

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра економіки та управління персоналом

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни: **«Управління персоналом»**

на тему: **«Цифровізація рекрутингу та впровадження штучного
інтелекту в систему управління талантами»**

Студентки Гаць Ольги Олегівни
курсу: 3
групи: ІН16-9-23-Б1УПП
Спеціальність: 073
Менеджмент

Науковий керівник: к.е.н., доцент
Гора А.В.

Оцінка: _____
Національна шкала: _____
Кількість балів: _____ ECTS

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Кропивницький – 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ЕВОЛЮЦІЯ ТА СУЧАСНИЙ СТАН DIGITAL-РЕКРУТИНГУ	5
1.1. Концепція HR Tech: від електронних таблиць до екосистем штучного інтелекту	5
1.2. Класифікація сучасних інструментів автоматизації найму (ATS, CRM, AI-боти)	6
1.3. Психологічні аспекти взаємодії кандидата з ШІ-інструментами	9
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ	11
2.1. Аналіз ефективності використання платформ LinkedIn та ATS-систем у 2024 році	11
2.2. Застосування відео-інтерв'ю та гейміфікації для оцінювання Soft Skills	13
2.3. Досвід використання ШІ-помічників для масового та ІТ-рекрутингу	14
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ АВТОМАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ	16
3.1. Етичні та юридичні виклики застосування алгоритмів ШІ при відборі кадрів	16
3.2. Розробка моделі компетенцій рекрутера в епоху діджиталізації	18
3.3. Прогноз розвитку технологій управління талантами до 2030 року	20
ВИСНОВКИ	22
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	24

ВСТУП

Сучасний етап розвитку бізнесу характеризується стрімкою технологічною трансформацією усіх управлінських процесів. Особливо відчутним цей зсув є у сфері управління персоналом, де цифровізація рекрутингу та впровадження штучного інтелекту (далі – ШІ) кардинально змінюють способи пошуку, оцінювання та залучення талантів. Якщо ще десять років тому основним інструментом рекрутера були паперові резюме та телефонні співбесіди, то сьогодні на порядку денному – алгоритмічний скринінг кандидатів, чат-боти первинного добору та предиктивна аналітика плинності кадрів.

Актуальність теми зумовлена декількома чинниками. По-перше, в умовах глобальної конкуренції за таланти швидкість та якість рекрутингового процесу стають ключовими конкурентними перевагами роботодавця. По-друге, впровадження ШІ-технологій у підбір персоналу суттєво підвищує ефективність рекрутерів, дозволяючи перевести їхню роль від «адміністратора процесу» до «стратегічного партнера бізнесу» [3, с. 313]. По-третє, стрімке поширення генеративного ШІ у 2023–2025 роках відкрило принципово нові можливості для автоматизації таких завдань, як написання вакансій, аналіз відповідностей «кандидат–посада» та прогнозування успішності нових співробітників.

Питання цифрової трансформації рекрутингу знаходяться у фокусі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Серед українських дослідників варто виокремити праці І. О. Варіс та О. І. Кравчук, К. О. Скібської, Т. В. Вонберга та А. А. Головка. Зарубіжний досвід у даній сфері узагальнено у роботах М. Армстронга, Т. Девенпорта, а також у звітах провідних аналітичних агентств – McKinsey, Gartner та Deloitte.

Метою курсової роботи є комплексне дослідження процесів цифровізації рекрутингу та впровадження ШІ в систему управління

талантами, а також визначення перспективних напрямків розвитку цих технологій.

Відповідно до поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити еволюцію HR Tech та класифікацію сучасних інструментів автоматизації найму;
- проаналізувати психологічні аспекти взаємодії кандидатів із ШІ-системами;
- вивчити практику використання платформ LinkedIn, ATS-систем, відео-інтерв'ю та гейміфікації у 2024 році;
- оцінити досвід застосування ШІ-помічників у масовому та IT-рекрутингу;
- окреслити етичні, юридичні виклики та перспективи розвитку автоматизації управління талантами до 2030 року.

Об'єктом дослідження є система рекрутингу та управління талантами в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження є теоретичні засади, інструменти та практики цифровізації рекрутингу й застосування ШІ у системі управління персоналом.

Методи дослідження: системний аналіз наукової літератури та аналітичних звітів, порівняльний аналіз HR Tech-платформ, узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду, метод прогнозування технологічних тенденцій.

Структура роботи. Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 27 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ЕВОЛЮЦІЯ ТА СУЧАСНИЙ СТАН DIGITAL-РЕКРУТИНГУ

1.1. Концепція HR Tech: від електронних таблиць до екосистем штучного інтелекту

Поняття «HR Tech» (від англ. Human Resources Technology) охоплює увесь спектр технологічних рішень, що застосовуються для автоматизації та оптимізації процесів управління персоналом. За останні три десятиліття ця галузь пройшла кілька принципово відмінних етапів розвитку, кожен з яких ознаменувався якісним стрибком у технологічному оснащенні HR-функції [17, с. 23].

