



Менеджмент

УДК 005.95:331.108

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17977748>

**Роль інновацій у підвищенні ефективності добору персоналу
підприємства**

Поночовний Дмитро Олександрович,

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії, кафедра менеджменту ім.
професора Й.С. Завадського, факультет аграрного менеджменту,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м.
Київ, Україна, <https://orcid.org/0009-0003-5292-7430>

Прийнято: 17.06.2025 | Опубліковано: 30.06.2025

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена потребою модернізації систем управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнес-процесів і ринку праці, що супроводжується підвищенням конкуренції за фахівців, динамікою кадрових запитів і збільшенням обсягів даних, які необхідно оперативно обробити під час ухвалення управлінських рішень. Ці зміни знижують ефективність традиційних підходів до добору персоналу й передбачають застосування інтелектуальних інструментів. Упровадження ШІ в HR-процеси визначається як один із провідних векторів інноваційного розвитку підприємств. **Мета** статті полягає в обґрунтуванні потенціалу штучного інтелекту як інструмента підвищення ефективності рекрутингу шляхом аналізу його прикладного застосування в автоматизованому пошуку кандидатів, оцінюванні професійної відповідності, адаптації працівників і їх інтеграції у виробниче середовище. **Методологія** дослідження базується на



системному аналізі сучасних ІІІ-рішень у сфері управління персоналом, узагальненні кейсів провідних українських і міжнародних компаній, логіко-структурному методі й елементах критичного оцінювання алгоритмічних моделей. **Результати** дослідження засвідчили, що ІІІ сприяє автоматизації пошуку й фільтруванню кандидатів, підвищує точність оцінювання та ефективність онбордингу завдяки персоналізованому навчанню й моніторингу адаптації. **Висновки** підтверджують високий прикладний потенціал ІІІ в галузі добору персоналу. Водночас виявлено низку критичних обмежень: алгоритмічну упередженість, непрозорість моделей, дефіцит інфраструктури та низький рівень алгоритмічної грамотності. Запропоновано поетапну модель упровадження ІІІ-рішень з урахуванням етичних, правових та організаційних чинників. Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні впливу пояснюваного ІІІ на довіру до автоматизованих HR-рішень та оцінюванні довготривалого впливу інтелектуальних платформ на утримання персоналу й формування індивідуальних траєкторій розвитку.

Ключові слова: штучний інтелект, алгоритмічний добір, персоналізоване навчання, віртуальні співбесіди, рекомендаційні системи, адаптація персоналу, цифрова трансформація управління.

The role of innovations in enhancing the efficiency of personnel selection in an enterprise

Dmytro Ponochovnyi,

PhD Student, Department of Management named after Professor J. S.

Zavadskyi, Faculty of Agrarian Management,

The National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine,

Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0003-5292-7430>



Abstract. The relevance of the research is driven by the need to modernize human resource management systems in the context of the digital transformation of business processes and the labor market, which is characterized by growing competition for talent, dynamic workforce demands, and the exponential increase in data requiring rapid processing in decision-making. These factors reduce the effectiveness of traditional recruitment approaches and necessitate intelligent tools. Integrating artificial intelligence (AI) into HR processes is recognized as one of the key vectors of innovative development for modern enterprises. The **article aims** to substantiate the potential of AI as a tool for enhancing the effectiveness of personnel selection by analyzing its practical application in automated candidate search, professional suitability assessment, employee onboarding, and integration into production environments. The research **methodology** is based on a systematic analysis of current AI-based HR solutions, generalization of case studies from leading Ukrainian and international companies, logical-structural methods, and elements of critical evaluation of algorithmic models. The **results** confirm that AI supports the automation of resume screening and candidate filtering, increases the accuracy of assessments, and improves onboarding efficiency through personalized learning and adaptive monitoring. The **conclusions** highlight the high practical potential of AI in recruitment while identifying key limitations such as algorithmic bias, model opacity, infrastructural immaturity, and insufficient algorithmic literacy among HR professionals. A step-by-step implementation model is proposed, considering ethical, legal, and organizational factors. Future research should focus on assessing the role of explainable AI in fostering trust in automated HR decisions and evaluating the long-term impact of AI platforms on employee retention and the development of individualized career paths.

Keywords: artificial intelligence, algorithmic recruitment, personalized training, virtual interviewing, recommender systems, employee onboarding, digital HR transformation.



Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу проблема ефективного добору персоналу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства набуває стратегічного значення. Традиційні методи рекрутингу дедалі частіше виявляються недостатніми в умовах високої динаміки ринку праці, зростання обсягів даних про кандидатів і необхідності швидкого прийняття рішень. Інноваційні технології, зокрема штучний інтелект (далі – ШІ), автоматизовані системи аналізу та персоналізовані цифрові платформи пропонують нові підходи до розв’язання завдань підбору кадрів, орієнтованих не лише на формальні критерії відповідності, а й на прогнозування ефективності, адаптивності й лояльності потенційних працівників.

