



Маркетинг

УДК 005.95/.96:004.8

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19714545>

**Інтеграція штучного інтелекту в сучасну систему управління персоналом:
економічний аспект та цифрова трансформація**

Павлов Костянтин Володимирович,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і торгівлі,
Волинський національний університет імені Лесі Українки, 43025, Волинська
область, м. Луцьк, просп. Волі, 13, pavlovkostya@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-2583-9593>

Павлова Олена Миколаївна,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки і торгівлі,
Волинський національний університет імені Лесі Українки, 43025, Волинська
область, м. Луцьк, просп. Волі, 13
pavlova.olena@vnu.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-8696-5641>

Мохнюк Анна Миколаївна,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і торгівлі,
Волинський національний університет імені Лесі Українки, 43025, Волинська
область, м. Луцьк, просп. Волі, 13
annamokhniuk@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-5583-6698>

Самойленко Богдан Віталійович,

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки і торгівлі,
Волинський національний університет імені Лесі Українки, 43025, Волинська
область, м. Луцьк, просп. Волі, 13



samoilenko.bohdan@vnu.edu.ua, <https://orcid.org/0009-0006-2380-314X>

Семенов Назарій Олександрович, PhD, асистент кафедри економіки і торгівлі, Волинський національний університет імені Лесі Українки, 43000, пр-т Волі, 13, м. Луцьк, Україна, e-mail: semenov.nazarii@vnu.edu.ua
<https://orcid.org/0009-0007-5078-2417>

Прийнято: 15.03.2026 | Опубліковано: 24.04.2026

Вступ. Глобальна цифрова трансформація підприємств виступає каталізатором глибоких структурних змін у системі управління персоналом (HRM). У сучасних умовах функціональна роль HR-департаментів еволюціонує від адміністративного супроводу до стратегічного партнерства, де критичного значення набувають інтелектуальна аналітика, повна автоматизація рутинних операцій та предиктивне прогнозування кадрових процесів.

У цьому контексті інтеграція штучного інтелекту (ШІ) стає пріоритетним напрямом розвитку. ШІ розглядається не лише як технологічне нововведення, а як фундаментальний інструмент об'єктивізації управлінських рішень, що дозволяє суттєво підвищити якість відбору та оцінки персоналу. Економічна доцільність впровадження інтелектуальних систем полягає в радикальній оптимізації операційних витрат, мінімізації впливу когнітивних упереджень («людського фактору») та зростанні загальної продуктивності праці за рахунок точного моделювання компетенцій та персоналізації професійного розвитку працівників.

Мета. Узагальнити теоретичні та прикладні засади інтеграції штучного інтелекту в сучасну систему управління персоналом, визначити основні напрями його застосування, економічні ефекти та організаційно-етичні ризики.



Матеріали та методи. Використано системний підхід, аналіз і узагальнення наукових джерел, логіко-структурне моделювання та порівняльний аналіз.

Результати. Обґрунтовано, що інтеграцію штучного інтелекту доцільно розглядати як складову цифрової трансформації підприємства. Запропоновано концептуальний підхід, який поєднує інструменти штучного інтелекту, напрями їх застосування у кадрових процесах, економічні результати, організаційні передумови впровадження та ризики алгоритмізації кадрових рішень. Визначено, що використання інтелектуальних систем у доборі, адаптації, навчанні, оцінюванні результативності та кадровій аналітиці сприяє підвищенню швидкості кадрових процедур, зниженню витрат і покращенню якості управлінських рішень.

Висновки. Доведено, що інтеграція штучного інтелекту забезпечує перехід до більш системного, прогностного й аналітично обґрунтованого управління персоналом, а її ефективність залежить від цифрової зрілості підприємства, якості даних і належного етичного контролю.

Ключові слова: штучний інтелект, управління персоналом, кадрова аналітика, соціальна безпека, економічна безпека, безпека підприємства, цифрова трансформація, економічна ефективність, алгоритмічне прийняття кадрових рішень, цифрова зрілість підприємства, управління персоналом в цифровому підприємстві.

