

УДК: 351.88:004.8

DOI: 10.35432/tisb342025353084

Катерина Мануїлова

*д.держ.упр., доцент кафедри публічного управління та регіоналістики
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0002-0721-7232>
e-mail: katerinamanyilova@mail.com*

Наталія Піроженко

*д.держ.упр., доцент кафедри публічного управління та регіоналістики
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0002-0721-7232>
e-mail: pirozhenkoodessa@gmail.com*

Олександр Нелюб

*старший викладач кафедри
управління повсякденною діяльністю підрозділів
Військової Академії (м. Одеса)
<https://orcid.org/0009-0008-8158-8059>
e-mail: moreghospital@ukr.net*

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПРОГНОЗУВАННІ ПОТРЕБ КАДРІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Стаття присвячена дослідженню застосування штучного інтелекту (ШІ) у стратегічному прогнозуванні потреб кадрів публічної служби в умовах цифрової трансформації публічного управління. Актуальність дослідження зумовлена комплексом трансформаційних викликів, що постали перед системою публічного управління України. До них належать завдання повоєнного відновлення, модернізація кадрового потенціалу державної служби, розвиток цифрових компетентностей управлінського персоналу, а також формування нових професійних напрямів, пов'язаних з аналізом даних, забезпеченням кібербезпеки, управлінням ризиками та реагуванням на кризові ситуації. Паралельно у світі зростає глобальна конкуренція за висококваліфіковані кадри та мобільність фахівців, що ускладнює забезпечення державної служби ресурсами належної якості. Наголошено, що традиційні методи кадрового планування, які базуються на екстраполяції минулих тенденцій, виявляють обмежену ефективність у швидкоплинних і непередбачуваних сучасних умовах, натомість технології ШІ дозволяють використовувати великі та різномірні дані для проведення комплексних прогнозних розрахунків, сценарного моделювання й оцінки кадрових потреб з високою точністю. Проаналізовано міжнародний досвід США, Франції та Південної Кореї, який свідчить про ефективність автоматизованих HR-рішень у моделюванні сценаріїв кадрової політики, оптимізації процесів рекрутингу та розвитку талантів. Особлива увага приділена формуванню сучасних компетентнісних профілів державних службовців, здатних працювати з даними й застосовувати алгоритмічні інструменти в професійній діяльності. Наголошено на етичності застосування ШІ, прозорості алгоритмів, захисті персональних даних і збереженні провідної ролі людського судження у кадрових рішеннях. За результатами дослідження запропоновано використання ШІ як інструмента модернізації кадрової політики та підвищення конкурентності публічної служби в Україні. Перспективи

подальших досліджень включають розробку методик оцінювання компетентностей майбутніх державних службовців та аналіз впливу автоматизованих систем на мотивацію й залученість персоналу.

Ключові слова: штучний інтелект, стратегічне прогнозування, кадрова політика, публічна служба, HR-аналітика, компетентності, цифрова трансформація.

Kateryna Manyilova

*Doctor of Sciences in Public Administration,
Associate Professor of the Department of Public Administration and Regionalism
the ESI of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University
<https://orcid.org/0000-0002-0721-7232>
e-mail: katerinamanyilova@mail.com*

Natalia Pirozhenko

*PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Public Administration and Regionalism
the ESI of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University
<https://orcid.org/0000-0002-1438-6528>
e-mail: pirozhenkoodessa@gmail.com*

Oleksandr Neliub

*Senior Lecturer of the Department of Day-to-Day
Management of Military Units, Military Academy (Odesa)
<https://orcid.org/0009-0008-8158-8059>
e-mail: moregospital@ukr.net*