Актуальність теми зумовлена потребою переосмислення чинних моделей управління людськими ресурсами в контексті впровадження інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень, які здатні забезпечити об’єктивний, прозорий і результативний процес добору. Усе більша складність професійних вимог, необхідність урахування м’яких навичок, корпоративної культури й довгострокового потенціалу кандидатів потребують поєднання наукових підходів до оцінювання людського капіталу із практичними інструментами інноваційного менеджменту. Відтак дослідження ролі інновацій у підвищенні ефективності добору персоналу стає важливою передумовою для формування сучасних стратегій HR-управління, адаптованих до вимог цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних досліджень, присвячених ролі інновацій у підвищенні ефективності добору персоналу підприємства, виявляє чотири змістові напрями. Перший напрям стосується концептуалізації інноваційних підходів до управління людськими ресурсами крізь призму стратегічного talent-management. Л. Тешева й В. Хтомінська



доводять, що інноваційні HR-практики є каталізатором організаційного розвитку, оскільки інтегрують аналітичні інструменти оцінювання талантів і забезпечують системне планування кадрового резерву [1]. К. Баннікова (K. Bannikova) та К. Михайльова (K. Mykhaylyova), розглядаючи організаційну культуру як детермінанту формування людського капіталу в умовах невизначеності, підкреслюють, що саме інноваційне середовище визначає успішність добору фахівців і їх подальшу інтеграцію [2]. Л. Парій та А. Клименко, вивчаючи стратегічне управління персоналом у контексті цифрової трансформації, обґрунтовують потребу впровадження наскрізних інноваційних технологій на всіх етапах HR-процесів, зокрема під час рекрутингу й онбордингу [3]. Дослідження в цьому напрямі доцільно продовжити, зосереджуючись на розробленні інтегрованих моделей talent-analytics, що поєднують метрики продуктивності й поведінкові індикатори кандидата.

Другий напрям охоплює інституалізацію інноваційних методів підбору персоналу в умовах диджиталізації HR-функцій. О. Кушнерик висвітлює ефективність використання цифрових платформ управління персоналом, де автоматизовані алгоритми добору дають змогу суттєво зменшити часові й фінансові витрати рекрутингу [4]. Л. Водянка, Д. Ратушняк та О. Лусте демонструють, що поєднання чат-ботів, відеоінтерв'ю й аналітики великих даних забезпечують не лише оперативний скринінг, а й точне прогнозування успішності кандидата на посаді [5]. І. Ван (Yi Wang) та Л. Лі (Lei Li), запропонувавши цифрову модель управління людськими ресурсами, показують її здатність інтегруватися в ERP-системи підприємства, що створює єдиний інформаційний контур для прийняття управлінських рішень [6]. Подальші дослідження доцільно спрямувати на оцінювання ефективності конкретних ШІ- та machine learning (ML)-рішень у різних галузях, з огляду на галузеву специфіку компетенцій.



Третій напрям пов'язаний із застосуванням data-driven моделей прийняття рішень у процесі добору персоналу. Ю.-Ц. Чуанг (Y.-C. Chuang) і співавтори розробили мультикритеріальну модель відбору, що комбінує кількісні та якісні параметри, мінімізуючи суб'єктивізм рекрутера [7]. О. Дяків обґрунтовує ефективність впровадження систем прогнозової аналітики, здатних оцінювати відповідність компетентнісного профілю кандидата вимогам посади [8]. Х.-Л. Родрігес-Санчес (J.-L. Rodríguez- Sánchez), А. Монтро-Наварро (A. Montero-Navarro) та Р. Гальєго-Лосада (R. Gallego-Losada) доводять, що технологічні інновації, зокрема автоматизований соціальний сорсинг, підвищують привабливість роботодавця й розширюють доступ до висококваліфікованих кадрів [9]. Дослідницькі перспективи полягають у створенні гібридних систем підтримки рішень, що поєднують алгоритмічні рекомендації з експертною оцінкою HR-фахівців.

Четвертий напрям акцентує на інноваціях як чинникові підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом удосконалення системи добору. Л. Волянська-Савчук та М. Мацишина висвітлюють, як застосування інноваційних персонал-технологій, зокрема гейміфікованих оцінювальних центрів, корелює зі зростанням організаційної гнучкості [10]. К. Жавела й А. Жавела конкретизують сучасні концепції управління персоналом, обґрунтовуючи інновації як основу формування довгострокових конкурентних переваг [11]. С. Писаренко, Т. Дядик та С. Бих доводять, що інноваційні методи кадрового менеджменту прямо впливають на конкурентоспроможність персоналу й опосередковано – на позиції підприємства на ринку [12]. М. Копитко (М. Корутко) і співавтори демонструють синергію цифрової трансформації та юридичних інновацій у сфері безпеки персоналу [13]. В. Крупа (V. Krupa) і співавтори показують можливості ШІ для підсилення HR-аналітики, що сприяє стратегічним управлінським рішенням [14]. У сучасних умовах глобалізації та



