

Кобеля Зоряна Ігорівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5135-4402>*

Захарчук Олександр Георгійович

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8216-0023>*

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У статті досліджено можливості використання інструментів штучного інтелекту в управлінні кадровим потенціалом підприємств в умовах невизначеності, що спричинено війною, економічними кризами та швидкими технологічними змінами. З урахуванням динамічних змін ринку праці, економічної нестабільності та цифровізації, автори розглядають можливість використання потенціалу штучного інтелекту для підвищення ефективності HR-процесів, зокрема рекрутингу, адаптації, навчання та прогнозування розвитку персоналу. Інтеграція штучного інтелекту у HR-процеси сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, автоматизації рутинних завдань та персоналізації навчання співробітників. Використання штучного інтелекту допомагає формувати адаптивні стратегії управління людськими ресурсами, прогнозувати потреби у кадрах та мінімізувати ризики, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства. Запропоновано підходи до впровадження сценарного планування, адаптивного навчання та автоматизованого антикризового управління на основі алгоритмів штучного інтелекту. Однак для його ефективного застосування необхідно забезпечити високу якість даних, впровадити етичні стандарти та розробити чітку нормативно-правову базу. Зроблено висновок про необхідність комплексного підходу до інтеграції штучного інтелекту в HR-системи для забезпечення прозорості, ефективності та сталого розвитку кадрового потенціалу. Ефективне управління кадровим потенціалом в умовах нестабільності потребує нових методів та технологічних рішень, серед яких штучний інтелект може відігравати ключову роль.

Ключові слова: штучний інтелект, кадровий потенціал, HR-аналітика, адаптивне навчання, автоматизація, невизначеність, цифровізація, сценарне планування.

Zoriana Kobelia

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Business and HR Management,
Chernivtsi Yuriy Fedkovych National University*

Oleksandr Zakharchuk

*PhD Student,
Chernivtsi Yuriy Fedkovych National University*

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A TOOL FOR MANAGING HUMAN RESOURCES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

The article explores the potential use of artificial intelligence tools in managing the human resources of enterprises under uncertainty caused by war, economic crises, and rapid technological changes. Over the past decade, AI services have gained significant popularity and extended beyond the IT sector. Today, tools such as ChatGPT, Gemini, and other similar services are widely adopted by entrepreneurs and actively integrated into business processes, including HR management. Given the dynamic labor market shifts, economic instability, and digitalization, the authors examine AI's potential to enhance HR processes, particularly in recruitment, adaptation, training, and workforce development forecasting. AI integration into HR functions improves decision-making efficiency, automates routine tasks, and personalizes employee training. AI also supports adaptive human resource strategies, predicts workforce needs, and minimizes risks, ensuring enterprise competitiveness. The article proposes approaches for scenario planning, adaptive learning, and automated crisis management based on AI algorithms. AI-driven optimization of recruitment and training processes unlocks new opportunities for businesses, ensuring stability even in crisis periods. While automated systems offer significant advantages, they may also contain hidden biases that lead to discrimination based on age, gender, race, or other characteristics. At the same time, AI holds substantial potential for developing adaptive HR strategies, predicting workforce demand, and mitigating risks associated with external instability. However, for AI to be effectively implemented, it is essential to ensure high-quality



data, establish ethical standards, and develop clear regulatory frameworks. The study concludes that a comprehensive approach to AI integration in HR systems is necessary to ensure transparency, efficiency, and sustainable human resource development. Effective human resource management in uncertain conditions requires new methodologies and technological solutions, among which artificial intelligence can play a key role.

Keywords: artificial intelligence, human capital, HR analytics, adaptive learning, automation, uncertainty, digitalization, scenario planning.

Постановка проблеми. Протягом останнього десятиліття сервіси штучного інтелекту набули значної популярності та вийшли за рамки ІТ галузі. Сьогодні інструментами такими як чат GPT, Gemini та іншими подібними сервісами користуються безліч підприємств та активно впроваджують їх застосування в бізнес процеси компаній. Управління кадровим потенціалом не є винятком.

За даними найбільших в Україні платформ з пошуку роботи, а саме: work.ua, robota.ua та linkedin.com понад 50% HR менеджерів вже використовують інструменти штучного інтелекту в роботі. Згідно опитування проведеного порталом robota.ua в серпні 2024 року 50,4% рекрутерів використовують AI інструменти в HR процесах, найчастіше використовують чат GPT – 60% і лише 2,5% респондентів заявляють, що точно відмовляються від впровадження штучного інтелекту в найближчі 2 роки [1].