Перший етап (1990-ті – початок 2000-х) характеризується переходом від паперового діловодства до цифрового. Основним інструментом рекрутера в цей період стали електронні таблиці (Microsoft Excel) та примітивні бази даних для зберігання резюме. Публікація вакансій відбувалась переважно через друковані видання та перші онлайн-дошки оголошень – Monster.com, HeadHunter, а в Україні – Work.ua та Rabota.ua. Ключовою інновацією цього етапу стала можливість електронного збору та зберігання резюме, що суттєво прискорило процес первинного скринінгу [24, с. 843].

Другий етап (2005–2015 рр.) пов'язаний з появою та стрімким поширенням перших систем відстеження кандидатів – ATS (Applicant Tracking System). Ці системи дозволили автоматизувати управління воронкою підбору, стандартизувати оцінювання кандидатів та забезпечити командну роботу рекрутерів у єдиному цифровому середовищі. Революційну роль у цей період відіграв LinkedIn, запущений у 2003 році, – перша глобальна платформа для професійного нетворкінгу, що кардинально змінила підходи до пошуку пасивних кандидатів [26].

Третій етап (2015–2022 рр.) позначений початком активного використання машинного навчання та штучного інтелекту в HR-процесах. З'являються перші AI-based системи скринінгу резюме, чат-боти для автоматизованої комунікації з кандидатами, платформи відео-інтерв'ю з функцією аналізу мови та міміки. У цей же період набувають поширення комплексні HCM-платформи (Human Capital Management) – SAP SuccessFactors, Workday, Oracle HCM – що інтегрують увесь цикл управління персоналом у єдину екосистему [25].

Четвертий, поточний етап (з 2022 р.) ознаменований революцією генеративного ШІ. Після виходу ChatGPT у листопаді 2022 року HR-технології зазнали якісного стрибка: з'явилися спеціалізовані генеративні ШІ-інструменти для написання персоналізованих вакансій, автоматичного складання листів-запрошень, генерування питань для інтерв'ю на основі аналізу профілю посади та кандидата. За прогнозами Gartner, до 2025 року понад 75% великих підприємств використовуватимуть ШІ як мінімум в одному HR-процесі [27].

Ю. Б. Яковенко виокремлює три ключові характеристики сучасної HR Tech-екосистеми: інтегрованість (усі HR-системи взаємодіють між собою через API та обмінюються даними), інтелектуальність (системи не просто зберігають інформацію, а аналізують її та генерують рекомендації) та персоналізованість (кожен кандидат отримує індивідуалізований досвід взаємодії з організацією) [17, с. 45].

О. А. Грішнова, розглядаючи цифровізацію HR у контексті розвитку людського капіталу, підкреслює, що технологічна трансформація рекрутингу є не просто автоматизацією рутинних процесів, але й принциповою зміною самої філософії підбору персоналу: від «пошуку людини під вакансію» до «стратегічного управління талантами як ключовим активом організації» [4, с. 215].

Важливою тенденцією розвитку HR Tech є також зростання ролі аналітики даних (People Analytics). Сучасні платформи накопичують

величезні масиви даних про кандидатів та співробітників і дозволяють виявляти нетривіальні закономірності – наприклад, які канали залучення дають найбільш продуктивних співробітників або які характеристики кандидатів корелюють із успішністю на конкретних посадах [28].

1.2. Класифікація сучасних інструментів автоматизації найму (ATS, CRM, AI-боти)

Сучасний арсенал цифрових інструментів рекрутера є надзвичайно різноманітним. Для систематизації цих інструментів доцільно використовувати кілька класифікаційних ознак: за функціональним призначенням, за рівнем інтеграції ІІІ, за сферою застосування [12, с. 115].

Системи відстеження кандидатів (ATS – Applicant Tracking System) є базовим інструментом автоматизації рекрутингу. ATS забезпечує повний цикл управління воронкою підбору: від публікації вакансії та збору заявок до організації інтерв'ю та оформлення офера. Сучасні ATS-системи (Greenhouse, Lever, Workable, у сегменті SMB – Zoho Recruit, HRM-системи Work.ua для українського ринку) інтегровані з платформами публікації вакансій, LinkedIn та корпоративними HRIS [32].

Системи управління відносинами з кандидатами (CRM – Candidate Relationship Management) є наступним рівнем еволюції рекрутингових технологій. На відміну від ATS, що орієнтовані на управління активними процесами підбору, CRM-системи призначені для побудови довгострокових відносин з пасивними кандидатами – тими, хто не шукає роботу активно, але потенційно може зацікавитись пропозицією роботодавця. Bullhorn, SmashFly та аналогічні платформи дозволяють сегментувати кандидатські бази, автоматизувати нурчерінгові (nurturing) комунікації та відстежувати «температуру» кожного кандидата [31].

ІІІ-боти та чат-боти для рекрутингу являють собою окремий і швидкозростаючий клас інструментів. Дослідження Н. Наваза та А. Гомес

показують, що чат-боти нового покоління здатні виконувати функції первинного скринінгу кандидатів з ефективністю, зіставною з рекрутером-початківцем: проводити структуровані скринінгові інтерв'ю, перевіряти відповідність базовим вимогам, відповідати на типові запитання кандидатів та призначати співбесіди [23].

