

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

**ЛУКАШУК Роман Миколайович**

**Використання технологій штучного інтелекту у  
підборі персоналу. / The use of artificial  
intelligence technologies in personnel selection**

спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи  
МЕНУПм-21  
Р. М. Лукашук

---

Науковий керівник:  
к.е.н., професор Є. П. Качан

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

"\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ **Р. Р. Августин**

**ТЕРНОПІЛЬ - 2025**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПІДБОРІ ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1. Сутність, принципи та підходи до підбору персоналу.....	6
1.2. Поняття, види та можливості технологій штучного інтелекту у сфері управління персоналом.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ РЕКРУТИНГУ.....	25
2.1. Актуальні тенденції та напрями впровадження штучного інтелекту у процес підбору персоналу в Україні.....	25
2.2. Аналіз впровадження сучасних цифрових технологій та інструментів штучного інтелекту в системі рекрутингу на підприємстві.....	38
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ.....	47
3.1. Етичні, правові та організаційні ризики використання ШІ у рекрутингу.....	57
3.2. Напрями вдосконалення процесу підбору персоналу на основі технологій штучного інтелекту.....	57
ВИСНОВКИ .....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	68

## ВСТУП

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу технології штучного інтелекту (ШІ) дедалі активніше інтегруються у сферу управління персоналом. Одним із найдинамічніших напрямів їх застосування є підбір кадрів, що традиційно потребує значних часових і людських ресурсів. Використання інтелектуальних алгоритмів дозволяє не лише автоматизувати рутинні етапи рекрутингу - аналіз резюме, первинний відбір кандидатів, планування співбесід - але й підвищити якість прийняття управлінських рішень завдяки точнішому прогнозуванню відповідності кандидата посаді та корпоративній культурі.

ШІ-системи у підборі персоналу здатні опрацьовувати великі масиви даних, виявляти приховані закономірності у поведінці кандидатів, визначати ключові компетенції та навіть прогнозувати продуктивність майбутніх працівників. Це суттєво підвищує ефективність HR-служб, знижує ризики суб'єктивності під час відбору та сприяє формуванню об'єктивних критеріїв оцінювання.

Водночас впровадження штучного інтелекту у кадрові процеси супроводжується низкою викликів - етичних, правових і технічних. Питання конфіденційності персональних даних, прозорості алгоритмів прийняття рішень та уникнення дискримінаційних факторів набувають особливої актуальності. Саме тому дослідження ролі та можливостей ШІ у процесі підбору персоналу має не лише прикладне, а й стратегічне значення для розвитку сучасних організацій. Таким чином, актуальність теми полягає у необхідності комплексного аналізу впливу технологій штучного інтелекту на ефективність рекрутингу, оптимізацію HR-процесів і забезпечення балансу між технологічними інноваціями та етичними принципами управління людськими ресурсами.

Питання застосування штучного інтелекту у сфері підбору персоналу дедалі частіше стає об'єктом уваги як вітчизняних, так і зарубіжних науковців.

У своїх працях дослідники, серед яких О. Бабчинська, М. Горшков, О. І. Кравчук, І. О. Варіс, Г. В. Середа, ВТ. В. Вонберг та інші, розглядають можливості цифровізації та автоматизації рекрутингових процесів, оцінюють ефективність використання аналітичних алгоритмів, а також аналізують етичні та соціальні ризики впровадження ШІ в управління персоналом. У звітах провідних консалтингових компаній і дослідницьких організацій, зокрема McKinsey, LinkedIn і Gartner, висвітлюються ключові тенденції цифрової трансформації HR-сфери, з акцентом на інноваційні підходи до найму та розвитку працівників. Незважаючи на зростаючий науковий інтерес, ця проблематика зберігає свою актуальність, адже потребує подальшого опрацювання в контексті адаптації глобальних технологічних практик до особливостей українського ринку праці.

**Мета завдання** - дослідити особливості використання технологій штучного інтелекту у процесі підбору персоналу, визначити їх переваги, ризики та вплив на ефективність системи управління людськими ресурсами підприємства.

**Завдання дослідження:**

- розкрити сутність, принципи та сучасні підходи до підбору персоналу;
- визначити поняття, види та можливості технологій штучного інтелекту у сфері управління персоналом;
- проаналізувати сучасні напрями та інструменти впровадження ШІ у процес підбору кадрів (чат-боти, системи аналітики, автоматизовані платформи оцінювання);
- визначити переваги та потенційні ризики застосування штучного інтелекту при рекрутингу персоналу;
- дослідити зарубіжний та український досвід використання інтелектуальних технологій у кадровій діяльності;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності підбору персоналу на основі інструментів штучного інтелекту.

**Об'єкт дослідження** - процес підбору персоналу в системі управління персоналом підприємства.

**Предмет дослідження** - використання технологій штучного інтелекту (алгоритмів машинного навчання, нейронних мереж, чат-ботів, аналітичних систем тощо) у підборі та оцінюванні кандидатів на вакантні посади.

У процесі роботи використано загальнонаукові **методи** пізнання: аналіз і синтез – для вивчення сутності та складових процесу підбору персоналу із застосуванням ШІ; порівняльний метод – для зіставлення традиційних і інноваційних підходів до рекрутингу; системний підхід – для розгляду використання ШІ як елемента інтегрованої HR-системи підприємства; узагальнення та індукція – для формування висновків і пропозицій щодо підвищення ефективності підбору кадрів.

**Практичне значення роботи.** Результати дослідження можуть бути використані у діяльності кадрових служб та рекрутингових агентств для оптимізації процесів пошуку й відбору працівників. Впровадження інструментів штучного інтелекту у HR-практику дозволяє скоротити витрати часу на рекрутинг, підвищити якість рішень щодо найму персоналу, забезпечити прозорість та об'єктивність оцінювання кандидатів, а також створити передумови для цифрової трансформації системи управління персоналом.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження опубліковані у збірниках тез доповідей студентських конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПІДБОРІ ПЕРСОНАЛУ

#### 1.1. Сутність, принципи та підходи до підбору персоналу

Підбір персоналу посідає провідне місце в системі управління людськими ресурсами, оскільки саме від його ефективності залежить здатність організації забезпечити власну конкурентоспроможність і стабільний розвиток. У сучасному розумінні процес підбору персоналу розглядається не лише як механічний добір кандидатів на вакантні посади, а як стратегічна діяльність, спрямована на формування кадрового потенціалу, який відповідає місії, цінностям і довгостроковим цілям підприємства.

Сутність підбору персоналу полягає у цілеспрямованому пошуку, відборі, оцінюванні та залученні осіб, професійні та особистісні характеристики яких відповідають вимогам організації. Процес включає визначення потреби у персоналі, розроблення профілю посади, підбір джерел залучення кандидатів, попередній відбір, проведення співбесід, тестувань і прийняття остаточного рішення щодо найму. У контексті сучасних тенденцій розвитку економіки знань підбір персоналу дедалі частіше трактується як процес створення команди, орієнтованої на інновації, гнучкість і здатність до постійного навчання.

Узагальнюючи наукові підходи, наведені в табл 1.1, можна зазначити, що поняття «підбір персоналу» у працях сучасних українських і зарубіжних дослідників трактується багатовимірно - як процес, система управлінських дій і стратегічний елемент кадрової політики підприємства. Кожне з визначень акцентує увагу на окремому аспекті - організаційному, функціональному, мотиваційному або стратегічному - що зумовлює необхідність комплексного розуміння цього явища.

Так, М. В. Семикіна розглядає підбір персоналу з позиції функціональної доцільності, наголошуючи на тому, що він є системою заходів, спрямованих на

забезпечення ефективності діяльності підприємства. Її підхід відображає управлінську логіку процесу - від пошуку до прийняття рішення - і характеризується прагматичною орієнтацією на результат. Проте це визначення має певну обмеженість, оскільки недостатньо розкриває соціально-психологічний вимір підбору кадрів.

Таблиця 1.1

### Визначення поняття «підбір персоналу» \*

Автор	Визначення поняття «підбір персоналу»
М. В. Семикіна	Підбір персоналу - це система заходів, спрямованих на виявлення, оцінювання та відбір кандидатів, які найбільшою мірою відповідають вимогам конкретної посади та здатні забезпечити ефективну діяльність підприємства.
О. А. Грішнова	Підбір персоналу - це процес пошуку, оцінки та залучення кандидатів до роботи в організації з урахуванням професійних, особистісних і моральних характеристик.
Л. В. Балабанова	Підбір персоналу - це послідовність дій, спрямованих на виявлення та найм працівників, компетенції яких відповідають потребам і цілям організації.
А. М. Колот	Підбір персоналу - це комплекс управлінських рішень, який забезпечує відповідність людських ресурсів стратегічним завданням підприємства.
С. В. Шекшня	Підбір персоналу - це управлінський процес, що охоплює пошук, оцінку, відбір і залучення до організації осіб, які відповідають її цінностям і вимогам до конкретних посад.

\* Складено автором за даними [8; 23; 30]

У праці О. А. Грішнкової підбір персоналу подано як поєднання пошуку, оцінки та залучення кандидатів із урахуванням не лише професійних, а й моральних характеристик. Авторка акцентує увагу на гармонізації особистісних якостей працівників із вимогами організації, що надає їй трактуванню гуманістичного спрямування. Такий підхід особливо актуальний у контексті сучасної концепції «human-centered HRM», проте в ньому бракує конкретизації інструментів, через які забезпечується ця відповідність.

Л. В. Балабанова розглядає підбір персоналу як цілеспрямований процес виявлення та найму компетентних працівників, підкреслюючи зв'язок цього процесу зі стратегічними завданнями підприємства. Визначення вирізняється

системністю та стратегічною орієнтацією, однак у ньому менше уваги приділено ролі аналітичних та технологічних інструментів, що формують сучасний рекрутинг.

У свою чергу, А. М. Колот трактує підбір персоналу як комплекс управлінських рішень, що забезпечують відповідність трудового потенціалу стратегічним завданням підприємства. Таке визначення підкреслює зв'язок процесу добору з управлінською політикою організації, розглядаючи його як елемент корпоративної стратегії. Критично оцінюючи, можна зазначити, що підхід Колота має надмірно управлінський характер і менше враховує індивідуально-психологічні аспекти адаптації та розвитку працівників.

С. В. Шекшня акцентує на ціннісній відповідності кандидатів організації. Його підхід близький до сучасної парадигми *cultural fit*, де увага приділяється не лише професійним компетенціям, а й інтеграції людини у корпоративне середовище. Визначення має практичну значущість для компаній, які прагнуть формувати стійкі команди та знижувати плинність кадрів. Проте в ньому відсутній наголос на цифровізації та використанні інноваційних інструментів у процесі підбору.

Узагальнюючи вищенаведені підходи, можна стверджувати, що поняття «підбір персоналу» еволюціонує від вузького розуміння як адміністративної процедури до інтегрованої управлінської функції, що включає стратегічне планування, цифрову аналітику, HR-маркетинг та етичні аспекти відбору.

До фундаментальних принципів підбору персоналу належать: системність, яка передбачає узгодженість усіх етапів рекрутингу із загальною кадровою політикою підприємства; науковість і об'єктивність, що забезпечують ухвалення управлінських рішень на основі достовірних даних і стандартизованих методик оцінювання; принцип відповідності кандидата посаді, який передбачає врахування не лише професійних компетенцій, а й особистісних рис, мотивації, психологічної сумісності з колективом; рівність можливостей і недискримінація, що забезпечують соціальну справедливість у процесі найму; а також

прогностичність, орієнтовану на виявлення потенціалу розвитку працівника у перспективі.

Таблиця 1.1

### Основні принципи підбору персоналу [3, с. 316]

Принцип	Зміст принципу
Системність	Забезпечує узгодженість усіх етапів рекрутингу з кадровою політикою підприємства, інтеграцію підбору персоналу у загальну стратегію розвитку організації.
Науковість і об'єктивність	Ґрунтується на використанні достовірних даних, стандартизованих методик тестування та оцінювання компетенцій, що мінімізує суб'єктивність у прийнятті рішень.
Відповідність кандидата посаді	Враховує професійні компетенції, досвід, мотивацію, особистісні якості та психологічну сумісність кандидата із колективом та корпоративною культурою.
Рівність можливостей і недискримінація	Забезпечує справедливість і прозорість процесу відбору, недопущення упереджень за ознаками статі, віку, національності, соціального чи релігійного статусу.
Прогностичність	Орієнтується не лише на поточний рівень компетенцій, а й на потенціал кандидата до професійного зростання, навчання та розвитку у довгостроковій перспективі.

Сучасні підходи до підбору персоналу базуються на синтезі традиційних методів рекрутингу та новітніх цифрових технологій. Традиційні підходи - аналіз резюме, співбесіди, рекомендації - доповнюються сучасними інструментами, такими як HR-аналітика, big data, машинне навчання та системи штучного інтелекту, які дозволяють підвищити точність оцінювання кандидатів і мінімізувати суб'єктивний чинник. Важливою тенденцією є поширення концепції data-driven recruitment, коли рішення про найм ухвалюються на основі об'єктивних даних та алгоритмів прогнозування успішності кандидата.

Окреме значення у сучасному процесі підбору набуває брендинг роботодавця (employer branding), який формує привабливий імідж організації на ринку праці та сприяє залученню висококваліфікованих фахівців. Крім того, дедалі частіше використовуються методи соціального рекрутингу, які ґрунтуються на активній взаємодії з кандидатами у професійних онлайн-спільнотах і соціальних мережах.

Таблиця 1.2

**Етапи процесу підбору персоналу та їх характеристика [9, с. 93]**

<b>Етап</b>	<b>Суть етапу</b>
1. Визначення потреби	Встановлення необхідності у новому працівнику, формування профілю посади
2. Пошук кандидатів	Залучення претендентів через зовнішні та внутрішні джерела
3. Первинний відбір	Аналіз резюме, мотиваційних листів, попередній контакт (телефон, email)
4. Співбесіда та оцінювання	Проведення інтерв'ю, тестування, аналіз особистісних і професійних якостей
5. Прийняття рішення	Вибір найкращого кандидата, погодження умов працевлаштування
6. Оформлення та адаптація	Підписання договору, введення в посаду, супровід на період адаптації

Процес підбору персоналу є багатоступеневим і передбачає послідовне виконання низки етапів, кожен із яких має власну мету, зміст та управлінське значення.

1) визначення потреби у персоналі - це початковий і стратегічно важливий етап, який передбачає встановлення необхідності у новому працівнику, аналіз наявних трудових ресурсів і визначення прогалів у кадровому складі. Важливо не лише вирішити, яку саме посаду потрібно заповнити, а й чітко сформулювати профіль кандидата - професійні вимоги, рівень освіти, досвід, компетенції, особистісні якості. Результатом цього етапу є створення профілю посади, який стає основою подальших дій у процесі рекрутингу;

2) пошук кандидатів - цей етап спрямований на залучення потенційних претендентів через зовнішні та внутрішні джерела. До зовнішніх джерел належать сайти пошуку роботи, соціальні мережі, професійні платформи, рекрутингові агентства, ярмарки вакансій тощо. Внутрішні джерела передбачають розгляд власного кадрового резерву або рекомендацій працівників. Ефективність пошуку залежить від привабливості бренду роботодавця та чіткості комунікації із зовнішнім середовищем;

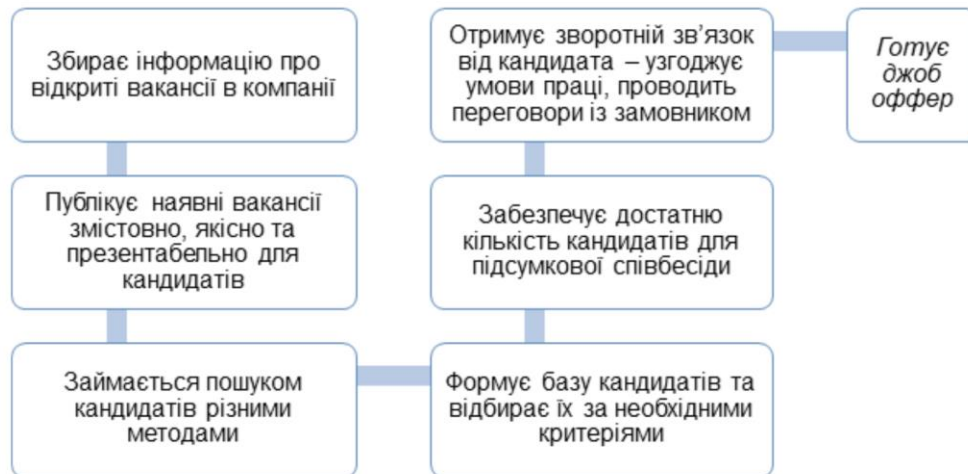
3) первинний відбір - на цьому етапі здійснюється аналітична оцінка отриманих резюме, супровідних і мотиваційних листів, а також попередній

контакт із кандидатами (телефонне або електронне інтерв'ю). Завданням є звуження кола претендентів до тих, хто найбільше відповідає профілю посади. Особливу увагу приділяють перевірки базових вимог - досвіду, освіти, знання мов, навичок користування програмним забезпеченням тощо. У сучасних умовах саме на цьому етапі дедалі частіше застосовуються автоматизовані системи фільтрації резюме та алгоритми штучного інтелекту, які скорочують час на обробку інформації;

4) співбесіда та оцінювання – це ключовий етап, на якому здійснюється безпосередня взаємодія з кандидатами. Він включає проведення інтерв'ю (структурованих, компетентнісних, ситуаційних), тестувань, кейс-аналізів та інших методів оцінювання професійних і особистісних якостей. Співбесіда дозволяє роботодавцю не лише перевірити відповідність компетенцій кандидата вимогам посади, а й оцінити його мотивацію, комунікативні здібності, гнучкість мислення, готовність до командної роботи;

5) прийняття рішення - на основі результатів оцінювання відбувається вибір найкращого кандидата. У процесі ухвалення рішення враховуються не лише професійні компетенції, а й культурна відповідність кандидата колективу та цінностям організації. На цьому етапі проводяться переговори щодо умов працевлаштування - рівня оплати праці, бонусів, графіка роботи, соціальних гарантій. Чіткість і прозорість у комунікації є важливим фактором для формування позитивного іміджу роботодавця;

6) оформлення та адаптація - остаточний етап передбачає офіційне підписання трудового договору, ознайомлення працівника з внутрішніми нормативами, введення його у колектив та підтримку протягом періоду адаптації. Від якості цього етапу залежить, наскільки швидко новий працівник інтегрується у робоче середовище, засвоїть корпоративну культуру та почне приносити реальну користь підприємству. Організації, які приділяють увагу адаптаційним програмам і менторству, зазвичай мають нижчий рівень плинності кадрів і вищу мотивацію новоприйнятих працівників.



