

УДК 005.95:330:658

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.207.258-265>**Ситник Й.С.**

доктор економічних наук

Національний університет «Львівська політехніка»

Sytnyk Yosyf

Dr. of Economic Sc.

Lviv Politechnic National University

<https://orcid.org/0000-0001-8718-5738>**Нестер О.В.**

Національний університет «Львівська політехніка»

Nester Olena

Lviv Politechnic National University

<https://orcid.org/0009-0005-0017-1787>

РОЛЬ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАПРОВАДЖЕННІ СТРАТЕГІЙ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ВНАСЛІДОК ВПЛИВУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Стаття присвячена проблемі впливу штучного інтелекту та цифрових трансформацій на формування навичок працівників як важливого чинника професійної діяльності фахівців. Розглянуто переваги, які отримали підприємства від впровадження інструментарію штучного інтелекту та його вплив на звуження актуальності навичок працівників підприємств. Узагальнено проблематику стосовно системи розвитку навичок персоналу, які повинні проактивно адаптуватися до швидких трансформацій, спричинених цифровими тенденціями на ринках праці. Визначено узагальнені тенденції зміни навичок і підходів до праці, які окреслюватимуть набуття та втрату їхньої актуальності серед персоналу підприємств у середньотерміновій перспективі. Встановлено, що цифрові трансформації потребують керованого процесу, який доцільно забезпечити на основі розроблення та виконання стратегії навчання і розвитку персоналу. Визначено, що найактуальнішими складовими L&D-стратегії є підвищення кваліфікації та перекваліфікація працівників, а ефективна керованість процесами виконання стратегій дасть змогу отримати належну фінансову, культурну та інноваційну віддачу.

Ключові слова: навичка, штучний інтелект, стратегія, підвищення кваліфікації, перекваліфікація, HR-менеджмент, навчання персоналу, праця.

THE ROLE OF HR MANAGEMENT IN IMPLEMENTING TRAINING AND PERSONNEL DEVELOPMENT STRATEGIES DUE TO THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

The article is devoted to the problem of the influence of artificial intelligence and digital transformations on the formation of employee skills as an important factor in the professional activity of specialists. The authors believe that activating the role of HR management in the process of strategic choice in favor of investing in training programs and personnel development projects is the basis for the formation of professionally significant qualities of modern employees. The benefits that enterprises have received from the implementation of artificial intelligence tools and its impact on narrowing the relevance of employee skills in the business environment are considered. The issues regarding the system of personnel skills development, which must proactively adapt to the rapid transformations caused by digital trends in labor markets, are summarized. The comprehensive set of skills that the labor market requires from an employee to achieve success in today's conditions is substantiated. Among them, cognitive skills, socio-emotional, specialized and digital skills are highlighted. It is analyzed that the shortage of skilled personnel is a major obstacle, especially in low- and middle-income countries, to achieving high-employment economic growth for a digital and balanced transition. Generalized trends in changing skills and approaches to work have been identified, which will outline the acquisition and loss of their relevance among enterprise personnel in the medium term. It has been established that these transformations require a managed process, which should be ensured based on the development and implementation of a training and

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Ситник Й.С., Нестер О.В., 2025

personnel development strategy. It is substantiated that HR managers are strategic partners of entrepreneurship for whom it is important to: understand the operating system of the enterprise; speak the language of management; convey the value and positive impact of training and development on the success of the company. It has been determined that the most relevant components of L&D strategies are the improvement of skills and retraining of employees, and effective management of the processes of implementing L&D strategies will allow obtaining proper returns, in particular financial, cultural, and innovative.

Keywords: skill, artificial intelligence, strategy, advanced training, retraining, HR management, personnel training, labor.

JEL classification: J24, J44, L20, M12, O31.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту (ШІ) став одним із ключових чинників трансформації сучасного ринку праці. Технології ШІ змінюють процес праці, автоматизують частину професій та водночас створюють нові напрями діяльності, що потребують інших компетенцій. У результаті цього зростає потреба у безперервному професійному розвитку працівників, здатних швидко адаптуватися до технологічних змін.

У цьому контексті провідну роль відіграє HR-менеджмент, який формує стратегічні підходи до розвитку людського капіталу, забезпечуючи ефективне впровадження стратегій навчання і розвитку персоналу (L&D-стратегій), що безпосередньо впливає на підвищення продуктивності праці, інноваційності та конкурентоспроможності, а також сприяє покращенню фінансово-економічних показників підприємств.