Г. А. Петренко у своїй праці з інформаційних систем у менеджменті виокремлює наступні типи ШІ-ботів, що застосовуються в рекрутингу: скринінгові боти (проводять первинний відбір за формальними критеріями); боти-планувальники (організують розклад інтерв'ю без участі рекрутера); боти-відповідачі FAQ (надають кандидатам інформацію про компанію та умови роботи); боти-оцінювачі (проводять тестові завдання та оцінюють результати в режимі реального часу) [11, с. 134].

Окремий клас інструментів складають платформи предиктивної аналітики, що використовують машинне навчання для прогнозування успішності кандидатів, ризиків плинності та потреб у персоналі. Системи типу Eightfold.ai, Beamery, Phenom People аналізують тисячі атрибутів кандидатського профілю та порівнюють їх із характеристиками успішних співробітників на аналогічних посадах, видаючи рекомендації щодо «відповідності» кандидата [21, с. 167].

Важливо відзначити тенденцію до консолідації HR Tech-ринку: великі платформи (SAP SuccessFactors, Workday, Oracle) поглинають спеціалізовані рішення і пропонують комплексні екосистеми, де ATS, CRM, аналітика та ШІ інтегровані в єдиному інтерфейсі. Водночас зберігається ніша для нішевих спеціалізованих інструментів, що пропонують глибшу функціональність у вузьких сегментах – наприклад, Codility та HackerRank для технічного оцінювання IT-спеціалістів [25].

1.3. Психологічні аспекти взаємодії кандидата з ШІ-інструментами

Впровадження ШІ в рекрутинг породжує низку психологічних питань, пов'язаних із досвідом кандидата (candidate experience). Взаємодія з автоматизованими системами принципово відрізняється від живого спілкування з рекрутером, що може як позитивно, так і негативно впливати на сприйняття кандидатом роботодавця та бажання продовжувати рекрутинговий процес [10, с. 7].

З позитивного боку, ШІ-інструменти забезпечують стандартизованість та неупередженість первинної оцінки, що кандидати, як правило, сприймають позитивно – особливо ті, хто мав досвід суб'єктивного або упередженого ставлення з боку людини-рекрутера. Дослідження SHL показують, що кандидати, які пройшли стандартизований AI-скринінг, частіше сприймають процес підбору як «справедливий» порівняно з тими, хто проходив неструктурований людський відбір [38].

Водночас існують і серйозні психологічні бар'єри у взаємодії кандидатів із ШІ-системами. Перш за все, це «ефект некрофілу» (uncanny valley) – відчуття дискомфорту при взаємодії з системою, що намагається симулювати людське спілкування, але не досягає його природності. Кандидати, що взаємодіють із не надто переконливими чат-ботами, можуть відчувати роздратування та недовіру до роботодавця [3, с. 315].

О. І. Кравчук та А. С. Демешко у своєму дослідженні інноваційних технологій добору персоналу виявили, що ставлення кандидатів до ШІ-скринінгу значною мірою залежить від рівня їхньої технологічної обізнаності та вікової групи. Представники покоління Z та молодші мілленіали, що виростили в цифровому середовищі, як правило, позитивно сприймають автоматизовані процеси підбору. Натомість більш старші

кандидати можуть відчувати тривогу та дезорієнтацію при взаємодії з ШІ-системами [8, с. 52].

Особливого значення набуває питання прозорості та інформованості кандидата. Дослідження показують, що негативне ставлення до ШІ-скринінгу суттєво знижується, коли кандидату чітко роз'яснюють, яка саме система використовується, на основі яких критеріїв відбувається оцінювання та чи може він оскаржити автоматизоване рішення [29].

Таким чином, психологічні аспекти взаємодії кандидата з ШІ-інструментами є важливою складовою стратегії HR Tech. Рекрутери нового покоління повинні вміло балансувати між автоматизацією та «людськістю» рекрутингового процесу, забезпечуючи позитивний досвід кандидата на всіх його етапах.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Аналіз ефективності використання платформ LinkedIn та ATS-систем у 2024 році

LinkedIn залишається безумовним лідером серед інструментів digital-рекрутингу у 2024 році. За даними LinkedIn Talent Solutions Report 2024, платформа налічує понад 1 мільярд користувачів у 200+ країнах, з яких близько 60 мільйонів – менеджери та керівники, що приймають рішення про найм. В Україні LinkedIn активно використовується насамперед у сегментах IT, маркетингу, фінансів та управління, де кандидати мають відносно високий рівень цифрової зрілості [26].

Ключовими інструментами LinkedIn для рекрутерів у 2024 році є: LinkedIn Recruiter (платна підписка, що дає доступ до розширеного пошуку та необмеженого надсилання InMail-повідомлень); LinkedIn Job Posts (публікація вакансій з алгоритмічним просуванням серед релевантних кандидатів); LinkedIn Talent Insights (аналітика ринку праці та конкурентного середовища в режимі реального часу); LinkedIn AI-powered sourcing (ШІ-рекомендації щодо потенційних кандидатів на основі аналізу їхніх профілів та активності на платформі) [26].