**Рис. 1.1. Аналіз етапів процесу рекрутингу [15]**

На рис. 1.1. відображено послідовність основних дій рекрутера у процесі підбору персоналу - від моменту отримання інформації про відкриту вакансію до формування остаточної пропозиції про працевлаштування (job offer). Кожен елемент цього процесу має важливе функціональне значення, адже від злагодженості виконання етапів залежить швидкість і якість підбору працівників.

Першим кроком є збір інформації про відкриті вакансії в компанії. На цьому етапі рекрутер отримує чітке розуміння вимог до посади: функціональні обов'язки, кваліфікаційні характеристики, умови праці, рівень оплати, а також побажання керівництва щодо особистісних якостей кандидата. Ця інформація формує основу для подальшого пошуку і підбору персоналу. Далі відбувається публікація вакансії на відповідних ресурсах - сайтах з працевлаштування, соціальних мережах, професійних платформах. Важливим завданням є створення змістовного, лаконічного й привабливого опису посади, який би мотивував потенційних кандидатів подати заявку. На цьому етапі значення має не лише інформаційне наповнення оголошення, але й стиль комунікації, який формує імідж роботодавця.

Наступним кроком є пошук кандидатів різними методами, зокрема через зовнішні платформи, бази резюме, професійні спільноти, внутрішні кадрові резерви чи рекомендації працівників. Рекрутер активно використовує як традиційні канали, так і сучасні цифрові інструменти (соціальні мережі, чат-боти, системи автоматизованого пошуку). Після цього формується база кандидатів, з якої відбираються претенденти відповідно до попередньо визначених критеріїв - досвіду, освіти, компетенцій, мотивації. На цьому етапі важливо дотримуватися принципів об'єктивності та рівності можливостей, забезпечуючи неупереджене оцінювання. Далі рекрутер забезпечує достатню кількість кандидатів для проведення підсумкових співбесід, координує зустрічі, узгоджує графік комунікації між роботодавцем і претендентами. Цей етап потребує високого рівня організованості, комунікабельності та вміння підтримувати професійні відносини.

Після проведення співбесід і аналізу результатів рекрутер отримує зворотний зв'язок від кандидата, уточнює його очікування, узгоджує умови праці (заробітну плату, бонуси, графік роботи тощо) і координує переговори між кандидатом та замовником (роботодавцем). Завершальним етапом є підготовка джоб-офера (job offer) - офіційної пропозиції про працевлаштування, яка включає всі ключові умови співпраці. Саме на цьому етапі процес рекрутингу переходить у фазу найму та оформлення трудових відносин.

Підходи до підбору персоналу відображають еволюцію управління людськими ресурсами - від класичних методів оцінки професійних навичок до використання аналітичних і технологічних інструментів.

Традиційний підхід базується на аналізі резюме, співбесідах і перевірці рекомендацій, проте має суб'єктивний характер і потребує значних часових витрат. Компетентнісний підхід орієнтується на виявлення ключових навичок і особистісних якостей, що забезпечують ефективність працівника. Ситуаційно-поведінковий підхід дозволяє оцінити реальні дії кандидата в змодельованих робочих ситуаціях, але вимагає більше ресурсів.

Таблиця 1.3

## Основні підходи до підбору персоналу [20, с. 55]

Підхід	Характеристика підходу	Переваги	Недоліки
Традиційний (класичний)	Ґрунтується на аналізі резюме, проведенні співбесід, тестувань, перевірці рекомендацій. Орієнтований на професійні знання та досвід кандидата.	Простота, доступність, можливість оцінки базових компетенцій.	Високий рівень суб'єктивності, значні часові витрати, відсутність глибокої оцінки потенціалу.
Компетентнісний	Орієнтований на виявлення ключових компетенцій - професійних, соціальних, комунікативних, лідерських тощо.	Забезпечує підбір кандидатів, які відповідають стратегічним цілям організації; підвищує точність оцінювання.	Вимагає кваліфікованих оцінювачів і стандартизованих методик.
Ситуаційно-поведінковий	Передбачає моделювання реальних робочих ситуацій (кейс-інтерв'ю, асесмент-центр) для перевірки реакцій і рішень кандидата.	Дає можливість оцінити практичні навички, поведінкові моделі та стресостійкість.	Є ресурсомістким та потребує ретельної підготовки.
Маркетинговий (HR-маркетинг)	Розглядає кандидатів як «цільову аудиторію», а процес підбору - як комунікацію бренду роботодавця. Використовуються інструменти digital-маркетингу.	Підвищує привабливість компанії на ринку праці, формує позитивний імідж.	Орієнтація більше на зовнішню комунікацію, ніж на якість оцінки.
Аналітичний (data-driven)	Ґрунтується на зборі та аналізі даних про кандидатів із використанням цифрових систем, алгоритмів та HR-аналітики.	Об'єктивність, можливість прогнозування результативності кандидата, економія часу.	Не враховує емоційно-поведінкові чинники; залежність від якості даних.
Інноваційно-технологічний (з використанням ШІ)	Використовує системи штучного інтелекту, машинного навчання, чат-боти та автоматизовані платформи для відбору кандидатів.	Автоматизація рутинних процесів, точність, швидкість, масштабність пошуку.	Існує ризик алгоритмічної упередженості, потреба в контролі з боку HR-фахівця.

Сучасні тенденції формують маркетинговий та аналітичний підходи, які використовують інструменти HR-маркетингу, соціальних мереж та big data для пошуку й оцінки кандидатів. Особливе місце займає інноваційно-технологічний підхід, що передбачає застосування штучного інтелекту, чат-ботів і систем автоматизованого відбору.

## **1.2. Поняття, види та можливості технологій штучного інтелекту у сфері управління персоналом**

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки та автоматизації бізнес-процесів технології штучного інтелекту (ШІ) стають невід'ємним елементом системи управління персоналом. Вони змінюють традиційні підходи до роботи з кадрами, забезпечуючи новий рівень ефективності, точності та об'єктивності прийняття управлінських рішень. Якщо раніше процес підбору, навчання та оцінювання персоналу ґрунтувався переважно на інтуїції та досвіді HR-фахівців, то нині його основу становить використання аналітики даних, алгоритмів машинного навчання та інтелектуальних систем, здатних самостійно виявляти закономірності у поведінці працівників і кандидатів.

Поняття штучного інтелекту в управлінні персоналом охоплює сукупність технологічних рішень, які імітують когнітивні функції людини - аналіз, навчання, прогнозування та прийняття рішень. У контексті HR-сфери штучний інтелект використовується для автоматизації процесів рекрутингу, адаптації, мотивації, навчання та оцінки ефективності праці. Його основна мета полягає у створенні «розумної» системи управління людськими ресурсами, здатної оперативно реагувати на зміни ринку праці, оптимізувати витрати та сприяти підвищенню продуктивності працівників.

Сутність застосування ШІ у кадровому менеджменті полягає в інтеграції цифрових технологій із людським досвідом. Алгоритми штучного інтелекту дозволяють опрацьовувати великі масиви даних про кандидатів і співробітників, виявляти приховані закономірності, прогнозувати успішність виконання певних функцій і рівень задоволеності роботою, що перетворює ШІ не просто на допоміжний інструмент, а на стратегічного партнера у прийнятті управлінських рішень.

Види технологій штучного інтелекту, що застосовуються в управлінні персоналом, охоплюють кілька ключових напрямів [21, с. 528]:

1) машинне навчання (Machine Learning) - це основа більшості сучасних HR-аналітичних систем. Воно дозволяє системам самостійно навчатися на основі історичних даних і робити висновки без прямого програмування. Завдяки цьому можливо прогнозувати, який кандидат найімовірніше досягне успіху на посаді, визначати ризик звільнення працівника чи передбачати рівень його задоволеності умовами праці;

2) обробка природної мови (Natural Language Processing, NLP) - технологія, що забезпечує можливість автоматичного аналізу текстів: резюме, мотиваційних листів, анкет або коментарів у корпоративних опитуваннях. Вона дозволяє оцінити зміст комунікації, тональність висловлювань, емоційний фон, що сприяє глибшому розумінню кандидата або працівника;

3) чат-боти та віртуальні HR-асистенти виконують функції первинної взаємодії з кандидатами, інформують про вакансії, проводять попередні інтерв'ю, планують зустрічі та відповідають на типові запитання працівників. Це дає змогу суттєво скоротити навантаження на HR-відділ;

4) Big Data-аналітика - забезпечує збір, обробку та аналіз великих обсягів інформації, що дає змогу відстежувати тенденції у поведінці працівників, формувати портрети успішних співробітників, аналізувати причини плинності кадрів та оцінювати ефективність програм мотивації;

5) комп'ютерний зір (Computer Vision) використовується для аналізу невербальних аспектів поведінки кандидатів під час онлайн-співбесід, таких як міміка, жести, емоційні реакції, що дозволяє зробити глибшу оцінку рівня впевненості чи стресостійкості людини.

Впровадження технологій штучного інтелекту у сферу управління персоналом має низку суттєвих переваг. По-перше, воно забезпечує високу швидкість обробки даних - завдяки автоматизації рутинних процедур HR-фахівці можуть зосередитися на стратегічних завданнях. По-друге, використання аналітичних алгоритмів сприяє підвищенню об'єктивності прийняття рішень, оскільки виключається вплив людського чинника, таких як упередженість чи

суб'єктивні оцінки. По-третє, ШІ дозволяє персоналізувати управління персоналом: на основі аналізу даних формуються індивідуальні рекомендації щодо кар'єрного розвитку, підвищення кваліфікації чи підбору програм навчання.

Однак поряд із безперечними перевагами існують і певні виклики. Одним із найактуальніших є проблема етичності використання даних - системи ШІ працюють із великими обсягами персональної інформації, що вимагає суворого дотримання норм конфіденційності. Крім того, алгоритми можуть відтворювати або навіть підсилювати існуючі соціальні упередження, якщо вони навчаються на необ'єктивних чи нерепрезентативних даних, що створює ризик дискримінаційних рішень під час відбору кандидатів.

Критично важливим також є питання людського контролю над автоматизованими процесами. ШІ може аналізувати й прогнозувати, але кінцеве рішення має залишатися за людиною, оскільки лише вона здатна врахувати контекст, моральні аспекти й емоційні нюанси взаємодії.

У табл. 1.4 наведено характеристику сучасних моделей штучного інтелекту, які активно впроваджуються у сферу управління персоналом:

1) ChatGPT 3.5/4 є однією з найпотужніших мовних моделей, здатних аналізувати великі обсяги текстової інформації, генерувати зміст, адаптувати стиль спілкування та надавати логічно структуровані відповіді. Для HR-служб ця технологія відкриває широкі можливості: автоматизацію рекрутингу, створення описів вакансій, аналіз резюме, складання супровідних листів, підготовку матеріалів для навчання та ведення внутрішніх комунікацій у компанії. Використання ChatGPT дозволяє суттєво зменшити адміністративне навантаження на працівників відділу кадрів і підвищити ефективність документообігу.

2) Claude, вирізняється акцентом на безпечну та зрозумілу взаємодію з користувачем. Модель оптимізована для пояснення складних ідей простою мовою, зберігаючи довготривалий контекст у спілкуванні. У сфері HR Claude

ефективно використовується для навчання персоналу, створення внутрішніх політик компанії, організації тренінгів і групових дискусій. Такий інструмент особливо корисний для компаній, які впроваджують корпоративні програми розвитку та прагнуть підвищити якість внутрішньої комунікації.

3) Llama - це відкрита мовна модель, призначена для досліджень і розробки внутрішніх інструментів штучного інтелекту. Завдяки відкритому коду вона може бути інтегрована в різноманітні бізнес-процеси. У контексті управління персоналом Llama застосовується для створення внутрішніх чат-ботів, автоматизації робочих процесів і розробки аналітичних HR-рішень. Вона дає можливість компаніям будувати власні інтелектуальні системи без залежності від зовнішніх платформ, що особливо важливо для організацій із високими вимогами до безпеки даних.

4) Copilot, спеціалізується на генерації коду, рекомендацій і технічних рішень. Для HR-фахівців цей інструмент може бути корисним у створенні автоматизованих систем управління кадрами, написанні шаблонів документів, розробці внутрішніх платформ для обліку персоналу чи формування аналітичних звітів. Copilot допомагає зменшити кількість ручних технічних операцій, прискорює роботу з базами даних і дозволяє створювати гнучкі HR-додатки.

5) Bard поєднує можливості генеративного ШІ та пошукових алгоритмів Google, що робить його ефективним інструментом для роботи з великими обсягами інформації. У сфері HR ця модель використовується для аналітики ринку праці, розробки стратегій найму, підготовки презентацій та прогнозів, створення конкурентних HR-кампаній. Bard забезпечує оперативний доступ до актуальних даних, що сприяє прийняттю більш зважених кадрових рішень.

6) Perplexity виступає універсальним інструментом для пошуку інформації та аналітики великих даних. Його основна перевага полягає у здатності надавати точні, стисливі та перевірені відповіді. Для HR це означає можливість здійснення моніторингу тенденцій ринку праці, дослідження рівня заробітних плат, аналізу діяльності конкурентів і формування прогнозів щодо кадрових потреб компанії.

Завдяки аналітичним можливостям Perplexity допомагає обґрунтовувати стратегічні рішення в управлінні персоналом.

7) Merlin є практичним плагіном, оптимізованим для автоматизації повсякденних завдань. Він здатен виконувати функції з обробки заявок, ведення календарів співробітників, створення звітів та нагадувань про ключові події. Використання Merlin у HR-відділі дозволяє ефективно організовувати робочі процеси, контролювати виконання завдань та зменшити кількість помилок у документообігу.

Таблиця 1.4

### Порівняльна характеристика сучасних моделей штучного інтелекту та їх можливостей у сфері HR [23, с. 78]

Назва ШІ	Коротка характеристика	Можливості для HR
ChatGPT 3.5/4	Потужна мовна модель від OpenAI, здатна генерувати тексти, відповідати на запитання, аналізувати дані та адаптувати відповіді під різні стилі спілкування.	Автоматизація рекрутингу, аналіз резюме, створення текстів вакансій, ведення внутрішньої комунікації, навчання працівників.
Claude	Модель від Anthropic, оптимізована для надання безпечних та пояснюваних відповідей, здатна до тривалого контексту та спілкування у зрозумілій формі.	Підтримка в навчанні персоналу, створення політик компанії, організація групових дискусій.
Llama	Відкрита мовна модель від Meta, налаштована на дослідження та інтеграцію в бізнес-структури завдяки доступності коду.	Розробка внутрішніх чат-ботів для підтримки співробітників, аналіз робочих процесів, інтеграція в HR-системи для автоматизації рутинних завдань.
Copilot	Інструмент від GitHub, спеціалізується на допомозі у програмуванні, зокрема у написанні коду, генеруванні шаблонів та рекомендацій.	Автоматизація створення технічних інструкцій для співробітників, допомога у створенні HR-інструментів на базі коду (наприклад, HR-платформ).
Bard	Модель від Google, відома інтеграцією з пошуковими механізмами Google, здатна до аналізу великих обсягів інформації та генерації текстів на основі останніх даних.	Аналітика ринку праці, створення конкурентних стратегій найму, підготовка презентацій та аналітичних звітів.
Perplexity	Інструмент для пошуку інформації, який використовує штучний інтелект для надання точних відповідей та аналізу великих даних.	Моніторинг тенденцій у сфері праці, створення стратегій підбору персоналу на основі даних, дослідження конкурентів.
Merlin	Плагін для автоматизації рутинних завдань, оптимізований для виконання задач у веб-середовищі, зокрема аналізу даних і автоматизації простих завдань.	Автоматизація обробки заявок, організація календарів співробітників, допомога у звітуванні про виконання завдань.

