

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Використання штучного інтелекту в HR процесах на підприємстві

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма
«Управління персоналом»

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНУП-41

Канас Людмила

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Дяків О.П.

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту

«__»_____ 20__ р

В.о. завідувача кафедри

_____ Р.Р. Августин

ТЕРНОПІЛЬ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В HR-ПРОЦЕСАХ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність штучного інтелекту та його роль у HR-процесах підприємства	6
1.2. Основні напрями застосування штучного інтелекту в HR-процесах підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В HR-ПРОЦЕСАХ АТ «ОЩАДБАНК»	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваної установи та особливості її системи управління персоналом.....	20
2.2. Оцінка стану використання цифрових технологій та інструментів штучного інтелекту в HR-процесах досліджуваної установи	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В HR-ПРОЦЕСАХ ПІДПРИЄМСТВА.....	35
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки штучний інтелект дедалі активніше використовується в управлінських процесах підприємств, зокрема у сфері управління персоналом. HR-процеси поступово перестають бути лише адміністративною функцією, пов'язаною з кадровим обліком, добором працівників і документообігом. Вони набувають стратегічного значення, оскільки безпосередньо впливають на якість людського капіталу, продуктивність праці, адаптивність організації, рівень залученості працівників і конкурентоспроможність підприємства.

Використання штучного інтелекту в HR-процесах відкриває нові можливості для автоматизації рутинних операцій, аналізу кадрових даних, прогнозування потреб у персоналі, персоналізації навчання, підтримки рекрутингу, адаптації працівників, оцінювання результативності та прогнозування кадрових ризиків. Водночас застосування ШІ у сфері управління персоналом потребує обережного підходу, оскільки кадрові рішення безпосередньо стосуються людини, її професійного розвитку, кар'єрних можливостей, умов праці та становища в організації. Саме тому поряд із технологічними перевагами актуальними залишаються питання прозорості алгоритмів, захисту персональних даних, недискримінації та збереження людського контролю за кадровими рішеннями.

Особливої актуальності ця проблематика набуває для великих організацій із численним персоналом, розгалуженою структурою та значною кількістю стандартизованих HR-процесів. До таких установ належить АТ «Ощадбанк», який є одним із провідних державних банків України, має значний кадровий потенціал і активно розвиває цифрові канали комунікації. Водночас аналіз відкритих джерел свідчить, що використання ШІ саме в HR-процесах банку не має комплексного характеру, а проявляється переважно через наявність цифрових передумов, окремих AI-орієнтованих практик і потенційних напрямів подальшого розвитку. Це зумовлює необхідність дослідження можливостей поетапного та відповідального розвитку використання елементів

III в HR-процесах АТ «Ощадбанк».

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання використання штучного інтелекту та цифрових технологій в управлінні персоналом досліджували Н. Черненко, В. Жуковська, О. Коць, З. Кобеля, О. Захарчук, К. Хаврова, Д. Доброжан, Н. Саркісян, О. Гарафонова, І. Кондратюк, С. Кубіцький, О. Качмар, К. Слюсаренко, Є. Вознюк, О. Грідін, О. Дяків, Д. Шушпанов, С. Прохоровська, В. Островерхов, А. Коцур, О. Хлиповка. У їхніх працях розглянуто сутність III в управлінні персоналом, цифровізацію HR-процесів, Smart HRM, інноваційні інтелектуальні технології, автоматизацію кадрових функцій та трансформацію системи управління персоналом під впливом цифрових рішень.

Окремі аспекти практичного застосування III в HR-процесах розкрито у працях І. Котовської, І. Дашко, Ю. Калюжної, Л. Михайліченко, О. Шморгун, Г. Середи, О. Бехтер, О. Мицишин, О. Семків, О. Підвальної та Я. Антипенко. Зазначені автори аналізують перспективи використання III в управлінні персоналом, його роль у рекрутингу, навчанні, залученні працівників, HR-аналітиці та стратегічному управлінні людськими ресурсами.

Водночас, попри наявність значної кількості праць, питання використання III в HR-процесах конкретних українських організацій, зокрема великих державних банківських установ, залишається недостатньо дослідженим.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад, аналіз стану та розроблення напрямів удосконалення використання штучного інтелекту в HR-процесах на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання** дослідження:

- дослідити сутність штучного інтелекту та його роль у HR-процесах підприємства;
- узагальнити основні напрями застосування штучного інтелекту в HR-процесах підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику АТ «Ощадбанк» та визначити особливості його системи управління персоналом;

- оцінити стан використання цифрових технологій та інструментів штучного інтелекту в HR-процесах АТ «Ощадбанк»;
- запропонувати напрями вдосконалення та розвитку використання елементів штучного інтелекту в HR-процесах АТ «Ощадбанк».

Об’єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є процеси управління персоналом підприємства в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження у кваліфікаційній роботі є методи та механізми використання штучного інтелекту в HR-процесах АТ «Ощадбанк».

Методи дослідження. У процесі написання дипломної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: метод аналізу і синтезу – для розкриття сутності штучного інтелекту та його ролі в HR-процесах; метод узагальнення – для систематизації наукових підходів до використання ШІ в управлінні персоналом; порівняльний метод – для визначення основних напрямів застосування ШІ в HR-процесах; метод структурно-логічного аналізу – для характеристики системи управління персоналом АТ «Ощадбанк»; метод табличного та графічного подання інформації – для узагальнення результатів дослідження; метод прогнозування та логічного моделювання – для формування напрямів удосконалення використання елементів ШІ в HR-процесах банку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні пропозицій щодо поетапного розвитку використання елементів ШІ в HR-процесах АТ «Ощадбанк». Запропоновані напрями можуть бути використані для вдосконалення рекрутингу, адаптації працівників, навчання і розвитку персоналу, HR-аналітики, внутрішніх HR-комунікацій та прогнозування кадрових ризиків із дотриманням принципів етичності, прозорості й людського контролю.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей та у збірнику тез доповідей Наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В HR-ПРОЦЕСАХ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність штучного інтелекту та його роль у HR-процесах підприємства

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємств штучний інтелект поступово стає важливим інструментом оновлення системи управління персоналом. Його використання в HR-процесах пов'язане не лише з автоматизацією окремих кадрових операцій, а й зі зміною підходів до прийняття управлінських рішень щодо персоналу. Якщо традиційно HR-служба виконувала переважно адміністративні функції, пов'язані з кадровим обліком, документообігом, добором і контролем персоналу, то в умовах цифровізації її роль поступово розширюється. Вона дедалі більше орієнтується на аналіз даних, прогнозування кадрових потреб, розвиток людського капіталу, управління талантами та підтримку стратегічних цілей підприємства [9; 36].

У широкому розумінні штучний інтелект можна трактувати як «сукупність цифрових технологій, алгоритмів і програмних рішень, здатних виконувати окремі інтелектуальні функції людини: аналізувати інформацію, навчатися на основі даних, розпізнавати закономірності, прогнозувати можливі результати та підтримувати процес прийняття рішень» [14;39]. У сфері управління персоналом ці можливості набувають особливого значення, оскільки об'єктом аналізу стають дані про кандидатів, працівників, їхні компетентності, результативність, мотивацію, навчання, професійний розвиток і кар'єрну поведінку.

У науковій літературі використання штучного інтелекту в HR-процесах розглядається неоднозначно. Це пояснюється тим, що ШІ є міждисциплінарним явищем, яке поєднує технологічний, управлінський, економічний і соціальний зміст. З одного боку, він виступає цифровим

інструментом автоматизації кадрових процедур. З іншого боку, його використання змінює саму логіку управління персоналом, оскільки дає змогу переходити від інтуїтивних або формалізованих рішень до рішень, заснованих на даних, алгоритмічному аналізі та прогнозуванні [10; 13].

Українська дослідниця Н. Черненко розглядає штучний інтелект в управлінні персоналом як одну з передових технологій, що відкриває нові можливості для підвищення ефективності управлінських процесів і доповнює обмежені можливості людини [36]. Такий підхід дає підстави трактувати ШІ не як повну заміну HR-фахівця, а як інструмент посилення його аналітичних і організаційних можливостей. У цьому контексті ШІ може використовуватися для опрацювання великих обсягів кадрової інформації, зменшення рутинного навантаження та підвищення обґрунтованості рішень у сфері управління персоналом.

В. Жуковська досліджує цифрові технології в управлінні персоналом крізь призму їхньої сутності, тенденцій і перспектив розвитку. У межах такого підходу ШІ можна розглядати як складову ширшого процесу цифровізації HRM, що охоплює автоматизовані інформаційні системи, електронний документообіг, цифрові платформи, HR-аналітику, хмарні сервіси та інші інструменти цифрової взаємодії між працівником і підприємством [9]. Цей підхід важливий для розуміння того, що ШІ не виникає ізольовано, а розвивається на основі попередніх етапів цифрової трансформації управління персоналом.

О. Коць акцентує увагу на інтеграції штучного інтелекту в стратегію управління персоналом підприємства. У такому підході ШІ розглядається не лише як допоміжний технологічний засіб, а як стратегічний інструмент підвищення ефективності управління людським капіталом, оптимізації HR-процесів і забезпечення конкурентоспроможності підприємства [13]. Це дозволяє перейти від вузького розуміння ШІ як інструменту автоматизації до ширшого бачення його ролі в розвитку кадрового потенціалу та стратегічному управлінні підприємством.

З. Кобеля та О. Захарчук пов'язують використання ІІІ з управлінням кадровим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. Автори підкреслюють, що інструменти ІІІ можуть сприяти формуванню адаптивних стратегій управління людськими ресурсами, прогнозуванню потреб у кадрах, мінімізації кадрових ризиків і персоналізації навчання працівників [10]. Цей підхід є важливим, оскільки показує значення ІІІ не лише для поточної організації кадрової роботи, а й для забезпечення стійкості підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Окремі українські автори розглядають ІІІ в контексті цифровізації HR-процесів і розвитку «Smart HRM». Зокрема, у працях, присвячених цифровій трансформації управління персоналом, наголошується, що сучасні HR-системи дедалі активніше використовують цифрові платформи, аналітику даних, автоматизовані сервіси, чат-боти, хмарні технології та інструменти штучного інтелекту [11; 33; 35]. У цьому контексті ІІІ є не окремим елементом, а складовою сучасної цифрової HR-екосистеми підприємства.

Проведений теоретичний аналіз дозволяє виокремити кілька підходів до трактування сутності використання штучного інтелекту в HR-процесах підприємства. Перший підхід можна визначити як технологічно-автоматизаційний. Його сутність полягає в тому, що ІІІ розглядається як інструмент автоматизації окремих HR-функцій: пошуку кандидатів, скринінгу резюме, кадрового адміністрування, внутрішніх комунікацій, формування звітності, організації навчання та оцінювання персоналу. У межах цього підходу основна увага приділяється швидкості, зручності та зниженню витрат часу на виконання типових кадрових операцій [35; 36].

Другий підхід можна назвати аналітико-прогностичним. У ньому ІІІ трактується як інструмент аналізу кадрових даних, виявлення закономірностей і прогнозування майбутніх HR-подій. Йдеться про можливість прогнозувати плинність кадрів, визначати потребу в персоналі, аналізувати рівень залученості працівників, виявляти потреби в навчанні та підтримувати прийняття управлінських рішень. Такий підхід пов'язаний із розвитком HR-

аналітики та переходом від описового до прогнозного управління персоналом [10; 33].

