

condition (IC), which is based on a weighted assessment of liquidity (L), capitalization (C), and profitability (P) indicators. The analysis of IF dynamics is used to justify the financial potential of the bonus fund (BF) and model key performance indicators (KPIs) with an emphasis on employee contribution. The key conclusion is that financial stability, as measured by FI, should be the main limiting and scaling factor for the variable part of remuneration, ensuring controlled and economically justified incentives.

Keywords: bonus system, performance management (PM), financial analysis, integral indicator, KPI.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 17. С. 121. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: практикум. Київ: КНЕУ, 2013. 348 с. URL: <https://surl.li/qdxdbx> (дата звернення: 10.10.2025).
3. Кучер М. Н., Саурабх Р. П. Вдосконалення системи оплати праці в контексті мотиваційного управління персоналом на промисловому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 439–446. URL: <https://surl.li/jxygkj> (дата звернення: 11.10.2025).
4. Лучко М. Р., Стецюк Н. Є. Преміювання як засіб мотивації працівників на підприємствах деревообробної промисловості / редкол.: В. П. Мікловда (гол. ред.), М. І. Пітюлич, С. С. Слава та ін. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2010. Спецвип. 29, Ч. 1. С. 102–107. Ужгород: ПП «Повч Р. М.», 2010. URL: <https://surl.li/ghjlnn> (дата звернення: 12.10.2025).
5. Методичні рекомендації щодо оцінки фінансового стану підприємств. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://surl.li/qzjzjm> (дата звернення: 10.10.2025).
6. Постанова. Преміювання працівників: судові рішення (727/8207/21). Касаційний цивільний суд Верховного Суду. *ipLex*. URL: <https://surl.li/vuyabs> (дата звернення: 12.10.2025).
7. Кривенко Е. Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. С. 178–182. DOI: 10.24144/2788-6018.2023.03.31 (дата звернення: 12.10.2025).

УДК: 331.108.2

ВИКОРИСТАННЯ ШІ В РЕКРУТИНГУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ КАДРІВ

А. О. Радзіховська

Анотація. У статті досліджено трансформаційний вплив штучного інтелекту (ШІ) на сучасні практики рекрутингу. Проаналізовано ключові напрями автоматизації рекрутингових процесів: обробка резюме, пошук пасивних кандидатів, автоматизована комунікація, генерація контенту, HR-аналітика та онбординг. Визначено інструменти, які активно застосовуються на кожному етапі найму та наведено приклади їх використання міжнародними компаніями. Окрему увагу приділено питанням фінансової ефективності імплементації цього рішення. Результати дослідження підтверджують, що ШІ має стратегічне значення для оптимізації процесів управління персоналом, а також формує основу для переходу від реактивного до проактивного рекрутингу.

Ключові слова: рекрутинг, штучний інтелект, автоматизація, залучення персоналу.

У сучасних умовах глобальної конкуренції за таланти традиційні методи рекрутингу виявляються малоефективними. Обробка великої кількості резюме, координація співбесід і постійна комунікація з кандидатами вимагають значних інтелектуальних ресурсів та часу. У цьому контексті використання штучного інтелекту (ШІ) постає як ключовий інструмент, що радикально змінює практики залучення, відбору та управління персоналом. ШІ не лише автоматизує рутинні завдання, а й формує нові підходи до пошуку кандидатів, управління даними та прогнозування кадрових потреб.

Штучний інтелект (ШІ) суттєво трансформував початкові етапи процесу рекрутингу. Якщо традиційний підхід передбачав ручний перегляд сотень або навіть тисяч резюме, що характеризувалося низькою ефективністю та значними витратами часу, то сучасні рекрутингові практики дедалі активніше інтегрують автоматизовані системи на основі алгоритмів ШІ. Такі алгоритми здійснюють семантичний аналіз текстових даних, виокремлюють ключові слова, релевантний професійний досвід, кваліфікацію та досягнення кандидатів. Подальше зіставлення цих характеристик із вимогами вакансії забезпечує ефективну ідентифікацію найбільш відповідних кандидатів та тих осіб, які не відповідають критеріям. Завдяки цьому рекрутери

зосереджуються на вузькому колі висококваліфікованих претендентів, що істотно скорочує час формування short-list кандидатів.

