

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

ПСЮК Павло Володимирович

**Використання штучного інтелекту у процесі підбору персоналу. / The use of
artificial intelligence in the recruitment process**

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

Кваліфікаційна робота

**Виконав студент групи МЕНУП-41
П. В. Псюк**

**Науковий керівник:
к.г.н., доцент, І. Д. Ілляш**

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОЦЕСІ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ.....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У СФЕРІ РЕКРУТИНГУ.....	18
2.1. Сучасні тренди та інструменти використання технологій штучного інтелекту в процесі підбору персоналу в Україні.....	18
2.2. Огляд програмних рішень з елементами ШІ для автоматизації підбору персоналу в Україні.....	29
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОЦЕСІ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ.....	38
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51

ВСТУП

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та глобалізації бізнес-процесів дедалі більше організацій стикаються з необхідністю ефективного управління людськими ресурсами. Одним із ключових етапів у цьому процесі є підбір персоналу, який безпосередньо впливає на продуктивність, конкурентоспроможність і стійкість підприємства. Проте традиційні методи рекрутингу часто є затратними за часом, суб'єктивними та не завжди ефективними в умовах високої конкуренції за таланти.

У зв'язку з цим все більшої популярності набувають інноваційні технології, зокрема системи штучного інтелекту (ШІ), які дозволяють автоматизувати та оптимізувати процес підбору кадрів. Використання алгоритмів машинного навчання, обробки природної мови, аналітики великих даних у HR-практиках відкриває нові можливості для об'єктивної оцінки кандидатів, прогнозування їхньої успішності, а також зменшення впливу людського чинника в ухваленні рішень.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю адаптації до цифрової трансформації та пошуком ефективних рішень для вдосконалення управлінських функцій у сфері персоналу. Аналіз можливостей і викликів, пов'язаних з інтеграцією штучного інтелекту в процеси рекрутингу, є надзвичайно важливим як для наукової спільноти, так і для практиків менеджменту.

Проблема використання штучного інтелекту у процесі підбору персоналу знаходить усе більше відображення в наукових дослідженнях і публікаціях як українських, так і зарубіжних авторів. Сучасні науковці, зокрема О. Бабчинська, М. Горшков, Кравчук О. І., Варіс І. О., Середа Г. В., Жуковська В. М., Вонберг Т. В. та інші, аналізують можливості автоматизації рекрутингу, переваги аналітичних алгоритмів, а також ризики упередженості та етичні аспекти

впровадження ШІ в HR-процеси. У публікаціях аналітичних центрів (McKinsey, LinkedIn, Gartner) висвітлюються останні тренди цифрової трансформації управління персоналом. Попри наявність досліджень, тема залишається актуальною, особливо з огляду на потребу адаптації технологій до національного ринку праці.

Метою роботи є дослідження особливостей та перспектив застосування штучного інтелекту в процесі підбору персоналу, аналіз його переваг і ризиків, а також формування практичних рекомендацій для ефективного впровадження таких технологій у діяльність підприємств.

Завдання дослідження:

- розкрити теоретичні основи та сутність процесу підбору персоналу;
- проаналізувати сучасні цифрові інструменти, що використовуються для автоматизації рекрутингу;
- дослідити приклади практичного використання ШІ в українських та міжнародних компаніях;
- надати рекомендації щодо ефективного застосування штучного інтелекту в процесі найму.

Об'єкт дослідження - процес управління персоналом у сучасних організаціях, зокрема система підбору кадрів.

Предмет дослідження - можливості, інструменти та ефективність застосування штучного інтелекту в процесі підбору персоналу.

Методи дослідження. Теоретичний аналіз наукової літератури та нормативно-правових джерел дав змогу вивчити основні підходи до підбору персоналу та особливості застосування штучного інтелекту. Порівняльний аналіз сучасних IT-рішень у сфері HR дозволив зіставити різні платформи та інструменти автоматизованого рекрутингу. Аналіз практичних кейсів і бізнес-прикладів допоміг оцінити ефективність впровадження ШІ на практиці. Узагальнення й систематизація отриманих даних забезпечили логічну послідовність дослідження, а метод експертних оцінок дав можливість врахувати

думку фахівців щодо переваг і ризиків використання інтелектуальних технологій у процесі найму.

Практичне значення дослідження. Результати роботи можуть бути використані HR-фахівцями, керівниками підприємств, а також ІТ-компаніями для розробки або вдосконалення систем автоматизованого підбору персоналу. Запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності рекрутингових процесів, зниженню витрат на найм і зменшенню впливу суб'єктивного чинника при прийнятті рішень.

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 В ПРОЦЕСІ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

Підбір персоналу є однією з ключових функцій системи управління людськими ресурсами, яка безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації. Його суть полягає у виявленні, залученні та відборі кандидатів, які відповідають вимогам конкретної посади, корпоративній культурі та стратегічним цілям компанії. Правильно організований процес рекрутингу дозволяє сформувати професійно спроможну команду, зменшити плинність кадрів і забезпечити стабільний розвиток організації.

Процес підбору персоналу складається з декількох послідовних етапів, кожен з яких має власну мету та інструменти реалізації. Першим етапом є виявлення потреби в персоналі, що зазвичай виникає у зв'язку з розширенням бізнесу, звільненням працівника або створенням нової посади. На цьому етапі формулюється профіль вакансії: визначаються необхідні знання, навички, досвід та особистісні якості потенційного кандидата [10].

Наступним кроком є розміщення оголошення про вакансію або пошук кандидатів через внутрішні та зовнішні джерела: сайти з працевлаштування, соціальні мережі, рекомендації співробітників, кадрові агентства. На цьому етапі важливо правильно сформулювати текст вакансії, адже він є першим контактом між компанією та потенційним працівником.

Після отримання резюме розпочинається етап відбору, який може включати попередній аналіз анкет, телефонні або відеоінтерв'ю, а також тестування на відповідність кваліфікаційним вимогам. Даний етап дозволяє звужити коло кандидатів і зосередитись на тих, хто найбільше відповідає очікуванням роботодавця.

Далі відбувається проведення особистої співбесіди, де оцінюється не лише професійна придатність, а й мотивація, емоційний інтелект, здатність до командної роботи, ціннісна відповідність компанії. У багатьох організаціях також застосовуються кейс-завдання, симуляції робочих ситуацій або асесмент-центри. Завершальним етапом є ухвалення рішення про прийом на роботу, погодження умов працевлаштування та підписання трудового договору. У деяких компаніях перед офіційним оформленням може проводитися етап перевірки рекомендацій, безпеки або медичного обстеження.

Таблиця 1.1

Етапи процесу підбору персоналу [4, с. 80]

Етап	Суть етапу
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

Все починається зі збору інформації про відкриті вакансії, під час якого фахівець уточнює вимоги до посади, необхідні компетенції, умови праці та очікування роботодавця. Далі він готує тексти вакансій - чіткі, змістовні та привабливі для потенційних кандидатів, які публікуються на різних платформах. Наступний крок - активний пошук кандидатів, що включає використання соціальних мереж, професійних баз, рекомендацій, внутрішніх резервів тощо. Після цього здійснюється формування бази кандидатів і попередній відбір на основі визначених критеріїв (освіта, досвід, навички тощо). Коли база сформована, рекрутер має забезпечити достатню кількість підходящих кандидатів, аби перейти до етапу фінального відбору - співбесід. Паралельно він

отримує зворотний зв'язок від кандидатів, обговорює з ними умови роботи, проводить переговори із замовником (внутрішнім або зовнішнім). Фінальним етапом є підготовка джоб-офера - офіційної пропозиції про роботу, яка надсилається кандидату, що успішно пройшов усі етапи відбору.

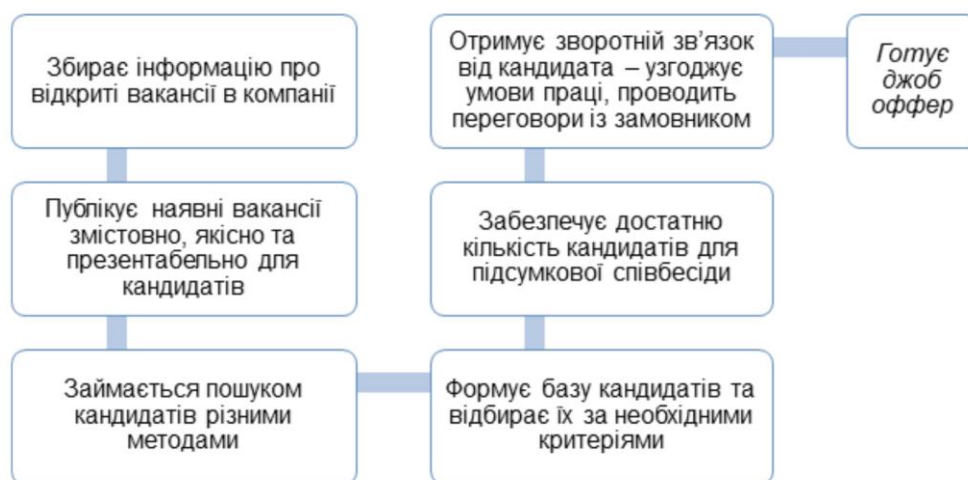


Рис. 1.1. Основні етапи роботи сучасного рекрутера [3, с. 319]

Сфера управління персоналом переживає революційні зміни завдяки стрімкому розвитку технологій. Штучний інтелект, колись уособлення наукової фантастики, сьогодні стає невід'ємною частиною HR-процесів. Від рутинних завдань до стратегічного планування – ШІ впроваджується в усі сфери діяльності HR-департаментів.

Штучний інтелект (ШІ) - це галузь комп'ютерних наук, яка займається створенням систем, здатних імітувати інтелектуальну поведінку людини.

Технології ШІ дозволяють машинам аналізувати інформацію, навчатися на основі досвіду, приймати рішення, розпізнавати мову, образи, а також здійснювати взаємодію з користувачем у природній формі. В основі сучасних моделей ШІ лежать складні математичні алгоритми, великі обсяги даних (Big Data) та обчислювальні потужності, які забезпечують здатність до навчання та адаптації [1, с. 94].