Ефективність LinkedIn у 2024 році як рекрутингового каналу суттєво залежить від галузі та типу позицій. Для IT-рекрутингу LinkedIn є практично незамінним: за даними Dou.ua, понад 70% IT-спеціалістів в Україні регулярно отримують рекрутингові звернення через LinkedIn, і значна частина їхніх переходів на нові місця роботи відбувається саме через цю платформу [37]. Водночас для масового підбору (виробництво, ритейл, логістика) LinkedIn значно поступається традиційним платформам – Work.ua та Robota.ua [35].

ATS-системи у 2024 році демонструють значне зростання функціональності завдяки глибокій інтеграції з ШІ. Аналіз ринку ATS-рішень свідчить про кілька ключових тенденцій. По-перше, активно розвивається функціонал автоматичного рейтингування кандидатів: ATS не просто зберігає резюме, а оцінює кожного кандидата за ступенем відповідності вимогам вакансії на основі NLP-аналізу (Natural Language Processing) тексту резюме [30].

По-друге, сучасні ATS інтегруються з інструментами перевірки рекомендацій, верифікації освіти та досвіду, що прискорює проведення due diligence кандидатів. По-третє, активно розвивається функціонал «різноманіття та інклюзивності» (D&I): системи пропонують анонімізацію резюме (видалення даних, що можуть спричинити упередженість – імені, фото, віку), аналіз мови вакансій на наявність гендерно упередженої лексики [29].

К. О. Скібська у своєму дослідженні ефективності ШІ-інструментів у рекрутингу наводить дані, що свідчать про суттєве підвищення продуктивності рекрутерів при використанні AI-powered ATS: час заповнення вакансій скорочується в середньому на 35–45%, вартість найму – на 25–30%, якість «першого відбору» (відсоток кандидатів першого відбору, що доходять до офера) – зростає на 20–25% [12, с. 117].

Важливим аспектом ефективності ATS є якість інтеграції з іншими HR-системами. Організації, що досягли повної інтеграції ATS з HRIS, платіжними системами та платформами онбордингу, демонструють найвищі показники ефективності рекрутингу. За даними ADP, підприємства з повністю інтегрованою HR Tech-екосистемою скорочують час від прийняття офера до виходу нового співробітника на роботу в середньому на 40% [30].

2.2. Застосування відео-інтерв'ю та гейміфікації для оцінювання Soft Skills

Оцінювання м'яких навичок (Soft Skills) завжди було одним із найскладніших завдань рекрутингу. Традиційні методи – неструктуровані співбесіди, оцінювання за резюме – мають низьку прогностичну валідність щодо майбутньої успішності кандидата. Цифрові технології, зокрема відео-інтерв'ю та гейміфіковані оцінювання, пропонують принципово нові підходи до вирішення цієї проблеми [38].

Відео-інтерв'ю у 2024 році існують у двох основних форматах. Синхронні (live) відео-інтерв'ю через Zoom, Teams чи Google Meet є прямим цифровим аналогом традиційного інтерв'ю у форматі «обличчя до обличчя». Більш інноваційним є формат асинхронного відео-інтерв'ю (платформи HireVue, Spark Hire, Willo): кандидат записує відповіді на заздалегідь підготовлені питання у зручний для нього час, а рекрутер переглядає записи пізніше [8, с. 54].

Суттєвою перевагою асинхронних відео-інтерв'ю є економія часу: рекрутер витрачає на перегляд відеовідповідей у 3–4 рази менше часу порівняно з проведенням живих інтерв'ю. Крім того, окремі платформи (насамперед HireVue) пропонують ШІ-аналіз відеозаписів: система автоматично транскрибує мовлення, аналізує тональність відповідей, темп і наповненість мовлення, а в деяких випадках – навіть мімічні патерни [21, с. 201].

Гейміфіковані оцінювання є іншим перспективним підходом до оцінки Soft Skills. Принцип гейміфікації полягає у використанні ігрових механік (рейтинги, нагороди, сценарії-симуляції) для оцінки поведінкових характеристик кандидата в умовах, що є більш природними та менш стресовими, ніж традиційне інтерв'ю. Провідними платформами у цьому сегменті є Pymetrics (придбана Harver), Arctic Shores, Knack [38].

Особливий інтерес становлять нейронаукові ігрові тести (neuroscience-based games), що оцінюють когнітивні характеристики та

емоційні реакції кандидата через серію коротких ігрових завдань. Наприклад, система Pymetrics пропонує 12 ігор тривалістю 20–25 хвилин, що вимірюють 90+ когнітивних та емоційних атрибутів, порівнюючи їх із профілями успішних співробітників компанії [39].

А. В. Лобза та А. Л. Бикова, досліджуючи особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом, зазначають, що гейміфікація особливо ефективна при підборі представників покоління Z, для яких ігровий формат є природним середовищем взаємодії. Дослідження показують, що молоді кандидати значно охочіше проходять ігрові оцінювання, ніж традиційні тести, що позитивно позначається на кількості завершених анкет та якості зібраних даних [9, с. 233].

