Пельчер, Р. Сарі та ін.

Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць залишаються відкритими питання сфер використання штучного інтелекту, впровадження законодавчих нормативних актів регулювання та контролю за системами штучного інтелекту, що виникають через масове його використання у освітній, науковій, підприємницькій діяльності [4]. Більш детального вивчення та аналізу потребують аспекти застосування штучного інтелекту у сфері кадрового менеджменту.

Штучний інтелект – це здатність машин імітувати або покращувати людський інтелект, наприклад міркувати та здобувати знання через досвід. Застосування штучного інтелекту не обмежується лише комп’ютерними програмами, оскільки зараз він використовується у широкому спектрі інших продуктів та послуг. Штучний інтелект і кілька інших технологій на основі ШІ використовуються у різних сферах управління компаніями, зокрема у секторі управління людськими ресурсами.

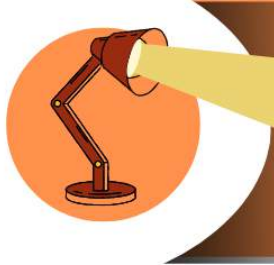
Фахівці з кадрового менеджменту запровадили штучний інтелект у відділі кадрів, де машинний інтелект використовується для визначення, критичного аналізу та імітації когнітивних функцій живої істоти та використання даних, доступних у всьому світі, для отримання важливих висновків щодо ефективного використання людських ресурсів для досягнення цілей та завдань організації.

Ефективне використання штучного інтелекту у кількох сферах кадрового менеджменту, зокрема під час адаптації співробітників, прийняття рішень, визначення настрою працівників тощо є ефективним засобом оптимізації робочого процесу.

Наприклад, новий співробітник, який приєднується до організації, матиме багато запитань без відповіді, та за допомогою штучного інтелекту зможе знайти відповідь на всі питання найшвидшим й найпростішим способом. Подібним чином, ШІ допомагає, наприклад, співробітникам служби підтримки клієнтів визначити перепади настрою під час спілкування з клієнтами, що допомагає побудувати конструктивний діалог.

Термін «штучний інтелект» був запропонований ще в 1956 році професором Дартмутського коледжу Джоном МакКарті, коли той очолював





команду вчених, аби дізнатися, чи зможуть машини вчитися, як діти, розвиваючи формальне мислення методом спроб та помилок [2]. Проєкт ґрунтувався на намірі визначити, як запрограмувати машину щодо використання мови, абстрактних форм, розв'язання проблем, які притаманні людській природі та на цій основі вдосконалюватись.

Крім того, за допомогою даних, зібраних раніше, ШІ може допомогти співробітникам створити свою кар'єрну драбину без допомоги людського фактору.

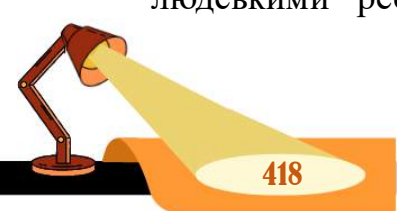
Однією з головних стратегічних цілей використання штучного інтелекту в кадровому менеджменті є залучення та навчання людей майбутнім роботам, які підтримують ШІ.

ШІ поступово витісняє звичайну роботу в багатьох галузях [5]. Багато сфер традиційного управління персоналом суттєво зміняться, якщо такі тенденції збережуться. У майбутньому менеджер з персоналу може керувати як людським, так і штучним інтелектом як джерелами праці. Деякі галузі відчують зміну парадигми під впливом цих елементів.

Підприємства виявили, що використання механічних технологій, штучного інтелекту та штучного мислення може замінити людей і підвищити точність, прибутковість та ефективність роботи. Це свідчить про те, що близько 50% завдань, які люди сьогодні виконують на робочому місці, можуть бути автоматизованими, як правило, з використанням уже доступних цифрових технологій та штучного інтелекту [7].