Згідно аналітики компанії LinkedIn штучний інтелект значно економить час HR працівників, це підтвердило їхнє опитування в якому 67% респондентів погодилися з цим твердженням [2].

Через такі динамічні зміни в бізнес середовищі виникає необхідність в описі проблем та труднощів з якими стикаються при впровадженні ШІ в процеси управління кадровим потенціалом та пошуку шляхів їх подолання.

Враховуючи нестабільні умови з якими стикаються українські підприємства з браком кваліфікованих кадрів підвищення якості відбору кандидатів та розвиток власних працівників може стати ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Використання інструментів штучного інтелекту у процесах рекрутингу та навчання дозволить ефективніше і швидше ідентифікувати та утримувати таланти, оптимізувати процеси професійного розвитку та знижувати ризики, пов'язані з кадровими втратами. Крім того, це допоможе підприємствам краще адаптуватися до швидко змінюваних умов і забезпечити стабільність навіть у періоди економічної чи політичної невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Перші наукові публікації, що описують штучний інтелект датовані 1956 роком. Тематику опрацьовували Ч. Беббідж, С. Гокінг, Н. Вінер та А. Тьюрінг. Саме ці вчені заклали теоретичну основу поняття «машинний» інтелект.

Щодо напрямку використання ШІ в HR процесах, то Н. Черненко в статті Штучний інтелект в управлінні персоналом досліджує можливість використання сервісів штучного інтелекту на різних етапах

HR процесу в результаті дослідження автор стверджує, що ШІ може бути ефективно застосований на всіх рівнях управління протягом всього життєвого циклу працівника в компанії [3].

Р. Бутинська досліджує юридично-правові аспекти впровадження ШІ та морально-етичну складову цього процесу в праці Штучний інтелект у сфері праці: проблеми та перспективи правового регулювання. Авторка виділяє основні проблеми, які існують в юридичному полі України і як висновок зазначає, що для широкого впровадження ШІ в трудові відносини потрібно чітка позиція держави та забезпечення регулювання у вигляді створення законодавчої бази [4].

І. Олійник розглядає стратегії адаптації hr-менеджменту в умовах діджиталізації та штучного інтелекту в однойменній статті. Робота описує комплексні зміни процесів управління кадрами, що відбулися через ширший доступ до технологій. Висновком дослідження є опис стратегій провадження ШІ та інших діджиталізованих інструментів, а також доведення їхньої ефективності [5].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У останніх дослідженнях управління кадровим потенціалом значна увага приділяється процесу впровадженню штучного інтелекту (ШІ) у HR-процеси. Проте самі автори зазначають, що існує низка невирішених проблем, які потребують подальшого дослідження.

1. Адаптація ШІ до нестабільних економічних умов. Поточні дослідження зосереджені переважно на застосуванні інструментів ШІ у відносно стабільних умовах. Проте не приділено уваги тому, як алгоритми ШІ можуть бути корисними при адаптації кадрової стратегії до ситуації невизначеності. Актуальним є питання налаштування сценаріїв та розробки моделей адаптивного управління персоналом на базі ШІ, які зможуть враховувати фактори невизначеності.

2. Вплив автоматизації HR-процесів на якість управлінських рішень. Автоматизація процесів HR-менеджменту значно зменшує обсяг рутинної роботи. Однак рішення щодо наступного кроку приймає людина на основі рекомендації ШІ. Через те, що моделі не є досконалими, то повністю опиратися на рекомендації ШІ дуже ризиковано через якість рішення.

3. Етичні виклики та ризики дискримінації в HR-аналізі. Головним викликом застосування ШІ у сфері трудових відносин є проблема алгоритмічної упередженості. Наявність статистичних похибок у великих даних може призвести до неправильного

трактування результатів аналізу, що свою чергу може впливати на розвиток працівника в компанії.