Integration of artificial intelligence into the modern human resource management system: economic aspect and digital transformation

Pavlov Kostiantyn,
Doctor of Economics, Professor,



Professor of the Department of Economics and Trade, Lesya Ukrainka Volyn National University, 13 Voli Avenue, Lutsk, Volyn Region, 43025, Ukraine,
pavlovkostya@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2583-9593>

Pavlova Olena, Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Economics and Trade, Lesya Ukrainka Volyn National University, 13 Voli Avenue, Lutsk, Volyn Region, 43025, Ukraine
pavlova.olenavnu.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-8696-5641>

Mokhniuk Anna, PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Economics and Trade, Lesya Ukrainka Volyn National University, 13 Voli Avenue, Lutsk, Volyn Region, 43025, Ukraine
annamokhniuk@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-5583-6698>,

Samoilenko Bohdan, Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer of the Department of Economics and Trade, Lesya Ukrainka Volyn National University, 13 Voli Avenue, Lutsk, Volyn Region, 43025, Ukraine
samoilenko.bohdan@vnu.edu.ua, <https://orcid.org/0009-0006-2380-314X>

Semenov Nazarii, PhD, Assistant Lecturer in the Department of Economics and Trade, Lesya Ukrainka Volyn National University,
43000, Voli Ave., 13, Lutsk, Ukraine,
e-mail: semenov.nazarii@vnu.edu.ua, <https://orcid.org/0009-0007-5078-2417>

Introduction. The global digital transformation of businesses is acting as a catalyst for profound structural changes in human resource management (HRM). In today's environment, the functional role of HR departments is evolving from administrative support to strategic partnership, where intelligent analytics, full



automation of routine operations and predictive forecasting of HR processes are becoming critical.

In this context, the integration of artificial intelligence (AI) is becoming a priority area for development. AI is viewed not merely as a technological innovation, but as a fundamental tool for objectifying management decisions, enabling a significant improvement in the quality of staff selection and assessment. The economic rationale for implementing intelligent systems lies in the radical optimisation of operational costs, the minimisation of the impact of cognitive biases (the ‘human factor’) and an increase in overall labour productivity through the accurate modelling of competencies and the personalisation of employees’ professional development.

Purpose. To generalise the theoretical and applied foundations of integrating artificial intelligence into the modern human resource management system, to identify the main areas of its application, and to substantiate the economic effects and organisational and ethical risks of its implementation in the context of enterprise digital transformation.

Materials and methods. The study applies a systemic approach, analysis and synthesis of scientific sources, logical-structural modelling, and comparative analysis. These methods were used to examine the functional capabilities of artificial intelligence in HR management, the expected economic outcomes of its implementation, and the organisational and ethical risks associated with algorithmic decision-making.

Results. It is demonstrated that the integration of artificial intelligence into the human resource management system should be considered as a component of the broader digital transformation of the enterprise. A conceptual approach is proposed that combines artificial intelligence tools, the main areas of their application in HR processes, expected economic effects, organisational preconditions for effective implementation, and the risks of algorithmic personnel decision-making. It is established that the use of intelligent systems in workforce planning, recruitment, adaptation, training, performance evaluation, and HR analytics contributes to faster



personnel procedures, lower transaction costs, improved decision quality, and more efficient use of human capital. At the same time, the effectiveness of such solutions depends on the digital maturity of the enterprise, the quality of HR data, the integration of information systems, and the readiness of specialists to work with new digital tools.

Conclusions. The article proves that the integration of artificial intelligence ensures a shift from fragmented and predominantly reactive personnel management to a more systemic, predictive, and analytically grounded approach to managing human capital. The effectiveness of such implementation depends not only on technological solutions but also on proper digital infrastructure, data quality, ethical regulation, and the preservation of human professional judgement in HR decision-making.

Keywords: artificial intelligence, human resources management, HR analytics, social security, economic security, corporate security, digital transformation, cost-effectiveness, algorithmic HR decision-making, corporate digital maturity, human resources management in digital business.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації підприємств управління персоналом дедалі більше виходить за межі виконання суто адміністративних функцій і набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та адаптивності організацій. Зростання обсягів кадрових даних, ускладнення вимог до швидкості та якості управлінських рішень, посилення ролі аналітики у плануванні, доборі, навчанні, оцінюванні та утриманні працівників зумовлюють потребу у впровадженні нових цифрових інструментів, серед яких особливе місце посідає штучний інтелект. Його інтеграція в систему управління персоналом створює можливості для автоматизації рутинних процедур, підвищення точності кадрових рішень, розвитку прогностичної аналітики та ефективнішого використання людського капіталу. Водночас таке впровадження супроводжується низкою організаційних, економічних та етичних викликів, пов'язаних із якістю даних, цифровою зрілістю підприємства, ризиками алгоритмічної упередженості,



