УДК 005.95:004.8
DOI: https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2026.5.17

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Пушкар Зоряна Михайлівна
кандидат географічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: 0000-0002-5695-2989

Пушкар Богдан Тарасович
кандидат географічних наук, доцент,
доцент кафедри географії України і туризму,
Тернопільський національний педагогічний університет ім. В. Гнатюка
ORCID ID: 0000-0001-7134-7413

У статті досліджено роль штучного інтелекту в трансформації сучасного менеджменту персоналу та обґрунтовано необхідність людиноцентричної моделі його використання. Актуальність дослідження зумовлена поширенням цифрових технологій, зростанням обсягів кадрових даних та потребою підприємств у швидкому й адаптивному прийнятті управлінських рішень. Систематизовано основні напрями застосування штучного інтелекту в HR-процесах: рекрутинг і відбір, адаптація, оцінювання результативності, навчання та розвиток, управління талантами, прогнозування плинності кадрів, аналіз трудової поведінки, планування чисельності й компетентностей персоналу, HR-аналітика. Визначено можливості штучного інтелекту: автоматизація рутинних операцій, опрацювання значних масивів інформації, виявлення закономірностей, прогнозування кадрових тенденцій, персоналізація розвитку працівників та підвищення оперативності рішень. Систематизовано ризики, пов'язані з алгоритмічною упередженістю, низькою якістю даних, непрозорістю алгоритмів, помилковими прогнозами, надмірним моніторингом, порушенням конфіденційності та зниженням довіри персоналу. Обґрунтовано заходи їх мінімізації: контроль якості даних, прозорість критеріїв оцінювання, захист персональних даних, перевірка результатів і збереження професійного судження HR-фахівця. Запропоновано концептуальну модель інтеграції штучного інтелекту та HR-менеджера, за якої ШІ забезпечує збір, обробку й аналіз даних, прогнозування та формування рекомендацій, а HR-менеджер здійснює їх професійну інтерпретацію, враховує організаційний і соціально-психологічний контекст та приймає остаточні кадрові рішення. Обґрунтовано, що така взаємодія підвищує адаптивність менеджменту персоналу, ефективність використання людського потенціалу та якість кадрових рішень, забезпечуючи прозорість, недискримінаційність, захист персональних даних і людський контроль. Доведено, що перспективною моделлю розвитку HR-менеджменту є партнерська взаємодія ШІ та HR-менеджера, за якої технологія доповнює професійні компетентності людини, а не замінює їх.

Ключові слова: *штучний інтелект, менеджмент персоналу, HR-менеджмент, цифрова трансформація, рекрутинг, управління талантами, адаптивне управління.*

Zoriana Pushkar
West Ukrainian National University
Bohdan Pushkar
Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE MODERN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM

The article examines the role of artificial intelligence (AI) in transforming modern human resource management and substantiates the need for a human-centred model of its application. The relevance of the study is determined by the rapid spread of digital technologies, the growing volume of HR data, and the need for adaptive management

© Пушкар З. М., Пушкар Б. Т., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

decisions. The main areas of AI application in HR are systematized, including recruitment and selection, employee adaptation, performance evaluation, learning and development, talent management, staff turnover forecasting, labour behaviour analysis, workforce and competency planning, and HR analytics. The capabilities of AI include automation of routine operations, processing large volumes of information, identifying patterns, forecasting HR trends, personalizing employee development, and supporting managerial decisions. Key risks are identified, including algorithmic bias, poor data quality, lack of transparency, inaccurate forecasts, excessive employee monitoring, privacy violations, and declining employee trust. Measures to minimize these risks include data quality control, transparency of evaluation criteria, personal data protection, verification of AI-generated results, and preservation of professional HR judgement. A conceptual model of artificial intelligence and HR manager integration is proposed, in which AI performs data collection, processing and analysis, forecasting, and recommendation generation, while the HR manager interprets the results, considers organizational and socio-psychological factors, and makes final personnel decisions. It is substantiated that such interaction can increase the adaptability of HR management, improve the use of human potential, and enhance the quality of personnel decisions while ensuring transparency, non-discrimination, data protection, and human oversight. The study concludes that a promising direction for HR management development is a partnership between AI and the HR manager, in which technology complements rather than replaces human professional competencies.

