

УДК 159.9:004.8

DOI: [https://doi.org/10.37203/kibit.2025.53\(2\).11](https://doi.org/10.37203/kibit.2025.53(2).11)

Вікторія ХАРЧЕНКО,

кандидатка психологічних наук, доцентка

ORCID ID: 0000-0002-5486-8556

harchenko.v@kibit.edu.ua

Ольга ЦЮРА,

студентка

ORCID ID: 0009-0006-0339-2523

tsyura.o@kibit.edu.ua

Київський інститут бізнесу та технологій

м. Київ, Україна

ТЕХНОЛОГІЇ ШІ В ЗАСТОСУВАННІ ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ У ДОБОРІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

У статті розглянуто застосування інноваційних технологій штучного інтелекту в процесі професійного добору бухгалтерського персоналу. Представлено етапну модель підбору, що інтегрує класичні HR-практики з можливостями сучасних AI-алгоритмів. Визначено ролі професіограми та психограми у побудові профілів кандидатів. Окреслено етичні аспекти використання ШІ за нормами ЄС. Результати дослідження допоможуть оптимізувати HR-процеси та сприяти розробкам науково обґрунтованих стратегій управління персоналом.

Ключові слова: штучний інтелект, добір персоналу, психологічне оцінювання, бухгалтер, психограма, HR-аналітика.

Viktoria KHARCHENKO,

PhD (Psychol.), Associate Professor

ORCID ID: 0000-0002-5486-8556

harchenko.v@kibit.edu.ua

Kyiv Institute of Business and Technology

Olga TSIURA,

Student

ORCID ID: 0009-0006-0339-2523

tsyura.o@kibit.edu.ua

Kyiv Institute of Business and Technology

Kyiv, Ukraine

AI TECHNOLOGIES IN THE APPLICATION OF PSYCHOLOGICAL METHODS IN THE SELECTION OF ACCOUNTING PERSONNEL

The article considers the application of innovative artificial intelligence technologies in the process of professional selection of accounting personnel. It is found that the effectiveness of the organization's activities depends on the personal and professional suitability of employees for the activity and position, and the implementation of AI allows making the selection process more accurate, fast and objective. A staged selection model is presented that integrates classical HR practices with the capabilities of modern AI algorithms. The roles of the professionogram and psychogram in building candidate profiles are determined. Special attention is paid to the ethical aspects of using AI according to EU standards.

A professioniogram is a structured characteristic of a profession that reflects the totality of working conditions, functional responsibilities, necessary knowledge, skills and the specifics of the organizational and technological environment; it is a kind of "profession map" with an exhaustive list of requirements for an employee, taking into account the intellectual, physical and organizational aspects of work. A profession psychogram is an addition to the professioniogram, containing a description of the psychological qualities necessary for the successful performance of professional tasks. Analysis of current sources shows that there is still no single, generally recognized and validated methodology for personnel selection using AI. However, given the rapid development of digital technologies, it can be assumed that the integration of psychological assessment into digital models of personnel selection will soon receive new impetus. In particular, psychograms will be rethought and adapted to the new realities of electronic recruitment, which opens up prospects for further research in the direction of forming structured, scientifically sound and ethically responsible methods of personnel selection using AI.

The obtained results may be useful for optimizing HR processes and developing scientifically grounded personnel management strategies.

Keywords: artificial intelligence, personnel selection, psychological assessment, accountant, psychogram, HR analytics.

Вступ

Ринок праці в Україні перебуває у стані глибокої структурної кризи, яка суттєво загострилася внаслідок повномасштабної воєнної агресії РФ. Спостерігається стійка тенденція до дефіциту кадрів: пошук кваліфікованих фахівців стає дедалі складнішим, а наявні кандидати не завжди відповідають вимогам роботодавців. Але ця проблема не є новою та має глобальне походження через низку соціально-економічних трансформацій. Сучасний стан ринку праці характеризується високим рівнем напруженості, який ускладнює процес добору персоналу з-поміж недостатньо підготовлених кандидатів. Тому зростає потреба у впровадженні більш точних, комплексних та ефективних інструментів оцінювання професійної придатності.