Гіпотезою нашого дослідження є таке твердження: формування навичок безпосередньо пов'язане з процесами підвищення кваліфікації, перекваліфікації та навчання, оскільки ці процеси сприяють професійному розвитку, оновленню знань і здатності адаптуватися до нових вимог. Згідно цієї гіпотези, підвищення кваліфікації передбачає системне і цілеспрямоване вдосконалення професійних компетентностей, що охоплює оновлення знань, методик і технологій, що призводить до розвитку нових або удосконалення наявних навичок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему кваліфікаційного розриву досліджується багатьма вченими та інституціями. Зокрема, науковці Національного інституту стратегічних досліджень наголошують на критичному дисбалансі між наявними навичками працівників та потребами ринку, що ускладнює працевлаштування та знижує конкурентоспроможність підприємств [9]. Л. Горошкова зазначила, що до 25% працівників у розвинених країнах і до 60% в країнах, що розвиваються, мають кваліфікаційний розрив. Це явище спричиняє величезні економічні втрати – до 6% втрат продуктивності праці та 5 трильйонів доларів світового ВВП щорічно [12]. Особливості впровадження ШІ в управління персоналом в українських реаліях висвітлено Н. Черненко [6]. О. Кравчук, І. Варіс та Н. Каленська розглядали трансформацію HR менеджменту через призму штучного інтелекту здійснивши комплексний аналіз імплементації, викликів та етичних аспектів проблеми [4]. Т. Бутенко, З. Імангулова і Н. Проценко аналізували вплив штучного інтелекту на оптимізацію бізнес-процесів у сфері інформаційних технологій [2]. Г. Бойківська, К. Дубляник і Д. Лучко

досліджували тенденції та інновації у сфері навчання і розвитку персоналу в умовах сучасних викликів [1]. А. Таранич і Д. Пелехацький окреслили використання штучного інтелекту в процесах стратегічного управління підприємствами [5]. Р. Винничук, М. Суфеляк та О. Осіпов розглянули сутність реінжинірингу традиційних моделей навчання IT-персоналу в умовах цифрової трансформації [3]. Ці публікації свідчать про значний прогрес у розумінні соціально-економічних явищ через призму впливу штучного інтелекту, підкреслюючи важливість навчання персоналу в сучасній діяльності підприємств та управління.

Проте недостатньо дослідженими залишаються деякі аспекти активізування ролі HR-менеджменту в процесі стратегічного вибору на користь інвестування в навчальні програми та проекти розвитку персоналу, оскільки більшість досліджень сфокусовано на результативних показниках підприємств і оцінюванні ефективності персоналу. Дослідження віддачі, яку можуть очікувати працедавці від перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників надають можливість більш глибокого розуміння концепту поєднання талантів персоналу та можливостей штучного інтелекту. Ці аспекти представляють важливі напрями для подальших досліджень, які можуть розширити наше уявлення щодо функцій системи управління персоналом у формуванні конкурентних переваг суб'єктів господарювання.

Мета статті – дослідження впливу цифрової трансформації й інструментарію штучного інтелекту на зміну навичок зайнятих працівників суб'єктів підприємництва та визначення ролі системи управління персоналом при впровадженні стратегій навчання і розвитку персоналу.

Досягнення поставленої мети вимагає аналізу наукових публікацій щодо причин та наслідків звуження актуальності наявних навичок зайнятих працівників через стрімке використання інструментарію штучного інтелекту в бізнес-процесах. Необхідно обґрунтувати очікувану віддачу для підприємництва від інвестування в перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників.

Виклад основних результатів дослідження. В період технологічних переходів, де інновації проникають у всі сфери суспільного життя, ефективне володіння цифровими інструментами стає ключовим фактором для продуктивності та конкурентоспроможності у сфері підприємництва. Розвиток цифрової грамотності не лише покращує індивідуальні навички, але й дає підприємствам перевагу в адаптації до ринку,

оптимізації операційних процесів та управлінні інформацією.