Keywords: *artificial intelligence, human resource management, HR management, digital transformation, recruitment, talent management, adaptive management.*

Вступ. Трансформація сучасного бізнес-середовища супроводжується цифровізацією управлінських процесів, зміною характеру праці, посиленням конкуренції за кваліфікованих працівників та необхідністю оперативного реагування підприємств на економічні, технологічні й соціальні зміни. У таких умовах особливого значення набуває пошук нових підходів до управління людськими ресурсами, оскільки саме персонал є одним із ключових факторів адаптивності та стійкості підприємства.

Одним із найбільш вагомих технологічних чинників трансформації менеджменту персоналу є штучний інтелект (ШІ). Його розвиток зумовлює перехід від традиційної автоматизації окремих адміністративних операцій до інтелектуальної підтримки прийняття управлінських рішень. Технології ШІ можуть використовуватися для аналізу резюме, пошуку кандидатів, прогнозування кадрових потреб, оцінювання результативності, визначення потреб у навчанні, персоналізації розвитку працівників та виявлення ризиків плинності кадрів.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження стали наукові праці українських і зарубіжних учених, присвячені проблематиці використання штучного інтелекту в управлінні персоналом, цифровій трансформації HR-процесів, розвитку людського капіталу та формуванню людиноцентричних моделей менеджменту. Українські дослідження Дашко І. М., Калюжної Ю. В. та Михайліченко Л. В. [1] підтверджують, що ШІ здатний оптимізувати значну кількість HR-процесів, скоротити витрати часу на виконання рутинних операцій та підвищити аналітичну обґрунтованість кадрових рішень.

Водночас цифровізація кадрових процесів не повинна ототожнюватися з повною автоматизацією управління людьми. Використання алгоритмічних систем у роботі з персоналом породжує нові ризики, пов'язані з якістю даних, алгоритмічними упередженнями, непрозорістю прийняття рішень, захистом персональної інформації та можливим зниженням ролі професійного судження HR-фахівця. Саме тому сучасний менеджмент персоналу, вважає Котовська І. В. [2], має орієнтуватися не лише на технологічну ефективність, а й на забезпечення людиноцентричності управлінських процесів.

Актуальність дослідження посилюється необхідністю пошуку балансу між технологічними можливостями ШІ та людським потенціалом організації. Як зазначають Вац І. О., Кириленко О. М. та Новак В. О., штучний інтелект може використовуватися на різних етапах життєвого циклу працівника – від рекрутингу та онбордингу до управління талантами, кар'єрного розвитку та стратегічного планування [3]. Водночас дослідження інтеграції цифрових інструментів у HR-менеджмент Терент'євої Н., Павлова Д., Твердохліба М. підкреслюють, що навіть за високого рівня автоматизації людський фактор залишається критично важливим, оскільки професійна оцінка менеджера дозволяє враховувати контекст і аспекти, які алгоритмічні системи можуть не розпізнати [4].

У цьому контексті перспективним є перехід від концепції автоматизованого кадрового управління до моделі взаємодії «штучний інтелект – HR-менеджер», у якій технологія виконує аналітичну, прогнозну та рекомендаційну функції, а людина забезпечує професійну інтерпретацію результатів, оцінює контекст і приймає остаточні кадрові рішення. Такий підхід узгоджується із сучасними тенденціями розвитку менеджменту персоналу, що передбачають підвищення його адаптивності, командної взаємодії та орієнтацію на розвиток людського потенціалу [5].

За результатами дослідження OECD, використання ШІ на робочому місці може позитивно впливати на результативність працівників: чотири з п'яти опитаних працівників зазначили, що ШІ покращив їхню результативність, а три з п'яти – що підвищив задоволеність роботою [6]. Водночас застосування таких технологій супроводжується ризиками, пов'язаними з інтенсивністю праці, збором і використанням даних, нерівністю та необхідністю адаптації організаційних процесів.