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN STRATEGIC FORECASTING OF PUBLIC SERVICE STAFFING NEEDS

This article is devoted to studying the application of artificial intelligence (AI) in the strategic forecasting of public service personnel needs in the context of the digital transformation of public administration. The relevance of the study is determined by a complex of transformational challenges facing the public administration system of Ukraine. These include post-war reconstruction, modernization of the civil service's human resources, development of the digital competencies of management personnel, and the formation of new professional areas related to data analysis, cybersecurity, risk management, and crisis response. At the same time, global competition for highly qualified personnel and the mobility of specialists are increasing worldwide, making it difficult to provide the civil service with resources of adequate quality. It is emphasized that traditional personnel planning methods, which are based on extrapolating past trends, are of limited effectiveness in today's fast-changing and unpredictable environment. AI technologies allow large and diverse data sets to be used for comprehensive forecasting, scenario modeling, and highly accurate assessment of personnel needs. The international experience of the United States, France, and South Korea has been analyzed, demonstrating the effectiveness of automated HR solutions in modeling human resources policy scenarios and optimizing recruitment and talent development processes. Particular attention is paid to the formation of modern competency profiles for civil servants who are able to work with data and apply algorithmic tools in their professional activities. Emphasis is placed on the ethical use of AI, the transparency of algorithms, the protection of personal data, and the preservation of the leading role of human judgment in personnel decisions. Based on the results of the study, it is proposed to use AI as a tool for modernizing personnel policy

and increasing the competitiveness of the public service in Ukraine. The following research prospects are recommended for further consideration: the development of methods for assessing the competencies of future civil servants and the analysis of the impact of automated systems on staff motivation and engagement.

Keywords: artificial intelligence, strategic forecasting, human resource policy, public service, HR analytics, competencies, digital transformation.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Сучасні трансформації у сфері вітчизняного публічного управління супроводжуються стрімким ускладненням суспільних процесів, що потребують якісно нового рівня управлінської спроможності й гнучкості державних інституцій. Формування кадрового потенціалу, здатного оперативно й ефективно реагувати на динаміку політичного, економічного та безпекового середовища, стає визначальним чинником успішної модернізації державної служби України. У цьому контексті стратегічне прогнозування потреб у державній службі перестає бути суто технічною функцією кадрового менеджменту, перетворюючись на ключовий інструмент формування адаптивної, інноваційної та стійкої системи публічного управління.

Післявоєнне відновлення України актуалізує потребу в оновленні кадрового складу, підвищенні рівня цифрових компетентностей працівників державного сектору, залученні нових професій, орієнтованих на аналітику даних, кібербезпеку, управління ризиками, проектний і кризовий менеджмент. Паралельно у світі триває глобальна конкуренція за висококваліфіковані кадри, постійно зростає мобільність фахівців та поширюються нові гнучкі формати зайнятості – всі ці фактори значно ускладнюють забезпечення вітчизняної державної служби ресурсами належної якості.

Традиційні методи кадрового планування, що ґрунтуються на екстраполяції минулих тенденцій, виявляють свою обмеженість у таких умовах. Вони не враховують швидкоплинність інституційних змін, непередбачуваність технологічного розвитку та міждисциплінарний характер сучасних компетентностей. Натомість технології штучного інтелекту відкривають можливості для використання великих і різномірних управлінських даних, проведення комплексних прогнозних розрахунків і сценарного аналізу кадрових потреб із високим рівнем точності.

Запровадження інтелектуальних систем у кадрове прогнозування дозволяє перейти від реактивної до проактивної моделі управління людськими ресурсами публічної служби. Це включає прогнозування майбутніх функцій державних органів, оцінку потенційних дефіцитів компетентностей, виявлення тенденцій плинності кадрів, розроблення стратегій залучення й утримання талановитих співробітників.

Водночас зростає потреба у збереженні гуманістичного виміру державної служби. Використання алгоритмічних рішень має здійснюватися з дотриманням принципів законності, рівності доступу до кар'єрних можливостей, захисту персональних даних, забезпечення прозорості процедур та запобігання можливої дискримінації.