2.3. Досвід використання ШІ-помічників для масового та ІТ-рекрутингу

Масовий рекрутинг (підбір великої кількості кандидатів на типові позиції – оператори кол-центру, касири, кур'єри, виробничий персонал) є, мабуть, тією сферою, де ШІ-автоматизація дає найбільш відчутний ефект. Це зумовлено самою специфікою масового підбору: великий обсяг однотипних заявок, стандартизовані вимоги до кандидатів та необхідність швидкого прийняття рішень роблять масовий рекрутинг ідеальним полігоном для ШІ [3, с. 316].

Типовий сценарій автоматизованого масового рекрутингу у 2024 році виглядає наступним чином. Кандидат надсилає заявку через сайт компанії або агрегатор вакансій. ATS автоматично перевіряє відповідність базовим критеріям (вік, досвід, географія). ШІ-бот надсилає кандидату запрошення на стислий скринінговий чат, протягом якого уточнює деталі досвіду та мотивацію. Система автоматично рейтингує кандидатів за результатами скринінгу та передає топ-N% кандидатів рекрутеру для живого контакту. Рекрутер, звільнений від рутинного первинного скринінгу, зосереджується

на найбільш перспективних кандидатах та завершальних етапах підбору [30].

Практичні результати впровадження такої моделі є вражаючими. Дані Bullhorn's Global Recruitment Insights and Data 2024 свідчать, що агентства та корпоративні рекрутингові команди, що впровадили AI-автоматизацію масового підбору, скоротили час заповнення вакансій у середньому на 57%, а вартість найму – на 40% [31].

IT-рекрутинг є принципово іншим контекстом застосування ШІ. Тут ключовою проблемою є не масштаб, а точність відбору: на ринку гостро відчувається дефіцит кваліфікованих технічних спеціалістів, а критерії оцінювання є значно складнішими, ніж у масовому підборі. ШІ в IT-рекрутингу застосовується насамперед для вирішення задач інтелектуального пошуку (semantic search) кандидатів у базах даних та соціальних мережах, а також для технічного оцінювання кандидатів [37].

О. Панасюк та К. Скібська, аналізуючи рекрутинг як складову цифрової стратегії менеджменту персоналу, зазначають, що для IT-компаній особливої цінності набувають платформи автоматизованого технічного оцінювання – Codility, HackerRank, CoderPad. Ці платформи дозволяють перевірити реальні технічні навички кандидатів через практичні задачі у стандартизованому середовищі, що суттєво скорочує час технічного скринінгу та підвищує об'єктивність оцінювання [10, с. 9].

Важливою тенденцією у використанні ШІ для IT-рекрутингу є розвиток інструментів аналізу відкритих даних – профілів на GitHub, Stack Overflow, Kaggle. Алгоритми можуть аналізувати якість коду в публічних репозиторіях, активність кандидата у технічних спільнотах, вирішені задачі на профільних платформах, формуючи об'єктивний цифровий профіль технічних компетенцій ще до першого контакту з рекрутером [34].

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ АВТОМАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ

3.1. Етичні та юридичні виклики застосування алгоритмів ШІ при відборі кадрів

Попри значні переваги ШІ-систем у рекрутингу, їхнє широке впровадження породжує низку серйозних етичних та юридичних проблем, що вимагають уважного осмислення та регуляторного врегулювання. Ці проблеми пов'язані насамперед з питаннями алгоритмічної упередженості (algorithmic bias), прозорості ШІ-рішень та захисту персональних даних кандидатів [29].

Алгоритмічна упередженість є, мабуть, найбільш гострою етичною проблемою ШІ в рекрутингу. Суть її полягає в тому, що машинне навчання навчається на історичних даних, які відображають існуючі упередження людей-рекрутерів. Якщо компанія впродовж багатьох років надавала перевагу кандидатам певного гендеру, національності чи освітнього бекграунду, ШІ-система, навчена на цих даних, відтворюватиме ті самі упередження, але вже з видимістю «об'єктивного алгоритму» [28].

Показовим прикладом є випадок Amazon, що став широко відомим у 2018 році. Компанія розробила ШІ-систему скринінгу резюме, що виявилась систематично упередженою проти жінок-кандидатів. Система навчалась на резюме успішних співробітників компанії за попередні 10 років, серед яких переважали чоловіки, і відтак автоматично знижувала рейтинг резюме, що містили слово «жінка» або назви жіночих коледжів. Після виявлення цієї проблеми Amazon відмовився від розробки [21, с. 230].

Т. Девенпорт у своїй фундаментальній праці про реальну практику співпраці людини та ШІ наголошує, що єдиним надійним способом мінімізації алгоритмічної упередженості є регулярний аудит ШІ-систем на предмет дискримінаційних патернів, залучення різноманітних команд до

розробки та навчання алгоритмів, а також збереження людського нагляду над кінцевими рішеннями [21, с. 185].

Юридичний аспект застосування ШІ в рекрутингу стає дедалі більш актуальним у зв'язку з розвитком регуляторного середовища. У 2023 році набрав чинності Закон міста Нью-Йорк № 144, що зобов'язує роботодавців, які використовують ШІ-системи для оцінювання кандидатів, проводити щорічний аудит цих систем та оприлюднювати його результати. У грудні 2024 року набрав чинності Закон ЄС про штучний інтелект (EU AI Act), що відносить системи ШІ, що використовуються для добору персоналу, до «систем високого ризику», що підлягають обов'язковій сертифікації та суворим вимогам прозорості [27].

