

DOI 10.31558/2307-2318.2026.2.23

УДК 005.95/.96:004.8
JEL Classification: M12, O33

Томчук О.В.

доктор економічних наук, професор,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
o.tomchuk@donnu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-1817-7483

Романова М.М.

обліковець, ФОП Захарчук І.П.

ВИКОРИСТАННЯ ШІ-ІНСТРУМЕНТІВ У РЕКРУТИНГУ: HR-АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЕКОНОМІЯ ВИТРАТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У статті досліджено вплив засобів штучного інтелекту на ефективність підбору персоналу в умовах цифрової трансформації ринку праці. Систематизовано п'ять класів ШІ-інструментів рекрутингу за функціональним призначенням: ATS-системи, засоби AI Sourcing, чат-боти, платформи відео інтерв'ювання та предиктивну аналітику. Проаналізовано операційну та якісну ефективність кожного класу. Розглянуто ризики алгоритмічної упередженості, проблеми захисту персональних даних і регуляторні вимоги (EU AI Act). Окремо досліджено специфіку впровадження ШІ в рекрутингу в українських компаніях в умовах воєнного часу.

Ключові слова: штучний інтелект, рекрутинг, алгоритмічна упередженість, предиктивна аналітика, HR-технології, ринок праці, управління персоналом

Рис. – 1, Табл. – 3, Літ. – 15

Tomchuk O.V.

Doctor of Economics, Professor
Vasyl' Stus Donetsk National University
o.tomchuk@donnu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-1817-7483

Romanova M. M.

accountant of individual entrepreneur Zakharchuk I. P.

USING AI TOOLS IN RECRUITMENT: HR EFFICIENCY ANALYSIS AND COST SAVINGS

The article examines the impact of artificial intelligence tools on the effectiveness of personnel selection in the context of the digital transformation of the labor market. Five classes of AI recruitment tools are systematized by functional purpose: ATS systems, AI Sourcing tools, chatbots, video interviewing platforms, and predictive analytics. Based on data from 2023-2025, the operational and qualitative effectiveness of each class is analyzed. The risks of algorithmic bias, personal data protection issues, and regulatory requirements (EU AI Act) are considered. The specifics of implementing AI in recruiting in Ukrainian companies in wartime are separately investigated.

Keywords: artificial intelligence, recruiting, algorithmic bias, predictive analytics, HR technologies, labour market, personnel management

Постановка проблеми. Глобальний ринок праці переживає стрімку трансформацію під впливом цифровізації та автоматизації, що безпосередньо позначається на практиках управління персоналом. Підбір персоналу - один із найбільш ресурсномістких HR-процесів - стає дедалі складнішим і більш затратним. За даними SHRM, середня вартість найму одного працівника у США зросла з 4 129 дол. у 2019 р. до 4 700 дол. у 2023 р., а середній строк закриття вакансії становить 44 дні; кожна незакрита позиція обходиться організації від 4 000 до 9 000 дол. на місяць.[1] Україна не є винятком: дефіцит кадрів у ключових галузях, трудова міграція через воєнний стан і зростання конкуренції між роботодавцями суттєво ускладнюють залучення персоналу, а автоматизація підбору перетворилася з опції на нагальну необхідність.