непрозорістю моделей і захистом персональної інформації працівників. За цих умов актуальним науковим і практичним завданням є обґрунтування економічної доцільності інтеграції штучного інтелекту в систему управління персоналом, визначення її функціональних можливостей, організаційних передумов та ризиків у контексті цифрової трансформації підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інтеграції штучного інтелекту в економічні та управлінські науки є одним з найбільш актуальних протягом останніх років. Теоретичну основу дослідження становлять праці, у яких розкрито сутність штучного інтелекту, логіку функціонування інтелектуальних систем і можливості їх застосування в управлінні даними та прийнятті рішень. Насамперед ідеться про класичну працю Рассела і Норвіга [1], яка закладає базові концептуальні підходи до розуміння штучного інтелекту, а також про дослідження Девенпорта [2], де акцентовано економічний потенціал інтелектуальних технологій для бізнесу, їхню роль у підвищенні продуктивності, оптимізації витрат і трансформації управлінських моделей.

Безпосередньо проблематика інтеграції штучного інтелекту в управління персоналом найповніше представлена в сучасних оглядових і концептуальних працях. Так, Вронтіс та інші [3] розглядають штучний інтелект, робототехніку та передові технології як чинники докорінної зміни кадрових практик, а Будхвар та інші [4] акцентують увагу на викликах і можливостях застосування штучного інтелекту в міжнародному управлінні персоналом. Подальший розвиток цього напрямку простежується у роботах Гонга, Фана і Бартрама [5], а також Убеди-Гарсії та інших [6], у яких штучний інтелект уже осмислюється не лише як технологічний інструмент, а як складова стратегічної та організаційної трансформації кадрових систем. У сукупності ці праці формують сучасне теоретичне ядро досліджень у сфері поєднання штучного інтелекту та управління персоналом.

Окремий напрям становлять дослідження, присвячені алгоритмізації кадрових рішень і цифровому управлінню персоналом. Зокрема, Мейєрінк та



інші [7] обґрунтовують поняття алгоритмічного управління персоналом і показують, що цифрові технології змінюють механізми добору, оцінювання, розвитку та мотивації працівників. Цю наукову лінію розвивають Кім, Хорєва і Вайман [8], які пов'язують поширення алгоритмічних технологій із переосмисленням стратегічного управління людським капіталом. Таким чином, у сучасній літературі управління персоналом дедалі частіше розглядається як сфера, у якій інтелектуальні системи впливають не тільки на операційні процедури, а й на саму логіку кадрової політики.

Не менш вагомим є блок праць, у яких розкривається економічна результативність упровадження штучного інтелекту в систему управління персоналом. Чоудхурі та інші [9] доводять, що цінність штучного інтелекту для кадрового менеджменту визначається не лише технічними ресурсами, а й організаційною готовністю, управлінськими компетентностями та якістю внутрішньої взаємодії. Маргеріта [10] систематизує наукові підходи до кадрової аналітики, а Боттеш та інші [11] розглядають її як джерело створення економічної цінності для підприємства. Прикладний вимір цієї проблематики представлено у праці Венугопала [12], де показано можливості штучного інтелекту для планування потреб у персоналі. У сукупності ці дослідження підтверджують, що економічний ефект цифрової трансформації кадрових систем пов'язаний не лише зі зниженням витрат, а й із підвищенням якості кадрових рішень, точності прогнозування та стратегічної узгодженості управління персоналом.

Прикладні аспекти використання штучного інтелекту в окремих кадрових функціях висвітлено в низці новітніх досліджень. Так, Турсунбаєва та інші [13] аналізують використання цифрових даних і штучного інтелекту в доборі персоналу, звертаючи увагу не лише на ефективність рекрутингу, а й на сприйняття роботодавця потенційними кандидатами. Секігуті і Касахара [14] розширюють цей дискурс у площині міжнародного управління персоналом і глобального управління талантами. Водночас Чуквука і Дібіє [15] акцентують



увагу на ролі штучного інтелекту в оцінюванні результативності працівників, що є одним із найбільш перспективних напрямів модернізації кадрових систем.

Для формування ширшого економічного та методологічного контексту важливими є також праці, присвячені цифровій трансформації підприємств і сучасним технологічним змінам в економіці [16; 17]. У межах цих досліджень цифровізація осмислюється як системна передумова підвищення ефективності управління, технологічної модернізації та формування інноваційних стратегій розвитку. Такий підхід є методологічно важливим і для дослідження управління персоналом, оскільки дає підстави розглядати інтеграцію штучного інтелекту як складову ширшої цифрової перебудови підприємства, що охоплює не лише технічні, а й організаційні та економічні зміни.