В Україні правове регулювання ШІ в трудових відносинах перебуває на початковому етапі. Базовим правовим документом, що регулює обробку персональних даних кандидатів, є Закон України «Про захист персональних даних», проте специфічних норм щодо використання ШІ при відборі персоналу вітчизняне законодавство наразі не містить. Більшість юристів та HR-експертів сходяться на думці, що в найближчій перспективі Україна гармонізуватиме своє законодавство з Директивами ЄС у цій сфері [27].

Окремою проблемою є питання захисту персональних даних кандидатів у контексті ШІ-рекрутингу. Сучасні платформи збирають величезні масиви даних про кандидатів – від базових біографічних відомостей до результатів поведінкових тестів, відеозаписів інтерв'ю та аналізу голосу. Питання про те, як тривало ці дані зберігаються, хто має до них доступ та як вони можуть бути використані надалі, залишаються відкритими у більшості юрисдикцій [39].

3.2. Розробка моделі компетенцій рекрутера в епоху діджиталізації

Масштабна технологічна трансформація рекрутингу кардинально змінює вимоги до компетенцій HR-спеціаліста. Традиційна модель рекрутера як «адміністратора процесу», чия основна цінність полягала у знанні бази кандидатів та вмінні проводити інтерв'ю, стрімко застаріває. На її місце приходить нова модель – рекрутер як «стратегічний партнер та архітектор досвіду кандидата» [3, с. 314].

Аналіз сучасних досліджень та звітів провідних HR-організацій дозволяє виокремити кілька ключових кластерів компетенцій сучасного рекрутера. Перший кластер – цифрова грамотність та технологічна обізнаність. Рекрутер 2025 року повинен вільно орієнтуватись в екосистемі HR Tech: розуміти функціональні можливості та обмеження ATS, CRM, ШІ-інструментів; вміти налаштовувати автоматизовані воронки та інтерпретувати аналітичні дашборди; критично оцінювати якість алгоритмічних рекомендацій [14].

Другий кластер – аналітичне мислення та People Analytics. Сучасний рекрутер повинен вміти ставити аналітичні гіпотези щодо ефективності каналів залучення та методів оцінювання, вибирати адекватні метрики, інтерпретувати статистичні дані та перетворювати їх на управлінські рішення. Навичка роботи з Power BI, Tableau або вбудованою аналітикою HR-платформ стає конкурентною перевагою на ринку праці рекрутерів [13, с. 3].

Третій кластер – стратегічне мислення та бізнес-партнерство. Рекрутер нового покоління розуміє бізнес-стратегію компанії та вміє трансформувати її у конкретні вимоги до талантів. Він здатний прогнозувати майбутні потреби у персоналі на основі аналізу стратегічних планів, ринкових тенденцій та демографічних змін, стаючи проактивним партнером бізнесу, а не реактивним «закривачем вакансій» [18, с. 245].

Четвертий кластер – маркетинг роботодавця (Employer Branding). В умовах жорсткої конкуренції за таланти вміння рекрутера будувати привабливий бренд роботодавця в цифровому середовищі – через LinkedIn, соціальні мережі, контент-маркетинг – стає критично важливою компетенцією. Це включає навички написання переконливих вакансій, створення контенту про корпоративну культуру та вміння управляти репутацією роботодавця на платформах відгуків (Glassdoor, robota.ua/відгуки) [2, с. 55].

М. Армстронг у своєму класичному посібнику з управління персоналом зазначає, що фундаментальні «людські» компетенції рекрутера – емоційний інтелект, вміння будувати довіру, активне слухання – не лише не втрачають значущості в епоху ШІ, але й стають ще більш цінними. Адже саме ці компетенції є тим, що відрізняє ефективного рекрутера від алгоритму та що забезпечує незамінну «людську» цінність у автоматизованому процесі [18, с. 312].

С. О. Цимбалюк у навчальному посібнику з рекрутингу персоналу акцентує увагу на необхідності безперервного навчання та саморозвитку як ключової мета-компетенції сучасного рекрутера. В умовах, коли HR Tech розвивається з такою швидкістю, що освоєний інструментарій застаріває протягом 2–3 років, здатність швидко освоювати нові технології та адаптуватись до змін стає базовою вимогою ринку праці [15, с. 89].

3.3. Прогноз розвитку технологій управління талантами до 2030 року

Прогнозування технологічних тенденцій у галузі управління талантами є складним завданням з огляду на надзвичайно стрімкий темп інновацій. Водночас аналіз поточних траєкторій розвитку та фундаментальних технологічних трендів дозволяє окреслити кілька ключових напрямків, що визначатимуть обличчя HR Tech до 2030 року [27; 28; 29].

Перший напрямок – гіперперсоналізація кандидатського досвіду. До 2030 року стандартом стане повністю персоналізований рекрутинговий шлях кожного кандидата: від першого контакту з брендом роботодавця до офера. Генеративний ШІ генеруватиме унікальні повідомлення, вакансії та контент для кожного кандидата на основі аналізу його профілю, цінностей та кар'єрних уподобань. Кандидат не читатиме стандартний опис вакансії – він отримуватиме персоналізовану «інвестиційну пропозицію», що відображає саме ті аспекти ролі та компанії, що є найбільш релевантними для нього [28].