Технології штучного інтелекту умовно поділяють на кілька основних типів:

1) машинне навчання (Machine Learning, ML) - підхід, за якого комп'ютерні системи самостійно вивчають закономірності в даних без явного програмування. Моделі ML можуть використовуватись для прогнозування результатів, класифікації інформації, оцінювання ризиків тощо;

2) глибоке навчання (Deep Learning) - підмножина машинного навчання, що базується на нейронних мережах. Воно дає змогу працювати з дуже складними структурами даних, наприклад, у розпізнаванні зображень, голосу або природної мови. Саме ця технологія лежить в основі сучасних чат-ботів, таких як ChatGPT;

3) обробка природної мови (Natural Language Processing, NLP) - дозволяє ШІ розуміти, інтерпретувати й генерувати людську мову. Така технологія особливо актуальна для HR, оскільки її застосовують у створенні автоматичних відповідей, аналізі резюме, генерації текстів вакансій тощо;

4) комп'ютерний зір (Computer Vision) - забезпечує розпізнавання зображень, облич, жестів або предметів у відео- чи фотоматеріалах. У HR це може використовуватися, наприклад, для автоматичного зчитування документів або в системах відеоспостереження;

5) роботизована автоматизація процесів (Robotic Process Automation, RPA) - використовується для автоматичного виконання рутинних операцій, таких як введення даних, обробка анкет, створення шаблонних звітів тощо;

6) експертні системи - моделі, що імітують прийняття рішень експертами в конкретній галузі, спираючись на базу знань. У HR такі системи можуть допомагати при попередньому відборі кандидатів або оцінці відповідності профілю вакансії [5, с. 15].

На сьогоднішній день багато компаній вже роблять спроби інтеграції штучного інтелекту у HR процеси, наприклад скласти план розвитку співробітника чи розробити певний документ. Проте, це тільки початок стрімкого розвитку. І у компаній насправді є два шляхи: або намагатися ігнорувати те що проходить, тобто компанії які не знають нічого про ШІ і не вміють ним користуватися, або вивчати, пропонувати, починати використовувати ШІ у більш

повному обсязі. У будь-якому випадку, враховуючи швидкий розвиток штучного інтелекту, вітчизняні компанії про нього знати і бути готовими використовувати.

Перші дослідження штучного інтелекту та можливості його застосування стверджували, що ШІ може зекономити до 30% часу співробітників, проте з кожним наступним дослідженням цей показник зростав та за даними дослідження [28] в найближчому часі 80% компаній із 2000 глобальних будуть використовувати алгоритмічних менеджерів для найму, звільнення та навчання співробітників.

За результатами дослідження [33, с. 33], працівники, які інтегрують штучний інтелект у свою повсякденну діяльність, заощаджують майже дві години робочого часу щодня. Аналітики компанії McKinsey у звіті наголошують, що ШІ суттєво змінює підхід до організації праці, дозволяючи працівникам зосередитися на більш складних або творчих завданнях завдяки автоматизації рутинних процесів. Сучасні інструменти генеративного ШІ здатні частково або повністю виконувати завдання, на які в середньому витрачається 60–70% робочого часу.

У зв'язку з цим для керівників важливо усвідомлювати переваги, які може забезпечити застосування інтелектуальних технологій. Однією з ключових вигод є суттєва економія часу як для HR-фахівців, так і для інших працівників, що свідчить про необхідність оволодіння новими цифровими навичками, зокрема вміння ефективно використовувати ШІ в професійній діяльності. Водночас освоєння ШІ не обмежується лише запитами до чат-ботів на зразок GPT - це значно ширший процес, що передбачає розуміння логіки, етичних принципів і практичного потенціалу цих технологій.

Серед основних напрямів використання штучного інтелекту в управлінні персоналом можна виокремити: написання текстів вакансій і комунікацій, створення джоб-оферів, візуального контенту, аналіз і систематизацію інформації, розробку шаблонів документів і таблиць, порівняння резюме кандидатів із вимогами до вакансій, підтримку процесів навчання персоналу, а

також надання консультацій щодо внутрішніх політик компанії. Це лише частина широкого спектру задач, які вже сьогодні можна частково або повністю делегувати ШІ.

Серед інструментів штучного інтелекту, які можуть бути корисними в HR-сфері, одними з найбільш доступних і популярних є діалогові системи, зокрема ChatGPT та його аналоги. Такі інструменти можна використовувати як віртуальних асистентів або консультантів. Наприклад, HR-менеджер може звернутися до ШІ з проханням покращити текст вакансії або адаптувати повідомлення для спілкування з кандидатами.

Окрему увагу заслуговує ChatGPT Analysis, що дозволяє працювати з файлами: користувач має змогу завантажити документи, а система - згенерувати звіт або інший матеріал на основі вмісту файлу, що значно економить час при підготовці звітності чи узагальненні результатів опитувань.

Існує також варіант налаштованих чатів GPT (GPTs), де користувач може створити власну версію асистента з урахуванням попередньо наданих інструкцій або інформаційної бази (файлів, документів тощо), що дозволяє зробити взаємодію з ШІ більш персоналізованою та ефективною.

Крім того, багато компаній інтегрують ШІ у свої чат-боти, які використовуються для комунікації з працівниками або кандидатами. Завдяки цьому можна автоматизувати відповіді на типові запитання, уточнювати статус заявок чи надавати супровід під час адаптації нових співробітників.

Новітнім прикладом є Microsoft Copilot — інструмент, який працює в межах середовища Microsoft Office і допомагає створювати документи, аналізувати таблиці Excel, формувати презентації тощо, що відкриває нові можливості для HR-фахівців у повсякденній роботі з документами.

Також існують браузерні розширення та плагіни, зокрема для Google Chrome, які засновані на ШІ та допомагають у рекрутинговій діяльності: аналізують профілі кандидатів, автоматизують комунікацію, генерують коментарі або відповіді в соцмережах, аналізують відео тощо.

Попри відносну новизну широкого доступу до ШІ, на сьогодні вже створено чимало потужних мовних моделей і сервісів, які HR-менеджери можуть активно використовувати у своїй щоденній діяльності. Основні з них та їх функціональні можливості доцільно узагальнити у вигляді табл. 1.2.

Аналізуючи інформацію, подану в таблиці, можна зробити висновок про широку палітру мовних моделей штучного інтелекту, доступних для використання у сфері HR, що надає можливість спеціалістам з управління персоналом обирати ті рішення, які найкраще відповідають конкретним завданням і цілям. Наприклад, такі інструменти, як ChatGPT і Claude, є універсальними у сфері комунікацій і підтримують створення текстів, ведення внутрішньої переписки, генерацію вакансій тощо. Llama і Copilot орієнтовані більше на технічну підтримку, зокрема на створення інструкцій, шаблонів або навіть на налаштування внутрішніх ботів. Тим часом Bard та Perplexity ефективні в аналітичній роботі, зокрема для дослідження ринку праці, створення стратегій підбору персоналу та підготовки звітів. Merlin, у свою чергу, дозволяє автоматизувати рутинні завдання, що зменшує адміністративне навантаження на HR-відділи.

Сьогодні все більше організацій інтегрують ШІ у свої HR-процеси, що охоплює чат-боти, інструменти машинного навчання та рішення для роботизованої автоматизації. Такі технології активно підтримують процеси рекрутингу, попередній відбір кандидатів, адаптацію нових працівників тощо [36, с. 844]. Відповідно, роль штучного інтелекту в управлінні персоналом продовжує зростати.

Що стосується конкретного застосування ШІ у сфері підбору персоналу, згідно з даними дослідження [34], лише 40% компаній активно використовують такі технології. Проте передові компанії, зокрема SAT, Facebook, GE, вже інтегрували цифрові інструменти в процес відбору, співбесід та виявлення нових талантів. За допомогою ШІ HR-менеджери мають змогу оперативно обробляти вхідні заявки, а кандидати - отримувати зворотний зв'язок у короткі строки. Чат-

боти відіграють важливу роль у забезпеченні безперервної комунікації та швидкого реагування на запити, пов'язані з процесом найму.

Таблиця 1.2

Огляд моделей штучного інтелекту та їх можливості у сфері HR [39]

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.

Крім того, ШІ активно використовується під час проведення співбесід. Спеціальне програмне забезпечення може аналізувати мовні патерни та поведінкові особливості кандидатів, підвищуючи об'єктивність оцінки. Також завдяки таким інструментам стало можливим ефективне планування інтерв'ю та

робочих зустрічей, що сприяє покращенню досвіду кандидатів у процесі рекрутингу.

У сучасних компаніях відділи управління персоналом виконують широкий спектр функцій, що потребують значних часових і ресурсних витрат. Впровадження технологій штучного інтелекту дозволяє значно зменшити навантаження на HR-фахівців, автоматизувавши багато рутинних завдань. Завдяки цьому підвищується продуктивність роботи й оптимізуються бізнес-процеси, що особливо важливо в умовах високої динаміки сучасного ринку праці.

Окрім цього, штучний інтелект активно використовується як інструмент для підвищення об'єктивності під час відбору персоналу. Алгоритми можуть допомогти знизити рівень упередженості, що виникає через людський фактор, зокрема під час оцінки резюме чи аналізу описів вакансій, що сприяє більш прозорому та неупередженому процесу найму, що є важливим етичним аспектом діяльності сучасних організацій [6, с. 12].

Інтелектуальні системи здатні брати на себе широкий спектр технічних завдань: від збору та обробки інформації до формування звітів, підготовки даних для систем управління персоналом та розрахунку заробітної плати. Завдяки цьому працівники можуть сконцентруватися на більш складних і стратегічних питаннях, не витрачаючи час на виконання повторюваних операцій.

Проте, незважаючи на великий потенціал, штучний інтелект не є універсальним рішенням для всіх викликів у сфері HR. Його можливості мають обмеження, зокрема пов'язані з відсутністю емоційного інтелекту, інтуїції та креативного мислення - навичок, що мають вирішальне значення у прийнятті кадрових рішень, оцінці перспектив розвитку працівників чи вирішенні конфліктних ситуацій.

Крім того, ефективність і точність роботи систем ШІ залежать від якості даних, на яких вони навчаються. Якщо дані є неповними, застарілими або містять приховані упередження, то й результати роботи алгоритмів можуть виявитися

помилковими або дискримінаційними. Як зазначають С. Делекраз та Л. Елтар [43, с. 65], найбільша небезпека полягає в тому, що помилкові рішення, ухвалені автоматизованими системами, часто важко виявити й виправити без втручання сторонніх фахівців. У сфері управління персоналом це може мати серйозні наслідки - від невинуватеного відхилення кандидатів до негативного впливу на кар'єру окремих працівників.

Таблиця 1.3

Компетенції, необхідні HR-фахівцю для роботи з ШІ [33, с. 107]

Компетенція	Суть
Розуміння автоматизації	Знання про те, які HR-процеси можна автоматизувати та як це зробити
Промптинг	Вміння формулювати ефективні запити до ШІ
Пошук інформації	Навички роботи з відкритими джерелами, критичний аналіз даних
Допитливість	Готовність вивчати нове, експериментувати з інструментами ШІ
Аналітичне мислення	Здатність аналізувати результати та будувати алгоритми
Алгоритмізація	Вміння структурувати процеси у вигляді чітких дій
Критичне мислення	Перевірка достовірності даних, усвідомлення ризиків використання автоматизованих систем

Попри очевидні переваги штучного інтелекту в сфері управління персоналом, існує також низка ризиків, серед яких - надмірна технологічна залежність. Якщо повністю покладатися на цифрові рішення, це може призвести до поступової втрати критично важливих навичок у HR-фахівців, зокрема аналітичних, комунікативних та управлінських. Водночас дослідження підтверджують, що все більше HR-спеціалістів активно впроваджують ШІ у свою щоденну діяльність, і ця тенденція лише посилюється. Щоб ефективно використовувати штучний інтелект та зменшити ризики, пов'язані з його впровадженням, фахівці з управління персоналом повинні опанувати низку важливих компетенцій.

