Назарій ПОЛИВАНЧУК
аспірант за освітньо-науковою програмою
«Менеджмент», ЗУНУ
Науковий керівник – Євген КАЧАН, канд. екон. наук,
професор, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЦИФРОВІЗАЦІЮ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Штучний інтелект сьогодні безпосередньо змінює те, як організації шукають, оцінюють, адаптують і розвивають працівників. Для процесу формування персоналу це означає перехід від окремих електронних сервісів до системної роботи з даними. Частину інформаційної роботи, яку раніше вручну виконував HR-фахівець, тепер можуть підтримувати алгоритми: швидко обробляти резюме, зіставляти вимоги посади з досвідом кандидата, виявляти прогалини в компетентностях і контролювати етапи адаптації. Проте управлінське рішення не зникає. Воно має спиратися на дані, але відповідальність за нього повинна залишатися за людиною.

Актуальність теми посилюється змінами ринку праці. За даними World Economic Forum, технологічні зміни, економічна невизначеність, демографічні процеси та зелений перехід належать до ключових чинників трансформації праці до 2030 року [1]. Тому для організацій важливо не просто додати ШІ до HR-процесів, а визначити, де він дає вимірювану користь, які ризики створює і як його вбудувати в організаційно-економічний механізм цифровізації формування персоналу.

1. Кадрове планування на основі прогнозів.

ШІ може аналізувати плинність кадрів, сезонне навантаження, тривалість закриття вакансій, результати підрозділів і частоту внутрішніх переміщень. На основі цих даних організація бачить не лише поточну нестачу працівників, а і ймовірні кадрові розриви. Це важливо для посад, де заміна працівника потребує тривалого

пошуку або навчання. Практичний результат полягає в переході від реагування на проблему до попереднього планування: завчасного запуску підбору, формування кадрового резерву або підготовки програми перенавчання.

2. Підбір персоналу без зайвої ручної роботи.

У рекрутингу ШІ може виконувати первинну обробку резюме, зіставляти вимоги вакансії з досвідом кандидата, групувати кандидатів за релевантністю та показувати короткий список для співбесіди. Це скорочує час первинного відбору, особливо коли на вакансію надходять десятки або сотні відгуків. Разом з тим автоматична оцінка не повинна бути чорною скринькою. Якщо система відхиляє кандидата, організація має розуміти, які критерії спрацювали, які дані були використані і чи не закладено в модель прихованого упередження. Європейський акт про штучний інтелект відносить системи для рекрутингу, аналізу заявок і оцінювання кандидатів до високоризикових [2; 3].

3. Оцінювання компетентностей не лише за формальними ознаками.

Алгоритми можуть порівнювати результати тестів, навчальних завдань, оцінок керівників і даних із внутрішніх систем. Це допомагає точніше побачити сильні сторони працівника, прогалини в навичках і можливі напрями розвитку. Наприклад, система може рекомендувати не загальний курс для всіх, а конкретний модуль, який закриває виявлену нестачу знань. Водночас людину не можна оцінювати лише за автоматизованими балами. Мотивація, відповідальність, командна взаємодія й адаптивність проявляються в реальній роботі, тому висновки ШІ мають доповнювати оцінку керівника, а не замінювати її.

4. Адаптація нових працівників як контрольований процес.

У багатьох організаціях адаптація залежить від конкретного керівника або наставника: в одному підрозділі новачок отримує чіткий план, в іншому – діє майже самостійно. ШІ може зробити адаптацію однаковою за стандартом і водночас індивідуальною за змістом. Система формує план входження в посаду, нагадує про обов’язкові кроки, підбирає матеріали, відстежує виконання

завдань і сигналізує, якщо працівник не проходить ключові етапи вчасно. Для організації це означає менший ризик ранньої плинності та швидше досягнення продуктивності.

5. Персоналізоване навчання замість однакових курсів.

ШІ змінює підхід до розвитку персоналу. Система може враховувати посаду, результати оцінювання, попереднє навчання, кар'єрні цілі та потреби підрозділу. На цій основі формується індивідуальна навчальна траєкторія, а кошти на навчання спрямовуються не на формальні програми, а на реальні дефіцити компетентностей. Це особливо важливо для організацій, які працюють в умовах швидкого оновлення технологій, коли навчання має бути постійним процесом, а не разовою подією.

6. Дані як слабке місце і головна умова ефективності.

ШІ не виправляє хаос у даних. Якщо посади названі по-різному, компетентності не описані, результати адаптації не фіксуються, а джерела кандидатів ведуться в окремих таблицях, алгоритм лише швидше оброблятиме неякісну інформацію. Тому перед впровадженням ШІ потрібно впорядкувати довідники посад, підрозділів, компетентностей, джерел кандидатів і показників адаптації, а також визначити відповідальних за актуальність даних. Без цього ШІ створює видимість аналітики, але не дає надійної основи для кадрових рішень.

7. Управлінські межі використання ШІ.

Головний ризик полягає не в самому алгоритмі, а в некритичному ставленні до його результатів. Організація має визначити, де ШІ лише підказує, де його рекомендація потребує перевірки, а де рішення повинна приймати тільки людина. До останньої групи варто віднести прийняття на роботу, звільнення, просування, істотну зміну умов праці та оцінювання, яке може суттєво вплинути на кар'єру працівника. У ЄС уже діє ризик-орієнтований підхід до регулювання ШІ, а заборона окремих практик, зокрема розпізнавання емоцій на робочому місці та в освіті, застосовується з лютого 2025 року [2].

У межах організаційно-економічного механізму цифровізації формування персоналу ШІ доцільно розглядати як підсилювач, а не

як заміну HR-функції. В організаційному аспекті він зменшує ручну роботу й робить процеси відтворюваними. В економічному – допомагає скорочувати час найму, точніше планувати витрати на підбір і навчання, зменшувати втрати від помилкового найму. У технологічному – розширює можливості HRIS, ATS і LMS через аналітику, рекомендації та прогнозування. У кадровому – підтримує розвиток компетентностей, адаптацію і внутрішню мобільність.

Висновки. Штучний інтелект змінює цифровізацію процесу формування персоналу не тому, що автоматизує окремі дії, а тому, що робить кадрові рішення більш аналітичними. Його найбільша користь проявляється у прогнозуванні потреби в персоналі, швидшому первинному відборі кандидатів, точнішому визначенні прогалин у компетентностях, контрольованій адаптації та персоналізованому навчанні. Водночас ефект можливий лише за трьох умов: якісні HR-дані, зрозумілі правила використання алгоритмів і людський контроль над рішеннями, що впливають на кандидата або працівника. Для дисертаційного дослідження це означає, що ШІ слід розглядати як актуальний чинник розвитку організаційно-економічного механізму цифровізації формування персоналу організації.

Список використаних джерел:

1. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva: World Economic Forum, 2025.
2. European Commission. AI Act. Shaping Europe’s digital future. 2024-2026.
3. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence.
4. NIST. Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0). National Institute of Standards and Technology, 2023.