ШІ позитивно впливає як на інновації, так і на зручність їх використання. Концептуальну модель «AISHRM», яка демонструє підтримку «Стратегічного управління людськими ресурсами на основі штучного інтелекту для галузі 4.0», що було запропоновано у дослідженні К. Самарасінге та А. Медіс [9]. Нову революцію у промисловості здійснив штучний інтелект, також званий індустрією 4.0. Дослідники встановили, що машини виконуватимуть роботу, яку раніше виконували люди, з метою досягнення більшої ефективності та точності у цій роботі. Стверджуючи, що з використанням ШІ організаціям потрібно буде зосередитися на стратегічному управлінні людськими ресурсами, оскільки людський капітал матиме більшу цінність як актив у галузі 4.0. Отже створюючи стійку конкурентну перевагу для організацій через людський капітал, штучний інтелект стане паливом для галузі 4.0, де машини замінять більшість робочої сили. Автори припустили, що штучний інтелект може допомогти вирішити проблеми з людськими ресурсами в індустрії 4.0. ШІ також може допомогти у проблемі найму, навчання кадрів та у фінансових питаннях [9].

Штучний інтелект упроваджується в різних сферах у різноманітних формах, щоб допомогти менеджерам покращити продуктивність в управлінні людськими ресурсами та у питаннях підвищення досвіду працівників,





зменшити плинність кадрів і допомогти побудувати сильну управлінську команду.

Співробітники є важливим активом для будь-якої організації в економіці, заснованій на послугах, де придбання талантів, навчання та оцінка ефективності є важливими для прибутку та сталого розвитку організації.

Останнім часом технологія штучного інтелекту може допомогти покращити робочий процес команди відділу кадрів і може сканувати, читати та оцінювати заявки для прийняття рішення про найм кадрів. ШІ також відіграє важливу роль у покращенні утримання талантів, може оцінювати продуктивність працівників для виявлення небезпек на робочому місці та аналізувати витрати і вигоди.

Відповідно до серії останніх досліджень, існує 6 основних вимірів теорії кадрового менеджменту, які є концептуальною основою застосування штучного інтелекту, що включають: планування стратегії людських ресурсів, найм, навчання та розвиток співробітників, управління продуктивністю співробітників, оцінку заробітної плати та управління стосунками між працівниками. Більше того, усі вони пов'язані з чітким розумінням застосування технології ШІ у кадровому менеджменті [6].

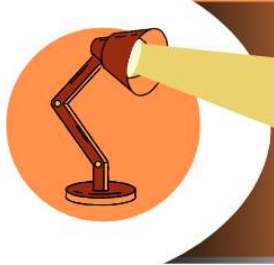
Мета статті – дослідження особливостей застосування штучного інтелекту у сфері кадрового менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Ми розглянули деякі переваги штучного інтелекту у дослідженні, де дослідники пояснили, що створення конкурентної переваги у сфері управління трудовими ресурсами полягає в активації штучного інтелекту у цьому секторі. Штучний інтелект допоможе визначити правильну посаду для потрібної людини. Штучний інтелект може заощадити багато коштів для роботодавців, а також може гарантувати високі додаткові вигоди. За наявності даних про співробітників у будь-якому секторі штучний інтелект аналізуватиме ці дані простіше та швидше, ніж це роблять окремі люди. Це може бути одним із найбільших досягнень системи штучного інтелекту в галузі [9].

Система штучного інтелекту також буде вивчати моделі поведінки особистості, щоб сприяти визначенню відповідної роботи для конкретних моделей поведінки людини. Стаття також стосується питання обслуговування цієї системи, яке не буде дорогим у світлі зниження вартості за рахунок самої системи штучного інтелекту. Необхідно також періодично оновлювати систему, щоб забезпечити її актуальність і виправляти виявлені помилки.

К. Камар та інші мали на меті виявити наслідки, пов'язані із застосуванням технології штучного інтелекту у кадровому менеджменті, проаналізувавши близько 59 журнальних статей, щоб визначити ступінь впливу ШІ на функції управління персоналом. Автори виявили, що штучний інтелект має значний позитивний вплив на функції кадрового менеджменту





оскільки допомагає спростити процес прийняття рішень у сфері управління персоналом [8].

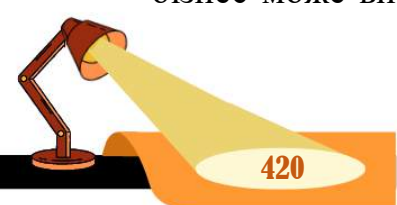
Штучний інтелект підтримує потреби організації з точки зору переваг для працівників, які відіграють значну роль у фізичній та емоційній залученості працівників, що можна виміряти за допомогою системи онлайн-опитування з метою визначення їх потреб. Він підтвердив ефективність процесу рекрутингу для відбору надійних кандидатів за допомогою передових технологій. Упровадження Інтегрованої системи підтримки розвитку разом із базою даних KDD (knowledge discovery in database) є ефективним для важливого процесу прийняття рішень в сфері кадрового менеджменту. Для успішного впровадження ШІ організація повинна заручитися підтримкою топ-менеджерів. Крім того, результати опитування показали, що спеціалісти з управління персоналом позитивно сприймають впровадження штучного інтелекту [12].