Отже, проблема оптимального впровадження ШІ у стратегічне прогнозування потреб кадрів безпосередньо пов'язана з важливими науковими й практичними завданнями удосконалення моделі державної служби, її цифрової трансформації та зміцнення довіри громадян до державних інституцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. У науковій літературі питання застосування штучного інтелекту в управлінні персоналом публічної служби привертає дедалі більшу увагу дослідників. О. Пархоменко-Кучевіл розглянула потенціал алгоритмічних технологій у підвищенні ефективності HR-процесів, зокрема у прогнозуванні плинності кадрів, мінімізації професійного вигорання та підтриманні лояльності працівників. Авторка наголосила на

необхідності балансування між автоматизацією і збереженням соціальної стабільності й людського виміру державної служби [1].

О. Бехтер проаналізував трансформаційний вплив ШІ на ключові HR-функції, такі як рекрутинг, навчання, оцінювання і залученість персоналу. Прийшов до висновків, що застосування ШІ може сприяти підвищенню продуктивності й персоналізації службової траєкторії за умов етичного використання даних і зменшення алгоритмічних упереджень [2].

Дослідження О. Глазунової, Р. Золотухи та В. Шмаргуна підтверджують ефективність застосування інтелектуальних алгоритмів у цифровому командоутворенні, підкреслюючи роль аналізу компетентностей і міжособистісних характеристик у формуванні результативних колективів [3].

Ж. А. Хассан акцентував на використанні систем машинного навчання у профорієнтації, що підкреслює ширший потенціал ШІ у підтримці кадрової політики та управлінських рішень на основі великих даних [4].

Разом із тим, В. Кузава і Н. Литвин у своїй публікації виокремили суттєві бар'єри впровадження ШІ у державному секторі України. До бар'єрів віднесено недостатність чинного нормативно-правового забезпечення, ризики дискримінації, загрози конфіденційності персональних даних і дефіцит цифрових навичок у державних службовців. Автори наголосили, що ефективність алгоритмічних рішень може бути досягнута лише за наявності розвиненої інституційної підтримки, правових гарантій та належного людського нагляду [5].

Отже, сучасні дослідження підтверджують перспективність застосування ШІ в кадровій політиці публічного сектору, однак водночас засвідчують потребу подальшому комплексному підході до етичних, правових й управлінських аспектів автоматизації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є всебічне дослідження можливостей застосування штучного інтелекту у стратегічному прогнозуванні потреб кадрів публічної служби, визначення потенціалу інтелектуальних інструментів для підвищення точності кадрових прогнозів, оптимізації управлінських рішень і формування компетентнісної моделі державного службовця майбутнього. Завданнями дослідження є: систематизація наукових підходів до інтеграції ШІ у HR-процеси публічного управління; аналіз міжнародної практики та оцінка її релевантності для України; визначення ключових напрямів і ризиків застосування машинного навчання в державному секторі; формування пропозицій щодо використання ШІ як інструмента модернізації кадрової політики в умовах цифрової трансформації державного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Стратегічне управління кадровими ресурсами публічної служби в сучасних умовах базується на парадигмі випереджального розвитку, що передбачає формування кадрового потенціалу, здатного забезпечити ефективне виконання завдань держави у перспективному періоді. Швидка трансформація моделей публічного управління, запровадження цифрових сервісів, зміна громадських очікувань і стандартизація управлінських процесів посилюють потребу в запровадженні інтелектуальних інструментів аналізу та прогнозування.

Одним із ключових напрямів трансформації систем публічного управління є впровадження штучного інтелекту у процеси стратегічного прогнозування кадрових потреб. Використання ШІ дозволяє підвищити точність прогнозів завдяки аналізу великих масивів даних про демографічні тенденції, професійну структуру персоналу, показники плинності кадрів та зміни у функціональних обов'язках. Наприклад, на основі даних про вікову структуру працівників і тенденції виходу на пенсію можна передбачити, у яких підрозділах знадобиться новий персонал у найближчі п'ять років.