Не викликає сумнівів, що якісне функціонування організації значно залежить від наявності «правильних» співробітників – мотивованих, навчених і компетентних, які здатні адаптуватися до специфіки конкретного підприємства. Незабаром в усьому світі процес пошуку та залучення талантів стане складнішим і витратнішим, що зумовлює необхідність перегляду наявних підходів до управління людськими ресурсами.

Мета статті – обґрунтувати роль психологічних методів та особливості професійного відбору кадрів за допомогою штучного інтелекту.

Методи та матеріали

Професійний добір кадрів розглядається у науковій та прикладній літературі як одне з ключових управлінських рішень, що визначає ефективність діяльності підприємства. У сучасних умовах глобальної конкуренції зростає залежність успішності організацій від рівня кваліфікації, мотивації та відповідності персоналу стратегічним завданням компанії.

У системі сучасного менеджменту людські ресурси дедалі частіше позиціонуються основним стратегічним активом, здатним забезпечити сталий розвиток організації. Протягом останніх десятиліть змінилось уявлення про ролі в колективі: трансформувалися підходи до розуміння того, якими мають бути ефективний керівник і компетентний працівник.

Сучасні дослідження вказують на необхідність врахування при прийнятті рішень щодо найму не лише рівня професійної підготовки, але й особистісних характеристик кандидатів, а саме: цінності, стиль комунікації, адаптивність і емоційний інтелект. Оптимальна система добору персоналу повинна відповідати критеріям, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності організації – дешево, якісно і швидко.

Правильне формулювання завдання на етапі пошуку персоналу в комерційній організації – ключовий чинник, що визначає доцільність і ефективність застосування конкретних методів оцінювання кандидатів. Це питання має стратегічне значення, оскільки впливає на побудову організаційної структури та забезпечення її сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Результати

Інформація щодо вимог до кандидатів на вакантну посаду повинна бути чітко структурована і систематизована в узгодженій системі критеріїв (професійних і особистісних) та має враховувати корпоративні стандарти організації, чинну кадрову політику і специфіку конкретного робочого місця, що дозволяє здійснити більш точне й обґрунтоване оцінювання відповідності претендента потребам компанії.

Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) у діяльність підприємств сьогодні є не лише актуальною тенденцією, а об'єктивною необхідністю. Використання ШІ дозволяє автоматизувати рутинні операції, підвищити точність прийняття управлінських рішень, знизити вплив людського фактора й оптимізувати витрати організації. Особливо активно штучний інтелект застосовується у сфері

управління персоналом, зокрема у процесі рекрутингу. Приклад показують транснаціональні компанії (*Unilever, Amazon, IBM, Siemens, L'Oréal*), які вже впровадили відповідні технології для автоматизованого відбору кандидатів, аналізу резюме, попередньої оцінки компетенцій та побудови прогнозних моделей продуктивності. Провідні міжнародні консалтингові та дослідницькі організації (*SHRM, CIPD, McKinsey*), посилаючись на дані систематизованих оглядів (публікації *Harvard Business Review*), підтверджують ефективність використання інноваційних HR-технологій. Так, у класичному метааналізі Schmidt & Hunter (1998), присвяченому оцінці валідності різних методів добору персоналу, було емпірично доведено, які з методів є найбільш достовірними щодо прогнозування майбутньої професійної ефективності (Табл. 1).

Таблиця 1

*Кореляція валідності методів підбору персоналу
(за даними SHRM, CIPD, McKinsey)*

<i>Метод</i>	<i>Тип кореляції з успішністю</i>	<i>r (коефіцієнт кореляції)</i>
Когнітивні тести	Когнітивна здатність	0.65 – 0.80
Тестування навичок (hard)	Практичні вміння	0.54 – 0.65
Структуроване інтерв'ю	Поведінкові навички	0.51 – 0.63
Тест особистості (Big Five)	Поведінкові риси	0.30 – 0.45
Неструктуроване інтерв'ю	Загальне враження	0.20 – 0.35
Перевірка рекомендацій	Репутація	0.15 – 0.25
Оцінка за резюме	Формальний досвід	0.10 – 0.20
Графологія, астрологія	Псевдонаукові підходи	< 0.05 (незначуща)

Звідси, найефективніший метод – когнітивні тести, тестування навичок, структуровані інтерв'ю, допоміжні методи – особистісні тести, рекомендації, найменш надійні методи – інтуїція, нестандартні / неформальні методи.

