

Софія ОСТРОВЕРХОВА

здобувачка освітньо – професійної програми

«Управління персоналом» ЗУНУ

(науковий керівник к.е.н., доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ

Олександра ОВСЯНЮК-БЕРДАДІНА)

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У РЕКРУТИНГУ: ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЧИ ПОТЕНЦІЙНА ЗАГРОЗА ЛЮДСЬКОМУ ФАКТОРУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Сфера рекрутингу стрімко змінюється під впливом цифрової трансформації. Сучасний ринок праці стає динамічним і конкурентним, тому компанії шукають швидкі й ефективні рішення для залучення кваліфікованих фахівців. Ручний перегляд резюме, публікація вакансій та багаторівневі співбесіди поступово втрачають ефективність. У таких умовах штучний інтелект (далі – ШІ) стає потужним інструментом оптимізації рекрутингових процесів, дозволяючи автоматизувати рутинні завдання.

У центрі технологій ШІ в рекрутингу лежить концепція обробки великих обсягів даних (Big Data), 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 [1]. Водночас активне впровадження ШІ у сферу управління персоналом породжує низку викликів.

Проведений SWOT-аналіз дає змогу визначити ключові сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози використання технологій штучного інтелекту в процесі добору персоналу (табл. 1). Аналіз показує численні переваги та можливості застосування ШІ в рекрутингу: автоматизацію рутинних процесів, скорочення часу та витрат на підбір персоналу. Це свідчить про високий потенціал ШІ у

підвищенні ефективності HR-процесів і значну користь для бізнесу. Водночас існують суттєві ризики, серед яких і потенційна загроза людському фактору та етичні, правові аспекти використання персональних даних. Варто зауважити, що етична проблема пов'язана з прозорістю алгоритмів. Тобто проблема проявляється в інтерпретації того, як саме ухвалюються рішення. Адже ІІІ базується на складних моделях аналізу даних, які часто є непрозорими для людини. Це означає, що ані співробітники, ані кандидати можуть не знати точних критеріїв відбору чи ухвалення рішень, наприклад, у процесі найму або кар'єрного зростання. Якщо процес прийняття рішень не є зрозумілим і відкритим, це може викликати відчуття несправедливості серед працівників і кандидатів, що своєю чергою підриває їхню довіру до роботодавця [3].

Таблиця 1

Переваги використання інструментів ІІІ	Можливості при використанні інструментів ІІІ
• Скорочення часу та витрат на підбір персоналу • Об'єктивний відбір кандидатів без людських вад • Можливість аналізу великих масивів даних • Прогнозування успішності кандидатів	• Формування ефективних стратегій найму на основі великих даних • Використання ІІІ для побудови сильного бренду роботодавця та персоналізованої комунікації з кандидатами • Подальший розвиток технологій аналітики HR-даних
Недоліки використання інструментів ІІІ	Загрози при використанні інструментів ІІІ
• Залежність від якості алгоритмів • Залежність від коректності введених даних • Висока вартість впровадження сучасних AI-рішень для малого та середнього бізнесу • Обмежена здатність ІІІ оцінювати емоційний інтелект і мотивацію кандидатів	• Нестабільність правового регулювання використання ІІІ у сфері праці • Опір персоналу або керівництва через недовіру до автоматизованих систем • Порушення конфіденційності персональних даних кандидатів

Джерело: сформовано автором за даними [2]

Одним із основних способів зниження упередженості штучного інтелекту є забезпечення коректного підходу до відбору даних. Застосування різноманітних, збалансованих і репрезентативних вибірок сприяє мінімізації ризику виникнення дискримінаційних результатів. Необхідно враховувати рівномірне представлення різних соціальних, гендерних, вікових та етнічних груп, а також регулярно оновлювати навчальні вибірки відповідно до сучасних тенденцій ринку праці [4]. Регулярна перевірка роботи алгоритмів ШІ є важливим елементом забезпечення їхньої прозорості та надійності. Цей процес дозволяє вчасно виявляти можливі відхилення, помилки або упереджені рішення, які можуть вплинути на справедливість рекрутингу. Зокрема, компанії можуть залучати незалежних експертів для оцінки якості алгоритмів, проводити тестування моделей на наявність дискримінаційних патернів та аналізувати результати роботи систем у реальних умовах.

