

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут соціології та медіакомунікацій
Кафедра прикладної соціології та соціальних комунікацій

До захисту допущено

Кафедрою прикладної соціології та соціальних комунікацій протокол № _____
від ____ .12.2025 р.

завідувач кафедри _____ *Ірина СОЛДАТЕНКО*
(підпис) (ім'я, прізвище)

«__» грудня 2025 р.

Кваліфікаційна робота
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

Штучний інтелект як чинник трансформації ринку праці: втрата професій чи
нові можливості для всіх

Спеціальність (спеціалізація) 054 Соціологія

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності - за наявності)

Освітня програма Цифровий соціум

(назва освітньої програми)

Виконавець _____



(підпис)

Анастасія Волобуєва _____

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник _____



(підпис)

Олександра Дейнеко _____

(ім'я, прізвище)

Харків – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ ШІ НА РИНОК ПРАЦІ	8
1.1. Поняття та еволюція розвитку технологій штучного інтелекту.....	8
1.2. Соціологічні підходи до змін на ринку праці в умовах впровадження штучного інтелекту	12
Висновки до Розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2	25
2.1. Глобальні тенденції автоматизації, цифровізації та впливу штучного інтелекту на зайнятість	25
2.2. Особливості трансформації ринку праці України в умовах розвитку штучного інтелекту	28
2.3. Нові професії та компетентності в епоху штучного інтелекту.....	30
РОЗДІЛ 3	33
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ШІ НА КАДРОВУ ПОЛІТИКУ ТА HR-ПРАКТИКИ В УКРАЇНІ	33
3.1. Методологічні засади та структура емпіричного дослідження	33
3.2. Аналіз кейсів українських компаній, що інтегрують технології штучного інтелекту у HR-процеси	36
- Кейс 1 NIX Solution.....	37
- Кейс 2. «SoftServe».....	39

- Кейс 3. «Нова Пошта».....	42
- Кейс 4 «Grammarly»	44
- Кейс 5 Мінцифра	47
3.3. Аналіз вакансій у сфері HR та супутніх функцій у контексті інтеграції технологій штучного інтелекту	53
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту упродовж останнього десятиліття зумовив масштабні трансформації у всіх сферах суспільного життя, проте найбільш відчутними ці зміни стали саме на ринку праці, де алгоритмічні моделі дедалі частіше виконують завдання, що раніше належали до компетенції людини. Глобальні тенденції цифровізації та автоматизації спричинили суттєве переосмислення підходів до управління персоналом, добору кадрів та організації праці. У цих умовах HR-сектор перетворюється на одну з найбільш інноваційно активних сфер, у межах якої технології ШІ змінюють логіку ухвалення рішень, структуру компетентностей, професійні ролі та механізми взаємодії між роботодавцем і працівником. Саме тому дослідження впливу штучного інтелекту на кадрову політику та діяльність HR-фахівців набуває особливої актуальності як у міжнародному, так і в українському контексті.

Актуальність теми посилюється тим, що в умовах воєнних і поствоєнних трансформацій український ринок праці зазнає додаткових змін пов'язаних із масштабною міграцією населення, як це сталося після початку повномасштабного вторгнення; зміною структури зайнятості, адаптацією бізнесу до цифрових форматів та необхідністю збереження конкурентоспроможності на глобальному рівні. Штучний інтелект, інтегрований у процеси рекрутингу, оцінювання персоналу та управління талантами, здатен оптимізувати HR-процеси, та підсилювати актуальні суперечки від алгоритмічної упередженості до втрати людського контролю над критично важливими рішеннями. Це безперечно зумовлює потребу у всебічному соціологічному аналізі феномену, який би враховував як

технологічні особливості ШІ, так і соціальні, етичні, організаційні та інституційні наслідки його застосування.

Об'єкт дослідження – трансформації ринку праці в умовах поширення технологій штучного інтелекту.

Предмет дослідження – зміни кадрової політики та професійних практик у сфері HR унаслідок впровадження штучного інтелекту в українських компаніях.

Метою даної роботи є аналіз теоретичних аспектів штучного інтелекту як ключового чинника цифровізації ринку праці, визначити його роль у трансформації соціально-трудових відносин та дослідити вплив на окремі сегменти зайнятості.

Методологічною основою роботи виступають теорії інформаційного суспільства М. Кастельса, концепція технологічної детермінації та соціотехнічний підхід. У межах дослідження застосовано структурно-функціональний аналіз, порівняльний аналіз, кейс-стаді, контент-аналіз текстів вакансій, елементи критичного дискурс-аналізу.

Методи дослідження включають аналіз документів, контент-аналіз 40 вакансій у сфері HR та суміжних професій (серпень–листопад 2025 року), кейс-стаді п'яти українських компаній, які активно впроваджують ШІ, інтерпретаційний аналіз зібраних даних та узагальнення результатів. Наукова новизна роботи полягає в тому, що на базі матеріалів українських компаній здійснено комплексний соціологічний аналіз трансформації кадрової політики під впливом ШІ, виокремлено структурні зміни HR-процесів у контексті алгоритмізації, визначено типологію моделей інтеграції ШІ у рекрутинг, а також емпірично показано, як трансформуються компетентнісні вимоги до HR-фахівців.

Для досягнення мети було поставлено такі завдання:

1. Проаналізувати теоретико-методологічні засади дослідження штучного інтелекту в межах сучасної соціології;
2. Узагальнити наукові підходи до вивчення цифрової трансформації праці та алгоритмічного управління;
3. Проаналізувати глобальні та національні тенденції впровадження ШІ у сферу зайнятості;
4. Дослідити зміст та структуру нових професій і компетентностей, що формуються в умовах поширення ШІ;
5. Здійснити контент-аналіз вакансій у сфері HR та пов'язаних професій з метою виявлення трансформацій компетентнісних вимог;
6. Провести кейс-стаді українських компаній, що інтегрують ШІ у HR-процеси;
7. Сформувати узагальнені висновки щодо зміни кадрової політики під впливом штучного інтелекту.

Попри зростання кількості досліджень штучного інтелекту, питання його впливу на ринок праці та трансформацію професій у сфері HR залишається недостатньо опрацьованим у сучасній науковій літературі. В Україні цю проблематику частково висвітлюють такі дослідники, як Олена Грішнова, Галина Кулічицька, Тетяна Яворська, однак їхні праці здебільшого охоплюють загальні аспекти цифровізації зайнятості. На міжнародному рівні важливий внесок у вивчення наслідків автоматизації зробили Ерік Брінйолфссон, Ендрю Макафі, Карл Фрей та Майкл Осборн, проте їхні дослідження переважно фокусуються на макроекономічних змінах. Тема впливу генеративного ШІ та алгоритмічних систем саме на HR-процеси, компетентності фахівців і моделі рекрутингу залишається фрагментарно розробленою. Саме тому дана робота є актуальною та має наукову новизну, адже спрямована на заповнення цієї дослідницької прогалини.

Питання модернізації HR-процесів та впровадження інноваційних інструментів управління персоналом активно розробляють Л. Могильна, А.

Орехова, Л. Хромушина. У їхніх дослідженнях розглядаються можливості застосування цифрових платформ, систем аналітики та алгоритмів ШІ для оптимізації рекрутингу, оцінювання кандидатів та розвитку працівників.

Структура магістерської роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади теми; у другому – представлено аналітичний огляд глобальних і національних тенденцій трансформації ринку праці; третій розділ містить емпіричний аналіз впливу ШІ на кадрову політику українських компаній, виконаний за допомогою кейс-стаді та контент-аналізу вакансій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ ШІ НА РИНОК ПРАЦІ

1.1. Поняття та еволюція розвитку технологій штучного інтелекту

Поняття штучного інтелекту як наукової та технологічної категорії має складну історію формування, що охоплює понад сім десятиліть інтенсивного розвитку обчислювальних систем, математичних моделей та когнітивних концепцій. Його еволюція демонструє поступовий перехід від вузько технічних підходів до міждисциплінарного бачення, у рамках якого штучний інтелект розглядається не лише як набір алгоритмів, але і як соціотехнічний феномен, здатний змінювати структури ринку праці, організаційні моделі та інституційну взаємодію. У науковому дискурсі з середини ХХ століття простежується тенденція від розуміння штучного інтелекту як технології створення «мислячих машин» до його трактування як складної адаптивної системи, що виконує когнітивні функції та взаємодіє із соціальним середовищем.

Початкова концептуалізація штучного інтелекту пов'язана з діяльністю Джона Маккарті, який у 1955 році, перебуваючи на посаді доцента Дартмутського коледжу, запропонував використовувати термін «artificial intelligence» для позначення нової галузі досліджень. Він прагнув відмежувати новий напрям від кібернетики, яка домінувала в тогочасному технічному дискурсі, і створити інтелектуальну рамку, здатну об'єднати різні підходи до розробки машин, що імітують інтелектуальні здібності людини. Ця ідея отримала подальший розвиток під час літнього семінару 1956 року, який увійшов в історію як Дартмутська конференція. Саме тоді було представлено документ під назвою «Дартмутська пропозиція», де вперше системно окреслено ключові напрями досліджень нового наукового поля, серед яких розглядалися нейронні мережі, обчислюваність, творчі здібності

та мовні процеси. Автори документа виходили з припущення, що будь-який аспект людського інтелекту може бути формалізований настільки, щоб його можна було покласти в основу програмної системи, здатної відтворювати цю функцію.

У класичному визначенні, запропонованому Джоном Маккарті, штучний інтелект описувався як наука і інженерія створення інтелектуальних машин. [1] Хоча це визначення багато років залишалося базовим, сучасний розвиток систем штучного інтелекту потребує суттєвого його розширення. Зростання обчислювальних потужностей, поява великих масивів даних та розвиток нейронних мереж зумовили зміну фокусу з програмування правил на створення моделей, які здатні самостійно навчатися, адаптуватися та приймати рішення в умовах невизначеності. OECD у своєму оновленому визначенні 2023 року підкреслює, що штучний інтелект становить собою адаптивні системи, які аналізують середовище, ідентифікують закономірності та приймають рішення з певним рівнем автономності, що відображає якісно новий етап розвитку технологій.

Варто зазначити, що еволюція визначень ШІ відображає два ключові зрушення, а саме:

1. Методологічне зсунення від логічних моделей до статистичних і нейронних.
2. Соціальне зсунення від уявлення про «машину, що мислить» до «інституційної технології, що змінює соціальні структури».

Детальніше прослідковуючи еволюцію штучного інтелекту, можна виокремити кілька ключових хвиль. Перший період (1950–1980) характеризувався домінуванням символічного підходу та намаганням відтворити логічні моделі мислення шляхом програмування правил. Другий етап (1980–2010) був пов'язаний з розвитком статистичних методів,

машинного навчання та перших нейронних мереж, що суттєво підвищило можливості систем аналізувати емпіричні дані. Проривним став період після 2012 року, коли глибинні нейронні мережі, мультимодальні архітектури та оптимізовані графічні процесори спричинили експоненційне зростання точності моделей у сферах розпізнавання образів, обробки мови та класифікації даних.

Роки 2023–2025 стали рубіжними у становленні сучасного розуміння штучного інтелекту. Поява генеративних моделей великого масштабу, таких як GPT-4, Claude 3, Gemini 1.5 та LLaMA 3, спричинила переосмислення можливостей автоматизованого аналізу інформації та виконання когнітивних операцій, що також зазначено у Таблиці 1.1. Ці системи здатні генерувати текст, зображення, код, аналітичні висновки та складні логічні інтерпретації, що вивело штучний інтелект на рівень автономного інструмента інтелектуальної діяльності. Наукові звіти Stanford HAI 2024, OECD AI Observatory 2023–2024 та McKinsey Global Institute 2023 надають інформацію, що генеративні моделі стали першими системами, здатними покривати широкий спектр когнітивних завдань, які раніше вважалися доступними виключно людині, тож загальний прогрес не стоїть на місці.

Сучасні класифікації штучного інтелекту, запропоновані OECD та Stanford HAI у 2023–2024 роках, мають переважно функціональний характер і розрізняють прогностні, класифікаційні, рекомендаційні та генеративні моделі. Натомість, Європейське законодавство, зокрема EU AI Act 2023 року, пропонує ризик-орієнтований підхід, у межах якого алгоритми, що застосовуються у сфері праці, віднесено до високоризикових систем, оскільки вони здатні впливати на можливості доступу до зайнятості, умови праці та інституційні відносини між працівниками й роботодавцями. Це положення має безпосереднє значення для аналізу трансформації ринку праці під впливом технологій штучного інтелекту, оскільки рекрутингові

алгоритми, системи оцінювання продуктивності та інструменти планування потреб у персоналі формують нову логіку управління людськими ресурсами.

У 2024 році OECD AI Policy Observatory підкреслив, що країни з розвинутою цифровою інфраструктурою демонструють прискорене впровадження ШІ у сфери праці, освіти, медичних послуг та державного управління. Україна також належить до групи держав із високими темпами інтеграції ШІ у бізнес-процеси, зокрема у сфери ІТ, фінансових послуг, маркетингу та електронної комерції. Це зумовлює виникнення нових професійних ролей, трансформацію організаційних практик та зміну змісту праці.

Отже, ШІ у сучасній науці постає перед нами як багатовимірний феномен, що поєднує алгоритмічні, когнітивні, інституційні та соціальні компоненти. При цьому, технологічний розвиток 2023–2025 років завершив перехід від символічних моделей до адаптивних генеративних систем, які здатні виконувати широкий спектр інтелектуальних функцій і водночас формувати нові моделі організації праці. Саме така еволюція робить ШІ ключовим чинником трансформації ринку праці та визначає його важливість як об’єкта соціологічного аналізу.