Певною мірою дотичним до обраної теми є й дослідження Ву [18], у якому увагу зосереджено на практиках безпеки праці, усвідомленості та підтриманні психологічної стійкості працівників у кризових умовах. Праця розширює розуміння сучасного управління персоналом як системи, що функціонує в умовах нестабільності та потребує нових управлінських і цифрових інструментів.

Отже, сучасний стан наукових досліджень засвідчує перехід від розуміння штучного інтелекту як засобу автоматизації окремих кадрових процедур до його осмислення як чинника стратегічної трансформації системи управління персоналом. Водночас у наявній літературі все ще недостатньо комплексно розкрито взаємозв'язок між економічною результативністю впровадження штучного інтелекту, цифровою трансформацією кадрових систем та організаційно-етичними наслідками алгоритмізації кадрових рішень, що й зумовлює актуальність подальших досліджень у межах обраної теми.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри активізацію наукових досліджень у сфері поєднання штучного інтелекту та управління персоналом, у наявній літературі переважають або технологічно орієнтовані підходи, зосереджені на окремих цифрових інструментах, або



функціонально фрагментовані дослідження, присвячені лише окремим процесам, зокрема добору, кадровій аналітиці чи оцінюванню результативності працівників. Недостатньо комплексно розкрито взаємозв'язок між функціональними можливостями штучного інтелекту в системі управління персоналом, економічними результатами його впровадження та організаційно-етичними наслідками алгоритмізації кадрових рішень. Подальшого узагальнення потребує також питання залежності ефективності використання штучного інтелекту від рівня цифрової зрілості підприємства, якості кадрових даних та готовності фахівців працювати з аналітичними цифровими системами. Саме ці аспекти потребують поглибленого наукового осмислення, що й зумовлює необхідність подальших досліджень у межах обраної теми.

Мета статті. Метою статті є узагальнення теоретичних і прикладних засад інтеграції штучного інтелекту у сучасну систему управління персоналом, визначення основних напрямів його застосування у кадровому менеджменті, обґрунтування економічних ефектів такого впровадження та виявлення організаційно-етичних ризиків у контексті цифрової трансформації підприємства. Для досягнення поставленої мети передбачено розкрити функціональні можливості штучного інтелекту в управлінні персоналом, систематизувати економічні переваги його використання, охарактеризувати ключові організаційні передумови результативного впровадження та узагальнити ризики алгоритмізації кадрових рішень. На відміну від досліджень, у яких використання штучного інтелекту в управлінні персоналом висвітлюється переважно фрагментарно – через окремі кадрові функції або технологічні рішення, у статті реалізовано комплексний підхід до його осмислення в єдності функціонального, економічного та організаційно-етичного аспектів. Це дало змогу розглядати інтеграцію штучного інтелекту в систему управління персоналом не лише як інструмент автоматизації кадрових процедур, а як складову ширшої цифрової трансформації підприємства.



Виклад основного матеріалу. Інтеграція штучного інтелекту у сучасну систему управління персоналом є одним із ключових проявів цифрової трансформації підприємства. У сучасних умовах кадровий менеджмент уже не обмежується адміністративним супроводом трудових відносин або виконанням окремих процедур добору, оцінювання чи навчання персоналу. Він дедалі більше набуває стратегічного значення, оскільки саме якість кадрових рішень визначає адаптивність підприємства, його інноваційність, продуктивність праці та довгострокову конкурентоспроможність. За таких умов штучний інтелект постає не лише як технічний інструмент автоматизації, а як засіб глибокого оновлення підходів до роботи з людським капіталом.

Для систематизації логіки дослідження доцільно представити концептуальну модель інтеграції штучного інтелекту в систему управління персоналом, яка відображає взаємозв'язок між інструментами штучного інтелекту, функціональними напрямками їх застосування у кадровому менеджменті, очікуваними економічними результатами та організаційно-етичними обмеженнями впровадження. Такий підхід дає змогу розглядати штучний інтелект не ізольовано як окрему цифрову технологію, а як складову ширшої трансформації системи управління людським капіталом на підприємстві.