Ключовою зміною, яку зумовило впровадження ІІІ, є перехід рекрутингу від реактивної моделі до проактивної. Алгоритмічні системи не лише обробляють вхідні заявки, але й здійснюють пошук так званих «пасивних кандидатів» у відкритих джерелах. Аналіз цифрових слідів та професійних профілів у публічному доступі дозволяє ідентифікувати потенційних працівників ще до початку їхнього активного пошуку роботи. Це сприяє формуванню кадрового резерву, що дозволяє організаціям завчасно вибудовувати відносини з перспективними фахівцями, знижуючи залежність від оперативної потреби у заповненні вакансій.

Важливим елементом сучасного рекрутингового процесу стали ІІІ-чат-боти та віртуальні асистенти, які забезпечують безперервну, стандартизовану та автоматизовану комунікацію з кандидатами. Приклади таких рішень, як Paradox (чат-бот Olivia) чи Humanly, демонструють здатність систем здійснювати первинну взаємодію з претендентами: відповідати на поширені запитання щодо вакансій, процесу найму та умов праці, проводити базовий скринінг, а також автоматично планувати співбесіди шляхом інтеграції з календарями рекрутерів [1]. Подібні інструменти не лише оптимізують навантаження на HR-фахівців, але й підвищують рівень задоволеності кандидатів завдяки оперативності відповідей у форматі 24/7.

Генеративні системи штучного інтелекту, зокрема ChatGPT, відкрили нові можливості у створенні контенту для рекрутингових потреб. Вони забезпечують оперативну генерацію текстів вакансій, адаптацію їх до різних комунікаційних каналів (наприклад, сайти з працевлаштування чи месенджери), а також підготовку запрошень на співбесіди, повідомлень про статус заявки або листів із відмовою [2]. Окремі інструменти, такі як Textio, здійснюють додаткову оптимізацію текстових матеріалів, прибираючи кліше та дискримінаційні формулювання, що сприяє інклюзивності комунікацій [1].

Крім функцій контент-генерації, ІІІ довів свою ефективність у сфері HR-аналітики. Завдяки аналізу великих масивів даних про кандидатів та ефективність рекрутингових каналів, такі системи дозволяють відстежувати ключові показники (наприклад, коефіцієнт конверсії на різних етапах рекрутингової воронки), виявляти «вузькі місця» та оптимізувати стратегії відбору [3]. Аналіз історичних даних надає можливість здійснювати прогнозування успішності кандидатів на певних позиціях і оцінювати майбутні кадрові потреби компаній.

Таблиця 1

Використання ІІІ на різних етапах рекрутингового процесу

Етап рекрутингу	Функції ІІІ	Інструменти / Приклади
Залучення	Проактивний пошук пасивних кандидатів, таргетована реклама, створення вакансій	ChatGPT, Textio
Скринінг	Автоматичний аналіз резюме, відсів невідповідних кандидатів, формування шортлиста	Eightfold AI
Спілкування	Автоматичні відповіді на запитання, планування інтерв'ю, оновлення статусу кандидата	Paradox, Humanly
Співбесіда	Проведення первинних інтерв'ю (чат-боти), аналіз вербальних та невербальних сигналів у відеоінтерв'ю	HireVue, Zappychire
Аналітика	Аналіз воронки найму, прогнозна аналітика, виявлення ефективності джерел	Системи на основі ІІІ (напр., HURMA), аналітичні інструменти
Онбординг	Автоматизований супровід нового співробітника, надання навчальних матеріалів	Lingio, Workable

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 [5]. Подібна ефективність досягається завдяки автоматизації таких процесів, як скринінг резюме та координація співбесід.

Інтеграція ІІІ у практику рекрутингу вже продемонструвала переконливі результати в діяльності провідних міжнародних корпорацій. Досвід цих компаній свідчить про значний трансформаційний потенціал зазначених технологій.

