

інтегрована багаторівнева фінансова система, яка забезпечує поєднання бюджетних, ринкових та інноваційних інструментів. Натомість в Україні домінує бюджетно-дотаційна модель, що характеризується обмеженими ресурсами та низьким рівнем диверсифікації джерел фінансування, що обов'язково потрібно врахувати при вступі України у ЄС.

Особливою відмінністю є наявність у ЄС механізмів компенсації землекористувачам, що сприяє зменшенню конфліктів між економічною діяльністю та охороною природи. В Україні такі інструменти практично не застосовуються, що знижує ефективність управління природоохоронними територіями.

Література:

1. European Environment Agency. Natura 2000 sites designated under the EU Habitats and Birds Directives [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/indicators/natura-2000-sites-designated-under> (дата звернення: 14.04.2026).

2. Nesbit M., Whiteoak K., Underwood E., Rayment M. et al. Biodiversity financing and tracking: final report. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022. – DOI: 10.2779/950856.

3. zu Ermgassen, S.O., Hawkins, I., Lundhede, T. *et al.* The current state, opportunities and challenges for upscaling private investment in biodiversity in Europe. *Nat Ecol Evol* **9**, 515–524 (2025). <https://doi.org/10.1038/s41559-024-02632-0>

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-606-8-36>

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПОТЕНЦІАЛ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Поліщук Олена Юрївна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри документальних комунікацій та менеджменту,

Рівненський державний гуманітарний університет

м. Рівне, Україна

Сьогодні, коли економіка будь-якої країни перебуває в умовах цифрової трансформації, впровадження інноваційних технологій у сферу управління персоналом набуває особливого змісту. І, звичайно, коли штучний інтелект так швидко і стрімко увійшов у наше життя, кадровий менеджмент також повинен зреагувати та використовувати

наявні досягнення для підвищення результатів. Адже сьогодні технології штучного інтелекту дозволяють автоматизувати велику частину управлінських процесів, підвищують ефективність прийняття управлінських рішень і оптимізують взаємодію між працівником та організацією [1].

Найпростішим прикладом використання штучного інтелекту є обробка великих обсягів інформації, з чим стикається управлінський персонал, а також аналіз конкурентного середовища й адаптація підприємства до нових умов. Найчастіше штучний інтелект використовується для автоматизації рекрутингу, і це вже широко впроваджено в сучасній практиці. Сучасні системи дозволяють не лише скоротити час на пошук і підбір кандидатів, але й значно підвищити продуктивність та зменшити витрати підприємства [2].

Якщо деталізувати, як саме здійснюється автоматизація рекрутингу, алгоритм відбору виглядає так: спочатку системи аналізують резюме та вилучають основну інформацію, а саме: досвід, професійні навички, освіту, знання мов, відповідність вимогам вакансії тощо. Таким чином, ще до перегляду рекрутером відсіюються заявки, які не відповідають первинним вимогам. Далі формується список найбільш підходящих кандидатів і здійснюється їх ранжування за пріоритетністю.

Крім того, багато компаній використовують для первинного скринінгу чат-боти, які проводять опитування, ставлять стандартні запитання, уточнюють очікування, перевіряють готовність до умов роботи та навіть можуть автоматично призначати співбесіди. Сьогодні також існують платформи, що проводять відеоінтерв'ю, розшифровують і аналізують відповіді кандидатів [4].

За даними досліджень 2025 року, 72% роботодавців у США повідомили, що використовують штучний інтелект у процесах підбору персоналу, що на 14% більше, ніж у 2024 році. Також 59% рекрутерів застосовують AI для аналізу резюме та ранжування кандидатів [3].

У Європі найбільш активно штучний інтелект у HR впроваджують Велика Британія, Німеччина, Нідерланди та країни Скандинавії. В Австралії близько 30% компаній використовують цифрові технології для оцінювання кандидатів.