По-перше, розуміння принципів автоматизації процесів є базовою умовою. HR-менеджер має чітко усвідомлювати, які саме бізнес-функції можна

автоматизувати, які інструменти для цього існують та як вони впливають на ефективність роботи.

Другою важливою навичкою є вміння формулювати точні запити до ШІ (промптинг). Якість відповіді системи значною мірою залежить від чіткості та змістовності поставленого запиту, тому практика створення правильних інструкцій є критично важливою.

Третій елемент - здатність до пошуку інформації, що включає навички роботи з відкритими джерелами, аналізу достовірності та релевантності отриманих даних.

Не менш важливою є допитливість, як особистісна риса. HR-фахівець має бути відкритим до нового, прагнути розуміти сучасні технології, аналізувати тренди та шукати інноваційні рішення.

Також у роботі зі штучним інтелектом необхідне аналітичне мислення - здатність працювати з даними, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, оцінювати ефективність алгоритмів.

Таблиця 1.4

Можливості застосування ШІ в HR-практиках і їх ключові переваги*

Можливості ШІ в HR	Переваги для HR-департаменту
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	Швидша 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

* Складено автором самостійно.

Алгоритмізація - ще одна ключова компетенція, яка передбачає вміння структурно описувати HR-процеси у вигляді послідовних дій, що необхідно для побудови логічних схем, які можуть бути використані для автоматизації.

Нарешті, критичне мислення дозволяє об'єктивно оцінювати результати роботи ШІ, перевіряти їх на помилки, визначати потенційні ризики та приймати обґрунтовані рішення на основі отриманих результатів.

Формування й розвиток цих компетенцій є важливою умовою успішної адаптації HR-фахівця до цифрової трансформації та забезпечення ефективної взаємодії з інструментами штучного інтелекту.

У табл. 1.4 систематизовано ключові напрями використання штучного інтелекту в галузі управління персоналом та визначено конкретні вигоди, які отримують HR-відділи при впровадженні таких технологій, що дозволяє не лише оцінити потенціал цифрових інструментів, але й побачити їхній реальний вплив на ефективність кадрових процесів.

Однією з головних переваг ШІ є автоматизація рутинних операцій - таких як сортування резюме, обробка анкет чи складання графіків, що знижує навантаження на HR-фахівців, вивільняючи їхній час для стратегічної діяльності. Точність підбору персоналу значно підвищується завдяки алгоритмам, здатним аналізувати великі масиви даних та співставляти характеристики кандидатів із профілем вакансії, що мінімізує вплив суб'єктивних чинників і сприяє прийняттю більш зважених рішень [36, с. 114].

Застосування ШІ також позитивно впливає на процес адаптації нових працівників: автоматизовані інструктажі, нагадування, цифрові платформи супроводу дозволяють швидше інтегрувати людину в команду. Значна роль ШІ і в аналітиці даних - він дає змогу не лише оцінювати ефективність працівників, а й прогнозувати плинність кадрів, що важливо для планування розвитку персоналу. Крім цього, технології штучного інтелекту сприяють підвищенню прозорості найму. Автоматизовані системи забезпечують рівні умови для всіх кандидатів, виключаючи особисті упередження. Ще один важливий аспект - персоналізоване навчання, коли ШІ адаптує контент і навчальні програми під потреби конкретного співробітника, що підвищує рівень залученості та мотивації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У СФЕРІ РЕКРУТИНГУ

2.1. Сучасні тренди та інструменти використання технологій штучного інтелекту в процесі підбору персоналу в Україні

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу рекрутинг зазнає суттєвих змін. Традиційні методи пошуку і відбору персоналу поступово доповнюються або навіть витісняються сучасними цифровими рішеннями, які дозволяють оптимізувати процеси, зменшити часові витрати та підвищити якість найму. Широке застосування знаходять такі інструменти, як платформи з управління рекрутинговим циклом (ATS), чат-боти для первинного відбору, штучний інтелект для аналізу резюме та поведінкових моделей кандидатів, а також системи для відеоінтерв'ю з автоматизованим оцінюванням.

З огляду на зростаючу конкуренцію за таланти та необхідність швидкої реакції на зміни ринку праці, компанії активно впроваджують цифрові інструменти, що забезпечують ефективний пошук, скринінг та адаптацію кандидатів.

Згідно з результатами опитування, проведеного аналітичною та консалтинговою компанією Gartner, спостерігається стійка тенденція до активного зростання інвестицій у цифрову трансформацію HR-функцій. HR-лідери з усього світу визнають ключову роль технологій у модернізації процесів управління персоналом, що особливо актуально в умовах змін, спричинених глобальними викликами та переходом до гнучких форматів праці. Згідно з даними дослідження, майже половина опитаних (48%) відзначили HR-технології як головний пріоритет для інвестування у найближчій перспективі. Йдеться, зокрема, про впровадження інтелектуальних платформ для рекрутингу, автоматизацію робочих процесів, аналіз даних працівників та інтеграцію інноваційних інструментів на основі штучного інтелекту [25].

На другому місці за пріоритетністю – система навчання та розвитку персоналу (Learning & Development), в яку планують інвестувати 33% респондентів, що свідчить про усвідомлення важливості безперервного підвищення кваліфікації співробітників, зокрема шляхом цифрових курсів, платформ адаптивного навчання та мікролернінгу.

29% HR-лідерів висловили готовність інвестувати у сферу total rewards – тобто управління компенсаціями, пільгами та нематеріальною мотивацією працівників. Водночас 28% зосереджені на талант-менеджменті - системному підході до залучення, розвитку й утримання найперспективніших кадрів.

Загалом результати опитування Gartner свідчать про те, що HR-функція все більше перетворюється на стратегічного гравця, де успіх залежить від ефективного використання сучасних цифрових інструментів і рішень, орієнтованих на дані.

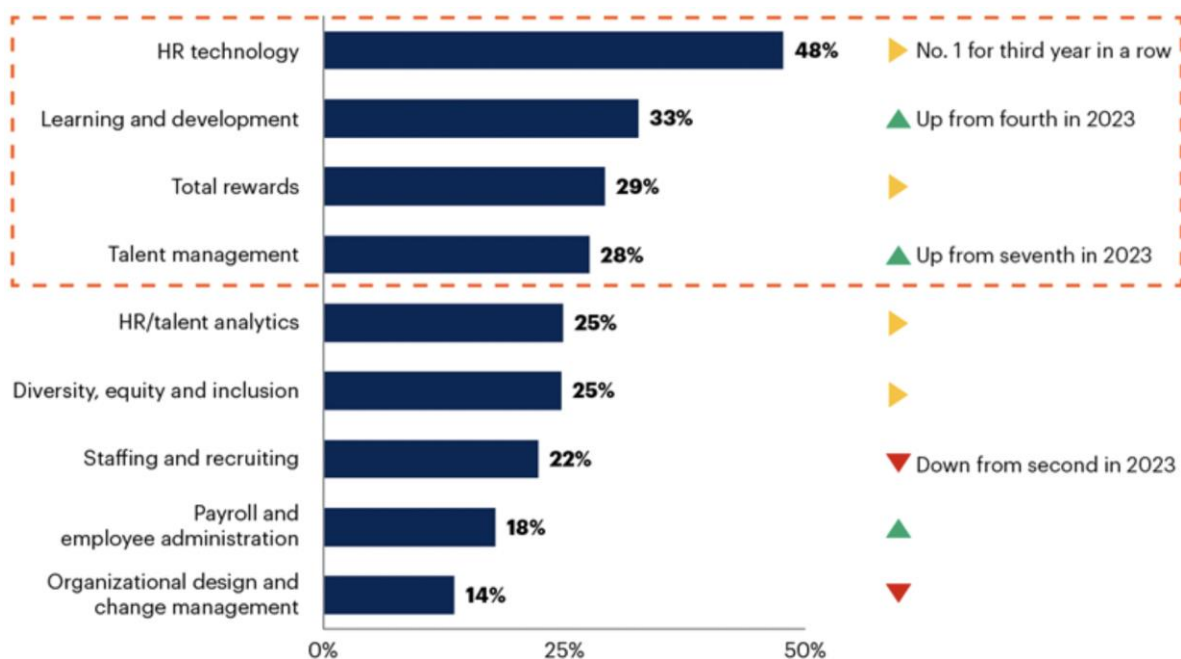


Рис. 2.1. Пріоритетні напрями інвестування HR-лідерів у 2024 р. [44, с.

У сучасному світі технології штучного інтелекту стають невід'ємною частиною управління персоналом, трансформуючи як щоденну операційну діяльність HR-фахівців, так і стратегічні підходи до розвитку людського капіталу. Серед ключових глобальних трендів у застосуванні AI в HR-сфері особливу увагу привертають інструменти, які значно підвищують ефективність і персоналізацію роботи з працівниками.

Один із найпоширеніших напрямів - це віртуальні AI-асистенти для працівників, які забезпечують швидкий доступ до необхідної інформації, допомагають у вирішенні рутинних адміністративних питань і зменшують навантаження на HR-відділи. Такі асистенти можуть відповідати на часті запитання, пояснювати політики компанії або нагадувати про важливі дедлайни.

Не менш важливим є використання аналітики на основі великих даних (Big Data), що дозволяє не лише зберігати інформацію про співробітників, а й глибоко аналізувати її з метою прогнозування ризиків, виявлення закономірностей у поведінці працівників або оптимізації процесів прийняття рішень.

Серед практичних застосувань великого інтересу набуває прогнозування плинності персоналу. За допомогою AI-систем роботодавці можуть оцінювати рівень задоволеності працівників та визначати, хто потенційно може залишити компанію, що дає змогу своєчасно реагувати та зменшити втрати ключових фахівців.

Окрему увагу світова HR-спільнота приділяє етичному використанню штучного інтелекту. Одним із пріоритетів є створення систем, які мінімізують ризики дискримінації за ознаками статі, віку, раси або інших чутливих характеристик. Етичний AI покликаний зробити процес відбору кандидатів більш об'єктивним, прозорим і справедливим.

Ще одним важливим напрямом розвитку є гіперперсоналізація досвіду працівників. Завдяки AI можна створювати індивідуальні траєкторії розвитку та навчання, а також адаптувати системи мотивації відповідно до потреб і особливостей конкретної людини. Такий підхід значно підвищує залученість і

продуктивність персоналу, зміцнюючи культуру турботи й підтримки в організації.

