

КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ

МІЖДИСЦИПЛІНАРНІ ВИМІРИ ІННОВАЦІЙ: ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ



Випуск 2

УДК 330.341.1:001.2:316:330:338.2(02.064)

DOI: 10.31339/978-617-7495-99-3/420.2026

Рекомендовано до друку Вченою радою Мукачівського державного університету (протокол №12 від 25 травня 2026 року)

Рецензенти:

ГАЛУС Олександр – доктор педагогічних наук, професор, проректор з наукової роботи Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії, Заслужений діяч науки і техніки України.

КРУТІЙ Катерина – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри дошкільної освіти Маріупольського державного університету.

ЛІБА Наталія – доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і оподаткування та маркетингу Мукачівського державного університету.

Редакційна колегія:

ШВАРДАК Маріанна – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки дошкільної, початкової освіти та освітнього менеджменту Мукачівського державного університету, голова правління ГО «Спілка науковців України».

ПОПОВИЧ Оксана – доктор педагогічних наук, професор, декан педагогічного факультету Мукачівського державного університету.

ІВАНОВА Вікторія – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри дошкільної та спеціальної освіти Мукачівського державного університету.

M58

Міждисциплінарні виміри інновацій: від теорії до практики соціально-економічного розвитку: колективна монографія. Вип. 2 / за ред. М. Швардак, О. Попович, В. Іванової. Мукачево: Мукачівський державний університет – Спілка науковців України, 2026. 420 с.

У монографії розглянуто теоретичні та практичні аспекти інноваційних процесів у контексті сучасного розвитку освіти та соціально-економічної сфери. Акцентовано увагу на широкому спектрі системних інновацій в освітній галузі – від управління безпекою середовища й упровадження новітніх педагогічних технологій до цифровізації мовної підготовки та інклюзивних рішень, а також на проблемах цифрової трансформації бізнесу, інтеграції штучного інтелекту та стратегічного управління людським капіталом у кризових умовах. Відображено погляди вітчизняних дослідників на вирішення актуальних завдань у сферах педагогіки, економіки, менеджменту та соціокультурної діяльності в контексті побудови інноваційного суспільства.

Адресується фахівцям-практикам, науковим і науково-педагогічним працівникам, докторантам, аспірантам та студентам; усім, хто цікавиться актуальними проблемами інноваційного розвитку суспільства.

ISBN 978-617-7495-99-3



© Мукачівський державний університет, 2026

© Спілка науковців України, 2026

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
РОЗДІЛ 1. ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ, ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ	9
1.1. Штучний інтелект в управлінні підприємством (<i>Олена Бачинська</i>)	9
1.2. Проблеми та перспективи використання штучного інтелекту при побудові профілю кандидата на вакансію (<i>Галина Вербицька</i>)	28
1.3. Інтелектуальні системи обробки даних для моніторингу агроecosистем на основі безпілотних літальних апаратів (<i>Олександр Семіряков</i>)	44
1.4. Формування адаптивної моделі бюджетування підприємств будівельної галузі України в умовах форс-мажору (<i>Оксана Рубцова, Лариса Гусарова</i>)	61
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ	120
2.1. Освітні інновації як чинник розвитку людського капіталу: міждисциплінарний аналіз (<i>Ілона Дичківська</i>)	120
2.2. Освіта як стратегічний ресурс відновлення людського капіталу України в умовах війни: роль ментального капіталу (<i>Олена Пальчук</i>)	147
2.3. Крос-культурні комунікації в системі сучасного менеджменту креативних індустрій (<i>Вікторія Олійник</i>)	168
2.4. Чинники формування якості та безпечності майонезу і їх значення для споживачів на українському ринку (<i>Ольга Юдічева</i>)	187
2.5. Трансформація соціокультурних моделей університетської бібліотеки: від традиційного книгосховища до інноваційного освітньо-наукового хабу (<i>Катерина Мовчан</i>)	210
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТА СИСТЕМНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ОСВІТІ	221
3.1. Моніторинг сформованості культури безпеки освітнього середовища як показник якості управління в системі «дитина – заклад освіти – громада» (<i>Маріанна Швардак</i>)	221
3.2. Інноваційні підходи у моделях професійної підготовки майбутніх юристів США та Великої Британії (<i>Віталій Будкевич</i>)	241

1.2. Проблеми та перспективи використання штучного інтелекту при побудові профілю кандидата на вакансію