4. Роль ІІІ у прогнозуванні розвитку кадрового потенціалу. Кадровий потенціал і його оцінка є питанням, щодо активно досліджується вже не один десяток років. Існує безліч моделей, які дозволяють оцифрувати перспективи працівника. Проте різні моделі дають різні результати, ІІІ переважно орієнтований на аналіз поточних показників продуктивності персоналу, але прогнозування кар'єрного розвитку працівника, його софтскілів, можливостей до сприйняття інформації та бажання навчатися важко оцінити.

Мета статті: дослідити можливості використання штучного інтелекту в управлінні кадровим потенціалом підприємств в умовах невизначеності, спричиненої економічними кризами, технологічними змінами та нестабільною ринковою ситуацією. Визначити вплив AI-інструментів на оптимізацію HR-процесів, автоматизацію кадрових рішень, прогнозування потреб у персоналі та розвиток адаптивних стратегій управління людськими ресурсами. Окрему увагу приділити етичним аспектам інтеграції штучного інтелекту, ризикам алгоритмічної упередженості та необхідності нормативно-правового регулювання використання ІІІ в сфері HR.

Виклад основного матеріалу дослідження. Моделі штучного інтелекту активно розвиваються останні декілька років. Спочатку працівники розглядали їх як інструмент для виконання рутинних задач, які не потребують професійних знань та навичок та з розвитком штучного інтелекту та доведенням його ефективності все більше бізнес структур почали застосовувати його в повсякденній роботі. Реліз моделі Open AI 4 від однойменної компанії дозволив легко створювати окремі чати та наповнювати їх необхідною інформацією, що дає змогу створити чат, який буде відповідати на питання працівників, надавати посилання на інструкції та регламенти та багато іншого. Наявність такого потужного обчислюваного інструменту поставило питання – чи можна його застосувати у сфері управління кадровим потенціалом, де дуже багато змінних і невизначених факторів, що впливають на результат оцінки.

Перш за все варто відзначити, що штучний інтелект це лише інструмент для отримання інформації, що необхідна для прийняття рішень. В умовах невизначеності: війна, економічні кризи, зміни у законодавстві та швидкі технологічні зрушення створюють ситуації, коли традиційні HR-стратегії втрачають ефективність, неможливо прийняти однозначно правильне рішення, оскільки існує безліч альтернативних сценаріїв. Точність рішень пропонує штучним інтелектом напряму залежить від параметрів заданих розробником моделі або працівником при постановці задачі.

Одним із ключових напрямів застосування штучного інтелекту в управлінні кадровим потенціалом є створення сценарних моделей. Алгоритми ІІІ

можуть прогнозувати можливі зміни на ринку праці опираючись на історичні дані. На основі цього аналізу програма ІІІ розробляє стратегії та рекомендації щодо управління персоналом. Аналіз макро- та мікроекономічних факторів дозволяє визначати тенденції та створювати сценарії розвитку кадрового потенціалу підприємства. Це відкриває ряд можливостей та загроз.

Можливості сценарних моделей:

1. Швидке створення кількох сценаріїв розвитку підприємства залежно від змін ринку (наприклад, зміна кон'юнктури ринку, зміни в законодавстві, кризи).

2. Автоматичне внесення змін до кадрової стратегії базуючись на аналізі зовнішніх даних (економічні показники, рівень безробіття, зміни у податковому законодавстві тощо).

3. Оцінка потенційного ефекту від різних рішень (найм нових співробітників, скорочення, автоматизація певних процесів).

Виклики застосування сценарних моделей:

1. Вхідні дані повинні бути високої якості, в іншому випадку сценарій розвитку управління кадровим потенціалом буде нерелевантним.

2. Необхідність інтеграції внутрішніх HR-систем із зовнішніми джерелами даних [6].

Значне покращення у сфері управління персоналом забезпечують адаптивні системи навчання, які базуються на алгоритмах штучного інтелекту. Адаптивна модель дозволяє врахувати особливості кожного працівника та забезпечити йому необхідну траєкторію професійного розвитку. Такі системи сприяють підвищенню ефективності кадрового потенціалу та кар'єрного зростання працівників.

Адаптивні системи навчання на базі ІІІ мають такі можливості:

1. Формування персоналізованих програм навчання на основі глибокого аналізу професійних можливостей працівників.

2. Рекомендації щодо внутрішнього кар'єрного розвитку даються на основі компетенцій працівника.

3. Використання адаптивного навчання (Learning Management Systems – LMS), що підлаштовується під стиль і темп кожного працівника.

