

**ВАРІС І.О.,**

к.е.н., доцент,

**ОЧЕРЕТЮК А.Ю.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАРАДИГМИ HR МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ**

Цифрова трансформація бізнес-середовища радикально змінює підходи до управління персоналом, зсуваючи акценти з виконання адміністративних функцій на стратегічне партнерство в організаційному розвитку. Сучасні технології, зокрема інструменти штучного інтелекту (ШІ), інтегруються в HR процеси, сприяючи підвищенню ефективності рекрутингу, зменшенню плинності кадрів і вдосконаленню якості управлінських рішень. Алгоритми машинного навчання дозволяють обробляти великі обсяги даних про кандидатів, виявляючи закономірності, які виходять за межі традиційного аналізу.

Одним із яскравих прикладів є автоматичне зіставлення професійних компетенцій: сучасні платформи на базі ШІ забезпечують високоточний добір кандидатів до вакансій без зайвих затримок і людських помилок [1]. Особливо ефективним цифровий HR є для великих організацій, транснаціональних компаній і підприємств на етапі інтенсивного зростання, де якість підбору й адаптації персоналу є дуже важливою.

Застосування ШІ в HR відкриває низку нових можливостей: це зниження витрат на пошук персоналу, збереження інтелектуального капіталу, зменшення упередженості, забезпечення конфіденційності та автоматизація адміністративних завдань [2]. Водночас, компанії, які відкладають цифрову трансформацію, ризикують втратити конкурентні позиції, ефективність управління та адаптивність на ринку [4].

Сучасні системи підбору персоналу дедалі частіше використовують прогностичну аналітику, алгоритми глибинного навчання, семантичний аналіз документів та відеоаналітику, що дає змогу не лише оцінювати відповідність вимогам посади, а й враховувати потенціал професійного розвитку. Наприклад,

фільтраційні системи, як-от Naukri, дозволяють роботодавцям здійснювати добір за ключовими словами, що значно пришвидшує процес [1]. Окремо варто відзначити чат-боти, які автоматизують первинну взаємодію з кандидатами: вони оперативно відповідають на типові запитання, проводять початковий скринінг, а також забезпечують якісну взаємодію в межах процесу підбору персоналу [1].

HR аналітика поступово переходить від описового до прогностичного та рекомендаційного рівня. Інтелектуальні системи активно моніторять рівень залученості персоналу, його продуктивність і чинники утримання. На основі цих даних формуються персоналізовані програми розвитку. Цифрові панелі моніторингу (dashboard-системи) забезпечують миттєвий доступ до актуальних HR даних, що дозволяє керівництву оперативно реагувати на ризики вигорання або втрати ключових працівників. Автоматизоване оцінювання компетентностей є новим стандартом сучасного рекрутингу: кандидати проходять онлайн-тестування без залучення HR фахівця, а результати автоматично формуються у зведені звіти [1].

У сфері навчання персоналу відбувається перехід до мікронавчання, гнучких індивідуалізованих освітніх траєкторій, підсилених ШІ. Такі технології аналізують індивідуальні особливості засвоєння інформації, формуючи персоналізовані моделі розвитку компетентностей. Водночас поширюються освітні платформи з елементами гейміфікації, що підвищують мотивацію до навчання та дозволяють моніторити прогрес у реальному часі. Також активно використовуються агрегатори вакансій на базі ШІ, які інтегрують пропозиції з різних ресурсів і спрощують навігацію для кандидатів [1].

Водночас впровадження ШІ в HR процеси супроводжується низкою етичних викликів. Серед них — ризики дискримінації, непрозорість алгоритмічних висновків, загроза витоку персональних даних та складність розподілу відповідальності за автоматизовані рішення. У зв'язку з цим необхідно забезпечити алгоритмічну прозорість, запровадити етичні протоколи та створити нормативну базу для запобігання негативним наслідкам [3]. Питання довіри

працівників до технологій також є критичним: нерозуміння принципів роботи систем ШІ може знижувати мотивацію та порушувати психологічний клімат в організації.

Роль HR фахівця трансформується — з операційного виконавця він стає стратегом, аналітиком і партнером у змінах. Вивільнення часу за рахунок автоматизації дозволяє зосередитись на розбудові корпоративної культури, розвитку лідерства та управлінні змінами, що зумовлює необхідність нових компетенцій: цифрової обізнаності, аналітичного мислення, розуміння логіки алгоритмів і дотримання етичних норм у роботі з даними.

Успішна інтеграція штучного інтелекту в HR практику вимагає системного підходу, що враховує як технічні аспекти, так і рівень цифрової культури, мотивації персоналу, готовності до змін. Згідно з дослідженням Deloitte 2023 'Global Human Capital Trends', лише 39% керівників вважають свої організації повністю адаптованими до цифрового середовища, 37% — переконані у здатності застосовувати HR-аналітику, а 27% — взагалі не мають стратегій цифровізації HR [5]. Понад 49% інвестицій у цифровізацію HR спрямовується на програмне забезпечення, 32% — на хмарні сервіси, з тенденцією зростання витрат на аналітику та автоматизацію. Проте нехтування соціокультурним контекстом може спричинити опір працівників, падіння довіри та порушення балансу між ефективністю й людяністю в управлінні персоналом.

Інтеграція цифрових рішень у процеси рекрутингу, аналітики, навчання та оцінювання персоналу забезпечує зростання ефективності управлінських рішень, оптимізацію витрат, персоналізацію підходів до розвитку працівників. Водночас широке впровадження інструментів штучного інтелекту супроводжується викликами етичного характеру, які потребують нормативного врегулювання, алгоритмічної прозорості та розвитку цифрової грамотності серед HR фахівців. Особливої актуальності набуває завдання формування довіри до нових технологій у внутрішньому середовищі організації, що передбачає поєднання інновацій із цінностями корпоративної культури. Отже, трансформація HR парадигми є не лише технічним, а передусім управлінсько-

культурним явищем, яке вимагає системного підходу, високого рівня підготовки кадрів та стратегічного бачення змін. Від здатності компаній поєднати технологічний прогрес із гуманістичними засадами управління персоналом залежить їхня конкурентоспроможність у цифрову епоху.

### Список використаних джерел

1. Могилова, М., & Голосенко, Д. (2024). Технологічна трансформація HR-менеджменту: цифрові рішення і можливості. *Empirio*, 1(2), 106–115. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.106-115> (Дата звернення: 20.05.2025)
2. Бей, Г., & Середа, Г. (2019). Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*, (2), 93–101. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10> (Дата звернення: 20.05.2025)
3. Олійник, І. (2024). Стратегії адаптації HR-менеджменту в умовах діджиталізації та штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-114> (Дата звернення: 20.05.2025)
4. Довбня, С., & Письменний, Р. (2024). Трансформація концепцій HR-менеджменту: від локальних теорій до сучасного діджитального підходу в управлінні людським капіталом. *Економіка та суспільство*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-23> (Дата звернення: 20.05.2025)
5. Deloitte Development LLC. (2023). *2023 global human capital trends*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023.html>

**Вінська О.Й.,**

к.е.н., доц.,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

### **ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЖІНОЧУ ЕКОНОМІКУ ЄС**

ЄС є інтеграційним блоком 27 країн, які об'єдналися на основі спільних цінностей та прагнуть до мирного вирішення конфліктів й сталого розвитку. Однією з основоположних цінностей ЄС, які закріплені в установчих договорах