Відповідно до дослідження robota.ua, яке проводилося в серпні 2024 року щодо рівня залучення технологій штучного інтелекту, опитані респонденти 121 суб'єкта господарювання в Україні зазначили, що основними перевагами, які отримали їхні компанії від впровадження штучного інтелекту, є: економія часу (91%); оптимізація HR-процесів (50%); ухвалення

рішень на основі даних (31%); підвищення ефективності навчання (22%); кращий відбір кандидатів (15%); зниження витрат на HR (14%); покращення процесів адаптації нових працівників (10%) [7].

У цьому контексті доцільно зосередити увагу на ключових сферах застосування ШІ в HR-менеджменті, де простежується найбільш суттєва трансформація кадрових процесів (табл. 1).

Таблиця 1

Основні сфери застосування штучного інтелекту в HR-менеджменті

HR-функція	Як ШІ трансформує процес	Приклади інструментів	Переваги для компанії
Рекрутинг та залучення талантів	Пошук кандидатів; автоматизована перевірка резюме; чат-боти для первинної взаємодії; автоматизація оцінювання кандидатів	LinkedIn Talent Insights, HireVue, Paradox Olivia	Скорочення часу найму; зниження упередженості; підвищення точності відбору та відповідності кандидатів
Адаптація нових працівників	Автоматизація адміністративних процедур; чат-боти для підтримки новачків; персоналізовані маршрути адаптації	Leena AI, Talmundo, Docebo	Швидша адаптація; зниження навантаження на HR; покращення досвіду нових працівників
Підвищення залученості персоналу	Збір зворотного зв'язку в режимі реального часу; аналіз настроїв; виявлення ризиків і тенденцій; розроблення ініціатив добробуту	Microsoft Viva Insights, CultureAmp	Зменшення ризику вигорання; зростання продуктивності; покращення корпоративної злагоди
Навчання та розвиток (L&D)	Виявлення прогалин у навичках; персоналізовані траєкторії навчання; сприяння підвищенню кваліфікації й перекваліфікації; моніторинг прогресу	Coursera AI, EdCast, Degreed	Підвищення кваліфікації; цільове навчання; економія витрат; покращення навчальної аналітики
Управління ефективністю	Автоматизоване оцінювання; встановлення об'єктивних контрольних показників; прогнозування ризиків утримання персоналу	Workday AI, SAP SuccessFactors	Об'єктивність оцінки; точніші KPI; ефективні стратегії утримання персоналу
Планування робочої сили	Прогнозування кадрових потреб; оптимізація розподілу ресурсів; аналітика для стратегічних рішень	IBM Watson, Visier, Oracle HCM	Стратегічне планування; зменшення витрат; підвищення адаптивності компанії

Джерело: сформовано на основі джерела [8].

Систематизація ключових сфер застосування ШІ в HR-менеджменті (табл. 1) демонструє широкий спектр можливостей, які вже сьогодні доступні підприємствам. Однак важливим є не лише аналіз поточного використання технологій, а й оцінювання готовності компаній до їх подальшого впровадження та масштабування.

Щодо планів підприємств на перспективу та готовності до впровадження технологій штучного інтелекту протягом наступних 1-2 років, то половина компаній (49,6%) ще не визначилися з планами на майбутнє. Серед організацій, які вже мають сформоване бачення на найближчий час, ситуація виглядає так: 32,2% планують активне впровадження нових AI-інструментів, 15,7% розглядають обмежене використання ШІ тільки для конкретних завдань, а лише 2,5% відмовляються від використання AI [7].

Через стрімке впровадження інструментів цифрової трансформації, навички наявних зайнятих працівників серед підприємств національної економіки України звужують свою актуальність. За прогнозами Всесвітнього економічного форуму, упродовж наступних п'яти років буде втрачено до 44% навичок працівників, а шістьом з десяти осіб найманого персоналу

знадобиться підвищення кваліфікації та перекваліфікація до 2027 року [17].

Результати опитування «The Future of Jobs Report 2025» Всесвітнього економічного форуму підтверджують зростання кваліфікаційного дисбалансу. Респонденти опитування категорично визначили дефіцит кваліфікованих кадрів як найбільшу перешкоду для трансформації бізнесу: 63% роботодавців вважають його ключовим бар'єром у період 2025-2030 років [16].