Зазначимо, що стратегічне планування людських ресурсів – це точка, з якої починається кадровий менеджмент. Це допомагає компанії спрогнозувати потреби працівників у майбутньому та визначитися з необхідними якостями персоналу у рамках стратегічного плану. Штучний інтелект є домінуючою технологією, яка продовжує впливати на продуктивність організацій і ключові процеси у цифрову еру. Інтеграція ШІ гарантує досягнення фірмами високого рівня продуктивності та ефективності.

Штучний інтелект використовує величезні знання, щоб підвищити продуктивність фірми шляхом зменшення надмірності та покращення розподілу ресурсів. Упровадження комплементарного підходу допомагає організаціям досягти стійкої ефективності. Ця модель поєднує у собі обмін знаннями та штучний інтелект [7].

Діяльність, заснована на знаннях, надає фірмам конкурентну перевагу на ринку та дозволяє їм покращувати рівень продуктивності шляхом заохочення інновацій, розширення можливостей працівників, навчання та узгодження базових стратегій або ключових показників ефективності.

Технології на основі штучного інтелекту гарантують кращу роботу організацій у трьох ключових сферах: обслуговування клієнтів, фінанси та операційна стратегія. Штучний інтелект залишається фундаментальною опорою організаційної ефективності. У невизначених ринкових умовах організації повинні впроваджувати стратегії, які забезпечують їхнє виживання. Ю. Салліван та С. Вамба визначають штучний інтелект як здатність машини успішно виконувати роботу, пов'язану з людським фактором. Згідно з дослідженням, штучний інтелект гарантує, що фірми подолають негативні аспекти бізнес-середовища. ШІ пов'язаний із підвищенням ефективності організації та життєстійкістю фірми. Працюючи на нестабільному ринку, бізнес може використовувати технології штучного інтелекту для проведення





аналізу даних, встановлення зв'язків, прогнозування та покращення прийняття рішень, що виникають через нестабільність ринку. ШІ дозволяє компаніям змінювати конфігурацію ресурсів і обробляти дані, щоб позитивно впливати на їх ефективність [11]. Організації розвивають адаптивність, що впливає на основні операції та виживання підприємства у конкурентній боротьбі.

Відмітимо, що ефективне управління людськими відносинами може допомогти дирекції компанії керувати персоналом і створювати ротацію раціонального розподілу у сфері кадрового менеджменту. Застосування штучного інтелекту у роботі організації допоможе оновити менеджерів для підвищення ефективності роботи компанії. Сарі та інші досліджували, чи можуть інструменти та програмні технології штучного інтелекту допомогти керівництву визначити та вирішити нематеріальну поведінку працівників, на кшталт рівня залученості працівників, і як його покращити [10].

Згодом цей фактор вважався одним з найбільш значущих, що безпосередньо пов'язаний з продуктивністю. У дослідженні використовувався метод інтерв'ю для визначення ступеня залученості співробітників на всіх рівнях ринку безпеки до та після впровадження технологій ШІ. Відповідно до результатів дослідження, технології штучного інтелекту можуть допомогти керівництву більше, ніж очікувано, не лише оцінюючи рівень залученості співробітників, але й передбачаючи їхню поведінку та ставлення до проблеми, що вирішується за допомогою ефективного та точного підходу на ранньому етапі, перш ніж це призведе до незлученості та стресу [10].

Отже, завдяки впровадженню технологій штучного інтелекту створюються можливості для компаній використовувати превентивний підхід до утримання талантів і покращення бізнес-запитів, які раніше були важкодоступними.

Зауважимо, що штучний інтелект допоміг замінити традиційний процес найму персоналу на модифікований – з використанням комп'ютерних технологій. Використання додатків штучного інтелекту для розпізнавання обличчя при підборі персоналу допомагає HR-фахівцям визначити та вибрати потрібного кандидата з числа претендентів. Розпізнавання обличчя допомагає визначити деякі з ключових навичок спілкування кандидатів. Крім того, ШІ також допомагає визначити наскільки кандидат відповідає вимогам. Отже, можна запобігти упередженості з боку рекрутера щодо кандидатів, оскільки існують результати перевірки, виконаної з використанням ШІ.