Відповіддю на ці виклики стає впровадження засобів штучного інтелекту в рекрутинг. Якщо у 2024 р. ШІ в управлінні персоналом застосовували 26% організацій у світі, то вже у 2025 р. - 43% [1]. За даними BCG, 70% усіх ШІ-експериментів у компаніях зосереджені саме у сфері HR і залученні талантів. Україна долучається до цього процесу: обсяг вітчизняного ринку ШІ у 2025 р. оцінюється у 419,4 млн дол. [2], країна посідає друге місце в ЦСЄ за кількістю ШІ-компаній [3], а провідні підприємства - EPAM, SoftServe, Uklon, Railsware - вже інтегрують ШІ в підбір персоналу [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичну основу дослідження становлять праці вітчизняних науковців, які досліджують цифрову трансформацію управління персоналом в українському контексті. Зокрема, Кравчук О.І., Варіс І.О. та Перкова М.В. систематизували основні напрямки застосування ШІ в рекрутингу - від автоматизованого скринінгу резюме до предиктивної аналітики кандидатів, - що слугує концептуальною рамкою для класифікації інструментів у цьому дослідженні [4]. Питання етичних викликів і ризиків імплементації ШІ в HR-процеси розглянуто у спільній роботі Кравчук О.І., Варіс І.О. та Каленської Н.Г., де особливу увагу приділено суперечності між операційною ефективністю автоматизації та якістю кадрових рішень [4]. Ширший теоретичний контекст цифрової трансформації управління персоналом в Україні обґрунтовано у працях Кравчук О.І., Варіс І.О. та Рубель К.О., які виокремлюють ШІ як ключовий драйвер змін серед цифрових інструментів HR. Черненко Н.І. розглядає ШІ крізь призму повного циклу роботи з персоналом і доводить, що найбільший потенціал технологія має саме на етапі підбору персоналу [5]. Шевченко А.С. пропонує концепцію «екосистеми людських ресурсів», в якій ШІ виступає не окремим інструментом, а системним чинником трансформації організаційних відносин - цей підхід дозволяє розглядати досліджувані інструменти не ізольовано, а у взаємозв'язку з організаційним контекстом їх впровадження [6].

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у дослідженні впливу засобів штучного інтелекту на ефективність підбору персоналу в умовах цифрової трансформації ринку праці.

Виклад основного матеріалу. Ринок засобів штучного інтелекту у підборі персоналу є одним із найдинамічніших сегментів індустрії HR-технологій. За даними Market Research Future, обсяг ринку зріс з 380,6 млн дол. у 2020 р. до 661,6 млн дол. у 2023 р. Прогнозується, що до 2030 р. ринок сягне 1,12 млрд дол., а CAGR на 2023-2030 рр. складе 6,78% [9]. Більш широкий ринок ШІ у сфері управління персоналом оцінюється суттєво вище: за даними Precedence Research, у 2024 р. він становив 7,01 млрд дол. та прогнозується на рівні 30,77 млрд дол. до 2034 р. (CAGR 15,94%), при цьому сегмент підбору персоналу формував 27,3% цього ринку [10].

Динаміка зростання ринку відображає перехід від точкових пілотних впроваджень до системного застосування ШІ. За даними Mordor Intelligence, вже 70% організацій у світі у тій чи іншій формі експериментують із ШІ в процесах управління персоналом, а 92% із тих, хто впровадив ці технології, фіксують вимірювані результати [10]. Порівняно з 2023 роком, у 2024 р. використання ШІ-інструментів у підборі персоналу зросло на 68,1% [11]. Темпи такого зростання пояснюються одночасною дією кількох чинників: підвищенням вартості традиційного найму, дефіцитом кваліфікованих кадрів на ключових ринках праці та технологічним удосконаленням алгоритмів NLP і предиктивної аналітики.

Таблиця 1 – Динаміка обсягу глобального ринку ШІ у підборі персоналу

Рік	Обсяг ринку, млн дол.	Тип даних
2020	380,6	Фактичний
2021	470,3	Фактичний
2022	540,4	Фактичний
2023	661,6	Фактичний
2024	617,6	Фактичний
2025	660,2	Фактичний
2026	752,1	Прогноз
2030	1 120,0	Прогноз
2033	1 125,8	Прогноз

Джерело: складено автором на основі [9]

В Україні процес впровадження відбувається на тлі воєнного стану, що значно ускладнює традиційні процеси найму - через трудову міграцію, мобілізацію та регіональні диспропорції ринку праці. За аналітикою Work.ua, яка охоплює понад 4,5 млн резюме та щоденну аудиторію 400 тис. шукачів, у 2024 р. вже кожна десята вакансія на платформі створювалась із застосуванням ШІ-інструментів, а 33% роботодавців вимагали від кандидатів навичок роботи з ШІ [11]. Обсяг вітчизняного ринку ШІ загалом у 2025 р. оцінюється у 419,4 млн дол. [2], а Україна посідає друге місце в ЦСЄ за кількістю ШІ-компаній [3], що формує підґрунтя для прискореного розвитку ШІ-рішень у рекрутингу. Водночас 57% українців ставляться до ШІ з пересторогою [11] - що відповідає загальносвітовому тренду обережного сприйняття автоматизованих систем прийняття кадрових рішень.