Третій підхід доцільно визначити як стратегічно-управлінський. У його межах ІІІ розглядається як чинник трансформації ролі HR-служби на підприємстві. Йдеться про те, що управління персоналом поступово виходить за межі адміністративної функції та стає важливим елементом стратегічного розвитку підприємства. Використання ІІІ дає змогу пов'язувати кадрові рішення з цілями бізнесу, розвитком людського капіталу, підвищенням продуктивності праці та формуванням конкурентних переваг [10; 13].

Четвертий підхід можна окреслити як цифровізаційний. Він передбачає розгляд ІІІ як складової загального процесу цифрової трансформації управління персоналом. У цьому випадку акцент робиться не лише на самому штучному інтелекті, а й на цифровому середовищі, у якому він функціонує: інформаційних системах управління персоналом, базах даних, цифрових платформах, електронних сервісах, хмарних рішеннях та аналітичних інструментах. Такий підхід дозволяє зрозуміти, що ефективність використання ІІІ залежить від загального рівня цифрової зрілості підприємства [9; 11; 35].

П'ятий підхід можна визначити як людиноцентричний та етико-регуляторний. Він акцентує увагу на тому, що HR-рішення безпосередньо впливають на людину: її працевлаштування, оплату праці, кар'єрне зростання, професійний розвиток і становище в організації. Тому використання ІІІ в управлінні персоналом має враховувати питання прозорості, недискримінації, захисту персональних даних, справедливості оцінювання та збереження людського контролю за остаточними кадровими рішеннями [14; 39; 40].

З метою узагальнення зазначених наукових позицій основні підходи до трактування сутності використання штучного інтелекту в HR-процесах підприємства систематизовано в табл. 1.1.

Узагальнення наведених підходів дає змогу стверджувати, що сутність використання штучного інтелекту в HR-процесах підприємства не можна зводити лише до автоматизації кадрової роботи.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування сутності використання штучного інтелекту в HR-процесах підприємства

Науковий підхід	Представники / джерела	Сутність підходу	Значення для розуміння ШІ в HR-процесах
Технологічно-автоматизаційний	Н. Черненко, Т. Югова, Є. Вознюк	ШІ розглядається як інструмент автоматизації окремих HR-функцій, зменшення рутинного навантаження та прискорення кадрових процедур.	Дозволяє пояснити прикладну роль ШІ у підвищенні оперативності HR-процесів.
Аналітико-прогностичний	З. Кобеля, О. Захарчук, Н. Саркісян	ШІ трактується як засіб аналізу кадрових даних, прогнозування потреб у персоналі та виявлення кадрових ризиків.	Показує перехід HRM до управління, заснованого на даних і прогнозах.
Стратегічно-управлінський	О. Коць, З. Кобеля, В. Жуковська	ШІ розглядається як чинник розвитку людського капіталу, підвищення ефективності HRM і конкурентоспроможності підприємства.	Дає змогу пов'язати використання ШІ зі стратегічними цілями підприємства.
Цифровізаційний	В. Жуковська, К. Хаврова, І. Кондратюк	ШІ розглядається як складова цифрової трансформації управління персоналом і розвитку цифрової HR-екосистеми.	Пояснює залежність ефективності ШІ від рівня цифрової зрілості підприємства.
	О. Дяків, Д. Шушпанов, С. Прохоровська, В. Островерхов, А. Коцур, О. Хлиповка,	ШІ розглядається як складова цифрової трансформації управління персоналом, пов'язана з автоматизацією HR-процедур, розвитком цифрових HR-платформ та використанням HR-аналітики.	Пояснює залежність ефективності ШІ від цифрової зрілості підприємства та готовності HR-служби до технологічних змін.
Людино-центричний та етико-регуляторний	С. Кубіцький, ILO, OECD, EU AI Act	Використання ШІ оцінюється через прозорість, недискримінацію, захист персональних даних і людський контроль.	Дозволяє врахувати соціальні, етичні та правові наслідки алгоритмізації HR-рішень.

Примітка. Сформовано автором на основі [7; 9; 10; 11; 13; 14; 33; 35; 36; 39; 40]

У теоретичному вимірі ІІІ в HRM охоплює щонайменше три взаємопов'язані складові: технологічну, управлінську та соціально-етичну (рис. 1.1). Технологічна складова відображає використання алгоритмів, цифрових даних, автоматизованих систем і машинного навчання. Управлінська складова пов'язана з підтримкою кадрових рішень, розвитком HR-аналітики, прогнозуванням потреб у персоналі та підвищенням стратегічної ролі HR-служби. Соціально-етична складова акцентує увагу на впливі алгоритмічних рішень на працівників, необхідності прозорості, справедливості, захисту персональних даних і відповідальності підприємства за використання ІІІ.



Рис. 1.1. Теоретична логіка розуміння використання ІІІ в HR-процесах підприємства

Примітка. Сформовано автором

На основі проведеного аналізу доцільно запропонувати таке узагальнене визначення: використання штучного інтелекту в HR-процесах підприємства – це застосування алгоритмічних, аналітичних і самонавчальних цифрових систем для обробки кадрових даних, автоматизації окремих функцій управління персоналом, підтримки HR-рішень, прогнозування кадрових потреб і ризиків, а також формування більш персоналізованої, гнучкої та стратегічно орієнтованої системи управління людськими ресурсами.

Таке визначення дозволяє уникнути надто вузького розуміння ШІ лише як технічного інструменту. Воно враховує, що штучний інтелект у HR-процесах має одночасно технологічний, аналітичний, управлінський і соціальний зміст. Його роль полягає не тільки у пришвидшенні кадрових процедур, а й у зміні логіки управління персоналом: від переважно адміністративної та реактивної моделі до моделі, заснованої на даних, прогнозах, персоналізації та відповідальному використанні цифрових технологій.

Отже, сутність штучного інтелекту в HR-процесах підприємства полягає у здатності цифрових алгоритмів і аналітичних систем посилювати управлінські можливості HR-служби, забезпечувати більш обґрунтоване прийняття кадрових рішень і створювати передумови для стратегічного розвитку людського капіталу. Водночас теоретичне розуміння ШІ в HRM потребує врахування не лише його технологічного потенціалу, а й організаційних, етичних і соціальних наслідків його застосування.

1.2. Основні напрями застосування штучного інтелекту в HR-процесах підприємства

Використання штучного інтелекту в HR-процесах підприємства має багатовекторний характер і охоплює різні етапи роботи з персоналом: від планування кадрової потреби, пошуку та добору працівників до їх адаптації, навчання, оцінювання, мотивації, розвитку й утримання. Якщо у попередньому підрозділі було розглянуто сутність штучного інтелекту та наукові підходи до його трактування в управлінні персоналом, то в цьому підрозділі доцільно зосередити увагу на основних напрямках його застосування в HR-процесах підприємства.

У сучасних умовах управління персоналом дедалі більше залежить від якості кадрових даних, швидкості їх обробки та здатності підприємства приймати обґрунтовані рішення щодо працівників. Саме тому штучний інтелект розглядається як інструмент, що дозволяє поєднати автоматизацію

типових кадрових процедур із аналітичною підтримкою HR-рішень. І. Котовська зазначає, що використання ШІ в управлінні персоналом пов'язане з автоматизацією рутинних завдань, економією часу HR-фахівців, покращенням процесів найму, розвитком аналітики та прийняттям більш обґрунтованих управлінських рішень [12]. Подібну позицію займають І. Дашко, Ю. Калюжна та Л. Михайліченко, які наголошують, що впровадження ШІ в HR-процеси може бути корисним для українських компаній в умовах кадрового дефіциту, необхідності оптимізації витрат і пошуку способів утримання працівників [4].

Одним із найпоширеніших напрямів застосування штучного інтелекту є рекрутинг і добір персоналу. Саме цей HR-процес найчастіше потребує швидкого опрацювання великої кількості інформації про кандидатів, аналізу резюме, зіставлення компетентностей претендентів із вимогами вакансії та формування короткого списку найбільш релевантних кандидатів. У цьому контексті ШІ може використовуватися для автоматичного скринінгу резюме, пошуку кандидатів у цифрових базах, аналізу профілів у професійних мережах, попереднього ранжування претендентів, а також для первинної комунікації через чат-боти. О. Шморгун підкреслює, що штучний інтелект суттєво трансформує рекрутинг, оскільки дає змогу скоротити час пошуку кандидатів, підвищити точність первинного відбору та адаптувати процес найму до нових умов ринку праці [37]. Г. Середа також звертає увагу на те, що AI-аугментація в рекрутингу допомагає долати такі проблеми сучасного найму, як інформаційне перевантаження, значне адміністративне навантаження та тривалий час закриття вакансій [34].

Разом із тим застосування ШІ в рекрутингу потребує збереження людського контролю. Алгоритм може ефективно виконувати попередній аналіз резюме або зіставлення даних, однак остаточне рішення щодо кандидата має залишатися за HR-фахівцем і керівником. Це важливо з огляду на ризики алгоритмічної упередженості, можливі помилки в даних і потребу врахування не лише формальних характеристик претендента, а й його особистісних

якостей, мотивації, цінностей та відповідності корпоративній культурі підприємства.

Другим напрямом є адаптація нових працівників, або онбордінг. Після прийняття на роботу працівник має швидко ознайомитися з посадовими обов'язками, внутрішніми правилами, організаційною структурою, корпоративною культурою та каналами комунікації. На цьому етапі ШІ може застосовуватися у формі HR-чат-ботів, цифрових помічників, автоматизованих інструкцій, персоналізованих планів адаптації та систем контролю проходження адаптаційного періоду. Це дозволяє новому працівнику оперативно отримувати потрібну інформацію, а HR-службі – зменшити кількість типових повторюваних запитів і краще відстежувати процес входження працівника в організацію.

Практична актуальність цього напрямку підтверджується дослідженнями українського HR-середовища. Зокрема, за даними roboota.ua, українські HR-фахівці використовують інструменти штучного інтелекту не лише для рекрутингу, а й для онбордингу, навчання, HR-аналітики та оцінювання кандидатів [41]. Це свідчить про поступове розширення сфер застосування ШІ в управлінні персоналом і про його перехід від вузького інструменту підбору кадрів до комплексного елементу цифрової HR-практики.

Третім важливим напрямом є навчання та розвиток персоналу. Традиційні системи навчання часто орієнтовані на групові програми підвищення кваліфікації, які не завжди враховують індивідуальні потреби працівників, їхній рівень підготовки, професійний досвід і кар'єрні очікування. Використання ШІ дозволяє перейти до персоналізованих освітніх траєкторій. Інтелектуальні системи можуть аналізувати компетентності працівника, результати його роботи, посаду, потреби підрозділу та пропонувати відповідні курси, тренінги або інші форми професійного розвитку.

О. Бехтер розглядає штучний інтелект як чинник трансформації трьох ключових HR-функцій: підбору персоналу, навчання та залученості працівників [1]. Це дає підстави стверджувати, що у сфері навчання ШІ

виконує не лише технічну функцію добору освітнього контенту, а й управлінську функцію розвитку людського капіталу. Завдяки аналізу даних підприємство може точніше визначати, яких компетентностей бракує працівникам, які навчальні програми є найбільш результативними та які навички будуть потрібні організації в майбутньому.

Четвертим напрямом застосування ІІІ є оцінювання результативності персоналу. У цьому процесі інтелектуальні системи можуть використовуватися для аналізу ключових показників ефективності, результатів виконання завдань, участі працівника у проєктах, динаміки продуктивності, якості роботи та професійного розвитку. Такі інструменти дозволяють систематизувати дані, які раніше могли оцінюватися фрагментарно або суб'єктивно. О. Мищишин та О. Семків зазначають, що інформаційні технології та можливості інтеграції ІІІ впливають на різні HR-функції, зокрема підбір персоналу, управління ефективністю, навчання і розвиток працівників [15].