Усі ці тренди свідчать про те, що штучний інтелект не просто автоматизує окремі HR-завдання, а радикально змінює логіку управління персоналом, відкриваючи нові можливості для розвитку потенціалу працівників і зміцнення конкурентоспроможності компаній.



Рис. 2.2. Основні напрями використання цифрових HR-платформ на основі штучного інтелекту [29, с. 530]

На рис. 2.2 представлено ключові сфери впровадження інноваційних HR-рішень із використанням штучного інтелекту, які активно застосовуються провідними компаніями у світі. Такі інструменти спрямовані на підвищення ефективності роботи HR-департаментів, оптимізацію процесів управління персоналом та покращення досвіду співробітників:

1) автоматизований рекрутинг - використання таких платформ, як HireVue та Pymetrics, дозволяє здійснювати глибокий аналіз резюме, оцінювати емоційну реакцію кандидатів під час інтерв'ю та автоматизовано добирати найвідповідніших кандидатів, що не лише економить час рекрутерів, а й підвищує об'єктивність відбору;

2) індивідуалізоване навчання та розвиток - платформи Coursera та Degreed забезпечують персоналізований підхід до навчання на основі інтересів, рівня підготовки та цілей працівника, що дозволяє створювати індивідуальні освітні траєкторії та сприяє зростанню залученості персоналу;

3) прогнозування утримання працівників - рішення на базі IBM Watson аналізують поведінкові патерни, рівень задоволеності працівників і ризики звільнення. Такий аналітичний підхід дозволяє своєчасно виявляти потенційні проблеми та розробляти стратегії утримання цінного персоналу;

4) оптимізація компенсаційних пакетів - завдяки таким сервісам, як Payscale, компанії можуть конфігурувати конкурентоспроможні пакети компенсацій, базуючись на ринкових даних та індивідуальних характеристиках співробітників, що сприяє підвищенню мотивації та справедливому підходу до винагороди;

5) автоматизація HR-процесів - платформи Workday, SAP SuccessFactors і BambooHR допомагають автоматизувати рутинні адміністративні задачі - облік кадрів, відпустки, управління документами, онбординг тощо, що суттєво знижує навантаження на HR-фахівців і дозволяє зосередитись на стратегічних питаннях;

6) аналіз корпоративної культури та залучення - інструменти на кшталт Glint та CultureAmp здійснюють моніторинг комунікацій у колективі (наприклад, електронних листів або чатів), що дозволяє вимірювати рівень залученості та емоційного стану працівників.

У серпні 2024 року платформа robota.ua провела дослідження, спрямоване на вивчення рівня впровадження штучного інтелекту в HR-практики українських компаній. Метою опитування було з'ясувати, наскільки активно бізнеси в Україні використовують AI-технології у процесах рекрутингу та управління персоналом. У дослідженні взяли участь 121 компанія, що репрезентують різні сегменти українського бізнесу за масштабами та структурою.

Більшість респондентів представляли малі та середні підприємства: компанії з чисельністю персоналу до 50 осіб становили 35,5% вибірки, а ще

34,7% – це бізнеси з кількістю працівників від 50 до 250. Таким чином, понад дві третини учасників дослідження є представниками малого та середнього бізнесу – сегмента, який традиційно більш обережно та поступово впроваджує інновації.

Водночас 19% респондентів становили середні компанії з чисельністю персоналу від 250 до 1 000 осіб, а 10,7% – великі підприємства, в яких працює понад 1 000 співробітників, що свідчить про інтерес до теми штучного інтелекту не лише з боку корпорацій, а й з боку малого бізнесу, який дедалі активніше шукає можливості для підвищення ефективності HR-процесів за рахунок сучасних цифрових інструментів.

У дослідженні щодо впровадження штучного інтелекту в HR-практики взяли участь компанії з різних галузей українського бізнесу. Найбільшу частку респондентів склали представники ІТ-сфери, які становили 26,4% усіх опитаних, що не дивно, адже саме ІТ-компанії традиційно є найбільш відкритими до технологічних інновацій і мають високий рівень цифрової зрілості.

На другому місці за рівнем представництва опинився сектор торгівлі – 15,7%, що свідчить про зростаючий інтерес роздрібних і оптових компаній до оптимізації HR-процесів за допомогою сучасних цифрових інструментів. Окрім того, у дослідженні також взяли участь організації з державного сектору, а також представники таких сфер, як промисловість, медицина, туризм, освіта і наука, рекрутинг, сільське господарство, виробництво, сфера послуг тощо, що свідчить про те, що інтерес до використання штучного інтелекту в управлінні персоналом охоплює не лише технологічні компанії, а й поступово поширюється на інші галузі економіки, включно з традиційними та державними підприємствами.

Згідно з результатами дослідження, проведеного платформою robota.ua, рівно половина опитаних HR-фахівців (50,4%) зазначили, що їхні компанії вже впроваджують інструменти штучного інтелекту в рекрутингу, що свідчить про те, що цифрова трансформація у сфері управління персоналом в Україні набула реального характеру і перестала бути лише теоретичною перспективою.

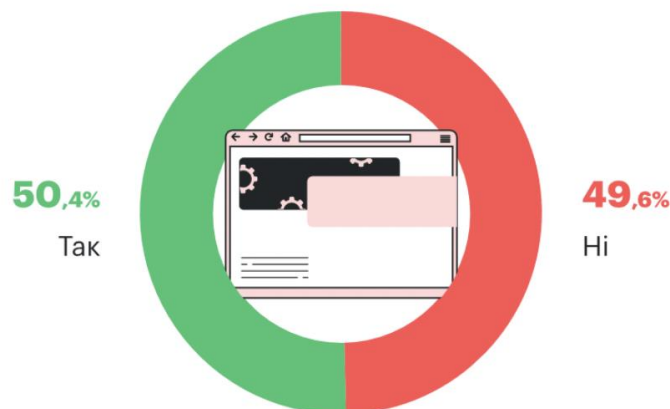


Рис. 2.3. Частка українських компаній, які використовують ШІ в рекрутингових процесах [21]

Водночас 49,6% компаній ще не застосовують ШІ, що свідчить про наявність значного потенціалу для розвитку.

Найпоширенішими напрямками використання ШІ є:

- 1) пошук і відбір кандидатів - 54% компаній використовують ШІ для автоматизації цього етапу;
- 2) оцінка претендентів – 46% опитаних використовують інструменти на базі ШІ для аналітики навичок і поведінки;
- 3) HR-аналітика та планування – 38% компаній застосовують AI для прогнозування потреб у персоналі та аналізу ефективності;
- 4) навчання і розвиток працівників – 36% використовують інтелектуальні платформи для персоналізованого навчання;
- 5) онбординг – 34% впровадили ШІ для супроводу нових співробітників у перші дні роботи;
- 6) управління ефективністю персоналу – 16% компаній;
- 7) кадрове адміністрування – 10% застосовують ШІ для автоматизації адміністративних функцій.

Такі дані демонструють, що AI поступово стає невід'ємною частиною HR-процесів, особливо в тих компаніях, які прагнуть зменшити рутину та підвищити якість прийняття управлінських рішень.

Результати дослідження свідчать про те, що українські компанії, які впровадили штучний інтелект у сферу управління персоналом, вже відчують відчутні переваги від його застосування. Найвагомішим здобутком для більшості підприємств стала економія часу, яку зазначили 91% респондентів, що свідчить про ефективне усунення рутинних завдань, таких як аналіз резюме, комунікація з кандидатами чи створення документів.

На другому місці за важливістю виявилася оптимізація HR-процесів - її відзначили половина компаній (50%), що стосується автоматизації адміністративних функцій, покращення організації роботи та зменшення навантаження на HR-фахівців.

Також 31% опитаних заявили, що впровадження ШІ дало змогу приймати більш обґрунтовані рішення, базуючись на аналітиці даних, що посилює стратегічну роль HR у компанії.

Інші переваги включають підвищення ефективності навчання персоналу (22%), поліпшення якості відбору кандидатів (15%), зменшення витрат на HR-функції (14%) і навіть покращення процесів адаптації новачків у компанії (10%). Такі результати демонструють, що інструменти штучного інтелекту вже сьогодні сприяють не лише автоматизації, а й якісному підвищенню ефективності людського капіталу в українських компаніях.

Попри очевидні переваги використання штучного інтелекту в HR-практиках, широке впровадження таких технологій в українських компаніях наразі стримується низкою суттєвих бар'єрів. Найпоширенішою проблемою виявилась нестача знань та експертизи в сфері AI - її зазначили 63% опитаних фахівців, що свідчить про потребу в спеціалізованому навчанні, підвищенні цифрових компетенцій HR-фахівців та залученні технологічних консультантів.



Рис. 2.4. Ключові бар'єри впровадження штучного інтелекту в HR-процеси в українських компаніях [21]

На другому місці - побоювання, пов'язані з безпекою та конфіденційністю даних, які турбують 46% респондентів. У час стрімкого росту кібератак та витоків інформації, довіра до нових систем потребує ретельного юридичного та технічного забезпечення.

35% опитаних зіткнулися з труднощами інтеграції AI з наявними HR-системами - йдеться про технічні обмеження або відсутність сумісності між старими програмними платформами та новими рішеннями на базі ШІ.

Також не варто недооцінювати опір змінам з боку персоналу або керівництва, який зазначили 22% учасників опитування, що зумовлено недовірою до алгоритмів, страхом втрати робочих місць або просто небажанням змінювати звичні процеси.

Цікавим є той факт, що 21% респондентів не вбачають жодних серйозних перешкод, що свідчить про поступове зростання готовності бізнесу до цифрової трансформації. Загалом, дані показують: хоча виклики у впровадженні AI залишаються, усвідомлення їхньої природи дозволяє компаніям краще планувати стратегії цифровізації і уникати типових помилок на цьому шляху.