Сучасні аналітичні підходи до управління персоналом, подібні до стратегічного планування робочої сили (SWP), демонструють, що прогнози та планування кадрів мають

критичне значення для ефективності організацій. Як показує дослідження McKinsey, компанії зі списку S&P 500, які досягли успіху в максимізації віддачі від талантів, отримують на 300 % більше доходу на одного працівника порівняно з середньою фірмою [6]. Це свідчить про те, що ретельне управління талантами та прогнозування потреб кадрів безпосередньо впливає на результативність організації будь-якої форми власності. Використання ІІІ у ці процеси дозволяє державним і приватним організаціям не просто реагувати на потреби ринку праці, а передбачати їх.

Використання машинного навчання у стратегічному плануванні персоналу дозволяє моделювати альтернативні сценарії розвитку організацій, прогнозувати кадрові прогалини, визначати потреби у перекваліфікації та оптимізувати розподіл людських ресурсів. У контексті стрімких технологічних змін, зокрема поширення генеративного ІІІ, прогностичні аналітичні підходи стають ключовими для забезпечення стійкості систем публічного управління. Міжнародна практика підтверджує результативність таких рішень. У США 75 % федеральних агентств уже здійснили перші кроки у впровадженні прогностичної аналітики для управління людським капіталом, що дозволяє завчасно коригувати кадрову політику, реагувати на ризики добровільного звільнення, виходу на пенсію та зміни структури персоналу. NASA використовує аналіз даних опитувань FEVS для прогнозування можливих проблем з укомплектуванням кадрів на основі тенденцій морального стану працівників і рівня їх залученості. Департамент у справах ветеранів США моделює вплив відповідей у щорічних опитуваннях на показники утримання персоналу в наступному році. Підвищення якості прогнозів посилюється розвитком аналітичної інфраструктури державного сектору. Зокрема, у 2024 році Офіс управління персоналом США (ОПМ) відкрив репозиторій для обміну методиками аналізу даних, підтримав створення спільноти практиків та сприяв формуванню команд аналітики робочої сили в агентствах. Крім того, 56 % федеральних відомств уже оцінюють інформаційні панелі ОПМ як корисний інструмент для порівняльного аналізу кадрової ефективності [7].

Франція вибудувала послідовну стратегію впровадження ІІІ в управління людськими ресурсами державної служби, яка спрямована на підвищення дієвості публічного управління та збереження центральної ролі людини у прийнятті рішень. У центрі цієї політики — оновлення компетентнісних профілів державних службовців з урахуванням цифрової трансформації, зокрема розвитку навичок роботи з даними, алгоритмічного мислення та управлінських якостей, необхідних для взаємодії з інтелектуальними системами.

Французький уряд виходить із того, що ІІІ суттєво змінює зміст праці в державній службі. Тому важливо передбачити, які функції можуть бути делеговані автоматизованим системам, як зміниться відповідальність управлінців, а також які додаткові знання та професії з'являться на перетині публічного управління та технологій. Оновлення посадових стандартів відбувається з орієнтацією на підвищення конкурентності державної служби, здатності залучати та утримувати фахівців, що володіють сучасними цифровими компетенціями.

Франція формує нові компетентнісні профілі державних службовців, виходячи з майбутніх функцій, що змінюються під впливом штучного інтелекту. Уряд адаптує вимоги до цифрових та управлінських навичок, оновлює посадові стандарти і підсилює привабливість державної служби для фахівців даних і аналітики. Водночас підкреслюється ризик надмірної автоматизації оцінювання персоналу, що може знизити роль людського судження й етичної відповідальності. Тому впровадження ІІІ супроводжується системним навчанням кадрів і наголосом на збереженні балансу між технологічними рішеннями та людським виміром публічного управління [8].

Отже, французька стратегія поєднує технологічне оновлення з відповідальністю перед суспільством і працівниками державного сектору. Вона демонструє прагнення використовувати штучний інтелект не як заміну людини, а як інструмент посилення її

професійних можливостей та забезпечення сталого розвитку державної служби в умовах інтенсивних цифрових змін.