Водночас оцінювання результативності за допомогою ІІІ є однією з найбільш чутливих сфер. Надмірне покладання на алгоритмічні показники може створювати ризик формального оцінювання працівника без урахування контексту, складності завдань, командної взаємодії та якісних результатів праці. Тому ІІІ доцільно використовувати як інструмент підтримки оцінювання, а не як єдину підставу для кадрових рішень. Його завдання полягає у виявленні тенденцій, підготовці аналітичної інформації та допомозі керівнику, тоді як остаточне рішення має ухвалюватися з урахуванням людського судження.

П'ятим напрямом є мотивація та залученість персоналу. ІІІ може використовуватися для аналізу результатів опитувань працівників, рівня задоволеності роботою, участі у корпоративних заходах, активності в навчальних програмах, частоти звернень до HR-служби та інших показників, які характеризують стан організаційного клімату. На основі таких даних підприємство може виявляти чинники незадоволеності, оцінювати рівень залученості працівників, визначати підрозділи з підвищеними ризиками

демотивації та своєчасно коригувати управлінські дії.

У цьому аспекті ІІІ сприяє переходу від періодичного вимірювання задоволеності персоналу до більш системного моніторингу стану трудового колективу. Проте використання таких інструментів має бути прозорим для працівників. Вони повинні розуміти, які дані збираються, з якою метою аналізуються та як результати такого аналізу можуть впливати на управлінські рішення. Це важливо для збереження довіри між працівниками, HR-службою та керівництвом підприємства.

Шостим напрямом є утримання персоналу та прогнозування плинності кадрів. Для підприємства втрата кваліфікованих працівників означає додаткові витрати на пошук, добір, адаптацію й навчання нових кадрів. ІІІ може використовуватися для виявлення факторів, які підвищують ризик звільнення: зниження залученості, відсутність кар'єрних перспектив, незадоволеність оплатою праці, перевантаження, конфлікти в колективі або невідповідність між очікуваннями працівника та реальними умовами роботи. Такий підхід дає змогу підприємству не лише реагувати на звільнення, що вже відбулося, а й завчасно виявляти потенційні кадрові ризики.

Сьомим напрямом є HR-аналітика та підтримка управлінських рішень. У сучасному підприємстві HR-служба має виконувати не лише адміністративну, а й аналітичну функцію. ІІІ дозволяє об'єднувати кадрові дані з різних джерел, формувати звіти, дашборди, прогнозні моделі та рекомендації для керівництва. О. Підвальна та Я. Антипенко, аналізуючи сучасні технологічні підходи у сфері управління персоналом, наголошують на важливості використання цифрових інструментів, які підвищують якість управління персоналом і сприяють оптимізації HR-процесів [31]. У цьому контексті HR-аналітика із застосуванням ІІІ створює підґрунтя для більш обґрунтованого планування персоналу, оцінювання ефективності HR-заходів і підтримки стратегічних рішень підприємства.

Основні напрями застосування штучного інтелекту в HR-процесах підприємства систематизовано в табл. 1.2. Наведена таблиця дозволяє

узагальнити ключові сфери використання ШІ в управлінні персоналом, визначити основні HR-завдання, які можуть бути підтримані цифровими інтелектуальними інструментами, а також окреслити очікувані управлінські результати для підприємства.

Таблиця 1.2

Основні напрями застосування штучного інтелекту в HR-процесах підприємства

Напрямок застосування ШІ	Основні HR-завдання	Інструменти та можливості ШІ
Рекрутинг і добір персоналу	Пошук, попередній відбір і ранжування кандидатів	ATS-системи, аналіз резюме, чат-боти, алгоритмічне зіставлення компетентностей із вимогами вакансії
Адаптація працівників	Ознайомлення новачків із посадою, правилами та корпоративною культурою	HR-чат-боти, цифрові помічники, персоналізовані плани адаптації
Навчання і розвиток	Виявлення потреб у навчанні, розвиток компетентностей	Рекомендаційні системи, персоналізовані освітні траєкторії, аналіз прогалин у знаннях
Оцінювання результативності	Аналіз виконання завдань, KPI, продуктивності та динаміки розвитку	Аналітичні моделі, цифрові дашборди, автоматизована обробка показників
Мотивація та залученість	Вивчення задоволеності, настроїв і рівня залученості персоналу	Аналіз опитувань, sentiment analysis, моніторинг активності працівників
Утримання персоналу	Виявлення ризиків звільнення та причин плинності кадрів	Прогнозні моделі, аналіз кадрової поведінки, оцінка ризиків
HR-аналітика	Узагальнення кадрових даних для керівництва	Дашборди, прогнозування, автоматизована звітність, рекомендаційні моделі

Примітка. Сформовано автором на основі [1; 4; 12; 15; 31; 34; 37]

Узагальнення зазначених напрямів дає підстави розглядати використання штучного інтелекту не як ізольоване застосування окремих цифрових інструментів, а як елемент цілісного HR-циклу працівника на підприємстві. Такий підхід дозволяє показати, що ШІ може супроводжувати різні етапи взаємодії працівника з підприємством: від залучення кандидата та входження в організацію до професійного розвитку, оцінювання результативності, мотивації й утримання персоналу. Логіку включення

штучного інтелекту в основні етапи HR-циклу працівника подано на рис. 1.2.

Як видно з рис. 1.2, штучний інтелект може бути інтегрований у всі ключові етапи HR-циклу працівника. На етапі залучення кандидата він використовується для пошуку, первинного відбору та аналізу відповідності претендентів вимогам вакансії. Під час входження працівника в організацію ШІ може підтримувати процес адаптації через цифрові інструкції, HR-чат-боти та персоналізоване інформування. На етапі професійного розвитку інтелектуальні системи дають змогу визначати потреби в навчанні, формувати індивідуальні освітні траєкторії та відстежувати розвиток компетентностей.



Рис. 1.2. Модель застосування ШІ в HR-циклі працівника на підприємстві
Примітка. Сформовано автором.

Рис. 1.2. Модель застосування ШІ в HR-циклі працівника на підприємстві

Примітка. Запропоновано автором

Подальше використання ШІ пов'язане з оцінюванням результативності, управлінням мотивацією та утриманням персоналу. Завдяки аналізу кадрових даних, прогнозуванню ризиків і персоналізації HR-рішень підприємство отримує можливість своєчасно виявляти проблеми в роботі з персоналом, краще розуміти потреби працівників і підвищувати обґрунтованість

управлінських рішень. Отже, застосування ІІ в HR-процесах доцільно розглядати не лише як технологічне оновлення окремих кадрових функцій, а як складову формування більш аналітичної, гнучкої та стратегічно орієнтованої системи управління персоналом.

Узагальнюючи основні напрями застосування ІІ в HR-процесах, можна зазначити, що його роль полягає не лише у пришвидшенні окремих кадрових процедур. Значно важливішим є те, що ІІ створює умови для переходу до більш системного, аналітичного та персоналізованого управління персоналом. Він дозволяє HR-службі працювати не тільки з наслідками кадрових проблем, а й із їх попередженням: завчасно виявляти ризики плинності кадрів, прогнозувати потребу в компетентностях, визначати працівників, які потребують розвитку або додаткової підтримки, а також оцінювати ефективність HR-заходів.

Водночас результативність використання ІІ в HR-процесах залежить від якості кадрових даних, цифрової зрілості підприємства, готовності HR-фахівців працювати з аналітичними інструментами та дотримання етичних принципів. ІІ може підвищити ефективність HRM лише за умови, що він використовується не механічно, а як інструмент підтримки управлінських рішень. Тому в HR-процесах важливо зберігати баланс між алгоритмічним аналізом і людським судженням.

Отже, основними напрямками застосування штучного інтелекту в HR-процесах підприємства є рекрутинг і добір персоналу, адаптація працівників, навчання та розвиток, оцінювання результативності, мотивація і залученість, утримання персоналу, прогнозування кадрових ризиків та HR-аналітика. Усі ці напрями взаємопов'язані між собою і формують цілісну систему цифрового управління персоналом, орієнтовану на підвищення ефективності HRM, розвиток людського капіталу та підтримку стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В HR-ПРОЦЕСАХ АТ «ОЩАДБАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваної установи та особливості її системи управління персоналом

АТ «Ощадбанк» належить до провідних банківських установ України та відіграє важливу роль у функціонуванні національної фінансової системи. Повне найменування установи – Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України», скорочене найменування – АТ «Ощадбанк». Банк є правонаступником Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України, зареєстрованого Національним банком України 31 грудня 1991 року. Єдиним акціонером банку є держава, якій належить 100 % акцій, а функції з управління корпоративними правами держави здійснює Кабінет Міністрів України [16].

Державна форма власності визначає особливий статус АТ «Ощадбанк» в банківській системі України. Його діяльність має не лише комерційне, а й соціально-економічне значення, оскільки банк забезпечує доступ до фінансових послуг для широкого кола клієнтів, бере участь у реалізації державних програм, обслуговує фізичних осіб, бізнес, корпоративних клієнтів та установи публічного сектору. Такий характер діяльності зумовлює підвищені вимоги до організації внутрішніх бізнес-процесів, управління ризиками, якості клієнтського сервісу та кадрового забезпечення.

Суттєве значення АТ «Ощадбанк» для фінансової системи підтверджується його включенням до переліку системно важливих банків України. У 2025 році Національний банк України затвердив перелік системно важливих банків, до якого входить досліджувана установа [17]. Належність до цієї категорії свідчить про вагомий вплив банку на стабільність банківського сектору, значні масштаби його операційної діяльності та важливість безперервного функціонування установи для економіки країни.

Організаційно-економічний профіль АТ «Ощадбанк» формується поєднанням кількох ключових характеристик: державної форми власності, універсального характеру банківської діяльності, системної ролі у фінансовому секторі, значних обсягів активів і розгалуженої кадрової структури. Банк функціонує як універсальна фінансова установа, що надає послуги фізичним особам, підприємцям, малому й середньому бізнесу, корпоративним клієнтам і державному сектору. Така багатопрофільність діяльності зумовлює складність організаційної структури та необхідність ефективної координації роботи різних функціональних підрозділів.

Фінансові результати діяльності банку характеризують його як одну з провідних державних фінансових установ. За підсумками 2024 року АТ «Ощадбанк» отримав прибуток до оподаткування в сумі понад 18,6 млрд грн, а чистий прибуток становив близько 8 млрд грн. Активи банку зросли на 25 % і досягли 431 млрд грн [26]. Такі показники відображають фінансову стійкість установи, її здатність забезпечувати безперервність операційної діяльності та підтримувати розвиток клієнтської, технологічної й кадрової інфраструктури.

Масштаб діяльності банку безпосередньо впливає на особливості його системи управління персоналом. Чисельність команди АТ «Ощадбанк» становить близько 17 тис. працівників [18]. Для такої організації управління персоналом не може обмежуватися лише кадровим адмініструванням. Воно має охоплювати планування кадрової потреби, добір персоналу, адаптацію нових працівників, навчання і розвиток, оцінювання результативності, мотивацію, соціальну підтримку, внутрішні комунікації та утримання ключових фахівців.

Специфіка банківської діяльності формує особливі вимоги до персоналу. Працівники банку повинні володіти не лише професійними знаннями у сфері фінансів, банківських операцій і клієнтського обслуговування, а й цифровими навичками, здатністю працювати з інформаційними системами, дотримуватися нормативних вимог, стандартів інформаційної безпеки та внутрішніх регламентів. У цих умовах важливого значення набуває системне навчання

персоналу, розвиток професійних компетентностей і підтримка адаптивності працівників до змін у банківському середовищі.