Щоб проаналізувати використання штучного інтелекту в практиці управління персоналом можна використати численні типи інструментів штучного інтелекту та тематичні дослідження для кількох функцій кадрового менеджменту, таких як набір, утримання, навчання та розвиток персоналу. Упровадження штучного інтелекту може допомогти організаціям підвищити ефективність і результативність кадрових функцій та вивести організацію на новий, більш ефективний рівень діяльності.

Оскільки штучний інтелект є відносно новою темою, і не всі організації мають до нього доступ, його вплив на практики управління персоналом наразі обмежується окремими регіонами світу.

За допомогою штучного інтелекту фірми можуть легко оцінювати продуктивність співробітників і створювати більш справедливу та ефективну стратегію винагороди. Коригування винагороди має бути стратегічно орієнтованим та достатньо гнучким, щоб відповідати змінам стратегічної мети підприємства. Штучний інтелект дозволяє фірмі досліджувати зовнішній і внутрішній баланс винагороди на підприємстві, здійснювати огляд заробітної плати та оцінку посади, а також побудувати ідеальну структуру заробітної плати для визначення рівня та обсягу винагороди. Інтелектуальну систему заохочення можна створити шляхом поєднання технології аналізу даних із процесом управління продуктивністю.

Застосування технології нейронних мереж дозволяє створити інтелектуальну систему оцінки заробітної плати [6]. Програми ШІ можуть допомогти зробити управління винагородою більш справедливим. Технологія керованого штучного інтелекту під назвою «нейронні мережі» базується на біології, неврології, психології та статистиці. Вона може створити звичайну обчислювальну модель, відтворити нервову систему людського мозку та поєднати численні вузли нейронної мережі. За допомогою великих об'ємів даних нейронна мережа може бути використана для створення інтелектуальної системи підтримки прийняття рішень для створення справедливої системи оцінки винагороди.

Незважаючи на значний прогрес, більшість компаній стикаються з проблемами під час персоналізації даних у сфері кадрового менеджменту. Штучний інтелект – це застосування комп'ютерних технологій для виконання завдань, для яких зазвичай потрібен людський інтелект, наприклад для прийняття рішень.

Першою концепцією, яку можна застосувати до вирішення проблем на різних етапах життєвого циклу ШІ, є причинно-наслідкові зв'язки, оскільки розробка алгоритмів залежить від асоціацій, а не від розуміння причинно-наслідкових зв'язків. Посилення тиску на керівників відділу кадрів спричинене впливом штучного інтелекту на прийняття рішень про наймання, прогнозування ефективності та автоматизацію ручних завдань. HR може використовувати ШІ, щоб отримати уявлення про найкращі практики, пов'язані проблеми та ефективні дії, використовуючи історичні дані та прогнозу аналітику.

Дуже ймовірно, що в майбутньому HR працюватиме у співпраці з машинами. Програма проаналізує ефективність і плинність кадрів, дізнається про їхній досвід і навички, а також відбере найсильніших кандидатів. За допомогою штучного інтелекту можна буде розбити та передбачити вимоги до



кожного працівника. Процес може виявити індивідуальні переваги та визначити, хто потребує підвищення або хто не задоволений балансом між роботою та життям.

У своєму дослідженні Д. Вронтіс та інші намагалися упорядкувати існуючі дослідження про штучний інтелект, включаючи переваги та недоліки, які він створює для сфери кадрового менеджменту. Автори дійшли висновку, що ШІ може підвищити питання продуктивності організації та співробітників, позитивно впливає на й інші функції кадрового менеджменту, але також створює деякі етичні проблеми [12].

Під час використання штучного інтелекту для аналізу та візуалізації складних даних усієї робочої сили або окремих команд, співробітників і підрозділів для надання корисної інформації можуть виникнути етичні проблеми та загрози конфіденційності та автономності.

Зазначимо, що упередження та несправедливість можуть існувати коли штучний інтелект використовується для таких завдань як оцінка складних даних про продуктивність, створення індивідуальних рекомендацій щодо навчання, прогнозування майбутньої продуктивності та визначення задоволеності працівників. Наприклад, під час вибору кандидатів на роботу експертна система може бути упереджена на основі досвіду експертів, що в подальшому може призвести до надання переваг певній статі, певним талантам, походженням, етнічним групам тощо.