Проте є у адаптивних систем і певні виклики:

1. Потрібно перенести та адаптувати всі системи навчання в ІІІ, залучивши до цих процесів фахівців у даній сфері.

2. Опір змінам, несприйняття рекомендацій персоналом може відтермінувати процеси впровадження ІІІ в управління кадровим потенціалом підприємств [7].

Використання ІІІ дозволяє швидко аналізувати кадрові ризики та формувати альтернативні варіанти розвитку персоналу залежно від сценарію змін у зовнішньому середовищі, використовуючи автоматизоване планування. Таким чином ІІІ може передбачити майбутню потребу в кадрах і попередити про необхідність підготовки або найму спеціалістів

певної кваліфікації. Можливості автоматизованого планування:

1. Застосування алгоритмів машинного навчання для визначення потреби в нових компетенціях фахівців.

2. Аналіз продуктивності працівників для визначення перших ознак кадрових змін.

3. Визначення необхідної кількості персоналу та планування змін в організаційному проектуванні.

Система автоматизованого планування має такі обмеження:

1. Традиційні системи HR-управління недостатньо гнучкі для впровадження адаптивних систем.

2. Часто немає достатнього масиву ретроспективних даних для використання в алгоритмах штучного інтелекту [8].

Автоматизація кадрових процесів є одним із ключових факторів підвищення ефективності управління персоналом і допомагає приймати більш виважені та обґрунтовані управлінські рішення. Завдяки впровадженню алгоритмів штучного інтелекту та цифрових систем людських ресурсів підприємства можуть оптимізувати процеси набору, адаптації, навчання та розвитку співробітників і підвищити точність прогнозування потреб у персоналі. Автоматизація кадрових процесів відкриває такі можливості:

1. Оптимізація процесу найму. Використання автоматизованих систем для аналізу резюме та попереднього відбору кандидатів може значно скоротити час пошуку та підбору персоналу.

2. Поліпшення аналітики персоналу. Алгоритми штучного інтелекту аналізують продуктивність, залученість співробітників і прогнозують ризик звільнення.

3. Прийняття рішень на основі даних. Автоматизовані кадрові системи забезпечують доступ до актуальних, об'єктивних даних про людей, тим самим підвищуючи точність управлінських рішень.

4. Гнучкість та масштабованість. Використання цифрових рішень дозволяє компаніям швидко коригувати стратегії талантів відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Обмеження для автоматизації кадрових процесів:

1. Адаптація наявних технологій набору, адаптації, навчання та розвитку працівників під ШІ.

2. Ризик алгоритмічної упередженості, що може призвести до дискримінації за будь-якою з ознак.

3. Потреба в навчанні працівників користуванню новими інструментами, що вимагатиме певного часу та буде супроводжуватися опором змінам на початковому етапі впровадження [9].

Автоматизація кадрових процесів значно підвищує якість управлінських рішень, роблячи їх об'єктивнішими, швидшими та ефективнішими. Однак для успішної реалізації цих ініціатив потрібен комплексний підхід, який включає адаптацію корпоративної культури, інтеграцію сучасних технологій та забезпечення прозорості процесу прийняття рішень.

Основним викликом у застосуванні штучного інтелекту для аналітики кадрів є забезпечення етичності та справедливості рішень, прийнятих на основі алгоритмів. Хоча автоматизовані системи пропонують значні переваги, вони можуть містити приховані упередження, які призводять до дискримінації за віком, статтю, расою чи іншими характеристиками кандидатів і працівників:

1. Алгоритмічні упередження – моделі можуть успадковувати історичні стереотипи, що призводить до нерівномірного розподілу можливостей серед кандидатів.

2. Недостатня регуляція – відсутність чітких законодавчих норм щодо використання штучного інтелекту в HR-процесах може спричинити порушення прав працівників [10].

Але попри упередження автоматизація кадрових процесів має і можливості:

1. Об'єктивність рішень – автоматизовані системи не мають людського фактору та суб'єктивних суджень у процесі відбору та оцінки персоналу.

2. Підвищення прозорості HR-процесів.

3. Виявлення та усунення упередженості.