Таблиця 1.1

Основні етапи розвитку штучного інтелекту (1950–2025)

Історичний етап	Ключові характеристики	Наукові досягнення	Обмеження
1. Символічний ШІ (1950–1980)	Логічні правила, дедуктивні алгоритми	Тест Тюрінга, експертні системи	Відсутність адаптивності
2. Статистичний ШІ (1980–2000)	Ймовірнісні моделі	Байєсівські мережі, SVM	Обмеженість структурованими даними
3. Машинне навчання (2000–2015)	Великі дані, оптимізація	Random Forest, XGBoost	Низький рівень контекстуалізації

Історичний етап	Ключові характеристики	Наукові досягнення	Обмеження
4. Глибинне навчання (2015–2020)	Нейронні мережі високої складності	CNN, RNN, AlphaGo	Високе енергоспоживання
5. Генеративний ШІ (2020–2025)	Трансформери, універсальні моделі	GPT, PaLM, LLaMA	Питання етики та прозорості

Таблиця 1.2

Назва	Тип технології	Суть моделі	Сфера застосування
CNN	Нейронні мережі згорткового типу	Аналіз зображень	Медицина, відеоспостереження, автономні авто
RNN	Рекурентні мережі	Робота з послідовностями та мовленням	Переклад, розпізнавання мовлення
AlphaGo	Інтелектуальна ігрова система	Комбінація глибинного навчання та пошуку	Стратегічні рішення, моделювання
PaLM	Велика мовна модель Google	Генерація тексту, логічні задачі	Аналітика, комунікації, NLP
LLaMA	Відкрита мовна модель Meta	Універсальна мовна модель	Освіта, дослідження, розробка ШІ

1.2. Соціологічні підходи до змін на ринку праці в умовах впровадження штучного інтелекту

Аналіз впливу штучного інтелекту на сучасний ринок праці потребує застосування широкого спектра соціологічних теорій, які дозволяють розглядати технологічні перетворення не лише як технічні інновації, а як глибокі соціальні процеси, що трансформують інститути, структури взаємодії, моделі зайнятості та форми організаційного управління. У сучасній соціологічній літературі дослідження штучного інтелекту дедалі частіше вписуються у ширший контекст цифрової трансформації суспільства, де ключову роль відіграють мережеві структури, соціотехнічні конфігурації та інституційні механізми регулювання технологічних змін [1; 2]. Саме тому

теоретичний аналіз у даному дослідженні спирається на чотири фундаментальні соціологічні підходи: концепцію мережевого суспільства Мануеля Кастельса, теорію соціотехнічних систем Е. Тріста та Ф. Емері, інституційну теорію П. Дімаджіо та В. Пауелла, а також теорію ризику У. Бека. Ці теорії дозволяють концептуалізувати як макросоціальні зміни, так і мікро- та мезорівневі наслідки впровадження технологій штучного інтелекту у сферу праці.

Концепція мережевого суспільства, розроблена Мануелем Кастельсом, є одним із центральних теоретичних підходів для дослідження цифрової епохи та трансформації економічних і соціальних процесів у ній. Кастельс наголошує, що у постіндустріальному суспільстві ключовим ресурсом стає інформація, а основною формою соціальної організації – мережа, яка забезпечує циркуляцію знань, інновацій та комунікацій між різними акторами [3]. У контексті впливу штучного інтелекту цей підхід дає можливість пояснити зростаючу роль алгоритмічних систем, які інтегруються у мережеві інфраструктури та формують нову логіку координації праці. У сучасному ринку праці спостерігається перехід від централізованих форм організації до гнучких, децентралізованих моделей взаємодії, що характеризуються постійною перебудовою зв'язків між працівниками, роботодавцями, цифровими платформами та алгоритмічними системами [4]. Штучний інтелект у цьому контексті виконує роль не просто інструмента оптимізації, а структуроутворювального компонента, який трансформує інформаційні потоки, процеси прийняття рішень та форми професійної діяльності.

Згідно з даними Global Network Society Report (2024), інтеграція ШІ у мережеві структури пришвидшує зміну професійних ролей та сприяє формуванню нових компетентностей, пов'язаних із цифровою взаємодією та обробкою даних [5].

З огляду внутрішньої організаційної динаміки одне з ключових значеннь має теорія соціотехнічних систем, запропонована Еріком Трістом і Фредеріком Емері. У рамках цього підходу організація розглядається як система, у якій соціальні та технічні елементи перебувають у взаємозалежності, а зміни однієї з підсистем неминуче спричиняють трансформацію іншої [6]. У випадку впровадження штучного інтелекту в HR-процеси це означає, що алгоритми не можуть бути проаналізовані поза контекстом соціальної структури організації, її норм, процедур та комунікативних практик. Сучасні дослідження у сфері цифрової організаційної поведінки показують, що автоматизовані системи добору персоналу, алгоритми оцінювання продуктивності та інструменти прогнозування компетентностей впливають не лише на технічні аспекти управління, а й на ролі працівників, розподіл влади, взаємодію між керівниками та підлеглими, а також на суб'єктивні уявлення працівників про справедливість і прозорість оцінювання [7]. Теорія соціотехнічних систем дозволяє виявити суперечності між технічною ефективністю алгоритмів і соціальними очікуваннями працівників, які можуть чинити опір надмірному алгоритмічному контролю або інтерпретувати його як загрозу автономії. Це особливо важливо для аналізу кейсів українських компаній, які впроваджують інструменти штучного інтелекту в управління персоналом, оскільки процес адаптації таких інструментів виявляється нерівномірним і залежить від внутрішніх культурних та управлінських норм.

Інституційна теорія, представлена у класичних роботах Пола Дімаджіо та Волтера Пауелла, доповнює попередні підходи, дозволяючи пояснити нерівномірність і різні траєкторії впровадження штучного інтелекту в організаціях різного типу. На думку представників інституційного підходу, організації адаптують нові технології не лише з огляду на їхню функціональну ефективність, а й під впливом нормативного, культурного та регуляторного тиску [8]. У випадку HR-технологій та систем штучного

інтелекту цей підхід дає змогу проаналізувати вплив нових норм, таких як європейський AI Act 2023 року, який визначає алгоритмічні системи у сфері праці як високоризикові та вимагає від компаній забезпечувати прозорість моделей, аудит даних і зменшення дискримінаційних ризиків [9].

Різні компанії впроваджують ІІІ у HR-процеси з різним ступенем інтенсивності та різними способами залежно від регуляторних норм, очікувань споживачів, галузевих стандартів і прагнення відповідати глобальним тенденціям цифровізації. Інституційна теорія також дозволяє пояснити, чому державні органи, приватні корпорації та малий бізнес демонструють різні моделі адаптації ІІІ: від формальної відповідності вимогам до глибокої інтеграції алгоритмів у стратегічні рішення.

Додатковим теоретичним підґрунтям для аналізу впливу штучного інтелекту на ринок праці є концепція суспільства ризику Ульріха Бека, яка дає змогу осмислити соціальні наслідки технологічної модернізації з огляду на зростання структурної невизначеності та нерівномірного розподілу технологічних ризиків між різними групами населення [10]. У контексті ІІІ ця теорія дозволяє виявити нові форми вразливості, пов'язані зі зростанням автоматизації, частковою або повною заміною праці людини алгоритмами, появою ризиків алгоритмічної дискримінації, а також із непрозорістю процесів прийняття рішень у сфері найму та управління персоналом. Дослідження у сфері етики штучного інтелекту останніх років свідчать, що саме алгоритми HR процесів входять до групи технологій із найвищим рівнем суспільної уваги, оскільки їхні рішення безпосередньо впливають на зайнятість, кар'єрні можливості та соціальну мобільність працівників [11].

Теоретичні підходи до вивчення ринку праці під впливом ІІІ

Теоретичний підхід	Основні представники	Ключові положення	Значення для аналізу впливу ІІІ на працю
Мережеве суспільство	Мануель Кастельс	Праця та економіка організуються через гнучкі мережеві структури; інформація є головним ресурсом; цифрові технології змінюють комунікацію та координацію	ІІІ прискорює мережевізацію праці; формує нові цифрові компетентності; змінює структуру зайнятості та роль інформаційних потоків
Теорія соціотехнічних систем	Е. Тріст, Ф. Емері	Організації складаються із взаємопов'язаних соціальних і технічних підсистем; зміна технологій неминує впливає на соціальні структури	ІІІ перетворює HR-процеси, моделі управління, ролі та взаємодію працівників; створює нові соціотехнічні конфігурації «людина – алгоритм»
Інституційна теорія	П. Дімаджіо, В. Пауелл	Організації впроваджують інновації під впливом нормативного, культурного та регуляторного тиску, а не лише з міркувань ефективності	Пояснює нерівномірність впровадження ІІІ; допомагає аналізувати роль AI Act; демонструє відмінності між державним і приватним секторами
Теорія ризику	У. Бек	Сучасне суспільство характеризується зростанням нових техногенних та соціальних ризиків; ризики розподіляються нерівномірно між групами населення	Дозволяє осмислити ризики автоматизації, алгоритмічної дискримінації, втрати роботи; пояснює суспільну тривогу щодо HR-алгоритмів

1.3. Структурні зміни ринку праці під впливом технологій штучного інтелекту

Розвиток технологій штучного інтелекту формує нову конфігурацію ринку праці, у якій взаємодія між технологічними змінами, структурою професій та характером трудових завдань набуває дедалі складніших форм. Аналітичні огляди провідних міжнародних організацій засвідчують, що вплив ШІ є неоднорідним і значною мірою залежить від типу економічної діяльності, кваліфікації працівників та організаційного середовища. Згідно з OECD Employment Outlook (2024), сучасні технології трансформують не стільки кількість робочих місць, скільки їхній зміст, що зумовлює зміни у темпах зайнятості між різними професійними групами [14].

За даними OECD, професії з високою експозицією до ШІ продемонстрували зростання зайнятості на рівні приблизно 23 відсотки у період 2012–2022 років, тоді як у професіях з низьким рівнем технологічного впливу зростання не перевищило 7 відсотків [14]. Це свідчить про те, що інтеграція ШІ супроводжується суттєвими змінами у структурі попиту на працю, а не прямим скороченням кількості робочих місць. У професіях з високою експозицією відбувається перерозподіл змісту трудових функцій, зростає значення аналітичних, когнітивних та комунікаційних навичок, а роль рутинних операцій зменшується.

OECD у дослідженні 2024 року акцентує на нерівномірності впливу ШІ на різні соціально-демографічні групи. Працівники з вищою освітою мають найвищий рівень технологічної експозиції — понад 40 відсотків, що пов'язано з концентрацією аналітичних та інформаційно-інтенсивних завдань у цих професіях [15]. Для працівників без вищої освіти рівень експозиції є нижчим, коливаючись у межах 15–25 відсотків, однак саме ця група

стикається з обмеженим доступом до можливостей перекваліфікації та цифрового навчання [15].

Значну увагу у звіті приділено віковим, гендерним та міграційним групам. Працівники старшої вікової категорії (55+) мають ризик впливу на рівні 30–40 відсотків та водночас обмежені можливості доступу до навчальних програм [16]. Молодші працівники, навпаки, демонструють значно вищий рівень адаптивності, а серед категорії 25–35 років понад половина вже регулярно використовують інструменти ШІ у щоденних робочих процесах. Жінки частіше зайняті у професіях, де значна частина завдань може бути трансформована або частково автоматизована, що пояснює середній рівень експозиції на рівні 25–35 відсотків [15]. Загалом, останні роки штучний інтелект вдало інтегрується у щоденні суспільні практики.

У професійній структурі трудового ринку найбільш чутливими до впливу алгоритмічних систем є професії, що ґрунтуються на рутинних когнітивних операціях. За оцінками OECD, працівники кол-центрів мають один із найвищих рівнів технологічної експозиції — 60–70 відсотків, що пов'язано з розвитком систем автоматизованої комунікації та обробки природної мови [17]. Високі показники характерні й для адміністративних працівників, офіс-менеджерів та фінансових асистентів, де експозиція коливається у діапазоні 50–65 відсотків. Це обумовлено тим, що сучасні алгоритми здатні виконувати операції з планування, аналізу базових даних, формування документів та обробки інформаційних потоків.

У професіях, пов'язаних із підготовкою документів, обробкою великих масивів інформації або формуванням первинних аналітичних висновків, використання ШІ сприяє зменшенню частки повторюваних завдань. У той же час у професіях, де домінують комунікаційні, організаційні та міжособистісні функції, вплив технологій є більш опосередкованим.

Додатково OECD наводить динамічні дані зміни структури зайнятості, що демонструють скорочення середньої тривалості робочого тижня у професіях з високою технологічною експозицією приблизно на 6 відсотків у період 2012–2022 років, а також збільшення частки працівників, які регулярно взаємодіють із алгоритмічними системами, до 45 відсотків у 2022 році [18]. У таблиці 1.3. наведено узагальнені показники змін у зайнятості в секторах з високим і низьким впливом ІІІ.

У сукупності представлені емпіричні дані відображають складність структурних змін, які охоплюють як професійну ієрархію, так і соціально-демографічні групи, створюючи нерівномірне поле адаптації до інтеграції технологій штучного інтелекту у сферу праці.

Швидкі зміни, які впроваджує штучний інтелект у різних секторах економіки, вже сьогодні формують нові вимоги до навичок працівників і трансформують характер роботи. Для детального аналізу ключових галузей, що зазнають найбільшого впливу технологій ІІІ, нижче наведено таблицю 1.1., яка відображає основні зміни, нові вимоги до фахівців та зменшення попиту на певні професії.