Таблиця 1

Концептуальна модель інтеграції штучного інтелекту в систему управління персоналом

Блок моделі	Зміст складника	Прояв у системі управління персоналом	Очікуваний результат
Інструменти штучного інтелекту	Автоматизований аналіз даних, алгоритми машинного навчання, прогнозна аналітика, інтелектуальний скринінг резюме, системи персоналізованого навчання	Використання цифрових інструментів для обробки кадрових даних, підтримки рішень і прогнозування кадрових процесів	Підвищення швидкості обробки інформації та зниження трудомісткості кадрових процедур
Функціональні напрями застосування	Планування потреб у персоналі, добір і відбір кадрів, адаптація, навчання, оцінювання	Інтеграція ШІ у ключові процеси УП на операційному та стратегічному рівнях	Підвищення якості кадрових рішень і вдосконалення кадрової політики



Блок моделі	Зміст складника	Прояв у системі управління персоналом	Очікуваний результат
	результативності, утримання персоналу		
Економічні ефекти	Скорочення трансакційних витрат, зменшення витрат на помилковий найм, підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, зростання віддачі від інвестицій у розвиток персоналу	Оптимізація використання людського капіталу та ресурсів підприємства	Посилення економічної результативності кадрового менеджменту
Організаційні передумови	Цифрова зрілість підприємства, якість і повнота кадрових даних, інтеграція інформаційних систем, розвиток цифрових компетентностей фахівців	Формування середовища, у якому ІІІ може бути ефективно впроваджений у кадрову систему	Забезпечення результативності й стабільності системи УП
Організаційно-етичні ризики	Алгоритмічна упередженість, непрозорість рішень, витік персональних даних, деперсоналізація кадрового менеджменту, технологічна залежність	Можливі негативні наслідки алгоритмізації кадрових рішень для працівників і підприємства	Необхідність контролю, етичного регулювання та поєднання цифрових рішень із професійним судженням людини

Примітка. Розроблено авторами.

Як видно з табл. 1, інтеграція штучного інтелекту в систему управління персоналом має багаторівневий характер і охоплює не лише технологічний інструментарій, а й функціональні, економічні та організаційно-етичні компоненти. Запропонована концептуальна модель дає підстави стверджувати, що економічний ефект упровадження штучного інтелекту в систему управління персоналом виникає лише за умови поєднання цифрових інструментів із належною організаційною інфраструктурою, якісними даними та готовністю підприємства до трансформації кадрових процесів. Саме тому подальший аналіз доцільно зосередити на основних напрямках застосування штучного інтелекту в управлінні персоналом і тих результатах, які формуються внаслідок такого впровадження.

Одним із перших напрямів упровадження штучного інтелекту в систему управління персоналом є прогнозування кадрових потреб і підтримка рішень щодо формування персоналу. На основі аналізу масивів внутрішніх і зовнішніх



даних інтелектуальні системи дають змогу точніше визначати потребу в працівниках за категоріями, кваліфікаційним рівнем, структурними підрозділами та часовими періодами. Це особливо важливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли підприємство має оперативно реагувати на коливання попиту, технологічні зміни, сезонність або організаційні трансформації. Використання прогностичних моделей сприяє зниженню витрат, пов'язаних як із дефіцитом персоналу, так і з його надлишковою чисельністю, а також підвищує точність кадрового планування.

Важливу роль штучний інтелект відіграє у сфері добору та відбору персоналу. Сучасні інтелектуальні системи здатні автоматизувати первинне опрацювання резюме, зіставляти компетентності кандидатів із вимогами вакансії, виявляти релевантний професійний досвід, а також формувати короткі списки претендентів для подальшого оцінювання. Це дає змогу скоротити тривалість рекрутингового циклу, зменшити адміністративне навантаження на кадрові служби та підвищити оперативність закриття вакансій. Водночас важливо підкреслити, що економічна результативність такого впровадження виявляється не лише у скороченні часових витрат, а й у підвищенні якості відбору, зниженні ризику помилкового найму та кращому узгодженні професійного профілю працівника з потребами підприємства.

Наступним важливим напрямом є використання штучного інтелекту в адаптації, навчанні та професійному розвитку працівників. У межах цифрової трансформації підприємств дедалі більшого значення набуває персоналізація навчання, за якої освітні траєкторії формуються з урахуванням посади, рівня компетентностей, результатів попереднього оцінювання та індивідуальної динаміки розвитку працівника. Інтелектуальні системи здатні виявляти прогалини у знаннях, рекомендувати відповідні навчальні модулі, оцінювати темп засвоєння матеріалу та прогнозувати перспективи професійного зростання. Такий підхід підвищує віддачу від інвестицій у розвиток персоналу, оскільки навчальні ресурси спрямовуються більш адресно та результативно.