У табл. 1.5 відображено систематизований огляд ключових можливостей штучного інтелекту у сфері управління людськими ресурсами та визначає основні переваги, які отримує HR-департамент у результаті їх практичного застосування. Передусім, автоматизація рутинних завдань є фундаментальним напрямом цифрової трансформації HR-процесів. Використання інтелектуальних алгоритмів дозволяє суттєво зменшити часові та трудові витрати, підвищити продуктивність праці персоналу, оптимізувати документообіг і забезпечити перерозподіл навантаження від адміністративних операцій до аналітичних і стратегічних функцій управління персоналом.

Підвищення точності підбору персоналу зумовлене застосуванням алгоритмів машинного навчання, здатних здійснювати багатофакторний аналіз професійних компетенцій, досвіду, мотиваційних характеристик і поведінкових індикаторів кандидатів, що сприяє мінімізації суб'єктивного впливу людини у процесі прийняття рішень і забезпечує підвищення рівня об'єктивності та достовірності результатів відбору. Важливу роль відіграє оптимізація процесу адаптації персоналу, що реалізується через інтелектуальні системи супроводу новоприйнятих працівників. Завдяки використанню чат-ботів, цифрових наставників і персоналізованих навчальних платформ відбувається прискорення інтеграції працівників у корпоративне середовище, скорочення періоду адаптації та підвищення ефективності початкового етапу трудової діяльності.

Аналіз великих обсягів даних (Big Data) є важливим аналітичним інструментом для формування обґрунтованих управлінських рішень у HR-сфері. Використання ШІ для обробки, класифікації та інтерпретації даних дозволяє виявляти приховані закономірності у динаміці персоналу, прогнозувати кадрові ризики, оцінювати результативність навчальних програм і систем мотивації. Підвищення прозорості процесів найму забезпечує формування довіри між роботодавцем і кандидатами, сприяє дотриманню принципів рівності та недискримінації. Автоматизовані системи оцінювання кандидатів, побудовані на

алгоритмах ШІ, гарантують єдність критеріїв відбору, знижують вплив людського фактору та підвищують рівень об'єктивності кадрових рішень.

У контексті розвитку компетентностей працівників особливої уваги заслуговує персоналізоване навчання персоналу, що базується на інтелектуальному аналізі індивідуальних потреб, професійних цілей і рівня кваліфікації співробітників. Значущим напрямом є прогнозування плинності кадрів, що забезпечує можливість превентивного виявлення ризиків звільнення, аналізу рівня залученості персоналу й розробки заходів із його утримання. Використання прогнозних моделей ШІ підсилює аналітичну функцію HR-департаменту, роблячи управління кадрами більш проактивним. Швидка обробка резюме та заявок є інструментом підвищення ефективності рекрутингових процесів. Інтелектуальні системи здатні оперативно аналізувати великі масиви інформації, здійснювати попередній відбір кандидатів і формувати релевантні короткі списки для подальшого розгляду.

Таблиця 1.5

### **Вплив технологій штучного інтелекту на ефективність управління персоналом [33, с. 136]**

<b>Можливості ШІ в HR</b>	<b>Переваги для HR-департаменту</b>
Автоматизація рутинних завдань	Економія часу та ресурсів, зниження навантаження на працівників
Покращення точності підбору персоналу	Зниження ймовірності помилок і суб'єктивності при відборі кандидатів
Оптимізація процесу адаптації	Швидка інтеграція нових працівників у робоче середовище
Аналіз великих обсягів даних	Обґрунтовані рішення на основі аналізу даних
Підвищення прозорості найму	Зменшення ризиків дискримінації, підвищення об'єктивності
Персоналізоване навчання персоналу	Індивідуальний підхід до розвитку співробітників
Прогнозування плинності кадрів	Превентивне виявлення ризиків звільнення
Швидка обробка резюме та заявок	Підвищення ефективності процесу рекрутингу

Використання технологій штучного інтелекту в управлінні персоналом відкриває нові можливості для підвищення ефективності кадрових процесів, оптимізації внутрішніх комунікацій та прийняття обґрунтованих управлінських

рішень. Інтелектуальні системи перетворюють HR-департамент із виконавчого підрозділу на стратегічного партнера, що формує політику управління людським капіталом на основі даних, аналітики та прогнозування.

Застосування алгоритмів штучного інтелекту дає змогу оперативно обробляти значні обсяги інформації про кандидатів, працівників і результати діяльності компанії. Автоматизований аналіз даних скорочує час на ухвалення управлінських рішень, водночас підвищуючи їх точність і обґрунтованість. ШІ систематизує та структурує інформацію, надаючи HR-фахівцям можливість швидко реагувати на зміни в організації чи на ринку праці. Завдяки цьому управлінські рішення базуються не на інтуїції чи досвіді окремого спеціаліста, а на достовірних, перевірених даних, що підвищує рівень прогнозованості та ефективності кадрової політики.

Однією з найважливіших переваг використання ШІ в HR-сфері є підвищення об'єктивності під час оцінювання персоналу чи кандидатів. Алгоритми машинного навчання дозволяють стандартизувати процеси відбору, оцінки та прийняття рішень, мінімізуючи вплив суб'єктивних чинників, таких як особисті симпатії, гендерні або вікові стереотипи. Завдяки цьому підвищується рівень справедливості кадрових процедур, що сприяє зміцненню корпоративної культури довіри й формуванню позитивного іміджу роботодавця. Водночас автоматизація процесів оцінювання не усуває людську участь повністю, а лише знижує ризик помилок, забезпечуючи баланс між технологічною нейтральністю й етичним контролем.

Штучний інтелект значно оптимізує трудомісткі й повторювані операції, характерні для HR-діяльності, зокрема перевірку резюме, планування співбесід, ведення кадрової документації чи обробку заявок, що дає змогу працівникам HR-департаментів зосередитися на більш складних і стратегічних завданнях - формуванні корпоративної політики, розвитку персоналу, підвищенні мотивації працівників. Автоматизація також знижує ймовірність технічних помилок,

скорочує фінансові витрати на адміністративні процедури та забезпечує сталість і безперервність кадрових процесів.

Таблиця 1.6

**Переваги впровадження технологій штучного інтелекту у діяльність HR-департаментів\***

Основна перевага	Характеристика
Підвищення швидкості й точності прийняття управлінських рішень	Використання алгоритмів ШІ дає змогу оперативно аналізувати великі обсяги даних, що забезпечує своєчасне ухвалення управлінських рішень, підвищення їх обґрунтованості та зниження ризику помилок.
Зменшення впливу людського чинника та мінімізація упередженості	Стандартизація процесів відбору й оцінки персоналу сприяє підвищенню об'єктивності та справедливості рішень, зменшенню суб'єктивних чинників і ризику дискримінації.
Економія часу та ресурсів завдяки автоматизації рутинних процесів	Автоматизація адміністративних і технічних процедур скорочує трудомісткість кадрових процесів, знижує витрати часу й фінансові ресурси, підвищує ефективність праці HR-фахівців.
Підвищення якості підбору персоналу та рівня корпоративної прозорості	Аналітичні системи ШІ забезпечують точну оцінку професійних і поведінкових характеристик кандидатів, сприяють документованості процесу найму та формуванню довіри до HR-департаменту.
Розвиток персоналізованого підходу до навчання та розвитку кадрів	Використання інтелектуальних систем дозволяє визначати індивідуальні потреби у навчанні, створювати персоналізовані траєкторії розвитку, формувати культуру безперервного навчання.

\* Складено автором самостійно.

Інтелектуальні системи дозволяють удосконалити процес рекрутингу шляхом глибокої аналітики даних кандидатів. Алгоритми здатні оцінювати не лише формальні критерії (освіту, досвід, навички), а й поведінкові патерни, психологічні характеристики, відповідність корпоративній культурі, що забезпечує точніше прогнозування потенційної ефективності працівника й зменшує ризики невдалих наймів. Крім того, цифрові інструменти сприяють підвищенню прозорості кадрових процедур - усі етапи відбору документуються, що дозволяє відстежувати обґрунтованість рішень і уникати конфліктів інтересів.

Використання ШІ у сфері підготовки та підвищення кваліфікації працівників дає змогу впроваджувати індивідуальні траєкторії розвитку персоналу. Аналітичні системи визначають поточний рівень компетенцій співробітників, виявляють прогалини у знаннях і пропонують релевантні програми навчання. Завдяки персоналізованому підходу підвищується мотивація до саморозвитку, зростає продуктивність праці та ефективність кадрового потенціалу. Крім того, ШІ сприяє формуванню систем безперервного навчання (lifelong learning), де розвиток компетентностей відбувається у відповідності до стратегічних цілей організації.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ РЕКРУТИНГУ

#### 2.1. Актуальні тенденції та напрями впровадження штучного інтелекту у процес підбору персоналу в Україні

У сучасному цифровому середовищі процес рекрутингу зазнав глибокої трансформації. Класичні методи пошуку й добору персоналу поступово втрачають свою ефективність, поступаючись місцем інноваційним цифровим технологіям, які забезпечують автоматизацію та прискорення процесів найму. Використання систем управління рекрутинговим циклом (ATS), чат-ботів для попереднього відбору, алгоритмів штучного інтелекту для аналізу резюме та поведінкових характеристик кандидатів, а також платформ для проведення відеоінтерв'ю з автоматичним оцінюванням суттєво підвищує продуктивність HR-відділів.

Зростаюча конкуренція за кваліфікованих фахівців змушує компанії активно впроваджувати цифрові інструменти, які сприяють швидкому пошуку, оцінюванню та адаптації кандидатів до корпоративного середовища. Такі рішення допомагають не лише скоротити час рекрутингу, а й забезпечити більш точний добір персоналу, орієнтований на потреби організації.

Згідно з дослідженням аналітичної компанії Gartner, спостерігається чітка тенденція до зростання інвестицій у цифрову трансформацію HR-процесів. Більшість керівників у сфері управління персоналом визнають, що саме технологічні інновації визначають ефективність сучасного HR-менеджменту, особливо в умовах гнучких форматів праці та швидких змін на ринку. Близько 48% респондентів вважають впровадження HR-технологій головним напрямом інвестицій у найближчій перспективі. Йдеться, зокрема, про інтелектуальні платформи рекрутингу, автоматизацію процесів, аналітику даних працівників і застосування рішень на базі штучного інтелекту [2, с. 404].

На другому місці за пріоритетністю перебувають системи навчання та розвитку персоналу (Learning & Development), у які планують інвестувати 33% опитаних, що свідчить про усвідомлення роботодавцями важливості безперервного професійного розвитку, зокрема через цифрові навчальні платформи, адаптивне навчання та мікролернінг.

Ще 29% HR-керівників планують інвестиції в систему total rewards, тобто у сферу матеріального й нематеріального стимулювання персоналу, тоді як 28% приділяють особливу увагу talent management - комплексному управлінню талантами, яке включає залучення, розвиток і утримання найкращих фахівців.

У сучасних умовах розвитку технологій штучний інтелект дедалі активніше інтегрується у сферу управління персоналом, змінюючи традиційні підходи до роботи HR-фахівців. Він не лише автоматизує рутинні операції, а й формує нові можливості для стратегічного розвитку людського потенціалу. Серед провідних світових тенденцій застосування AI у сфері HR варто виділити рішення, спрямовані на підвищення ефективності, точності та персоналізації процесів управління працівниками.

Одним із найпоширеніших напрямів є впровадження віртуальних асистентів, що функціонують на основі штучного інтелекту. Вони допомагають співробітникам швидко отримувати необхідну інформацію, вирішувати адміністративні питання, оформлювати заявки на відпустку чи лікарняні, а також зменшують навантаження на HR-відділ. Такі цифрові помічники дедалі частіше стають частиною внутрішніх комунікаційних платформ компаній, підвищуючи зручність і швидкість обслуговування персоналу.

Не менш значущим є розвиток аналітики на основі великих даних (Big Data). Сучасні компанії активно збирають і аналізують дані про продуктивність, мотивацію та поведінку працівників. Завдяки алгоритмам машинного навчання HR-аналітики отримують можливість виявляти приховані закономірності, прогнозувати потенційні ризики звільнень, оцінювати рівень залученості

персоналу та ефективність заходів мотивації, що сприяє побудові більш гнучких і науково обґрунтованих систем управління кадрами.

Особливу популярність у міжнародній практиці здобуло прогнозування плинності персоналу за допомогою AI-моделей. Такі системи аналізують показники задоволеності працівників, частоту змін у робочих процесах, результати опитувань та інші дані, щоб визначити ймовірність звільнення конкретного співробітника, що дає змогу своєчасно реагувати, запроваджуючи заходи підтримки або кар'єрного розвитку, тим самим знижуючи ризики втрати цінних кадрів.

Окрему увагу світова HR-спільнота приділяє етичним аспектам використання штучного інтелекту. Зокрема, йдеться про запобігання дискримінації за статтю, віком, расою чи іншими ознаками під час прийняття рішень щодо кандидатів. У розвинутих країнах активно впроваджуються принципи «етичного AI», що передбачають прозорість алгоритмів, перевірку їхньої неупередженості та дотримання стандартів захисту персональних даних, що дозволяє забезпечити справедливість і довіру до цифрових систем оцінювання.

Ще один важливий напрям - гіперперсоналізація досвіду працівників. За допомогою технологій штучного інтелекту компанії створюють індивідуальні траєкторії розвитку, програми навчання та системи мотивації, адаптовані до конкретних потреб працівників. Такий підхід підвищує рівень залученості персоналу, сприяє зростанню продуктивності та формує культуру довіри й підтримки в організації.

На рис. 2.1 відображено ключові напрями інтеграції цифрових HR-платформ на основі штучного інтелекту, які охоплюють усі етапи життєвого циклу працівника - від рекрутингу до розвитку, мотивації та залученості персоналу. Одним із провідних напрямів є автоматизований рекрутинг, що реалізується через системи на кшталт HireVue чи Pymetrics. Вони аналізують резюме кандидатів, проводять відеоінтерв'ю з емоційним аналізом і відбором

найкращих претендентів на основі алгоритмів машинного навчання, що дозволяє зменшити вплив людського чинника й підвищити швидкість прийняття рішень.



**Рис. 2.1. Основні напрями цифрової трансформації HR-функцій за допомогою технологій штучного інтелекту [6, с. 148]**

Другий напрям - індивідуалізоване навчання та розвиток. Платформи Coursera та Degreed формують персоналізовані траєкторії навчання, ґрунтуючись на компетенціях, інтересах і професійних цілях співробітників.

Важливу роль відіграє прогнозування утримання працівників, реалізоване за допомогою аналітичних систем, таких як IBM Watson. Вони аналізують поведінкові патерни, рівень задоволеності працівників і ризики звільнення, що дозволяє HR-менеджерам завчасно реагувати та зменшувати плинність кадрів.

Ще одним напрямом є оптимізація компенсаційних пакетів, яку підтримують сервіси Payscale та подібні аналітичні рішення. Вони дозволяють компаніям коригувати винагороди відповідно до ринкових умов і характеристик працівників, забезпечуючи справедливість і конкурентоспроможність оплати праці.

Окремо виділяється автоматизація HR-процесів на основі платформ Workday, BambooHR і SAP SuccessFactors. Вони виконують адміністративні та

рутинні завдання, спрощуючи документообіг, управління відпустками, графіками, звітністю тощо, що підвищує ефективність управління персоналом і дає змогу HR-фахівцям зосередитися на стратегічних цілях.

Завершує перелік аналіз корпоративної культури та залученості (Culture Amp, Glint). Такі системи здійснюють моніторинг настроїв працівників через опитування й аналіз комунікацій, допомагаючи оцінити рівень задоволеності та взаємодії в колективі.