Використання штучного інтелекту (ШІ) забезпечує підвищення точності, швидкості та об'єктивності прийняття рішень при підборі фахівців, що передусім актуально для посад, які потребують високої відповідальності, аналітичного мислення і професійної етики, зокрема для бухгалтерського персоналу.

Добір кандидатів на посади головного бухгалтера і бухгалтера варто здійснювати за етапною схемою, поєднуючи класичні елементи HR-практики із сучасними інструментами ШІ, що дозволяє досягти балансу між технічними критеріями відбору й оцінкою особистісних характеристик.

Перед початком процедури професійного добору – незалежно від рівня посади (бухгалтер, головний бухгалтер або інша професійна роль) – доцільно скласти психографічний профіль кандидата, тобто професіограму і психограму.

Професіограма – структурована характеристика професії, яка відображає сукупність умов трудової діяльності, функціональних обов'язків, необхідних

знань, навичок і специфіку організаційно-технологічного середовища; є своєрідною «картою професії» з вичерпним переліком вимог до працівника, враховуючи інтелектуальні, фізичні й організаційні аспекти праці.

Психограма професії – доповнення до професіограми, що містить опис психологічних якостей, необхідних для успішного виконання професійних завдань, утілений у вимогах до:

- когнітивних здібностей (увага, пам'ять, мислення),
- особистісних рис (сумлінність, відповідальність, емоційна стабільність),
- соціально-психологічної адаптації (стресостійкість, здатність до взаємодії в колективі),
- мотиваційно-ціннісних орієнтацій (прагнення до порядку, точності, професійного зростання).

Розроблення професіо- та психограм – необхідний етап у підготовці до добору персоналу, оскільки забезпечує обґрунтованість критеріїв оцінювання кандидатів і дозволяє підібрати не лише професійно, а й психологічно сумісних працівників відповідно до потреб організації.

Професіограма – детальна характеристика професії з вимогами до знань, умінь, умов праці та особливостями виконання трудових обов'язків. Доречно зіставити професіограми для посад бухгалтера і головного бухгалтера (Табл.2).

Таблиця 2

Професіограма професій: Бухгалтер і Головний бухгалтер

Компонент професіограми	Бухгалтер	Головний бухгалтер
Основні завдання	Ведення первинного обліку, обробка документів, формування звітності.	Організація та контроль бухгалтерського обліку, управління фінансовою звітністю, стратегічне планування.
Освіта	Повна чи базова вища освіта з обліку й аудиту, фінансів.	Повна вища освіта з обліку й аудиту, фінансів, досвід управління.
Досвід роботи	1–3 роки у сфері бухгалтерського обліку.	5+ років у бухгалтерії, з яких щонайменше 2 роки – на керівній посаді.
Необхідні знання	Бухгалтерський облік, податкове законодавство, первинна документація, робота в 1С/BAS.	Національні та міжнародні стандарти обліку, фінансова аналітика, податкове планування, аудит.
Умови праці	Офісні умови, робота з ПК, документообіг.	Офісні умови, підвищена відповідальність, регулярна взаємодія з керівництвом і зовнішніми структурами.
Інструменти та технології	1С:Підприємство, BAS, Excel, М.Е.Дос.	Фінансове ПЗ (BAS ERP, управлінська звітність), CRM-системи, аналітичні сервіси.

Психограма – узагальнений опис психологічних вимог до працівника на конкретній посаді. Варто навести порівняльну структуру психограм для професій бухгалтера і головного бухгалтера з урахуванням когнітивних, особистісних, емоційно-вольових та соціально-психологічних характеристик (Табл.3).