Суттєві зміни відбуваються і в оцінюванні результативності працівників. Використання штучного інтелекту дає змогу перейти від епізодичного й часто суб'єктивного оцінювання до системного аналізу показників трудової діяльності, поведінкових моделей, рівня залученості, виконання індивідуальних і командних цілей. Завдяки цьому керівництво отримує ширшу аналітичну базу для прийняття рішень щодо мотивації, просування, ротації чи професійної підтримки працівників. Економічний ефект такого підходу виявляється у підвищенні продуктивності праці, кращому використанні трудового потенціалу, зменшенні втрат від неефективного розподілу функцій та посиленні зв'язку між кадровою політикою і стратегічними цілями підприємства.

Окрему роль штучний інтелект відіграє у формуванні сучасної кадрової аналітики. Якщо традиційне управління персоналом часто спиралося на описові показники та реакцію на вже наявні проблеми, то інтелектуальні системи дають можливість працювати на випередження. Йдеться про прогнозування плинності кадрів, виявлення ризиків професійного вигорання, аналіз причин зниження залученості, визначення чинників утримання ключових працівників та оцінювання ефективності кадрових програм. Саме в цьому аспекті штучний інтелект забезпечує перехід від операційного до стратегічного рівня управління персоналом, коли кадрові рішення стають більш обґрунтованими та системними.

Економічний аспект інтеграції штучного інтелекту в систему управління персоналом полягає у поєднанні кількох взаємопов'язаних ефектів. По-перше, йдеться про скорочення трансакційних витрат на виконання рутинних кадрових процедур. По-друге, про зниження витрат, пов'язаних із помилками добору, неефективною адаптацією, високою плинністю кадрів і недостатньо результативними програмами розвитку персоналу. По-третє, про зростання продуктивності праці завдяки кращому узгодженню компетентностей працівників із функціональними завданнями підприємства. По-четверте, про підвищення якості управлінських рішень, що базуються на аналітичних даних, а не лише на інтуїції чи фрагментарному досвіді. Таким чином, економічна



доцільність упровадження штучного інтелекту в кадровий менеджмент визначається не тільки прямим зниженням витрат, а й довгостроковим посиленням кадрового потенціалу.

Узагальнення переваг і ризиків використання штучного інтелекту в системі управління персоналом дає змогу системно оцінити його вплив на ефективність кадрового менеджменту, якість управлінських рішень і цифрову трансформацію підприємства. Основні економічні та організаційні аспекти такого впровадження наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Економічні переваги та ризики інтеграції штучного інтелекту в систему управління персоналом

	Перевага / ризик	Характеристика впливу
Переваги	Підвищення швидкості кадрових процедур	Штучний інтелект дає змогу автоматизувати первинний відбір кандидатів, аналізування резюме, формування коротких списків претендентів, що скорочує тривалість рекрутингового циклу та зменшує адміністративне навантаження.
	Зниження трансакційних витрат	Автоматизація рутинних функцій у сфері добору, адаптації, оцінювання та кадрового адміністрування сприяє скороченню витрат часу і ресурсів, пов'язаних із виконанням повторюваних процедур.
	Підвищення якості кадрових рішень	Використання аналітичних моделей і прогнозних алгоритмів підвищує обґрунтованість рішень щодо найму, розвитку, мотивації, просування та утримання працівників.
	Розвиток кадрової аналітики	Інтелектуальні системи забезпечують виявлення закономірностей у поведінці працівників, прогнозування плинності кадрів, оцінювання залученості персоналу та своєчасне виявлення кадрових ризиків.
	Персоналізація навчання і розвитку	ШІ дає можливість формувати індивідуальні траєкторії навчання, виявляти прогалини у компетентностях і підвищувати ефективність інвестицій у розвиток людського капіталу.
	Зростання продуктивності праці	Точніше узгодження компетентностей працівників із завданнями підприємства, а також своєчасні управлінські рішення у кадровій сфері сприяють підвищенню загальної результативності діяльності.



	Перевага / ризик	Характеристика впливу
Ризики	Алгоритмічна упередженість	Якщо система навчається на історичних даних із прихованими викривленнями, вона може відтворювати або посилювати дискримінаційні практики.
	Непрозорість рішень	Складність пояснення логіки алгоритму ускладнює контроль за кадровими рішеннями, знижує довіру до системи та обмежує управлінську відповідальність.
	Витік даних	Обробка великих масивів кадрової інформації підвищує вимоги до кібербезпеки, конфіденційності та правового захисту персональних даних працівників.
	Залежність від цифрової інфраструктури	Ефективність ШІ залежить від якості даних, інтегрованості інформаційних систем і рівня цифрової зрілості підприємства; за їх відсутності результативність упровадження істотно знижується.
	Потреба у нових компетентностях	Упровадження ШІ вимагає від фахівців нових аналітичних і цифрових навичок, а також готовності працювати в умовах технологічних змін.
	Деперсоналізація кадрового менеджменту	Надмірна алгоритмізація може послаблювати індивідуальний підхід до працівника, зменшувати роль професійного судження менеджера та негативно впливати на організаційну довіру.