Таблиця 1.3

Категорія працівників	Рівень впливу ІІІ (експозиція)	Ключові висновки OECD (2023. 2024)
Працівники з вищою освітою	Високий (понад 40 %)	Переважають у професіях, що зазнають зміни через ІІІ; частіше працюють з аналітичними та когнітивними завданнями
Працівники без вищої освіти	Низький–середній (15–25 %)	Менш охоплені технологічними змінами; часто не мають доступу до перекваліфікації
Жінки	Середній (25–35 %)	Частіше працюють у офісних та адміністративних ролях, які зазнають реорганізації через ІІІ
Працівники старші 55 років	Середній–високий (30–40 %)	Зіткнуться з найбільшими бар’єрами доступу до нових цифрових навичок

Категорія працівників	Рівень впливу ШІ (експозиція)	Ключові висновки ОЕСД (2023. 2024)
Мігранти	Середній (25–30 %)	Часто виконують низькокваліфіковану або нестабільну працю, рідше мають доступ до навчання
«Білі комірці» (офісний персонал)	Високий (45–60 %)	Найвищий рівень зміни змісту роботи; автоматизація рутинних офісних операцій
Кваліфіковані спеціалісти (інженери, менеджери, аналітики)	Високий (40–55 %)	ШІ змінює характер роботи, але не зменшує зайнятість; зростає попит на цифрові компетентності
Працівники молодого віку (25–35 років) Працівники без цифрових навичок	Високий (понад 50 %) Дуже високий ризик (понад 60 % непрямих негативних наслідків)	Найшвидше адаптуються до нових форм праці та інструментів ШІ Ризикують втратити конкурентоспроможність; потребують перекваліфікації

Таблиця 1.4

Сегмент ринку праці	Основні завдання, що автоматизуються	Вплив ШІ на зайнятість	Нові вимоги до навичок	Приклади технологій ШІ
Виробництво	Контроль якості, складання, пакування, управління запасами	Зменшення потреби в некваліфікованій праці, зростання попиту на технічних фахівців	Технічна експертиза, програмування, обслуговування роботів	Роботизовані лінії, системи прогнозування попиту
Обслуговування клієнтів	Обробка запитів, вирішення стандартних питань	Скорочення потреби в операторах кол-центрів	Управління ШІ-системами, аналіз даних, комунікаційні навички	Чат-боти, віртуальні помічники

Транспорт і логістика	Оптимізація маршрутів, автономне водіння, управління трафіком	Зменшення потреби у водіях, створення робочих місць для технічного обслуговування	Технічна підтримка, розробка і управління автономними системами	Автономні вантажівки, дрони, системи управління трафіком
-----------------------	---	---	---	--

Продовження табл.1.4

Сегмент ринку праці	Основні завдання, що автоматизуються	Вплив ШІ на зайнятість	Нові вимоги до навичок	Приклади технологій ШІ
Медицина	Діагностика, аналіз зображень, управління даними	Збереження важливості людського фактора, зростання попиту на аналітиків	Медичні дані, алгоритми машинного навчання, розробка програм	Алгоритми для аналізу зображень, програми для персоналізованого лікування
Фінанси	Управління активами, аналіз ризиків, оцінка кредитоспроможності	Скорочення потреби в традиційних фінансових консультантах	Аналіз даних, програмування, управління фінансовими алгоритмами	Системи прогнозування, автоматизація кредитного скорингу
Освіта	Персоналізація навчання, автоматизація оцінювання	Зменшення потреби в адміністративному персоналі	Розробка освітніх платформ, аналітика освітніх даних	Системи адаптивного навчання, автоматизовані платформи
Роздрібна торгівля	Управління запасами, персоналізовані рекомендації	Зменшення потреби в касирах і працівниках складів	Аналітика поведінки клієнтів, розробка систем управління продажами	Рекомендаційні системи, автоматизація складів

Сільське господарство	Моніторинг урожаю, управління зрошенням, прогнозування погодних умов	Скорочення потреби у фізичній праці	Управління дронами, аналіз аграрних даних, технічна підтримка	Агророботи, дрони для моніторингу, системи прогнозування
-----------------------	--	-------------------------------------	---	--

Висновки до Розділу 1

Проведений теоретико-методологічний аналіз дозволяє окреслити логіку становлення та сучасного розуміння штучного інтелекту як складного соціотехнічного явища, що перебуває на перетині технологічних, економічних, когнітивних та соціальних процесів. Вивчення еволюції поняття «штучний інтелект» показало нам, що з моменту його формального запровадження у Дартмутській пропозиції 1956 року концепт зазнав суттєвої трансформації, тобто від початкових спроб імітації людського мислення до сучасних моделей, заснованих на статистичному аналізі даних, адаптивному навчанні та генеративних алгоритмах. Сучасні визначення ШІ наголошують на автономності, здатності до самоудосконалення та потенціалі впливати на соціально-економічні структури, що принципово розширює рамки технологічного підходу й наближає дослідження ШІ до соціологічної проблематики.

У межах соціологічного аналізу особливе значення має розгляд штучного інтелекту через призму ключових теоретичних традицій, які пояснюють взаємодію технологій і суспільства. Теорія інформаційного суспільства Мануеля Кастельса підкреслює системну зміну ролі знань, інформаційних потоків і мережевої логіки функціонування сучасних економік, що створює умови, у яких ШІ стає структурним елементом нового типу соціальної організації. Теорія соціотехнічних систем А. Рісса та Е. Тріста дозволяє аналізувати інтеграцію алгоритмів у виробничі та управлінські процеси як результат взаємодії технологічних інновацій і соціальних структур всередині організацій. У межах концепції постіндустріального суспільства Д. Белла підкреслюється зростання ролі професійних груп, орієнтованих на знання, що пояснює нерівномірність впливу ШІ на різні сегменти ринку праці. Варто зазначити, що доповненням до цих підходів виступає структуралістська

перспектива П. Бурдьє, яка дозволяє розглядати алгоритмічні технології крізь призму перерозподілу ресурсів, доступу до цифрового капіталу та можливих трансформацій соціальної ієрархії.

Аналіз структурних змін на ринку праці показує, що вплив штучного інтелекту є складним та багаторівневим. Дані ОЕСД засвідчують нам, що інтеграція ШІ не спричиняє одномоментного витіснення праці, а радше призводить до поступової трансформації змісту робочих завдань, зростання попиту на аналітичні та когнітивні компетентності та зміни в організації виробничих процесів. Професії, пов'язані з високою експозицією до ШІ, демонструють зростання зайнятості, що свідчить про комплементарний характер взаємодії людини і технологій. Водночас структурні зміни посилюють нерівномірність у доступі до якісної зайнятості, оскільки різні групи працівників мають неоднакові можливості адаптації до нових технологічних умов.

Сукупність проаналізованих теоретичних концепцій та сучасних аналітичних даних дозволяє сформулювати цілісне бачення штучного інтелекту як чинника багатовимірної трансформації ринку праці. ШІ виступає не лише набором технологічних рішень, а повноцінним елементом соціальної структури, який змінює професійні ролі, трудові практики, вимоги до компетентностей та механізми доступу до ресурсів. Усе це формує теоретичне підґрунтя для подальшого спеціально-теоретичного аналізу у Розділі 2 та створює рамку для емпіричного дослідження, спрямованого на виявлення конкретних форм інтеграції алгоритмічних технологій у сучасні практики найму та організаційної взаємодії.

РОЗДІЛ 2

2.1. Глобальні тенденції автоматизації, цифровізації та впливу штучного інтелекту на зайнятість

Глобальні процеси цифровізації та поширення технологій штучного інтелекту упродовж останнього десятиліття суттєво трансформували структуру зайнятості, професійні ролі та характер організаційної взаємодії. Вплив ШІ на ринок праці є нерівномірним: він варіюється залежно від галузі, регіону, рівня економічного розвитку та стану інституційного регулювання. Міжнародні звіти Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), Міжнародної організації праці (ILO), Світового економічного форуму (WEF) та Європейської комісії демонструють, що дигіталізація та алгоритмічні системи змінюють не лише технологічну основу економічної діяльності, а й соціальну логіку формування робочих місць, вимоги до компетентностей і моделі розподілу праці [15]

Однією з ключових тенденцій є зростання автоматизаційного потенціалу різних професійних груп. За оцінками OECD (2024), близько 27 відсотків робочих місць у країнах-членах перебувають у зоні високої або середньої ймовірності автоматизації, що зумовлюється поширенням систем машинного навчання, роботизованих платформ та генеративних моделей [4]. У цій структурі виділяються професії, пов'язані з рутинними когнітивними або мануальними завданнями, які можуть бути виконані алгоритмами з високою точністю та низькою вартістю. Водночас низка професій демонструє високу стійкість до автоматизації, що пов'язано з емпатичними, творчими, управлінськими або інтеракційними компетентностями, які складно формалізувати.

Емпіричні дані засвідчують, що у 2017–2022 роках кількість компаній, які інтегрували технології штучного інтелекту у свої операційні процеси, зроста майже вдвічі. [16]

Протягом останніх двох років рівень упровадження утримується в межах 50–60%, і така стабільність інтерпретується дослідниками як прояв етапу часткового насичення ринку, на тлі якого одночасно формується потенціал для подальшого прискорення цифрової трансформації у середньостроковій перспективі. Організації, що вже використовують системи ШІ, фіксують істотне скорочення витрат та зростання доходів, унаслідок чого технологічна інтеграція дедалі частіше розглядається як стратегічний інструмент підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності бізнесу.

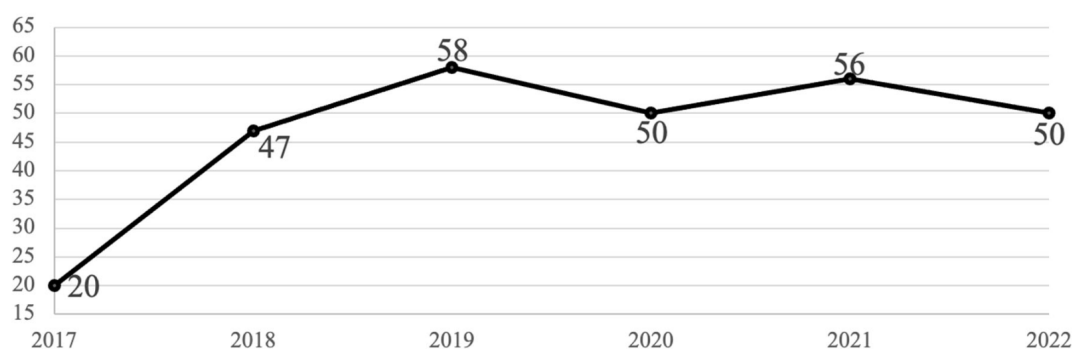


Рис 2.1 Зростання впровадження ШІ [16]

Зростає також розрив між різними кваліфікаційними групами. Дослідження WEF (2025) вказує, що упродовж найближчих п'яти років очікується скорочення значної частки низькокваліфікованої праці, тоді як попит на висококваліфікованих фахівців у галузях ІТ, аналітики даних, кібербезпеки, автоматизації, цифрового маркетингу та управління ШІ буде зростати. Це формує нову структуру ризиків, коли цифрова нерівність починає набувати форми професійної поляризації: робочі місця або вимагають істотно складніших компетентностей, або втрачають значення через технологічне заміщення.

Наступним важливим глобальним процесом є трансформація моделей організаційної праці. Алгоритмічні системи управління (algorithmic management), які активно застосовуються у логістиці, e-commerce, фінтеху та сфері послуг, перерозподіляють частину управлінських функцій на користь цифрових платформ. За результатами звіту ILO (2024), алгоритмічні системи дедалі частіше визначають критерії продуктивності, розподіл робочого навантаження, вимірювання результатів та оптимізацію завдань у реальному часі [5]. Це призводить до появи нових форм організаційного контролю, але водночас створює можливості для підвищення ефективності та персоналізованого навчання працівників.

У контексті глобального впливу ШІ особливої уваги заслуговує питання появи та трансформації професій. Дані WEF (The Future of Jobs Report, 2025) демонструють, що у найближчі роки відбудеться зростання ролей, пов'язаних із розвитком, тестуванням, впровадженням і моніторингом систем ШІ. Найбільш динамічний приріст очікується у сферах data science, machine learning engineering, AI governance та human-AI interaction design [6]. Паралельно активізується попит на фахівців із соціальної аналітики, освітніх траєкторій, психологічної підтримки та креативних індустрій, що вказує на складний характер технологічних змін, у яких технічний прогрес не витісняє людську працю, а переосмислює її зміст.

Узагальнюючи глобальні тенденції, можна стверджувати, що ШІ виступає тригером системної трансформації ринку праці. Він водночас створює ризики (професійна поляризація, нестабільність зайнятості), можливості (зростання висококваліфікованих ролей), а також нові форми взаємодії між працівниками та організаціями. У сучасному глобальному середовищі успішність національних ринків праці визначається тим, наскільки ефективно вони інтегрують ШІ у виробничі й управлінські практики та наскільки швидко реагують на виклики цифрової економіки.

2.2. Особливості трансформації ринку праці України в умовах розвитку штучного інтелекту

Трансформація українського ринку праці в умовах поширення технологій штучного інтелекту має принципово специфічний характер, оскільки вона відбувається на тлі воєнного стану, масштабної релокації населення, структурних змін в економіці та прискореної цифровізації державного управління. У порівнянні з глобальними тенденціями, динаміка в Україні значно контрастніша: технологічні зрушення не лише змінюють структуру зайнятості, а й компенсують дефіцит робочої сили, що виник унаслідок втрати частини людського капіталу та релокації бізнесів [29].

Однією з ключових особливостей є те, що цифровізація в Україні розвивається швидшими темпами, ніж у багатьох країнах Європи. Наприклад, індекс цифрової економіки та суспільства DESI за 2024 рік показує, що Україна демонструє високий рівень інтеграції електронних послуг, що частково компенсує нестачу людських ресурсів у державному та приватному секторах [31]. Завдяки розширенню екосистеми «Дія» технології автоматизації стали доступними для малого та середнього бізнесу, що стимулює підвищення рівня цифрової компетентності працівників та формування нових моделей організації праці.