Проблема полягає в тому, що автоматизація кадрових процесів без належного людського контролю може призвести до формалізації управління персоналом, алгоритмічної упередженості та зниження довіри працівників до роботодавця. Тому актуальним стає формування такого підходу до використання ШІ, за якого технології не замінюють професійне судження HR-менеджера, а розширюють його аналітичні та управлінські можливості.

Таким чином, актуальним науковим завданням є обґрунтування такого формату інтеграції ШІ у систему менеджменту персоналу, який поєднує переваги цифрових технологій із професійною відповідальністю людини та забезпечує прозорість, недискримінаційність, захист персональних даних і збереження людського контролю над кадровими рішеннями.

Методологічну основу дослідження становить системний підхід, відповідно до якого менеджмент персоналу розглядається як цілісна система взаємопов'язаних процесів, у межах якої технологічні рішення повинні узгоджуватися з організаційними, соціальними та поведінковими аспектами управління персоналом.

У процесі дослідження використано методи аналізу та узагальнення наукових джерел – для визначення сучасних напрямів застосування ШІ в HR-процесах; порівняльний метод – для зіставлення технологічних можливостей, потенційних ризиків та управлінських обмежень використання ШІ; системно-структурний метод – для визначення взаємозв'язків між основними HR-процесами та інструментами штучного інтелекту; логіко-структурне моделювання – для розроблення концептуальної моделі інтеграції ШІ та HR-менеджера; метод узагальнення – для формулювання основних положень і висновків дослідження.

Застосування зазначеної сукупності методів дозволило систематизувати напрями використання ШІ у менеджменті персоналу, визначити основні переваги та ризики його інтеграції, а також обґрунтувати доцільність людиноцентричної моделі взаємодії технології та HR-менеджера.

Метою статті є обґрунтування ролі штучного інтелекту в сучасному менеджменті персоналу, систематизація можливостей і ризиків його застосування та розроблення концептуальної моделі взаємодії ШІ і HR-менеджера як основи адаптивної системи управління персоналом.

Результати. Штучний інтелект у системі менеджменту персоналу доцільно розглядати не лише як технологічний інструмент автоматизації, а як інтелектуальний компонент сучасної HR-системи, здатний здійснювати обробку значних масивів інформації, виявляти закономірності, здійснювати прогнозування та формувати рекомендації для управлінців.

Застосування ШІ охоплює практично всі ключові етапи життєвого циклу працівника в організації. На етапі рекрутингу технології можуть використовуватися для пошуку кандидатів, аналізу резюме, первинного зіставлення компетентностей із вимогами вакансії та автоматизації комунікацій. Під час адаптації ШІ може забезпечувати персоналізований інформаційний супровід нових працівників. У процесах навчання та розвитку – допомагати визначати освітні потреби, формувати індивідуальні траєкторії розвитку та генерувати навчальні матеріали.

Важливими напрямами є оцінювання результативності, управління талантами, кадрове планування та прогнозування плинності персоналу. Аналіз даних дозволяє виявляти певні тенденції та ризики, які можуть залишатися непомітними за використання традиційних методів управління.

Водночас ефективність застосування ШІ залежить від якості даних, коректності поставлених цілей, прозорості алгоритмів та здатності менеджерів правильно інтерпретувати отримані результати. МОП наголошує, що некоректно визначені цілі, неповні або упереджені дані та непрозорість алгоритмів можуть негативно впливати на рішення у сфері управління людськими ресурсами [7].

З метою комплексного представлення можливостей та обмежень використання ШІ в HR-процесах систематизуємо основні напрями його застосування (табл.1).

Наведена систематизація свідчить, що ШІ може бути інтегрований практично в усі ключові підсистеми менеджменту персоналу – від рекрутингу та адаптації до управління талантами, трудовою поведінкою і кадрового планування. Водночас кожному напряму його застосування відповідає специфічний комплекс ризиків, що потребує відповідних управлінських механізмів.