У бізнес структурах ШІ уже став обов'язковим елементом рекрутингових процесів, забезпечуючи значну економію часу і підвищення якості рішень. За даними LinkedIn (2025), понад 60% організацій застосовують штучний інтелект на кількох етапах підбору персоналу, а автоматичний аналіз резюме скорочує час попереднього відбору на 40–60% (SHRM, 2024). Інструменти типу HireEZ, Entelo або Fetcher здатні опрацювати великі масиви даних – до 200 000 контактів за квартал на одного рекрутера – і швидше виявляти релевантних кандидатів, зокрема пасивних. Практика демонструє: оптимальною є синергія, коли ШІ виконує аналітичну та рутинну роботу (опрацювання 1000 резюме за 2 хвилини), а кадрові фахівці зосереджуються на стратегічних аспектах взаємодії й прийнятті рішень [9]. Разом з тим, використання автоматизованого скринінгу потребує людського контролю, оскільки алгоритми можуть відтворювати упередження щодо освіти чи нестандартних кар'єрних траєкторій. Такий підхід дозволяє державним інституціям зміцнити кадровий потенціал, залишаючись орієнтованими на людину як ключову цінність публічного управління в умовах цифрової трансформації.

Персоналізовані системи управління кар'єрними траєкторіями на основі штучного інтелекту посилюють розвиток людського капіталу, формують мотивацію та підвищують продуктивність у державному секторі. Прикладом є корейська сервісна модель The Work, що використовує машинне навчання для аналізу компетенцій і пропонує індивідуалізовані рекомендації щодо працевлаштування. Сервіс забезпечує доступ до інформації з шести категорій зайнятості на основі даних Національної платформи інформації про роботу. Його ефективність підтверджується результатами Так, протягом першого року роботи сервісу (грудень 2018 року до листопада 2019 року) сервіс The Work приблизно 7600 осіб знайшли роботу, а час пошуку релевантної інформації скоротився з 10 хвилин до 5 секунд, тобто у 120 разів [10]. Модель довела здатність підтримувати різні групи населення, включно з жінками, що повертаються на ринок праці, і людьми середнього віку. Разом із тим, така цифровізація висуває підвищені вимоги до забезпечення прозорості логіки рекомендацій, захисту персональних даних і недопущення алгоритмічної дискримінації. Для України подібні рішення потенційно можуть слугувати інструментом підтримки кар'єрної мобільності державних службовців і модернізації стандартів компетентностей на засадах доказової кадрової політики.

Штучний інтелект дає змогу моделювати різні сценарії кадрової політики з урахуванням впливу зовнішніх факторів і стратегічних цілей держави. Так, прогнозування наслідків реформи місцевого самоврядування може показати, як зміниться потреба в управлінських кадрах на регіональному рівні. На основі таких прогнозів формується науково обґрунтований компетентнісний профіль працівників, що відповідає майбутнім завданням органів влади. Наприклад, якщо очікується збільшення кількості цифрових сервісів для громадян, профіль передбачатиме необхідність компетенцій у сфері цифрового управління та аналітики даних.

Крім того, застосування ШІ сприяє оптимізації процесів залучення, відбору та розвитку персоналу, забезпечуючи автоматизацію рутинних операцій і підтримку управлінців у прийнятті стратегічних рішень. Наприклад, автоматизовані системи можуть швидко обробляти резюме, відсівати кандидатів за визначеними критеріями та пропонувати найвідповідніших кандидатів для подальшого інтерв'ю, що економить час і ресурси органів влади. Це також дозволяє створювати персоналізовані траєкторії професійного навчання, адаптуючи освітні програми під індивідуальні потреби кожного службовця на основі аналізу його поточних навичок. У підсумку, інтеграція інтелектуальних систем у кадрову політику трансформує державну службу в гнучку та високоефективну структуру, здатну оперативно реагувати на сучасні виклики.