Етичні проблеми, з якими стикається застосування штучного інтелекту в кадровій аналітиці, потребують ретельного вивчення та контролю. Компанії повинні відповідально використовувати алгоритми, щоб забезпечити справедливі та інклюзивні управлінські рішення. Важливо розробити механізми перевірки упередженості та запровадити етичні стандарти для використання ШІ в управлінні людськими ресурсами. Штучний інтелект відіграє ключову роль у прогнозуванні розвитку людського потенціалу, дозволяючи компаніям оцінювати майбутній попит на кваліфікованих працівників, аналізувати тенденції ринку праці та розробляти довгострокові стратегії управління персоналом.

Аналізуючи великі обсяги даних, алгоритми ШІ допомагають компаніям адаптуватися до мінливих умов і оптимізувати кадрову політику через можливості: прогнозування потреб у персоналі, визначення ключових компетенцій, моделювання кар'єрних шляхів; та виклики: якість вхідних даних – застаріла або недостовірна інформація може вплинути на якість рішення, гнучкість організаційних структур – традиційні моделі управління персоналом можуть бути недостатньо адаптивними до прогнозів ШІ, необхідність постійного оновлення моделей – алгоритми потребують регулярного вдосконалення та коригування відповідно до змін на ринку праці [11].

Використання ШІ для прогнозування розвитку кадрового потенціалу дозволяє підприємствам не лише своєчасно реагувати на зміни, а й формувати проактивну стратегію управління персоналом. Впровадження таких рішень сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній та створенню ефективних моделей управління людськими ресурсами.

Висновки. Отже, управління кадровим потенціалом в умовах невизначеності потребує нових підходів та інструментів, штучний інтелект може стати таким

інструментом. На основі проведеного дослідження можна зробити сформувані декілька тверджень а саме, що інтеграція ШІ в HR-процеси сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, автоматизації рутинних завдань, персоналізації навчання та розвитку співробітників. Проте разом із цим виникають нові виклики, зокрема етичного, технічного та правового характеру, що потребують комплексного підходу до впровадження інновацій.

Штучний інтелект має значний потенціал у формуванні адаптивних стратегій управління персона-

лом, прогнозуванні потреб у кадрах та мінімізації ризиків, пов'язаних з нестабільністю зовнішнього середовища. Проте для повноцінного використання його можливостей необхідно забезпечити якісну базу даних, впровадити етичні стандарти та розробити чітке нормативно-правове регулювання.

Грунтуючись на вищесказаному, ШІ може стати не лише інструментом для оптимізації HR-функцій, а й стратегічним партнером/порадником у наданні рекомендацій для формування стійкої та конкурентоспроможної кадрової політики підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Budni.Robota.ua. Як українські HR-фахівці використовують у своїй роботі технології штучного інтелекту: дослідження Robota.ua. 2024. URL: <https://budni.robota.ua/hr/yak-ukrayinski-hr-fahivtsi-vikoristovuyut-u-svoyiy-roboti-tehnologiyi-shtuchnogo-intelektu-doslidzhennya-robota-ua>
2. Learntoearn.global. Штучний інтелект для рекрутерів і HR. 2024. URL: <https://ua.learntoearn.global/blog/shtuchnyi-intelekt-dlia-rekruteriv-i-hr>
3. Черненко Н. І. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 76–83. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11>
4. Бутинська Р. Штучний інтелект у сфері праці: проблеми та перспективи правового регулювання. *Аналітичне-порівняльне правознавство*. 2024. № 2. С. 301–308. URL: <https://surl.lun.ua/niifiy>
5. Олійник І. Стратегії адаптації HR-менеджменту в умовах діджиталізації та штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. С. 114–120. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-114>
6. Котовська І. Перспективи використання штучного інтелекту в процесі управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2024. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-178>
7. Використання штучного інтелекту в адаптивних навчальних системах. *Вінницький національний технічний університет*. 2023. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/41952/20967.pdf>
8. Пожуєва Т., Щеголеватих Д. Цифрові технології в антикризовому управлінні. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 2. С. 407–419. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/6078/6565657409>
9. Лисенко С. Ю., Дятленко Ю. М. Автоматизація HR-процесів за допомогою цифрових інструментів. *Збірник тез доповідей студентської наукової конференції НТУ «Дніпровська політехніка»*. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. С. 44–46. URL: https://ir.nmu.org.ua/bitstream/123456789/16980/1/Збірник_Секція%203_2023.pdf
10. Айзенберг Т. Сучасні тенденції застосування ШІ-інструментів у міжнародному менеджменті людських ресурсів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. С. 48–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-48>
11. Іваненко О. Етичні виклики застосування штучного інтелекту в кадровій аналітиці. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Менеджмент»*. 2023. № 2. URL: <https://knu.ua/journal/menedzhment/2023/02/article/987>