Засоби штучного інтелекту, що застосовуються у підборі персоналу, охоплюють широкий спектр технологічних рішень - від автоматизованих систем відстеження заявок до інтелектуальних агентів, здатних вести повноцінну розмову з кандидатом. Систематизація цих інструментів за функціональним призначенням дозволяє виокремити п'ять основних груп, кожна з яких відповідає певному вузькому місцю у традиційному процесі найму (табл 2).

Найбільш поширеними залишаються ATS-системи з модулями машинного навчання, що автоматично обробляють, структурують резюме та ранжують кандидатів. На українському ринку представлені власні рішення - *robo.ua Helper* і *CleverStaff*, клієнти якого скорочують час рутинної роботи до 10 тижнів на рік [4]. Засоби AI Sourcing дозволяють знаходити пасивних кандидатів не лише за ключовими словами, але й за суміжними компетенціями; у 2024 р. вже 37% організацій експериментували з генеративним ШІ у процесах пошуку [12].

Таблиця 2 – Класифікація засобів ІІІ у підборі персоналу за функціональним призначенням

Тип інструменту	Ключова функція	Технологічна основа	Приклади платформ	Українські аналоги
ATS з ІІІ-модулями	Автоматизована обробка і ранжування резюме	ML, NLP	Workable, SAP SuccessFactors, SmartRecruiters	robota.ua «Helper», CleverStaff
AI Sourcing	Пошук пасивних кандидатів у відкритих базах	Семантичний пошук, ML	Fetcher, HireEZ, SeekOut	LinkedIn Recruiter (локалізація)
Чат-боти/розмовні агенти	Комунікація з кандидатами 24/7, запис на співбесіду	NLP, генеративний ІІІ	Paradox (Olivia), Humanly, XOR	HURMA AI Fox
Відеоінтерв'ювання + аналіз	Асинхронні співбесіди, аналіз вербальних/невербальних сигналів	Computer Vision, NLP	HireVue, Spark Hire, Modern Hire	-
Предиктивна аналітика	Прогноз успішності кандидата, аналіз бази талантів	ML, Big Data	LinkedIn Talent Insights, Eightfold AI, Phenom	EPAM HR Analytics
Агентний ІІІ	Автономне виконання ланцюжків завдань без контролю людини	LLM + автоматизація	Oracle AI Agents, Paradox Agent	EPAM, SoftServe (впровадження)

Джерело: складено автором

Комунікаційні чат-боти автоматизують первинний контакт із кандидатом цілодобово: платформа Olivia від Paradox демонструє 92% залученості та скорочення часу подачі заявки з 15 до 3 хвилин [10]. Платформи відеоінтерв'ювання аналізують вербальні та невербальні характеристики відповідей - саме цей клас викликає найгострішу регуляторну реакцію: розпізнавання емоцій у процесі інтерв'ю заборонено в ЄС з лютого 2025 р. Системи предиктивної аналітики прогнозують успішність кандидата на основі масивів даних про попередні найми та показники утримання; в Україні цей підхід реалізує зокрема HURMA через модуль AI Fox.

Окремої уваги заслуговує агентний ІІІ - автономні системи, що самостійно виконують послідовності завдань від пошуку кандидата до підготовки аналітичного резюме для рекрутера. За прогнозами, до 2026 р. 80% підприємств використовуватимуть такі агенти для значних частин процесу найму [14]. Це якісно інша модель взаємодії людини і технології: рекрутер перестає бути виконавцем операцій і стає контролером алгоритмічних процесів - виклик не технічний, а організаційний.

Наведена класифікація окреслює технологічний ландшафт ринку - проте реальна цінність кожного з інструментів визначається не функцією, а вимірюваними результатами впровадження.

Оцінка ефективності ШІ-інструментів у підборі персоналу можлива у трьох вимірах: операційному, якісному та стратегічному. Накопичені емпіричні дані за 2023-2025 рр. дають підстави для кількісних оцінок у кожному з них, хоча інтерпретація цих даних вимагає певної методологічної обережності.