Галина ВЕРБИЦЬКА²

***Анотація.** У роботі розглядаються особливості використання штучного інтелекту в процесах сучасного рекрутингу, зокрема при побудові профілю кандидата на вакансію. Проаналізовано теоретичні засади застосування інтелектуальних алгоритмів в управлінні персоналом та сучасні підходи до автоматизації відбору кадрів. Визначено ключові переваги впровадження ІІІ, серед яких підвищення швидкості обробки даних кандидатів, оптимізація процедур відбору та зменшення витрат часу рекрутерів. Окрему увагу приділено аналізу ризиків використання штучного інтелекту, зокрема етичним, правовим і технічним аспектам, а також можливим проявам алгоритмічної упередженості. Розглянуто вплив автоматизованих систем прийняття рішень на об'єктивність і якість кадрового відбору. На основі проведеного аналізу сформульовано рекомендації щодо забезпечення прозорості, надійності та етичності застосування ІІІ в рекрутингових процесах. Визначено перспективи подальшого розвитку технологій штучного інтелекту в сфері управління персоналом, зокрема їх інтеграцію з традиційними методами оцінювання кандидатів для підвищення ефективності кадрових рішень.*

***Ключові слова:** штучний інтелект, мотивування, профіль кандидата, організації, вакансія, рекрутер.*

Вступ. Дедалі частіше інтегруючи інноваційні технології у процеси управління персоналом, організації прагнуть підвищити ефективність відбору кандидатів та оптимізувати витрати часу і ресурсів. У цьому контексті штучний інтелект постає не лише як інструмент автоматизації окремих етапів рекрутингу, а як ключовий фактор глибокої трансформації підходів до пошуку, оцінювання та відбору персоналу. Його використання сприяє переходу від традиційних, переважно інтуїтивних рішень до більш обґрунтованих, заснованих на аналітиці підходів, що сприяє підвищенню точності відбору та кращому узгодженню професійних характеристик кандидатів із потребами організації.

Компанії різних галузей виступають основними суб'єктами впровадження штучного інтелекту у процес побудови профілю кандидата на вакансію, оскільки саме вони формують запит на сучасні, швидкі та ефективні інструменти

² **Галина ВЕРБИЦЬКА** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна.

рекрутингу. Використання таких технологій дозволяє роботодавцям автоматизувати аналіз резюме, оцінювати професійні компетенції, досвід, особистісні характеристики та прогнозувати потенційну відповідність кандидата корпоративній культурі й вимогам конкретної посади. Водночас активне застосування ШІ в різних сферах діяльності – від ІТ та фінансів до медицини, освіти й виробництва – актуалізує низку проблем, пов'язаних із достовірністю вхідних даних, ризиком алгоритмічної упередженості та необхідністю забезпечення прозорості прийняття кадрових рішень. Саме тому питання проблем і перспектив використання штучного інтелекту при побудові профілю кандидата на вакансію потребує ґрунтовного наукового осмислення, оскільки від якості застосування цих технологій залежить ефективність формування людського капіталу організації та її конкурентоспроможність на сучасному ринку праці.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі проблем і перспектив використання штучного інтелекту при побудові профілю кандидата на вакансію, а також у визначенні ефективності його застосування в процесах сучасного рекрутингу. Особлива увага приділяється виявленню ключових переваг і ризиків використання ШІ, оцінці впливу алгоритмічних рішень на об'єктивність відбору кандидатів і формуванню рекомендацій щодо забезпечення прозорості, етичності та надійності таких технологій у сфері управління персоналом.

Для реалізації зазначеної мети було визначено такі завдання: дослідити теоретичні засади використання штучного інтелекту в процесах рекрутингу; проаналізувати сучасні підходи до побудови профілю кандидата на вакансію із застосуванням ШІ; виявити основні переваги впровадження інтелектуальних алгоритмів у відбір персоналу; визначити ключові ризики та проблеми, пов'язані з використанням ШІ (зокрема етичні, правові та технічні аспекти); оцінити вплив алгоритмічних систем на об'єктивність і якість кадрових рішень; а також сформулювати можливі перспективи вдосконалення використання штучного інтелекту в управлінні персоналом.

Результати дослідження. Впровадження штучного інтелекту у сфері рекрутингу досліджується у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, а також у звітах міжнародних аналітичних компаній. За даними аналітичних джерел (World Economic Forum, Gartner), 87% компаній вже використовують ШІ у підборі кадрів, а серед корпорацій зі списку Fortune 500 цей показник сягає 99 %. У той же час 65 % рекрутерів застосовують ШІ-інструменти для попереднього аналізу резюме та відбору кандидатів або прогнозування успішності працівників (Гайтан, & Бублій, 2025, с. 120).