На нашу думку, принциповою умовою ефективної інтеграції ШІ в систему менеджменту персоналу є перехід від «автоматизації кадрових рішень» до «інтелектуальної підтримки кадрових рішень». Такий підхід означає, що ШІ забезпечує збір,

Таблиця 1

Напрями застосування ШІ в системі менеджменту персоналу: можливості, ризики та управлінські рішення

Напрям застосування ШІ	Основні можливості	Потенційні ризики	Управлінські рішення
Рекрутинг та відбір персоналу	Автоматизація аналізу резюме; пошук кандидатів; ранжування претендентів; скорочення часу найму	Алгоритмічна упередженість; дискримінація; відсів перспективних кандидатів	Перевірка алгоритмів; поєднання AI-рекомендацій з експертною оцінкою HR-фахівця
Адаптація персоналу	AI-чат-боти; оперативне надання інформації; персоналізовані програми адаптації	Надмірна стандартизація; зменшення живої комунікації; помилки інформації	Поєднання цифрового супроводу з наставництвом та безпосередньою комунікацією
Оцінювання персоналу	Аналіз результативності; виявлення тенденцій; формування аналітичних звітів	Непрозорість; помилки алгоритмів; надмірний контроль	Прозорі критерії; право працівника на пояснення та перегляд результатів
Навчання та розвиток	Визначення потреб у навчанні; персоналізація освітніх траєкторій; генерація контенту	Невідповідність контенту реальним потребам; зниження ролі наставника	Поєднання AI-навчання з експертним супроводом та оцінюванням результатів
Управління талантами	Виявлення перспективних працівників; прогнозування розвитку; формування кадрового резерву	Помилкова ідентифікація талантів; залежність від формалізованих показників	Комплексне оцінювання компетентностей; поєднання AI-аналітики з рішеннями керівника
Управління кар'єрою	Рекомендації щодо посад; визначення необхідних компетентностей; моделювання кар'єрних траєкторій	Обмеження кар'єрних можливостей через алгоритмічні критерії	Регулярний перегляд рекомендацій; індивідуальне обговорення перспектив
Прогнозування плинності кадрів	Виявлення факторів ризику звільнення; прогнозування кадрових втрат	Помилкові прогнози; стигматизація; втручання у приватність	Використання прогнозу як сигналу для HR; заборона автоматичних санкцій
Управління трудовою поведінкою	Аналіз залученості; виявлення змін; підтримка командної взаємодії	Надмірний моніторинг; порушення приватності; зниження довіри	Чіткі межі моніторингу; інформування працівників; захист даних
Кадрове планування	Прогнозування потреби в персоналі; аналіз компетентностей; сценарне моделювання	Залежність від якості даних; помилкові прогнози	Регулярне оновлення даних; використання альтернативних сценаріїв
HR-аналітика та прийняття рішень	Аналіз великих масивів даних; виявлення закономірностей; підтримка стратегічних рішень	«Чорна скринька» алгоритму; автоматизація помилкових рішень	Принцип Human-in-the-loop – обов'язкова участь людини у значних кадрових рішеннях

Джерело: сформовано авторами

обробку, аналіз і прогнозування інформації, тоді як HR-менеджер зберігає визначальну роль у її інтерпретації та прийнятті остаточного рішення. З урахуванням визначених можливостей і ризиків пропонуємо концептуальну модель інтеграції штучного інтелекту та HR-менеджера в системі сучасного менеджменту персоналу (рис. 1).

Запропонована модель ґрунтується на принципі Human-in-the-loop, відповідно до якого людина залишається обов'язковою складовою процесу прийняття значущих кадрових рішень. Її принципова особливість полягає у функціональному розмежуванні ролей технології та людини. Штучний інтелект виконує передусім аналітичну, прогнозну та інформаційно-рекомендаційну функції. Він здатний швидко обробляти значні масиви інформації, виявляти закономірності та формувати варіанти можливих рішень. Натомість HR-менеджер забезпечує контекстну, професійну та соціально-етичну оцінку отриманих результатів.

Таким чином, модель передбачає своєрідний розподіл управлінських функцій: ШІ – аналізує, прогнозує та рекомендує; HR-менеджер – інтерпретує, оцінює та приймає рішення. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям управління ризиками ШІ. Зокрема, NIST AI Risk Management Framework передбачає системне управління ризиками ШІ через взаємопов'язані функції управління, визначення контексту та ризиків, вимірювання і безпосереднього управління ризиками [8].