Таблиця 3

Психограма професій: Бухгалтер і Головний бухгалтер

Компонент психограми	Бухгалтер	Головний бухгалтер
Когнітивні здібності	Високий рівень уваги, точність у роботі з числами, здатність до швидкої обробки інформації.	Аналітичне мислення, стратегічне планування, здатність бачити причинно-наслідкові зв'язки, системне мислення.
Особистісні риси	Сумлінність, відповідальність, педантичність, чесність.	Лідерські якості, етичність, відповідальність, ініціативність.
Емоційно-вольова сфера	Стресостійкість, здатність до самоконтролю, стабільність у рутинній діяльності.	Високий рівень саморегуляції, вміння приймати рішення в умовах невизначеності, витримка.
Мотиваційно-ціннісна орієнтація	Орієнтація на якість виконання завдань, дотримання норм і правил.	Мотивація на досягнення результату, інноваційність у вирішенні проблем, відповідальність за результат команди.
Соціально-психологічна адаптованість	Здатність працювати в команді, адаптивність до вимог керівника.	Здатність організовувати роботу колективу, комунікабельність, управління конфліктами.
Інші якості	Уважність до деталей, здатність до довготривалої зосередженої праці.	Бачення «широкої картини», здатність делегувати повноваження, стратегічне мислення.

На етапі комплексного оцінювання здійснюється всебічна діагностика професійної та психологічної придатності кандидатів шляхом використання валідованих психодіагностичних методик у поєднанні з інструментами штучного інтелекту, що дозволяє отримати об'єктивні та порівнювані показники, які характеризують когнітивний потенціал особи й відповідність професійним вимогам посади. У межах когнітивного тестування доцільно застосовувати тести для обробки числової та фінансової інформації, які дозволяють оцінити точність, швидкість і логічність мислення, – критично важливий компонент для кандидатів на посади, пов'язані з фінансовою відповідальністю, зокрема у сфері бухгалтерського обліку.

Іншим інструментом є професійні кейс-завдання, що моделюють типові ситуації з практики бухгалтера чи головного бухгалтера: складання звітності,

аналіз документів, виявлення помилок або недоліків у даних. Виконання таких завдань дозволяє перевірити теоретичні знання і практичну готовність до роботи.

Окрему роль відіграє психометричне тестування, спрямоване на виявлення рівня сумлінності, відповідальності, стилю прийняття рішень та соціально-психологічних особливостей. Саме ці особистісні характеристики забезпечують надійність і прогнозованість поведінки у професійній діяльності.

Після проведення оцінювання кандидатів доцільно використати алгоритми прогнозу аналітики, які базуються на принципах машинного навчання, аналізують зібрані дані про кандидатів та здійснюють моделювання їхньої потенційної ефективності на посаді.

До основних параметрів, що піддаються прогнозуванню, належать:

- результативність майбутньої професійної діяльності (дотримання термінів, продуктивність і точність);
- ризики плинності персоналу (ймовірність звільнення у перші 6–12 місяців);
- рівень адаптивності до організаційної культури та цінностей компанії.

Отримані прогностичні дані виступають основою для зваженого кадрового рішення, орієнтованого не лише на поточну фахову відповідність кандидата, але й на довгострокову цінність його присутності в організації. Тож аналітичний підхід дозволяє оптимізувати HR-стратегії у процесі сталого розвитку людського капіталу.

В Україні є валідовані україномовні тести, які доцільно використовувати задля ефективного добору персоналу (Табл. 4).

Таблиця 4

Тести для добору персоналу

<i>Тест</i>	<i>Опис / Що вимірює</i>	<i>Тип тесту</i>	<i>Кількість запитань</i>
Тест Голланда	Професійна орієнтація	Тест особистості	42
Опитувальник Томаса-Кілманна	Стиль поведінки у конфлікті	Тест поведінковий	30
Особистісний опитувальник Айзенка ЕРІ	Екстраверсія, невротизм	Тест особистості	57
Багаторівневий опитувальник 'Адаптивність'	Адаптивність до змін	Тест особистості	50
Шкала психологічного благополуччя [Ріфф]	Емоційна стійкість	Тест особистості	18
Методика дослідження локусу контролю [Роттер]	Відповідальність, ініціативність	Тест особистості	29
Опитувальник рівня агресивності Басс-Даркі	Контроль агресії	Тест особистості	75
Тест на емоційний інтелект [Н. Голл]	EQ – емоційний інтелект	Тест емоційного інтелекту	30