Кадрова політика АТ «Ощадбанк» орієнтована на поєднання професійного розвитку працівників, соціальної підтримки та формування інклюзивного робочого середовища. У ціннісній пропозиції роботодавця акцентовано увагу на командній роботі, можливостях навчання і кар'єрного розвитку, соціальному пакеті, підтримці фізичного та психологічного здоров'я працівників, а також створенні безбар'єрного середовища [21; 27]. Для банківської установи такі складові мають важливе значення, оскільки якість кадрового потенціалу безпосередньо впливає на рівень клієнтського сервісу, операційну стабільність, репутацію та конкурентоспроможність банку.

Особливістю системи управління персоналом АТ «Ощадбанк» є необхідність поєднання централізованого управління з урахуванням специфіки роботи різних підрозділів. З одного боку, банк потребує єдиних корпоративних стандартів, уніфікованих процедур добору, навчання, оцінювання й мотивації персоналу. З іншого боку, різні напрями діяльності – роздрібний бізнес, корпоративний бізнес, ІТ, ризик-менеджмент, операційна діяльність, контактні центри та мережа відділень – мають різні вимоги до компетентностей працівників і організації праці. Це зумовлює потребу в гнучкій, але водночас стандартизованій HR-системі.

Основні організаційно-економічні характеристики АТ «Ощадбанк» узагальнено в табл. 2.1.

Наведені в табл. 2.1 дані свідчать, що АТ «Ощадбанк» є великою державною банківською установою зі складною організаційною структурою та значним кадровим потенціалом. Державна форма власності, системна важливість, високі фінансові показники та чисельність персоналу формують підвищені вимоги до якості управління людськими ресурсами. У таких умовах HR-система має забезпечувати не лише поточне кадрове адміністрування, а й підтримку організаційної стійкості, професійного розвитку працівників і стабільності функціонування банку.

Організаційно-економічна характеристика АТ «Ощадбанк»

Ознака	Характеристика
Повне найменування	Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України»
Скорочене найменування	АТ «Ощадбанк»
Форма власності	Державний банк; 100 % акцій належать державі
Орган управління корпоративними правами держави	Кабінет Міністрів України
Роль у банківській системі	Системно важливий банк України
Основні клієнтські сегменти	Фізичні особи, підприємці, малий і середній бізнес, корпоративні клієнти, державний сектор
Фінансові результати за 2024 рік	Прибуток до оподаткування – понад 18,6 млрд грн; чистий прибуток – близько 8 млрд грн
Активи за підсумками 2024 року	431 млрд грн
Чисельність персоналу	Близько 17 тис. працівників
Ключові особливості HR-системи	Значна чисельність персоналу, потреба в стандартизованих HR-процесах, навчанні, розвитку, соціальній підтримці, інклюзивності та цифровізації кадрових процедур

Примітка. Сформовано автором на основі [16; 17; 18; 21; 26; 27].

Система управління персоналом АТ «Ощадбанк» охоплює сукупність взаємопов'язаних напрямів, які забезпечують повний цикл роботи з працівниками. До таких напрямів належать рекрутинг і добір персоналу, адаптація нових працівників, навчання і розвиток, оцінювання результативності, мотивація та соціальна підтримка, внутрішні комунікації, інклюзивність і безбар'єрність. Кожен із цих напрямів має важливе значення для підтримки ефективності діяльності банку, оскільки від якості кадрових процесів залежить здатність установи забезпечувати стабільне обслуговування клієнтів і виконувати стратегічні завдання.

Рекрутинг і добір персоналу в АТ «Ощадбанк» спрямовані на забезпечення потреб різних функціональних напрямів діяльності банку. З урахуванням масштабів установи кадровий добір має бути достатньо формалізованим і стандартизованим, оскільки банк потребує працівників для центрального офісу, регіональних підрозділів, мережі відділень, контактних центрів, ІТ-напрямку, ризик-менеджменту, клієнтського обслуговування та

інших сфер. Процес рекрутингу передбачає подання резюме, комунікацію з рекрутером, проходження співбесіди та подальше працевлаштування [18]. Така послідовність відображає наявність організованої процедури залучення кандидатів.

Адаптація персоналу є важливою складовою HR-системи банку, оскільки нові працівники мають швидко засвоїти корпоративні стандарти, внутрішні правила, вимоги до клієнтського сервісу, банківських продуктів, інформаційної безпеки та дотримання регуляторних норм. Для великої банківської установи якісна адаптація має безпосереднє значення, оскільки впливає на продуктивність працівника, якість виконання посадових обов'язків, рівень залученості та ймовірність подальшого утримання в організації.

Навчання і розвиток персоналу мають стратегічне значення для банківської установи. Постійне оновлення банківських продуктів, цифрових сервісів, нормативних вимог і стандартів обслуговування клієнтів потребує безперервного підвищення кваліфікації працівників. АТ «Ощадбанк» позиціонує професійний розвиток як одну зі складових своєї ціннісної пропозиції роботодавця, що узгоджується з потребою банку у формуванні компетентного, клієнтоорієнтованого та технологічно підготовленого персоналу [21; 27].

Мотивація та соціальна підтримка персоналу також належать до важливих елементів HR-системи банку. Для великої організації з численним персоналом особливого значення набуває не лише рівень оплати праці, а й нематеріальні стимули, можливості кар'єрного розвитку, соціальний пакет, участь у корпоративних і соціальних ініціативах, підтримка психологічного та фізичного здоров'я працівників. Такі інструменти сприяють формуванню лояльності персоналу, зниженню кадрових ризиків і підвищенню привабливості банку як роботодавця.

Окремим напрямом кадрової політики є інклюзивність і безбар'єрність робочого середовища. Для державного банку така складова має не лише внутрішньоорганізаційне, а й суспільне значення. АТ «Ощадбанк» декларує

створення комфортних умов роботи для працівників і розвиток безбар'єрного середовища, що відповідає сучасним підходам до соціально відповідального управління персоналом [18; 21]. У контексті HR-системи це означає необхідність врахування різноманітності працівників, забезпечення рівних можливостей і формування організаційної культури, орієнтованої на повагу та включення.

Узагальнену структуру основних складових системи управління персоналом АТ «Ощадбанк» подано на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Основні складові системи управління персоналом АТ «Ощадбанк»

Примітка. Сформовано автором

Як видно з рис. 2.1, система управління персоналом АТ «Ощадбанк» має комплексний характер і поєднує класичні HR-функції з напрямками, що відображають сучасні вимоги до роботодавця. Рекрутинг забезпечує залучення працівників відповідно до кадрових потреб банку; адаптація сприяє швидкому входженню нових працівників у робочий процес; навчання і розвиток підтримують професійну компетентність персоналу; мотивація та соціальна підтримка впливають на лояльність і залученість працівників; інклюзивність і безбар'єрність формують соціально відповідальне середовище; внутрішні

комунікації забезпечують узгодженість дій у межах великої організації.

Важливою рисою HR-системи АТ «Ощадбанк» є її залежність від масштабів і складності банківської діяльності. Велика чисельність персоналу, різноманітність посад, територіальна розгалуженість, високі вимоги до якості обслуговування клієнтів і необхідність дотримання регуляторних норм формують потребу в стандартизації кадрових процедур та поступовій цифровізації HR-процесів. Наявність онлайн-комунікації з кандидатами, цифрових каналів інформування та публічного позиціонування банку як роботодавця створює передумови для подальшого використання цифрових технологій у сфері управління персоналом.

Разом із тим у межах організаційно-економічної характеристики доцільно говорити саме про передумови цифровізації HR-системи, а не про повномасштабне використання штучного інтелекту в кадрових процесах. Оцінка стану використання цифрових технологій та окремих елементів ІІІ в HR-процесах АТ «Ощадбанк» потребує окремого аналізу, оскільки на основі відкритих джерел можна обґрунтовано говорити насамперед про наявність цифрової інфраструктури, формалізованих HR-процесів і потенціалу для подальшого впровадження інтелектуальних інструментів.

Отже, АТ «Ощадбанк» є великою державною банківською установою системного значення, яка має значні фінансові результати, розгалужену організаційну структуру та численний персонал. Особливості системи управління персоналом банку визначаються масштабом діяльності, універсальним характером банківських послуг, високими вимогами до професійної компетентності працівників, потребою у стандартизації HR-процесів, розвитку персоналу, соціальній підтримці та забезпеченні інклюзивності. Саме ці характеристики формують організаційні передумови для подальшого аналізу цифрових технологій та елементів штучного інтелекту в HR-процесах банку.

2.2. Оцінка стану використання цифрових технологій та

інструментів штучного інтелекту в HR-процесах досліджуваної установи

Цифрова трансформація банківської діяльності безпосередньо впливає не лише на способи обслуговування клієнтів, а й на внутрішні управлінські процеси, зокрема управління персоналом. Для великих банківських установ цифровізація є необхідною умовою забезпечення операційної ефективності, швидкості комунікацій, стандартизації процедур і підвищення якості управлінських рішень. АТ «Ощадбанк», будучи одним із найбільших державних банків України, має об'єктивні передумови для використання цифрових технологій у HR-процесах, оскільки значна чисельність персоналу, розгалужена організаційна структура та широкий спектр функціональних напрямів діяльності потребують ефективної кадрової координації.

Водночас оцінювання стану використання штучного інтелекту в HR-процесах АТ «Ощадбанк» потребує обережного підходу. У відкритих джерелах наявна інформація про активний розвиток банком цифрових каналів комунікації, дистанційних сервісів, чат-ботів, онлайн-взаємодії з клієнтами та окремих AI-орієнтованих експериментів. Проте відсутні достатні підстави стверджувати про повномасштабне або комплексне впровадження ШІ саме в HR-процеси банку. Тому в межах дослідження доцільно розглядати не завершену AI-трансформацію HRM, а наявність цифрової HR-інфраструктури, окремих елементів автоматизації та потенціалу застосування інструментів ШІ в управлінні персоналом.

Цифрова зрілість банку проявляється насамперед у розвитку дистанційних сервісів і каналів комунікації з клієнтами. АТ «Ощадбанк» використовує онлайн-чат «Ощад на зв'язку», цифрові канали зворотного зв'язку, мобільний застосунок, чат-боти та інші інструменти дистанційної взаємодії [20; 29]. Зокрема, ще у 2022 році банк повідомляв про запуск чат-боту у Viber, зазначаючи, що понад 1 млн клієнтів були активними користувачами чат-боту банку в Telegram та Messenger Facebook [25]. Такі факти не є прямим доказом використання ШІ в HR-процесах, однак вони свідчать про наявність у банку цифрового досвіду, технологічної

інфраструктури та практики автоматизованої комунікації, які можуть бути адаптовані й для внутрішніх управлінських процесів.

Окрему увагу заслуговує публічний AI-експеримент АТ «Ощадбанк» із цифровими консультантами. У 2025 році банк запустив діджитал-експеримент із «ШІ-ощадиками» – в іртуальними помічниками, які тестують можливості використання штучного інтелекту у банківській комунікації. У повідомленні банку прямо наголошено, що такі ШІ-помічники не замінюють реальних працівників, а демонструють можливість використання сучасних технологій для простішого пояснення складної фінансової інформації [24]. Для цього дослідження важливо, що зазначений приклад стосується переважно клієнтської комунікації, а не HR-процесів. Водночас він підтверджує загальну готовність банку тестувати інструменти ШІ в окремих напрямках діяльності.