У відповідь на ці виклики, 85% опитаних працедавців планують надати пріоритет підвищенню кваліфікації свого персоналу, 70% – найматимуть працівників із новими навичками, тоді як 50% працедавців планують переведення працівників із посад, що ліквідуються, на нові, які зростають, а 40% будуть ліквідовувати місця праці через втрату актуальності навичок (рис. 1.) [16].

Розвиток навичок є центром змін, що відбуваються в системі освіти та на ринках праці на тлі світових мегатенденцій, таких як автоматизація, цифровізація продуктів і послуг, а також зменшення чисельності зайнятих в економіці, що змінює зміст праці й потреби в навичках. Тому, системи розвитку навичок та персоналу повинні проактивно адаптуватися до швидких трансформацій, спричинених зазначеними тенденціями на

ринках праці.

Ці тенденції, що розвиваються, переосмислять парадигми систем освіти та розвитку персоналу в усьому світі. У динамічному ландшафті сучасного світового ринку праці системи освіти та розвитку персоналу

фокусуються на персоналізації й доступності (що дозволяє дистанційне та змішане навчання), а також динамічності зміни кар'єри працівників, ставлячи «розвиток навичок» в основу глобальних переходів.

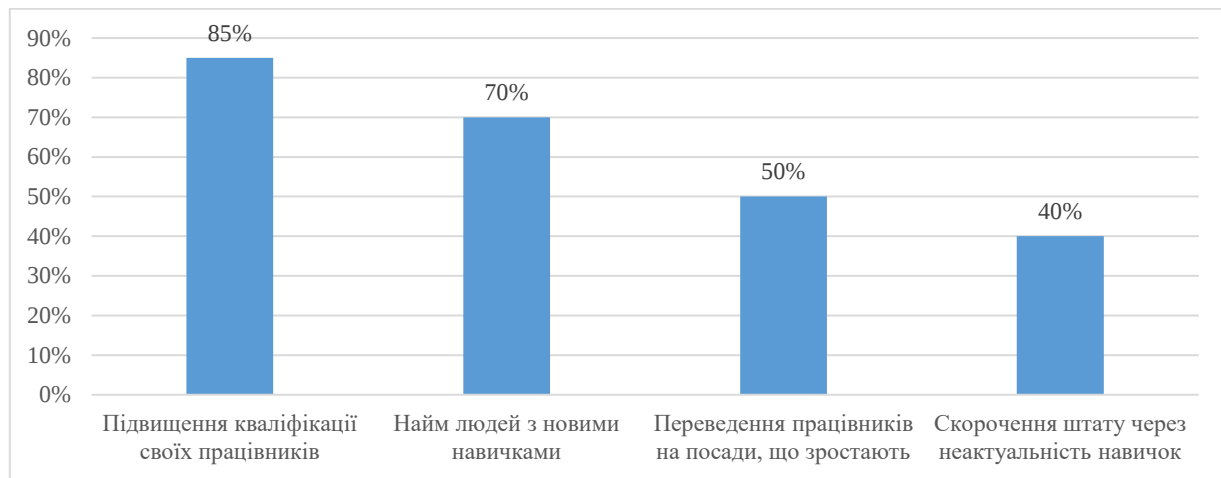


Рис. 1. Плани працедавців щодо персоналу
Джерело: сформовано на основі джерела [16].

Досягнення успіху на ринку праці у першій чверті 21-го століття, вимагає від найманого працівника комплексного набору навичок, а саме:

✚ базових та вищого порядку навичок – когнітивних навичок, що охоплюють здатність розуміти складні ідеї, ефективно адаптуватися до середовища, навчатися на досвіді та міркувати. Базова грамотність та математика, а також вирішення проблем, комунікація та аналіз інформації – це когнітивні навички;

✚ соціально-емоційних, які окреслюють здатність керувати стосунками, емоціями та ставленням. Ці навички охоплюють здатність ефективно орієнтуватися в міжособистісних та соціальних ситуаціях, а також лідерські якості, командну співпрацю, самоконтроль та стійкість;

✚ спеціалізованих, які стосуються набутих знань, досвіду та взаємодії, необхідних для виконання конкретного завдання, зокрема, володіння необхідними матеріалами, інструментами чи технологіями. До цієї категорії належать спеціалізовані технічні та когнітивні навички, а також підприємницький хист;

✚ цифрові, які є наскрізними та спираються на всі вищезазначені навички, описують здатність отримувати доступ, керувати, розуміти, інтегрувати, спілкуватися, оцінювати та створювати інформацію безпечно та належним чином.