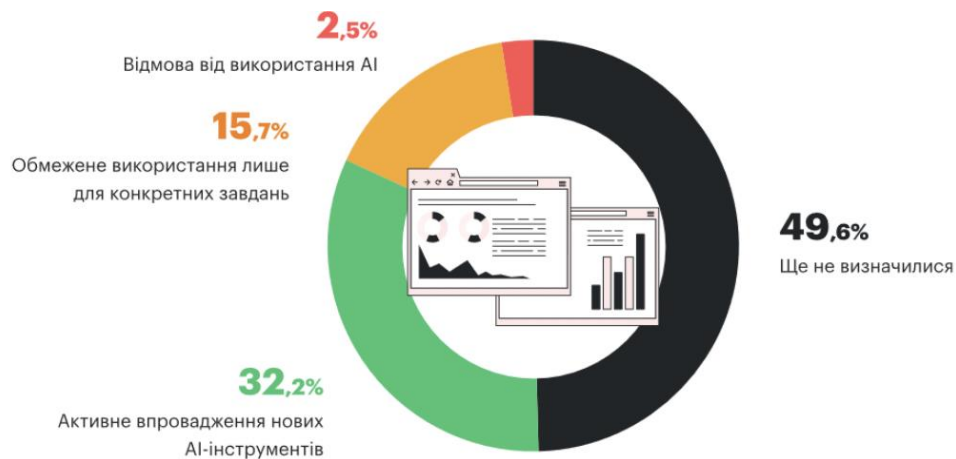


Рис. 2.5. Готовність українських компаній до впровадження AI-технологій у найближчі 1–2 роки [21]

Згідно з результатами дослідження, український бізнес демонструє обережний, але зростаючий інтерес до впровадження технологій штучного інтелекту в найближчій перспективі. Водночас майже половина опитаних компаній (49,6%) наразі ще не визначилися зі стратегією використання AI у своїй діяльності, що свідчить про існування певної невизначеності або потребу в додатковій експертизі для прийняття рішень.

Серед тих, хто вже має чітке бачення розвитку, 32,2% бізнесів планують активну інтеграцію нових інструментів штучного інтелекту у свою щоденну практику. Ще 15,7% компаній готові використовувати ШІ обмежено - лише для вирішення окремих завдань, що, ймовірно, пов'язано з прагматичним підходом до впровадження інновацій. І лише незначна частка респондентів (2,5%) відмовляється від використання AI-рішень повністю, що може бути зумовлено галузевими особливостями, фінансовими обмеженнями або низьким рівнем цифрової зрілості. Такі дані свідчать про те, що попри стриманість частини ринку, тренд на цифровізацію та автоматизацію процесів в HR за допомогою штучного інтелекту продовжує укорінюватися в українському бізнес-середовищі.

Досвід компанії robota.ua у впровадженні технологій штучного інтелекту є наочним прикладом ефективної цифрової трансформації у сфері рекрутингу. Станом на сьогодні понад 20 модулів та підсистем платформи працюють на основі AI-алгоритмів, що значно підвищує швидкість, точність і персоналізацію послуг.

Однією з ключових розробок компанії є система рекомендацій вакансій, яка аналізує поведінку користувачів і пропонує релевантні оголошення. Завдяки цьому функціоналу 27% відгуків на вакансії відбувається саме через рекомендаційну систему, що свідчить про її точність і здатність покращити досвід пошукачів.

Ще один вагомий елемент - AI-модерація та категоризація вакансій, яка дозволила зменшити чисельність модераторської команди на 23 працівники та прискорити процес обробки з двох годин до всього двох секунд, що значно скорочує час публікації нових оголошень і підвищує оперативність сервісу.

Також робота з контентом вакансій оптимізована за допомогою інструменту автоматичного покращення описів**, яким уже скористалися при створенні 16% вакансій, що не тільки спрощує роботу рекрутерів, але й покращує якість подачі інформації для кандидатів.

Інший приклад застосування AI - підказки при створенні резюме, особливо у формуванні блоку зі скілами. 17% нових резюме на платформі були створені з використанням цих рекомендацій, що свідчить про попит на допоміжні AI-інструменти серед користувачів.

Окремо варто згадати генератор питань для співбесіди, який щомісяця використовується близько 1 500 разів. Такий інструмент дозволяє рекрутерам швидко формувати запитання, адаптовані під конкретні вакансії, що підвищує якість і структурованість інтерв'ю. Загалом, приклад robota.ua демонструє, як комплексна інтеграція штучного інтелекту в HR-процеси може не лише оптимізувати внутрішні операції, а й створити нову цінність як для роботодавців, так і для пошукачів.

2.2. Огляд програмних рішень з елементами ШІ для автоматизації підбору персоналу в Україні

У сучасному українському бізнес-середовищі спостерігається активне впровадження програмних рішень з елементами штучного інтелекту (ШІ) для автоматизації процесів підбору персоналу. Такі інноваційні інструменти дозволяють компаніям оптимізувати рекрутингові процеси, зменшити витрати часу та ресурсів, а також підвищити якість прийняття кадрових рішень.

Впровадження штучного інтелекту в процеси рекрутингу відкриває перед українськими компаніями нові можливості для підвищення ефективності кадрової політики. Однією з ключових переваг є здатність таких технологій обробляти великі обсяги резюме та заявок у надзвичайно короткий час. Якщо раніше рекрутер витрачав години або навіть дні на перегляд десятків кандидатів, то сьогодні штучний інтелект за лічені хвилини аналізує тисячі профілів, відбираючи тих, хто найбільше відповідає вимогам вакансії.

Крім швидкості, вагомим перевагою є підвищення об'єктивності оцінювання. Алгоритми, що базуються на попередньо визначених критеріях, дозволяють оцінювати кандидата не лише за формальними ознаками, а й за рівнем навичок, досвідом, мотивацією та відповідністю корпоративній культурі, що зменшує ризики помилкових або упереджених рішень, які можуть виникати внаслідок суб'єктивного сприйняття людини-інтерв'юера [15, с. 55].

Штучний інтелект також суттєво знижує вплив людського фактора на процес найму. Рекрутери, як і всі люди, можуть мати власні упередження, симпатії або антипатії, які впливають на прийняття рішень. У свою чергу, автоматизовані системи діють неупереджено, дотримуючись чітких алгоритмів аналізу, що забезпечує рівні можливості для всіх кандидатів.

Ще одним вагомим здобутком є покращення досвіду кандидатів. Завдяки автоматизації, потенційні працівники швидше отримують зворотний зв'язок, процес подання заявки стає простішим, а інтерфейс – зручнішим, що формує

позитивне враження про компанію ще до початку співпраці та сприяє зміцненню її репутації на ринку праці. Загалом, використання штучного інтелекту в рекрутингу не лише оптимізує роботу HR-відділів, а й сприяє формуванню більш якісного, прозорого та справедливого процесу добору персоналу.

Таблиця 2.1

Переваги використання ШІ в рекрутингу*

Перевага	Опис
Швидка обробка резюме та заявок	ШІ дозволяє за лічені хвилини обробити тисячі резюме, автоматично виявляючи найбільш релевантних кандидатів, що значно економить час рекрутерів.
Об'єктивність оцінювання кандидатів	Алгоритми ШІ оцінюють навички, досвід та відповідність посаді за чіткими критеріями, зменшуючи суб'єктивність у прийнятті рішень.
Зниження впливу людського фактора та упереджень	ШІ працює неупереджено, базуючись на даних, а не на емоціях чи особистих симпатіях, що забезпечує рівні умови для всіх кандидатів.
Покращення досвіду кандидатів	Автоматизовані платформи забезпечують швидкий зворотний зв'язок, зручність подачі заявки та прозорість процесу, формуючи позитивне враження.
Підвищення ефективності HR-процесів	ШІ виконує рутинні завдання (перевірка резюме, планування інтерв'ю, первинний відбір), дозволяючи фахівцям зосередитися на стратегічних аспектах.

* Складено автором самостійно.

У контексті стрімкого розвитку цифрових технологій на українському ринку праці дедалі більшої популярності набувають вітчизняні розробки з елементами штучного інтелекту, орієнтовані на автоматизацію процесів підбору персоналу. Такі інструменти створюють нові можливості для компаній, дозволяючи їм не лише зменшити витрати часу на рекрутинг, а й підвищити об'єктивність та якість прийняття кадрових рішень.

Одним із яскравих прикладів є Talently.ai - український стартап, який розробив інноваційну платформу для аналізу резюме та транскриптів інтерв'ю. Завдяки використанню алгоритмів штучного інтелекту сервіс здатен виявляти як сильні, так і слабкі сторони кандидатів, оцінюючи їхню відповідність вимогам

конкретної вакансії. Система генерує детальні звіти, які істотно спрощують роботу рекрутерів і сприяють прозорому й обґрунтованому ухваленню рішень.

Ще один перспективний проєкт - JobCannon, українсько-британський стартап, що спеціалізується на автоматизації підбору персоналу. Його платформа активно використовує штучний інтелект для аналізу резюме, здійснення первинного відбору кандидатів і формування списку тих, хто найкраще підходить для подальшого розгляду. Завдяки інтеграції з інструментами управління даними про кандидатів, система допомагає рекрутерам зосередитися на стратегічних рішеннях, залишаючи рутинні завдання машині [12].

Ще один приклад вітчизняної ініціативи - Brokee, українська компанія, яка створила спеціалізовану платформу для найму DevOps-фахівців. Такий продукт поєднує в собі можливості штучного інтелекту для автоматичної оцінки технічних навичок із функціоналом створення та адміністрування тестів. Платформа не лише автоматизує процес попереднього відбору, а й дає змогу компаніям отримувати глибший аналіз професійної підготовки кандидатів у технічних сферах. Такі приклади свідчать про те, що український ринок рекрутингових технологій активно інтегрується у глобальні цифрові тренди, створюючи конкурентоспроможні продукти, здатні задовольнити потреби як місцевих, так і міжнародних роботодавців.

У дослідженні щодо впровадження штучного інтелекту в HR-практики в Україні було проаналізовано, які саме інструменти найбільш активно використовуються рекрутерами. Абсолютним лідером серед усіх рішень став ChatGPT, який застосовує 60% опитаних HR-фахівців, що свідчить про широке визнання цієї мовної моделі як потужного інструменту для генерації текстів, аналізу інформації, формулювання відповідей та оптимізації комунікації з кандидатами. ChatGPT є найпоширенішим серед HR-фахівців. Його застосовують для підготовки текстів вакансій, створення шаблонів комунікації з кандидатами, формулювання питань для співбесід і навіть для аналізу мотиваційних листів. Завдяки гнучкості та здатності генерувати різноманітний

контент, цей інструмент став незамінним помічником на всіх етапах підбору персоналу - від первинного оголошення до остаточного офферу.

Окрім ChatGPT, 23% респондентів зазначили, що використовують Gemini – інструмент, який стає дедалі популярнішим завдяки своїм можливостям у сфері генеративного AI-контенту. Gemini дозволяє отримувати найсвіжішу інформацію, генерувати відповіді на запитання про ринок праці або адаптувати шаблони листів під конкретні ситуації. Вона також інтегрується з сервісами Google, що зручно для HR-команд, які працюють в середовищі Google Workspace [27].

15% опитаних вказали на застосування Gamma – інструмента, що допомагає створювати ефективні презентації та візуалізації. Gamma не є типовим HR-рішенням, однак активно використовується у сфері внутрішньої комунікації та презентації бренду роботодавця. Його застосовують для створення візуально привабливих презентацій про компанію, онбординг-документів або навіть для пояснення умов праці кандидатам у креативній формі.