Таблиця 2

Результати впровадження ІІІ на прикладах компаній

Компанія	Використаний інструмент / Технологія	Ключові результати
Unilever	HireVue (відеоінтерв'ю та оцінка на базі ІІІ)	Зменшення часу найму на 75 % та 96% – рівень проходження всіх етапів кандидатами [4]
Google	Hire	Скорочення часу працевлаштування на 20 % [5]
Accenture	Amber	Покращена залученість кандидатів зі збільшенням позитивних відгуків на 40 % [5]
L'Oréal	Mya (чат-бот для первинних інтерв'ю)	Скорочення часу найму на 33 % [5]

Окрему увагу варто приділити фінансовим аспектам впровадження ІІІ. Дослідження засвідчують, що використання штучного інтелекту під час найму привело до скорочення фінансових витрат на 87,64 % порівняно з традиційними методами [6]. Економія досягається не лише завдяки скороченню адміністративних операцій, але й за рахунок усунення прихованих витрат, пов'язаних із традиційним підходом до рекрутингу. Наприклад, ручний перегляд резюме вимагає значних трудових ресурсів високооплачуваних фахівців, що в масштабах великих компаній формує суттєве фінансове навантаження. Використання алгоритмів дозволяє мінімізувати ці витрати, забезпечуючи прозорість та прогнозованість фінансових показників.

Також варто розглянути і етичні ризики впровадження ІІІ, найбільший із них – алгоритмічна упередженість, що призводить до дискримінації кандидатів. Джерела цієї упередженості є багатогранними і часто криються у даних, які використовуються для навчання моделей. Етичні виклики виникають через використання історично необ'єктивних даних, відсутність репрезентативності у навчальних вибірках, а також низький рівень інтерпретованості самих моделей. Із наукової точки зору, використання ІІІ не конфліктує з принципом недискримінації. Проте потенційна систематична упередженість є умовною і вимагає суворої технічної належної перевірки та аудиту. Для мінімізації ризику алгоритмічної упередженості системи повинні бути коректно навчені і запрограмовані, щоб забезпечувати однакову роботу для всіх груп заявників.

Ще один ризик стосується поведінкової реакції кандидатів, вираженої у втраті інтересу, недовірі та небажанні взаємодіяти з автоматизованими системами. Цей ризик є стратегічним для бренду роботодавця. Надмірна автоматизація, що виражається у використанні шаблонних «сору-paste» вакансій, автоматичних розсилок без персоналізації та безконтрольному масовому пошуку, знижує довіру кандидатів. Кандидати, особливо висококваліфіковані, очікують справедливості, рівних можливостей та прозорих процесів. Коли взаємодія є суто механічною, вона залишає відчуття, що людина для системи – «просто рядок у базі даних». Це психологічне відчуття знецінення є більш руйнівним для іміджу кандидата у довгостроковій перспективі, ніж навіть затримки у зворотному зв'язку. Стратегічна помилка полягає в тому, що швидкість, яку надає ІІІ, використовується для заміщення, а не для оптимізації людського спілкування. Наприклад, чат-боти можуть бути ефективними для первинного відбору, але їх використання для ухвалення фінальних рішень є проблематичним, оскільки людський фактор на цьому етапі незамінний. Неперсоналізована взаємодія призводить до того, що цінні кандидати, сприймаючи компанію як байдужу до людського фактора, просто втрачають інтерес і відмовляються від подальшої взаємодії з ІІІ-ботами чи тестами. Це призводить до систематичної дискримінації за традиційними ознаками, такими як стать, вік, етнічне походження та соціальний статус. Аналіз показує, що ІІІ, навчений на нерепрезентативних даних, може посилювати расові стереотипи, наприклад, через нездатність враховувати діалекти чи акценти.

Можна зробити висновок, що штучний інтелект стає стратегічним драйвером трансформації сучасних рекрутингових практик. Його використання дозволяє подолати обмеження традиційних методів добору персоналу, які характеризуються високими часовими та фінансовими витратами. Інтеграція інструментів ІІІ на всіх етапах рекрутингового циклу – від залу-

чення та скринінгу до аналітики й онбордингу – забезпечує новий рівень ефективності та точності в ухваленні HR-рішень. Замість реактивної моделі, яка орієнтується лише на поточні потреби у кадрах, організації переходять до проактивного підходу, формуючи кадровий резерв та підвищуючи конкурентоспроможність у глобальній «битві за таланти».