Навички є наріжним каменем переходу до збалансованої моделі ринкової економіки, якій притаманні інтелектуалізаційно-цифрові й технологічні прориви, соціальна стабільність, стійка корпоративна культура та повільні зміни. Розвиток навичок може сприяти структурним перетворенням та економічному зростанню, підвищуючи працевлаштування та продуктивність праці, а також допомагаючи країнам стати більш конкурентоспроможними.

Однак, дефіцит кваліфікованих кадрів є головною

перешкодою, особливо в країнах з низьким і середнім рівнем доходу, для досягнення економічного зростання з високим рівнем зайнятості для цифрового та збалансованого переходу. Згідно аналітики Світового банку, більшість держав продовжують мати труднощі у виконанні обіцянок щодо розвитку кваліфікованих кадрів [13]:

✚ існують величезні розриви в базовій грамотності та математичних навичках населення працездатного віку, оскільки 750 мільйонів людей віком від 15 років (або 18 відсотків населення світу) повідомляють про невміння читати та писати, водночас ці показники майже вдвічі більші, якщо грамотність вимірювати за допомогою прямих оцінок. Масштабні міжнародні оцінювання навичок дорослих зазвичай вказують на невідповідність між навичками, а також на значні відмінності в віддачі від освіти між галузями навчання, установами та групами населення;

✚ такі ключові тенденції, як автоматизація, цифровізація продуктів і послуг, а також зменшення чисельності та старіння персоналу, трансформують понад 1,1 мільярда робочих місць протягом наступного десятиліття;

✚ близько 450 мільйонів молодих людей (7 з 10) є економічно незацікавленими через брак належних навичок для успіху на ринку праці;

✚ понад 2,1 мільярда дорослих потребують корекційної освіти для розвитку базової грамотності, математики та соціально-емоційних навичок;

✚ майже 23% фірм називають кваліфікацію персоналу суттєвим обмеженням для своєї діяльності. У деяких країнах Африки та Латинської Америки ця частка зростає до 40-60%;

✚ більшість африканських та південноазійських держав не мають даних про кваліфікацію робочої сили;

прогнозовано світова економіка може отримати 6,5 трильйона доларів США протягом наступних семи років завдяки усуненню дефіциту кваліфікованих працівників, що становитиме 5-6% їхнього ВВП. Проте, більшість держав інвестують менше 0,5% світового валового внутрішнього продукту в навчання дорослих протягом усього життя.

Що стосується суто українського ринку праці, то попит на спеціалістів в Україні досяг довоєнного рівня, і уряд запустив десятки програм перепідготовки. У 2024 році майже 100 тисяч українців пройшли перекваліфікацію за державними програмами. У 2025 році планується виділити 700 мільйонів євро для навчання ще 180 тисяч громадян [15], оскільки, за даними Державного центру зайнятості, дефіцит кваліфікованих кадрів становить 21%, що є серйозним викликом для працевлаштування [10].

Водночас ключові висновки опитування Європейського центру розвитку професійної освіти та навчання щодо навичок у сфері штучного інтелекту, свідчать про таке [14]: 15% європейських працівників бояться

втратити роботу через автоматизацію на основі ШІ протягом наступних п'яти років (найбільше занепокоєння у Греції – 24%, Польщі – 19% та Словаччині – 19%); більше ніж кожен четвертий європейський працівник (28%), вже взаємодіє зі штучним інтелектом на роботі, або безпосередньо, або через системи на базі штучного інтелекту, що використовуються колегами; 67% працівників, які використовують штучний інтелект, повідомляють, що він допомагає їм швидше виконувати завдання та підвищує їхню ефективність.

Таким чином ми можемо визначити узагальнені тенденції зміни навичок і підходів до праці, які окреслюватимуть набуття та втрату їхньої актуальності серед персоналу підприємств у середньотерміновій перспективі та будуть використовуватися для розуміння й аналізування соціально-економічних явищ (табл. 2).

Зазначені трансформації потребують керованого процесу, який доцільно забезпечити на основі розроблення та виконання стратегії навчання і розвитку (Learning and Development).