REFERENCES

1. Budni.Robota.ua. Yak ukraïnski HR-fahivtsi vykorystovuyut u svoii roboti tekhnolohii shtuchnoho intelektu: doslidzhennia Robota.ua. 2024 [Budni.Robota.ua. How Ukrainian HR specialists use artificial intelligence technologies in their work: Robota.ua study. 2024]. Available at: <https://budni.robota.ua/hr/yak-ukrayinski-hr-fahivtsi-vikoristovuyut-u-svoyiy-roboti-tehnologiyi-shtuchnogo-intelektu-doslidzhennya-robota-ua>
2. Learntoearn.global. Shtuchnyi intelekt dlia rekruteriv i HR. 2024 [Learntoearn.global. Artificial Intelligence for Recruiters and HR. 2024]. Available at: <https://ua.learntoearn.global/blog/shtuchnyi-intelekt-dlia-rekruteriv-i-hr>
3. Chernenko N. I. (2022). Shtuchnyi intelekt v upravlinni personalom [Artificial Intelligence in personnel management]. *Tavriyskiy naukoviy visnyk. Seriya: Ekonomika – Taurida Scientific Herald. Series: Economics*, no 12, p. 76–83. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11>
4. Butynska R. (2024). Shtuchnyi intelekt u sferi pratsi: problemy ta perspektyvy pravovoho rehuliuвання [Artificial Intelligence in the workplace: problems and prospects of legal regulation]. *Analitychne-porivnialne pravoznavstvo – Analytical and Comparative Law*, no 2, p. 301–308. Available at: <https://surl.lun.ua/niifiy>
5. Oliinyk I. (2024). Stratehii adaptatsii HR-menedzhmentu v umovakh didzhytalizatsii ta shtuchnoho intelektu [Strategies for HR management adaptation in the conditions of digitalization and Artificial Intelligence]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no 70, p. 114–120. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-114>
6. Kotovska I. (2024). Perspektyvy vykorystannia shtuchnoho intelektu v protsesi upravlinnia personalom [Prospects for the use of Artificial Intelligence in human resource management processes]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-178>
7. Vykorystannia shtuchnoho intelektu v adaptivnykh navchalnykh systemakh [Using artificial intelligence in adaptive learning systems]. *Vinnitskiy natsionalnyi tekhnichnyi universytet*. 2023. Available at: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/41952/20967.pdf>
8. Pozhuieva T., Shchegolevatikh D. (2024). Tsyfrovi tekhnolohii v antykrizovomu upravlinni [Digital technologies in crisis management]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, Vol. 34, No 2, p. 407–419. Available at: <https://econa.org.ua/index.php/econa/article/download/6078/6565657409>

9. Lysenko S. Yu., Diatlenko Yu. M. (2023). Avtomatyzatsiia HR-protsesiv za dopomohoiu tsyfrovyykh instrumentiv [Automating HR processes using digital tools]. *Zbirnyk tez dopovidei studentskoi naukovoï konferentsii NTU "Dniprovskâ politekhnika"*. Dnipro : NTU "Dniprovskâ politekhnika", p. 44–46. Available at: https://ir.nmu.org.ua/bitstream/123456789/16980/1/Zbirnyk_Sektsiia%203_2023.pdf
10. Aizenberh T. (2024). Suchasni tendentsii zastosuvannia ShI-instrumentiv u mizhnarodnomu menedzhmenti liudskykh resursiv [Modern trends in AI tools application in international human relations management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, No 65, p. 48–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-48>
11. Ivanenko O. (2023). Etychni vyklyky zastosuvannia shtuchnoho intelektu v kadrovii analitytsi [Ethical challenges of using artificial intelligence in HR analytics]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriia "Menedzhment" – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Management*, No 2. Available at: <https://knu.ua/journal/menedzhment/2023/02/article/987>

Стаття надійшла: 12.11.2024
Стаття прийнята: 13.12.2024
Стаття опублікована: 24.12.2024