Емпірично таке упередження може бути виявлено, наприклад, для кандидатів на технічні посади, такі як розробники програмного забезпечення та архітектори, бо вибір кандидата на посаду не проводився б у гендерно-нейтральній манері. Використані для навчання системи штучного інтелекту дані, можуть бути упередженими, оскільки включатимуть в основному резюме співробітників-чоловіків, що відповідає панівній моделі переваги чоловіків у бізнесі та технологічному секторі. У такому випадку ШІ може використати алгоритми, які б знецінювали резюме, що містило б, наприклад, слово «жіночий», як-от «капітан жіночого шахового клубу».

Отже, щоб створити систему сортування кандидатів, яка виключає статеву дискримінацію потрібно застосовувати алгоритми, які дозволяють зробити дані гендерно нейтральними для ефективного відбору претендентів.

Цікавим також є питання використання інтелектуальної автоматизації у сфері кадрового менеджменту, яке може бути прийнятним або неприйнятним, враховуючи потенційні міжнаціональні відмінності та схожість у поведінці працівників. Крім того, стає все більш очевидним, що роботи візьмуть на себе частину роботи людей. Однак очікується, що використання роботів матиме значний вплив на менеджерів і керівників. Тому абсолютно необхідно отримати чітке розуміння того, як впровадження штучного інтелекту вплине на задоволення співробітників на робочому місці. Незважаючи на те, що



дослідження показують, що посадові особи та менеджери оптимістично налаштовані щодо застосування ШІ в управлінні людськими ресурсами, досі незрозуміло, як мільйони працівників відреагують на таку зміну парадигми в організаційній структурі [5].

Зазначимо, що активація штучного інтелекту в секторі управління людськими ресурсами сприятиме полегшенню та спрощенню системи роботи, але неможливо повністю покладатися на технології ШІ у сфері кадрового менеджменту.

Однією з проблем, з якими стикається сектор кадрового менеджменту, є дискримінація між працівниками та роботодавцями за будь-якою ознакою. ШІ може бути складно вирішити соціальні, культурні та релігійні питання працівників, і така тенденція може ненавмисно спричинити дискримінацію. Хоча штучний інтелект має надзвичайно позитивний вплив на управлінський аспект кадрового менеджменту, необхідно вжити заходів, щоб уникнути упередженості, а відсутність людського фактору може призвести до проблем у таких процесах, як найм, навчання працівників або вирішення конфліктів [1].

Ще одна проблема – це збереження даних про співробітників. Роботодавці не повинні використовувати ці дані у будь-яких незаконних цілях. Активація штучного інтелекту у сфері кадрового менеджменту сприяє прискоренню та спрощенню роботи, а також може сприяти справедливості та появі більш точних результатів, але, з іншого боку, поставлені виклики необхідно враховувати, щоб результати не були контрпродуктивними.

Хоча у наведених вище прикладах обговорювалося багато аспектів впровадження штучного інтелекту у практику кадрового менеджменту, дуже мало з них детально розповідають про етику штучного інтелекту.

У деяких джерелах наголошується на важливості проведення регулярних тестів на надійність, необхідних для підтвердження даних, отриманих за допомогою штучного інтелекту, однак етичне впровадження ШІ вимагає глибшого дослідження. Важливо навчити користувачів етиці штучного інтелекту перед його впровадженням у роботу і наголосити на серйозності упередженого ставлення штучного інтелекту.

Отже, у сфері управління персоналом потрібно створити структури для зменшення упередженості штучного інтелекту по відношенню до людини, щоб не призвести до різких і руйнівних дискримінаційних результатів використання ШІ.

Зазначимо, що штучний інтелект є критично важливою технологією, яка продовжує впливати на ефективність організації. Незважаючи на те, що ідея штучного інтелекту не нова, її визнання суспільством було відносно новим. Тим не менш, потрібні подальші дослідження та розуміння того, що відомо, що ще належить дізнатися, а також визначити майбутні напрямки досліджень у використанні ШІ. Крім того, необхідно вивчати результати застосування



штучного інтелекту для співробітників, включаючи різну поведінку та норми, які виникають, в основному, у результаті використання штучного інтелекту у сфері управління трудовими ресурсами.

З іншого боку, схоже, що дослідження схилиються до позитивних результатів застосування штучного інтелекту.

Однак ми виявили деякі прогалини у дослідженнях і, як наслідок, потенціал для майбутніх досліджень. Їх можна підсумувати так:

1. Негативні наслідки для конкретних категорій працівників, таких як люди з особливими потребами.