Таблиця 2

Зміна навичок і підходів до праці у найближчі 5 років

Втрачають актуальність	Набувають актуальності
Рутинні адміністративні дії (введення даних, оформлення документів, робота з таблицями, стандартні розрахунки)	Аналітика даних, Data Science, Power BI, AI-інструменти
Ручна, повторювана фізична праця	Керування автоматизованими системами, технічна грамотність
Класичне обслуговування клієнтів (дзвінки, скрипти)	Використання AI-чатботів і цифрова комунікація
Лінійне мислення, виконання інструкцій без ініціативи	Критичне, стратегічне та системне мислення
Обмежене спілкування в межах робочої ролі	Комунікабельність, емоційний інтелект, навички колаборації
Вузькоспеціалізовані знання без оновлення	Постійне навчання, кросфункціональність, адаптивність, гнучкість
Механічне управління процесами	Креативність, інноваційність, розроблення нових рішень
Орієнтація лише на прибуток	Етичність, національна, соціальна, безпекова та екологічна відповідальність

Джерело: сформовано авторами.

Стратегія навчання і розвитку – це системний підхід до управління персоналом, що передбачає організування безперервного навчання, професійного розвитку та вдосконалення компетенцій працівників відповідно до стратегічних цілей суб'єктів підприємницької діяльності. Ключовим напрямом формування стратегій навчання і розвитку персоналу має бути не лише вдосконалення навичок персоналу, але й формування одноцілого світогляду щодо їхнього прикладання (застосування) в діяльності підприємств та національній економіці загалом.

Найактуальнішими складовими L&D-стратегій є: підвищення кваліфікації – процес підвищення рівня кваліфікації або розширення поточних навичок працівників; перекваліфікації – навчання нових навичок, які необхідні для виконання абсолютно іншої роботи.

Підвищення кваліфікації цілеспрямовує до вдосконалення професійних компетентностей. В результаті відбувається задоволення освітніх потреб осіб, підвищення їх здатності продуктивно виконувати професійні функції. Самоосвіта та вишкільні форми роботи підсилюють цей процес, забезпечуючи активне

засвоєння і практичне застосування знань.

Перекваліфікація має більш глибокий вплив, оскільки передбачає набуття якісно нових знань і навичок для виконання іншої ролі або роботи в іншій галузі. Вона відображає зміну професійної ідентичності і вимагає більш тривалого і системного навчання з метою формування нових практичних умінь і компетенцій. В умовах динамічного розвитку ринку праці і технологій перекваліфікація стає необхідністю для адаптації фахівця до нових вимог.

Навчання, особливо з урахуванням сучасних підходів, охоплює як теоретичну, так і практичну складові, сприяє переосмисленню власного досвіду і формуванню внутрішньої мотивації до розвитку. Значущою є роль активних HR-методів і безперервного навчання в практичних умовах, що забезпечує глибше і ефективніше формування професійних та особистісних навичок.

Зазначені функції в сучасній управлінській структурі суб'єкта господарювання виконують HR-менеджери. Саме вони є стратегічними партнерами підприємництва для яких важливо: розуміти

операційну систему підприємства; розмовляти мовою керівництва; доносити цінність та позитивний вплив навчання та розвитку на успіх компанії.

З огляду на це, роль HR-менеджменту є основною у розвитку персоналу та впровадженні навчальних стратегій, адже цей управлінський підрозділ:

- ✚ формує потребу в навчанні через аналізування компетенцій;

- ✚ забезпечує зв'язок між бізнес-цілями і навчальними програмами;

- ✚ вибудовує систему безперервного навчання;

- ✚ координує взаємодію між керівником, відділами L&D, персоналом;

- ✚ використовує аналітику HR-даних (аналітику людей, персоналу) для оцінювання ефективності навчання;

- ✚ забезпечує етичне використання ШІ у процесах підбору, розвитку й оцінювання персоналу.

Ефективна керованість процесами виконання L&D-стратегій дасть змогу власникам підприємств очікувати належну віддачу від інвестування в перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, зокрема:

- 1) Фінансову. Стосовно фінансово-економічних результатів то, у Forbes підраховано, що ті компанії, які роблять акцент на розвитку персоналу, отримують на 218% вищий дохід на одного працівника. Також, ініціативи з перекваліфікації призводять до економії коштів, зменшуючи залежність від зовнішнього найму. Дослідження свідчать, що середня економія коштів становить 70-92%, коли працедавці підвищують кваліфікацію наявних працівників, а не наймають нових [17].