Публічний інтерес АТ «Ощадбанк» до проблематики ШІ підтверджується також матеріалом «Штучний інтелект в українському банківському секторі: можливість чи необхідність?», оприлюдненим у 2024 році. У ньому ШІ розглядається як важливий напрям розвитку банківської сфери та інструмент, який може змінювати підходи до обслуговування клієнтів, аналізу даних і банківських операцій [30]. Така позиція свідчить про усвідомлення банком значення штучного інтелекту для фінансового сектору загалом. Разом із тим у контексті HR-процесів це слід трактувати не як факт повного впровадження ШІ в управління персоналом, а як інституційну передумову для подальшого розвитку інтелектуальних цифрових рішень.

У сфері управління персоналом цифрові технології проявляються передусім у формалізації та онлайн-підтримці рекрутингу. АТ «Ощадбанк» має окрему сторінку вакансій, де подано інформацію про актуальні вакансії, процес рекрутингу, можливість надсилання резюме, комунікацію з рекрутером, проходження співбесіди та подальше працевлаштування [18]. Це свідчить про наявність цифрової точки входу для кандидатів і стандартизованої процедури взаємодії з претендентами. На цьому етапі коректно говорити про цифровізацію рекрутингу, тоді як застосування ШІ

може мати потенційний або допоміжний характер – наприклад, у вигляді попереднього сортування резюме, автоматизації типових повідомлень або аналітики кандидатської бази.

Важливим елементом HR-системи банку є також навчання та розвиток персоналу. АТ «Ощадбанк» у своїй ціннісній пропозиції роботодавця акцентує увагу на можливостях кар'єрного та особистісного зростання, навчанні й розвитку для працівників [21]. Крім того, у матеріалах банку наголошується на значенні навчання персоналу як чинника професійного розвитку, кар'єрного просування та підвищення ефективності виконання завдань [23]. Це свідчить про наявність організаційної потреби в системному розвитку компетентностей працівників. У перспективі саме цей напрям може бути одним із найбільш придатних для використання елементів ШІ – наприклад, для персоналізації навчальних траєкторій, аналізу прогалин у компетентностях або рекомендації освітніх програм.

У межах HR-процесів важливе значення має і стажування як інструмент залучення молодих фахівців. АТ «Ощадбанк» реалізує програми стажування та практики, що передбачають можливість отримати перший професійний досвід і, у разі успішного проходження програми, постійну роботу [28]. Такі програми є важливими з погляду формування кадрового резерву. Використання цифрових інструментів у цьому напрямі може включати онлайн-подання заявок, комунікацію з кандидатами, облік результатів стажування та оцінювання потенціалу молодих працівників. Водночас говорити про застосування складних AI-систем у цьому процесі на основі відкритих джерел підстав немає.

Цифрові передумови використання ШІ в HR-процесах АТ «Ощадбанк» можна оцінити за кількома напрямками: рекрутинг, адаптація, навчання, HR-комунікації, HR-аналітика та утримання персоналу. Найбільш очевидно цифрові інструменти проявляються у рекрутингу та зовнішній комунікації з кандидатами, оскільки банк має відкритий цифровий канал для вакансій і подання резюме. У навчанні та розвитку персоналу наявна організаційна база,

однак у відкритих джерелах не деталізовано, наскільки ці процеси автоматизовані або персоналізовані за допомогою ІІІ. У HR-аналітиці потенціал використання ІІІ є значним через велику чисельність персоналу, але підтверджені дані щодо застосування конкретних інструментів у відкритому доступі відсутні.

З урахуванням підходів, запропонованих О. Дяків, Д. Шушпановим, С. Прохоровською, В. Островерховим, А. Коцур та О. Хлиповкою, цифрова трансформація управління персоналом передбачає використання HR-платформ, аналітичних інструментів і програмних рішень, які забезпечують автоматизацію кадрових процедур, підтримку прийняття управлінських рішень та підвищення якості роботи з персоналом [7]. Для АТ «Ощадбанк» такі інструменти доцільно розглядати не як повністю впроваджену AI-HR-систему, а як найбільш реалістичні напрями цифрової підтримки HR-процесів, що можуть бути використані або адаптовані з урахуванням масштабу банку, чисельності персоналу та потреби у стандартизації кадрової роботи. Найбільш релевантні цифрові HR-платформи та програмні рішення для HR-процесів АТ «Ощадбанк» подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Цифрові HR-платформи та програмні рішення, релевантні для HR-процесів АТ «Ощадбанк»

Цифровий інструмент	Тип інструменту	Напрямок використання в HR-процесах АТ «Ощадбанк»	Очікуваний управлінський ефект
1	2	3	4
SAP SuccessFactors	Комплексна HRM-платформа	Може використовуватися для централізованого управління кадровими даними, навчанням, результативністю, розвитком талантів і HR-аналітикою у великій організації	Стандартизація HR-процесів, підвищення якості кадрової аналітики, інтеграція даних про персонал
Workday	Хмарна HCM-платформа	Доцільна для підтримки кадрового адміністрування, планування персоналу, управління компетентностями,	Підвищення гнучкості HR-системи, автоматизація кадрових процедур, підтримка управлінських рішень

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
		оцінювання та розвитку працівників	
BambooHR	Програмне рішення для HRM	Може бути релевантним для автоматизації кадрового обліку, адаптації працівників, зберігання HR-документів і супроводу базових HR-процесів	Зменшення адміністративного навантаження на HR-службу, впорядкування кадрової інформації
Power BI	Програмне рішення для HR-аналітики та візуалізації даних	Доцільне для формування HR-дашбордів, аналізу плинності кадрів, результативності навчання, кадрових потреб і типових HR-показників	Підвищення обґрунтованості кадрових рішень, перехід від описової звітності до аналітичного управління персоналом

Примітка. Сформовано автором на основі [7] з урахуванням специфіки HR-процесів АТ «Ощадбанк».

Наведені в табл. 2.2 цифрові HR-платформи та програмні рішення відображають ті напрями, які є найбільш реалістичними для великої банківської установи. Зокрема, SAP SuccessFactors і Workday можуть розглядатися як комплексні платформи для централізованого управління персоналом, тоді як BambooHR є більш прикладним рішенням для автоматизації базових HR-процесів. Power BI доцільно розглядати як інструмент HR-аналітики, що може забезпечувати візуалізацію кадрових показників, аналіз плинності персоналу, оцінювання результативності навчання та підтримку управлінських рішень. Для АТ «Ощадбанк» такі інструменти мають значення передусім як потенційна основа для подальшого розвитку цифрової HR-інфраструктури та точкового використання елементів ІІІ в управлінні персоналом.

Оцінку стану використання цифрових технологій та елементів ІІІ в HR-процесах АТ «Ощадбанк» подано в табл. 2.3.

Дані табл. 2.3 свідчать, що в HR-процесах АТ «Ощадбанк» уже наявні важливі цифрові передумови, однак стан використання саме інструментів ІІІ слід оцінювати як початковий, точковий або потенційний. Найбільш сформованим цифровим напрямом є рекрутинг, оскільки він має відкриту

онлайн-інфраструктуру для кандидатів.

Таблиця 2.3

Оцінка стану використання цифрових технологій та елементів ШІ в HR-процесах АТ «Ощадбанк»

HR-процес	Наявні цифрові передумови	Можливий або точковий прояв елементів ШІ	Оцінка стану використання
Рекрутинг і добір персоналу	Сторінка вакансій, онлайн-подання резюме, опис етапів рекрутингу	Попереднє сортування резюме, автоматизовані повідомлення кандидатам, аналітика кандидатської бази	Цифровізований процес із потенціалом використання ШІ
Адаптація працівників	Значна чисельність персоналу, стандартизовані вимоги до роботи, потреба в уніфікованому введенні в посаду	Цифрові інструкції, HR-чат-боти, автоматизовані відповіді на типові запитання	Переважаючий потенційний напрям
Навчання і розвиток	Декларування можливостей навчання, розвитку та кар'єрного зростання	Персоналізовані рекомендації навчальних програм, аналіз прогалин у компетентностях	Організаційна база наявна, ШІ-потенціал високий
Стажування та кадровий резерв	Програми стажування і практики, можливість подання заявки	Цифровий облік результатів стажування, первинне оцінювання кандидатів	Частково цифровізований напрям
HR-комунікації	Розвинені цифрові канали банку, досвід використання чат-ботів у клієнтській комунікації	Адаптація чат-ботів для внутрішніх HR-запитів, автоматизація типових відповідей	Перспективний напрям на основі наявного цифрового досвіду
HR-аналітика	Велика чисельність персоналу, потреба в кадровому плануванні та стандартизації HR-процесів	Аналіз плинності кадрів, прогнозування кадрових потреб, оцінка ефективності навчання	Потенційний напрям із високою управлінською доцільністю
Утримання персоналу	Соціальний пакет, розвиток, інклюзивність, підтримка працівників	Виявлення ризиків звільнення, аналіз залученості та задоволеності персоналу	Потенційний напрям, що потребує етичного використання даних

Примітка. Сформовано автором на основі [18; 20; 21; 23; 24; 25; 28; 29; 30]

Найбільш перспективними для подальшого застосування ШІ є навчання персоналу, HR-аналітика, адаптація нових працівників і внутрішні HR-

комунікації. Водночас ці напрями потребують обережного впровадження, оскільки вони пов'язані з персональними даними, оцінюванням працівників і ризиком надмірної алгоритмізації кадрових рішень.

Для узагальнення результатів аналізу доцільно розмежувати наявний рівень цифровізації HR-процесів, точкові прояви використання AI-орієнтованих рішень та перспективні напрями застосування ШІ в управлінні персоналом АТ «Ощадбанк». Такий підхід дозволяє уникнути перебільшення щодо фактичного рівня впровадження штучного інтелекту та водночас окреслити ті HR-процеси, у яких використання інтелектуальних цифрових інструментів є найбільш доцільним. Стан та потенціал використання елементів ШІ в HR-процесах АТ «Ощадбанк» подано на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Стан та потенціал використання елементів ШІ в HR-процесах АТ «Ощадбанк»
Примітка. Сформовано автором.

Рис. 2.2. Стан та перспективи використання елементів ШІ в HR-процесах АТ «Ощадбанк»

Примітка. Складено автором

Як видно з рис. 2.2, використання цифрових технологій у HR-процесах АТ «Ощадбанк» має більш сформований характер, ніж застосування власне

інструментів штучного інтелекту. Наявний цифровий рівень пов'язаний насамперед з онлайн-вакансіями, цифровими каналами комунікації, чат-ботами, програмами стажування та онлайн-заявками. Точковий AI-рівень проявляється переважно через публічні експерименти банку із ШІ в банківській комунікації, що підтверджує технологічну відкритість установи, але не дає підстав стверджувати про комплексне впровадження ШІ в HR-процеси. Перспективний рівень охоплює ті напрями HRM, де застосування ШІ може бути найбільш обґрунтованим: HR-аналітику, прогнозування плинності кадрів, персоналізацію навчання, HR-чат-боти та підтримку кадрових рішень.

Узагальнення проведеного аналізу дає підстави стверджувати, що АТ «Ощадбанк» має сформовані організаційні та цифрові передумови для впровадження інструментів ШІ в HR-процеси. До таких передумов належать значна чисельність персоналу, потреба у стандартизації кадрових процедур, наявність онлайн-рекрутингу, цифрових каналів комунікації, досвіду використання чат-ботів і публічних AI-експериментів. Водночас фактичний стан використання ШІ в HR-процесах доцільно оцінювати як обмежений і фрагментарний, оскільки відкриті джерела не підтверджують комплексного впровадження інтелектуальних систем у рекрутинг, адаптацію, навчання, оцінювання чи утримання персоналу.