У 2024 р. портал robota.ua провів аналітичне дослідження, присвячене оцінці рівня застосування технологій штучного інтелекту в управлінні персоналом українських компаній. Основною метою опитування було визначити, наскільки активно бізнеси різних масштабів інтегрують AI-рішення у процеси підбору кадрів, рекрутингу та HR-адміністрування. До участі долучилася 121 компанія, що репрезентує різні галузі національної економіки та типи підприємств - від малого бізнесу до великих корпорацій.

Найбільшу частку серед опитаних становили малі та середні компанії. Підприємства з чисельністю персоналу до 50 осіб охопили 35,5 % вибірки, а бізнеси, де працює від 50 до 250 співробітників, - ще 34,7 %. Таким чином, понад дві третини респондентів представляють саме сегмент малого й середнього бізнесу - той, який зазвичай демонструє обережність у впровадженні інновацій, але нині дедалі частіше звертається до цифрових інструментів для оптимізації кадрової роботи.

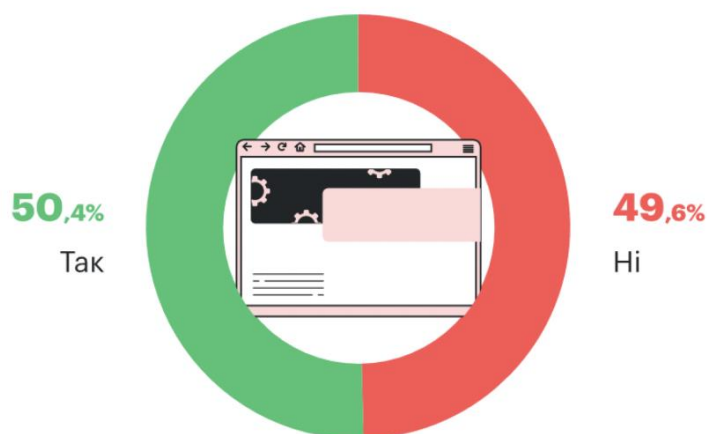
При цьому 19 % опитаних представляли середні компанії з чисельністю працівників від 250 до 1000 осіб, а 10,7 % - великі підприємства, де працює понад тисячу співробітників. Такий розподіл свідчить, що інтерес до використання штучного інтелекту формується не лише у великих корпораціях, але й у малому бізнесі, який прагне підвищити ефективність HR-функцій через автоматизацію та цифровізацію.

Респонденти представляли різні галузі економіки. Найбільш активними виявилися представники IT-сфери, які склали 26,4 % від загальної кількості

учасників опитування, що цілком закономірно, адже ІТ-компанії традиційно першими впроваджують технологічні новації та характеризуються високим рівнем цифрової зрілості. На другому місці за кількістю респондентів опинився торговельний сектор - 15,7 %, що свідчить про зростаючу увагу ритейлу до автоматизації кадрових процесів і вдосконалення комунікації з працівниками за допомогою цифрових HR-платформ.

Крім того, у дослідженні взяли участь представники державних установ, промислових підприємств, медичних закладів, освітніх організацій, туристичних компаній, рекрутингових агенцій, аграрного сектору та сфери послуг.

Результати опитування засвідчили, що 50,4 % HR-фахівців в Україні повідомили про фактичне використання інструментів штучного інтелекту у процесах підбору персоналу, що означає, те що цифрова трансформація у сфері управління людськими ресурсами вже набуває практичного виміру - від декларацій про інновації до їхнього реального впровадження у щоденну діяльність компаній.



**Рис. 2.2. Рівень використання технологій штучного інтелекту у рекрутингових процесах українських компаній, % [25]**

Згідно з результатами опитування, проведеного платформою [roboota.ua](https://roboota.ua), майже половина українських компаній - 49,6 % - наразі ще не впроваджують технології штучного інтелекту у свої HR-процеси, що свідчить про значний

потенціал для подальшого розвитку цифрових інструментів у сфері управління персоналом, особливо серед підприємств малого та середнього бізнесу, які лише починають адаптувати сучасні технологічні рішення.

Серед тих компаній, які вже інтегрували ШІ у свою діяльність, найпоширенішим напрямом його використання є пошук і відбір кандидатів - цей етап автоматизували 54 % опитаних організацій. Використання AI у рекрутингу дозволяє швидше обробляти великі масиви резюме, аналізувати відповідність кандидатів профілю вакансії та підвищувати об'єктивність відбору.

На другому місці за популярністю стоїть оцінка претендентів, яку впровадили 46 % компаній. У цьому випадку штучний інтелект застосовується для аналізу навичок, досвіду та навіть поведінкових особливостей кандидатів під час співбесід або онлайн-тестувань. Такі технології допомагають роботодавцям краще розуміти потенціал кандидата і прогнозувати його ефективність у майбутньому.

HR-аналітика та планування посідають третє місце - 38 % компаній використовують інструменти штучного інтелекту для прогнозування потреб у персоналі, оцінки кадрових ризиків та вимірювання ефективності існуючих HR-практик, що дає змогу керівництву ухвалювати стратегічно виважені рішення, спираючись на об'єктивні дані.

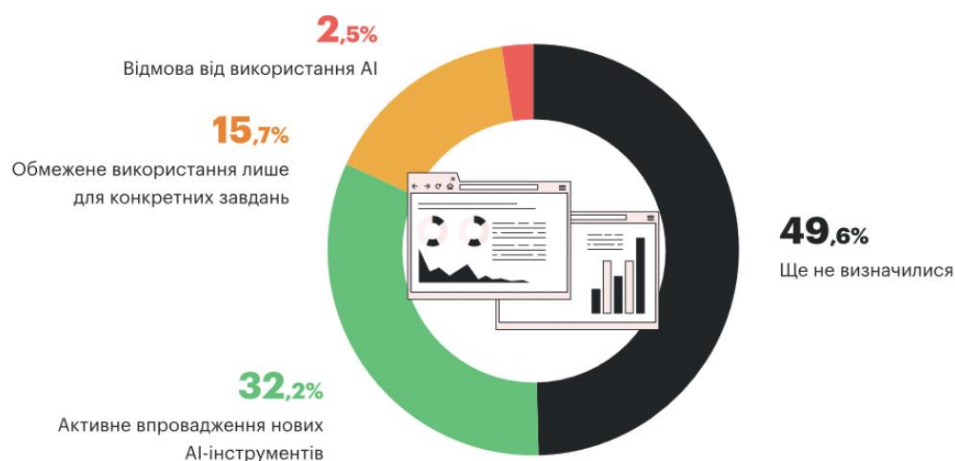
Важливим напрямом є також навчання і розвиток працівників, де 36 % організацій застосовують інтелектуальні освітні платформи для створення персоналізованих програм навчання. Завдяки цьому співробітники отримують можливість підвищувати кваліфікацію відповідно до власних цілей і потреб компанії.

Окремої уваги заслуговує впровадження ШІ у процес онбордингу, тобто адаптації нових працівників. Такий інструмент використовують 34 % компаній. Інтелектуальні системи допомагають новачкам швидше ознайомитися з корпоративною культурою, внутрішніми процедурами та обов'язками, полегшуючи інтеграцію в команду.

Натомість управління ефективністю персоналу поки що залишається менш поширеним напрямом - лише 16 % компаній застосовують штучний інтелект для моніторингу продуктивності, аналізу результатів роботи та формування рекомендацій щодо підвищення результативності.

Найменше технології ШІ використовуються у кадровому адмініструванні, де лише 10 % організацій автоматизували рутинні процеси, пов'язані з веденням документації, обліком відпусток чи нарахуванням заробітної плати.

У цілому такі результати свідчать про поступову, але впевнену цифрову еволюцію HR-сфери України. Компанії все активніше інтегрують інтелектуальні рішення у ключові етапи управління персоналом, що дає змогу підвищити ефективність, скоротити витрати часу та зробити кадрові процеси більш прозорими й аналітичними.



**Рис. 2.3. Поточний рівень готовності українських компаній до впровадження технологій штучного інтелекту, % [25]**

На рис. 2.3 відображено ступінь готовності українських підприємств до впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) у найближчій перспективі. Результати дослідження демонструють, що більшість компаній усе ще перебувають на етапі формування позиції щодо цифрових трансформацій у HR-та бізнес-процесах.

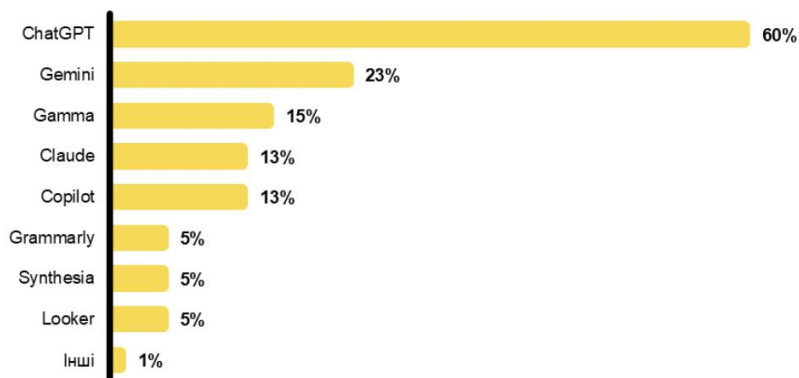
Найбільшу частку - 49,6 % - становлять організації, які ще не визначилися зі своїм ставленням до використання ШІ, що зумовлено браком достатніх ресурсів, низьким рівнем обізнаності щодо переваг технологій або відсутністю кваліфікованих фахівців для їх упровадження.

Позитивним є той факт, що 32,2 % компаній уже здійснюють активне впровадження нових AI-інструментів, що свідчить про готовність частини українських підприємств до інноваційних змін і прагнення підвищити конкурентоспроможність шляхом автоматизації рекрутингу, аналітики персоналу та інших бізнес-процесів. Зазвичай до цієї групи належать IT-компанії, фінансові установи, телекомунікаційні оператори та великі торговельні мережі, які мають розвинену цифрову інфраструктуру.

Ще 15,7 % опитаних компаній обмежуються використанням штучного інтелекту лише для окремих завдань, зокрема аналітики ринку праці, пошуку кандидатів чи оцінювання ефективності працівників. Такий вибір свідчить про поступовий, обережний підхід до впровадження технологій, коли бізнес тестує інновації на локальних процесах, перш ніж масштабувати їх на всю систему управління персоналом.

Лише 2,5 % компаній повідомили про повну відмову від використання AI, що, ймовірно, пов'язано з галузевими обмеженнями, невисокою цифровою готовністю або скептичним ставленням керівництва до технологічних інновацій.

Отже, результати опитування демонструють, що український бізнес поступово рухається у напрямі цифрової трансформації та інтеграції штучного інтелекту. Хоча більшість підприємств поки не визначилися зі своєю стратегією, частка компаній, які активно впроваджують AI, стабільно зростає, що свідчить про формування в Україні сприятливого середовища для розвитку сучасних технологій у сфері управління персоналом і бізнес-аналітики.



**Рис. 2.4. Найбільш популярні платформи штучного інтелекту, які застосовують українські рекрутери у своїй професійній діяльності [25]**

На рис. 2.4 і відображено рівень популярності різних інструментів штучного інтелекту серед українських фахівців із підбору персоналу. Дані свідчать, що українські рекрутери активно інтегрують AI-рішення у свою роботу, орієнтуючись насамперед на універсальні й функціонально гнучкі платформи, які забезпечують комплексну підтримку під час виконання щоденних завдань.

Безперечним лідером є ChatGPT, який використовують 60 % опитаних фахівців, що пояснюється широкими можливостями платформи - від створення текстів вакансій і автоматизованої комунікації з кандидатами до генерації аналітичних звітів і побудови сценаріїв інтерв'ю. ChatGPT став універсальним інструментом для оптимізації часу та підвищення продуктивності HR-спеціалістів, адже поєднує елементи аналітики, контент-менеджменту й мовної інтерпретації даних.

На другому місці розташувався Gemini (23 %) - інструмент від компанії Google, який вирізняється можливістю інтеграції з корпоративними екосистемами, швидким пошуком інформації та зручним використанням у межах Google Workspace. Рекрутери застосовують Gemini для створення автоматизованих звітів, аналітики ринку праці та перевірки інформації про кандидатів.

Третє місце посідає Gamma (15 %) - сервіс, орієнтований на візуальну аналітику та презентацію даних. Його використовують для створення динамічних звітів, аналітичних слайдів і демонстрації результатів підбору персоналу керівництву. Деяко нижчі позиції займають Claude і Copilot (по 13 % кожен). Claude від Anthropic активно застосовується для створення аналітичних текстів і звітів, тоді як Microsoft Copilot інтегрований у продукти Microsoft Office і допомагає автоматизувати підготовку документів, листів, таблиць і звітності у сфері HR.

Інші інструменти мають нижчий рівень поширення, проте виконують важливі допоміжні функції: Grammarly (5 %) - допомагає перевіряти тексти вакансій і листів кандидатам, забезпечуючи грамотність та професійність комунікації; Synthesia (5 %) - використовується для створення відеопрезентацій компаній і навчальних роликів під час онбордингу; Looker (5 %) - аналітична платформа, яку застосовують для візуалізації HR-даних, аналізу показників ефективності персоналу та формування прогнозів. Інші інструменти (1 %) представлені переважно нішевими або експериментальними AI-рішеннями, що тестуються на рівні окремих організацій.

Загалом, результати свідчать, що український ринок HR-технологій активно розвивається. Фахівці дедалі частіше звертаються до інструментів штучного інтелекту для підвищення швидкості, точності та якості рекрутингових процесів. Водночас спостерігається тенденція до диверсифікації - компанії поєднують кілька платформ, формуючи індивідуальні AI-екосистеми, які охоплюють підбір, оцінювання, аналітику та розвиток персоналу.

Впровадження технологій штучного інтелекту у сфері управління персоналом в українських компаніях супроводжується низкою системних бар'єрів, які суттєво впливають на темпи цифрової трансформації. Одним із найпоширеніших викликів є нестача фінансових ресурсів. Висока вартість придбання, розробки та інтеграції AI-рішень у HR-системи обмежує можливості малого та середнього бізнесу, який становить більшу частину економіки

України. У результаті це гальмує процеси цифровізації, зменшує конкурентоспроможність компаній і звужує їхній доступ до сучасних технологічних рішень.

Таблиця 2.1

**Основні бар'єри впровадження технологій штучного інтелекту у сфері управління персоналом українських компаній\***

<b>Бар'єр впровадження</b>	<b>Сутність проблеми</b>	<b>Наслідки для HR-практик</b>
Нестача фінансових ресурсів	Висока вартість розробки, придбання та інтеграції AI-рішень у HR-системи обмежує можливості малого та середнього бізнесу.	Гальмування процесів цифровізації, відсутність доступу до сучасних технологій у більшості компаній.
Брак кваліфікованих фахівців	Недостатня кількість спеціалістів, які володіють знаннями з HR-аналітики, data science та машинного навчання.	Неефективне використання існуючих інструментів, помилки при впровадженні та інтерпретації результатів.
Низький рівень цифрової зрілості компаній	Відсутність внутрішньої IT-інфраструктури, несумісність із сучасними HR-платформами, використання застарілих технологій.	Неможливість інтегрувати AI-рішення в наявні процеси управління персоналом.
Опір змінам та недовіра до технологій	Скептичне ставлення керівництва та працівників до автоматизації кадрових процесів, страх втрати робочих місць.	Затримка у прийнятті управлінських рішень, низька ефективність цифрових ініціатив.
Проблеми із захистом персональних даних	Використання AI передбачає обробку великих масивів інформації про працівників, що вимагає відповідності законодавству про приватність.	Ризики порушення етичних норм, штрафні санкції, репутаційні втрати.
Відсутність чіткої державної політики та нормативного регулювання	Невизначеність законодавчих вимог щодо використання штучного інтелекту у сфері праці та персональних даних.	Обережність бізнесу у впровадженні нових технологій через правові ризики.
Недостатня поінформованість HR-фахівців	Відсутність навчальних програм і практичних кейсів, що демонструють успішне використання AI в управлінні персоналом.	Обмежене розуміння потенціалу технологій, низький рівень ініціативності у цифровій трансформації.

\*Складено автором самостійно.

Не менш серйозною проблемою виступає брак кваліфікованих фахівців, здатних ефективно працювати з інструментами на базі штучного інтелекту. Недостатня кількість спеціалістів, які володіють знаннями у сферах HR-

аналітики, data science чи машинного навчання, призводить до неефективного використання наявних технологій, що спричиняє помилки під час впровадження систем і ускладнює інтерпретацію отриманих результатів, що, своєю чергою, знижує довіру до інновацій у кадрових процесах.