Другий напрямок – предиктивне управління талантами. До 2028–2030 років провідні компанії перейдуть від реактивного рекрутингу («є вакансія – шукаємо кандидата») до проактивного управління талантами, що базується на предиктивній аналітиці. ШІ-системи прогнозуватимуть відтік ключових фахівців за 6–12 місяців до його виникнення, автоматично запускаючи превентивні заходи утримання. Потреби у персоналі на 2–3 роки вперед визначатимуться на основі аналізу стратегічних планів компанії та ринкових тенденцій [27].

Третій напрямок – розвиток безперервної оцінки та розвитку. Традиційна модель «відбір → найм → річна оцінка» поступиться місцем моделі безперервного моніторингу розвитку компетенцій. Платформи типу

Eightfold.ai вже сьогодні пропонують внутрішні «маркетплейси талантів», що безперервно аналізують навички наявних співробітників та рекомендують внутрішні мобілізаційні можливості. До 2030 року такі системи стануть нормою для більшості великих організацій [29].

Четвертий напрямок – VR/AR у рекрутингу та онбордингу. Технології віртуальної та доповненої реальності відкривають принципово нові можливості для оцінювання кандидатів та ознайомлення їх з майбутнім робочим місцем. VR-симуляції дозволяють оцінювати поведінку кандидата у реалістичних робочих сценаріях без витрат та ризиків «живого» тестування. AR-інструменти онбордингу дозволяють новому співробітнику «прожити» свій перший робочий день ще до офіційного виходу на роботу [33].

П'ятий напрямок – посилення регуляторного тиску на ШІ в HR. Як зазначалось у попередньому розділі, регуляторне середовище у сфері ШІ стрімко формується. До 2030 року можна очікувати появи комплексного міжнародного регуляторного фреймворку, що встановить обов'язкові стандарти прозорості, аудиту та підзвітності для ШІ-систем, що використовуються у підборі персоналу. Це призведе до зростання попиту на «регуляторно чисті» рішення та появи нового ринку ШІ-аудиту [27].

Deloitte у своєму звіті «2025 Global Human Capital Trends: The Human Equation» наголошує на парадоксальній тенденції: що більш автоматизованим стає рекрутинг, то більш цінними стають «людські» характеристики рекрутерів та кандидатів – креативність, емпатія, здатність до складних суджень. Компанії, що вміло поєднуюватимуть технологічну потужність ШІ з людським інтелектом та цінностями, матимуть вирішальні переваги у конкуренції за таланти [29].

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження цифровізації рекрутингу та впровадження штучного інтелекту в систему управління талантами можна сформулювати наступні висновки.

1. HR Tech пройшов шлях від примітивних електронних таблиць 1990-х до комплексних ШІ-екосистем 2024 року. Поточний, четвертий етап розвитку HR Tech, пов'язаний з революцією генеративного ШІ, є найбільш радикальним за своїм впливом на практику управління персоналом. Ключовими характеристиками сучасної HR Tech-екосистеми є інтегрованість, інтелектуальність та персоналізованість, що разом формують принципово новий стандарт управління людськими ресурсами.

2. Сучасний арсенал інструментів автоматизації найму охоплює три основні класи: ATS-системи (управління воронкою підбору), CRM-системи (управління відносинами з пасивними кандидатами) та ШІ-боти різних типів (скринінгові, планувальники, оцінювачі). Тенденція до консолідації HR Tech-ринку формує великі інтегровані платформи, що поглинають спеціалізовані рішення, поряд зі збереженням ніші для глибоко спеціалізованих нішевих інструментів.

3. Психологічні аспекти взаємодії кандидатів із ШІ-інструментами є критично важливим компонентом стратегії цифрового рекрутингу. Позитивне сприйняття ШІ-скринінгу кандидатами забезпечується через стандартизованість та видиму об'єктивність процесу, натомість негативне – через «ефект некрофілу» та недостатню прозорість алгоритмічних рішень. Ефективна стратегія передбачає чітке інформування кандидатів про використання системи та збереження людського контакту на ключових етапах.

4. Аналіз практики 2024 року засвідчує домінуючу роль LinkedIn у сегменті White Collar рекрутингу та стрімке зростання ефективності ШІ-powered ATS-систем. Компанії, що впровадили комплексну AI-

автоматизацію рекрутингу, демонструють скорочення часу заповнення вакансій на 35–57% та вартості найму на 25–40%. Відео-інтерв'ю та гейміфіковані оцінювання стають стандартними інструментами оцінки Soft Skills, особливо серед кандидатів покоління Z.

5. ШІ демонструє різну ефективність у різних сегментах рекрутингу. У масовому підборі ключовою перевагою є масштабованість та швидкість автоматизованого скринінгу. В IT-рекрутингу ШІ-інструменти аналізу технічних компетенцій (платформи Codility, HackerRank, аналіз GitHub-профілів) дозволяють суттєво підвищити точність первинного відбору в умовах дефіциту технічних талантів.