Результати дослідження свідчать, що застосування ШІ у кадровому прогнозуванні може здійснюватися за напрямками, які представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

Можливості використання ШІ в стратегічному прогнозуванні кадрових потреб публічної служби

№	Напрямок застосування ШІ	Зміст та інструменти реалізації	Очікувані результати для кадрової політики	Ризики та етичні обмеження
1	Аналітика та прогнозування кадрових процесів	Обробка Big Data: демографія, плинність кадрів, компетентнісні розриви; машинне навчання для прогнозних моделей	Підвищення точності планування кількісної й якісної потреби у персоналі	Ймовірність алгоритмічних помилок через неякісні або неповні дані
2	Сценарне моделювання кадрової політики	Імітаційні моделі, аналіз ризиків, прогнозування впливу зовнішніх чинників	Зростання адаптивності й гнучкості кадрових рішень на різних рівнях управління	Можливість упереджених рекомендацій при некоректних параметрах моделювання
3	Формування сучасних компетентнісних профілів	Аналіз майбутніх функцій державних службовців, цифрових та управлінських навичок	Осучаснення стандартів посад, підвищення конкурентності державної служби	Небезпека надмірної автоматизації оцінювання без врахування людського виміру
4	Підтримка ухвалення кадрових рішень	Автоматизація рекрутингу, адаптації, розвитку персоналу; інтелектуальні HR-системи	Оптимізація витрат часу та ресурсів; підвищення якості кадрового відбору	Ризики дискримінації, втручання в приватність, зниження довіри персоналу
5	Управління кар'єрними траєкторіями	Системи рекомендацій, аналіз потенціалу, персоналізовані траєкторії розвитку	Розвиток людського капіталу; зростання мотивації та продуктивності	Необхідність прозорості логіки рекомендацій та захисту персональних даних

Авторська розробка

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Штучний інтелект є стратегічним ресурсом модернізації управління людськими ресурсами публічної служби. Результати проведеного дослідження засвідчили, що використання машинного навчання у прогнозуванні кадрових потреб підвищує точність оцінки кількісних і якісних параметрів персоналу, сприяє розвитку аналітичної кадрової політики й забезпечує формування компетентностей, що відповідають майбутнім завданням держави. Міжнародний досвід США, Франції, Південної Кореї демонструє високий рівень результативності таких рішень за умови дотримання вимог етичності, прозорості та підзвітності алгоритмів.

Разом із тим, зберігається низка ризиків: від алгоритмічної дискримінації до зниження ролі людського судження у кадрових рішеннях. Тому ключовим залишається створення нормативно-методичного середовища, яке забезпечить баланс між технологічною ефективністю та гуманістичними засадами публічного управління.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у розробленні методичних підходів до оцінювання компетентнісних профілів державних службовців з використанням ШІ, аналізі кібербезпекових аспектів кадрової аналітики, а також у дослідженні впливу

автоматизованих HR-рішень на довіру та мотивацію працівників державного сектору.