Отже, використання цифрових технологій у HR-процесах АТ «Ощадбанк» перебуває на більш сформованому рівні, ніж використання саме інструментів штучного інтелекту. Цифрові інструменти вже підтримують окремі напрями взаємодії з кандидатами, клієнтами та працівниками, тоді як ШІ має переважно точковий або перспективний характер. Найбільш реалістичними напрямками подальшого застосування ШІ в HR-процесах банку є автоматизація первинного рекрутингу, персоналізація навчання, HR-аналітика, прогнозування кадрових ризиків, підтримка внутрішніх комунікацій і аналіз залученості персоналу. При цьому впровадження таких інструментів має здійснюватися поступово, із дотриманням принципів прозорості та збереження людського контролю за кадровими рішеннями.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В HR-ПРОЦЕСАХ ПІДПРИЄМСТВА

Результати проведеного аналізу свідчать, що АТ «Ощадбанк» має сформовані організаційні та цифрові передумови для подальшого розвитку використання інструментів штучного інтелекту в HR-процесах. До таких передумов належать значна чисельність персоналу, потреба у стандартизації кадрових процедур, наявність онлайн-рекрутингу, цифрових каналів комунікації, досвіду використання чат-ботів у клієнтській взаємодії, а також публічні AI-орієнтовані експерименти банку в банківській комунікації [18; 20; 24; 25; 29; 30]. Водночас відкриті джерела не дають підстав стверджувати про комплексне використання ІІІ саме в HR-процесах банку. Тому вдосконалення використання штучного інтелекту в управлінні персоналом АТ «Ощадбанк» доцільно розглядати не як початкове впровадження з нуля, а як поетапний розвиток уже наявних цифрових можливостей, окремих автоматизованих рішень і потенційних напрямів застосування елементів ІІІ.

З огляду на масштаби діяльності банку, його державний статус, розгалужену організаційну структуру та значну чисельність персоналу, розвиток використання ІІІ в HR-процесах має здійснюватися поступово, контрольовано та з урахуванням людиноцентричного підходу. Для АТ «Ощадбанк» недоцільним було б одночасне поширення інтелектуальних цифрових інструментів на всі кадрові процеси. Більш обґрунтованим є послідовний розвиток окремих елементів ІІІ у тих напрямках, де вже існує цифрова база, наявна значна кількість повторюваних операцій або є потреба в аналітичній підтримці управлінських рішень.

Основною метою розвитку використання ІІІ в HR-процесах АТ «Ощадбанк» має бути підвищення ефективності управління персоналом за рахунок автоматизації рутинних операцій, розвитку HR-аналітики, персоналізації навчання, покращення внутрішніх HR-комунікацій і

своєчасного виявлення кадрових ризиків. При цьому ІІІ має виконувати допоміжну функцію: аналізувати дані, формувати рекомендації, забезпечувати швидший доступ до інформації та підтримувати ухвалення рішень. Остаточні кадрові рішення щодо прийняття на роботу, оцінювання результативності, просування, розвитку або звільнення працівників мають залишатися в зоні відповідальності HR-фахівців і керівників.

З урахуванням результатів аналізу, проведеного в розділі 2, найбільш доцільними напрямками розвитку використання елементів ІІІ в HR-процесах АТ «Ощадбанк» є: рекрутинг і добір персоналу, адаптація нових працівників, навчання і розвиток, HR-аналітика, внутрішні HR-комунікації, утримання персоналу та етичний контроль використання кадрових даних. Саме ці напрями мають найбільший потенціал для вдосконалення, оскільки поєднують значну кількість повторюваних операцій, потребу в аналізі великих обсягів інформації та необхідність підвищення якості кадрових рішень.

Першим напрямом доцільно визначити розвиток цифрових можливостей рекрутингу та добору персоналу. Для великої банківської установи процес залучення кандидатів є трудомістким, оскільки банк потребує працівників для різних функціональних напрямів: мережі відділень, контактних центрів, ІТ-підрозділів, ризик-менеджменту, клієнтського обслуговування, операційної діяльності та центрального офісу. Наявність онлайн-сторінки вакансій і цифрового каналу подання резюме створює основу для подальшого розвитку AI-інструментів у рекрутингу [18]. На першому етапі такі інструменти можуть використовуватися для попереднього сортування резюме за формальними критеріями, зіставлення компетентностей кандидатів із вимогами вакансії, групування заявок за релевантністю та автоматизованої комунікації з кандидатами. Це дозволить скоротити час первинного відбору та зменшити рутинне навантаження на рекрутерів.

Другим напрямом має стати розвиток цифрової підтримки адаптації нових працівників. Для банку з численним персоналом і різними категоріями посад важливо забезпечити уніфіковану, зрозумілу й контрольовану процедуру

входження працівника в організацію. Доцільним є створення або розширення цифрового адаптаційного модуля, який міститиме інформацію про організаційну структуру банку, корпоративні правила, стандарти клієнтського сервісу, вимоги до інформаційної безпеки, основні банківські продукти, посадові інструкції та контакти відповідальних осіб. На базі такого модуля може функціонувати HR-чат-бот для нових працівників. Він відповідатиме на типові запитання, надаватиме посилання на необхідні документи, нагадуватиме про етапи адаптації та сприятиме швидшому входженню працівника в робочий процес.

Третім напрямом є розвиток персоналізованого навчання і професійного розвитку персоналу. Ощадбанк декларує важливість навчання, кар'єрного й професійного розвитку працівників [21; 23]. У цьому напрямі елементи ШІ можуть застосовуватися для аналізу потреб у навчанні, виявлення прогалин у компетентностях і формування індивідуальних освітніх траєкторій. Наприклад, на основі посади, функціональних обов'язків, результатів роботи, участі у попередніх навчальних програмах і професійних цілей працівника система може рекомендувати відповідні курси, тренінги або програми підвищення кваліфікації. Такий підхід дозволить перейти від однакових навчальних пропозицій для всіх працівників до більш адресного розвитку персоналу.

Четвертим напрямом має стати розвиток HR-аналітики. Для банку, у якому працює близько 17 тис. осіб, кадрові дані є важливим джерелом управлінської інформації [26]. Використання елементів ШІ в HR-аналітиці може бути спрямоване на аналіз плинності кадрів, оцінювання ефективності навчання, моніторинг кадрової потреби, виявлення підрозділів із підвищеним навантаженням, аналіз причин звільнення та формування прогнозів щодо майбутніх потреб у персоналі. У результаті HR-служба зможе перейти від переважно описової звітності до більш аналітичної та превентивної моделі управління персоналом.

П'ятим напрямом повинен стати розвиток інструментів прогнозування

кадрових ризиків і посилення утримання персоналу. Для банківської установи кадрова стабільність має важливе значення, оскільки втрата кваліфікованих працівників призводить до додаткових витрат на добір, адаптацію та навчання нових кадрів. Інструменти ІІІ можуть допомагати виявляти фактори ризику звільнення: зниження залученості, відсутність кар'єрного просування, перевантаження, часті зміни у функціональних обов'язках або незадоволеність умовами праці. Водночас використання таких інструментів має бути особливо обережним, оскільки воно пов'язане з персональними даними та може впливати на рівень довіри працівників до роботодавця.

Шостим напрямом повинен бути розвиток внутрішніх HR-комунікацій. Ощадбанк уже має досвід використання чат-ботів у клієнтській комунікації [25], тому цей досвід може бути адаптований для внутрішніх HR-потреб. HR-чат-бот може надавати працівникам відповіді на типові запитання щодо відпусток, лікарняних, навчання, соціального пакета, внутрішніх процедур, адаптації та корпоративних політик. Це дозволить зменшити навантаження на HR-службу, підвищити швидкість комунікації та забезпечити працівникам доступ до необхідної інформації у зручному форматі.

Комплексну програму розвитку використання елементів ІІІ в HR-процесах АТ «Ощадбанк» узагальнено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Комплексна програма розвитку використання елементів ІІІ
в HR-процесах АТ «Ощадбанк»**

Етап програми	Зміст заходів	Очікуваний результат
1	2	3
1. Підготовчий етап	Аудит наявних HR-процесів, аналіз кадрових даних, визначення процесів, придатних для автоматизації, оцінка цифрової готовності HR-служби	Визначення реального рівня готовності банку до розвитку використання елементів ІІІ в HR-процесах
2. Пілотний розвиток AI-інструментів у рекрутингу	Використання інструментів попереднього сортування резюме, автоматизованої комунікації з кандидатами, формування коротких списків претендентів	Скорочення часу первинного відбору кандидатів і зменшення рутинного навантаження на рекрутерів
3. Цифрова підтримка	Створення або розширення цифрового адаптаційного модуля	Прискорення входження працівників у роботу,

Продовження табл. 3.1

1	2	3
адаптації	та HR-чат-бота для нових працівників	зменшення кількості типових звернень до HR-служби
4. Персоналізація навчання	Використання аналітики для визначення потреб у навчанні, рекомендації курсів і формування індивідуальних траєкторій розвитку	Підвищення результативності навчання та розвиток професійних компетентностей персоналу
5. Розвиток HR-аналітики	Формування дашбордів, аналіз плинності кадрів, оцінка ефективності навчання, прогнозування кадрових потреб	Підвищення якості управлінських рішень у сфері персоналу
6. Прогнозування кадрових ризиків	Виявлення факторів ризику звільнення, аналіз залученості та задоволеності персоналу	Своєчасне реагування на кадрові ризики та посилення утримання персоналу
7. Етичний контроль і моніторинг	Встановлення правил використання кадрових даних, забезпечення прозорості алгоритмів, людського контролю та недискримінації	Зниження ризиків алгоритмічної упередженості та підвищення довіри працівників до цифрових HR-рішень

Примітка. Запропоновано автором

Запропонована в табл. 3.1 програма має поетапний характер, що є доцільним для великої державної банківської установи. На підготовчому етапі необхідно провести аудит наявних HR-процесів і кадрових даних, оскільки ефективність будь-яких AI-рішень залежить від якості інформаційної бази. Якщо кадрові дані є неповними, неуніфікованими або розміщеними в різних системах, то розвиток інтелектуальних інструментів може не дати очікуваного результату. Тому першочерговим завданням є впорядкування даних, визначення відповідальних осіб і встановлення правил доступу до кадрової інформації.

Пілотний розвиток використання елементів III доцільно розпочати з рекрутингу, адаптації та внутрішніх HR-комунікацій. Ці напрями є відносно менш ризикованими, оскільки передбачають автоматизацію типових дій і не пов'язані з повністю автоматичним ухваленням критично важливих кадрових рішень. Наприклад, AI-скринінг резюме може допомагати рекрутеру швидше обробляти заявки, але не повинен самотійно відхиляти кандидатів без можливості людської перевірки. Аналогічно HR-чат-бот може допомагати

працівникам отримувати типову інформацію, але складні або індивідуальні питання мають передаватися HR-фахівцю.

Наступним етапом доцільно розвивати персоналізацію навчання та HR-аналітику. Ці напрями мають значний управлінський потенціал, оскільки дозволяють пов'язати розвиток персоналу з реальними потребами банку. Використання аналітики для визначення потреб у навчанні допоможе уникнути формального підходу до підвищення кваліфікації та забезпечити більш адресне використання ресурсів. HR-аналітика, у свою чергу, дозволить керівництву отримувати більш системну інформацію про стан персоналу, кадрові ризики, результативність навчання та динаміку потреб у працівниках.