мультикультурного середовища важливою складовою ефективності добору персоналу є врахування культурної ідентичності кандидатів. На думку К. Литвиненка, культурна ідентичність працівників може виступати чинником формування конкурентних переваг підприємства, оскільки здатна підвищувати рівень залученості та лояльності співробітників [33]. Подальші напрацювання в цьому напрямі мають зосереджуватися на міждисциплінарних дослідженнях впливу інноваційних HR-технологій на фінансові й нефінансові показники конкурентоспроможності підприємств.

Узагальнюючи, варто констатувати, що інновації в доборі персоналу є ключовим чинником трансформації системи управління людськими ресурсами, сприяючи її гнучкості, адаптивності та стратегічній цілеспрямованості.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри активну інтеграцію ІІІ-технологій у HR, досі бракує цілісного уявлення про їхню роботу на трьох критичних етапах: поведінкове фільтрування кандидатів, рекомендаційні системи відповідності й онбординг з адаптацією, що зумовлено фрагментарністю емпіричної бази, різноманітністю методик вимірювання ефективності та відсутністю системного аналізу питань прозорості й алгоритмічної упередженості, особливо в українських компаніях.

З огляду на виявлені прогалини, дослідження зосереджується на потребі комплексного аналізу прикладних можливостей ІІІ у сфері добору, оцінювання й інтеграції персоналу. Особлива увага приділяється інструментам, які забезпечують адаптивне навчання та інтерпретованість результатів, що досі залишаються недостатньо вивченими в контексті корпоративної практики. Відсутність систематизованих підходів до оцінювання ефективності таких рішень у поєднанні з невизначеністю етичних і правових рамок зумовлює потребу у виробленні практичних орієнтирів для їх безпечного й результативного впровадження.



Формулювання цілей статті (визначення завдань). Мета статті – обґрунтувати роль ІІІ як інструмента підвищення результативності та якості добору персоналу на підприємстві шляхом аналізу його прикладного потенціалу.

Завдання дослідження:

1. Дослідити перспективи застосування ІІІ для автоматизації пошуку, фільтрації й оцінювання кандидатів за професійними та поведінковими критеріями.
2. Оцінити ефективність ІІІ-рішень на етапах онбордингу й інтеграції працівників через персоналізоване навчання й адаптаційний моніторинг.
3. Визначити ключові бар'єри впровадження ІІІ в HR і розробити практичні рекомендації з урахуванням галузевої специфіки й етичних ризиків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із найдинамічніше розвинутих напрямів застосування ІІІ у сфері HR є автоматизація первинного етапу добору персоналу, де технології дають змогу замінити рутинні та трудомісткі операції ефективними алгоритмічними рішеннями.

Інтелектуалізація первинного етапу рекрутингу передбачає застосування трансформерних мовних моделей і нейромережових систем комп'ютерного зору, здатних опрацьовувати великі обсяги текстових, аудіо- та відеоданих резюме й онлайн-профілів кандидатів. Оброблення природної мови (Natural Language Processing, далі – NLP) у поєднанні з алгоритмами глибинного навчання дає змогу семантично зіставляти вхідні параметри вакансії та наявний досвід претендентів, що допомагає автоматизувати попереднє фільтрування, суттєво скоротити час на формування короткого списку кандидатів і підвищити точність добору персоналу [15].

Генеративні агентні модулі на базі великих мовних моделей (Large Language Models, далі – LLM), інтегровані в професійні мережі, дають змогу формувати динамічні пошукові запити до бази даних, яка нараховує мільярди



профілів. Такі інструменти забезпечують залучення пасивних пошукачів і гнучке налаштування критеріїв добору. Платформи на основі так званого *talentintelligence* (інтелектуального аналізу кадрів) застосовують глибинне навчання для прогнозування потенціалу розвитку кандидатів і їх відповідності запропонованій ролі, що підвищує об'єктивність управлінських рішень у сфері добору [16] (табл. 1).