2. Проблеми етики та конфіденційності, які можуть виникнути у зв'язку з використанням штучного інтелекту сфері кадрового менеджменту.

3. Над якими проєктами потрібно почати працювати у сфері кадрового менеджменту щоб покращити готовність до використання ШІ?

4. Реакція світу на припинення використання штучного інтелекту.

5. Як штучний інтелект і технології машинного навчання можна використовувати на рівні організації для навчання та розвитку управлінських навичок [3].

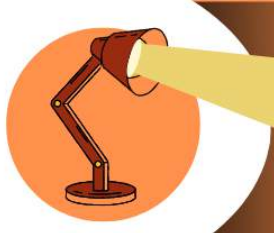
Наразі, коли мова йде про використання ШІ у сфері кадрового менеджменту, у більшості країн управлінські рішення поки що залишаються на розсуд людини.

Висновки. Ми виявили, що не зважаючи на деякі проблеми у використанні штучного інтелекту, з якими можна зіткнутися і у сфері кадрового менеджменту, більшість досліджень вказують на переваги використання штучного інтелекту у секторі управління персоналом, оскільки ШІ позитивно та динамічно сприяє підвищенню ефективності та продуктивності сектора.

Було виявлено, що штучний інтелект позитивно впливає на головні аспекти управління людськими ресурсами, а саме: на відбір, набір, навчання та розвиток кадрів за рахунок зменшення упередженості у функціях відбору та найму персоналу.

Отже, зробимо висновок, що штучний інтелект може значно покращити різні функції кадрового менеджменту, що підвищить ефективність діяльності організації в цілому. Хоча штучний інтелект і користується високою популярністю, не можна ігнорувати проблем, з якими він стикається при ідентифікації та створенні неупереджених даних, роботі над задоволенням потреб працівників тощо.

Проведене нами дослідження показало, що у сфері кадрового менеджменту використовують різноманітні технології ШІ, але деякі варті уваги прогалини відкривають широкий простір для подальших досліджень. Ми вважаємо, що усунення цих прогалин допоможе галузі рухатися у правильному напрямку для максимально ефективного впровадження штучного інтелекту у сферу кадрового менеджменту.



Література:

1. Грицай С. М. (2023). Кадровий менеджмент. навчальний посібник для магістрантів спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент та адміністрування» / уклад : С. М. Грицай. Суми : НВВ КЗ СОППО, 102 с.
2. Гурська М. (2017). Всі говорять про штучний інтелект. Простими словами пояснимо, що це. Українська інформаційна медійна платформа «Еспресо». URL: https://espresso.tv/article/2017/11/04/shtuchnyy_intelekt
3. Машлій Г. Б. (2019). Дослідження управлінських аспектів використання штучного інтелекту / Галина Машлій, Ольга Мосій, Мар'яна Пельчер. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ. Том 57. № 2. С. 80–89. (Економіка та управління підприємствами). URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/601.pdf>
4. Петренко А. Штучний інтелект і право. *Business Law Electronic Resource*. 2021. URL: <https://www.businesslaw.org.ua/artificialintelligence> (дата звернення: 25.03.2025).
5. Ahmed, O. (2018). "Artificial intelligence in HR", *International Journal of Research and Analytical Reviews*, Vol. 5 No. 4, 971–978.
6. Jia, Q., Guo, Y., Li, R., Li, Y. and Chen, Y. (2018). Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL). A Conceptual Artificial Intelligence Application Framework in Human Resource Management Recommended Citation "A Conceptual Artificial Intelligence Application Framework in Human Resource Management", available at: <https://aisel.aisnet.org/iceb2018/91>.
7. Olan, F., Ogiemwonyi Arakpogun, E., Suklan, J., Nakpodia, F., Damij, N. and Jayawickrama, U. (2022). "Artificial intelligence and knowledge sharing: Contributing factors to organizational performance", *Journal of Business Research*, Vol. 145, 605–615.
8. Qamar, Y., Agrawal, R.K., Samad, T.A. and Jabbour, C.J.C. (2021). "When technology meets people: the interplay of artificial intelligence and human resource management", *Journal of Enterprise Information Management*, Emerald Publishing Limited, Vol. 34 № 5, 1339–1370.
9. Samarasinghe, K.R. and Medis, A. (2020). "Artificial intelligence based strategic human resource management (AISHRM) for industry 4.0", *Global Journal of Management and Business Research*.
10. Sari, R.E., Min, S., Purwoko, H., Furinto, A. and Tamara, D. (2020). "Artificial Intelligence for a Better Employee Engagement", *International Research Journal of Business Studies*, Vol. 13 № 2, 173–188.
11. Sullivan, Y. and Wamba, S. (2022). "Artificial Intelligence, Firm Resilience to Supply Chain Disruptions, and Firm Performance", *Proceedings of the 55th Hawaii International Conference on System Sciences*.
12. Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A. and Trichina, E. (2022). "Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review", *International Journal of Human Resource Management*, Routledge, Vol. 33 № 6, 1237–1266.