Історія автоматизації рекрутингу розпочалася ще у 1990-х роках, коли на зміну паперовим архівам прийшли перші цифрові рішення. Тогочасні технологічні інновації втілилися у появі систем управління кандидатами (ATS), які виконували роль базових цифрових сховищ для систематизації та зберігання резюме. Паралельно з ними почали активно впроваджуватися пошукові механізми за ключовими словами, що дозволяли рекрутерам миттєво відфільтровувати документи за наявністю конкретних термінів, навичок чи посад. Ці рішення не були справжнім ШІ, але заклали основу для подальшої інтеграції інтелектуальних алгоритмів.

У 2000-х роках з'явилися більш складні ATS із елементами аналітики. Вирішальним чинником став стрімкий розвиток інтернет-технологій та поява професійних соціальних мереж, зокрема запуск LinkedIn у 2003 році, що перетворило глобальну мережу на колосальне джерело неструктурованих даних. У цей період рекрутинг почав інтегрувати методи математичної статистики для верифікації відповідності кандидатів вимогам вакансій. Автоматизація первинного скринінгу здійснювалася через пошук за шаблонами, що дозволило значно прискорити обробку великих потоків аплікацій, хоча логіка процесів залишалася лінійною та жорстко обмеженою заданими параметрами.

Важливим кроком стало вдосконалення алгоритмів пошуку та порівняння даних. ATS почали використовувати ключові слова та синонімічні ряди: системи навчилися розпізнавати різні варіанти записів одних і тих самих навичок –

наприклад, «управління проєктами» і «project management». Крім того, впровадження загальноприйнятих класифікаторів посад і компетенцій, на кшталт O*NET у США, дало можливість формалізувати вимоги до вакансій за допомогою баз знань із професійними стандартами. Також почали застосовувати елементи ваговій оцінки: різним критеріям – таким як досвід роботи, освіта та сертифікати – присвоювали вагові коефіцієнти, що суттєво підвищило точність первинного відбору кандидатів.

Паралельно розвивалися інструменти веб-скрапінгу – автоматичного збору даних з онлайн-джерел. Це дозволило HR-фахівцям автоматично імпортувати профілі кандидатів з LinkedIn та інших платформ, формувати бази пасивних кандидатів (тобто тих, хто не шукає роботу активно, але має відповідні компетенції), а також відстежувати кар'єрні зміни та набуті нові навички потенційних співробітників. У той самий час виникли перші платформи для онлайн-тестування з автоматичною оцінкою результатів. Вони охоплювали тестування технічних навичок (наприклад, програмування чи роботи з таблицями), оцінку когнітивних здібностей (логіка, швидкість мислення), а також елементарний аналіз особистісних рис за допомогою психологічних тестів із закритою шкалою.

Однак у цей період існували й суттєві обмеження, які стримували подальший прогрес. Алгоритми не вміли розуміти контекст: наприклад, могли пропустити кандидата з нестандартним описом досвіду, який фактично відповідав вимогам вакансії. Крім того, спостерігалася висока залежність від якості завантажуваних даних – будь-які помилки чи неточності у резюме призводили до хибних відмов на ранніх етапах відбору. Відсутність механізмів машинного навчання також була істотною проблемою: системи не адаптувалися до нових тенденцій ринку праці автоматично, а потребували ручного оновлення правил і параметрів. До того ж виникали значні проблеми з інтеграцією різних джерел даних – таких як ATS, соціальні мережі та результати онлайн-тестів – у єдину систему, що ускладнювало отримання цілісної картини про кандидата.

Цей період став перехідним етапом між традиційним рекрутингом і сучасними ІІІ-рішеннями. Хоча автоматизація вже була впроваджена і давала помітні переваги у вигляді прискорення рутинних операцій, вона ще не мала інтелектуальної складової: алгоритми діяли за жорсткими правилами і не вміли самовдосконалюватися. Проте саме ці розробки заклали технічну основу для наступного покоління систем, які вже у 2010-х роках почали активно використовувати машинне навчання та обробку природної мови, відкриваючи нові можливості для більш глибокого і точного аналізу кандидатів.

Перехід до використання справжнього штучного інтелекту в рекрутингу відбувся в першій половині 2010-х років, що було зумовлено кумулятивним ефектом трьох ключових чинників: значним прогресом у сфері машинного навчання (Machine Learning), появою концепції Big Data та вдосконаленням методів обробки природної мови (Natural Language Processing, NLP). Ці технологічні прориви кардинально змінили підхід до підбору персоналу, оскільки технологічний стек дозволив алгоритмам не просто шукати формальні збіги символів за ключовими словами, а інтерпретувати семантичний контекст професійного досвіду, розуміти взаємозв'язки між навичками та оцінювати потенціал кандидата на основі неявних даних.