Підтвердженням фактичними даними є операційний ефект. Автоматизований аналіз резюме скорочує час первинного відбору на 60-75% порівняно з ручним переглядом [10], а впровадження ШІ-скринінгу загалом забезпечує 41% приросту ефективності рекрутингу - рекрутери вивільняють 3-5 годин на день [7]. 89% рекрутерів підтверджують скорочення часу закриття вакансії після впровадження ШІ [1]. Компанії з понад 1000 співробітників в середньому економлять 2,3 млн дол. щорічно завдяки комплексним ШІ-платформам [8]. При цьому незакрита вакансія коштує 4000-9000 дол. на місяць, тому навіть скорочення часу закриття на тиждень дає відчутний фінансовий результат.

Якісний вимір підтверджується показовими корпоративними кейсами. Unilever після впровадження ШІ-скринінгу для 1,8 млн заявок на рік зафіксував +16% різноманітності фіналістів і скорочення часу найму на 75% [10]. До того ж, 61% фахівців із залучення персоналу вважають, що ШІ здатен суттєво покращити вимірювання якості найму [12]. У стратегічному вимірі ШІ змінює саму роль рекрутера - від виконавця операцій до аналітика і контролера алгоритмічних процесів, що потребує переосмислення вимог до HR-функції.

Особливо показовий досвід українських компаній, оскільки він демонструє ефективність ШІ в умовах нестабільного ринку праці воєнного часу - кадрового дефіциту та мобілізаційного тиску. Підтвердженням є кейс Netpeak Group, яка з серпня 2023 р. використовує власну розробку LITI - модель аналізу вербальної поведінки кандидата за 110 шкалами на основі відеозапису співбесіди. Вже у лютому 2024 р. LITI відсіяла 52% кандидатів першого раунду і застосовувалася у 75% закритих вакансій; за підсумками року - понад 1000 заощаджених годин і близько 100000 дол. зекономлених коштів на неефективний онбординг [13]. Водночас кейс має обмежену доказову базу: дані надані самою компанією і не пройшли незалежної верифікації, а вплив LITI на довгострокову ефективність найму залишається невідомим через відносно короткий горизонт спостереження. Примітно, що CEO Артем Бородатюк визнав погіршення метрик закриття вакансій після впровадження LITI як свідоме управлінське рішення: пріоритетом стала якість відбору, а не швидкість. Така логіка є нетиповою для галузі, де більшість компаній оптимізує ШІ саме під швидкість закриття вакансій. Серед інших вітчизняних прикладів - HURMA, яка фіксує скорочення часу найму на 30% та покращення утримання серед клієнтів з увімкненим AI Fox [4], і Uklon, де NLP-системи використовуються для прогнозування не лише відповідності досвіду, але й ймовірності адаптації кандидата в корпоративному середовищі [13].

Наведені показники слід розглядати як ринкові орієнтири: більшість із них є самозвітом компаній або даними постачальників рішень, а незалежні академічні дослідження ефективності ШІ-рекрутингу - особливо в українському контексті - залишаються рідкістю. Таблиця 3 узагальнює ключові показники за типами інструментів.

Таблиця 3 – Ефективність засобів ШІ у підборі персоналу за типами інструментів

Тип інструменту	Показник ефективності	Значення
AI-скринінг резюме	Скорочення часу первинного відбору	60-75%
	Приріст загальної ефективності рекрутингу	41%
AI-скринінг (LITI, Netpeak)	Економія годин персоналу на рік	>1 000 год (близько 100 тис дол)
AI Sourcing	Скорочення часу пошуку кандидатів	Близько 50%
	Розширення різноманітності кандидатської бази	до 2,5×
Чат-боти (Olivia/Paradox)	Автоматизація комунікації	75%
Чат-боти	Скорочення часу подачі заявки (McDonald's)	з 15 до 3 хв
	Покращення залученості кандидатів	40%
Відеоінтерв'ювання (HireVue)	Скорочення часу координації (GM)	з 5 днів до 29 хв
Відеоінтерв'ювання	Скорочення часу перегляду	60%
AI-повідомлення (LinkedIn)	Підвищення ймовірності якісного найму	+9%
ШІ в HR загалом	Частка організацій, що фіксують вимірювані результати	92%