Таблиця 1

Інноваційні ІІІ-рішення для автоматизованого пошуку й первинного
фільтрування кандидатів

Інноваційний підхід	Технологічна основа	Дані для аналізу	Ключовий результат	Потенційна користь
NLP-аналіз резюме й описів вакансій	BERT/GPT-подібні мовні моделі	Текстові резюме, описи посад	Семантичне ранжування, скорочення часу скринінгу до 80%	Підвищення релевантності добору, мінімізація ручного оброблення
Генеративний пошук кандидатів	LLM-агенти з адаптивним діалоговим інтерфейсом	Пошукові запити, профілі в соцмережах	Залучення пасивних кандидатів, уточнення параметрів добору	Розширення бази талантів, оптимізація охоплення
Платформи інтелектуального аналізу талантів	Глибинне навчання з багатошаровою класифікацією	Кар'єрні траєкторії, результати роботи, навички	Прогноз відповідності ролі й потенціалу розвитку	Зниження упередженості, стратегічне планування персоналу
Гейміфікований психометричний скринінг	Нейромережевий аналіз мікроповедінкових патернів	Дані з коротких інтерактивних ігор-тестів	Профілі когнітивних та емоційних компетенцій	Об'єктивізація м'яких навичок, позитивний досвід взаємодії
Комп'ютерний зір у відеоінтерв'ю	Конволюційні нейронні мережі, аудіосемантика	Відеозаписи відповідей, невербальні сигнали	Стандартизоване оцінювання комунікаційних навичок	Уніфікованість критеріїв, архівування для подальшого перегляду

Джерело: сформовано на підставі [5, с. 406; 8, с. 52; 9; 11, с. 76; 15–19].



У реальній практиці компанії демонструють високу ефективність поєднання перелічених інструментів. Наприклад, корпорація Unilever поєднала платформу гейміфікованого тестування Pymetrics із відеоаналізом HireVue, скоротивши тривалість первинного добору з трьох тижнів до двох днів, заощадивши понад 50 000 людино-годин і понад 1 млн фунтів стерлінгів [20]. Крім того, згідно з актуальними звітами, частка HR-фахівців, які регулярно застосовують ШІ-інструменти в процесі добору, зросла з 58% у 2024 році до 72% у 2025 році [21]. Паралельно із цим нормативно-правові ініціативи, зокрема Регламент ЄС про ШІ (EU AI Act), запроваджують обов'язкові алгоритмічні аудити вразливих до упередженості рішень, що стимулює прозорість та етичну відповідальність провайдерів [22].

Так, системи первинного фільтрування кандидатів, побудовані на основі ШІ, не лише скорочують операційні витрати, а й створюють основу для побудови якісно нового підходу до управління людським капіталом – швидкого, масштабованого й адаптивного до змін ринку.

ШІ трансформує підхід до оцінювання кандидатів, переводячи його з рівня формального відповідника вимогам до глибокого аналізу професійної відповідності й прогнозу майбутньої результативності. Віртуальні співбесіди з елементами комп'ютерного зору, алгоритмічне оцінювання поведінкових компетенцій і системи прогнозної відповідності змінюють методику ухвалення рішень, зменшуючи вплив суб'єктивних чинників. У сучасних практиках оцінювання ключовими стають такі категорії, як когнітивна гнучкість, емоційна стабільність, здатність до професійного зростання, що важко об'єктивізувати традиційними тестами. Саме тому інструменти на базі ШІ дають змогу не лише вимірювати поточний рівень компетентностей, а й аналізувати динаміку потенціалу розвитку, адаптації та культурної сумісності (табл. 2).

Таблиця 2



Типи ІІІ-інструментів для оцінювання професійної відповідності кандидатів

Інструмент оцінювання	Принцип роботи	Типи даних	Основні переваги
Віртуальні співбесіди з аналізом мовленнєвої та невербальної поведінки	Комп'ютерний зір, NLP, виявлення патернів	Відеовідповіді, мікровирази, інтонаційні характеристики	Скорочення суб'єктивізму, масштабованість, стандартизація
Рекомендаційні системи відповідності	Алгоритми машинного навчання, аналіз патернів найму	Резюме, кар'єрні історії, метадані з CRM-систем	Персоналізація рішень, адаптивне оцінювання, зниження навантаження на рекрутерів
Прогностична аналітика відповідності	Глибинне навчання, зіставлення з моделями успішних кандидатів	Дані про KPI, динаміку кар'єри, траєкторії успішних працівників	Прогноз професійної придатності, підтримка стратегічного планування
Семантичний аналіз softskills	Оброблення відкритих відповідей, лінгвістичне моделювання поведінки	Текстові інтерв'ю, стилістичні й емоційні маркери	Оцінювання поведінкових характеристик, швидкий автоматизований зворотний зв'язок
Гібридні платформи з оцінюванням і навчанням	Комбінація оцінювання й адаптивного навчального модуля	Тестові дані, результати симуляцій, навчальні алгоритми	Зв'язок між добором і професійним розвитком, скорочення розриву в навичках

Джерело: сформовано автором на підставі [6; 10, с. 36–38; 11, с. 76–77].