Abstract. The article explores the transformational impact of artificial intelligence (AI) on modern recruitment practices. The key areas of recruitment process automation are analyzed, including resume processing, passive candidate search, automated communication, content generation, HR analytics, and onboarding. The tools actively applied at each stage of hiring are identified, along with examples of their use by international companies. Particular attention is given to the financial efficiency of implementing this solution. The research results confirm that AI holds strategic significance for optimizing human resource management processes and lays the foundation for the transition from reactive to proactive recruitment.

Keywords: recruitment, artificial intelligence, automation, talent acquisition.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Альошина О. III інструменти, які можуть спростити роботу рекрутера. *Fillin*. 2025. URL: <https://fillin.ua/stati/ai-instrumenti-yaki-mozhut-sprostiti-robotu-rekrutera/> (дата звернення: 10.10.25).
2. Псюк П. В. Використання штучного інтелекту у процесі підбору персоналу. Кваліфікаційна робота спеціальності 073 Менеджмент, ОП Управління персоналом. Тернопіль, 2025. С. 11. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/55340/1/%D0%9F%D1%81%D1%8E%D0%BA%20%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%A3%D0%9F-41.pdf> (дата звернення: 10.10.25).
3. Водянка Л. Д., Ратушняк Д. В., Лусте О. О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах діджиталізації. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2022. № 1. С. 403–409. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-1-403-409 (дата звернення: 11.10.25).
4. Biradar A., Ainapur J. The Impact of Artificial Intelligence on Modern Recruitment Practices: A Multi-Company Case Study Analysis. *International Journal of Business and Management Invention*. 2024. Т. 13, № 9. С. 143–150. DOI: 10.35629/8028-1309143150 (дата звернення: 12.10.25).
5. Case Study: How Unilever Cut Time-to-Hire by 75 % Using AI. *AI Recruiter Lab*. URL: <https://airecruiterlab.com/resources/fortune-500-ai-recruitment> (дата звернення: 12.10.25).
6. Case Study: Success Stories of AI Integration in Recruiting. *ShortlistIQ*. 2024. URL: <https://www.shortlistiq.com/blog/case-study-success-stories-of-ai-integration-in-recruiting> (дата звернення: 13.10.25).
7. Hiring with AI doesn't have to be so inhumane. Here's how. *World Economic Forum*. 2025. URL: <https://www.weforum.org/stories/2025/03/ai-hiring-human-touch-recruitment/> (дата звернення: 13.10.25).

УДК 336.7

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

О. В. Самборська, Є. Є. Іонін

Анотація. У статті здійснено аналіз фінансової стійкості банківської системи України в умовах повномасштабної військової агресії, що спричинила значні економічні та фінансові втрати. Досліджено основні виклики та ризики, з якими зіткнулися банки, а також розглянуто регуляторні заходи Національного банку України (НБУ), спрямовані на підтримку стабільності сектору. Визначено ключові показники фінансової стійкості, що зазнали найбільших змін (якість активів, ліквідність, капіталізація, прибутковість). Зроблено висновок про те, що, незважаючи на безпрецедентні випробування, банківська система в цілому зберегла операційну стійкість та платоспроможність, завдяки консервативній політиці, регуляторним послабленням та підтримці з боку НБУ.

Ключові слова: фінансова стійкість, банківська система, воєнний стан, ліквідність, капітал, ризики.

Вступ. Повномасштабна військова агресія з лютого 2022 року стала найбільшим викликом для фінансової системи України за весь час незалежності. У цих умовах забезпечення фінансової стійкості банків є критично важливим для підтримки економіки, національної безпеки та майбутньої післявоєнної відбудови. Фінансова стійкість у контексті воєнного стану розглядається як здатність банківської системи продовжувати виконувати свої функції (розрахунки, залучення депозитів, кредитування) навіть за умов значного стресу, реалізації ризиків та суттєвого падіння ВВП.

Питання фінансової стійкості банків знайшли відображення у роботах Дзюблюк О. В., Міщенко В. І., Науменкова С. В., Ткачук Н. В., Герголи С. В. та інших. Авторами були дослі-