Примітка. Сформовано авторами на основі узагальнення наукових джерел [3–15].

Як видно з табл. 2, інтеграція штучного інтелекту в управління персоналом створює відчутні економічні та організаційні переваги, однак одночасно актуалізує низку ризиків, пов'язаних із якістю даних, прозорістю алгоритмів, захистом персональної інформації та необхідністю розвитку цифрових компетентностей. Це підтверджує, що ефективність використання інтелектуальних технологій у кадровій сфері залежить не лише від технічних рішень, а й від загального рівня цифрової зрілості підприємства.

Таким чином, ефективне використання штучного інтелекту в управлінні персоналом неможливе без належної цифрової інфраструктури. Цифрова трансформація в цьому контексті означає не просто впровадження окремих програмних продуктів, а системну перебудову управлінських процесів,



стандартизацію кадрових даних, інтеграцію інформаційних систем, розвиток аналітичної культури та підвищення цифрових компетентностей працівників. Лише за наявності якісних, повних і структурованих даних штучний інтелект може забезпечити достатній рівень точності й практичної корисності. Відтак цифрова трансформація виступає не зовнішнім фоном, а безпосередньою організаційною передумовою результативної інтеграції інтелектуальних технологій у кадрову систему.

Водночас алгоритмічне прийняття кадрових рішень породжує низку серйозних ризиків. Насамперед це стосується можливого відтворення упередженості, яка вже міститься в історичних даних про персонал, добір або оцінювання. Якщо такі дані закладаються в основу навчання системи, штучний інтелект може не зменшувати, а посилювати дискримінаційні практики. Іншою проблемою є недостатня прозорість алгоритмів, коли управлінське рішення формується на основі складної моделі, логіка якої є недостатньо зрозумілою для користувача. Не менш важливими є питання захисту персональних даних, кібербезпеки, збереження довіри працівників до системи управління та ризик надмірної деперсоналізації кадрової політики. У зв'язку з цим інтеграція штучного інтелекту має супроводжуватися розробкою внутрішніх етичних принципів, процедур контролю, механізмів аудиту алгоритмів і чітким розмежуванням сфер відповідальності між цифровою системою та людиною.

Узагальнюючи, слід зазначити, що інтеграція штучного інтелекту у сучасну систему управління персоналом змінює не лише технічний інструментарій кадрової роботи, а й саму логіку кадрового менеджменту. Вона переводить управління персоналом у площину прогнозованості, аналітичної обґрунтованості та стратегічної узгодженості з цілями підприємства. Саме тому дослідження штучного інтелекту в управлінні персоналом доцільно розглядати крізь призму економічної результативності та цифрової трансформації, які разом формують нову модель управління людським капіталом у сучасному підприємстві.



Висновки та перспективи подальших досліджень. Інтеграція штучного інтелекту у сучасну систему управління персоналом є не лише технологічним оновленням, а складовою глибокої цифрової трансформації підприємства, що змінює логіку кадрового менеджменту. Використання інтелектуальних систем у плануванні потреб у персоналі, доборі кадрів, адаптації, навчанні, оцінюванні результативності та кадровій аналітиці забезпечує перехід від фрагментарних і переважно реактивних рішень до системного, прогностного й аналітично обґрунтованого управління людським капіталом.

Встановлено, що економічний ефект інтеграції штучного інтелекту в систему управління персоналом виявляється у скороченні трансакційних витрат, зменшенні втрат від помилкового найму, підвищенні продуктивності праці, покращенні якості кадрових рішень, зниженні плинності кадрів та ефективнішому використанні інвестицій у розвиток персоналу. Водночас результативність таких рішень залежить від рівня цифрової зрілості підприємства, якості кадрових даних, інтегрованості інформаційних систем і готовності фахівців працювати з новими інструментами.

Доведено, що алгоритмічне прийняття кадрових рішень супроводжується організаційними та етичними ризиками, зокрема алгоритмічною упередженістю, непрозорістю моделей, ризиками витоку персональних даних, деперсоналізацією кадрового менеджменту та технологічною залежністю. Тому штучний інтелект не може розглядатися як заміна професійного судження менеджера, а має застосовуватися в поєднанні з контролем, відповідальністю та етичним регулюванням.