Інші згадувані рішення включають Claude і Copilot (по 13%), які активно використовуються для автоматизації аналізу тексту, коду або створення внутрішніх інструкцій. Claude, завдяки етичному фокусу та якісному обробленню контексту, стає у пригоді під час глибокої аналітики текстів, особливо коли потрібно оцінити комунікаційні навички кандидата, його стиль письма або здатність логічно формулювати думки.

Для технічного рекрутингу надзвичайно корисним є Copilot від GitHub, який дозволяє створювати тестові завдання з програмування, аналізувати код, запропонований кандидатом, і навіть автоматизувати технічні співбесіди. Він став надійним інструментом у руках тих, хто займається наймом IT-спеціалістів [26].

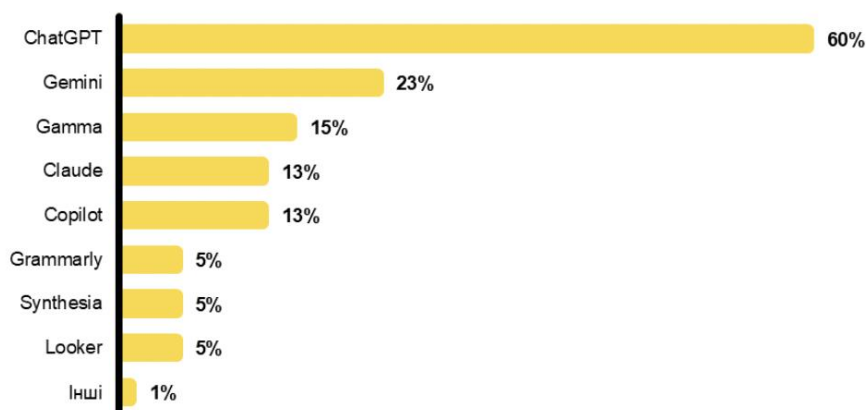


Рис 2.4. Найпоширеніші AI-інструменти, що використовуються українськими рекрутерами [21].

Хоч менш поширені, Grammarly, Synthesia та Looker (по 5% кожен) також мають своє застосування в HR-практиках. Grammarly допомагає покращувати тексти вакансій та листування. У щоденній роботі HR-фахівця не менш важливим є інструмент Grammarly, який забезпечує якість ділового письма. Він допомагає уникати граматичних помилок, удосконалювати стиль і тон комунікації, особливо коли йдеться про взаємодію з іноземними кандидатами або підготовку важливих документів. Окремої уваги заслуговує Synthesia - інструмент, що дає змогу створювати відеоконтент за допомогою віртуальних аватарів. Його використовують для створення відеоінструкцій, вітальних звернень до нових співробітників або відеоанонсів вакансій, що суттєво підвищує залучення кандидатів та демонструє технологічність компанії. Зі свого боку, Looker, аналітична платформа від Google Cloud, використовується для побудови звітів і візуалізації ключових HR-показників: часу найму, витрат на рекрутинг, ефективності джерел пошуку персоналу, що дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення на основі даних. Таким чином, навіть у межах українського бізнес-середовища вже сформувався стійкий набір інструментів, які HR-відділи використовують для оптимізації щоденних завдань і підвищення ефективності рекрутингових процесів.

У контексті глобалізації ринку праці та цифровізації HR-процесів, українські компанії дедалі частіше звертаються до міжнародних рішень із використанням штучного інтелекту, які вже зарекомендували себе на світовому рівні. Такі інструменти допомагають автоматизувати ключові етапи підбору персоналу, скоротити час найму та підвищити якість взаємодії з кандидатами.

Одним із найцікавіших рішень є Paradox - програмне забезпечення, яке базується на розмовному штучному інтелекті. Його головна перевага полягає у можливості спілкуватися з кандидатами в режимі реального часу через чат-інтерфейс. Такий інструмент виконує роль віртуального рекрутера, який відповідає на запитання потенційних співробітників, уточнює інформацію, допомагає подати заявку, а також автоматично планує співбесіди, узгоджуючи графіки між кандидатами та HR-фахівцями. У результаті значно знижується навантаження на рекрутерів, а досвід кандидатів стає більш персоналізованим і зручним [41, с. 12].

Ще одним популярним рішенням є Recrutee - хмарна платформа для управління повним циклом підбору персоналу. Вона дозволяє автоматизувати не лише пошук і відбір кандидатів, а й забезпечити ефективну командну співпрацю всередині HR-відділу. Користувачі платформи можуть створювати шаблони вакансій, керувати етапами воронки найму, залишати коментарі щодо кандидатів, проводити оцінювання й аналітику, що робить процес прозорим, структурованим і зручним для всієї команди. Платформа особливо корисна для компаній, які працюють у динамічному середовищі й мають потребу в узгодженому й швидкому рекрутингу.

Не менш функціональним є Ceipal AI - система, яка поєднує в собі можливості ATS (Applicant Tracking System) та CRM (Customer Relationship Management). Вона активно використовує штучний інтелект для аналізу великих масивів даних про кандидатів, прогнозування їхньої відповідності вакансіям, формування рекомендацій щодо найму, а також автоматизації рутинних завдань. Завдяки глибокій інтеграції з електронною поштою, соцмережами та job-

платформами, Ceipal AI дозволяє компаніям підтримувати активну базу контактів і швидко реагувати на потреби бізнесу в кадрах. Такі міжнародні рішення поступово інтегруються в український ринок завдяки їхній універсальності, багатомовності та сумісності з локальними практиками. Вони допомагають українським компаніям бути на рівні з глобальними тенденціями, забезпечуючи ефективність, прозорість та технологічність процесу найму.

Впровадження штучного інтелекту у сферу рекрутингу передбачає активну роботу з великими обсягами персональних даних, що потребує дотримання відповідних правових та етичних норм. В українському контексті основним регуляторним актом, який визначає правила збору, обробки, зберігання та захисту особистої інформації, є Закон України «Про захист персональних даних». Прийнятий у 2010 році, цей документ став базовим для регулювання цифрових відносин між роботодавцями, кандидатами та технологічними платформами. Проте в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та появи нових загроз приватності, закон частково застарів і потребує адаптації до сучасних викликів, пов'язаних із використанням ШІ в HR-практиках [17, с. 234].

Однією з ключових проблем, пов'язаних із застосуванням штучного інтелекту в рекрутингу, є питання прозорості та справедливості ухвалення рішень (AI bias). Алгоритми можуть відтворювати або навіть підсилювати дискримінаційні патерни, закладені у вихідних даних. Наприклад, якщо навчальні дані включають упереджене ставлення до певної статі, віку або національності, система може автоматично знижувати рейтинг кандидатів за ознаками, що не мають відношення до професійної компетентності, що створює ризик порушення принципів недискримінації й рівного доступу до праці, що вимагає особливої уваги до прозорості алгоритмів і можливості їх аудиту.

Широкое впровадження технологій штучного інтелекту в сферу управління персоналом суттєво змінює не лише інструменти роботи рекрутера, а й саму суть його професійної ролі. Якщо раніше основна частина зусиль HR-фахівця була спрямована на рутинні операції - перегляд резюме, обробку заявок, планування

співбесід - то сьогодні значну частину цих завдань виконують автоматизовані системи. ІІІ бере на себе функції первинного скринінгу кандидатів, підготовки шаблонів листування, аналітики відповідності профілю та навіть планування етапів рекрутингової воронки.

У результаті цього звільнення від рутинної роботи з'являється більше простору для аналітичної та стратегічної діяльності. Сучасний рекрутер дедалі більше нагадує бізнес-аналітика: він повинен розуміти тенденції ринку праці, прогнозувати потреби в персоналі, формувати HR-стратегію відповідно до цілей компанії та займатися розвитком бренду роботодавця (employer branding). Акцент переноситься з оперативного виконання на побудову довгострокових взаємин із талантами та формування позитивного іміджу організації.

Таблиця 2.2

Трансформація ролі рекрутера під впливом ІІІ [3, с. 315].

Аспект трансформації	Опис змін
Зміна функціонального фокусу	Замість рутинних завдань (перевірка резюме, планування інтерв'ю) рекрутер займається аналітикою, стратегічним плануванням, розвитком бренду роботодавця.
Нові необхідні навички	Від рекрутера очікується володіння цифровою грамотністю (data literacy), навичками роботи з AI-інструментами, аналітичним мисленням та емоційним інтелектом.
Поява нових ролей	У HR-відділах з'являються нові професії: AI-HR аналітик (аналіз ефективності процесів найму) та HR-архітектор систем (інтеграція ІІІ в HR-практики).

Така трансформація ролі вимагає нового набору компетентностей, серед яких особливо важливою є data literacy - здатність працювати з даними, інтерпретувати аналітичні звіти та використовувати їх для прийняття обґрунтованих рішень. Також стає актуальною навичка керування ІІІ-інструментами: розуміння їхніх можливостей, обмежень, принципів роботи та вимог до налаштування. У зв'язку з цим змінюється й сам профіль навчання для HR-фахівців - на перший план виходять технологічна грамотність, цифрові навички та гнучке мислення.

Паралельно з цим з'являються нові професійні ролі в межах HR-відділів. Наприклад, AI-HR аналітик займається побудовою моделей прогнозування плинності персоналу, ефективності найму та продуктивності співробітників на основі даних. Інша нова роль - HR-архітектор систем, який відповідає за впровадження, адаптацію та інтеграцію ШІ-рішень у процеси управління персоналом. Такі спеціалісти поєднують знання з IT, аналітики та управління людьми, формуючи мультидисциплінарне середовище роботи. Таким чином, ШІ не витісняє рекрутерів, а змінює характер їхньої роботи, роблячи її більш стратегічною, аналітичною та технологічно орієнтованою, що відкриває нові горизонти розвитку професії та вимагає готовності до безперервного навчання й адаптації до змін.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОЦЕСІ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу штучний інтелект (ШІ) дедалі глибше інтегрується в управління персоналом, змінюючи традиційні підходи до рекрутингу, адаптації, навчання, оцінювання та мотивації працівників. Проте, попри вже досягнуті успіхи, існує значний потенціал для подальшого вдосконалення застосування ШІ в цій сфері.

Сьогодні компанії дедалі частіше звертаються до штучного інтелекту, щоб не просто автоматизувати процес найму, а зробити його розумнішим, глибшим і стратегічно вивіреним. На цьому тлі з'являються і набирають популярності спеціалізовані платформи, які застосовують алгоритми ШІ для того, щоб ідеальний кандидат знаходив свою роботу швидше, а роботодавець - свого найкращого працівника.

Однією з таких інновацій є Eightfold, американська технологія, що миттєво зіставляє потенційних кандидатів із відкритими вакансіями компанії. Завдяки штучному інтелекту вона аналізує величезні обсяги даних і формує цілісну картину відповідності кандидатів, випереджаючи традиційні методи пошуку за точністю та оперативністю.