Сектор ІТ посідає особливе місце у структурі українського ринку праці, оскільки він є основним драйвером упровадження нових технологій. За даними IT Ukraine Association (2024), частка компаній, які використовують генеративні моделі, зросла з 23 % у 2023 році до 58 % у 2024 році [32]. Це охоплює використання ШІ у розробці, тестуванні, технічній підтримці, аналітиці даних та HR-процесах. Розширення спектра використання ШІ спричинило появу нових позицій: AI Engineer, Prompt Engineer, Data Annotation Specialist, AI Product Manager, а також збільшення попиту на рекрутерів, які володіють інструментами генеративного ШІ.

Водночас український ринок праці зберігає асиметрію розвитку між секторами. Якщо ІТ-галузь та фінансовий сектор активно впроваджують автоматизацію, то промисловість, частина медичного сектору та освітня система демонструють повільніше пристосування до технологічних змін. Дослідження Інституту демографії НАН України (2024) засвідчує, що у секторах із низьким рівнем цифрової інтеграції ризики втрати робочих місць у середньостроковій перспективі є суттєво вищими, ніж у секторі високих технологій [33]. Це означає, що нерівномірність впровадження ШІ здатна поглибити регіональні та професійні диспропорції на ринку праці.

Ще однією характерною рисою українського ринку праці є зростання ролі дистанційної зайнятості. Після 2022 року частка віддалених вакансій у сфері інформаційних технологій перевищує 80 %, що формує нову модель доступу до міжнародного ринку праці [34]. Інтеграція українських фахівців у глобальні виробничі ланцюги не лише розширює можливості працевлаштування, але й підсилює конкуренцію на національному ринку, вимагаючи вищого рівня кваліфікації та цифрової грамотності.

У 2024–2025 роках також спостерігається якісне зрушення в системі управління персоналом. Українські компанії дедалі частіше впроваджують алгоритмічні системи для скринінгу резюме, оптимізації комунікації з кандидатами, прогнозування плинності кадрів та підвищення ефективності робочих процесів. За результатами дослідження Deloitte Ukraine (2024), близько 37 % вітчизняних компаній використовують ті чи інші форми автоматизації HR-процесів, а 16 % уже інтегрували генеративні моделі у щоденні функції рекрутменту [35]. Це означає, що вплив ШІ охоплює не лише технічні сфери, але й соціально орієнтовані професії.

Особливої уваги потребує питання зміни структури компетентностей. За оцінками Світового банку (2025), українські працівники продемонстрували один із найвищих рівнів адаптивності у Східній Європі, оскільки вимушена мобільність та цифровізація державних сервісів стимулювали швидке освоєння цифрових навичок. Проте експерти наголошують на ризикі формування «цифрової нерівності», адже працівники з нижчим рівнем освіти мають істотно менший доступ до програм перекваліфікації.

У підсумку трансформація ринку праці України відзначається поєднанням двох взаємопов'язаних тенденцій: інтенсивного впровадження ІІІ у високотехнологічних секторах і водночас нерівномірної адаптації інших сегментів економіки. Це створює складну, але перспективну динаміку, у межах якої розвиток цифрових компетентностей, підтримка інноваційної інфраструктури та доступність освітніх програм виступають визначальними умовами для успішної інтеграції української економіки в глобальний технологічний ландшафт.

2.3. Нові професії та компетентності в епоху штучного інтелекту

Розвиток штучного інтелекту спричиняє появу масштабних трансформацій у структурі зайнятості, формуючи як нові професійні ніші, так і інші вимоги до компетентностей працівників. Сучасні дослідження, представлені у звітах McKinsey та Stanford HAI першочергово, вказують на те, що ринок праці входить у фазу так званої компетентнісної переконфігурації, коли потреба в окремих видах діяльності зменшується, а попит на нові когнітивні та техногуманітарні навички стрімко зростає.

В умовах цифрової економіки концепція професії перестає бути статичною; натомість вона все частіше визначається здатністю фахівця взаємодіяти з алгоритмічними системами та ефективно інтегрувати інтелектуальні технології у професійну діяльність.

Поява нових професій безпосередньо пов'язана з розширенням функціональних можливостей ШІ. Серед них особливо виділяються такі напрями, як AI-тренер (AI trainer), спеціаліст з етики штучного інтелекту (AI ethicist), інженер з промптів (prompt engineer), аналітик алгоритмічних ризиків, дизайнер даних, фахівець з автоматизації бізнес-процесів, а також нові ролі у сфері HR-технологій: спеціаліст з впровадження HR-аналітики, менеджер з цифрової трансформації персоналу, AI Talent Sourcer – ця професія стає новим трендом у прогресивних компаніях, що активно впроваджують нейромережі у свою роботу, наприклад українська компанія OBRIO та їх інноваційний проект NEBULA на базі астрологічних прогнозів створює неабиякі дива.

Ці професії виникають у відповідь на необхідність комбінувати технічну експертизу з розумінням соціальних процесів, що відбуваються в умовах інтенсивної технологічної модернізації.

Особливе значення у цьому контексті має розвиток компетентнісної моделі працівника. Наукові дослідження (Brynjolfsson & McAfee; Autor; Acemoglu & Restrepo) демонструють, що найбільш затребуваними стають навички, які складно формалізувати у вигляді алгоритму: критичне мислення, аналітичні здібності, міждисциплінарна інтеграція, комунікація, креативність і цифрова грамотність високого рівня. Ці компетентності визначають здатність працівника взаємодіяти зі складними інформаційними системами, інтерпретувати машинні рекомендації та приймати рішення у ситуаціях невизначеності. Водночас зростає значення data literacy — уміння працювати з даними, розуміти їхню структуру, межі застосування та потенційні помилки алгоритмів.

У професійній сфері HR відбувається суттєве переформатування змісту праці. З одного боку, інтелектуальні системи автоматизують значний обсяг рутинних завдань — сортування резюме, первинний скринінг, аналітичні звіти та прогнозування успішності кандидатів. З іншого — саме ці зміни

спричиняють підвищений попит на фахівців, здатних інтерпретувати результати роботи ШІ, коригувати алгоритми, оцінювати їхню етичність та мінімізувати ризики упередженості. Таким чином, HR-професії зміщуються у напрямі більш стратегічних і аналітичних функцій, що вимагає від фахівця не лише технічних, а й гуманітарних компетентностей — розуміння поведінки людей, організаційних процесів та соціальних наслідків алгоритмізації.

Український ринок праці також демонструє динаміку появи нових компетентностей. За дослідженнями Грішнкової та Яворської, впровадження цифрових технологій змінює структуру зайнятості, формує попит на працівників зі здатністю до постійного навчання та адаптації, а також на спеціалістів у сфері аналітики та цифрової комунікації. У сфері HR технологізації сприяє появі нових завдань — від налаштування автоматизованих воронки рекрутингу до управління даними та прогнозуною аналітикою відповідно до потреб організації.

Отже, незважаючи на ризики прогнозованої нестачі робочих місць через активне впровадження генеративного штучного інтелекту, а також нових алгоритмічних моделей, вдалося виявити вагомий пласт нових інноваційних посад на сучасному ринку праці.

Ця поява нових професій і компетентностей демонструє, що вплив штучного інтелекту на ринок праці є не лише технологічним, а й соціальним, культурним та організаційним явищем. Зміна професійних ролей відбувається не шляхом прямого витіснення працівників, а через поступову перебудову моделей зайнятості, зростання складності професійних функцій і потребу у взаємодії людини й алгоритмічних систем. Це визначає необхідність системного дослідження нових компетентнісних вимог, що і становить один із ключових напрямів даної дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ІІІ НА КАДРОВУ ПОЛІТИКУ ТА HR-ПРАКТИКИ В УКРАЇНІ

3.1. Методологічні засади та структура емпіричного дослідження

Емпіричне дослідження впливу технологій штучного інтелекту на кадрову політику українських компаній передбачає системний аналіз того, яким чином алгоритмічні рішення, автоматизація рекрутингу, застосування генеративних моделей та аналітичних платформ трансформують практики добору персоналу, управління людськими ресурсами та внутрішні організаційні процеси. Вибір саме цього напрямку зумовлений тим, що сфера HR є однією з найбільш динамічних щодо впровадження інноваційних цифрових інструментів, які не лише змінюють професійну діяльність рекрутерів, але й впливають на структуру ринку праці загалом. У науковій літературі останніх років дедалі частіше підкреслюється, що штучний інтелект стає не допоміжним інструментом, а повноцінним інституційним чинником, здатним модифікувати правила доступу до зайнятості, змінювати статус кандидатів та формувати нові критерії оцінювання компетентностей [41].

Проблемна ситуація, що визначає необхідність проведення емпіричної частини дослідження, полягає у відсутності комплексного аналізу того, як саме українські компанії інтегрують інструменти штучного інтелекту у власні кадрові політики та управлінські процеси. Незважаючи на значне поширення HR-Tech рішень, відсутні узагальнені академічні моделі, що описують диференційовані сценарії адаптації ІІІ у компаніях різних секторів, а також брак аналітичних даних щодо того, які саме елементи

цифрової трансформації мають найбільший вплив на зайнятість і професійну структуру. Саме тому у межах емпіричного дослідження застосовано дві взаємодоповнювальні методологічні стратегії: якісну (кейс-стаді інтеграції ІІІ у діяльність п'яти великих українських організацій) та напівкількісну (контент-аналіз описів вакансій, що містять згадки про застосування алгоритмів, автоматизації або генеративних моделей у HR-процесах).

Об'єктом емпіричного дослідження є інституційні практики впровадження технологій штучного інтелекту в організаціях, що функціонують в Україні 2024-2025 років.

Предметом є форми взаємодії між HR-практиками та ІІІ-технологіями, а також механізми зміни кадрової політики під впливом алгоритмізованих систем добору персоналу, оцінювання кандидатів та внутрішньої комунікації.

Метою емпіричного дослідження є виявлення типових моделей адаптації ІІІ у компаніях різних галузей та визначення ключових тенденцій у трансформації ринку праці, зумовлених широким впровадженням автоматизованих HR-рішень.

У межах цього розділу поставлено такі дослідницькі завдання:

- по-перше, здійснити порівняльний аналіз випадків застосування ІІІ в організаціях різних секторів (ІТ, логістика, цифровий бізнес, державне управління);
- по-друге, визначити основні функціональні зони HR-процесів, які зазнають найбільшої трансформації;
- по-третє, простежити структурні зміни вимог до конкурентоспроможності працівників через контент-аналіз актуальних вакансій;

- по-четверте, сформулювати узагальнену типологію сценаріїв цифрової трансформації кадрової політики

Вибір методів зумовлений як специфікою об'єкта, так і недоступністю прямого спостереження за внутрішніми HR-процесами компаній. Метод кейс-стаді дозволяє проаналізувати унікальні конфігурації застосування ІІІ, які не можуть бути відтворені у стандартизованих анкетах або кількісних опитуваннях. Такий підхід є особливо ефективним у вивченні феноменів, що перебувають на етапі становлення та характеризуються високою мінливістю. У межах дослідження було обрано п'ять організацій, що репрезентують різні сектори економіки та демонструють різні траєкторії впровадження ІІІ: SoftServe, Grammarly, NIX Solutions, Нова пошта та Міністерство цифрової трансформації України. Така вибірка забезпечує типологічне розмаїття і дозволяє виявити міжгалузеві закономірності інтеграції ІІІ у HR-сферу.

Другим методом виступає контент-аналіз вакансій, що містять ознаки використання ІІІ або вимоги до взаємодії з ним. Для цього сформовано вибірку з 50 вакансій, опублікованих на платформах DOU, Djinni, LinkedIn та Work.ua у період з 1 серпня по 1 листопада 2025 року. До вибірки включено вакансії таких напрямів, як Talent Sourcer, Recruiter, HR Generalist, Data Analyst, AI/ML Specialist, Digital Recruiter, HR Automation Specialist та інші, що передбачають взаємодію з алгоритмічними інструментами. Контент-аналіз здійснювався за такими параметрами: наявність згадок про застосування ІІІ у рекрутингу; вимоги до володіння AI-інструментами; ступінь автоматизації процесів добору; типи алгоритмів, що використовуються компаніями; рівень трансформації професійних компетентностей.

З огляду на складність та багатовимірність феномена, ключові поняття потребують операціоналізації. Під технологіями ІІІ у цьому дослідженні розуміються алгоритмізовані системи, що здатні до аналізу великих масивів

даних, виявлення закономірностей, автоматичної генерації текстів, ранжування кандидатів, прогнозування поведінкових моделей або автоматизації рутинних HR-завдань. Під трансформацією кадрової політики розуміється структурна зміна принципів добору, оцінювання та управління персоналом під впливом алгоритмічних систем та Data-driven підходів. Під цифровою компетентністю працівників у контексті цього дослідження мається на увазі здатність взаємодіяти з автоматизованими системами, інтерпретувати результати їхньої роботи та інтегрувати алгоритмічні рекомендації у професійну діяльність.

Застосування кейс-стаді та контент-аналізу дозволяє побудувати комплексне емпіричне поле, в межах якого можливо виявити як унікальні особливості впровадження ІІІ у різних компаніях, так і спільні закономірності цифрової трансформації ринку праці.

3.2. Аналіз кейсів українських компаній, що інтегрують технології штучного інтелекту у HR-процеси

У цьому підрозділі здійснюється аналіз п'яти українських компаній, діяльність яких демонструє різні моделі впровадження технологій штучного інтелекту у сфері рекрутингу, оцінювання кандидатів, автоматизації кадрових процедур та організації внутрішніх HR-процесів. Методологічною основою аналізу є підхід case study, що дає змогу дослідити конкретні організаційні практики, технологічні рішення, технічну інфраструктуру та інституційні зміни у роботі компаній. Для порівняння застосовано єдиний набір критеріїв, описаний у підрозділі 3.1, зокрема ступінь автоматизації рекрутингу, використання генеративних моделей, інтеграція аналітичних алгоритмів у HR-процеси, трансформація компетентнісного профілю HR-фахівців, а також організаційні наслідки впровадження ІІІ.