Прогрес у машинному навчанні дав змогу створювати адаптивні моделі, які вдосконалюються зі збором нових даних. Алгоритми почали навчатися на історичних даних про успішність працівників, виявляючи приховані закономірності між характеристиками кандидатів та їхньою майбутньою продуктивністю. Це дозволило перейти від жорстких правил відбору до прогнозних моделей, що враховують складні взаємозалежності. Концепція Big Data забезпечила необхідну інфраструктуру для зберігання та обробки величезних масивів інформації – від традиційних резюме до даних з соціальних мереж, онлайн-портфоліо, публікацій та участі у професійних спільнотах (Гавриленко, 2025). Вдосконалення NLP-технологій, у свою чергу, дало змогу аналізувати текстові дані більш глибоко: розпізнавати синоніми, розуміти

контекст використання професійних термінів, витягати інформацію про навички та досвід із вільної форми опису.

Знаковим прикладом цього технологічного стрибка став стартап Entelo, який у 2014 році продемонстрував можливості предиктивної аналітики в рекрутингу. Система Entelo аналізувала цифровий слід кандидата – активність у соціальних мережах, частоту оновлення профілю, участь у професійних подіях, зміни у списку контактів – і на цій основі прогнозувала готовність людини до зміни місця роботи. Такий підхід маркував перехід від реактивного рекрутингу (відгук на вакансію → відбір → співбесіда) до проактивного моделювання поведінки на ринку праці: роботодавці отримали інструмент для виявлення потенційно зацікавлених кандидатів ще до того, як ті почали активно шукати нову роботу.

На практиці це призвело до появи низки інноваційних рішень. Почали розповсюджуватися чат-боти на базі ШІ для первинного спілкування з кандидатами – вони проводили автоматизовані інтерв'ю, відповідали на типові запитання та фільтрували аплікації за складними критеріями. Розвинулися платформи для автоматизованого аналізу відеоспівбесід, які за допомогою комп'ютерного зору та аналізу мови тіла оцінювали емоційний стан та комунікативні навички кандидатів. Крім того, з'явилися інструменти для ігрового тестування навичок: кандидати виконували симуляції робочих завдань у ігровій формі, а ШІ-системи аналізували їхні рішення, стратегію та швидкість реакції.

Однак цей етап також виявив нові виклики. По-перше, виникла проблема «чорного ящика»: складні моделі машинного навчання часто не давали зрозумілого пояснення, чому один кандидат отримав перевагу перед іншим. По-друге, існував ризик відтворення дискримінації – якщо модель навчалася на історичних даних із існуючими упередженнями, вона могла автоматично відтворювати їх у своїх рекомендаціях. По-третє, загострилися питання захисту персональних даних: масштабний збір цифрового сліду вимагав чітких етичних та правових рамок.

Тим не менш, саме в цей період було закладено основи сучасного інтелектуального рекрутингу. Перехід до предиктивної аналітики та

проактивного підходу не просто підвищив ефективність відбору, а й змінив саму парадигму взаємодії між роботодавцями та кандидатами. Технології ШІ почали виступати не як інструмент автоматизації, а як засіб стратегічного планування людських ресурсів, що відкривало нові можливості для оптимізації кадрової політики на довгострокову перспективу.

Період між 2015 та 2018 роками характеризувався масштабуванням когнітивних технологій у масовий сегмент підбору персоналу (Singh, Sahoo, 2023, с. 1345). Ринок заповнили інтелектуальні чат-боти (як-от Mya та Olivia), здатні підтримувати складні діалоги на етапі пре-скринінгу, що вивільнило людський ресурс для стратегічних завдань. Особливого розвитку набули методи комп'ютерного зору та аналізу аудіовізуальних даних для оцінки відеоінтерв'ю, де ШІ аналізував невербальні сигнали, мікроміміку та тональність голосу. Глобальні корпорації, зокрема Unilever та Hilton, валідували ці інструменти на великих вибірках, інтегруючи також ігрові симуляції для об'єктивної оцінки когнітивних здібностей та психометричних профілів кандидатів.

Цей період став часом активної комерціалізації та стандартизації ШІ-рішень у рекрутингу. Чат-боти нового покоління вже не просто відповідали на запитання, а проводили багатоетапне інтерв'ю: уточнювали досвід роботи, перевіряли наявність ключових компетенцій, планували зустрічі та навіть давали зворотний зв'язок кандидатам. Наприклад, чат-бот Mya підвищував ефективність роботи рекрутерів на 38 %, автоматизуючи рутинні операції й підвищуючи включеність кандидатів на 150 %.