Звичайно, існує низка недоліків, які не можна ігнорувати: непрозорість критеріїв відбору або ризик втрати сильних кандидатів через нетипове резюме, яке не відповідає алгоритму. Тому остаточне рішення все ж повинні ухвалювати люди. Але переваги впровадження штучного інтелекту в рекрутингу значно перевищують недоліки, адже це дозволяє суттєво скоротити час найму.

Наприклад, українська IT-компанія Intel Soft Group після впровадження AI-рішень у 2021–2024 роках досягла зниження

плинності кадрів, скорочення часу закриття вакансій і зростання участі працівників у корпоративному навчанні. У довгостроковій перспективі, за різними оцінками, штучний інтелект може забезпечити до 4,4 трільйона доларів додаткового приросту продуктивності бізнесу [2].

Крім впливу на продуктивність праці, штучний інтелект також підвищує конкурентоспроможність організацій у системі управління персоналом. Наприклад, одна з міжнародних компаній, яка впровадила AI-рекрутинг, скоротила час найму на 90%, заощадила понад 50 000 годин роботи рекрутерів і приблизно 1 млн доларів щороку [1].

Проте використання штучного інтелекту має суттєві ризики та недоліки. Одним із ключових є етичні питання, пов'язані не лише з обробкою персональних даних, а й з алгоритмічною упередженістю, оскільки AI навчається на історичних даних. Також важливо враховувати, що зменшується роль людського фактору, що може призвести до втрати індивідуального підходу до працівників.

Серед відомих прикладів невдалого використання штучного інтелекту – компанія Amazon, яка у 2018 році відмовилася від AI-системи відбору персоналу через гендерну упередженість. Система навчалася на резюме за останні 10 років, коли переважали чоловіки, і тому алгоритм надавав їм перевагу, що призвело до дискримінації жінок і закриття проєкту [5].

Ще один приклад – компанія HireVue, яка використовувала AI для аналізу відеоінтерв'ю (міміка, голос, погляд). Через критику щодо дискримінації людей з інвалідністю та культурних відмінностей компанія відмовилася від частини функцій [6].

Також компанія Workday стала об'єктом судових позовів через звинувачення у дискримінації кандидатів за віком, расою та інвалідністю. Позивачі стверджували, що автоматизовані алгоритми відбору могли непропорційно відхиляти заявки окремих категорій кандидатів без участі людини у фінальному рішенні. [7].

Окрему увагу хочу приділити ще ризику використання штучного інтелекту – це зменшення ролі людського фактору в процесі управління персоналом. Відомо, що штучний інтелект на сьогоднішній день не може замінити емпатію в комунікації, і таким чином втрачається або знижується індивідуальний підхід до працівників. Тобто, на відміну від людини, штучний інтелект не може врахувати стан працівника, його особливості, мотиваційні чинники і різні життєві обставини. А в управлінні персоналом, все ж таки, міжособистісні відносини, психологічний клімат і корпоративна культура відіграють важливу роль, і повна заміна людського управління негативно вплине на рівень довіри працівників до організації.

Отже, використання штучного інтелекту в управлінні персоналом є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності організацій, що дозволяє автоматизувати процеси, скоротити витрати та покращити якість підбору кадрів. Водночас його впровадження супроводжується етичними ризиками, зокрема упередженістю та зниженням ролі людського фактору. Тому ефективне застосування штучного інтелекту потребує поєднання технологічних рішень із контролем з боку людини та дотриманням принципів справедливості і прозорості.

Література:

1. McKinsey & Company. Artificial Intelligence in HR [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 15.04.2026).
2. Deloitte Insights. Cognitive technologies in business [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 15.04.2026).
3. Society for Human Resource Management (SHRM). HR Technology Surveys 2024–2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.shrm.org> (дата звернення: 15.04.2026).
4. HireVue. Official Website [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hirevue.com> (дата звернення: 15.04.2026).
5. Reuters. Amazon AI recruiting bias case [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.reuters.com> (дата звернення: 15.04.2026).
6. The Washington Post. AI video interview analysis criticism [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.washingtonpost.com> (дата звернення: 15.04.2026).
7. Bloomberg. Workday discrimination lawsuits coverage [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bloomberg.com> (дата звернення: 15.04.2026).