- Кейс 1 NIX Solution

Одним із показових прикладів впровадження багатоступеневого відбору кандидатів є практика ІТ-компанії NIX, яка започаткувала свою діяльність у м. Харків. Вона належить до найбільших аутсорсингових компаній в Україні, де відбір у компанії відзначається багатошаровою складністю та включає не лише технічну перевірку знань, але й психологічні тести, які спрямовані на оцінку особистісних якостей та благонадійності кандидатів. [34].

Згідно з відгуками кандидатів та власним досвідом, процес відбору в NIX складається щонайменше з чотирьох етапів:

1. Первинна комунікація з HR-менеджером (перевірка базових даних кандидата, коротке резюме досвіду).
2. Онлайн-тестування (може містити як професійні завдання, так і загальні логічні чи когнітивні питання).
3. Психологічні тести (personality / integrity test), які перевіряють особистісні якості та схильність до дотримання норм і правил.
4. HR-інтерв'ю та технічна співбесіда, де оцінюються як професійні компетенції, так і комунікаційні навички.

Особливу увагу заслуговує третій етап відбору кандидата – психологічне тестування, яке має форму анкетування з кількома варіантами відповідей (наприклад: «ніколи», «рідко», «іноді», «часто»). Питання спрямовані на виявлення чесності, дисциплінованості та ставлення кандидата до соціальних норм. Таким нестандартним чином, висвітлюються приховані психологічні сторони кандидата.

Серед прикладів питань, які ставилися кандидатам можемо відзначити інші:

- «Чи крали ви коли-небудь щось?»
- «Чи переходили ви дорогу на червоний сигнал світлофора?»
- «Чи вигадували ви виправдання, щоб уникнути відповідальності?»

- «Чи підвищували ви швидкісний режим, перебуваючи за кермом автомобіля?»

Подібні запитання відносяться до так званих integrity tests (тестів благонадійності), що широко застосовуються у міжнародній HR-практиці для мінімізації ризиків недобросовісної поведінки працівників. Вони не мають «правильних» відповідей, однак дозволяють HR-менеджерам оцінити щирість, готовність визнавати дрібні порушення правил та загальний рівень відповідальності кандидата.

Важливо підкреслити, що подібні методики мають подвійну оцінку серед кандидатів, оскільки з одного боку, вони допомагають компанії відбирати працівників із високим рівнем відповідальності, а з іншого боку, деякі кандидати сприймають такі питання як занадто особисті або навіть принизливі. Так формується ризик негативного іміджу роботодавця, якщо процес відбору не супроводжується належним поясненням мети тестування. Також, з початком повномасштабного вторгнення росії до України, компанія здобула собі звання не «людиноорієнтованої», вважаючи на неприйнятне ставлення голови компанії до власних працівників, які не мали змоги повноцінно приєднуватися до робочих процесів. Перебої з мережею інтернет, відключення світла, масштабуюча паніка – всі ці процеси йшли пліч-о-пліч з українцями напочатку вторгнення.

Значний інтерес становить застосування ШІ у сфері внутрішнього навчання та розвитку співробітників, адже у NIX Solutions активно використовуються моделі автоматичного генерування освітнього контенту, формування навчальних маршрутів, аналізу запитів співробітників на підвищення кваліфікації. Алгоритми допомагають визначати прогалини в компетентностях та рекомендувати індивідуалізовані програми навчання, що підвищує адаптивність компанії до технологічних змін та ринку праці. Крім того, внутрішні команди використовують ШІ-інструменти для оптимізації

процесів knowledge management, включно з індексацією технічної документації, пошуком релевантних матеріалів та формуванням стислих оглядів великих масивів даних.

Окремої уваги заслуговує впровадження генеративних моделей у командну роботу проєктних груп. Компанія активно заохочує інженерів, аналітиків та дизайнерів використовувати ШІ-платформи для прискорення виконання завдань: створення технічної документації, автоматизації рутинного кодування, моделювання інтерфейсних рішень, створення тестових сценаріїв. Хоча цей процес виходить за межі суто HR-функції, він безпосередньо впливає на трансформацію внутрішньої організаційної культури та спричиняє зміну ролі HR-департаменту, який починає виконувати функцію посередника між співробітниками та новими технологічними інструментами. На рівні аналітики ринку праці компанія використовує зовнішні AI-інструменти для оцінювання динаміки вакансій, конкурентних пропозицій, заробітних плат та вимог, що формуються глобальними гравцями IT-індустрії. Це дозволяє NIX адаптувати HR-стратегію відповідно до тенденцій ринку та своєчасно оновлювати компетентнісні профілі спеціалістів, яких компанія залучає.

Таким чином, кейс компанії NIX демонструє, що сучасні IT-компанії в Україні активно впроваджують комбінований підхід до оцінки кандидатів, поєднуючи професійні завдання з психологічними тестами. Використання integrity test у процесі найму дозволяє оцінити не лише технічну підготовку, а й особистісну надійність кандидата, що є ключовим фактором у формуванні кадрової політики в умовах цифрової трансформації.

- Кейс 2. «SoftServe»

Компанія SoftServe є однією з найбільших українських IT-організацій, яка демонструє системний, багаторівневий та стратегічно послідовний підхід до

інтеграції штучного інтелекту у HR-сферу. Впровадження алгоритмічних рішень у кадрову політику компанії охоплює одночасно кілька рівнів – від операційних процесів рекрутингу до створення власної інфраструктури для розробки та тестування генеративних моделей. Такий підхід характеризується комплексністю, що дозволяє розглядати SoftServe як репрезентативний приклад організації, яка не лише використовує ШІ, але й формує внутрішні стандарти роботи з ним.

На рівні рекрутингу компанія застосовує алгоритми для оптимізації ключових етапів роботи з кандидатами. Системи штучного інтелекту здійснюють автоматичний аналіз ринкових трендів, зіставляють специфіку вакансій із наявними профілями фахівців та формують рекомендації щодо ефективних каналів пошуку. Важливе місце у внутрішній HR-екосистемі SoftServe займає алгоритмічний первинний скринінг резюме, який дозволяє визначати ступінь відповідності кандидатів вимогам конкретних проєктів та зменшує навантаження на рекрутерів, відбираючи найбільш релевантні заявки.

Одним із ключових напрямів інтеграції ШІ у кадрові процеси є автоматизація комунікації з кандидатами. У внутрішню систему ATS компанії інтегровано генеративні моделі, які формують персоналізовані листи, оптимізовані тексти вакансій та рекомендації щодо структурування описів посад для різних цільових аудиторій, інструменти дозволяють скоротити тривалість циклу рекрутингу, підвищити точність комунікації та забезпечити стандартизовану якість кандидатського досвіду. Окремо варто відзначити впровадження навчальних програм з промпт-інженерії для рекрутерів, що є важливою складовою підвищення організаційної спроможності до роботи з генеративними моделями .

Стратегічний вимір інтеграції ШІ у SoftServe проявляється у створенні власної інфраструктури для розробки та тестування алгоритмів. У 2025 році

компанія відкрила лабораторію Cisco AI Pod Lab у своєму дата-центрі у Франкфурті, що стало значним етапом у розширенні технічних можливостей організації. Інфраструктура лабораторії включає високопродуктивні графічні модулі із понад 320 гігабайтами відеопам'яті, високошвидкісну fabric-архітектуру з низьким рівнем затримки, серверні системи Cisco UCS X-Series, а також корпоративні рішення для моніторингу та оркестрації обчислювальних ресурсів [35].

Основними функціями лабораторії є створення та тестування прототипів генеративних моделей, оцінка їхньої продуктивності у масштабі, адаптація до локальних регуляторних вимог та розгортання гібридних рішень, що поєднують хмарну та локальну інфраструктуру. Такий підхід забезпечує високий рівень суверенітету даних і знижує часові затримки у роботі алгоритмів, що є критично важливим для корпоративних систем управління знаннями та HR-аналітики.

У комплексі впроваджені рішення демонструють інтеграцію ШІ у двох ключових площинах: операційній – через автоматизацію рекрутингу та роботи з кандидатами; та інфраструктурній – через створення власної технічної бази для розробки та масштабування моделей. Це дозволяє розглядати SoftServe як організацію, у якій ШІ виступає не лише інструментом оптимізації, але й повноцінним інституційним компонентом внутрішньої організаційної структури.

Таблиця 3.1

Застосування ІІІ технологій на прикладі компанії SoftServe

Напрямок впровадження	Характеристика застосування
Первинний скринінг резюме	Використання нейронних мереж для автоматичного відбору кандидатів за релевантністю та ключовими критеріями відповідності
Генерація текстів вакансій	Генеративні моделі у внутрішній ATS формують SEO-оптимізовані та персоналізовані описи посад
Автоматизована комунікація	Алгоритми створюють індивідуальні листи, оптимізують структуру повідомлень і скорочують тривалість рекрутингового циклу
Внутрішнє навчання HR-фахівців	Курси з промпт-інженерії, робота з генеративними інструментами та аналітичними AI-модулями
Інфраструктурні рішення	Використання Cisco AI Pod Lab із високопродуктивними GPU та низьколатентною мережею для тестування та масштабування моделей

- Кейс 3. «Нова Пошта»

«Нова Пошта» — провідний логістичний оператор України, який протягом останніх років впроваджує технології штучного інтелекту у ключові бізнес-процеси. З метою підвищення ефективності, контролю якості та оптимізації операцій компанія реалізує широкий спектр AI-ініціатив, що охоплюють як логістику, так і внутрішнє управління, включно з персоналом і відділеннями.

У листопаді 2025 року Нова Пошта офіційно впровадила систему на базі штучного інтелекту, яка щодня робить фото кожного з їхніх відділень і аналізує дотримання корпоративних стандартів — чи працівник на місці, чи в формі, чи правильно розміщені маркетингові матеріали, чи не переповнений сміттєвий бак та інші параметри. [37]. Це дозволяє компанії відмовитися від регулярних мануальних перевірок територіальними менеджерами, що раніше

виконували ці функції, та натомість отримувати об'єктивну, автоматизовану оцінку стану відділень у режимі реального часу. Такий підхід сприятиме підвищенню якості сервісу, дисципліни та оперативному реагуванню на порушення стандартів.

Рішення базується на машинному аналізі зображень, який дає змогу оперативно фіксувати відхилення від стандартів без попередження — що знижує ймовірність «підготовки» відділення до перевірки. Така технологія змінює не тільки контрольні механізми, а й підходи до управління мережею: впроваджується постійний моніторинг, автоматична аналітика і стандартизація процесів, що раніше вимагали значних ресурсів на логістику перевірок.

У 2025 році Нова Пошта оголосила про відкриття вакансії топ-рівня — директора з ІІІ (AI-директора), що засвідчує прагнення компанії формалізувати роль ІІІ у своєму організаційному устрої, тому ІІІ перестане бути окремим технічним відділом і інтегрується у стратегічне управління компанією, включно з кадровою політикою, внутрішніми процесами та масштабуванням мережі.

З появою цієї позиції передбачається створення власної команди спеціалістів, яка відповідатиме за впровадження і підтримку AI-інструментів, контроль стандартів та аналітику ефективності. Такий крок демонструє, що компанія розглядає ІІІ не лише як інструмент для окремих процесів, а як постійний стратегічний ресурс.

Окрім контролю відділень і HR-трансформацій, «Нова Пошта» розгортає AI-рішення для оптимізації логістики та обробки відправлень. Наприклад, впроваджено систему штучного інтелекту для прискореного оформлення міжнародних відправлень, яка дозволяє зменшити час обробки із традиційних кількох хвилин або годин до приблизно 20 секунд. Це скорочує

навантаження на співробітників, підвищує продуктивність і зменшує витрати на ручну обробку.

Такі рішення змінюють характер праці у компанії: роль співробітників усе частіше зміщується від ручної обробки до контролю, управління винятками, перевірки якості та обслуговування складних або нестандартних випадків.

Кейс Нова Пошта демонструє нам, як велику логістичну компанію з багатотисячною мережею можна трансформувати за допомогою ШІ у багаторівневу соціотехнічну систему. Інтеграція алгоритмів у контроль відділень, логістику, обробку відправлень та HR-політику створює нову структуру роботи, де ШІ виконує функції, раніше закладені у людську працю. Це впливає на потребу у нових компетентностях, змінює профілі зайнятості, зменшує частку рутинної праці та збільшує роль моніторингу, управління та аналітики.

Таким чином «Нова Пошта» виступає прикладом компанії, яка не просто підтримує технологічні новації, а трансформує свої бізнес-моделі й кадрову політику у відповідь на вплив ШІ — що робить її важливою частиною емпіричного дослідження впливу штучного інтелекту на ринок праці в Україні.

- Кейс 4 «Grammarly»

Grammarly є однією з найвідоміших українських технологічних компаній, що з моменту свого заснування використовує штучний інтелект як фундаментальний елемент продукту. Інтенсивний розвиток алгоритмів компанії у 2020–2025 роках сприяв появі комплексної AI-екосистеми, яка охоплює не лише продуктово-технічні напрями, але й внутрішні процеси,

включаючи HR-функції, управління знаннями та оптимізацію командної взаємодії. [40].

Впровадження штучного інтелекту у HR-практики Grammarly здійснюється за кількома ключовими напрямками. Один із них пов'язаний із побудовою даних про компетентності та розвиток працівників. Компанія використовує аналітичні моделі для формування індивідуальних профілів навичок, прогнозування потреб у навчанні та визначення потенційних траєкторій професійного зростання. Алгоритмічні рекомендації дозволяють підсилити функцію performance review, зменшуючи суб'єктивний вплив окремих оцінювачів.