П'ятифакторний опитувальник (Big Five)	Основні риси особистості	Тест особистості	50
Методика діагностики рівня емпатії [Бойко]	Соціальні навички	Тест особистості	36
Мотивація успіху і страх невдачі [Реан]	Мотивація досягнень	Тест мотивації	20
Методика 'Стилі мислення' [Бремсон, Харрісон]	Когнітивні стилі	Когнітивний тест	25
Методика розподілу ролей у команді [Белбін]	Роль у команді	Тест командних ролей	70
Опитувальник когнітивної гнучкості (CFI)	Гнучкість мислення	Когнітивний тест	20

Висновок

Отже, найбільш ефективна модель добору персоналу для комерційних структур – етапний профорієнтований підхід, який поєднує традиційні методи оцінювання з можливостями штучного інтелекту, дозволяє системно аналізувати професійну, когнітивну та особистісну відповідність кандидатів, забезпечуючи обґрунтовані кадрові рішення та мінімізуючи суб'єктивні помилки.

Варто виокремити етапи сучасного підбору персоналу з використанням штучного інтелекту (ШІ):

1. *Первинний скринінг* (телефонна розмова і резюме). Інструменти ШІ: автоматизований лінгвістичний аналіз резюме із застосуванням NLP-технологій; оцінка стилістики, семантики, відповідності професіограмі; виявлення нестыковок у досвіді, ознак фальсифікацій, автоматичне визначення ступеня відповідності посаді.

2. *Психологічне тестування* (відповідно до психограми посади). Інструменти ШІ: автоматизована інтерпретація результатів особистісних тестів; порівняння з еталонною психограмою професії; генерація психологічного профілю кандидата.

3. *Професійне тестування*. Інструменти ШІ: адаптивне онлайн-тестування з автоматичною зміною складності завдань відповідно до рівня кандидата; системи ШІ проводять оцінювання правильності відповідей та будують профіль ключових компетенцій.

4. *Структуроване інтерв'ю*. Інструменти ШІ: аналіз мовлення та поведінкових характеристик за допомогою голосових алгоритмів (тон, впевненість, емоційність) або інтерфейсів розпізнавання тексту; формується аналітичний звіт із рекомендаціями щодо сильних якостей, потенційних ризиків та відповідності культурі компанії.

5. *Комплексний аналіз результатів попередніх етапів*. Інструменти ШІ: об'єднання результатів резюме, тестів, інтерв'ю в єдину аналітичну систему; моделі машинного навчання аналізують сумісність кандидата з посадою, командою та стилем керівництва.

6. *Заключне інтерв'ю* (для керівних і критичних посад). Інструменти ШІ: порівняння відповідей кандидата з еталонними моделями лідерства (наприклад, модель Goleman або BLM); визначення управлінського потенціалу та стилю керівництва.

7. *Підсумковий аналітичний етап*. Інструменти ШІ: генерація узагальненого аналітичного звіту про ефективність процесу відбору; оцінка точності прогнозів, визначення «вузьких місць» у рекрутинговій моделі; побудова прогнозу адаптації та тривалості роботи обраного кандидата в організації.

Штучний інтелект може бути інтегрований в усі етапи процесу добору персоналу – від початкового скринінгу резюме до прогнозування професійної успішності вже після працевлаштування. Його використання дозволяє зробити рекрутинговий процес більш об'єктивним, швидким і аналітично обґрунтованим.

Проте, відповідно до Закону Європейського Союзу про штучний інтелект (*European Commission, 2021*), застосування ШІ у сферах підвищеного ризику, до яких належить і система відбору персоналу, має супроводжуватись обов'язковим людським контролем. Крім того, стаття 22 Загального регламенту захисту даних (GDPR; *European Parliament & Council of the European Union, 2016*) вказує: суб'єкт персональних даних має право не піддаватися рішенням, що ґрунтуються виключно на автоматизованій обробці, зокрема профілюванні, котре може мати юридичні наслідки або значно впливати на нього.