Джерело: складено автором

Операційні переваги ШІ-рекрутингу, однак, існують у нерозривній єдності з ризиками - і саме ця єдність визначає реальні умови впровадження. Показово, що частина цих ризиків є структурно протилежною до задекларованих переваг: інструменти, покликані усунути людський суб'єктивізм, самі виявляються носіями системних упереджень; засоби, що прискорюють відбір, водночас знижують довіру кандидатів до процесу найму.

Базова вразливість ШІ-систем полягає в тому, що вони навчаються на історичних даних, які відображають рішення, прийняті людьми, - а отже, можуть відтворювати й масштабувати наявні дискримінаційні закономірності. Найбільш резонансним емпіричним підтвердженням цієї тези стало дослідження Університету Вашингтону (2024), яке продемонструвало, що провідні LLM-моделі надавали перевагу резюме з іменами, асоційованими з білими кандидатами, у 85% випадків, тоді як резюме чорношкірих кандидатів-чоловіків не перемагали жодного разу [11]. Дослідження An et al. (2025), опубліковане в PNAS Nexus, підтвердило ці закономірності на ширшій вибірці: попри однакову кваліфікацію кандидатів, ШІ-системи демонструють складні взаємопов'язані форми упередженості, що не зводяться до простої расової або гендерної дискримінації [11]. Це суттєво ускладнює завдання аудиту: стандартні перевірки за окремими захищеними ознаками можуть не виявити упередженості, що проявляється лише на їх перетині.

Дані галузевого рівня підтверджують масштаб проблеми: серед компаній, що використовують ШІ у наймі, 9% констатують постійну упередженість рекомендацій, ще 24% - часту; структуру виявлених типів упередженості відображає рис. 1 [10]. Необхідно, однак, зробити важливе застереження: аналогічні типи упередженості притаманні й людям, і коректне зіставлення двох систем залишається відкритим науковим завданням. Наявні дані не дозволяють стверджувати, що ШІ завжди більш упереджений за людину - він упереджений інакше і в інших масштабах.

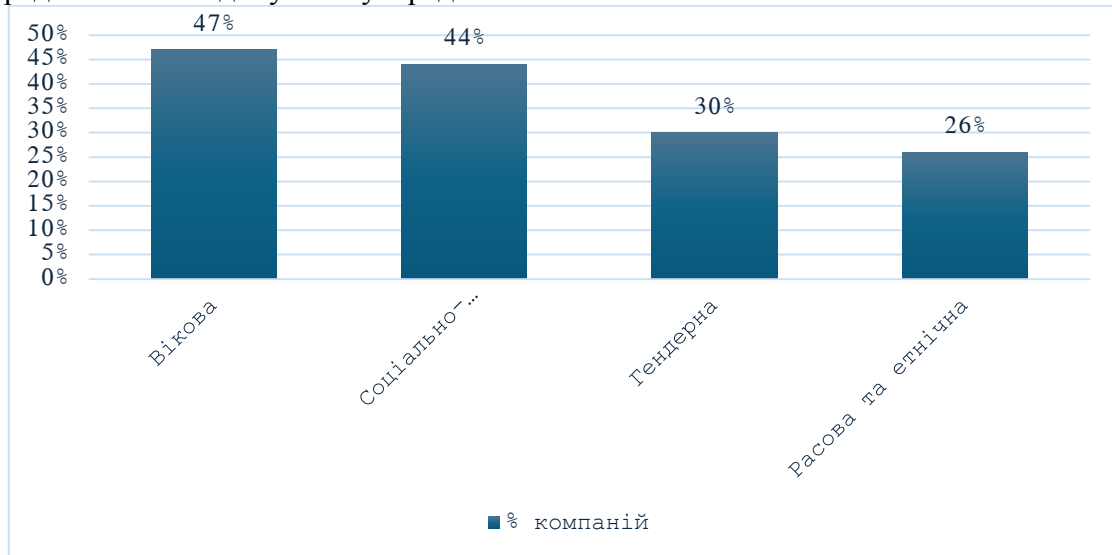


Рисунок 1 - Типи алгоритмічної упередженості у ШІ-системах підбору персоналу, % компаній