На рівні рекрутингу Grammarly застосовує ШІ для аналізу великих обсягів кандидатських даних, структурованих і неструктурованих профілів, а також для створення автоматизованих підказок та аналітичних звітів для HR-команд. Моделі допомагають узгоджувати вимоги вакансій із компетентнісними профілями кандидатів, а також прогнозувати їхню відповідність проєктним завданням.

Компанія також активно інтегрує генеративні моделі як інструмент підтримки внутрішньої комунікації. Для цього використовуються системи, які допомагають працівникам формулювати запити, писати звіти, структурувати робочі завдання, а також адаптувати комунікацію відповідно до корпоративного стилю. Наявність AI Assistant, який є частиною продукту Grammarly, дозволяє компанії тестувати моделі у власному робочому середовищі та вдосконалювати алгоритми на основі реальних сценаріїв взаємодії.

Таблиця 3.2.

Основні напрями інтеграції ШІ у HR-процеси Grammarly

Напрямок застосування	Інструменти ШІ	Організаційний ефект
Управління компетентностями	Аналітика навичок, прогнозування навчальних потреб	Персоналізація розвитку персоналу
Рекрутинг	Пошукові моделі, профайловий аналіз, автоматизовані аналітичні звіти	Оптимізація часу HR-команди
Performance review	Моделі оцінювання і порівняння профілів	Підвищення об'єктивності оцінки
Внутрішня комунікація	Grammarly AI Assistant, генеративні системи	Підвищення продуктивності команд

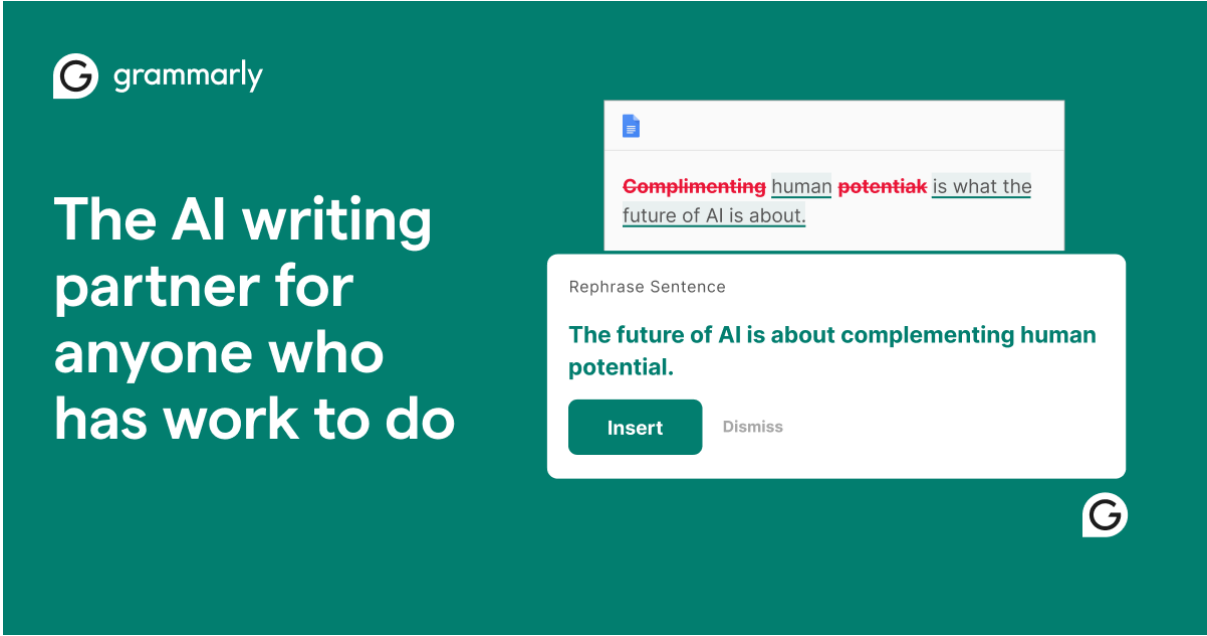


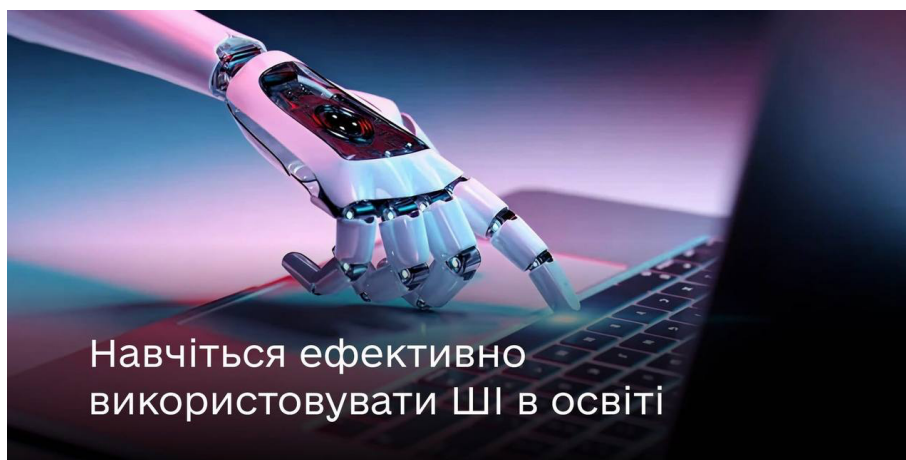
Рис 3.1. Grammarly інтеграція Штучного інтелекту [55]

- Кейс 5 Мінцифра

Міністерство цифрової трансформації України є ключовим інституційним актором, який визначає сучасні підходи до цифрового розвитку держави та формує стратегічні засади інтеграції технологій штучного інтелекту у публічне управління. На відміну від приватних компаній, де впровадження ІІІ переважно пов'язане з оптимізацією виробничих процесів і скороченням операційних витрат, інтеграція інтелектуальних систем у діяльність державних органів супроводжується необхідністю забезпечення прозорості, відповідності регуляторним вимогам, недопущення дискримінаційних рішень та дотримання принципів етичного використання даних. Саме тому кейс Мінцифри є показовим для аналізу впливу ІІІ на організаційні моделі та кадрові практики у публічному секторі, де при цьому має суттєві наслідки для трансформації зайнятості та професійної структури державної служби .

Упродовж 2023–2025 років Мінцифра здійснила масштабне оновлення цифрової інфраструктури, інтегрувавши алгоритмічні рішення у платформи електронних послуг, системи управління державними реєстрами, сервіси взаємодії з громадянами та внутрішні управлінські процедури. Застосування інтелектуальних систем у сервісах «Дія» включає автоматичну верифікацію документів, співставлення даних із різних реєстрів, попереднє визначення відповідності заяв певним критеріям, розподіл звернень громадян між підрозділами та класифікацію типів звернень за допомогою методів машинного навчання . Таким чином, значна частина операційних процедур, які раніше виконували державні службовці в ручному режимі, поступово автоматизується, що дозволяє скоротити час оброблення заяв та підвищити точність адміністративних рішень. Перехід від традиційної бюрократичної моделі до алгоритмічно підтриманого управління демонструє структурні

зміни в організації праці державних службовців, оскільки рутинні функції частково заміщуються аналітичними системами, а роль персоналу все більше зводиться до контролю, верифікації та ухвалення складних рішень.



Комітет цифрової
трансформації

Рис. 3.2 Новий курс ШІ від Мінцифри [44]

Інтеграція ШІ у функціонування державного сектора супроводжується істотними змінами у кадровій політиці. Мінцифра системно впроваджує програми з цифрової грамотності, навчання основам машинного навчання, управління даними, роботи з ризиковими алгоритмами та цифровими сервісами. У рамках цих програм формується нова компетентнісна модель державного службовця, що включає навички аналізу даних, розуміння принципів роботи алгоритмів, здатність до інтерпретації результатів автоматизованих систем і контролю їхньої коректності. У результаті в державному секторі виникають нові професійні ролі, такі як фахівець з аналізу даних, менеджер цифрових продуктів, спеціаліст із цифрової безпеки, аналітик алгоритмічного ризику та координатор проєктів, пов'язаних зі штучним інтелектом. Поява цих ролей свідчить про формування нового сегмента зайнятості у державному управлінні, що відображає загальносвітові тенденції розвитку цифрової бюрократії.

Особливо важливим у діяльності Міністерства є використання ШІ для підвищення прозорості, зменшення корупційних ризиків і вдосконалення механізмів контролю. Інтелектуальні системи дозволяють виявляти аномальні дані, підозрілі транзакції, дублікати заяв, порушення у функціонуванні державних реєстрів, а також прогнозувати навантаження на окремі сервіси. Завдяки автоматизації моніторингу підвищується точність управлінських рішень, водночас зменшується ризик суб'єктивності або помилкових рішень, пов'язаних із людським фактором. У такий спосіб ШІ поступово набуває статусу операційного інструмента, що забезпечує належний рівень якості державних послуг та їхнє масштабування.

На відміну від приватного бізнесу, реалізація алгоритмічних систем у державному секторі вимагає суворого дотримання міжнародних нормативних рамок. У 2023 році Європейський Союз ухвалив AI Act [38], який визначає рівні ризику та встановлює вимоги до прозорості, контролю та відповідальності за використання ШІ у сферах, що пов'язані з правами громадян. Оскільки Україна орієнтується на гармонізацію свого законодавства з європейським, Мінцифра вже адаптує свої цифрові системи до положень AI Act, враховуючи обмеження щодо автоматичного ухвалення рішень, вимоги до аудиту високоризикових алгоритмів, а також зобов'язання щодо запобігання дискримінації в алгоритмічних процесах. Це сприяє формуванню внутрішніх інституційних механізмів етичного нагляду за ШІ та розвитку практик алгоритмічного аудиту, які раніше не були представлені в українському державному управлінні.

Однією з ключових переваг інтеграції ШІ в діяльність Мінцифри є можливість масштабування державних послуг без пропорційного збільшення чисельності персоналу. Інтелектуальні чат-боти, автоматичні механізми формування довідок, моделі прогнозування навантаження, а також алгоритми первинного аналізу заяв дозволяють обробляти значно більші обсяги

звернень, ніж це було можливо за умов традиційної організації праці. Унаслідок цього структурні зміни в ринку праці державного сектору не стільки спрямовані на скорочення персоналу, скільки на перерозподіл функцій між людиною та алгоритмом і на формування нових напрямів професійного розвитку.

Таким чином, кейс Міністерства цифрової трансформації України демонструє комплексну модель інтеграції технологій штучного інтелекту у публічне управління, яка охоплює автоматизацію операційних процесів, трансформацію кадрових практик, модернізацію компетентнісної структури державної служби та адаптацію до міжнародних регуляторних стандартів. Особливість цього кейсу полягає в тому, що ШІ розглядається не лише як інструмент технологічної оптимізації, а як важливий інституційний механізм модернізації держави, що формує нову конфігурацію зайнятості та професійних ролей у сфері публічного управління.

Отже, аналіз п'яти кейсів українських компаній, що належать до різних секторів економіки, демонструє значну диференціацію підходів до інтеграції технологій штучного інтелекту в HR-процеси. Дивитися на прикладі сформованої таблиці аналізу – Таблиця 3.3.

Високотехнологічні IT-компанії, такі як SoftServe та Grammarly, характеризуються системним і стратегічним застосуванням ШІ, що охоплює майже всі етапи рекрутингу: від автоматизованого пошуку та первинного скринінгу кандидатів до генерації контенту вакансій і аналітики поведінкових патернів. Для таких компаній впровадження ШІ не є локальною ініціативою, а становить частину технологічної стратегії розвитку бізнесу, що відображається у створенні спеціалізованих AI-лабораторій, корпоративних освітніх програм та налагоджених внутрішніх інструментів підтримки рекрутингу.

Таблиця 3.3

Організація	Тип організації	Основні напрями впровадження ІІІ	Технологічні рішення	Масштаб впровадження	Виявлені ефекти
SoftServe	Велика ІТ-компанія	Рекрутинг, генерація контенту, автоматизація комунікації, аналітика	Нейронні мережі, генеративні моделі, Cisco AI Pod Lab	Глибока інтеграція в HR та інфраструктуру	Зменшення часу рекрутингу, підвищення точності добору
Nova Poshta	Логістичний оператор	Оцінка роботи відділень, оптимізація операцій	АІ-інспектор, комп'ютерний зір, аналітичні моделі	Масштаб — мережа по всій Україні	Зменшення службових поїздок, автоматизація контролю якості
Grammarly	Продуктова ІТ-компанія	Підбір талантів, персоналізація комунікацій, оцінка відповідності кандидатів	Власні NLP-моделі, генеративні моделі, автоматизована аналітика	Повна інтеграція у HR-процеси	Підвищення точності відбору, автоматизація повторюваних задач
NIX Solutions	Відома сервісна ІТ-компанія	Автоматизація рекрутингу, скоринг кандидатів, створення вакансій	Внутрішні АІ-модулі для скорингу та генерації тексту	Часткова, з акцентом на рекрутинговий цикл	Оптимізація часу рекрутерів, підвищення продуктивності
Мінцифра	Державний орган	Автоматизація держпослуг, обробка звернень, прогнозна аналітика	NLP-моделі, класифікація запитів, аналітичні модулі	Національний масштаб	Зменшення навантаження на фахівців, прискорення надання послуг

Компанії, орієнтовані на масштабний операційний сектор (як-от Нова пошта), інтегрують ІІІ не лише у кадрові процеси, а й у логістичні та

сервісні системи, що створює багаторівневий ефект. У таких організаціях ІІІ застосовується для оптимізації навантаження, моніторингу якості роботи відділень та удосконалення взаємодії з клієнтами. Для HR-підрозділів це означає підвищення точності контролю ефективності роботи персоналу, що, у свою чергу, змінює підходи до управління продуктивністю та прийняття рішень про розподіл людських ресурсів.