Важливість людського контролю особливо зростає у тих HR-процесах, які безпосередньо впливають на професійне та соціальне становище працівника. Регламент ЄС 2024/1689 визначає низку систем ШІ, що застосовуються у сфері зайнятості, управління працівниками, рекрутингу та оцінювання, як висо-

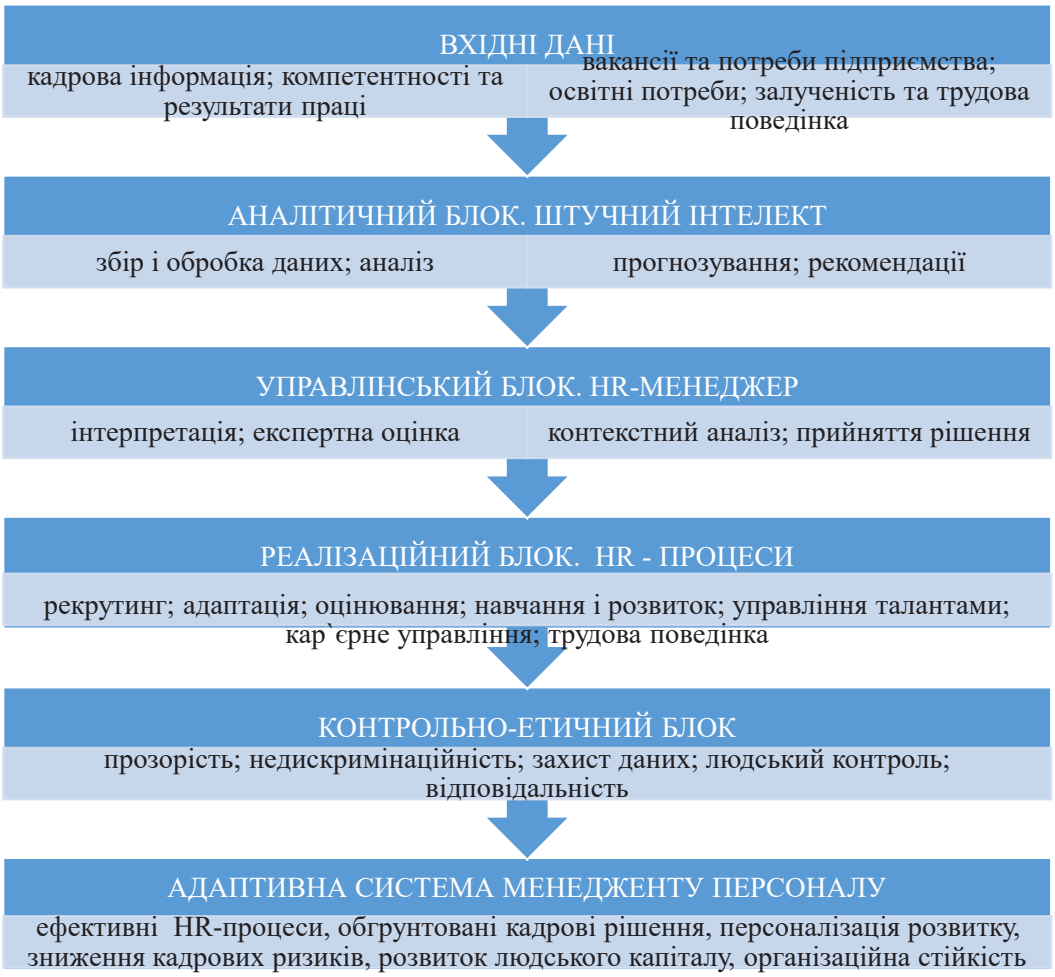


Рис. 1. Концептуальна модель інтеграції штучного інтелекту та HR-менеджера в системі сучасного менеджменту персоналу

Джерело: сформовано авторами

коризикові, оскільки їх використання може впливати на кар'єрні перспективи, засоби до існування та права працівників [9].