Список використаних джерел

1. Бехтер О. AL and automation in human resources: transforming recruitment, training, and employee engagement. / *Молодий вчений*. 2025. № 1 (132). С. 157–163. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-2>
2. Глазунова О. Г., Золотуха Р. А., Шмаргун В. М. Моделивання системи формування ефективних команд для IT-проектів в умовах дистанційної роботи. / *Automation of technological and business processes*. 2023. Т. 15, № 3. С. 69–74. DOI: <https://doi.org/10.15673/atbp.v15i3.2626>
3. Кузава В. І., Литвин Н. А. Штучний інтелект на державній службі: проблеми та перспективи впровадження в Україні. / *Юридичний науково-електронний журнал*. 2024. № 11. С. 306–308. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-11/69>
4. Пархоменко-Куцевіл О. Обґрунтування використання технологій штучного інтелекту у системі управління персоналом публічної служби України. / *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 8. С. 98–106. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-98-106>
5. Gandhi N., Durth S., Bérubé V. The critical role of strategic workforce planning in the age of AI. / McKinsey & Company. URL: <https://surl.lt/jqksdh>
6. FY 2024 Human Capital Reviews – Strategic Planning. / U.S. Office of Personnel Management. URL: <https://surl.lu/sdbpzs>
7. Governing with Artificial Intelligence. France’s strategy for using AI in government human resource management. / *OECD Publications*. URL: <https://surl.lt/ssahru>
8. OECD. Governing with Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions. / Box 5.19. France’s strategy for using AI in government HR management. URL: <https://surl.li/ziokxd>
9. “The Work”, AI Job Recommendation Service Using the National Job Information Platform. / Observatory of Public Sector Innovation. URL: <https://surl.li/rydneq>
10. 1000 резюме за 2 хвилини: Як AI змінює рекрутинг і що з цим робити HR?. / robot_dreams – онлайн-курси для фахівців у сфері big data, machine learning, data science. URL: <https://surl.li/vscuoj>

References

1. Bekhter, O. (2025). AL and automation in human resources: transforming recruitment, training, and employee engagement. *Molodyi vchenyi*, 1(132), 157–163. Retrieved from <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-2> [in English].
2. Hlazunova, O. H., Zolotukha, R. A., & Shmargun, V. M. (2023). Modeliuvannia systemy formuvannia efektyvnykh komand dlia IT-proiektiv v umovakh dystantsiinoi roboty [Modeling a system for forming effective teams for IT projects under remote work conditions]. *Automation of Technological and Business Processes*, 15(3), 69–74. Retrieved from <https://doi.org/10.15673/atbp.v15i3.2626> [in Ukrainian].
3. Kuzava, V. I., & Lytvyn, N. A. (2024). Shtuchnyi intelekt na derzhavnii sluzhbi: problemy ta perspektyvy vprovadzhennia v Ukraini [Artificial intelligence in public service: problems and prospects of implementation in Ukraine]. *Yurydychnyi naukovo-elektronnyi zhurnal*, (11), 306–308. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-11/69> [in Ukrainian].
4. Parkhomenko-Kutsevil, O. (2024). Obgruntuvannia vykorystannia tekhnolohii shtuchnoho intelektu u systemi upravlinnia personalom publichnoi sluzhby Ukrainy [Justification for the use of artificial intelligence technologies in the personnel management system of Ukraine's public service]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, (8), 98–106. Retrieved from <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-98-106> [in Ukrainian].

5. Gandhi, N., Durth, S., & Bérubé, V. (2025). The critical role of strategic workforce planning in the age of AI. McKinsey & Company. Retrieved from <https://surl.lt/jqksdh> [in English].
6. U.S. Office of Personnel Management. (2024). FY 2024 Human Capital Reviews – Strategic Planning. Retrieved from <https://surl.lu/sdbpzs> [in English].
7. Observatory of Public Sector Innovation. (n.d.). “The Work”, AI Job Recommendation Service Using. The National Job Information Platform. Retrieved from <https://surl.li/rydnep> [in English].
8. OECD Publications. (2025). Governing with Artificial Intelligence. France’s strategy for using AI in government human resource management. Retrieved from <https://surl.lt/ssahru> [in English].
9. OECD. (2025). Governing with Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions. Box 5.19. France’s strategy for using AI in government HR management. Retrieved from <https://surl.li/ziokxd> [in English].
10. 1000 rezieme za 2 khvylyny: Yak AI zminiuiie rekrutynh i shcho z tsym robyty HR? [1000 resumes in 2 minutes: How AI is changing recruitment and what HR should do about it]. (n.d.). Robot_dreams – online courses for specialists in big data, machine learning, data science. Retrieved from <https://surl.li/vscuoj> [in Ukrainian].