Джерело: складено автором на основі [10]

Окремим виміром цієї проблеми є непрозорість алгоритмів. Більшість комерційних систем є закритими від стороннього доступу, і ані кандидати, ані HR-фахівці не мають доступу до механіки ухвалених рішень - за даними WEF, у 85% випадків AI-асистованого найму рекрутери слідували рекомендаціям ШІ, не перевіряючи їх на предмет справедливості, що фактично унеможлиблює змістовне оскарження відмови.

Не менш значущою є соціальна реакція кандидатів. За даними DemandSage (2024), 66% дорослих американців не хотіли б подавати заявку до роботодавця, що використовує ШІ для ухвалення рішень про найм. Лише 26% претендентів довіряють ШІ об'єктивно оцінити їх [11]. Водночас 68% кандидатів позитивно оцінюють ШІ-рішення для первинного скринінгу як більш швидкого [12]. Ця суперечність пояснюється контекстом застосування: кандидати розрізняють технічну допомогу (прискорення обробки заявки) і делегування рішення алгоритму. Перше сприймається як зручність, друге - як загроза справедливості оцінювання.

З регуляторного боку найзначнішим є AI Act ЄС - перший у світі комплексний правовий акт у сфері ШІ. Всі системи ШІ, що використовуються у підборі персоналу, кваліфіковані актом як «системи високого ризику» (Annex III), що зобов'язує роботодавців і постачальників рішень дотримуватися розгорнутого переліку вимог: проведення оцінки ризиків, забезпечення якості навчальних даних, ведення технічної документації, запровадження механізмів людського нагляду, а також повідомлення кандидатів про використання ШІ. З лютого 2025 р. набрав чинності перелік прямих заборон: зокрема, розпізнавання емоцій у процесі інтерв'ю, яке використовують деякі платформи відеоінтерв'ювання, офіційно заборонено [15].

Для українських компаній регуляторний контекст наразі відмінний: вітчизняного законодавства у сфері ІІІ в рекрутингу немає. Однак для компаній, що виходять на міжнародні ринки або обробляють дані резидентів ЄС - а це стосується переважної більшості українських ІТ-експортерів, - вимоги EU AI Act поширюються безпосередньо за межі ЄС [15]. Практичний наслідок є прямим: інструменти на кшталт LITI або будь-яка ATS-система, що використовується для найму фахівців на території ЄС, потенційно підпадає під юрисдикцію акту - і більшість українських компаній до цього поки не готова. Отже, ризики застосування ІІІ у підборі персоналу вимагають свідомого управління: регулярних аудитів упередженості, обов'язкового людського нагляду на ключових етапах відбору, прозорості щодо ролі алгоритмів і превентивної готовності до регуляторних вимог, що неминуче поширяться й на український ринок.

Ринок ІІІ-інструментів у рекрутингу перейшов від нішевого до масового явища, однак самі по собі показники зростання не є свідченням ефективності - вони відображають попит, але не результати впровадження.

Аналіз ефективності засвідчує реальні операційні переваги, документовані як у глобальних кейсах, так і в українській практиці (Netpeak Group). Разом з тим ефект є суттєво нерівномірним: найвищі результати фіксуються у масовому наймі, тоді як для складних чи керівних позицій переваги ІІІ-відбору значно менш очевидні. Ця диференціація потребує більшої уваги як у практиці впровадження, так і в наукових дослідженнях.

Ризики застосування ІІІ є структурними, а не випадковими. Алгоритмічна упередженість виникає не через технічну недосконалість, а через те, що будь-яка система навчається на даних, що відображають реальну, часто несправедливу картину людських рішень. Дослідження 2024-2025 рр. демонструють, що ці упередження є складними і взаємопов'язаними - їх неможливо усунути простим видаленням демографічних атрибутів з навчальної вибірки. Регуляторна відповідь (EU AI Act, NYC Local Law 144) свідчить про суспільну нетерпимість до алгоритмічної дискримінації як побічної дії технологічного прогресу.