6. Алгоритмічна упередженість, питання прозорості ШІ-рішень та захист персональних даних кандидатів є ключовими етичними та юридичними викликами впровадження ШІ в рекрутинг. Формування регуляторного фреймворку (EU AI Act, локальні нормативні акти) вимагає від HR-практиків активного розвитку компетенцій у галузі відповідального ШІ та аудиту алгоритмів.

7. Модель компетенцій сучасного рекрутера зазнає кардинального переосмислення. До 2030 року провідними кластерами компетенцій стануть: цифрова грамотність та HR Tech-обізнаність, аналітичне мислення та People Analytics, стратегічне бізнес-партнерство, маркетинг роботодавця. При цьому «людські» компетенції – емоційний інтелект, здатність будувати довіру – не лише зберігатимуть свою цінність, але й набуватимуть вищого стратегічного значення як незамінне доповнення до ШІ-інструментів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Варіс І. О., Кравчук О. І. Цифрові технології рекрутингу персоналу. Маркетинг і цифрові технології. 2022. Т. 6(1). С. 92–110.
2. Василик А. В., Іщенко О. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. Економічний простір. 2018. Т. 131. С. 53–63.
3. Вонберг Т. В., Головка А. А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 313–318.
4. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Знання, 2021. 390 с.
5. ДСТУ 8302:2015. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ : УкрНДНЦ, 2016. 16 с.
6. Зленко А. М., Ісайкіна О. Д. Особливості національного рекрутингу. Економічний вісник університету. 2018. № 37/1. С. 75–84.
7. Іванова В. Д. Технологія управління кадровим потенціалом : курс лекцій. Миколаїв : МДАУ, 2021. 245 с.
8. Кравчук О. І., Демешко А. С. Інноваційні технології віддаленого добору персоналу в нових нормальних умовах. Modern Economics. 2021. Т. 27. С. 49–60.
9. Лобза А. В., Бикова А. Л. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 4. С. 230–238.
10. Панасюк О., Скібська К. Рекрутинг як складова цифрової стратегії менеджменту персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 2. С. 7–12.
11. Петренко Г. А. Інформаційні системи в менеджменті. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 260 с.
12. Скібська К. О. Використання інструментів штучного інтелекту в рекрутингу. Галицький економічний вісник. 2023. № 4. С. 114–121.

13. Скібська К. О., Коновалова В. В. Цифрові інструменти віддаленого рекрутингу: переваги та ризики. Галицький економічний вісник. 2024. № 1(86).
14. Федоренко А. С. 17 корисних тулзів для підвищення продуктивності рекрутера. Projector Mag. 2023. URL: https://prjctr.com/mag/recruitment_tools.
15. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.
16. Штучний інтелект у бізнесі : програма дисципліни / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2024.
17. Яковенко Ю. Б. Цифрова трансформація бізнес-процесів та управління талантами. Київ : Либідь, 2022. 215 с.
18. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London : Kogan Page, 2023. 780 p.
19. Brintseva O. H. Informatsiini tekhnolohii v upravlinni personalom pidpriemstva. Sotsialno-trudovi vidnosyny. 2018. № 1. P. 264–271.
20. Cooper S. Remote Recruitment and Data Collection and Its Effect on Demographics. Texas : UNT Health Science Center, 2019. 104 p.
21. Davenport T. H. Working with AI: Real Stories of Human-Machine Collaboration. MIT Press, 2022. 312 p.
22. McDonald P. Remote Recruitment. Strategic Finance. 2020. Vol. 102(1). P. 19–20.
23. Nawaz N., Gomes A. Artificial Intelligence Chatbots are New Recruiters. IJACSA. 2019. Vol. 10(9).
24. Raghavendra B. A study on E-recruitment. IJARSE. 2018. Vol. 07. P. 843–852.
25. SAP SuccessFactors: Digital HR Platform and Analytics. URL: <https://www.sap.com>.

26. LinkedIn Talent Solutions Report 2024. URL: <https://business.linkedin.com> (дата звернення: 05.01.2025).
27. Gartner. Top Strategic Technology Trends in HR 2025. URL: <https://www.gartner.com>.
28. McKinsey & Company. Generative AI and the future of work in HR. 2023.
29. Deloitte. 2025 Global Human Capital Trends: The Human Equation. 2025.
30. ADP Workforce Now: Automation of HR Processes. URL: <https://www.adp.com>.
31. Bullhorn. Global Recruitment Insights and Data 2024.
32. Zoho Recruit: ATS and AI-based Recruitment. URL: <https://www.zoho.com>.
33. Coursera. AI and the Future of Recruitment Course Material. 2024.
34. Udemy. Advanced Sourcing and Data Scraping for Recruiters. 2024.
35. Robota.ua. Ринок праці України: підсумки 2024.
36. Work.ua. Гібридна робота та нові вимоги до кандидатів.
37. Dou.ua. Рекрутинг в ІТ: виклики воєнного часу.
38. SHL. Talent Assessment in a Digital World. 2024.
39. Criteria Corp. Guide to Remote Candidate Assessment. 2023.