Технології комп'ютерного зору для аналізу відеоінтерв'ю отримали широке поширення завдяки зростанню точності алгоритмів визначення емоцій. ШІ-системи оцінювали не лише зміст відповідей, а й мікроміміку обличчя – зокрема міжбровні зморшки, напруження щік та швидкість моргань, – а також невербальні сигнали: положення тіла, жести і контакт очей. Крім того, аналізували тональність та інтонацію голосу, включаючи висоту, тембр, паузи та швидкість мовлення, і лінгвістичні маркери – наприклад, використання

заповнювачів типу «е-е-е» та упевненість конструкцій. Це дозволило отримати багатовимірну оцінку «м'яких» навичок (soft skills), які традиційно важко вимірюються у стандартних співбесідах.

Глобальні компанії провели масштабні експерименти з інтеграцією цих технологій. Unilever, наприклад, впровадив повністю цифровий чотириетапний процес рекрутингу для випускників. Спочатку кандидати заповнювали коротку онлайн-форму через LinkedIn замість резюме. Далі їм пропонували пройти 20-хвилинну серію відеоігор для оцінки навичок. Потім учасники записували відеоінтерв'ю – його пізніше оцінювали та ранжували за допомогою цифрової системи. Завершувався процес участю у симуляції «Один день у житті Unilever» у центрі компанії. Цей підхід дозволив скоротити тривалість найму з чотирьох місяців до чотирьох тижнів, заощадити понад 50 000 годин на інтерв'ю та більше одного мільйона фунтів стерлінгів на рік.

Корпорація Hilton також успішно застосувала ШІ для відбору кандидатів, що призвело до скорочення часу закриття вакансій на 90 % при одночасному поліпшенні якості найму. PepsiCo впровадила гейміфіковані ШІ-інструменти: потенційні співробітники виконували завдання, що моделювали реальні робочі ситуації, а система фіксувала когнітивні та поведінкові особливості.

Разом із тим цей період виявив низку проблем. Виникли питання етичності аналізу емоцій: наприклад, чи може алгоритм точно інтерпретувати культурні відмінності у невербальній комунікації? Крім того, існував ризик дискримінації через приховані упередження в моделях, а також виникали проблеми конфіденційності при зборі біометричних даних. Багато кандидатів відчували психологічний дискомфорт під час відеоінтерв'ю з «бездушним» алгоритмом. До того ж висока вартість впровадження та підтримки комплексних ШІ-систем ставала серйозним бар'єром для менших компаній.

Тим не менш саме у 2015-2018 роках ШІ у рекрутингу перейшов із стадії експериментів до практичного застосування у глобальних компаніях. Технології перестали бути екзотичним інструментом і стали частиною стандартної HR-інфраструктури, заклавши основи для подальшого розвитку пояснюваного

штучного інтелекту (XAI) та більш прозорих методів оцінки кандидатів у наступні роки.

З 2019 року розвиток рекрутингових технологій базується на архітектурах глибокого навчання (Deep Learning), які демонструють значно вищу здатність до аналізу складних даних порівняно з попередніми поколіннями алгоритмів. Ці системи здатні виявляти приховані закономірності в успішності співробітників, аналізувати фактори довгострокової лояльності та прогнозувати їхній життєвий цикл у компанії (LTV – Lifetime Value). На відміну від ранніх моделей, що працювали за жорсткими правилами, глибокі нейронні мережі навчаються на величезних масивах історичних даних, постійно вдосконалюючи точність прогнозів щодо потенційної ефективності кандидатів.

Актуальним науковим вектором став розвиток Пояснюваного ШІ (Explainable AI, XAI), що покликаний подолати проблему «чорної скриньки» – ситуації, коли навіть розробники не могли чітко пояснити, чому алгоритм прийняв те чи інше рішення. Сучасні XAI-рішення генерують детальні пояснення до рекомендацій: наприклад, вказують, які саме елементи резюме або результати тестування вплинули на рейтинг кандидата, які критерії стали вирішальними, а які – другорядними. Це підвищує довіру як з боку HR-фахівців, так і з боку самих кандидатів, які отримують конкретну зворотну зв'язок замість абстрактного «відмови».

Сучасні системи фокусуються не лише на ефективності, а й на етичній бездоганності. Ведеться активна робота над усуненням алгоритмічних упереджень (bias mitigation) щодо статі, віку, етнічної приналежності, місця проживання та інших характеристик, не пов'язаних із професійними навичками. Для цього застосовують спеціальні методи дебіасування: на етапі навчання моделюють збалансовані вибірки даних, використовують алгоритми корекції упередженості, проводять регулярний аудит рішень за різними демографічними групами. Крім того, розробляються етичні стандарти використання ШІ у рекрутингу, що регламентують правила збору та обробки персональних даних,

визначають межі застосування біометричного аналізу та гарантують право кандидата на оскарження рішення алгоритму.