Висновки. Для України проблематика ІІІ у рекрутингу набуває специфічного виміру. Воєнний стан, масові вимушені переміщення та гостра кадрова конкуренція створюють об'єктивний запит на автоматизацію - і провідні вітчизняні компанії цей запит реалізують. Водночас регуляторне поле залишається незаповненим, а поєднання технологічного випередження практики над нормою створює регуляторний і репутаційний ризик, що потребує випереджальної роботи як на рівні корпоративних стандартів, так і державної політики.

Перспективами подальших досліджень є порівняльний аналіз ефективності ІІІ-рекрутингу залежно від типу позицій та розміру компаній в українському контексті, а також вивчення сприйняття ІІІ-відбору кандидатами - питання, що залишається практично недослідженим на вітчизняному матеріалі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. SHRM. 2025 Talent Trends Report. Society for Human Resource Management, 2025. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/research/2025-talent-trends/ai-in-hr> (дата звернення: 03.03.2025).
2. PwC Україна. Глобальний барометр зайнятості у сфері ІІІ. PwC, 2025. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2025/vykorystannya-shtuchoho-intelektu-vplyv-na-rynok-pratsi.html> (дата звернення: 03.03.2025).
3. Мінцифра / AI HOUSE / Roosh. AI-екосистема України. Міністерство цифрової трансформації України, 2024. URL:

<https://thedigital.gov.ua/news/technologies/ukraina-posidae-druge-mistse-za-kilkistyu-shi-kompaniy-u-tsentralniy-ta-skhidniy-evropi-rezultati-doslidzhennya-pro-shtuchniy-intelekt> (дата звернення: 04.03.2025).

4. Кравчук О. І., Варіс І. О., Каленська Н. Г. Трансформація HR менеджменту через призму штучного інтелекту: комплексний аналіз імплементації, викликів та етичних аспектів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 15. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-15-04-09>

5. Черненко Н. І. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 12. С. 76-83. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11>

6. Шевченко А. С. Штучний інтелект як каталізатор змін в екосистемі людських ресурсів організації: виклики та можливості. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 7. С. 176-185. URL: <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/199>

7. Upadhyay A. K., Khandelwal K. Applying artificial intelligence: implications for recruitment. *Strategic HR Review*. 2018. Vol. 17. №. 5. P. 255-258. DOI: <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2018-0051>

8. Tambe P., Cappelli P., Yakubovich V. Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *California Management Review*. 2019. Vol. 61. №. 4. P. 15-42. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>

9. Market Research Future. AI Recruitment Market Research Report. Market Research Future, 2025. URL: <https://www.marketresearchfuture.com/reports/ai-recruitment-market-8289> (дата звернення: 05.03.2025)

10. Mordor Intelligence. AI Recruitment Market — Growth, Trends and Forecasts. Mordor Intelligence, 2025. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/ai-recruitment-market> (дата звернення: 05.03.2025).

11. DemandSage. AI Recruitment Statistics 2026: Trends, Adoption, Impact. DemandSage, 2026. URL: <https://www.demandsage.com/ai-recruitment-statistics/> (дата звернення: 04.03.2025).

12. LinkedIn Talent Solutions. The Future of Recruiting 2025. LinkedIn Corporation, 2025. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/future-of-recruiting> (дата звернення: 04.03.2025)

13. Forbes.ua. Штучний відбір: Netpeak використовує ШІ, щоб наймати найкращих фахівців та уникати помилок. *Forbes Ukraine*. 2024. URL: <https://forbes.ua/innovations/shtuchniy-vidbir-netpeak-vikoristovue-shi-shchob-naymati-naykrashchikh-fakhivtsiv-ta-unikati-pomilok-yak-kompaniya-planue-zaoshchaditi-na-tsomu-100-000-12032024-19783> (дата звернення: 05.03.2025).

14. HeroHunt.ai. AI Adoption in Recruiting: 2025 Year in Review. HeroHunt.ai, 2025. URL: <https://www.herohunt.ai/blog/ai-adoption-in-recruiting-2025-year-in-review> (дата звернення: 05.03.2025).