Прогнозування кадрових ризиків має розвиватися лише після формування належної бази кадрових даних і правил їх етичного використання. Цей напрям є перспективним, але водночас чутливим, оскільки може впливати на сприйняття працівниками цифрових HR-інструментів. Якщо працівники вважатимуть такі інструменти засобом прихованого контролю, це може знизити довіру до HR-служби. Тому прогностичні моделі мають використовуватися не для тиску на працівників, а для раннього виявлення проблем, покращення умов праці, посилення залученості та зменшення плинності кадрів.

Окремим наскрізним елементом запропонованої програми має бути етичний контроль. Його доцільно забезпечувати не наприкінці, а паралельно з усіма етапами розвитку використання ІІІ. Етичний контроль має передбачати прозорі правила обробки кадрових даних, інформування працівників про використання цифрових інструментів, перевірку алгоритмів на можливі упередження, обмеження доступу до персональної інформації та обов'язкове збереження людського контролю за кадровими рішеннями. Такий підхід дасть змогу зменшити ризики дискримінації, помилкових алгоритмічних висновків і втрати довіри працівників.

Запропонована програма потребує конкретизації через набір інструментів ІІІ, які можуть бути використані в окремих HR-процесах банку.

Такий підхід дозволяє перейти від загального розуміння до практичного бачення того, які саме цифрові інтелектуальні рішення доцільно розвивати у рекрутингу, адаптації, навчанні, HR-аналітиці, утриманні персоналу та внутрішніх комунікаціях. Основні інструменти ШІ для вдосконалення HR-процесів АТ «Ощадбанк» подано на рис. 3.1.

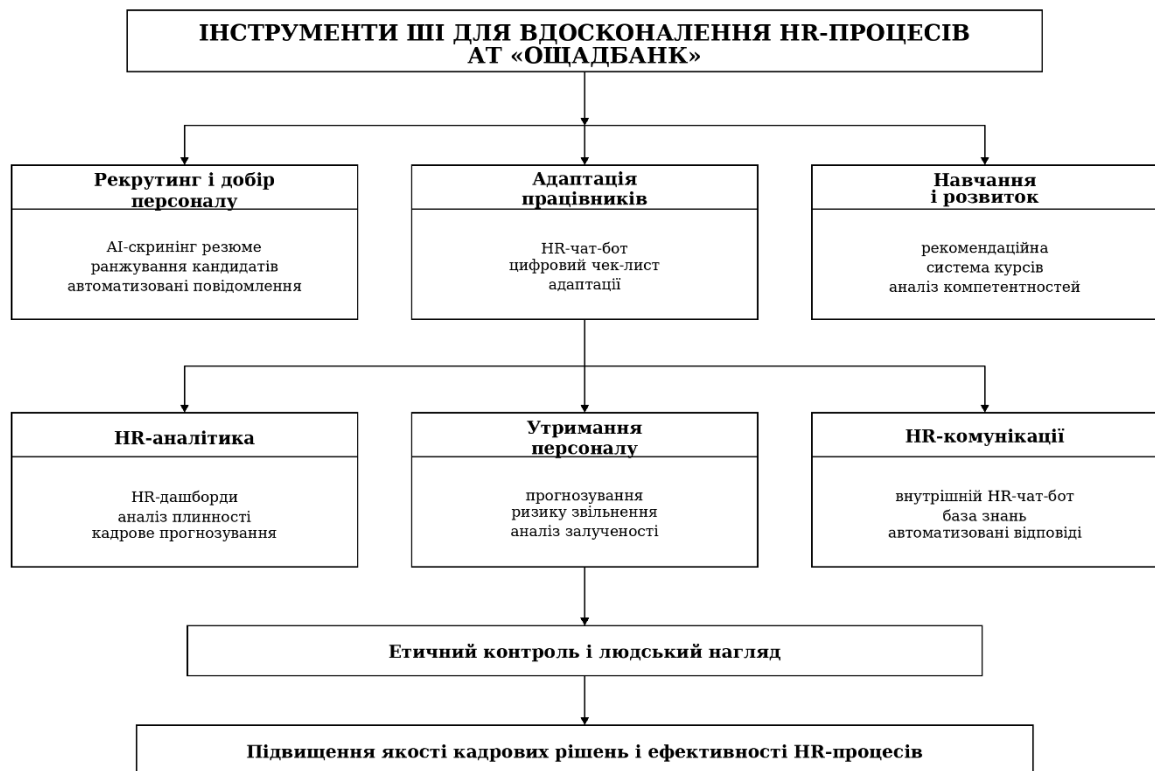


Рис. 3.1. Інструменти ШІ для вдосконалення HR-процесів АТ «Ощадбанк»

Примітка. Запропоновано автором

Як видно з рис. 3.1, інструменти ШІ доцільно розвивати насамперед у тих HR-процесах, які містять значну кількість повторюваних операцій, типових запитів або потребують аналізу великих масивів кадрових даних. У рекрутингу такими інструментами можуть бути AI-скринінг резюме, ранжування кандидатів і автоматизовані повідомлення. В адаптації працівників доцільним є використання HR-чат-бота та цифрового чек-листа адаптації. У навчанні й розвитку персоналу практичну цінність можуть мати рекомендаційні системи навчальних курсів та аналіз компетентностей

працівників.

Для HR-аналітики найбільш доцільними є HR-дашборди, аналіз плинності кадрів і кадрове прогнозування. У сфері утримання персоналу можливим є використання інструментів прогнозування ризику звільнення та аналізу залученості працівників. Внутрішні HR-комунікації можуть бути посилені за допомогою HR-чат-бота, єдиної цифрової бази знань і автоматизованих відповідей на типові запитання. При цьому етичний контроль і людський нагляд мають супроводжувати всі зазначені інструменти, оскільки ІІІ повинен виконувати допоміжну функцію, а не замінювати відповідальність HR-фахівців і керівників за кадрові рішення.

Очікуваними результатами реалізації запропонованої програми можуть бути: скорочення часу первинного добору кандидатів; підвищення якості адаптації нових працівників; зменшення рутинного навантаження на HR-службу; підвищення адресності навчання; покращення кадрової аналітики; своєчасне виявлення ризиків плинності персоналу; підвищення обґрунтованості HR-рішень. Водночас ефективність програми залежатиме від якості кадрових даних, цифрової готовності HR-служби, підтримки керівництва, належного захисту персональної інформації та готовності працівників довіряти цифровим інструментам.

Для оцінювання результативності розвитку використання елементів ІІІ доцільно застосовувати систему показників. До таких показників можна віднести середній час закриття вакансії, кількість резюме, опрацьованих рекрутером, частку кандидатів, які успішно проходять первинний відбір, тривалість адаптаційного періоду, рівень задоволеності нових працівників адаптацією, частку працівників, охоплених персоналізованим навчанням, рівень плинності кадрів, кількість типових HR-звернень, оброблених автоматизовано, а також рівень задоволеності працівників внутрішніми HR-сервісами. Відстеження таких показників дозволить оцінити не лише технологічний, а й управлінський ефект від використання ІІІ.

При цьому важливо враховувати, що розвиток використання ІІІ в HR-

процесах не повинен перетворюватися на надмірну алгоритмізацію управління персоналом. У банківській установі, де велике значення мають довіра, відповідальність, безпека та репутація, людський фактор залишається визначальним. Тому ІІ має автоматизувати рутинні операції, аналізувати дані, формувати рекомендації та виявляти ризики, але не замінювати управлінську відповідальність HR-фахівців і керівників.

Отже, для АТ «Ощадбанк» найбільш доцільним є не різке й повномасштабне поширення штучного інтелекту на всі HR-процеси, а поетапний розвиток використання окремих елементів ІІ. Така програма має охоплювати рекрутинг, адаптацію, навчання, HR-аналітику, прогнозування кадрових ризиків і внутрішні HR-комунікації. Її реалізація дозволить підвищити ефективність управління персоналом, зменшити адміністративне навантаження на HR-службу, покращити якість кадрових рішень і створити передумови для більш стратегічного використання людського капіталу банку. Водночас ключовими умовами успішного розвитку використання ІІ мають бути прозорість, захист персональних даних, етичність, недискримінаційність і збереження людського контролю за кадровими рішеннями.

ВИСНОВКИ

Проведене в кваліфікаційній роботі дослідження використання штучного інтелекту в HR-процесах підприємства, здійснене на матеріалах АТ «Ощадбанк», дозволяє зробити наступні висновки та навести пропозиції.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні основи використання штучного інтелекту в HR-процесах підприємства. Встановлено, що штучний інтелект у сфері управління персоналом доцільно розглядати не лише як технологічний інструмент автоматизації окремих кадрових операцій, а як складову трансформації всієї системи HRM. Його використання пов'язане з переходом від переважно адміністративного управління персоналом до більш аналітичної, прогностної, персоналізованої та стратегічно орієнтованої моделі роботи з людськими ресурсами.

На основі аналізу наукових джерел узагальнено основні підходи до трактування сутності використання ШІ в HR-процесах підприємства. Зокрема, виокремлено технологічно-автоматизаційний, аналітико-прогностичний, стратегічно-управлінський, цифровізаційний та людиноцентричний етико-регуляторний підходи. Доведено, що використання ШІ в HRM має комплексний характер і поєднує технологічну, управлінську та соціально-етичну складові. Технологічна складова пов'язана з алгоритмами, цифровими даними та автоматизованими системами; управлінська – з підтримкою кадрових рішень, HR-аналітикою та прогнозуванням; соціально-етична – з питаннями прозорості, недискримінації, захисту персональних даних і збереження людського контролю.

У роботі запропоновано узагальнене розуміння використання штучного інтелекту в HR-процесах підприємства як застосування алгоритмічних, аналітичних і самонавчальних цифрових систем для обробки кадрових даних, автоматизації окремих функцій управління персоналом, підтримки HR-рішень, прогнозування кадрових потреб і ризиків, а також формування більш персоналізованої, гнучкої та стратегічно орієнтованої системи управління

людськими ресурсами.

У межах дослідження визначено основні напрями застосування ІІІ в HR-процесах підприємства. До них віднесено рекрутинг і добір персоналу, адаптацію нових працівників, навчання і розвиток, оцінювання результативності, мотивацію та залученість персоналу, утримання працівників, прогнозування плинності кадрів, HR-аналітику та підтримку управлінських рішень. Обґрунтовано, що найбільший потенціал використання ІІІ мають ті HR-процеси, які пов'язані з обробкою значних обсягів інформації, повторюваними операціями, необхідністю прогнозування або персоналізації управлінських рішень.

У другому розділі роботи здійснено аналіз використання цифрових технологій та елементів ІІІ в HR-процесах АТ «Ощадбанк». Встановлено, що досліджувана установа є одним із провідних державних банків України, має статус системно важливого банку, значні фінансові результати, розгалужену організаційну структуру та численний персонал. Чисельність працівників банку, масштаб діяльності та різноманітність функціональних напрямів зумовлюють потребу в стандартизованій, гнучкій і цифрово підтриманій системі управління персоналом.

Визначено, що система управління персоналом АТ «Ощадбанк» охоплює такі ключові напрями, як рекрутинг і добір персоналу, адаптація працівників, навчання і розвиток, мотивація та соціальна підтримка, внутрішні комунікації, інклюзивність і безбар'єрність. Особливістю HR-системи банку є необхідність поєднання централізованих стандартів управління персоналом із урахуванням специфіки різних підрозділів: центрального офісу, мережі відділень, ІТ-напрямку, контактних центрів, ризик-менеджменту, клієнтського обслуговування та операційної діяльності.