ІІІ еволюціонував із зовнішнього інструменту в органічний компонент цілісної HR-екосистеми, що забезпечує безперервний цикл управління талантами. Сучасні платформи інтегруються з системами управління персоналом, системами навчання та іншими корпоративними інструментами, створюючи єдину інформаційну середу. Це дозволяє не просто підбирати кандидатів на вакансії, а й прогнозувати потреби в кадрах, планувати кар'єрні траєкторії існуючих співробітників, ідентифікувати потенційних лідерів і виявляти ризики відтоку ключових фахівців.

Розвиток цифрових технологій наразі не стоїть на місці, тому, на ринку, щодня, наявні цифрові інструменти оновлюють свій функціонал, та з'являються нові засоби для полегшення виконання монотонних завдань, які поступово впроваджуються у практику (Кравчук, Варіс, & Перкова М.В., 2023). Серед останніх технологічних трендів варто виділити значний прогрес у розвитку чат-ботів із використанням генеративного штучного інтелекту – на кшталт моделей GPT. Такі інтелектуальні помічники здатні вести природні діалоги, відповідати на складні запитання кандидатів та навіть імітувати співбесіду з елементами психологічного тестування. Вони працюють 24/7, автоматизуючи первинний скринінг та звільняючи час HR-фахівців для більш стратегічних завдань.

Паралельно вдосконалюються інструменти для аналізу «цифрового сліду» кандидатів і співробітників, але вже з урахуванням суворих етичних норм та вимог до конфіденційності. Сучасні алгоритми можуть аналізувати професійні досягнення у відкритих джерелах, участь у конференціях, публікації та внесок у відкриті проєкти, при цьому чітко дотримуючись правил захисту персональних даних та законодавчих норм (таких як GDPR та національні стандарти).

Емпіричні дослідження останніх років демонструють загалом позитивний вплив технологій штучного інтелекту на ефективність рекрутингових процесів. Зокрема, за даними DemandSage (2023–2024), 86 % рекрутерів відзначають

підвищення ефективності використання інструментів ШІ та скорочення показника time-to-hire до 70 %. Результати дослідження LinkedIn Future of Recruiting 2025 свідчать, що застосування AI-assisted messaging підвищує ймовірність якісного найму на 9 %, тоді як 51 % HR-фахівців підтверджують покращення показника quality of hire. Подібні тенденції відображені й у Insight Global 2025 Survey: 99 % менеджерів з найму повідомляють про використання ШІ у процесах рекрутингу, 98 % відзначають зростання ефективності, а у 93 % випадків підвищення продуктивності досягається завдяки синергії людського та алгоритмічного підходів. Додатково, аналітика Hirebee.ai вказує на економію до 30 % витрат на рекрутинг та скорочення time-to-hire в середньому на 50 %. Сукупність цих даних підтверджує, що інтеграція ШІ у процеси підбору персоналу є важливим фактором їх оптимізації, хоча максимальна ефективність досягається саме за умов поєднання автоматизованих рішень із експертною участю людини (Аакула, 2025).

Автоматизація процесів адаптації також вийшла на новий рівень: нові співробітники отримують персоналізований план введення в посаду, де штучний інтелект пропонує навчальні матеріали, відеоуроки, тестові завдання та навіть встановлює контакт з наставниками на основі спільних інтересів та компетенцій. Це значно прискорює процес адаптації та підвищує рівень задоволеності нових працівників на перших етапах роботи.

У центрі технологій ШІ в рекрутингу лежить концепція обробки великих обсягів даних, яка стає можливою завдяки здешевленню обчислювальних потужностей і розвитку хмарних платформ. Алгоритми машинного й глибокого навчання дозволяють знаходити приховані патерни в резюме та оцінювати вірогідність успішної адаптації кандидата на основі поведінкових і текстових характеристик (Шморгун, 2025, с.60). При побудові профілю кандидата за допомогою штучного інтелекту ці можливості набувають особливого значення. Системи аналізують не лише формальні дані про освіту чи досвід роботи, а й семантичні особливості текстів, стиль комунікації, частоту зміни місць роботи та

інші непрямі індикатори професійної поведінки. Це дозволяє створювати багатовимірні профілі, які значно точніше відображають потенціал кандидата.