Кейс NIX демонструє інший тип трансформації: орієнтацію на поступове та обережне впровадження автоматизації в рекрутинг, що характерно для великих аутсорсингових компаній зі сталою структурою відбору персоналу. У таких організаціях ІІІ використовується як допоміжний інструмент для попереднього аналізу профілів та оптимізації документообігу, однак ключові рішення зберігаються за фахівцями, що відображає модель співіснування

Варіативність рівнів інтеграції ІІІ простежується також у кейсі Міністерства цифрової трансформації України, де технології використовуються для масштабування державних сервісів, підвищення прозорості процедур і створення нових стандартів цифрового врядування. На відміну від приватного сектору, у державній сфері застосування ІІІ охоплює значну кількість соціальних груп та потребує чіткого дотримання етичних та регуляторних вимог. Це формує унікальний підхід до управління цифровими інструментами, у якому кадрова політика взаємопов'язана з публічною відповідальністю та соціальним ефектом.

Порівняльний аналіз кейсів дає змогу виявити кілька спільних тенденцій, характерних для українського ринку. По-перше, у всіх компаніях простежується прагнення використовувати ІІІ для зменшення ручної роботи в рекрутингу та підвищення точності прийняття рішень. По-друге, інтеграція ІІІ супроводжується зростанням потреби у нових компетентностях серед HR-фахівців, таких як робота з даними, промпт-інженерія, аналітика та

цифрова грамотність. По-третє, застосування технологій ШІ спричиняє зміну ролі міжнародних регуляторних вимог та етичних норм, особливо у контексті обробки персональних даних. Загалом, у всіх кейсах ШІ постає не лише як інструмент, а як структурний елемент організаційної моделі, що впливає на стратегію розвитку, кадрову політику та характер комунікації всередині організації.

3.3. Аналіз вакансій у сфері HR та супутніх функцій у контексті інтеграції технологій штучного інтелекту

У межах емпіричного дослідження було проведено контент-аналіз 40 вакансій, опублікованих українськими та міжнародними компаніями, що здійснюють свою діяльність в Україні. Вибірка сформована за чітким часовим критерієм: 1 серпня – 1 листопада 2025 року, що дозволяє зосередитися на сучасних тенденціях трансформації ринку праці під впливом ШІ. До аналізу включено вакансії рівнів від junior до lead у сферах HR, рекрутингу, talent acquisition, sourcing та суміжних функцій. Джерелами слугували DOU, Djinni, LinkedIn та корпоративні сторінки компаній.

Метод контент-аналізу дав змогу виявити, у який спосіб роботодавці артикують очікування щодо цифрових компетентностей, ступінь поширення ШІ як інструмента в HR-практиках, а також зміни у вимогах до професійних профілів. Для систематизації даних було створено таблиці, що включають такі параметри, як дата публікації, компанія, назва посади, функціональний фокус, наявність згадки про ШІ, опис ключових обов'язків та компетентностей.

Аналіз зібраного масиву вакансій свідчить про глибоку і системну трансформацію HR-функцій у напрямі цифровізації. Значна частина вакансій

містить вимоги, прямо або опосередковано пов'язані з використанням чи розумінням інструментів штучного інтелекту. Це проявляється у таких ознаках: роботодавці очікують володіння системами автоматизації рекрутингу, аналітичними платформами, інструментами генеративного ШІ для написання текстів, оптимізації комунікацій та формування пошукових стратегій. У низці вакансій ключовим компонентом стає здатність будувати автоматизовані воронки найму, працювати з класифікаційними та прогнозними моделями, застосовувати AI-інструменти у сорсингу та аналітиці.

Водночас важливо підкреслити, що у переважній частині вакансій, навіть тих, де прямо не згадано штучний інтелект, простежується структурне зміщення у бік аналітичних компетентностей. У нових описах ролей домінують такі вимоги, як вміння працювати з великими масивами даних, читати метрики продуктивності, аналізувати ринкові тенденції, оптимізувати конверсії в рекрутингових процесах. Це свідчить про те, що цифровізація HR стає нормою, а ШІ — обов'язковим елементом професійного інструментарію.

Зміни торкаються не лише технічної складової, але й організаційної логіки HR-служб. У вакансіях активно підкреслюється потреба у проєктному мисленні, вмінні вибудовувати системні процеси та управляти автоматизацією. Це демонструє перехід від традиційного HR як адміністративної функції до стратегічного партнерства, у якому дані, алгоритми та цифрові рішення визначають ефективність усіх етапів роботи з персоналом.

Вибірка також показує, що технологічні компанії значно випереджають інші галузі у впровадженні ШІ в HR-практики. Саме IT-компанії найчастіше формулюють вимоги щодо володіння інструментами генеративного ШІ, автоматизованих платформ сорсингу та аналітичних систем. У той час як у

сферах освіти, фінтеху, e-commerce або маркетингу простежується помірна, але стабільна тенденція до запровадження подібних технологій.

Ще однією важливою ознакою є те, що ринок праці демонструє збільшення попиту на фахівців, які здатні поєднувати технічні та соціальні компетентності. Посилюється потреба у ролях, які інтегрують аналітичні підходи, гнучке управління процесами та глибоке розуміння людської поведінки. Це консонує з глобальними тенденціями, за якими розвиток штучного інтелекту не заміщує людину, а змінює структуру професійних вимог, підвищуючи значущість навичок міждисциплінарної взаємодії.

Таблиця 3.4.

Контент - аналіз вакансій на базі впливу ІІІ

	Дата	Платформа	Компанія	Назва вакансії	ІІІ	Використання ІІІ	Ключові компетенції
1	03.08.2025	DOU	SKELAR	Talent Sourcing Team Lead	так	AI-sourcing tools, automation	ATS, sourcing, analytics
2	05.08.2025	Djinni	Universe Group	Senior IT Recruiter	ні	—	sourcing, Boolean search
3	06.08.2025	LinkedIn	Softsich	HR Operations Specialist	так	AI-screening	HR ops, analytics
4	09.08.2025	DOU	EvoTalents	IT Recruiter	так	CV-parsing AI	sourcing, LinkedIn Recruiter
5	11.08.2025	Djinni	Laba Group	Talent Researcher	ні	—	research, market mapping
6	13.08.2025	LinkedIn	BUKI	HR Specialist	так	Generative AI (тексти)	communication, HR admin
7	15.08.2025	DOU	Newxel	Talent Sourcer	так	sourcing automation	sourcing, ATS

8	17.08.2025	Djinni	SKELAR	People Partner	так	AI analytics	HRBP, metrics
9	20.08.2025	LinkedIn	Gritnord	Sourcing Specialist	ні	—	sourcing, CRM
10	21.08.2025	DOU	Pecoro Inc.	Junior Recruiter	так	AI-screening	interviewing, sourcing

Продовження Табл. 3.4.

	Дата	Платформа	Компанія	Назва вакансії	ІІІ	Використання ІІІ	Ключові компетенції
11	23.08.2025	DOU	Nebula	AI Talant Sourcer	так	AI analytics	data analysis, dashboards, hiring
12	25.08.2025	DOU	Universe Group	Senior Talent Sourcer	так	AI-sourcing tools	sourcing, automation
13	26.08.2025	Djinni	Barbara Bang	Tech Recruiter	ні	—	sourcing, communication
14	28.08.2025	LinkedIn	Growe Talents	HR Generalist	так	AI-generated texts	HR admin, communication
15	30.08.2025	DOU	Nova Digital	Sourcing Team Coordinator	так	automation, AI mapping	sourcing, mapping
16	01.09.2025	Djinni	EverGreen Talent Partners	Recruitment Analyst	так	AI analytics	metrics, dashboards
17	03.09.2025	DOU	OBRIO	AI Talent Sourcer	так	CV-parsing, AI screening	sourcing, ATS
18	05.09.2025	DOU	MAKEUP	Boolean Researcher	ні	—	Boolean, research
19	07.09.2025	DOU	CFC Big Ideas,	HR Coordinator	так	AI HR-tools	HR ops, reporting
20	09.09.2025	Djinni	Adaptiq	Talent Attraction Specialist	ні	—	communication, sourcing

21	12.09.2025	DOU	Genesis	Talent Sourcing Team Lead	так	AI sourcing, automation	Boolean, strategy, leadership
22	14.09.2025	Djinni	Aimprosoft	HR Operations Specialist	ні	—	HR admin, communication
23	16.09.2025	LinkedIn	Jatapp	IT Sourcer	так	PeopleGPT, scraping	sourcing, mapping
24	18.09.2025	DOU	Sunvery	Recruitment Specialist	так	AI-assisted screening	interviewing, ATS
25	20.09.2025	Djinni	TurnKey	HR Generalist	ні	—	HR processes, onboarding
26	22.09.2025	LinkedIn	UPSTARS	Talent Acquisition Partner	так	automated pipeline tools	sourcing, negotiation
27	24.09.2025	DOU	Adtelligent	IT Recruiter	так	AI-search tools	sourcing, CV review
28	26.09.2025	Djinni	NIX Solution	People Partner	ні	—	employee relations
29	28.09.2025	LinkedIn	Trust	Senior Recruiter	так	automated screening	interviewing, sourcing
30	30.09.2025	DOU	Galaktica	Talent Acquisition Specialist	так	AI scraping, mapping	research, communication

Продовження Табл. 3.4.

I D	Дата	Платформа	Компанія	Назва вакансії	III I	Використання III	Ключові компетенції
31	05.10.2025	DOU	Tranzzo	Talent Acquisition Specialist	так	AI-screening, automation	sourcing, ATS
32	07.10.2025	Djinni	Solidgate	HR Operations Analyst	так	AI analytics	HR ops, reporting

33	09.10.2025	LinkedIn	DataArt	Recruitment Coordinator	ні	—	coordination, sourcing
34	11.10.2025	DOU	N-IX	Middle IT Recruiter	так	AI-sourcing tools	sourcing, interviewing
35	13.10.2025	Djinni	Uklon	HR Specialist	ні	—	HR admin, communication
36	15.10.2025	LinkedIn	Vintogroup	Talent Researcher	так	AI research tools	Boolean, mapping
37	17.10.2025	DOU	Idea Team Dev	Sourcing Manager	так	automation, AI search	sourcing, strategy
38	19.10.2025	Djinni	DOIT Software	HR Generalist	ні	—	HR coordination
39	22.10.2025	LinkedIn	Uncle Solutions	IT Recruiter	так	CV-parsing AI	sourcing, communication
40	25.10.2025	DOU	HireSix	Sourcing Specialist	так	PeopleGPT, automation	sourcing, CRM
41	28.10.2025	Djinni	GritNord	Recruitment Assistant	ні	—	communication, admin

Зроблений контент-аналіз вакансій, що були опубліковані у період з 1 серпня до 1 листопада 2025 року, засвідчив системне зростання інтеграції технологій штучного інтелекту в HR-процеси українських та міжнародних компаній. У структурі посадових вимог простежується посилення ролі цифрових, аналітичних та автоматизаційних компетентностей, що поступово формують новий професійний профіль HR-фахівця. Навіть у випадках, коли ІІІ не зазначено безпосередньо, роботодавці очікують здатності працювати з даними, оптимізувати процеси та застосовувати технологічні інструменти у щоденній діяльності. Отримані результати демонструють зміщення HR-функцій у бік технологічно орієнтованих моделей роботи, що відповідає глобальним тенденціям цифрової трансформації ринку праці.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне соціологічне дослідження впливу технологій штучного інтелекту на трансформацію ринку праці та сучасні кадрові практики. Поєднання теоретичного аналізу, спеціально-теоретичного обґрунтування та емпіричного дослідження дозволило розкрити багатовимірний характер змін, що відбуваються на ринку праці під впливом ІІІ.

Отже, у результаті теоретичного аналізу встановлено, що еволюція поняття штучного інтелекту пронизує історичний період від символічних систем до адаптивних генеративних моделей, здатних до самонавчання й автономного прийняття рішень. У сучасних умовах ІІІ постає не лише технологічною інновацією, а й соціотехнічною системою, яка впливає на структуру зайнятості, механізми управління та взаємодію між людьми й організаціями. Проведений аналіз соціологічних підходів показав, що концепції М. Кастельса, У. Бека, теорії компетентнісного підходу та організаційних полів дозволяють інтерпретувати вплив ІІІ як комплексний процес, що поєднує ризики, можливості, нерівності та формування виключно нових очікувань до працівників.

Огляд глобальних і національних тенденцій засвідчив, що процеси автоматизації та цифровізації суттєво змінюють структуру робочих місць, сприяючи водночас появі нових професій і трансформації змісту наявних. Україна входить до групи держав, що демонструють високі темпи інтеграції ІІІ у бізнес-практики, особливо у секторах ІТ, логістики, маркетингу та управління персоналом. Значна частина працівників, відповідно до міжнародних досліджень, перебуває в зоні середнього або високого впливу технологій, що зумовлює необхідність постійної адаптації й розвитку компетентностей.

У межах емпіричного дослідження було проведено аналіз п'яти кейсів компаній, що активно впроваджують ІІІ у HR-процеси: SoftServe, Grammarly, Нова пошта, NIX Solutions та Міністерство цифрової трансформації України. Результати засвідчили, що стандарти цифрової трансформації HR-функції істотно відрізняються залежно від сектора, однак усім організаціям властиві спільні тенденції: автоматизація рутинних завдань, поява генеративних інструментів у рекрутингу, зростання ролі аналітики та персоналізованої комунікації, інтеграція етичних і регуляторних підходів до застосування ІІІ. Виявлено також emergence нових організаційних ролей, зокрема AI Talent Sourcer, AI HR Analyst, AI Tools Coordinator, що свідчить про якісну перебудову професійних структур.