Оцінка стану використання цифрових технологій та інструментів ІІІ в HR-процесах АТ «Ощадбанк» дала змогу зробити висновок, що банк має сформовані цифрові передумови для розвитку таких інструментів, однак їх застосування саме в HR-процесах поки не має комплексного характеру. До

наявних цифрових передумов віднесено онлайн-вакансії, цифрові канали комунікації, програми стажування, чат-боти для клієнтської взаємодії та AI-орієнтовані експерименти у банківській комунікації. Водночас відкриті джерела не підтверджують повномасштабного впровадження ШІ у рекрутинг, адаптацію, навчання, оцінювання чи утримання персоналу банку.

Установлено, що найбільш сформованим цифровим напрямом у HR-процесах АТ «Ощадбанк» є рекрутинг, оскільки банк має відкриту онлайн-інфраструктуру для взаємодії з кандидатами. Найбільш перспективними напрямками подальшого застосування елементів ШІ визначено навчання персоналу, HR-аналітику, адаптацію нових працівників, внутрішні HR-комунікації, прогнозування кадрових ризиків та аналіз залученості персоналу. При цьому підкреслено, що розвиток таких інструментів має здійснюватися обережно, оскільки HR-процеси пов'язані з персональними даними, оцінюванням працівників і ризиком надмірної алгоритмізації кадрових рішень.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано напрями вдосконалення використання штучного інтелекту в HR-процесах АТ «Ощадбанк». Обґрунтовано, що для досліджуваної установи доцільним є не різке й повномасштабне поширення ШІ на всі HR-процеси, а поетапний розвиток використання окремих елементів ШІ на основі вже наявних цифрових передумов. Такий підхід дозволяє уникнути перебільшення щодо фактичного рівня використання ШІ, знизити ризики для працівників і забезпечити поступову адаптацію HR-служби до роботи з інтелектуальними цифровими інструментами.

Запропоновано комплексну програму розвитку використання елементів ШІ в HR-процесах АТ «Ощадбанк», яка охоплює підготовчий етап, пілотний розвиток AI-інструментів у рекрутингу, цифрову підтримку адаптації, персоналізацію навчання, розвиток HR-аналітики, прогнозування кадрових ризиків, етичний контроль і моніторинг. Очікуваними результатами реалізації такої програми визначено скорочення часу первинного добору кандидатів, зменшення рутинного навантаження на рекрутерів, прискорення адаптації

працівників, підвищення результативності навчання, покращення якості HR-аналітики, своєчасне виявлення кадрових ризиків і підвищення довіри працівників до цифрових HR-рішень.

У роботі конкретизовано інструменти ІІІ, які доцільно розвивати в окремих HR-процесах АТ «Ощадбанк». У рекрутингу такими інструментами можуть бути AI-скринінг резюме, ранжування кандидатів і автоматизовані повідомлення. В адаптації працівників доцільним є використання HR-чат-бота та цифрового чек-листа адаптації. У навчанні й розвитку персоналу практичну цінність можуть мати рекомендаційні системи курсів і аналіз компетентностей. Для HR-аналітики доцільно розвивати HR-дашборди, аналіз плинності кадрів і кадрове прогнозування. У сфері утримання персоналу перспективним є прогнозування ризику звільнення та аналіз залученості працівників. Внутрішні HR-комунікації можуть бути посилені за допомогою внутрішнього HR-чат-бота, бази знань і автоматизованих відповідей.

Обґрунтовано, що наскрізною умовою розвитку використання ІІІ в HR-процесах банку має бути етичний контроль і людський нагляд. ІІІ не повинен замінювати HR-фахівців або керівників у прийнятті кадрових рішень, а має виконувати допоміжну функцію: автоматизувати типові операції, аналізувати кадрові дані, формувати рекомендації, виявляти ризики та підтримувати ухвалення управлінських рішень. Остаточні рішення щодо прийняття на роботу, оцінювання, просування, навчання або звільнення працівників мають залишатися за людиною.

Для оцінювання результативності розвитку використання елементів ІІІ в HR-процесах АТ «Ощадбанк» запропоновано використовувати систему показників, зокрема: середній час закриття вакансії, кількість резюме, опрацьованих рекрутером, частку кандидатів, які успішно проходять первинний відбір, тривалість адаптаційного періоду, рівень задоволеності нових працівників адаптацією, частку працівників, охоплених персоналізованим навчанням, рівень плинності кадрів, кількість типових HR-звернень, оброблених автоматизовано, а також рівень задоволеності

працівників внутрішніми HR-сервісами.

Отже, використання штучного інтелекту в HR-процесах АТ «Ощадбанк» має значний потенціал, однак його розвиток повинен бути поступовим, обґрунтованим і відповідальним. Найбільш доцільним є розвиток тих інструментів ШІ, які допомагають автоматизувати рутинні операції, підвищувати якість кадрової аналітики, персоналізувати навчання, покращувати внутрішні комунікації та своєчасно виявляти кадрові ризики. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності HR-процесів, зменшенню адміністративного навантаження на HR-службу, підвищенню обґрунтованості кадрових рішень і розвитку людського капіталу банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бехтер О. Штучний інтелект та автоматизація в управлінні персоналом: трансформація підбору персоналу, навчання та залучення працівників. *Молодий вчений*. 2025. № 1 (132). URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-2>
2. Вознюк Є. О. Особливості автоматизації процесів управління персоналом на засадах штучного інтелекту. *Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит»*. 2026. № 3 (218). С. 120-137
3. Грідін, О. Трансформація hr-процесів через впровадження digital-технологій: ключові аспекти та основні передумови. *Економіка та суспільство*, 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21>
4. Дашко І. М., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Ключові принципи впровадження ІІІ в процеси управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-47>
5. Дяків О. П., Менеджмент персоналу: навч. посіб. /за заг. ред. В. Я. Брича. Тернопіль: ТНЕУ, 2023. 520 с.
6. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Хлиповка О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки*. 2024. № 3. С. 73-95. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/53597>
7. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С.А. , Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація управління персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Том. 34 №4. С. 213-238. URL: <http://econa.wunu.edu.ua/index.php/econa/issue/view/90>
8. Жуковська А., Дяків О. Інклюзивний менеджмент: зарубіжний досвід та перспективи запровадження в Україні. *Інноваційна економіка*. 2024. № 3. С. 36-46. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1272>
9. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного*

університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 27(2). С. 13-17.

10. Кобеля З. І., Захарчук О. Г. Штучний інтелект як інструмент управління кадровим потенціалом в умовах невизначеності. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics*, 2024. № 2. С. 27-32.

URL: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-2-5>

11. Кондратюк, І. Новітні технології в управлінні персоналом: прогресивний досвід і напрями його впровадження на вітчизняних підприємствах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4 (72). С. 146-156. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-146-156>

12. Котовська І. Перспективи використання штучного інтелекту в процесі управління персоналом: аналіз переваг, ризиків та перспектив розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-178>

13. Коць О. Інтеграція штучного інтелекту в стратегію управління персоналом підприємства: пріоритети та переваги в умовах глобалізації ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-120>

14. Кубіцький С. О., Качмар О. В., Слюсаренко К. В. Інноваційні інтелектуальні технології в системі управління персоналом: потенціал штучного інтелекту у процесах прийняття управлінських рішень у сфері HRM. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2025. Вип. 45. С. 562-572.

15. Мищишин О. Я., Семків О. В. Аналіз використання інформаційних технологій у стратегічному управлінні людськими ресурсами. *Modern Economics*. 2024. № 48. С. 83-91.

16. Міністерство фінансів України. АТ «Ощадбанк». URL: <https://mof.gov.ua/uk/oshhadbank>

17. Національний банк України. Розширено перелік системно важливих банків. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rozshireno-perelik-sistemno-vajlivih-bankiv>

18. Ощадбанк. Вакансії. URL: <https://www.oschadbank.ua/vakansiyi>
19. Ощадбанк. Зворотний зв'язок. URL: <https://www.oschadbank.ua/zvorotnij-zvazok>
20. Ощадбанк. Інформація для клієнтів. URL: <https://www.oschadbank.ua/news/informacia-dla-klientiv>
21. Ощадбанк. Кар'єра в Ощадбанку. URL: <https://www.oschadbank.ua/career>
22. Ощадбанк. Керівник Ощадбанку – про рекордний прибуток, приватизацію та штучний інтелект. 2025. URL: <https://www.oschadbank.ua/news/kerivnik-osadbanku-pro-rekordnij-pributok-privatizaciu-ta-stucnij-intelekt>
23. Ощадбанк. Навчання та розвиток персоналу: як і навіщо це робити. URL: <https://www.oschadbank.ua/blog/navchannya-ta-rozvytok-personalu-yak-i-navishcho-ce-robyty>
24. Ощадбанк. Ощадбанк запустив перший діджитал-експеримент зі AI-консультантами. 2025. URL: <https://www.oschadbank.ua/news/osadbank-zapustiv-persij-didzital-eksperiment-zi-ai-konsultantami>
25. Ощадбанк. Ощадбанк запустив чат-бот у Viber. 2022. URL: <https://www.oschadbank.ua/news/osadbank-zapustiv-cat-bot-u-viber>
26. Ощадбанк. Про банк. URL: <https://www.oschadbank.ua/about>
27. Ощадбанк. Робота в моєму банку. URL: <https://www.oschadbank.ua/miy-bank>
28. Ощадбанк. Стажування та практика. URL: <https://www.oschadbank.ua/stazhuvannya-ta-praktyka>
29. Ощадбанк. Чат – Ощад на зв'язку. URL: <https://www.oschadbank.ua/>
30. Ощадбанк. Штучний інтелект в українському банківському секторі: можливість чи необхідність? 2024. URL: <https://www.oschadbank.ua/news/stucnij-intelekt-v-ukrainskomu-bankivskomu-sektori-mozlivist-ci-neobhidnist>
31. Підвальна О. Г., Антипенко Я. Д. Сучасні технологічні підходи у

сфері управління персоналом. *Агросвіт*. 2024. № 20. С. 102-108. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.20.102>

32. Саркісян Н. А., Гарафонова О. І. Вплив Smart HRM на ефективність HR-системи підприємства в цифровій економіці. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 96-101. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.200.96-101>.

33. Саркісян Н. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом на підприємстві. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. Вип. 3 (39). С. 173-181.

34. Середа, Г.В. Радзіховська, А.О. Трансформація процесу рекрутингу в умовах AI-аугментації. *Економіка і організація управління*. 2025. № 3 (59). С. 85-93. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.3.8>

35. Хаврова К. С., Доброжан Д. О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4 (43). С. 92-96. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2902/2799>.

36. Черненко Н. І. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 76-83.

37. Шморгун О. А. Аналіз впливу штучного інтелекту на процес рекрутингу персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. № 45. С. 57-69. URL: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2025.45.57>

38. European Union. Regulation (EU) 2024/1689 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng>

39. International Labour Organization. Artificial intelligence in human resource management: a challenge for the human-centred agenda. Geneva: ILO, 2023. URL: <https://www.ilo.org/publications/artificial-intelligence-human-resource-management-challenge-human-centred-1>

40. OECD. Algorithmic Management in the Workplace. Paris: OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/en/publications/algorithmic-management-in-the-workplace_287c13c4-en.html

41. robota.ua. Як українські HR-фахівці використовують у своїй роботі

технології штучного інтелекту: дослідження robota.ua. 2024. URL: <https://budni.robota.ua/hr/yak-ukrayinski-hr-fahivtsi-vikoristovuyut-u-svoyiy-roboti-tehnologiyi-shtuchnogo-intelektu-doslidzhennya-robota-ua>

42. Votto, Alexis & Valecha, Rohit & Najafirad, Peyman & Rao, Raghav.. Artificial Intelligence in Tactical Human Resource Management: A Systematic Literature Review. *International Journal of Information Management Data Insights*. 2021. №1. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2021.100047>