Однією з найбільш відчутних переваг впровадження ІІІ є скорочення тривалості рекрутингового циклу. Емпіричні дослідження свідчать, що організації, які інтегрують інструменти ІІІ, закривають вакансії на майже 85 % швидше порівняно з компаніями, що покладаються на традиційні методи (Радзіховська, 2025, с. 202). Така ефективність досягається, зокрема, завдяки здатності сучасних алгоритмів інтегрувати дані з різних джерел, включаючи професійні соціальні мережі, платформи для пошуку роботи та внутрішні корпоративні бази. У результаті формується більш цілісне й глибоке уявлення про компетенції та кар'єрний розвиток претендента, що, своєю чергою, підвищує обґрунтованість і якість прийняття рішень у процесі відбору кандидатів.

Незважаючи на значні переваги автоматизації, повне делегування ухвалення рішень системам ІІІ не є бажаним через можливі помилки та упередження алгоритмів. Важливо зберігати людський фактор на ключових етапах рекрутингу – від інтерпретації результатів скринінгу до остаточного ухвалення рішень. Такий підхід забезпечує більшу точність, справедливість і етичність процесу підбору персоналу (Пуліна, Куц, & Юдицький, 2025, с. 221).

Показовим є кейс української випускниці Карини Логвиненко, яка після вимушеної міграції до Великої Британії зіткнулася з труднощами працевлаштування (Мохаммед, 2026). Незважаючи на високий рівень освіти (магістратура з врядування), а також наявність релевантного міжнародного досвіду (зокрема співпраця з міжнародними організаціями та державними інституціями), кандидатка подала понад 400 заявок, отримавши лише три запрошення на співбесіду. Значна частина роботодавців не надала жодного зворотного зв'язку, що відповідає поширеному явищу так званого «ghosting» у сфері рекрутингу.

За оцінками експертів, однією з ключових причин такої ситуації є широке застосування автоматизованих систем попереднього відбору (Applicant Tracking Systems, ATS), які використовують алгоритми штучного інтелекту для фільтрації

кандидатів. Такі системи аналізують резюме за формальними критеріями (ключові слова, структура, відповідність шаблонам), що дозволяє значно скоротити час обробки великої кількості заявок. Водночас подібний підхід має суттєві обмеження.

По-перше, алгоритми орієнтовані на виявлення відповідності заданим параметрам, а не на оцінку потенціалу кандидата. Це означає, що претенденти з нестандартним досвідом або нетиповою траєкторією кар'єрного розвитку можуть бути відхилені ще до етапу розгляду людиною. По-друге, системи штучного інтелекту не завжди здатні коректно інтерпретувати контекст досягнень, міждисциплінарні компетенції або так звані «м'які навички» (soft skills), які є критично важливими в сучасному професійному середовищі.

Крім того, використання автоматизованих відеоінтерв'ю та чат-ботів на ранніх етапах відбору створює додаткові бар'єри для кандидатів. Обмежений час відповіді, відсутність живої взаємодії та неможливість адаптації комунікації до реакції співрозмовника знижують якість самопрезентації та можуть негативно впливати на результати оцінювання.

Зазначені проблеми посилюються загальною ситуацією на ринку праці. Зокрема, у Великій Британії спостерігається зростання рівня безробіття серед молоді, що призводить до різкого підвищення конкуренції на вакансії початкового рівня. Аналогічні тенденції фіксуються і в Україні, де рівень безробіття серед осіб віком 18–24 роки залишається високим. У таких умовах навіть висококваліфіковані кандидати можуть не проходити первинний відбір через перевантаження систем обробки заявок.

Отже, незважаючи на ефективність штучного інтелекту в оптимізації рекрутингових процесів, його використання супроводжується низкою ризиків. Автоматизовані системи відбору не завжди забезпечують комплексну та об'єктивну оцінку кандидатів, що може призводити до втрати перспективних фахівців. У зв'язку з цим доцільним є поєднання алгоритмічних інструментів із експертною оцінкою людини, а також удосконалення моделей штучного

інтелекту з урахуванням необхідності оцінки потенціалу, а не лише формальної відповідності критеріям.

Висновок. Використання штучного інтелекту дає змогу компаніям оперативно обробляти великі обсяги інформації та виявляти найбільш релевантних кандидатів серед численних претендентів. Крім того, впровадження інтелектуальних технологій сприяє мінімізації суб'єктивного впливу людського фактору у процесі відбору, що дозволяє підвищити об'єктивність оцінювання та знизити ризик упереджених рішень. Це особливо важливо в умовах сучасних вимог до прозорості та справедливості рекрутингу. Водночас роль HR-фахівців залишається ключовою, адже найкращі результати досягаються при поєднанні технологій і людського досвіду, де HR-фахівці залишаються ключовими учасниками процесу та приймають остаточні рішення.