References:

1. Hrytsai S. M. (2023). Kadrovyy menedzhment. navchal'nyy posibnyk dlya mahistrantiv spetsial'nosti 073 Menedzhment osvith'o-profesiynoyi prohramy «Menedzhment ta administruvannya» [Personnel management. textbook for master's students of the specialty 073 Management of the educational and professional program "Management and Administration"]. uklad : S. M. Hrytsai/ compiler: S. M. Hrytsai. Sumy : SED MI SRIPPE, 102. [in Ukrainian].
2. Hurs'ka M. (2017). Vsi hovoryat' pro shtuchnyy intelekt. Prostymy slovamy poyasnymo, shcho tse. [Everyone is talking about artificial intelligence. In simple words, let's explain what it is]. – Ukrayins'ka informatsiyana mediyna platforma «Espresso». Ukrainian information media platform "Espresso". URL: https://espresso.tv/article/2017/11/04/shtuchnyy_intelekt [in Ukrainian].





3. Mashliy H. B. (2019). Doslidzhennya upravlins'kykh aspektiv vykorystannya shtuchnoho intelektu [Research on managerial aspects of the use of artificial intelligence]. / Halyna Mashliy, Ol'ha Mosiy, Mar'yana Pel'cher. – *Halyts'ky ekonomichnyy visnyk – Galician Economic Bulletin*. T. : TNTU. Vol. 57. № 2, 80–89. ((*Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy – Economics and Business Management*). URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/601.pdf> [in Ukrainian].

4. Petrenko A. (2021). Shtuchnyy intelekt i parvo [Artificial Intelligence and Law]. *Business Law Electronic Resource*. URL: <https://www.businesslaw.org.ua/artificialintelligence> (Retrieved from: 25.03.2025). [in Ukrainian].

5. Ahmed, O. (2018). “Artificial intelligence in HR”, *International Journal of Research and Analytical Reviews*, Vol. 5 № 4, 971–978. [in English].

6. Jia, Q., Guo, Y., Li, R., Li, Y. and Chen, Y. (2018). Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL). A Conceptual Artificial Intelligence Application Framework in Human Resource Management Recommended Citation “A Conceptual Artificial Intelligence Application Framework in Human Resource Management”, available at: <https://aisel.aisnet.org/iceb2018/91> [in English].

7. Olan, F., Ogiemwonyi Arakpogun, E., Suklan, J., Nakpodia, F., Damij, N. and Jayawickrama, U. (2022). “Artificial intelligence and knowledge sharing: Contributing factors to organizational performance”, *Journal of Business Research*, Vol. 145, 605–615. [in English].

8. Qamar, Y., Agrawal, R.K., Samad, T.A. and Jabbour, C.J.C. (2021). “When technology meets people: the interplay of artificial intelligence and human resource management”, *Journal of Enterprise Information Management*, Emerald Publishing Limited, Vol. 34 № 5, 1339–1370. [in English].

9. Samarasinghe, K.R. and Medis, A. (2020). “Artificial intelligence based strategic human resource management (AISHRM) for industry 4.0”, *Global Journal of Management and Business Research*. [in English].

10. Sari, R.E., Min, S., Purwoko, H., Furinto, A. and Tamara, D. (2020). “Artificial Intelligence for a Better Employee Engagement”, *International Research Journal of Business Studies*, Vol. 13 № 2, 173–188. [in English].

11. Sullivan, Y. and Wamba, S. (2022). “Artificial Intelligence, Firm Resilience to Supply Chain Disruptions, and Firm Performance”, *Proceedings of the 55th Hawaii International Conference on System Sciences*. [in English].

12. Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A. and Trichina, E. (2022). “Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review”, *International Journal of Human Resource Management*, Routledge, Vol. 33 № 6, 1237–1266. [in English].