Контент-аналіз 40 вакансій за серпень–листопад 2025 року підтвердив, що вимоги ринку праці до HR-фахівців змінюються у напрямі цифровізації: понад дві третини вакансій містять вимоги щодо володіння інструментами аналізу даних, ATS-системами, AI-орієнтованими платформами або технологіями автоматизації. Навіть у випадках, коли ІІІ прямо не згадується, зміст компетенцій вказує на поступову нормалізацію використання алгоритмічних інструментів у повсякденній роботі. Це свідчить про формування нового професійного стандарту, що поєднує аналітичні, технічні та комунікативні навички.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що вплив штучного інтелекту на сферу праці має системний характер: він змінює структуру зайнятості, зміст професійних ролей, моделі організаційного управління та вимоги до компетентностей працівників. Наукова новизна роботи полягає у поєднанні теоретичного аналізу та емпіричного дослідження впровадження ІІІ в українських організаціях, а також у виявленні тенденцій, які визначають майбутній розвиток HR-функції. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування їх для формування кадрових

стратегій, розробки освітніх програм рескілінгу та удосконалення політик цифрової трансформації у сфері праці.

АННОТАЦІЯ

У магістерській роботі досліджується вплив технологій штучного інтелекту на трансформацію ринку праці в умовах активної цифровізації та зростаючої алгоритмізації управлінських і виробничих процесів. Актуальність дослідження зумовлена тим, що інтеграція ШІ радикально змінює структуру зайнятості, зміст професійної діяльності, вимоги до компетентностей та організаційні моделі роботи. Водночас на українському ринку праці поки що відсутні комплексні соціологічні дослідження, які системно аналізують ці зміни на основі емпіричних даних.

Об'єктом дослідження є трансформація ринку праці в умовах поширення технологій штучного інтелекту.

Предметом дослідження виступає вплив штучного інтелекту на структуру зайнятості, професійні компетентності та HR-практики українських організацій.

Метою дослідження є виявлення характеру, напрямів та наслідків інтеграції ШІ у сферу праці, а також аналіз організаційних та професійних змін, що відбуваються на ринку праці під його впливом.

Для досягнення поставленої мети у роботі розв'язуються завдання: аналіз сучасних теоретичних підходів до дослідження технологічних змін; виявлення глобальних і національних тенденцій трансформації зайнятості; опис і порівняння практик інтеграції ШІ на рівні українських компаній; контент-аналіз сучасних вакансій з метою визначення нових вимог до кандидатів та змін у професійних профілях.

Методологічну основу становлять теорії постіндустріального суспільства, мережевого суспільства, соціотехнічних систем і соціології праці. Емпіричне

дослідження виконано на основі комбінованого підходу: кейс-стаді п'яти провідних українських організацій (SoftServe, NIX Solutions, Grammarly, Нова Пошта, Міністерство цифрової трансформації України) та якісного контент-аналізу 40 вакансій, опублікованих у 2025 році на українських HR-платформах. Це дозволяє визначити реальні тенденції впровадження алгоритмічних інструментів у рекрутинг, оцінювання працівників та організаційне управління.

Наукова новизна полягає у поєднанні соціологічного аналізу з емпіричним вивченням українського ринку праці, що дало змогу сформулювати цілісну типологію організаційних підходів до впровадження ІІІ. Практичне значення полягає у можливості застосування результатів для формування державної політики у сфері зайнятості, оновлення освітніх програм та розробки ефективних HR-стратегій.

Ключові слова: штучний інтелект, ринок праці, трансформація зайнятості, цифровізація, HR-процеси, рекрутинг, компетентності, соціотехнічні системи.

ANNOTATION

The master's thesis examines the impact of artificial intelligence technologies on the transformation of the labour market within the context of digitalisation and increasing algorithmisation of organisational processes. The relevance of the study stems from the fact that AI integration fundamentally reshapes employment structures, job content, competency models and HR practices. Despite the rapid spread of AI tools, the Ukrainian labour market lacks comprehensive sociological research offering a systematic empirical analysis of these transformations.

The object of the study is the transformation of the labour market under the influence of artificial intelligence technologies.

The subject of the study is the impact of AI on employment structures, professional competencies and HR practices in Ukrainian organisations.

The aim of the study is to identify the nature, directions and consequences of AI integration into the sphere of labour and to analyse organisational and professional changes emerging in the labour market.

To achieve this aim, the thesis addresses the following tasks: analysing classic and contemporary theoretical approaches to technological change; identifying global and national trends in labour market transformation; describing and comparing AI implementation practices in Ukrainian companies; and conducting a qualitative content analysis of job postings to determine new skill requirements and changes in job profiles.

The methodological framework combines theories of post-industrial society, network society, socio-technical systems and sociology of work. The empirical research includes case studies of five Ukrainian organisations (SoftServe, NIX Solutions, Grammarly, Nova Poshta, and the Ministry of Digital Transformation of Ukraine) and a qualitative content analysis of 40 job postings published in 2025.

This methodological design provides insight into how algorithmic tools are integrated into recruitment, employee evaluation and organisational management.

The scientific novelty lies in integrating sociological theory with empirical evidence from the Ukrainian labour market, allowing for the development of a typology of organisational AI integration models. The practical significance of the study includes its applicability to employment policy development, educational programme design and HR strategy optimisation in the context of technological transformation.

Keywords: artificial intelligence, labour market, employment transformation, digitalisation, HR processes, recruitment, competencies, socio-technical systems.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. McCarthy J. Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence. – Dartmouth College, 1955.
2. Mitchell T. Machine Learning. – New York: McGraw-Hill, 1997. – Режим доступу: <file:///mnt/data/8b6b2d33-2c5c-453c-8982-e91c046c5806.pdf>
3. Ахметшина, Д. (2025). Суб'єктність штучного інтелекту: трансгуманістичний підхід.
4. OECD. OECD Framework for the Classification of AI Systems. – Paris: OECD Publishing, 2023. – Режим доступу: <https://oecd.ai/en/classification>
5. OECD AI Policy Observatory. AI Adoption Trends 2024. – OECD, 2024. – Режим доступу: <https://oecd.ai>
6. Stanford Institute for Human-Centered AI. AI Index Report 2024. – Stanford University, 2024. – Режим доступу: <https://aiindex.stanford.edu>
7. UNESCO. Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence. – Paris: UNESCO Publishing, 2023. – Режим доступу: <https://unesdoc.unesco.org>
8. Alsuhabani A. M., Alshumrani A. A., Alnasser M. A. та ін. Comparative Analysis of Machine Learning Models for Talent Recruitment. Analytics. 2024. Vol. 3(3). P. 308–324. DOI: 10.3390/analytics3030017.
9. Autor D., Chin C., Salomons A., Seegmiller B. New Frontiers: The Origins and Content of New Work, 1940–2018. National Bureau of Economic Research. 2022. URL: <https://economics.mit.edu/sites/default/files/2022-11/ACSS-NewFrontiers-20220814.pdf>
10. Bughin J., Hazan E., Lund S. Notes from the AI Frontier: Modeling the Impact of AI on the World Economy. McKinsey Global Institute. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/notes-from-the-ai-frontier-modeling-the-impact-of-ai-on-the-world-economy>
11. CEPR. The Impact of Artificial Intelligence on Growth and Employment. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/impact-artificial-intelligence-growth-and-employment>

12. Cisco Systems. AI Infrastructure Whitepaper. URL: <https://www.cisco.com>
13. Deloitte Insights. State of AI in the Enterprise 2024. URL: <https://www2.deloitte.com>
14. Eightfold AI. Talent Intelligence Survey 2024. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/eightfold-ai-2024-talent-survey>
15. European Commission. Artificial Intelligence Act (AI Act). URL: <https://artificialintelligenceact.eu>
16. Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/reports>
17. Gillespie T. Algorithmic Accountability in the Workplace. Social Media + Society. 2023.
18. Goldman Sachs. Generative AI Could Raise Global GDP by 7%. URL: <https://www.goldmansachs.com/intelligence>
19. González-Sendino R., Serrano E., Bajo P. Mitigating Bias in Artificial Intelligence: Fair Data Generation with GANs. Future Generation Computer Systems. 2024. Vol. 156. P. 155–165. DOI: 10.1016/j.future.2024.02.023.
20. Gupta S., Rahimi Ata A. Artificial Intelligence in HR Management: Revolutionizing Recruitment. Nanotechnology Perceptions. 2024. DOI: 10.62441/nanontp.v20iS10.1785.
21. IBM Global AI Adoption Report 2024. URL: <https://www.ibm.com/reports>
22. LinkedIn Economic Graph Report 2025. URL: <https://economicgraph.linkedin.com>
23. Manyika J., Chui M., Miremadi M. A Future That Works: Automation, Employment, and Productivity. McKinsey Global Institute. URL: <https://www.mckinsey.com>
24. McKinsey & Company. Generative AI: An Early View in 15 Charts. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights>
25. McKinsey Global Institute. How Will Generative AI Affect Future Jobs and Workflows? URL: <https://www.mckinsey.com/mgi>

26. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. AI Strategy and Innovation Initiatives. URL: <https://thedigital.gov.ua>
27. Na J. Application of Artificial Intelligence in Employee Training and Development. Mathematical Modeling and Algorithm Application. 2023. Vol. 1(2). P. 58–62. DOI: 10.54097/gg5eemnb.
28. National Strategy for the Development of Artificial Intelligence in Ukraine. URL: <https://www.kmu.gov.ua>
29. NIX Solutions. HR Automation Tools Overview. URL: <https://dou.ua>
30. Lane, Marguerita, Morgan Williams, and Stijn Broecke. The impact of AI on the workplace: Main findings from the OECD AI surveys of employers and workers. No. 288. OECD Publishing, 2023.
31. Green, Andrew, and Lucas Lamby. "The supply, demand and characteristics of the AI workforce across OECD countries." OECD Social, Employment, and Migration Working Papers 287 (2023): 0_1-62.
32. Milanez, Anna. The impact of AI on the workplace: Evidence from OECD case studies of AI implementation. No. 289. OECD Publishing, 2023.
33. PWC. Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024. URL: <https://www.pwc.com>
34. PwC. Workforce Disruption by AI: Global Survey 2025. URL: <https://www.pwc.com>
35. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum, 2017.
36. SoftServe. AI Adoption in HR and Corporate Development. URL: <https://softserveinc.com>
37. Stanford HAI. Artificial Intelligence Index Report 2024. URL: <https://aiindex.stanford.edu>
38. Theinweb Media. Нові технології в “Новій Пошті”: III у логістиці. URL: <https://theinweb.media>

39. U.S. Bureau of Labor Statistics. Occupational Outlook and AI Risk Assessment. URL: <https://www.bls.gov>
40. Ukrainian IT Association. Digital Transformation of the HR Market in Ukraine. URL: <https://itukraine.org.ua>
41. UNESCO. AI and the Future of Skills. URL: <https://unesdoc.unesco.org>
42. World Bank. Digital Skills and Labor Markets in Eastern Europe. URL: <https://worldbank.org>
43. World Economic Forum. Global Risks Report 2024. URL: <https://weforum.org>
44. Нова Пошта впроваджує ШІ для швидшого оформлення міжнародних відправлень [Електронний ресурс] // TheInWeb.media. — Режим доступу: <https://theinweb.media/nova-poshta-vprovadzhuye-shi-dlya-shvydshogo-oformlennya-mizhnarodnyh-vidpravlen/>
45. World Employment Confederation. Global Labor Market Review 2024. URL: <https://wecglobal.org>
46. dev.ua. SoftServe відкрила Cisco AI Pod Lab. URL: <https://dev.ua>
47. Forbes Ukraine. Нова Пошта довірила перевірку відділень штучному інтелекту. URL: <https://forbes.ua>
48. Liu, Z. (2021), Sociological perspectives on artificial intelligence: A typological reading. *Sociology Compass*, 15: e12851. <https://doi.org/10.1111/soc4.12851>
49. Могильна Л.М., Орехова А.І., Хромушина Л.А. Використання інноваційних ІТ-технологій для HR-менеджменту // *Економіка та суспільство*. – 2022. – Вип. 44. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1829>
50. Найкращі інструменти штучного інтелекту для HR у 2024 році: повне керівництво. Mike Pritula Talent Academy. – Режим доступу: <https://ukr.pritula.academy/tpost/frm9ju8111-naikrasch-nstrumenti-shtuchnogo-ntelektu>

51. Як штучний інтелект (ШІ) допомагає HR-у в роботі. Основні AI інструменти для рекрутингу. GOLDEN STAFF. – Режим доступу: <https://www.staff.ua/uk/blog/yak-shtuchnyi-intelekt-shi-dopomahaie-hr-u-v-roboti-osnovni-ai-instrumenty-dlia-rekrutynhu>
52. Штучний інтелект в рекрутингу: перспективи та виклики. Zfort Блог. – Режим доступу: <https://www.zfort.com.ua/blog/shtuchnii-intelekt-v-rekrutingu-perspektivi-ta-vik>
53. Мінцифри запустило безоплатне навчання з користування штучним інтелектом [Електронний ресурс] // *Час Дій*. – Режим доступу: <https://chasdiy.org/society/mintsyfry-zapustylo-bezoplatne-navchannia-z-korystuvannia-shtuchnym-intelektom.html>
54. . Кравчук О. І., Варіс І. О., Перкова М. В. Сучасні практики використання штучного інтелекту для цифровізації рекрутингу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-06>
55. Grammarly запускає новий інструмент для виявлення тексту, згенерованого ШІ // *MS Detector*. – 2024. – Режим доступу: <https://ms.detector.media/trendi/post/35918/2024-08-20-kompaniya-grammarly-zapuskaie-novyy-instrument-dlya-vyyavlennya-tekstu-zghenerovanogo-shtuchnym-intelektom/>