Важливою перешкодою є також низький рівень цифрової зрілості багатьох компаній. Часто організації не мають сучасної IT-інфраструктури або використовують застарілі технології, які не сумісні з новими HR-платформами, що унеможлиблює інтеграцію інтелектуальних рішень у вже наявні процеси управління персоналом і створює технічні бар'єри для масштабування цифрових інновацій.

Ще одним стримувальним чинником є опір змінам та недовіра до технологій. Скептичне ставлення керівництва або працівників до автоматизації кадрових процесів, а також страх втрати робочих місць часто призводять до відмови від впровадження нових інструментів. Такі настрої гальмують процес прийняття управлінських рішень і знижують ефективність ініціатив, спрямованих на цифрову модернізацію компаній.

Особливу увагу потребує питання захисту персональних даних, оскільки технології штучного інтелекту передбачають обробку великих обсягів інформації про працівників. Невідповідність вимогам законодавства щодо конфіденційності може призвести до ризиків порушення етичних норм, фінансових санкцій або репутаційних втрат компаній.

Важливим бар'єром залишається відсутність чіткої державної політики та нормативного регулювання у сфері застосування штучного інтелекту в HR. Невизначеність законодавчих вимог і правових норм формує обережне ставлення бізнесу до використання AI-рішень, оскільки компанії побоюються можливих юридичних наслідків і відсутності єдиних стандартів.

Крім того, помітною проблемою є недостатня поінформованість HR-фахівців. У країні бракує системних освітніх програм, практичних кейсів і тренінгів, які б показували успішні приклади використання штучного інтелекту

у кадровій роботі, що обмежує розуміння потенціалу технологій серед HR-спільноти та знижує рівень ініціативності у впровадженні інноваційних рішень.

## **2.2. Аналіз впровадження сучасних цифрових технологій та інструментів штучного інтелекту в системі рекрутингу на підприємстві**

Приватне підприємство «ГАЛИЧ-БУД» - це сучасна будівельна компанія, що динамічно розвивається на ринку Західної України. Засноване у 2016 році, підприємство спеціалізується на комплексному виконанні будівельно-монтажних робіт, охоплюючи як державний, так і приватний сектори. Компанія працює із замовленнями різного рівня складності - від невеликих об'єктів до масштабних інфраструктурних проєктів, які реалізуються через систему відкритих державних закупівель Prozorro. Такий формат діяльності забезпечує прозорість, довіру клієнтів та стабільне зростання професійної репутації.

У структурі діяльності підприємства ключове місце займають будівництво, реконструкція, капітальні та поточні ремонти, а також монтаж інженерних систем і архітектурне проєктування. ПП «ГАЛИЧ-БУД» активно співпрацює з досвідченими архітекторами, проєктантами, інженерами-консультантами, що дозволяє поєднувати сучасні технічні рішення з високими стандартами якості. Впровадження інноваційних технологій, енергоефективних матеріалів і сучасного обладнання дає можливість компанії забезпечувати високу точність, швидкість та безпечність виконання робіт [22].

Підприємство вирізняється відповідальним ставленням до екологічних аспектів будівництва - використовує сертифіковані матеріали, дотримується принципів сталого розвитку та зменшення негативного впливу на довкілля. Усі роботи компанії відповідають чинним державним будівельним нормам та стандартам якості, що підтверджується успішним завершенням численних проєктів у Тернопільській області.

Окремої уваги заслуговує кадрова політика підприємства. ПП «ГАЛИЧ-БУД» формує команду висококваліфікованих фахівців, інвестує у їх професійний розвиток і створює сприятливі умови праці. Використання сучасних інформаційних систем управління персоналом дозволяє підвищувати ефективність кадрових процесів, зокрема добору та оцінювання працівників. Завдяки цьому компанія зберігає низький рівень плинності кадрів і забезпечує стабільність колективу.

Соціальна відповідальність є невід'ємною частиною корпоративної культури ПП «ГАЛИЧ-БУД». Підприємство підтримує благодійні ініціативи, місцеві спортивні та культурні проєкти, сприяє розвитку територіальних громад. З моменту свого заснування компанія створила десятки робочих місць, що позитивно вплинуло на економічний розвиток Тернопільщини.

Завдяки поєднанню професіоналізму, інноваційного підходу та соціальної відповідальності ПП «ГАЛИЧ-БУД» утвердилося як надійний партнер у сфері будівництва, який постійно вдосконалює свої технологічні й управлінські процеси. Сьогодні підприємство продовжує розширювати спектр послуг, приділяючи особливу увагу цифровізації внутрішніх процесів, автоматизації управління персоналом та впровадженню сучасних інструментів штучного інтелекту в кадрову діяльність, що дозволяє зміцнювати його позиції на ринку будівельних послуг України.

Використання технологій штучного інтелекту у підборі персоналу на підприємстві ПП «ГАЛИЧ-БУД» є яскравим прикладом того, як сучасні цифрові інструменти можуть змінювати традиційні підходи до управління людськими ресурсами. Для компанії, яка динамічно розвивається й реалізує складні будівельні проєкти, питання ефективного рекрутингу має стратегічне значення. Саме тому керівництво підприємства поступово переходить від звичних методів добору кадрів до інтелектуалізованих технологій, що поєднують аналітику, автоматизацію та персоналізований підхід [22].

ПП «ГАЛИЧ-БУД» усвідомлює, що в умовах гострої конкуренції на ринку праці пошук кваліфікованих інженерів, проєктантів, будівельників і технічних спеціалістів вимагає не лише досвіду рекрутерів, а й точних аналітичних інструментів. Саме тому у діяльності компанії впроваджено систему управління рекрутинговими процесами (ATS), що має елементи штучного інтелекту. Ця система здатна аналізувати сотні резюме, автоматично сортувати кандидатів за відповідністю вимогам вакансій, визначати ключові компетенції та навіть прогнозувати, наскільки успішно кандидат зможе адаптуватися в команді. Завдяки цьому HR-фахівці отримують не просто список претендентів, а аналітичний портрет найкращих кандидатів, що значно пришвидшує прийняття рішень.

Важливою перевагою застосування ІІ є оптимізація часу: процес попереднього відбору кандидатів, який раніше займав кілька днів, тепер скорочується до кількох годин. Крім того, використання алгоритмів знижує ризик суб'єктивності, адже система оцінює кандидатів за єдиними, чітко визначеними критеріями, що підвищує рівень справедливості та об'єктивності у відборі персоналу, що позитивно впливає на корпоративну культуру та репутацію компанії як роботодавця.

На ПП «ГАЛИЧ-БУД» також активно впроваджуються чат-боти та віртуальні асистенти, які автоматизують первинну комунікацію з кандидатами. Вони ставлять уточнювальні запитання, приймають заявки, інформують претендентів про наступні етапи відбору, а також зменшують навантаження на HR-відділ. Кандидати відзначають зручність і швидкість такого формату спілкування, що створює позитивний перший контакт із компанією ще до особистої співбесіди.

Окрім рекрутингу, підприємство використовує аналітичні інструменти з елементами машинного навчання для прогнозування кадрових потреб. Система враховує обсяг поточних замовлень, сезонність робіт і продуктивність персоналу, допомагаючи HR-службі заздалегідь формувати кадровий резерв.

Таким чином, штучний інтелект стає інструментом стратегічного планування, що дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни ринку та уникати дефіциту робочої сили у пікові періоди.

Керівництво ПП «ГАЛИЧ-БУД» приділяє особливу увагу питанню етичного та безпечного використання технологій. Впровадження інтелектуальних систем супроводжується дотриманням вимог конфіденційності, захисту персональних даних та прозорості алгоритмів оцінювання. Для компанії важливо, щоб ШІ не замінював людський фактор, а доповнював його, підсилюючи можливості фахівців та допомагаючи їм приймати більш зважені рішення [22].

У майбутньому підприємство планує розширити застосування штучного інтелекту - зокрема, використовувати алгоритми для аналізу психологічних характеристик кандидатів, формування індивідуальних траєкторій розвитку працівників і впровадження системи персоналізованого навчання, що дозволить не лише вдосконалити підбір персоналу, а й підвищити рівень мотивації та професійного росту співробітників.

Впровадження технологій штучного інтелекту у процес підбору персоналу на ПП «ГАЛИЧ-БУД» є не просто технічним нововведенням, а частиною ширшої стратегії цифрової трансформації підприємства. Завдяки цьому компанія формує сучасну, гнучку та ефективну систему управління людськими ресурсами, що відповідає вимогам часу, підвищує продуктивність праці та зміцнює позиції підприємства на ринку будівельних послуг України.

Аналіз даних, наведених у табл. 2.2, свідчить, що підприємство ПП «ГАЛИЧ-БУД» системно підходить до цифровізації своєї кадрової політики, поступово інтегруючи інструменти штучного інтелекту у всі ключові етапи рекрутингу. Використання таких технологій дозволяє компанії поєднати швидкість і точність автоматизованих систем з глибоким аналітичним підходом до управління персоналом. Завдяки впровадженню ATS-систем, чат-ботів та

алгоритмів машинного навчання, процес добору кандидатів стає прозорішим, об'єктивнішим і менш залежним від суб'єктивної оцінки HR-фахівців.

Таблиця 2.2

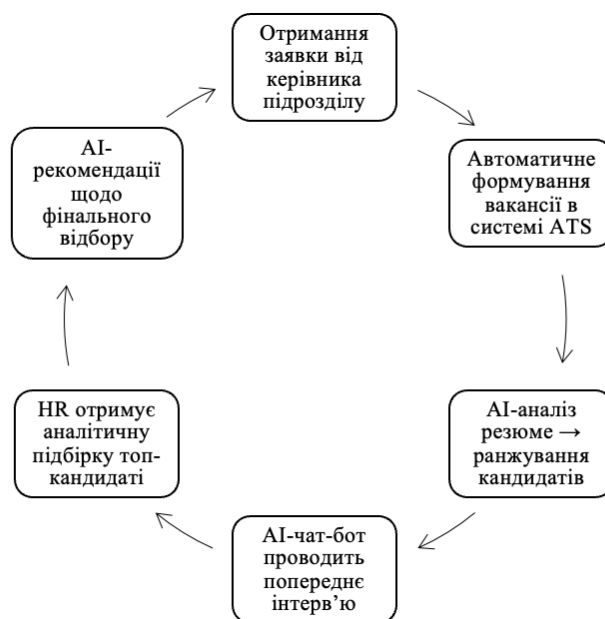
**Використання технологій штучного інтелекту у процесі підбору персоналу на підприємстві ПП «ГАЛИЧ-БУД»\***

<b>Напрямок використання</b>	<b>Застосовані технології</b>	<b>Очікувані результати</b>
Автоматизація рекрутингу	Система ATS (Applicant Tracking System) з елементами ІІІ	Скорочення часу відбору, об'єктивність прийняття рішень
Первинна комунікація з кандидатами	AI-чат-боти для проведення коротких інтерв'ю	Підвищення зручності взаємодії, покращення іміджу роботодавця
Аналітика та прогнозування потреб у кадрах	Машинне навчання та HR-аналітика	Забезпечення своєчасного набору кадрів, уникнення дефіциту персоналу
Оцінювання ефективності персоналу	Інтелектуальні модулі обробки даних з внутрішніх систем	Виявлення сильних і слабких сторін персоналу, підвищення мотивації
Формування кадрового резерву	Алгоритми прогнозування кар'єрного зростання	Створення стабільної системи розвитку кадрів
Навчання та розвиток	Онлайн-платформи з елементами адаптивного навчання	Підвищення професійного рівня працівників, скорочення витрат на навчання
Аналіз корпоративної культури	AI-аналітика внутрішніх опитувань і зворотного зв'язку	Формування позитивної атмосфери, підвищення лояльності персоналу
Управління кадровими ризиками	Інструменти прогнозування аналітики	Зменшення плинності кадрів, стабілізація кадрового складу
Контроль за процесом найму	Автоматизований моніторинг показників рекрутингу	Оптимізація роботи HR-відділу, покращення КРІ
Цифрова інтеграція HR-процесів	Єдина база даних з AI-аналітикою	Єдиний доступ до даних, підвищення точності управлінських рішень

\*Складено автором самостійно.

Окрім оптимізації рекрутингових процедур, ІІІ допомагає ПП «ГАЛИЧ-БУД» формувати довгострокову кадрову стратегію - прогнозувати потреби в персоналі, створювати кадровий резерв, аналізувати ефективність працівників і формувати індивідуальні траєкторії розвитку, що дає змогу не лише забезпечити

підприємство кваліфікованими кадрами, а й підвищити рівень залученості, мотивації та лояльності працівників. У цілому, використання інструментів штучного інтелекту у кадровій сфері виступає потужним чинником конкурентоспроможності ПП «ГАЛИЧ-БУД» та сприяє побудові інноваційної корпоративної культури, орієнтованої на результат, ефективність і розвиток людського потенціалу.



**Рис. 2.5. Алгоритм використання технологій штучного інтелекту у процесі рекрутингу на підприємстві ПП «ГАЛИЧ-БУД»\***

\*Складено автором самостійно.

Використання штучного інтелекту в процесі підбору персоналу на ПП «ГАЛИЧ-БУД» ґрунтується на поетапній взаємодії цифрових інструментів і HR-фахівців. Такий алгоритм забезпечує цілісність рекрутингового циклу від моменту формування потреби у новому працівникові до його остаточного найму.

1) Отримання заявки від керівника підрозділу. Процес рекрутингу розпочинається із запити на підбір персоналу, який надходить від керівника структурного підрозділу. У заявці зазначаються вимоги до посади, необхідні

компетенції, досвід роботи, рівень освіти та особливі професійні навички. Система автоматично реєструє заявку у внутрішній HR-базі даних;

2) Автоматичне формування вакансії в системі ATS. Після отримання заявки система Applicant Tracking System (ATS) автоматично формує опис вакансії, адаптуючи його під вимоги компанії та ринкові стандарти. На основі шаблонів система створює текст вакансії для розміщення на сайтах пошуку роботи та соціальних мережах;

3) AI-аналіз резюме та ранжування кандидатів. Штучний інтелект аналізує резюме кандидатів, отримані через різні канали, визначає ключові навички, досвід, освіту та відповідність вакансії. Алгоритм формує рейтинг кандидатів - від найвідповідніших до менш релевантних, що дозволяє HR-фахівцю швидко сфокусуватись на найкращих претендентах;

4) AI-чат-бот проводить попереднє інтерв'ю. Для оптимізації комунікації із кандидатами застосовується чат-бот, який проводить коротке опитування в онлайн-форматі. Він уточнює деталі про досвід, готовність до роботи, очікування щодо заробітної плати та графіка. На основі відповідей формується короткий профіль кожного претендента;

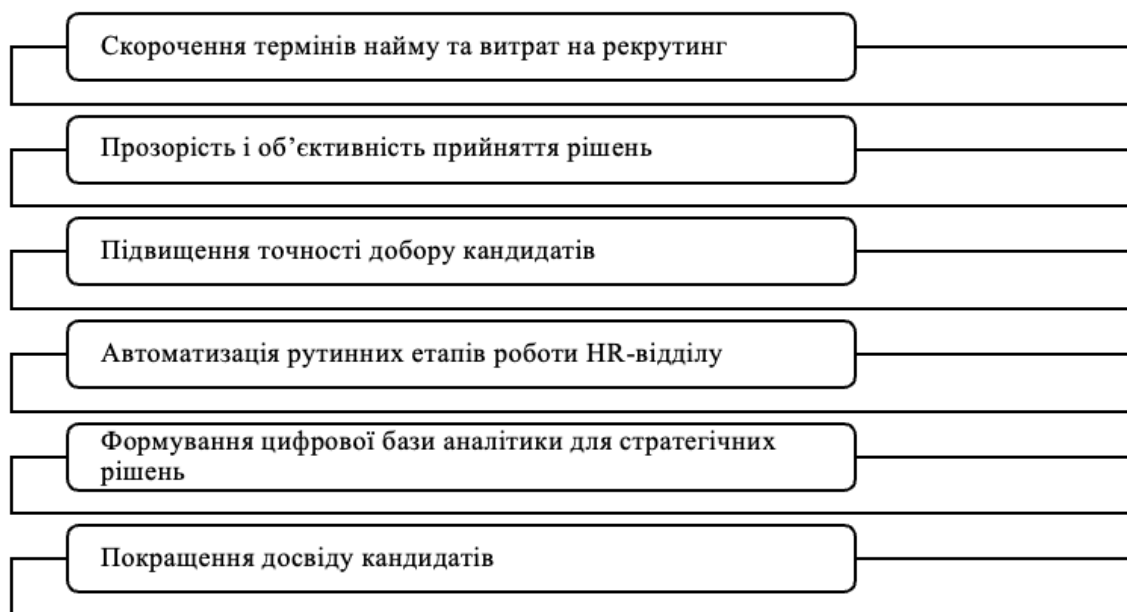
5) HR отримує аналітичну підбірку топ-кандидатів. Система штучного інтелекту формує зведений аналітичний звіт із рекомендаціями щодо найкращих кандидатів. HR-фахівець отримує доступ до аналітичної панелі з рейтингами, ключовими показниками відповідності, графіками та короткими характеристиками кандидатів;

6) Призначення співбесіди. На основі рекомендацій ШІ та внутрішньої оцінки HR-фахівець запрошує відібраних кандидатів на співбесіду. Відеоспівбесіда або очна зустріч може супроводжуватись автоматизованим аналізом невербальної поведінки (тон голосу, емоції, щирість відповідей) через програмні модулі;

7) AI-рекомендації щодо фінального відбору. Після співбесіди система штучного інтелекту аналізує дані про кандидата (резюме, відповіді чат-бота,

поведінкові реакції під час інтерв'ю) та формує аналітичну рекомендацію HR-відділу щодо доцільності прийняття кандидата на роботу;

8) Внесення результатів у корпоративну базу даних. Завершальним етапом є внесення інформації про прийнятого працівника до єдиної електронної бази HR-даних, де фіксуються результати відбору, причини відмов або найму, а також ключові аналітичні показники для подальшого удосконалення рекрутингової стратегії.