Крім того, важливо впроваджувати механізми зворотного зв'язку, що дають змогу працівникам і менеджерам повідомляти про випадки некоректної роботи ШІ або сумнівні рішення. Такий підхід сприяє підвищенню довіри до технологій, формує культуру етичного використання штучного інтелекту та забезпечує постійне вдосконалення алгоритмів. У результаті компанія отримує більш об'єктивну систему прийняття рішень, де людський і машинний фактори взаємно доповнюють одне одного.

Для сучасного бізнесу надзвичайно важливо усвідомлювати як потенційні переваги, так і обмеження використання інструментів штучного інтелекту в управлінні персоналом. Перш ніж впроваджувати такі технології, слід ретельно оцінити, наскільки їхнє застосування відповідає стратегічним цілям компанії, її корпоративним цінностям та етичним стандартам у сфері підбору кадрів. Треба також відзначити, що використання штучного інтелекту вимагає грошових витрат і витрат часу, тому компанії

повинні бути готовими прийняти це рішення та змінювати свої звичні процеси, беручи на себе відповідні ризики [5]. Це підкреслює необхідність стратегічного планування та поступового впровадження технологій, щоб забезпечити їх ефективну інтеграцію без порушення стабільності роботи організації.

Отже, для досягнення максимальної ефективності від впровадження цифрових технологій у сфері рекрутингу необхідно чітко визначити та систематизувати компетенції працівників кадрових підрозділів. Вони мають бути структуровані за рівнями та узгоджені з вимогами виконання конкретних функцій у процесі підбору персоналу. Водночас важливо забезпечити оптимальний баланс між автоматизованими інструментами та участю людини, що є визначальним чинником для повного розкриття потенціалу штучного інтелекту й мінімізації пов'язаних із ним ризиків. Поєднання автоматизованих процесів із участю людини дозволяє зменшити ймовірність помилкових рішень та забезпечує більш об'єктивний підхід до управління персоналом. Використання ІІІ як допоміжного інструменту, а не єдиного джерела ухвалення рішень, знижує ризики дискримінації та підвищує якість процесів підбору й оцінки персоналу. Людина залишається ключовим учасником у прийнятті остаточних рішень, особливо там, де потрібен детальний аналіз конкретного контексту.

Список використаних джерел:

1. Шморгун, А. Аналіз впливу штучного інтелекту на процес рекрутингу персоналу / А. Шморгун. – Харків : Харківський національний автомобільно-дорожній університет, кафедра менеджменту, 2025. – URL: <https://orcid.org/0000-0002-7940-6374>
2. Gartner, Inc. Artificial Intelligence in HR: Evolve to an AI-Infused HR Operating Model / Gartner, Inc. – URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/artificial-intelligence-in-hr>

3. Котовська, І. Перспективи використання штучного інтелекту в процесі управління персоналом: аналіз переваг, ризиків та перспектив розвитку / І. Котовська // Економіка та суспільство. – 2024. – № 68. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-178>
4. Чапліч, С. Упереджений ШІ, або Як технології призводять до зростання випадків дискримінації / С. Чапліч // ProIT: медіа для профі в ІТ. – 2024, 3 квітня. – URL: <https://proit.ua/upieriedzhienii-shi-abo-iak-tiekhnologhiyi-prizvodi-at-do-zrostannia-vipadkiv-diskriminatsiyi/>
5. Рамазанов, С., Слободянюк, М. Про проблему економічного стимулювання розвитку сфери штучного інтелекту / С. Рамазанов, М. Слободянюк // Сучасні інформаційні технології та системи в управлінні: зб. матер. III Міжнар. наук.-практ. конф. – Київ : КНЕУ, 2021. – С. 16–18. – URL: http://eprints.kname.edu.ua/58540/1/Konf_ISTY%202021.pdf#page=16 (дата звернення: 26.05.2023)
6. Айзенберг, Т. Етика та упередженість штучного інтелекту в міжнародному HR-менеджменті: ризики та способи їх мінімізації / Т. Айзенберг – DOI: <https://doi.org/10.33989/2226-4051.2025.31.331532>
7. Скібська, К. О. Використання інструментів штучного інтелекту в рекрутингу / К. О. Скібська // Галицький економічний вісник. – 2023. – Вип. 83 (4). – С. 114–121. – URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.114 (дата звернення: 22.12.2024)