Отже, науковий результат дослідження полягає в узагальненні інтеграції штучного інтелекту в систему управління персоналом крізь призму функціональних, економічних та організаційно-етичних вимірів. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для формування кадрової політики підприємств, орієнтованої на цифрову трансформацію та підвищення ефективності процесів кадрового менеджменту.



Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з емпіричною перевіркою запропонованої концептуальної моделі та оцінюванням економічного ефекту рішень щодо інтеграції штучного інтелекту у різних функціях управління персоналом.

Список використаних джерел

1. Russell, S., & Norvig, P. (2020). *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. Pearson.
2. Davenport, T. H. (2018). *The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work*. MIT Press. DOI: <https://doi.org/10.7551/mitpress/11781.001.0001>
3. Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237–1266. DOI: 10.1080/09585192.2020.1871398.
4. Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M. T., & Thevisuthan, P. (2022). Artificial intelligence-challenges and opportunities for international HRM: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1065–1097. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2035161>
5. Gong, Q., Fan, D., & Bartram, T. (2025). Integrating artificial intelligence and human resource management: A review and future research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 36(1), 103–141. DOI: 10.1080/09585192.2024.2440065
6. Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., & Poveda-Pareja, E. (2025). Artificial intelligence, knowledge and human resource management: A systematic literature review of theoretical tensions and strategic implications. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(6), Article 100809. DOI: 10.1016/j.jik.2025.100809.
7. Meijerink, J., Boons, M., Keegan, A., & Marler, J. (2021). Algorithmic human resource management: Synthesizing developments and cross-disciplinary insights on



digital HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2545–2562. DOI: 10.1080/09585192.2021.1925326

8. Kim, S., Khoreva, V., & Vaiman, V. (2025). Strategic human resource management in the era of algorithmic technologies: Key insights and future research agenda. *Human Resource Management*, 64(2), 447–464. DOI: 10.1002/hrm.22268.

9. Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., & Demirbag, M. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100899. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100899>

10. Margherita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 32(2), Article 100795. DOI: 10.1016/j.hrmr.2020.100795.

11. Bottesch, S., Schwenke, C., Förster, M. et al. (2025). Driving business value through people analytics: Literature review and research agenda from an information systems perspective. *Electron Markets*, 35, 106. <https://doi.org/10.1007/s12525-025-00842-3>

12. Venugopal, M., Madhavan, V., Prasad, R., & Raman, R. (2024). Transformative AI in human resource management: Enhancing workforce planning with topic modeling. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2432550. DOI: 10.1080/23311975.2024.2432550.

13. Tursunbayeva, A., Fernandez, V., Gallardo-Gallardo, E., & Moschera, L. (2025). Artificial intelligence and digital data in recruitment: Exploring business and engineering candidates' perceptions of organizational attractiveness. *European Management Journal*. Advance online publication. DOI: 10.1016/j.emj.2025.03.002

14. Sekiguchi, T., & Kasahara, T. (2026). International human resource management and global talent management in Asia: a regional strategic perspective and future directions. *Asian Business & Management*, 25, 1–25. <https://doi.org/10.1057/s41291-026-00324-0>



15. Chukwuka, E. J., Dibie, K. E. (2024). Strategic Role of Artificial Intelligence (AI) on Human Resource Management (HR) Employee Performance Evaluation Function. *International Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, 7(2), 269–282. DOI: 10.52589/IJEBI-HET5STYK
16. Павлова О., Павлов К., Опашнюк Ю., Ширшиков Н., Костюк М. Діджиталізація на виробничих підприємствах в галузі виробництва електричних мереж. *Енергозбереження, Енергетика, Енергоаудит. Серія Економіка*. №3(193). 2024. С. 49–61. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.03.04>
17. Олена Павлова, Ірина Скороход, Микола Карлін, Анна Мохнюк, & Іван Більо. (2025). Теоретико-методологічні підходи до сутності цифрових технологій в логістиці: інновації, стратегії та виклики у сучасній економіці. *Наукові інновації та передові технології*, 7(47). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7\(47\)-672-688](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-672-688)
18. Vu, T. V., Vo-Thanh, T., Chi, H., Nguyen, N. P., Nguyen, D. V., & Zaman, M. (2022). The role of perceived workplace safety practices and mindfulness in maintaining calm in employees during times of crisis. *Human Resource Management*, 61(3), 315–333. <https://doi.org/10.1002/hrm.22101>