**Рис. 2.6. Переваги використання ШІ у рекрутингу ПП «ГАЛИЧ-БУД»\***

\*Складено автором самостійно.

Передусім, використання ШІ дозволяє суттєво скоротити терміни найму та зменшити витрати на підбір персоналу. Автоматизовані системи обробки резюме, аналітичні алгоритми та чат-боти виконують частину рутинних функцій, що дає можливість HR-фахівцям зосередитися на стратегічних завданнях і зменшує навантаження на кадрову службу.

Прозорість і об'єктивність прийняття рішень забезпечується за рахунок уніфікації критеріїв оцінювання кандидатів. Штучний інтелект аналізує дані без

впливу людського фактора, що мінімізує ризики дискримінації та суб'єктивізму під час найму, що створює рівні можливості для всіх претендентів і підвищує довіру до компанії як роботодавця.

Ще однією вагомою перевагою є підвищення точності добору кандидатів. Алгоритми штучного інтелекту здатні виявляти закономірності в даних, прогнозувати поведінку працівників та їхню ймовірну ефективність. Таким чином, підприємство отримує фахівців, які краще відповідають вимогам конкретних посад.

Значне значення має і автоматизація рутинних етапів роботи HR-відділу. Використання цифрових інструментів дозволяє оптимізувати процеси комунікації, відбору, тестування й оцінювання, що підвищує загальну продуктивність праці в кадровій службі.

Крім того, формування цифрової бази аналітики для стратегічних рішень створює підґрунтя для розвитку системного HR-менеджменту. Зібрані дані використовуються для оцінки ефективності найму, планування потреб у персоналі та побудови кадрового резерву.

Не менш важливою перевагою є покращення досвіду кандидатів (candidate experience). Автоматизовані системи забезпечують швидкий зворотний зв'язок, персоналізоване спілкування та комфортну взаємодію з роботодавцем, що позитивно впливає на репутацію ПП «ГАЛИЧ-БУД» на ринку праці.

Отже, застосування технологій штучного інтелекту в рекрутингових процесах дозволяє ПП «ГАЛИЧ-БУД» не лише підвищити ефективність управління персоналом, а й створити інноваційну систему HR-аналітики, яка підтримує стратегічні цілі підприємства та сприяє формуванню сучасної, конкурентоспроможної організації.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

#### 3.1. Етичні, правові та організаційні ризики використання ШІ у рекрутингу

Швидкий розвиток технологій штучного інтелекту відкриває нові можливості для оптимізації процесів підбору персоналу, однак одночасно породжує низку етичних, правових та організаційних викликів. Використання алгоритмів машинного навчання в HR-практиках потребує особливої уваги до питань справедливості, прозорості та захисту персональних даних, адже ці аспекти безпосередньо впливають на довіру кандидатів, корпоративну репутацію та дотримання законодавчих норм.

Рис. 3.1 ілюструє ключові етичні проблеми, які виникають у процесі використання штучного інтелекту (ШІ) в управлінні персоналом, зокрема в рекрутингу, оцінюванні кандидатів, моніторингу ефективності працівників і прийнятті кадрових рішень. Хоча впровадження інтелектуальних технологій дає змогу підвищити ефективність HR-процесів, воно водночас створює низку ризиків, пов'язаних із прозорістю, справедливістю та дотриманням прав людини.

Однією з найсерйозніших проблем є упередженість і дискримінація. Алгоритми ШІ можуть відтворювати або навіть підсилювати вже наявні соціальні упередження, якщо їх навчання базується на історичних даних, що містять дискримінаційні патерни, що може призвести до несправедливого ставлення до кандидатів чи працівників залежно від їхньої статі, віку, етнічного походження або соціального статусу. Таким чином, автоматизовані рішення, покликані забезпечити об'єктивність, можуть ненавмисно спричинити дискримінаційні ефекти [49].

Не менш важливою є проблема прозорості та зрозумілості алгоритмічних рішень. У багатьох випадках HR-фахівцям і самим кандидатам важко зрозуміти, яким чином система ІІІ ухвалює рішення щодо відбору чи оцінки. Непрозорість алгоритмів може викликати недовіру до процесів рекрутингу, а також створює труднощі у поясненні результатів кандидатам або працівникам. Відсутність чіткого розуміння принципів роботи таких систем ставить під сумнів їх етичність і підзвітність.

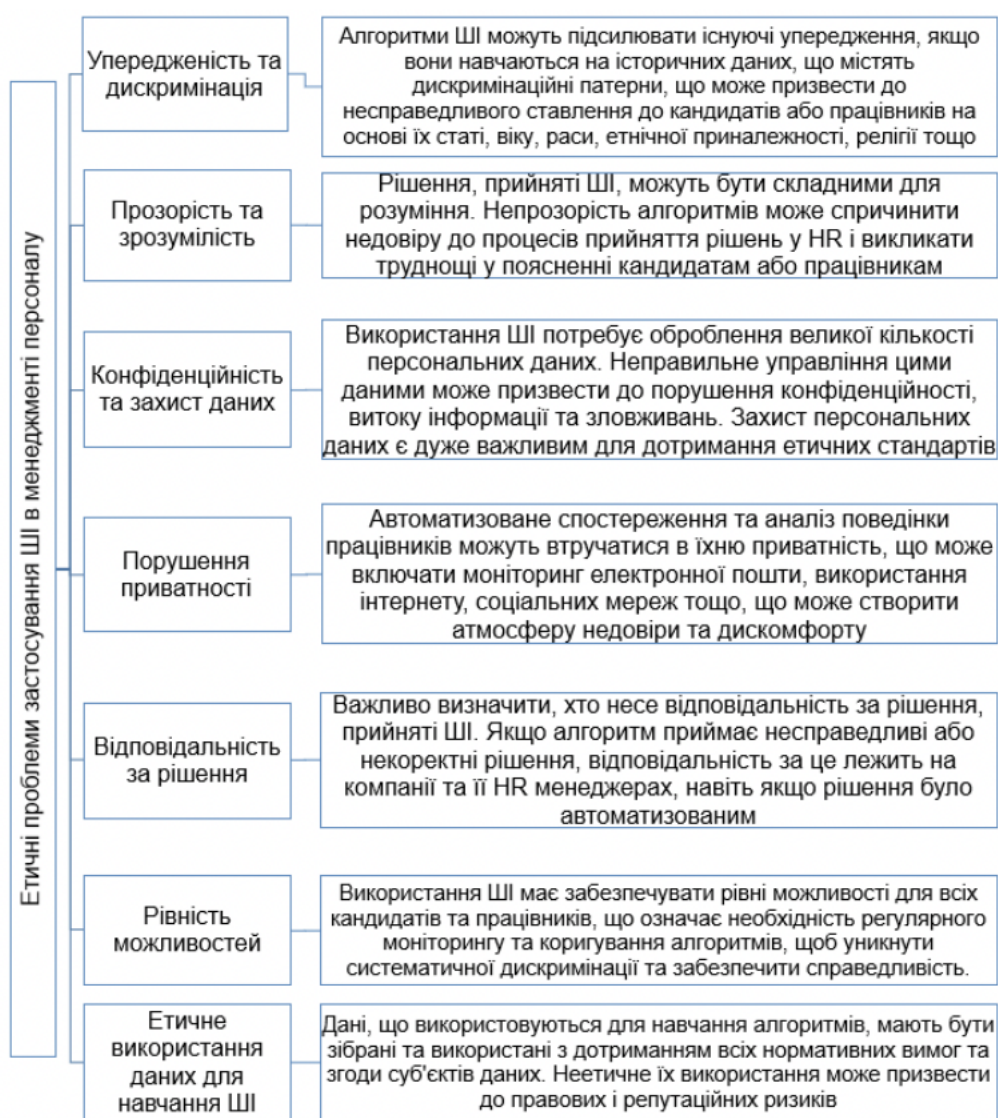
Суттєвим викликом залишається захист конфіденційності та персональних даних. Оскільки ІІІ використовує великі обсяги інформації про кандидатів і працівників, неправильне управління цими даними може призвести до порушення конфіденційності, витоків або зловживань. Захист персональних даних є одним із базових етичних принципів, що має бути гарантований на всіх етапах роботи HR-систем.

Тісно з цим пов'язане питання порушення приватності. Використання ІІІ для автоматизованого моніторингу працівників, аналізу їхньої поведінки в електронній пошті, соціальних мережах або корпоративних системах може створити атмосферу недовіри та психологічного дискомфорту. Такий контроль, навіть якщо він спрямований на підвищення ефективності, має відбуватися в межах етичних і правових норм, не порушуючи особистих свобод.

Важливою етичною дилемою є також питання відповідальності за рішення, ухвалені ІІІ. У випадку, коли алгоритм допускає помилку або приймає несправедливе рішення, необхідно визначити, хто несе відповідальність - розробник системи, HR-фахівець чи компанія. Незважаючи на автоматизацію процесів, юридична та моральна відповідальність повинна залишатися за людиною, яка приймає остаточне рішення [46].

Не менш актуальним є аспект забезпечення рівності можливостей. Алгоритми мають гарантувати рівні умови для всіх кандидатів незалежно від соціальних чи демографічних ознак, що передбачає постійний моніторинг і калібрування систем для уникнення систематичної дискримінації.

Останній, але не менш значущий аспект стосується етичного використання даних для навчання систем ШІ. Уся інформація, яка збирається та застосовується для вдосконалення алгоритмів, має бути отримана з дотриманням норм законодавства про захист персональних даних і згоди суб'єктів цих даних. Порушення цього принципу може не лише призвести до юридичних наслідків, а й суттєво зашкодити репутації компанії.



**Рис. 3.1. Основні етичні виклики застосування технологій штучного інтелекту у сфері управління персоналом [11]**

Використання технологій штучного інтелекту у сфері рекрутингу та управління персоналом супроводжується низкою правових аспектів, які визначають рамки допустимості, відповідальності й захисту прав людини в процесах цифрової трансформації праці. Відсутність належного нормативного регулювання створює для компаній не лише юридичні, а й репутаційні ризики, що вимагає особливої уваги з боку держави, бізнесу та HR-спільноти.

Однією з найсерйозніших проблем залишається недостатність законодавчої бази. В Україні відсутні спеціальні правові акти, що комплексно регулюють використання штучного інтелекту у сфері праці, що призводить до юридичної невизначеності - складно встановити, хто несе відповідальність за дії чи помилки алгоритмів, а також як довести порушення трудових або етичних норм. У результаті багато компаній впроваджують технології ШІ без чіткого розуміння правових наслідків, що може викликати колізії між інтересами роботодавця й працівників.

Не менш актуальним є питання порушення права на приватність і захист персональних даних. Алгоритми ШІ збирають та аналізують великі обсяги інформації про кандидатів і співробітників, включно з біографічними, поведінковими та навіть психологічними даними. У разі неналежного зберігання чи передачі таких відомостей можливі штрафні санкції, репутаційні втрати або судові позови, що робить захист конфіденційної інформації ключовим аспектом правового регулювання AI-рекрутингу.

Виникає також правова колізія щодо відповідальності за рішення, ухвалені алгоритмами. Коли система ШІ помиляється або дискримінує кандидата, постає питання - хто повинен нести юридичну відповідальність: розробник програмного забезпечення, компанія-користувач чи HR-фахівець, який застосовує систему? Наразі механізм притягнення до відповідальності відсутній, що створює «сіру зону» у сфері правозастосування.

Таблиця 3.1

**Основні правові ризики та наслідки використання технологій штучного інтелекту у сфері управління персоналом\***

<b>Правовий аспект</b>	<b>Потенційні наслідки</b>
Недостатність законодавчої бази	Юридична невизначеність, складнощі в доведенні відповідальності за дії систем ШІ
Порушення права на приватність і захист персональних даних	Штрафні санкції, репутаційні втрати, судові позови від працівників
Відповідальність за рішення, прийняті алгоритмами	Відсутність механізму притягнення до відповідальності, правова колізія між розробником, користувачем і власником даних
Порушення трудових прав працівників	Неправомірне звільнення, скарги до Держпраці, судові спори
Відсутність правового механізму контролю за використанням алгоритмів	Небезпека зловживань, автоматизації дискримінаційних практик, низька довіра до AI-рекрутингу
Неврегульованість використання біометричних і поведінкових даних	Порушення права на приватність, можливі судові позови
Відсутність механізмів захисту кандидатів від алгоритмічної дискримінації	Порушення принципів рівності та справедливості у працевлаштуванні

\* Складено автором самостійно.

Окрему небезпеку становить порушення трудових прав працівників. Використання автоматизованих систем оцінювання може призвести до неправомірного звільнення, дискримінації чи несправедливої оцінки результатів праці. У таких випадках працівники можуть звертатися зі скаргами до суду, що тягне за собою додаткові юридичні витрати й репутаційні втрати для компаній.

Ще однією проблемою є відсутність правового механізму контролю за використанням алгоритмів. У більшості держав, зокрема в Україні, не існує системи незалежного моніторингу та сертифікації AI-рішень, які впливають на кадрові процеси, що створює ризик зловживань, автоматизації дискримінаційних практик і зниження рівня довіри до технологічного рекрутингу [5, с. 314].

Проблеми викликає і неврегульованість використання біометричних та поведінкових даних. Системи ШІ можуть аналізувати міміку, тон голосу, вираз обличчя чи емоційні реакції кандидатів під час відеоінтерв'ю без їхньої згоди.

Такі дії порушують право людини на приватність і можуть призвести до судових позовів та втрати довіри з боку працівників і громадськості.

Нарешті, важливим викликом є відсутність механізмів захисту кандидатів від алгоритмічної дискримінації. Сьогодні в Україні не передбачено процедур, за якими особа може оскаржити автоматизоване рішення про відмову у працевлаштуванні, прийняте без участі людини, що створює ризик порушення принципів рівності, об'єктивності та справедливості в умовах використання ШІ.

Таблиця 3.2

**Організаційні ризики впровадження технологій штучного інтелекту у процеси рекрутингу\***

<b>Організаційний ризик</b>	<b>Потенційні наслідки</b>
Відсутність стратегії впровадження ШІ	Низька результативність, розпорошення ресурсів, відсутність вимірюваних показників успіху впровадження.
Недостатня підготовка персоналу	Помилки у використанні алгоритмів, недовіра до технологій, зниження якості управлінських рішень.
Опір змінам у колективі	Погіршення морально-психологічного клімату, зниження мотивації та ефективності роботи персоналу.
Відсутність етичних політик використання ШІ	Ризик виникнення конфліктів, дискримінаційних практик, погіршення репутації роботодавця.
Залежність від зовнішніх постачальників технологій	Втрата гнучкості, обмеження у налаштуванні систем, можливі витіки конфіденційної інформації.
Невідповідність корпоративної культури цифровим змінам	Зниження темпів цифрової трансформації, конфлікт між «новими» і «старими» підходами в HR.
Недостатній моніторинг і оцінювання ефективності AI-систем	Використання неефективних або застарілих рішень, підвищення витрат на HR-процеси.
Неврахування етичних ризиків у корпоративному управлінні	Підрив довіри серед працівників, негативна реакція суспільства або регуляторів.

\* Складено автором самостійно.

Використання технологій штучного інтелекту у сфері рекрутингу супроводжується не лише технічними чи правовими викликами, а й значними

організаційними ризиками, які визначають ефективність упровадження інновацій у кадрову політику компаній. Їхнє недооцінення часто призводить до того, що навіть сучасні інструменти не дають очікуваного результату або стають причиною внутрішніх конфліктів і втрати довіри до системи управління персоналом.