Інша яскрава розробка - Skillate з Індії. Це не просто платформа, яка переглядає резюме. Вона бачить за словами конкретні навички, потенціал і сильні сторони кандидатів. Skillate фокусується не на формальних параметрах, а на реальній цінності, яку людина може принести компанії. Завдяки цьому рекрутери отримують не просто підбір, а персоніфікований і глибокий аналіз [29, с. 531].

З Тайланду на ринок вийшла Manatal - система, створена для комплексної підтримки рекрутингових процесів. Вона об'єднує в собі функції пошуку, сортування, управління базою кандидатів та внутрішньою аналітикою. Manatal

допомагає вибудувати впорядковану і логічну рекрутингову систему навіть у складних організаційних структурах.



Рис. 3.1. Міжнародні цифрові системи підбору персоналу з використанням штучного інтелекту [45].

Ще одна платформа зі США – hireEZ, яка поєднує аналітичну глибину з широкими можливостями сорсингу. Її особливість - у здатності працювати з великими масштабами. Вона допомагає знайти працівників навіть для складних і рідкісних вакансій, скорочуючи час і витрати на підбір персоналу.

І нарешті - Findem, ще одне інноваційне рішення зі США, яке відкриває новий підхід до пошуку кадрів. Її технологія враховує не лише технічні характеристики кандидатів, а й нетехнічні - такі як культурна відповідність,

лідерський потенціал чи цінності, що дозволяє знайти саме тих людей, які найкраще впишуться в команду не лише за досвідом, а й за духом.

У сучасному світі технології штучного інтелекту кардинально змінюють підходи до управління персоналом. Багато країн уже впроваджують передові цифрові рішення, що трансформують традиційні методи рекрутингу в гнучкі, швидкі й більш об'єктивні процеси. Світовий досвід демонструє, що ШІ у сфері добору кадрів - це не просто модний тренд, а практичний інструмент, здатний вивести HR на новий рівень. Наприклад, в США активно розвивається практика повної автоматизації підбору персоналу. Однією з найінноваційніших платформ стала Torge, яка використовує ШІ для аналізу понад сотні параметрів, у тому числі психометричних характеристик кандидатів. Така система дозволяє формувати профілі без звичних резюме й миттєво знаходити ідеальні відповідності між кандидатом і вакансією [42].

Ще одним прикладом є компанії McDonald's та Nestlé, які запровадили у свої рекрутингові процеси розмовних асистентів на базі ШІ (таких як Olivia від Paradox). Такі віртуальні помічники спілкуються з кандидатами в реальному часі, автоматично проводять первинні інтерв'ю, надають інформацію про вакансії й координують графіки співбесід. Такий підхід не лише пришвидшує процес відбору, а й покращує враження кандидата про компанію.

У напрямку забезпечення гендерної рівності та подолання дискримінації виділяються HiredScore (США) і Sapia.ai (Австралія). Вони створюють етичні алгоритми, які зменшують ризик упередженого підходу до кандидатів. Наприклад, платформи аналізують текстові відповіді в інтерв'ю без участі людини, зосереджуючись виключно на компетенціях та професійних якостях.

Один із найцікавіших прикладів демонструє Unilever. Завдяки впровадженню ШІ-комплексів компанії вдалося скоротити процес найму з кількох місяців до кількох тижнів, зекономивши тисячі годин роботи рекрутерів. Моделі штучного інтелекту аналізують не лише резюме, а й відповіді кандидатів на відеоінтерв'ю, оцінюючи їхню міміку, тон голосу та поведінку.

Не менш вражаючий досвід мають Швеція та компанія TNG, яка розробила робота-інтерв'юера Tengai. Такий робот проводить стандартизовані співбесіди без будь-яких емоційних або когнітивних упереджень. Кандидати спілкуються з ним як з реальним рекрутером, а вся інформація аналізується на основі заздалегідь заданих параметрів.

Разом з тим, багато країн, зокрема США, вже працюють над створенням правових рамок для використання ШІ у рекрутингу. Так, у штаті Іллінойс було ухвалено закон, який регламентує використання відеоінтерв'ю, проведених ШІ, вимагаючи від роботодавців прозорості та отримання згоди від кандидатів.

Еволюційним проривом у сфері штучного інтелекту сьогодні стали такі інструменти, як ChatGPT, а також подібні розробки від Microsoft і Google. Хоча наразі вони ще не інтегровані безпосередньо в спеціалізовані платформи для рекрутингу, їхній потенціал у цій сфері є надзвичайно високим. При грамотному впровадженні такі рішення здатні суттєво оптимізувати рутинні HR-процеси, звільняючи час для виконання більш складних і стратегічно важливих завдань, які поки що залишаються поза межами можливостей цифрових систем [41, с. 9].

Зокрема, за допомогою ChatGPT рекрутери можуть автоматизувати створення текстів для вакансій, формувати шаблони листів для кандидатів за підсумками співбесід, а також використовувати ШІ на початковому етапі відбору - для аналізу відповідей кандидатів на типові запитання щодо бажаної посади. Крім того, такі технології сприяють покращенню іміджу роботодавця, оскільки пришвидшують комунікацію та знижують навантаження на персонал. Завдяки здатності обробляти великі обсяги інформації, штучний інтелект також може виявляти поточні тенденції на ринку праці, допомагаючи компаніям адаптувати свої стратегії найму до сучасних викликів [40].

Ще одним важливим елементом безпечного використання ШІ в HR є необхідність розробки внутрішніх політик підприємств щодо етичного застосування алгоритмів. Такі політики повинні передбачати:

- чітке визначення мети збору та використання персональних даних;

- інформування кандидатів про використання ШІ в процесі відбору;
 - створення механізмів оскарження автоматизованих рішень;
- призначення відповідальних осіб за моніторинг і аудит ШІ-систем.

У цьому контексті доцільним є орієнтація на міжнародні стандарти, зокрема Європейський регламент щодо захисту даних GDPR, який передбачає розширені права фізичних осіб у випадках, коли рішення про них ухвалюються автоматизовано. Хоча Україна офіційно не є частиною ЄС, гармонізація вітчизняного законодавства з європейськими нормами є необхідною умовою цифрової інтеграції та підвищення довіри до використання ШІ в чутливих сферах, таких як підбір персоналу.

Таблиця 3.1

Напрямами вдосконалення штучного інтелекту в управлінні персоналом*

№	Напрямок удосконалення	Зміст	Очікуваний ефект
1	Прозорість і справедливість алгоритмів	Розробка explainable AI (пояснювального ШІ), уникнення дискримінації у прийнятті HR-рішень	Підвищення довіри до систем ШІ, мінімізація юридичних ризиків
2	Персоналізація управління	Аналіз поведінки, мотивації та навичок для створення індивідуальних планів розвитку	Підвищення ефективності навчання, задоволеність працівників, зменшення плинності кадрів
3	Інтелектуальні чат-боти та голосові помічники	Удосконалення NLP-технологій для автоматизованих HR-консультацій	Економія часу HR-фахівців, покращення комунікації з персоналом
4	Моніторинг емоційного стану працівників	Використання ШІ для аналізу ознак вигорання, конфліктів, психологічного навантаження	Профілактика стресу та вигорання, формування здорового мікроклімату в колективі
5	Посилення захисту персональних даних	Впровадження механізмів шифрування, контролю доступу, дотримання законодавства про конфіденційність	Безпечне зберігання чутливої інформації, уникнення витоків даних і репутаційних втрат

* Складено автором самостійно.

Один із ключових напрямів розвитку - підвищення точності та прозорості алгоритмів прийняття рішень, що передбачає використання більш етичних та інтерпретованих моделей, які забезпечують справедливу оцінку кандидатів без

дискримінаційних упереджень. Для цього потрібне активне впровадження принципів «прозорого ШІ» (explainable AI), який дозволяє HR-фахівцям зрозуміти логіку дій алгоритмів та пояснювати ці дії працівникам.

Другим важливим напрямом є індивідуалізація управлінських рішень. Сучасні системи штучного інтелекту мають розвиватися в бік глибшого аналізу поведінкових моделей, особистісних характеристик, професійних схильностей і рівня мотивації співробітників, що дасть змогу формувати персоналізовані плани розвитку, навчання і кар'єрного зростання, що значно підвищує залученість і лояльність персоналу.

Також перспективним є вдосконалення чат-ботів та голосових асистентів для внутрішніх HR-сервісів. Завдяки розвитку обробки природної мови (NLP), такі системи можуть стати ще ефективнішими у наданні консультацій працівникам, супроводі новачків під час адаптації, автоматизації рутинних запитів тощо.

Четвертий напрям - інтеграція ШІ з аналітикою добробуту та емоційного стану працівників. У майбутньому системи можуть моніторити психологічне навантаження, розпізнавати ознаки вигорання або конфліктів у колективі й своєчасно сигналізувати про потребу втручання HR-фахівців.

Також варто відзначити необхідність удосконалення механізмів захисту персональних даних при використанні ШІ в HR. Чутливість інформації, яку обробляють такі системи, вимагає суворого дотримання вимог конфіденційності, шифрування та обмеженого доступу до даних. Таким чином, напрями вдосконалення ШІ в управлінні персоналом охоплюють як технічні аспекти, так і етичні, правові та гуманітарні складові. Вони мають на меті не лише автоматизацію, а й створення глибшої, гнучкішої та людянішої системи управління персоналом [2, с. 405].

Сфера рекрутингу активно адаптується до нових технологічних реалій, і штучний інтелект (ШІ) відіграє в цьому процесі дедалі важливішу роль. Проте,

щоб ШІ максимально ефективно виконував функції у сфері підбору персоналу, необхідне його постійне вдосконалення в кількох ключових напрямках.

По-перше, це підвищення точності алгоритмів добору кандидатів. Сучасні інструменти ШІ повинні краще аналізувати як жорсткі (hard), так і м'які (soft) навички кандидатів, з урахуванням контексту, культури компанії та потенціалу для розвитку. Важливим завданням є навчити моделі розпізнавати не лише фактичний досвід, а й трансферні навички, здатність до адаптації й цінності, які не завжди зазначені в резюме.

Другий напрям - оптимізація комунікації на основі ШІ. Йдеться про інтеграцію розумних чат-ботів, які не просто відповідають на запити, а ведуть діалог, ставлять уточнюючі питання, допомагають з адаптацією кандидатів та надають зворотний зв'язок у реальному часі.

Таблиця 3.2

Напрями вдосконалення штучного інтелекту в процесі підбору персоналу*

Напрямок вдосконалення	Зміст
Підвищення точності добору кандидатів	Поліпшення аналізу як професійних, так і особистісних якостей кандидатів, врахування контексту та потенціалу розвитку.
Оптимізація комунікації на основі ШІ	Використання розумних чат-ботів для діалогів, уточнення інформації та надання зворотного зв'язку в реальному часі.
Етичне вдосконалення алгоритмів	Забезпечення прозорості рішень ШІ, уникнення упереджень, дотримання стандартів конфіденційності та етики.
Аналіз і прогнозування ринку праці	Застосування ШІ для відстеження трендів, попиту на професії, очікувань щодо зарплат і формування конкурентних пропозицій.
Інтеграція мовних моделей (наприклад, ChatGPT)	Використання мовних моделей для автоматичного створення вакансій, аналізу відповідей, підготовки шаблонів повідомлень.