Аналіз сучасних джерел доводить, що досі не існує єдиної, загальновизнаної та валідованої методики відбору персоналу із застосуванням ШІ. Більшість психологічних тестів, які наразі використовуються в онлайн-рекрутингу, спочатку були розроблені для клінічної психодіагностики та не призначалися для оцінювання професійної придатності. Але, зважаючи на стрімкий розвиток цифрових технологій, можна припустити, що інтеграція психологічного оцінювання в цифрові моделі добору кадрів отримає незабаром новий імпульс. Безумовно, психограми – структурний елемент професіографії – будуть переосмислені й адаптовані до нових реалій електронного рекрутингу, що відкриває перспективи для подальших досліджень у напрямі формування структурованих, науково обґрунтованих та етично відповідальних методик відбору персоналу із використанням ШІ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гуменюк, О.В. (2022). Інноваційні підходи до оцінювання персоналу в умовах цифрової трансформації. *Економіка та управління підприємствами*, 3. 108-112.
2. Коломієць, О.М., & Бородіна, Т.В. (2021). Штучний інтелект у сфері підбору персоналу: можливості та ризики. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2(75). 142-148.
3. Black, J.S., & van Esch, P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? *Business Horizons*, 63(2). 215-226. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.12.001>

4. Chamorro-Premuzic, T., & Ahmetoglu, G. (2021). The promises and perils of using AI in hiring. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/the-promises-and-perils-of-using-AI-in-hiring>
5. Chamorro-Premuzic, T., Wade, M., & Jordan, J. (2018). AI, automation, and the future of work. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/06/ai-automation-and-the-future-of-work>
6. European Commission. (2021). Proposal for a Regulation laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021PC0206>
7. European Parliament and Council of the European Union. (2016). Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation). *Official Journal of the European Union*, L119. 1-88. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32016R0679>
8. Reilly, P., & Williams, T. (2016). Strategic HR: Building the capability to deliver. Gower Publishing, Ltd.
9. Schmidt, F.L., & Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2). 262-274.
DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
10. Upadhyay, A.K., & Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: Implications for recruitment. *Strategic HR Review*, 17(5). 255-258.
DOI: <https://doi.org/10.1108/SHR-06-2018-0051>

REFERENCES:

1. Black, J.S., & van Esch, P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? *Business Horizons*, 63(2). 215-226.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.12.001>
2. Chamorro-Premuzic, T., & Ahmetoglu, G. (2021). The promises and perils of using AI in hiring. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/the-promises-and-perils-of-using-AI-in-hiring>
3. Chamorro-Premuzic, T., Wade, M., & Jordan, J. (2018). AI, automation, and the future of work. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/06/ai-automation-and-the-future-of-work>
4. European Commission. (2021). Proposal for a Regulation laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021PC0206>
5. European Parliament and Council of the European Union. (2016). Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation).

- Official Journal of the European Union, L119. 1-88. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32016R0679>
6. Humeniuk, O.V. (2022). Innovatsiini pidkhody do otsiniuvannia personalu v umovakh tsyfrovoy transformatsii. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, 3. 108-112. [in Ukrainian]
 7. Kolomiets, O.M., & Borodina, T.V. (2021). Shtuchnyi intelekt u sferi pidboru personalu: mozhlyvosti ta ryzyky. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 2(75). 142-148. [in Ukrainian]
 8. Reilly, P., & Williams, T. (2016). *Strategic HR: Building the capability to deliver*. Gower Publishing, Ltd.
 9. Schmidt, F.L., & Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2). 262-274.
DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
 10. Upadhyay, A.K., & Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: Implications for recruitment. *Strategic HR Review*, 17(5). 255-258.
DOI: <https://doi.org/10.1108/SHR-06-2018-0051>

Отримано редакцією / Received: 27.06.25

Прорецензовано / Revised: 10.07.25

Схвалено до друку / Accepted: 15.07.25