15. Crowell & Moring. Artificial Intelligence and Human Resources in the EU: a 2026 Legal Overview. Crowell & Moring LLP, 2026. URL: <https://www.crowell.com/en/insights/client-alerts/artificial-intelligence-and-human-resources-in-the-eu-a-2026-legal-overview> (дата звернення: 05.03.2025).

REFERENCES

1. SHRM. 2025 Talent Trends Report. Society for Human Resource Management, 2025. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/research/2025-talent-trends/ai-in-hr>.

2. PwC Ukraina. Hlobalnyi barometr zainiatosti u sferi ShI. PwC, 2025. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2025/vykorystannya-shtuchnoho-intelektu-vplyv-na-rynok-pratsi.html>.
3. Mintsyfra / AI HOUSE / Roosh. AI-ekosystema Ukrainy. Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy, 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/ukraina-posidae-druhe-mistse-za-kilkistyu-shi-kompaniy-u-tsentralniy-ta-skhidniy-evropi-rezultati-doslidzhennya-pro-shtuchniy-intelekt>.
4. Kravchuk O. I., Varis I. O., Kalenska N. H. Transformatsiia HR menedzhmentu cherez pryzmu shtuchnoho intelektu: kompleksnyi analiz implementatsii, vyklykiv ta etychnykh aspektiv. Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia. 2024. № 15. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-15-04-09>
5. Chernenko N. I. Shtuchnyi intelekt v upravlinni personalom. Tavriiskiyi naukoviyi visnyk. Serii: Ekonomika. 2022. № 12. S. 76-83. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11>
6. Shevchenko A. S. Shtuchnyi intelekt yak katalizator zmin v ekosystemi liudskykh resursiv orhanizatsii: vyklyky ta mozhlyvosti. Kyivskiyi ekonomichnyi naukoviyi zhurnal. 2024. № 7. S. 176-185. URL: <https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/199>
7. Upadhyay A. K., Khandelwal K. Applying artificial intelligence: implications for recruitment. Strategic HR Review. 2018. Vol. 17. №. 5. P. 255-258. DOI: <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2018-0051>
8. Tambe P., Cappelli P., Yakubovich V. Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. California Management Review. 2019. Vol. 61. №. 4. P. 15-42. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>
9. Market Research Future. AI Recruitment Market Research Report. Market Research Future, 2025. URL: <https://www.marketresearchfuture.com/reports/ai-recruitment-market-8289>.
10. Mordor Intelligence. AI Recruitment Market - Growth, Trends and Forecasts. Mordor Intelligence, 2025. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/ai-recruitment-market>.
11. DemandSage. AI Recruitment Statistics 2026: Trends, Adoption, Impact. DemandSage, 2026. URL: <https://www.demandsage.com/ai-recruitment-statistics>.
12. LinkedIn Talent Solutions. The Future of Recruiting 2025. LinkedIn Corporation, 2025. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/future-of-recruiting>.
13. Forbes.ua. Shtuchnyi vidbir: Netpeak vykorystovuie ShI, shchob naimaty naikrashchykh fakhivtsiv ta unykaty pomylok. Forbes Ukraine. 2024. URL: <https://forbes.ua/innovations/shtuchniy-vidbir-netpeak-vikoristovue-shi-shchob-naymaty-naykrashchikh-fakhivtsiv-ta-unykati-pomilok-yak-kompaniya-planue-zaoshchaditi-na-tsomu-100-000-12032024-19783>.
14. HeroHunt.ai. AI Adoption in Recruiting: 2025 Year in Review. HeroHunt.ai, 2025. URL: <https://www.herohunt.ai/blog/ai-adoption-in-recruiting-2025-year-in-review>.
15. Crowell & Moring. Artificial Intelligence and Human Resources in the EU: a 2026 Legal Overview. Crowell & Moring LLP, 2026. URL: <https://www.crowell.com/en/insights/client-alerts/artificial-intelligence-and-human-resources-in-the-eu-a-2026-legal-overview>.

Стаття надійшла до редакції 15.03.2026

Стаття прийнята до друку після рецензування 28.03.2026