Застосування віртуальних співбесід із функціями ІІІ, зокрема, на платформі HireVue дає змогу автоматизувати оцінювання комунікативних та емоційно-поведінкових характеристик кандидата. Завдяки поєднанню комп'ютерного зору й технологій NLP система фіксує мікровирази, темп мовлення, структуру відповідей, що дає змогу сформувати стандартизований профіль комунікаційної компетентності та зменшити вплив суб'єктивного чинника [23]. Платформа HiredScore застосовує алгоритми машинного навчання для побудови рекомендаційних рішень щодо відповідності кандидатів на основі історичних патернів наймання, аналізу даних із CRM-



систем (Customer Relationship Management) і цифрових резюме. Її перевага полягає в здатності прогнозувати відповідність не лише наявній вакансії, а й потенційним посадам усередині організації з урахуванням її культурно-організаційного контексту [24]. Системи прогнозової відповідності, такі як Eightfold AI, працюють на основі моделювання успішності попередніх наймів. Вони інтегрують дані про кар'єрні траєкторії, показники продуктивності й внутрішні переміщення працівників для оцінювання потенціалу кандидата в довгостроковій перспективі, а також формування стратегічного кадрового резерву [25]. Інструменти, подібні до Sapia.ai, оцінюють softskills за допомогою глибинного семантичного аналізу відкритих текстових відповідей. Платформа виявляє ключові поведінкові патерни на рівні лексичних, стилістичних і тональних характеристик тексту, формуючи автоматизований зворотний зв'язок щодо сильних сторін кандидата [26].

В українській практиці подібні технології інтегруються у великі компанії, переважно в ІТ-галузі й цифровому банкінгу. Наприклад, у компанії Genesis використовують платформу Codility для оцінювання технічної кваліфікації кандидатів через автоматизовані програмні тести, що забезпечують об'єктивність і масштабованість процесу [27]. У банку Monobank застосовують внутрішні рекомендаційні модулі для аналізу резюме та формування short-list, а також інтерфейси на базі API OpenAI для попереднього аналізу письмових відповідей.

Таким чином, використання платформ HireVue, HiredScore, Eightfold AI, Sapia.ai й Codility забезпечує системний перехід до прогнозно-орієнтованої моделі оцінювання персоналу, де аналізується не лише відповідність, а й потенційна динаміка розвитку працівника в конкретному середовищі.

Онбординг та інтеграція нового працівника в корпоративне середовище стають ефективнішими завдяки системам ІІІ, які забезпечують адаптацію навчання й моніторинг (табл. 3). Замість уніфікованих програм, ІІІ-



платформи створюють індивідуальні траєкторії розвитку на основі аналізу даних про рівень навичок, стилі навчання та зворотний зв'язок. Глибокі навчальні системи не лише допомагають заповнити компетентні порожнечі, а й прогнозують ризики адаптації, сприяючи зменшенню плинності кадрів.

Таблиця 3

Класифікація ІІІ-рішень для онбордингу й адаптації працівників

Рішення/модель	Основна функція	Джерела даних	Очікуваний результат
Адаптивні Learning Management System (LMS)	Персоналізація навчального контенту	Анкети, результати тестів, поведінка в системі	Скорочення часу навчання, підвищення ефективності знань
Віртуальні онбординг-асистенти	Автоматична підтримка новачка 24/7	Питання HR, інформаційні портали, аналіз тональності	Зниження плинності до першого дня, покращення досвіду нового співробітника
Аналітичні панелі адаптації	Виявлення критичних точок адаптації	Опитування, Human resources management information system (HRIS), CRM, взаємодія в системах	Своєчасні коригування онбордингу, зменшення звернень до HR
Прогнозні моделі адаптації	Оцінювання ймовірності скорого звільнення	Поведінка на платформі, активність, зворотний зв'язок	Індивідуальні програми підтримки, підвищення утримання
Рекомендаційні системи розвитку	Формування траєкторії професійного зростання	Компетенції, KPI, активність у навчанні	Підвищення мотивації до розвитку, стратегічне планування кар'єри

Джерело: сформовано на основі [3, с. 214; 4, с. 127; 8, с. 53–55; 10, с. 36; 11, с. 77].

Адаптивні навчальні системи, зокрема Docebo, застосовують алгоритми глибинного навчання для формування індивідуальних траєкторій навчання. Це дає змогу зменшити час на проходження навчальних модулів на 25–35 % і підвищити рівень здобування знань серед новачків [28]. Віртуальні асистенти, такі як Leena AI, автоматизують відповіді на типові запитання, надсилають нагадування, проводять короткі опитування й забезпечують інформаційну підтримку працівника у форматі 24/7, що знижує навантаження на HR-відділ і покращує користувацький досвід [29].



Аналітичні панелі на кшталт Qualtrics XM forPeopleTeams інтегруються з HRIS-системами й корпоративними порталами, надаючи HR-фахівцям візуалізовану інформацію про рівень залученості працівників, ризики дезадаптації або звільнення. Такий підхід дає змогу своєчасно втручатися в ситуацію та змінювати стратегії супроводу [30]. Платформи типу LearnAmp або Talmundo поєднують адаптивне навчання, рекомендаційні системи й модулі аналізу поведінки, що дає змогу не лише навчити працівника, а й підвищити його лояльність і мотивацію до довготривалої співпраці [31].