Одним із найпоширеніших ризиків є відсутність чіткої стратегії впровадження ШІ. Багато компаній інтегрують інтелектуальні технології фрагментарно, без комплексного бачення цілей і критеріїв ефективності. Як наслідок, проекти залишаються на етапі експериментів або не приносять відчутних результатів. Невизначеність стратегічного підходу призводить до неузгодженості дій між підрозділами, нераціонального використання ресурсів і втрати інтересу до подальшої цифровізації.

Серйозною проблемою є недостатня підготовка персоналу, насамперед HR-фахівців, які часто не володіють базовими знаннями у сфері аналітики даних, алгоритмів машинного навчання чи цифрової етики. Відсутність відповідних компетенцій знижує якість використання AI-інструментів, породжує помилки при аналізі результатів і формує скептичне ставлення до технологій у колективі. Цей чинник посилюється загальним опором змінам, коли працівники сприймають автоматизацію як загрозу для власного робочого місця або як інструмент надмірного контролю. У таких випадках у колективах формується атмосфера недовіри, а ефективність реформ суттєво знижується [13].

Не менш важливим ризиком виступає відсутність етичних політик і корпоративних стандартів використання ШІ. Без визначених принципів прозорості, об'єктивності й захисту даних компанії можуть несвідомо допустити дискримінаційні практики або порушення прав працівників, що, у свою чергу, створює ризики репутаційних втрат, конфліктів усередині організації та втрати довіри з боку потенційних кандидатів.

Проблемою стає і залежність від зовнішніх постачальників технологій, коли компанії використовують готові програмні продукти без достатнього

контролю над обробкою даних або принципами роботи алгоритмів. У разі недобросовісної поведінки постачальників це може призвести до витоку конфіденційної інформації, а також до технологічної залежності, що обмежує гнучкість організації у прийнятті рішень.

Водночас невідповідність корпоративної культури вимогам цифрової трансформації часто стає головною перешкодою для ефективного впровадження інновацій. Традиційні ієрархічні структури управління, бюрократичні процедури та низька відкритість до експериментів уповільнюють процес адаптації до нових технологій. У таких умовах нові цифрові рішення залишаються формальністю, не інтегруючись у щоденну практику HR-менеджменту.

Критичною проблемою також є нестача системного моніторингу та оцінювання ефективності AI-систем. Без аналітики результатів, перевірки точності алгоритмів і зворотного зв'язку від користувачів неможливо оцінити реальну користь технологій або виявити помилки у функціонуванні системи, що підвищує витрати компаній на підтримку неефективних рішень і гальмує розвиток цифрової зрілості організації.

Крім того, поширеним ризиком є ігнорування етичних наслідків при впровадженні ШІ. Часто рішення щодо автоматизації процесів ухвалюються виключно з позицій економічної доцільності, без урахування соціально-психологічного впливу на працівників.

Отже, організаційні ризики використання ШІ у рекрутингу зумовлені не лише технічними обмеженнями, а насамперед людським і управлінським фактором. Подолати їх можливо лише за умови цілісного підходу - формування стратегії цифрової трансформації, розвитку цифрових компетенцій працівників, створення етичних політик та системи контролю за ефективністю AI-рішень. Саме це дозволить забезпечити не лише технологічну, а й соціальну стійкість організації в умовах швидких змін ринку праці.

Таблиця 3.3

**Етичні, правові та організаційні ризики використання штучного інтелекту  
у рекрутингу та напрями їх удосконалення\***

Вид ризику	Приклад ризику	Напрями вдосконалення
Етичний	Упередженість алгоритмів	Перевірка даних на об'єктивність, етичний аудит, диверсифікація навчальних вибірок
	Непрозорість прийняття рішень	Використання принципу пояснюваного ШІ (Explainable AI), публічність критеріїв відбору
	Порушення приватності	Введення етичних кодексів, забезпечення добровільної згоди на обробку інформації
Правовий	Недостатність законодавчої бази	Гармонізація із законодавством ЄС (GDPR, AI Act), створення національних стандартів
	Порушення права на захист персональних даних	Запровадження систем кіберзахисту, аудит обробки персональних даних
	Невизначеність відповідальності	Визначення ролей і зон відповідальності між розробниками, користувачами й роботодавцями
Організаційний	Відсутність стратегії впровадження ШІ	Розроблення цифрової HR-стратегії, чітке визначення KPI для AI-рішень.
	Недостатня підготовка персоналу	Проведення навчань, підвищення цифрової грамотності працівників.
	Опір змінам у колективі	Відкрита комунікація, пояснення переваг цифровізації, участь персоналу у процесі змін.
	Відсутність етичних і моніторингових процедур	Регулярний моніторинг алгоритмів, створення етичних комітетів у компаніях.

\* Складено автором самостійно.

У сучасних умовах цифрової трансформації ключовим завданням стає не лише впровадження штучного інтелекту в рекрутингові процеси, а й формування ефективних механізмів управління ризиками, що супроводжують його використання. Для цього необхідно розвивати комплексну політику вдосконалення, яка охоплює етичний, правовий та організаційний рівні.

Передусім слід посилити етичну складову застосування ШІ. Компаніям варто впроваджувати принципи етичного AI-менеджменту, що передбачає чесність, прозорість, недискримінаційність та захист людської гідності. Для цього доцільно проводити етичний аудит алгоритмів - перевірку моделей на наявність упередженості, несправедливих патернів чи виключення певних груп

кандидатів. Важливо також забезпечити пояснюваність процесу прийняття рішень (Explainable AI), аби кандидати розуміли, чому їхній профіль був обраний або відхилений. Компаніям доцільно розробляти внутрішні кодекси етичного використання ШІ, а також створювати комітети з етики, які здійснюватимуть моніторинг і надаватимуть рекомендації щодо коректного застосування технологій.

На правовому рівні основним напрямом удосконалення є гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами. Україна має адаптувати власну нормативну базу до вимог GDPR та Європейського акту про штучний інтелект, які визначають принципи відповідальності, безпеки, прозорості та захисту персональних даних. Необхідним кроком стане розроблення окремих галузевих положень щодо використання ШІ у трудових відносинах, де буде чітко визначено відповідальність роботодавця, розробника і користувача технології. Важливо також упровадити механізми державного й корпоративного контролю за використанням алгоритмів - наприклад, сертифікацію або аудит AI-систем, що впливають на кадрові рішення. Паралельно слід удосконалити систему захисту персональних і біометричних даних, запровадивши багаторівневі засоби кібербезпеки, шифрування та регламентований доступ до інформації [16, с. 82].

На організаційному рівні першочерговим завданням є формування стратегічного підходу до впровадження ШІ. Кожна компанія має розробити цифрову HR-стратегію, що передбачає конкретні цілі, очікувані результати та показники ефективності (KPI) використання інтелектуальних інструментів. Важливим напрямом є підготовка кадрів - підвищення цифрової грамотності, навчання HR-спеціалістів роботі з алгоритмами, аналітичними платформами та системами захисту даних. Необхідно також проводити комунікаційні заходи, спрямовані на подолання опору змінам і формування культури довіри до інновацій.

Ще одним важливим напрямом є розвиток системи моніторингу та оцінки ефективності AI-рішень. Компаніям варто впроваджувати регулярний контроль якості роботи алгоритмів, перевіряти їх точність, відповідність етичним і правовим стандартам, а також оновлювати моделі відповідно до нових умов. Для цього доцільно створювати міждисциплінарні команди, що поєднують спеціалістів з HR, IT, права та етики.

Таким чином, удосконалення управління ризиками використання ШІ у рекрутингу має відбуватися через поєднання трьох взаємодоповнюючих напрямів: етичний - забезпечення справедливості, прозорості й недискримінаційності; правовий - створення законодавчого та регуляторного підґрунтя; організаційний - підвищення цифрової компетентності, стратегічне планування й контроль ефективності.

### **3.2. Напрями вдосконалення процесу підбору персоналу на основі технологій штучного інтелекту**

У контексті сучасної цифровізації бізнес-процесів штучний інтелект (ШІ) дедалі активніше проникає у сферу управління персоналом, трансформуючи традиційні підходи до підбору, розвитку та мотивації працівників. Його впровадження дозволяє перейти від ручних, рутинних дій до системного аналітичного управління людським капіталом. Відтак, HR-процеси набувають стратегічного значення, оскільки алгоритми штучного інтелекту допомагають не лише прискорити найм, а й підвищити його точність, зменшити ризики помилок і сприяти формуванню ефективних команд.

Сучасні компанії розглядають ШІ не просто як інструмент автоматизації, а як технологічного партнера у прийнятті управлінських рішень. Саме тому зростає популярність спеціалізованих платформ, які на основі аналітики даних і машинного навчання допомагають швидше знайти відповідність між потребами

роботодавця та компетенціями кандидата. Використання таких систем сприяє тому, що процес рекрутингу стає більш прозорим, персоналізованим і прогнозованим, забезпечуючи якісне поєднання професійного потенціалу працівників із стратегічними цілями підприємства.



**Рис. 3.2. Основні міжнародні системи рекрутингу, що використовують технології штучного інтелекту [27]**

На рис. 3.2 відображено міжнародні платформи, що інтегрують штучний інтелект у процес рекрутингу, кожна з яких має власну спеціалізацію та географічну орієнтацію. Такі системи відображають світові тенденції у сфері HRTech - автоматизацію, персоналізацію й аналітичну підтримку прийняття рішень.

Eightfold (США) є одним із провідних рішень на ринку, що базується на технологіях ШІ для миттєвого підбору кандидатів. Її перевага полягає у швидкості й точності зіставлення профілю кандидата з потребами роботодавця, що значно скорочує терміни найму. Skillate (Індія) орієнтується на якісну оцінку потенціалу працівників, аналізуючи навички, а не лише досвід. Це підхід нового покоління, що відходить від традиційного резюме і спрямований на об'єктивну оцінку компетенцій.

Manatal (Таїланд) поєднує функції управління процесом найму та автоматизації HR-аналітики. Завдяки дружньому інтерфейсу та доступності вона особливо популярна серед малих і середніх компаній у країнах, що розвиваються. hireEZ (США) використовує аналітику даних для формування широких баз кандидатів, автоматизуючи процеси сорсингу - пошуку, відбору й первинної комунікації, що дозволяє зменшити людський фактор і прискорити роботу рекрутерів. Findem (США) є інноваційною платформою, яка поєднує технології штучного інтелекту з даними соціальних мереж, формуючи аналітичні профілі потенційних кандидатів.

Таким чином, усі наведені системи репрезентують глобальний перехід до інтелектуалізованого рекрутингу, де домінують точність, швидкість і персоналізація. Їхня спільна тенденція полягає у відході від традиційних методів оцінювання кандидатів на користь глибокої аналітики даних, прогнозування ефективності та формування більш справедливого процесу відбору.

У табл. 3.4 узагальнено основні напрями вдосконалення процесу підбору персоналу на основі технологій штучного інтелекту, що сьогодні стають ключовими інструментами цифрової трансформації у сфері управління людськими ресурсами. Інтелектуалізація етапу пошуку кандидатів передбачає використання алгоритмів машинного навчання для автоматичного аналізу великих обсягів даних з різних джерел – професійних платформ, соціальних мереж і баз резюме. Завдяки цьому забезпечується точніше формування пулу

претендентів, що відповідають вимогам компанії, а отже, скорочується час на пошук і підвищується якість добору кадрів.

Таблиця 3.4

### Напрями вдосконалення процесу підбору персоналу на основі технологій штучного інтелекту\*

Напрямок удосконалення	Зміст та сутність напрямку	Очікуваний результат
Інтелектуалізація етапу пошуку кандидатів	Використання алгоритмів машинного навчання для автоматичного аналізу баз даних, соцмереж і професійних платформ із метою формування пулу релевантних кандидатів.	Підвищення швидкості та точності підбору персоналу.
Автоматизація первинного відбору	Застосування чат-ботів та систем обробки природної мови (NLP) для проведення онлайн-опитувань і попередніх інтерв'ю.	Скорочення часу на комунікацію з кандидатами та зменшення навантаження на HR-відділ.
Прогностична аналітика успішності кандидатів	Аналіз даних попереднього досвіду, компетенцій і поведінкових характеристик для прогнозування майбутньої ефективності працівника.	Зниження ризику невдалих наймів і покращення якості добору персоналу.
Індивідуалізація процесу адаптації	Використання ІІІ-платформ для створення персоналізованих онбординг-програм та рекомендацій з навчання.	Прискорення адаптації нових працівників і зростання їх залученості.
Використання систем "розумного" оцінювання	Застосування технологій комп'ютерного зору для аналізу невербальних сигналів під час відеоспівбесід.	Об'єктивна оцінка рівня комунікабельності, стресостійкості та впевненості кандидатів.
Розвиток HR-аналітики на основі Big Data	Інтеграція великих даних для формування звітів, прогнозів і рекомендацій щодо кадрової політики підприємства.	Підвищення стратегічної ефективності управління персоналом.
Забезпечення етичності та прозорості рішень ІІІ	Впровадження політик «етичного AI», перевірка алгоритмів на упередженість, розроблення механізмів пояснюваності рішень.	Підвищення довіри кандидатів та відповідності правовим нормам.

\* Складено автором самостійно.

Важливим напрямом є автоматизація первинного відбору, яка реалізується через чат-боти та технології обробки природної мови (NLP), що дозволяють проводити попередні інтерв'ю й опитування без безпосередньої участі HR-фахівців, що сприяє зменшенню трудомісткості рекрутингових процесів і оптимізації часу роботи відділу кадрів. Не менш значущою є прогностична аналітика успішності кандидатів, що базується на оцінюванні їхніх компетенцій, мотиваційних характеристик і поведінкових моделей для прогнозування ефективності майбутньої діяльності. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики невдалих наймів і підвищити результативність роботи персоналу.

Індивідуалізація процесу адаптації працівників здійснюється через впровадження ШІ-платформ, які розробляють персоналізовані онбординг-програми та рекомендації щодо навчання, що дає змогу прискорити адаптацію нових співробітників, підвищити рівень їх залученості та мотивації. Використання систем «розумного» оцінювання, побудованих на основі технологій комп'ютерного зору, дозволяє аналізувати невербальні реакції кандидатів під час співбесід, оцінюючи їх комунікабельність, впевненість і стресостійкість.

Подальший розвиток HR-аналітики на основі Big Data забезпечує можливість глибокого аналізу кадрових показників, формування прогнозів і стратегічних рішень у сфері управління персоналом. Це підвищує аналітичну спроможність HR-служб і зміцнює їх роль у стратегічному плануванні компанії. Завершальним напрямом є забезпечення етичності та прозорості рішень ШІ - розроблення політик «етичного AI», перевірка алгоритмів на наявність упередженості, створення механізмів пояснюваності рішень, що сприяє формуванню довіри між кандидатами та роботодавцями, підвищує відповідність процесів рекрутингу правовим і моральним нормам. Таким чином, впровадження зазначених напрямів дозволяє перетворити традиційний процес добору персоналу на ефективну, справедливу та технологічно досконалу систему управління людським капіталом.

Таблиця 3.5

**Напрями вдосконалення процесу підбору персоналу в ПП «ГАЛИЧ-БУД»  
із використанням технологій штучного інтелекту\***

<b>Напрямок удосконалення</b>	<b>Очікуваний результат</b>
Інтелектуальний пошук працівників робітничих спеціальностей	Скорочення часу на пошук кадрів та підвищення точності добору персоналу.
Автоматизація попереднього відбору кандидатів	Зменшення навантаження на HR-відділ, швидке відсіювання невідповідних кандидатів.
Аналітика успішності працівників на основі машинного навчання	Зниження ризиків неефективного працевлаштування, підвищення стабільності кадрів.
Персоналізована адаптація нових працівників	Прискорення адаптації працівників, підвищення рівня їх залученості.
Застосування систем «розумного» оцінювання при співбесідах	Підвищення якості оцінки поведінкових характеристик кандидатів.
HR-аналітика на основі внутрішніх даних підприємства	Поліпшення кадрового планування, ефективний розподіл ресурсів.
Етична прозорість та відповідність рішень ПП	Підвищення довіри кандидатів, забезпечення дотримання правових і моральних норм.

\* Складено автором самостійно.

Напрями вдосконалення процесу підбору персоналу в ПП «ГАЛИЧ-БУД» демонструють системний підхід до інтеграції технологій штучного інтелекту у кадрову діяльність підприємства. Перш за все, впровадження інтелектуального пошуку працівників робітничих спеціальностей передбачає використання алгоритмів машинного навчання для автоматизованого аналізу баз даних, онлайн-платформ і соціальних мереж, що забезпечить значне скорочення часу на пошук кадрів та підвищення точності добору, що особливо важливо для підприємства будівельного профілю, де потрібні фахівці з вузькою кваліфікацією. Автоматизація попереднього відбору кандидатів за допомогою чат-ботів і систем аналізу анкетних даних дозволить зменшити навантаження на HR-відділ, мінімізувати людський чинник і забезпечити швидке відсіювання невідповідних претендентів.