Отже, інтеграція ШІ в HR-менеджмент повинна передбачати не тільки технологічну ефективність, а й систему організаційних, етичних та контрольних механізмів.

Переваги та ризики інтеграції ШІ в менеджмент персоналу. Використання ШІ дозволяє суттєво підвищити оперативність HR-процесів. Автоматизація рутинних операцій скорочує витрати часу на обробку інформації та створює можливості для концентрації HR-фахівців на стратегічних завданнях.

Особливе значення має розвиток HR-аналітики. На відміну від традиційного управління, яке часто базується на ретроспективному аналізі, використання ШІ сприяє переходу до прогнозного підходу. Підприємство отримує можливість не лише фіксувати факт плинності кадрів, а й виявляти фактори, що можуть її зумовлювати; не лише визначати наявний дефіцит компетентностей, а й прогнозувати майбутні кадрові потреби.

Ще однією перевагою є персоналізація управління. ШІ може допомагати формувати індивідуальні освітні та кар'єрні траєкторії, враховуючи компетентності, результати діяльності та професійні цілі працівника.

Водночас технологічні можливості не усувають ризиків. Одним із найбільш суттєвих є алгоритмічна упередженість. Якщо система навчається на даних, у яких уже присутні історичні прояви нерівності або дискримінації, алгоритм може відтворювати та масштабувати такі практики.

Не менш важливою є проблема прозорості. Працівник повинен мати можливість розуміти логіку значущого кадрового рішення та, за необхідності, оскаржити його. Особливо небезпечною є ситуація, коли рекомендація алгоритму автоматично перетворюється на управлінське рішення.

Окрему групу ризиків становлять питання захисту персональних даних. У HR-процесах можуть вико-

ристовуватися значні масиви інформації про працівників, тому підприємство повинно чітко визначати правила її збору, зберігання, обробки та доступу.

Таким чином, цифрова трансформація менеджменту персоналу повинна супроводжуватися розвитком цифрової, аналітичної та етичної компетентності HR-фахівців. Подальше поширення генеративного ШІ та інших інтелектуальних технологій сприятиме подальшій трансформації ролі HR-менеджера. Його діяльність поступово зміщуватиметься від виконання адміністративних функцій до стратегічного управління людським капіталом.

У перспективі можна очікувати активнішого використання ШІ для прогнозування потреб у компетентностях, формування кадрового резерву, персоналізації навчання, підтримки командної взаємодії та моделювання кадрових сценаріїв.

Разом із цим зростатиме значення нової групи професійних компетентностей HR-фахівця: AI-грамотності, роботи з даними, критичного оцінювання алгоритмічних рекомендацій, управління цифровими ризиками та етичного прийняття кадрових рішень.

МОП підкреслює важливість залучення HR-фахівців до проєктування, впровадження та контролю систем ШІ, а також необхідність врахування позиції працівників у процесах, що впливають на організацію та оцінювання їхньої праці [10].

Висновки. Отже, майбутнє менеджменту персоналу полягає не у виборі між людиною і штучним інтелектом, а у формуванні ефективної системи їх взаємодії. Саме синергія технологічної аналітики та людської експертизи може забезпечити адаптивність HR-системи до змін бізнес-середовища.

Штучний інтелект є одним із ключових факторів трансформації сучасного менеджменту персоналу. Його використання створює можливості для автоматизації HR-процесів, підвищення оперативності управлінських рішень, розвитку HR-аналітики, прогнозування кадрових ризиків та персоналізації професійного розвитку працівників.

Водночас використання ШІ у сфері управління людьми супроводжується ризиками алгоритмічної упередженості, непрозорості рішень, порушення конфіденційності, надмірного моніторингу та втрати людського контролю.

Запропонована концептуальна модель інтеграції ШІ та HR-менеджера ґрунтується на принципі «ШІ + людина», відповідно до якого технологія забезпечує аналітичну та прогнозну підтримку, а HR-менеджер здійснює професійну інтерпретацію, етичну оцінку та приймає остаточне кадрове рішення.