В українській практиці корпорація Monobank активно використовує ШІ для персоналізації клієнтського сервісу та внутрішнього супроводу персоналу. Завдяки чатботу й рекомендаційним системам, оснований на великих мовних моделях, забезпечується цілодобове консультування співробітників, попереднє оброблення запитань щодо адаптації, внутрішньої інфраструктури та процесів [32]. Такий підхід сприяв підвищенню оперативності першої реакції на запит співробітника, наближаючи HR-підтримку до ефективного «помічника 24/7».

Отже, сучасні ШІ-рішення дають змогу онбордингу бути не лише персоналізованим, а й гнучким, прозорим та оснований на моніторингу інструментом, що знижує ризики й сприяє довгостроковій мотивації працівників.

Попри нестримне поширення технологій ШІ у сфері добору персоналу, їх упровадження супроводжується низкою суттєвих обмежень, що знижують ефективність використання та стримують їх масове застосування. Однією з ключових проблем залишається алгоритмічна упередженість, яка виникає внаслідок використання історичних даних, що відображають дискримінаційні практики або структурну нерівність у попередніх наймах. Навіть за дотримання технічної коректності модель може відтворювати упередження



щодо статі, віку, етнічного чи соціального походження кандидатів, зберігаючи їх на рівні класифікаційної логіки.

Ще одним критичним обмеженням є непрозорість моделей, особливо в разі застосування глибинних нейронних мереж, які мають низьку інтерпретованість для кінцевих користувачів. Рекрутери й HR-аналітики не завжди можуть обґрунтовано пояснити, чому певний кандидат відсіяний або, навпаки, рекомендований системою, що знижує довіру до автоматизованих рішень і викликає правові ризики, зокрема, у юрисдикціях із вимогами до пояснюваності алгоритмів. Це ускладнює аудит моделей, обмежує можливості корекції помилкових рішень і підриває принципи справедливості в управлінні персоналом.

Не менш значущим бар'єром є технологічна незрілість бізнес-середовища [3, с. 214]. У багатьох компаніях відсутня необхідна інфраструктура для якісного збирання, зберігання й оброблення даних, а кадрові служби часто не мають відповідної компетенції для роботи із ШІ-рішеннями. Це призводить до формального впровадження окремих інструментів без системної інтеграції в процеси рекрутингу, обмежує гнучкість адаптації моделей до змін бізнес-середовища та знижує ефективність алгоритмічного навчання. Окремо варто відзначити ризики правової відповідальності й регуляторної невизначеності, оскільки багато країн лише формують політики регулювання автоматизованих рішень у сфері праці, тому компанії змушені діяти в умовах часткової нормативної ясності [6].

Сукупність цих обмежень формує системну проблему: інтелектуальні інструменти, що мають потенціал підвищення якості управлінських рішень, залишаються підозрілими або маргіналізованими через недовіру, низьку прозорість і ризики дискримінації. Подолання цих бар'єрів передбачає не лише технологічну модернізацію, а й створення етичних рамок, оновлення



правового середовища та підвищення алгоритмічної грамотності серед HR-фахівців.

Ефективне впровадження штучного інтелекту в HR-процеси потребує стратегічного підходу, ґрунтованого на адаптації інструментів до конкретних завдань підприємства й особливостей його галузі. Ключовим принципом є не технологічна інтервенція заради модернізації, а впровадження інструментів, що забезпечують вимірювану додану цінність у критичних точках управління персоналом – від добору до утримання й розвитку кадрів.

На першому етапі доцільно здійснити комплексну діагностику зрілості HR-системи: проаналізувати рівень цифровізації рекрутингових процесів, наявність структурованих даних, готовність працівників до взаємодії з автоматизованими інструментами. Особливу увагу варто приділити виявленню функціональних вузьких місць, які можна усунути завдяки впровадженню ШІ (наприклад, тривалий час формування short-list, надмірне навантаження на HR-відділ, високий рівень кадрового відтоку після онбордингу).

Другий етап передбачає впровадження пілотних рішень у межах одного процесу з обмеженим обсягом, зокрема автоматизованого скринінгу резюме або віртуальних асистентів у комунікації з кандидатами. Такий підхід дає змогу оцінити реальну ефективність технології на практиці, налаштувати алгоритмічну логіку, зібрати відгуки користувачів і скоригувати модель відповідно до специфіки галузі. Для IT-компаній пріоритетними можуть бути системи технічного тестування, для ритейлу – модулі швидкого оцінювання поведінкових компетенцій, для банківського сектору – інструменти верифікації ризиків і відповідності комплаєнсу.