Подальші напрями розвитку пов'язані з аналітичним та персоналізованим управлінням персоналом. Зокрема, використання аналітики успішності

працівників на основі машинного навчання дає змогу прогнозувати ефективність роботи кандидатів, виявляти потенційні ризики невдалих наймів і забезпечувати стабільність кадрового складу. Персоналізована адаптація нових працівників, підтримана цифровими платформами навчання, сприятиме швидкому залученню новачків у робочі процеси, підвищенню їх мотивації та корпоративної лояльності. Застосування систем «розумного» оцінювання під час співбесід дозволить об'єктивно оцінювати поведінкові компетенції кандидатів, рівень комунікабельності, стресостійкості й командної взаємодії. Водночас розвиток HR-аналітики на основі внутрішніх даних підприємства допоможе оптимізувати кадрове планування та ефективно розподіляти ресурси. Завершальним, але ключовим напрямом є забезпечення етичної прозорості рішень ШІ - дотримання правових норм, конфіденційності та чесності у прийнятті кадрових рішень, що підвищить рівень довіри кандидатів до ПП «ГАЛИЧ-БУД» і зміцнить репутацію компанії як соціально відповідального роботодавця.

## ВИСНОВКИ

Підбір персоналу є ключовою функцією системи управління людськими ресурсами, яка забезпечує ефективність організації та формування її кадрового потенціалу. У сучасних умовах економіки знань цей процес виходить за межі традиційного пошуку працівників і набуває стратегічного характеру, спрямованого на довгострокове забезпечення організації компетентними, мотивованими та ціннісно сумісними працівниками. Аналіз наукових підходів свідчить, що підбір персоналу розглядається не лише як адміністративна процедура, а як система управлінських рішень, спрямована на формування трудового потенціалу, що відповідає цілям розвитку підприємства. Його сутність полягає у поєднанні методів оцінювання професійних компетенцій, психологічних характеристик і мотиваційних установок кандидатів для досягнення оптимальної відповідності між вимогами посади та можливостями працівника.

Сучасні принципи рекрутингу базуються на системності, об'єктивності, відповідності кандидата посаді, рівності можливостей та прогностичності. Розвиток цифрових технологій і штучного інтелекту спричинив еволюцію підходів до підбору кадрів - від класичних методів до інноваційно-аналітичних. Сьогодні все більшого значення набувають data-driven та інноваційно-технологічні підходи, що ґрунтуються на використанні HR-аналітики, машинного навчання та алгоритмів ШІ, які дозволяють скоротити терміни найму, підвищити точність оцінювання кандидатів і мінімізувати суб'єктивність у прийнятті рішень.

З'ясовано, що технології штучного інтелекту відіграють ключову роль у трансформації системи управління персоналом. Їх використання забезпечує якісно новий рівень ефективності HR-процесів - від автоматизації рутинних завдань до глибокої аналітики даних про працівників і кандидатів. Завдяки алгоритмам машинного навчання, системам обробки природної мови та Big Data-аналітиці відбувається прискорення прийняття рішень, підвищення їх

обґрунтованості та об'єктивності, що сприяє зменшенню людського фактору, формуванню більш справедливого процесу добору кадрів і забезпечує узгодженість кадрових рішень зі стратегічними цілями організації.

Разом з тим, упровадження ІІІ потребує відповідального підходу. Використання інтелектуальних систем у сфері HR має супроводжуватись дотриманням етичних, правових і організаційних стандартів, зокрема захисту персональних даних і запобігання алгоритмічній дискримінації. Найбільш ефективним є поєднання технологічних можливостей ІІІ з людською експертизою - коли аналітика підтримує, а не замінює управлінські рішення. Такий симбіоз дозволяє створити гнучку, прозору та результативну систему управління персоналом, орієнтовану на розвиток людського капіталу й сталий розвиток підприємства.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що процес упровадження технологій штучного інтелекту у сфері підбору персоналу в Україні набуває стабільної динаміки. Близько 50,4 % українських компаній уже застосовують AI-інструменти у рекрутинговій діяльності, що свідчить про практичний характер цифрової трансформації HR-процесів. Найбільш поширеним напрямом використання є пошук і відбір кандидатів (54 % компаній), далі – оцінювання претендентів (46 %), HR-аналітика (38 %) та навчання й розвиток персоналу (36 %). Такі статистичні показники демонструють зростання довіри до технологій штучного інтелекту серед українських роботодавців і підтверджують, що інноваційні інструменти поступово стають невід'ємною частиною кадрового менеджменту.

Водночас результати дослідження свідчать про наявність певних обмежень: 49,6 % підприємств поки що не впроваджують ІІІ у свої HR-процеси, головним чином через нестачу фінансових ресурсів (понад 40 % опитаних), брак технічних фахівців (35 %) та низький рівень цифрової готовності (30 %). Проте позитивною тенденцією є те, що 32,2 % компаній уже активно інтегрують AI-рішення у свою діяльність, а 15,7 % використовують їх локально для окремих

завдань. Дані свідчать, що Україна поступово формує сприятливе середовище для розвитку «розумних» HR-технологій, і в найближчі роки можна очікувати подальшого зростання рівня автоматизації та аналітичності рекрутингових процесів.

Штучний інтелект уже помітно підсилює ефективність рекрутингу, але разом із вигодами створює три групи критичних ризиків: етичні (упередженість моделей, непрозорість рішень, втручання у приватність), правові (неповна нормативна база, захист персональних/біометричних даних, невизначеність відповідальності за помилки алгоритмів) та організаційні (відсутність стратегії впровадження, дефіцит компетенцій, опір змінам, залежність від вендорів). Ігнорування цих чинників веде до репутаційних втрат, судових спорів та зниження довіри кандидатів, що нівелює очікувані вигоди від автоматизації HR-процесів.

Стійке використання AI у рекрутингу можливе лише за умови системного управління ризиками: людський контроль за критичними рішеннями («human-in-the-loop»), пояснюваність моделей (XAI) та регулярний етичний/технічний аудит на упередженість; правова відповідність (GDPR/AI Act-oriented підходи, політики конфіденційності, кіберзахист, розмежування відповідальності між роботодавцем і постачальником); організаційна зрілість (HR-AI стратегія з KPI, підготовка кадрів і data-literacy, прозорі внутрішні стандарти, пілоти з поетапним масштабуванням). Поєднання цих кроків дозволяє отримати швидкість і точність AI-рекрутингу без втрати справедливості, правової безпеки та довіри стейкхолдерів.

Напрями вдосконалення процесу підбору персоналу на ПП «ГАЛИЧ-БУД» свідчать про прагнення підприємства впроваджувати сучасні цифрові технології в систему управління кадрами. Інтеграція інструментів штучного інтелекту у процес рекрутингу дає змогу значно підвищити ефективність роботи HR-відділу, скоротити час пошуку працівників та підвищити якість добору кадрів. Автоматизація початкових етапів відбору та аналітична оцінка кандидатів

забезпечують об'єктивність і прозорість процесу, що є важливим чинником формування позитивного іміджу роботодавця.

Використання аналітики успішності, персоналізованих програм адаптації та систем «розумного» оцінювання сприятиме формуванню стабільного, мотивованого та професійного колективу. Особлива увага до етичності, конфіденційності та правової коректності у використанні технологій ШІ підвищить довіру працівників і кандидатів до компанії. Таким чином, цифрова трансформація HR-процесів на ПП «ГАЛИЧ-БУД» не лише оптимізує підбір персоналу, а й створює передумови для сталого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та ефективності управління людськими ресурсами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакін М.О, Ларченко. О.В. Використання штучного інтелекту в сільському господарстві. «Сучасна молодь в світі інформаційних технологій»: матеріали І Всеукр. наук.- С 91 практ. інтернет-конф. молодих вчених та здобувачів вищої освіти, присвяченої Дню науки. ХДЕУ. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С. 2020. С. 31-33.
2. Водянка Л. Д., Ратушняк Д. В., Лусте О. О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. БізнесІнформ. 2022. № 1. С. 403-409.
3. Вонберг Т.В., Головка А.А. Рекрутинг персоналу в епоху диджиталізації. Бізнес Інформ. 2020. №6. С. 313-318. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>.
4. Вонберг Т.В., Головка А.А. Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій. Інфраструктура ринку. 2020. №45. С. 79-82. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure45-13>
5. Вонберг Т. В., Головка А. А. Рекрутинг персоналу в епоху диджиталізації. Бізнес інформ. 2020. Т. 6. № 509. С. 313–318. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>
6. Козій Х. В. Застосування цифрових технологій при рекрутингу. Молодіжна наука у контексті суспільно-економічного розвитку країни. 2022. № 4, С. 147-151.
7. Котовська І. Перспективи використання штучного інтелекту в процесі управління персоналом: аналіз переваг, ризиків та перспектив розвитку. Економіка та суспільство. 2024. №68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-178>.
8. Кравчук О. І. Варіс І.О., Заволович Я. Ю. Штучний інтелект у рекрутингу. ГЕВ. Т. : ТНТУ, 2025. Том 92. № 1. С. 106–113.
9. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. Маркетинг і цифрові технології. 2022. № 6 (1). С. 92–110. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2021.7>

- 10.Кравчук О. І., Варіс І. О., Перкова М. В. Сучасні практики використання штучного інтелекту для цифровізації рекрутингу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-06>
- 11.Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>
- 12.Кравчук О.І., Зайцева П.О. Штучний інтелект в менеджменті персоналу. Комп'ютерні ігри та мультимедіа як інноваційний підхід до комунікації: матеріали II Всеукр. наук.-техн. конф. молодих вчених, аспірантів та студентів, Одеса, 29–30 верес. 2022 р. Одеса: ОНТУ, 2022. С.120–122.
- 13.Кравчук, О. І., Варіс, І. О., & Перкова, М. В. Сучасні практики використання штучного інтелекту для цифровізації рекрутингу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 8. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-06>.
- 14.Куракова Л.Г. Використання систем штучного інтелекту в управлінні земельними ресурсами новостворених територіальних громад. Управління та раціональне використання земельних ресурсів в новостворених територіальних громадах: проблеми та шляхи їх вирішення: Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції. Херсон: ХДАЕУ. 2021. С 45-49.
- 15.Лобза А., Бикова А., Криша В. Аналіз та перспективи розвитку рекрутингової діяльності у сфері ІТ. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. №. 3(77). URL : <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-17>.
- 16.Машлій, Г., Мосій, О., Пельчер, М. Дослідження управлінських аспектів використання штучного інтелекту. Галицький економічний вісник. Том 57. № 2, С. 80–89.
- 17.Миколайчук І. П., Шома М. С. Інноваційні технології рекрутингу в HR менеджменті. WayScience . 2022. № 3, С. 337-339.

18. Михайлова А. 6 HR-трендів 2021: думки експертів. Hurma: 2021.  
URL: <https://hurma.work/blog/6-hr-trendiv-2021-dumki-ekspertiv/>
19. Пархоменко-Куцевіл О. Обґрунтування використання технологій штучного інтелекту у системі управління персоналом публічної служби України. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 8. С. 98–106. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-98-106>.
20. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання цифрових технологій в управлінні персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2021. 41. С. 54–60. URL : <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-10>.
21. Сотникова Ю., Назарова Г., Назаров Н., та Білоконенко Г. Цифрові технології в управлінні персоналом. Теорія та дослідження управління для розвитку сільського бізнесу та інфраструктури. 2021. № 42 (4). С. 527–535. <https://doi.org/10.15544/mts.2020.54>
22. Статистична та фінансова звітність ПП "ГАЛИЧ-БУД".
23. Черненко Н. І. Штучний інтелект в управлінні персоналом. Таврійський науковий вісник. Серія: економіка. 2022. № 12. С. 76–83. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11>
24. Шкільняк М., Мельник А., Желюк Т., Васіна А., Дудкіна О. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів. Вісник економіки. 2023. Вип. 2. С. 233-248.
25. Як українські HR-фахівці використовують у своїй роботі технології штучного інтелекту? Дослідження robota.ua. URL: <https://budni.robota.ua/>
26. AI in HR encyclopedia Eddy. 2022. URL: <https://eddy.com/hr-encyclopedia/ai-in-hr/>.
27. AI in Recruitment: How it's changing recruitment as we know it All things talent. 2022. URL: <https://allthingstalent.org/ai-recruitment-changing-recruitment-know/2022/01/27/>.

28. Albaroudi E., Mansouri T., Alameer A. A comprehensive review of AI techniques for addressing algorithmic bias in job hiring. *Ai*. 2024. Vol. 5. No. 1. P. 383–404. DOI: <https://doi.org/10.3390/ai5010019>
29. Albassam W. A. The power of artificial intelligence in recruitment: an analytical review of current ai-based recruitment strategies. *International journal of professional business review*. 2023. No. 8 (6). DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.2089>
30. Bersin, J. *HR Technology 2021: The Definitive Guide*. Now Available on Kindle. JOSH BERSIN. 2020. URL: <https://joshbersin.com/2020/12/hr-technology-2021-the-definitive-guide-now-available-on-kindle/>
31. Business research platform Crunchbase. 2023. URL: <https://www.crunchbase.com/>.
32. ChatGPT for Recruitment - have you experimented with it? Occupop | Hire The Best People. Build The Best Teams. 2023. URL: <https://www.occupop.com/blog/how-to-use-chatgpt-in-recruitment-10-sample-use-cases>.
33. Chen Z. Collaboration among recruiters and artificial intelligence: removing human prejudices in employment. *Cognition, technology & work*. 2022. Vol. 25. P. 135–149. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10111-022-00716-0>
34. Digital technologies in hr management / Y. Sotnikova et al. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2021. Vol. 42, no. 4. P. 527–535. URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2020.54>.
35. G2. Best recruitment platforms software. G2.com. 2023. URL: <https://www.g2.com/categories/recruitment-platforms>.
36. Get App's Category Leaders in Recruiting GetApp. 2023. URL: <https://www.getapp.com/hr-employee-management-software/recruitment/category-leaders/>.

37. Gigauri I., Gulua E. & Mushkudiani Z. Current Advances In Digital Recruitment Of Human Resources And Its Potential For Companies. SEU & Science. 2020, p. 30-49.
38. Hewage A. Exploring the applicability of artificial intelligence in recruitment and selection processes: a focus on the recruitment phase. Journal of human resource and sustainability studies. 2023. Vol. 11. No. 03. P. 603–634. DOI: <https://doi.org/10.4236/jhrss.2023.113034>
39. Hunkenschroer A. L., Luetge C. Ethics of ai-enabled recruiting and selection: a review and research agenda. Journal of business ethics. 2022. Vol. 178. P. 977–1007. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05049-6>
40. M. Islam et al. Using artificial intelligence for hiring talents in a moderated mechanism. Future business journal. 2024. No. 10 (1). DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00303-x>
41. Menaka R. Role of artificial intelligence (AI) in human resource management (HRM) in recent era. Shanlax international journal of management. 2023. Vol. 11. No. 2. P. 32–38. DOI: <https://doi.org/10.34293/management.v11i2.6664>
42. Nikolaou I. What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? The Spanish Journal of Psychology. 2021. URL: <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.6>
43. Recruiting Software Shortlist (2023). Capterra. URL: <https://www.capterra.com/recruiting-software/shortlist/>.
44. Sethumadhavan R. A study on employee perception of artificial intelligence in the recruitment process of an IT organization. 2023 international conference on the confluence of advancements in robotics, vision and interdisciplinary technology management (IC-RVITM), Bangalore, India, 28–29 November 2023. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1109/IC-RVITM60032.2023.10435121>
45. Sha Ri Na. Application of artificial intelligence in recruitment and selection. Academic journal of science and technology. 2024. Vol. 9. No. 2. P. 56–58. DOI: <https://doi.org/10.54097/f4gvxp61>.

46. The future of HR 2019: In the Know or in the No. KPMG International Cooperative, 2018. 24 p.
47. Using ChatGPT for recruitment and what experts think about it (2023). URL: <https://www.occupop.com/blog/how-to-use-chatgpt-in-recruitment-10-sample-use-cases>
48. Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2021). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. The International Journal of Human Resource Management, 1–30. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>
49. What Are the Top 5 Trends of Using AI in Recruitment in 2022? All things talent. 2022. URL: <https://allthingstalent.org/top-5-trends-of-using-artificial-intelligence-in-recruitment-in-2022/2022/02/25/>.
50. 2021 Global Talent Trends Report. The Future of Work. Mercer Middle East. 2021. URL: <https://www.me.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html>