Таким чином, перспективною моделлю розвитку сучасного менеджменту персоналу є адаптивна людиноцентрична HR-система, у якій штучний інтелект не замінює HR-менеджера, а посилює його професійні можливості. Ефективність такої системи визначатиметься не масштабом автоматизації, а здатністю підприємства забезпечити баланс між технологічною ефективністю, економічними результатами, правами працівників та людськими цінностями.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Дашко І. М., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Ключові принципи впровадження ШІ в процеси управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство.* 2024. № 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-47.

2. Котовська І. В. Перспективи використання штучного інтелекту в процесі управління персоналом: аналіз переваг, ризиків та перспектив розвитку. *Економіка та суспільство.* 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-178.

3. Вац І. О., Кириленко О. М., Новак В. О. Переваги застосування штучного інтелекту в основних HR-процесах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 3. С. 8–13. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2024.3.1

4. Терент'єва Н., Павлов Д., Твердохліб М. Інтеграція цифрових інструментів і штучного інтелекту в процеси HR-менеджменту. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Т. 334, № 5. С. 624–629. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-94

5. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Управління командами в умовах сучасних викликів. *Наукові перспективи.* 2024. № 12 (54). С. 857–869. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-857-869

6. OECD. *Using AI in the workplace: Opportunities, risks and policy responses*. OECD Artificial Intelligence Papers. 2024. No. 11. 16 p. DOI: 10.1787/73d417f9-en.

7. Berg J., Johnston H. *AI in human resource management: The limits of empiricism*. ILO Working Paper. 2025. No. 154. 36 p. DOI: https://doi.org/10.54394/NMSH7611.

8. Tabassi E. *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*. Gaithersburg : National Institute of Standards and Technology, 2023. 48 p. DOI: https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1.

9. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). *Official Journal of the European Union*. 2024. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj

10. Cappelli P., Rogovsky N. *Artificial intelligence in human resource management: a challenge for the human-centred agenda?* ILO Working Paper. 2023. No. 95. 33 p. DOI: https://doi.org/10.54394/OHVV4382

REFERENCES:

1. Dashko, I. M., Kaliuzhna, Yu. V., & Mykhailichenko, L. V. (2024). Kliuchovi pryntsypy vprovadzhennia ShI v protsesy upravlinnia personalom pidpryiemstva [Key principles of implementing AI in enterprise human resource management processes]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 69, 82–89. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-47

2. 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 human resource management processes: Analysis of benefits, risks and development perspectives]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 68, 1089–1101. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-178

3. Vats, I. O., Kyrylenko, O. M., & Novak, V. O. (2024). Benefits of using artificial intelligence in core HR processes. *Economics. Finances. Law*, 3, 8–13. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2024.3.1

4. Terentieva, N., Pavlov, D., & Tverdokhlib, M. (2024). Intehratsiia tsyfrovykh instrumentiv i shtuchnoho intelektu v protsesy HR-menedzhmentu [Integration of digital tools and artificial intelligence into HR management processes]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 334 (5), 624–629. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-94

5. Pushkar, Z. M., & Pushkar, B. T. (2024). Upravlinnia komandamy v umovakh suchasnykh vyklykiv [Team management under contemporary challenges]. *Naukovi perspektyvy – Naukovì perspektivi*, 12 (54), 857–869. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-857-869

6. OECD. (2024). Using AI in the workplace: Opportunities, risks and policy responses. OECD Artificial Intelligence Papers, No. 11, 16 p. DOI: https://doi.org/10.1787/73d417f9-en

7. Berg, J., & Johnston, H. (2025). AI in human resource management: The limits of empiricism. ILO Working Paper, No. 154, 36 p. DOI: https://doi.org/10.54394/NMSH7611

8. Tabassi, E. (2023).Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0). National Institute of Standards and Technology. DOI: https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1

9. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). (2024). *Official Journal of the European Union*. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj

10. Cappelli, P., & Rogovsky, N. (2023). Artificial intelligence in human resource management: A challenge for the human-centred agenda? ILO Working Paper, No. 95. International Labour Organization. DOI: https://doi.org/10.54394/OHVV4382

Дата надходження статті: 05.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 02.10.2026
Дата публікації статті: 29.10.2026