Третій етап – це розширення масштабу впровадження на суміжні HR-функції: адаптацію, моніторинг ефективності, аналіз залученості, планування навчання. На цьому рівні важливо забезпечити інтеграцію між підсистемами



(LMS, CRM, HRIS), що дає можливість створити замкнений цикл збирання, оброблення й використання даних у реальному часі.

Фінальним кроком є формалізація етичних принципів використання ІІІ в управлінні персоналом: розроблення політики прозорості алгоритмів, протоколів перегляду автоматичних рішень, системи аудитів на предмет упередженості й дискримінації. Паралельно необхідно інвестувати в підготовку HR-фахівців до взаємодії з інтелектуальними системами, зокрема щодо алгоритмічного мислення, інтерпретації результатів і прийняття рішень на основі даних.

Таким чином, поетапне впровадження ІІІ в HR-процеси має поєднувати технічну інтеграцію, управлінську гнучкість і нормативно-етичну зрілість. Це дає змогу не лише підвищити ефективність добору, адаптації та розвитку персоналу, а й сформувати основу для системного цифрового трансформування кадрової функції підприємства.

Висновки. Отже, застосування інноваційних технологій ІІІ може розглядатися як стратегічно важливий чинник трансформації системи добору персоналу, здатний докорінно змінити підходи до рекрутингу, оцінювання й адаптації працівників. Інтеграція ІІІ-рішень не лише оптимізує HR-процеси, а й забезпечує якісно новий рівень об'єктивності, оперативності й персоналізації управлінських рішень у сфері людських ресурсів.

Разом із тим виявлено низку бар'єрів, що обмежують повноцінне впровадження ІІІ в HR-сфері, серед яких – ризики алгоритмічної упередженості, непрозорість функціонування моделей, технологічна незрілість інфраструктури компаній, а також низький рівень алгоритмічної грамотності серед HR-фахівців. Ці проблеми зумовлюють виклики не лише технічного, а й етичного та правового характеру.

Надані рекомендації передбачають поетапне впровадження ІІІ-рішень з урахуванням рівня цифрової готовності організації, запуск пілотних проєктів



у ключових процесах добору й розроблення етичних політик використання алгоритмів. Наголос робиться на потребі підвищення прозорості моделей, здійсненні аудитів на предмет упередженості й підготовці персоналу до роботи з інтелектуальними системами.

Подальші дослідження доцільно зосередити на оцінюванні ефективності пояснюваного ШІ у сфері рекрутингу, а також на вивченні довгострокового впливу інтелектуальних HR-платформ на адаптацію, продуктивність та утримання персоналу.

Список використаних джерел

1. Тешева Л. В., Хтомінська В. Концепція TALANT MANAGEMENT як каталізатор розвитку сучасних організацій. *Шістдесят другі економіко-правові дискусії* : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Львів, 21 грудня 2021 р.). Київ, 2021. С. 37–39. URL: http://www.spilnota.net.ua/data/downloads/file_1642018049.pdf#page=37 (дата звернення: 13.04.2025).
2. Bannikova K., Mykhaylyova K. Organisational culture as a tool for shaping human capital in times of uncertainty. Organisational culture: theory for practical applications : monograph. Kharkiv : PUA Publishing, 2024. Vol. 1. 172 p. URL: <http://dspace.nua.kharkov.ua/jspui/handle/123456789/2679> (дата звернення: 13.04.2025).
3. Парій Л., Клименко А. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 32, № 32. С. 211–216. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.32>.
4. Кушнерик О. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21>.



5. Водянка Л. Д., Ратушняк Д. В., Лусте О. О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2022. Вип. 1. С. 403–409. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-403-409>.
6. Wang Y., Li L. Digital management mode of enterprise humanre sources under the background of digital transformation. *Journal of Information & Knowledge Management*. 2023. Vol. 22, № 4. Article 2350027. DOI: <https://doi.org/10.1142/S0219649223500272>.
7. Chuang Y.-C., Hu S.-K., Liou J.-J., Tzeng G.-H. A data-driven MADM model for personnel selection and improvement. *Technological and Economic Development of Economy*. 2020. Vol. 26, № 4. P. 751–784. DOI: <https://doi.org/10.3846/tede.2020.12366>.
8. Дяків О. Використання інноваційних технології в управлінні персоналом. *Regional aspects of productive forces development of Ukraine*. 2023. Vol. 107, № 7. P. 49–57. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2022.27.049>.
9. Rodríguez-Sánchez J.-L., Montero-Navarro A., Gallego-Losada R. The opportunity presented by technological innovation to attract valuable human resources. *Sustainability*. 2019. Vol. 11, № 20. Article 5785. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11205785>.
10. Волянська-Савчук Л., Мацишина М. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 1, № 33. С. 33–42. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.4>.
11. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. Вип. 22. С. 73–78. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.22.73>.
12. Писаренко С. В., Дядик Т. В., Бих С. М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності.



Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2019. Вип. 41. С. 61–67. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2019-41-9>.

13. Kopytko M., Liubokhynets L., Panchenko V., Moysa T., Malanchuk A. Formation of a personnel management system as a factor of increasing competitiveness and the enterprise security level in the context of digital transformation and new legal challenges. *Social and Legal Studios*. 2024. Vol. 7, № 1. P. 210–220. URL: <https://sls-journal.com.ua/en/journals/tom-7-1-2024/formuvannya-sistemi-upravlinnya-personalom-yak-chinnik-pidvishchennya-konkurentospromozhnosti-ta-rivnya-bezpeki-pidpriyemstv-v-umovakh-tsifrovoyi-transformatsiyi-y-novikh-pravovikh-viklikiv> (дата звернення: 13.04.2025).

14. Krupa V., Oliinyk I., Bazaka R., Shtangret A., Sylkin O. Technical and technological support for personnel management: digital transformation of enterprise competitiveness through artificial intelligence. *International Journal of Religion*. 2024. Vol. 5, № 11. P. 260–270. DOI: <https://doi.org/10.61707/d400cc80>.

15. The ROI of resume parsing: making the business case. Recrew AI : website. 2025. URL: <https://www.recrew.ai/blog/the-roi-of-resume-parsing-making-the-business-case> (дата звернення: 13.04.2025).

16. Introducing hiring assistant to help recruiters spend more time on their most impactful work. LinkedIn Talent Blog : website. 2024. URL: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/introducing-hiring-assistant> (дата звернення: 13.04.2025).

17. Talent intelligence platform. AI for HR. Eightfold.ai : website. 2025. URL: <https://eightfold.ai/talent-intelligence-platform/> (дата звернення: 13.04.2025).

18. PYMETRICS Games & Interviews 2025 Practice Guide. Graduates First : website. 2025. URL: <https://www.graduatesfirst.com/pymetrics-practice-games-digital-video-interviews> (дата звернення: 13.04.2025).



19. HireVue | AI-powered skill validation, video interviewing. HireVue : website. 2025. URL: <https://www.hirevue.com/> (дата звернення: 13.04.2025).
20. Hu Q. Unilever's practice on AI-based recruitment. *Highlights in Business, Economics and Management*. 2023. Vol. 16. URL: <https://drpress.org/ojs/index.php/HBEM/article/download/10565/10283/10346> (дата звернення: 13.04.2025).
21. People interviewed by AI for jobs face discrimination risks, Australian study warns. The Guardian : website. 2025. URL: <https://www.theguardian.com/australia-news/2025/may/14/people-interviewed-by-ai-for-jobs-face-discrimination-risks-australian-study-warns> (дата звернення: 13.04.2025).
22. EU AI act: first regulation on artificial intelligence. European Parliament : website. 2024. URL: <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20230601STO93804/eu-ai-act-first-regulation-on-artificial-intelligence> (дата звернення: 13.04.2025).
23. HireVue | AI-Powered Skill Validation, Video Interviewing. HireVue: website. 2025. URL: <https://www.hirevue.com/> (дата звернення: 13.04.2025).
24. AI Hiring Software | HiredScore. HiredScore : website. 2025. URL: <https://www.hiredscore.com/> (дата звернення: 13.04.2025).
25. Talent intelligence platform. Eightfold.ai : website. 2025. URL: <https://eightfold.ai/> (дата звернення: 13.04.2025).
26. Sapia.ai: fairer, faster hiring powered by ethical AI. Sapia : website. 2025. URL: <https://sapia.ai/> (дата звернення: 13.04.2025).
27. Codility – evidence-based hiring platform. Codility : website. 2025. URL: <https://www.codility.com/> (дата звернення: 13.04.2025).
28. Docebo – adaptive learning LMS. Docebo : website. 2025. URL: <https://www.docebo.com/learning-platform/> (дата звернення: 13.04.2025).



29. Leena AI – remote onboarding & preboarding assistant. Leena AI : website. 2025. URL: <https://leena.ai/use-case-km> (дата звернення: 13.04.2025).

30. Qualtrics XM for people teams. Qualtrics : website. 2025. URL: <https://www.qualtrics.com/people-analytics/> (дата звернення: 13.04.2025).

31. Learn Amp – the employee development platform. Learn Amp : website. 2025. URL: <https://learnamp.com/> (дата звернення: 13.04.2025).

32. The future of banking: how AI is transforming the financial industry. Medium: Agnieszka Krymska. 2023. URL: <https://medium.com/@AgnieszkaKrymska/the-future-of-banking-how-ai-is-transforming-the-financial-industry-68c6d9ec7a0f> (дата звернення: 13.04.2025).

33. Lytvynenko, K. Cultural identity as a factor in the competitiveness of gastronomic projects in a multinational environment. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. (11). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15484702>