* Складено автором самостійно.

Третій важливий крок - етичне вдосконалення алгоритмів, щоб уникнути дискримінаційних рішень, що передбачає прозорість у діях ШІ, можливість пояснення логіки відбору та дотримання норм захисту персональних даних.

Четвертий напрям - розширення можливостей аналізу ринку праці. ШІ може прогнозувати попит на певні професії, виявляти зміни у зарплатних очікуваннях, відстежувати тренди та допомагати рекрутерам формувати конкурентоспроможні пропозиції. І нарешті, важливим аспектом є інтеграція ChatGPT-подібних інструментів до рекрутингових платформ. Такі мовні моделі можуть автоматизувати написання вакансій, аналіз відповідей кандидатів, генерувати шаблони повідомлень, вести первинне інтерв'ювання та формувати рекомендації на основі відкритих даних.

Використання ChatGPT у процесі рекрутингу може значно підвищити ефективність підбору персоналу, проте важливо дотримуватись ряду принципів, аби забезпечити його безпечно та відповідальне впровадження [27].

Перш за все, необхідно чітко окреслити функції, які виконуватиме модель. Зокрема, це можуть бути, наприклад, автоматичне сканування резюме для виявлення релевантних навичок чи надання відповідей на типові запитання кандидатів. Водночас важливо інформувати кандидатів про те, що їхні дані аналізуються за допомогою автоматизованої системи.

Наступним кроком є якісне навчання моделі на релевантному наборі даних. Щоб забезпечити точність і релевантність відповідей, штучному інтелекту слід надати доступ до великого масиву резюме, типових HR-сценаріїв та стандартних форм запитань-відповідей.

Не менш важливим є постійний моніторинг роботи системи. Варто регулярно перевіряти, наскільки точно модель розуміє запити та чи відповідають її результати очікуванням. У разі необхідності - вручну коригувати або оновлювати налаштування для підвищення ефективності.

Крім того, навіть найрозумніша технологія не може повністю замінити людину. Тому варто залучати HR-фахівців до фінального етапу оцінювання кандидатів, щоб забезпечити глибший і більш інтуїтивний аналіз, який виходить за межі можливостей моделі. Ще один критично важливий аспект - захист персональних даних. Робота з конфіденційною інформацією вимагає дотримання

вимог чинного законодавства, безпечного зберігання та належної обробки даних, щоб уникнути витоків і забезпечити прозорість процесів.

І нарешті, потрібно чітко усвідомлювати обмеження самої технології. ChatGPT - це ефективний інструмент, але не універсальне рішення. Він має бути лише допоміжним елементом у загальній стратегії рекрутингу, доповненим професійною людською оцінкою. Отже, використання ChatGPT у сфері підбору персоналу відкриває нові можливості для автоматизації та прискорення процесів. Однак ефективність цієї технології залежить від відповідального, етичного та збалансованого підходу до її впровадження.

Особливістю ІІІ є те, що він не потребує попереднього введення великих масивів інформації працівником, а здатен швидко обробляти наявні дані, виявляти закономірності та прогнозувати відповідність кандидатів до конкретних вакансій, що відкриває нові можливості для оптимізації рекрутингових процесів - від формування персоналізованих вакансій до ефективного управління комунікацією з кандидатами.

Дослідження підтвердило, що використання ІІІ сприяє кращій взаємодії між усіма учасниками процесу найму - роботодавцями, кадровими агентствами та здобувачами. Завдяки цифровим платформам зменшується ймовірність затримок та непорозумінь, що сприяє швидшому прийняттю рішень. Водночас такі рішення сприяють більшій прозорості, підвищенню якості добору персоналу та точнішій аналітиці [38].

Однак разом із перевагами цифровізації постають і виклики. Серед них - висока вартість впровадження технологій ІІІ, що може бути обтяжливим для українських компаній, особливо малого та середнього бізнесу. Крім того, існує потреба у підготовці фахівців, які б мали компетенції для роботи з новими системами. Не слід забувати й про ризики, пов'язані з кібербезпекою, захистом персональних даних та потенційними технічними збоями. Функціональні можливості ІІІ, зокрема оцінювання кандидатів через гейміфіковані формати, моделювання майбутньої продуктивності та автоматизовану взаємодію з

претендентами, свідчать про величезний потенціал його використання у сфері управління персоналом. Такий підхід уже сьогодні формує нову парадигму рекрутингу.

Для ефективної реалізації цифрової трансформації у сфері добору персоналу в Україні необхідно забезпечити цілісну стратегію: впроваджувати сучасне програмне забезпечення, розвивати політики захисту даних, інвестувати в технічну інфраструктуру та системно навчати персонал. Лише поєднання технологічних можливостей із людською експертизою дозволить досягти бажаних результатів і адаптувати найкращі світові практики до національного контексту.

ВИСНОВКИ

Підбір персоналу в умовах цифрової трансформації набуває нової якості, завдяки інтеграції технологій штучного інтелекту у всі ключові етапи рекрутингового процесу - від аналізу вакансій до ухвалення рішень щодо працевлаштування. ШІ дає змогу автоматизувати рутинні завдання, підвищити точність оцінки кандидатів, зменшити суб'єктивність прийняття рішень та покращити загальну ефективність HR-процесів. Завдяки таким інструментам, як машинне навчання, обробка природної мови та роботизована автоматизація, компанії отримують змогу суттєво економити ресурси, скорочувати час на найм і підвищувати якість добору персоналу. Використання штучного інтелекту в рекрутингу суттєво перевершує традиційні програмні продукти, які застосовуються в підборі персоналу. ШІ не просто автоматизує окремі етапи роботи рекрутера, а й дозволяє значно спростити процес завдяки зменшенню обсягу ручного введення даних. Його алгоритми здатні самостійно обробляти інформацію, надавати рекомендації в режимі реального часу та формувати більш обґрунтовані кадрові рішення.

Разом із тим, ефективне впровадження ШІ у сферу управління персоналом потребує сформованих цифрових компетенцій у HR-фахівців, чіткого розуміння можливостей та обмежень цих технологій, а також дотримання етичних принципів і норм конфіденційності. Практичне застосування ШІ вже сьогодні демонструє значний потенціал, проте потребує обережного й відповідального підходу, що передбачає поєднання алгоритмічних рішень із людською експертизою.

Аналіз сучасних тенденцій у використанні технологій штучного інтелекту в сфері підбору персоналу свідчить про активне просування цифрової трансформації у HR-сфері як на світовому, так і на українському рівні. Згідно з опитуванням аналітичної компанії Gartner, 48% HR-лідерів у світі планують інвестувати у цифрові технології, зокрема штучний інтелект, для модернізації

рекрутингу та управління персоналом. В Україні ж, за даними дослідження платформи robota.ua, 50,4% компаній уже застосовують інструменти ШІ у рекрутингових процесах, серед яких 60% користуються ChatGPT, 23% - Gemini, а 15% - Gamma. Така динаміка свідчить про поступове, але впевнене зміцнення позицій AI у HR-практиках, що дозволяє підприємствам не лише економити ресурси, але й підвищувати точність, швидкість і об'єктивність підбору кадрів. Попри це, 49,6% українських компаній ще не використовують AI-рішення, в основному через брак експертизи (63% опитаних), побоювання щодо безпеки даних (46%) і труднощі інтеграції з існуючими системами (35%). Водночас 91% тих, хто вже впровадив ШІ, відзначили істотну економію часу, а 50% - покращення загальної організації HR-процесів. Окремі інструменти, як-от автоматичні рекомендації вакансій, покращення описів посад та генератори питань для співбесід, забезпечують високу продуктивність і точність роботи. Усе це свідчить про те, що хоча виклики залишаються, бізнес дедалі більше усвідомлює цінність і стратегічне значення штучного інтелекту для підвищення ефективності управління людським капіталом.

Сучасний етап розвитку технологій штучного інтелекту (ШІ) демонструє високий потенціал для трансформації процесів підбору персоналу, перетворюючи рекрутинг із суто технічного процесу на стратегічний інструмент формування людського капіталу. Розвиток інтелектуальних платформ, таких як Eightfold, Skillate, Manatal, hireEZ чи Findem, дозволяє компаніям проводити глибоку, персоналізовану оцінку кандидатів, прогнозувати їхню відповідність корпоративній культурі та знижувати суб'єктивність рішень. Поряд із цим, впровадження ChatGPT-подібних рішень автоматизує рутинні задачі рекрутингу: формування вакансій, генерацію листів, аналіз відповідей, що підвищує продуктивність та покращує комунікацію.

Впровадження програмних рішень з елементами штучного інтелекту суттєво трансформує процеси підбору персоналу в Україні, забезпечуючи автоматизацію рутинних завдань, підвищення об'єктивності відбору та

покращення взаємодії з кандидатами. ІІІ сприяє не лише оптимізації HR-процесів, а й зміні ролі рекрутера - від операційного виконавця до стратегічного аналітика. Водночас актуальними залишаються виклики, пов'язані з етичністю алгоритмічного відбору, захистом персональних даних та необхідністю формування нових компетентностей у HR-фахівців.

Водночас розвиток ІІІ потребує комплексного вдосконалення в кількох напрямках: забезпечення етичності рішень, персоналізація досвіду кандидатів, інтеграція з аналітикою емоційного стану працівників та посилення захисту персональних даних. Українські компанії стикаються з викликами впровадження ІІІ, зокрема високою вартістю технологій, відсутністю достатніх цифрових компетенцій та ризиками кібербезпеки. Враховуючи ці аспекти, ефективне використання ІІІ в рекрутингу потребує поєднання сучасних цифрових рішень із професійною експертизою HR-фахівців, стратегічного бачення та державної підтримки цифровізації сфери праці.

Крім технічного вдосконалення, важливим завданням залишається підвищення рівня цифрової грамотності HR-персоналу, формування етичних стандартів використання алгоритмів, а також створення правових рамок для регулювання діяльності ІІІ у сфері праці. Світовий досвід, зокрема кейси компаній Unilever, McDonald's, TNG чи платформи robota.ua, підтверджує: інтеграція ІІІ у HR-сферу може суттєво скоротити час найму, підвищити якість рішень і зменшити витрати на рекрутинг. В Україні вже 50,4% компаній використовують ІІІ у процесах добору персоналу, а 91% із них вважають ключовою перевагою економію часу, що свідчить про готовність бізнесу до глибшої цифрової трансформації за умови подолання наявних бар'єрів.