У сучасних умовах цифровізації формується гібридна модель організації праці, в якій відбувається чіткий розподіл функцій між людиною та штучним інтелектом: людина зосереджується на смисловому наповненні, інтерпретації та прийнятті рішень, тоді як ШІ бере на себе обробку значних масивів даних і рутинні операції. У межах такої моделі штучний інтелект виконує роль так званого *force multiplier*, тобто інструменту, що суттєво розширює когнітивні та аналітичні можливості людини, підвищуючи швидкість обробки інформації, точність аналізу та обґрунтованість управлінських рішень.

У цьому контексті набуває поширення концепція *Human–AI partnership*, яка передбачає не заміщення людської діяльності алгоритмами, а їхню комплементарну взаємодію. Алгоритмічні системи забезпечують збір, структурування та первинний аналіз даних, тоді як людина формулює запити, задає контекст, критично оцінює результати, враховує етичні аспекти та потенційні ризики, а також несе відповідальність за фінальне рішення. Важливо, що ефективність такої взаємодії значною мірою залежить від рівня цифрової грамотності користувача, здатності коректно формулювати запити (*prompt engineering*) та розуміння обмежень алгоритмічних моделей.

Таким чином, гібридна модель «людина + ШІ» поступово трансформується у новий стандарт професійної діяльності, де ключовим фактором конкурентоспроможності стає не лише доступ до технологій, а й уміння інтегрувати їх у процес прийняття рішень. Це зумовлює необхідність розвитку нових компетентностей, зокрема аналітичного мислення, міждисциплінарності та критичної оцінки результатів, отриманих за допомогою штучного інтелекту.

Разом із тим прискорення технологічного прогресу ставить перед бізнесом нові виклики, що вимагають постійного моніторингу та адаптації. Потрібен ретельний контроль якості даних, на яких навчаються алгоритми, щоб уникнути системних упереджень. Не менш важливим є забезпечення високого рівня захисту персональних даних у зв'язку із посиленням законодавства. Крім того, зростає потреба у прозорості рішень ШІ-систем – кандидати та співробітники мають розуміти, як приймаються рішення, що впливає на довіру до технологій. Також важливо забезпечити гармонійну інтеграцію нових інструментів із існуючою корпоративною культурою та цінностями компанії.

У перспективі цей напрям розвиватиметься у бік ще більшої персоніфікації та прецизійності. Штучний інтелект поступово перетворюється із інструменту автоматизації у стратегічного партнера HR-фахівців. Він допомагатиме виявляти приховані закономірності у поведінці персоналу, прогнозувати зміни на ринку праці, адаптовувати кадрову політику до глобальних трендів та формувати гнучкі кадрові стратегії. Головним критерієм успішності таких технологій стане не швидкість автоматизації рутинних операцій, а здатність посилювати людський потенціал: створювати умови, за яких кожен співробітник може реалізувати свої здібності максимально повноцінно, а компанія – ефективно використовувати цей ресурс для досягнення стратегічних цілей.

References

Аакула, К. Революція ШІ: як штучний інтелект трансформує рекрутинг і відкриває безпрецедентний потенціал талантів. *LinkedIn*. 19 липня 2025 р. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/ai-revolution-how-artificial-intelligence-recruitment-akula-olmcc?tl=uk> (дата звернення: 17.04.2026).

- Гавриленко, Н.В. (2025). Впровадження BIG DATA: створення конкурентних переваг в різних сферах бізнесу. *Економіка та суспільство*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5801>
- Гайтан, О.М., Бублій, В.Е. (2025). Технології штучного інтелекту в системах рекрутингу та управління персоналом. *Системи та технології*, (2), с. 119-132.
- Кравчук, О.І., Варіс О.І., & Перкова М.В. (2023). Сучасні практики використання штучного інтелекту для цифровізації рекрутингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (8). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-06>
- Мохаммед, Лена-Захара (2026). Як українка з гарною британською освітою не може знайти навіть роботу баристи: історія з Британії. *BBC News Україна*. 22 квітня 2026 р. <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cede736dw80o>.
- Пуліна, Т.В., Куц А.В., & Юдицький В.А. (2025). Етичні виклики використання ші у рекрутингу: як уникнути дискримінації та упередженості. *Економічний простір*, (203), с. 216-222.
- Радзіховська, А.О. (2025). Використання ШІ в рекрутингу для оптимізації процесу підбору кадрів. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*, (17), т. 2., с. 201-204.
- Шморгун, О.А. (2025). Аналіз впливу штучного інтелекту на процес рекрутингу персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. (45). С. 57-69.
- Singh, A., Sahoo, M.K. (2023). Revolutionizing Recruitment: Harnessing the Power of Technology. *Iconic research and engineering journals*. (12), p. 1343-1355. URL: <https://www.irejournals.com/formatedpaper/1704787.pdf>.



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>