- 2) Культурну. Перевагами навчальних програм є зменшення плинності персоналу, підвищення продуктивності та покращення залученості й лояльності працівників. У публічних аналітичних звітах зазначено, що 94% персоналу довше працюватимуть у компанії, яка інвестує в їхній кар'єрний розвиток, а також, що компанії на 17% продуктивніші, коли працівники отримують потрібне навчання [17].

- 3) Інноваційну. Підвищення кваліфікації та перекваліфікація стимулює у працівників гнучке мислення, розвиток творчого потенціалу і здатність бачити нові можливості для зростання: прискорюють адаптацію до нових ринкових вимог й готовність до змін у технологічному середовищі; розвивають інноваційне

мислення – працівники бачать нові можливості, генерують ідеї; сприяють впровадженню інноваційних продуктів і послуг, що зміцнюють конкурентоспроможність підприємництва; налаштовують готовність персоналу до трансформацій та швидкого перепрофілювання до нових завдань. За лічені роки процеси можуть змінитися, на ринок можуть вийти нові продукти та послуги, а також можуть з'явитися – і навіть зникнути – абсолютно нові функції. Програми перекваліфікації допомагають компаніям адаптуватися до цих змін, дозволяючи їм перепрофілювати персонал, щоб він завжди мав конкурентну перевагу [17].

Сучасні HR-менеджери повинні переконувати керівництво, що інвестування в навчальні ініціативи природно впливає як на прибуток підприємств, так і на національну економіку загалом, підтримуючи її шляхом [11]:

- 1) підготовки працівників до майбутніх вимог;
- 2) зростання зайнятості та зниження безробіття;
- 3) вирішення проблеми нерівності доходів та подолання розриву в оплаті праці.

Висновки. Знання – це нова валюта. У світі, де товари та послуги знецінюються ледь не миттєво, здатність швидко адаптуватися й навчатися стає найціннішою навичкою. Штучний інтелект – активатор змін у структурі компетенцій працівників. Водночас HR-фахівці є посередниками між технологічними змінами й людським потенціалом, формуючи культуру змістовного навчання і адаптації, забезпечують узгодження освітніх ініціатив із бізнес-цілями задля збільшення продуктивності, інноваційності та фінансової стійкості підприємства. Інвестиції в розвиток персоналу – це інвестиції в майбутнє суб'єктів господарювання. Отже, підвищення кваліфікації, перекваліфікація та навчання персоналу є ключовими механізмами формування навичок, що забезпечують професійний розвиток, адаптацію до змін і конкурентоспроможність на ринку праці. Ці процеси послідовно і взаємодоповнюючи впливають на розвиток і оновлення професійних компетентностей у відповідності до викликів сучасності. Водночас функції HR-менеджменту у навчанні й розвитку персоналу охоплюють аналіз потреб, планування, організацію, координацію, оцінку та мотивацію, що забезпечує стійкий професійний розвиток і конкурентоспроможність фахівців суб'єктів підприємництва.

Список використаних джерел:

1. Бойківська Г.М., Дубляник К.В., Лучко Д.О. (2024). Тренди та інновації у сфері навчання і розвитку персоналу в умовах сучасних викликів. *Development Service Industry Management*, № 4. С. 309–315. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(49\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(49))
2. Бутенко Т.А., Імангулова З.А., Проценко Н.М. (2025). Аналіз впливу штучного інтелекту на оптимізацію бізнес-процесів у сфері інформаційних технологій. *Наука і техніка сьогодні*, № 3(44). [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-3\(44\)-1035-1050](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-3(44)-1035-1050)
3. Винничук Р.О., Суфеляк М.І., Осіпов О.Г. (2025). Реінжиніринг традиційних моделей навчання IT-персоналу в умовах цифрової трансформації. *Наукові інновації та передові технології*, № 5(45). С. 395–404. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5\(45\)-395-404](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5(45)-395-404)
4. Кравчук О.І., Варіс І.О., Каленська Н.Г. (2024). Трансформація HR менеджменту через призму штучного інтелекту: комплексний аналіз імплементації, викликів та етичних аспектів. *Проблеми сучасних*

трансформацій. Серія: економіка та управління, № 15. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-09>

5. Таранич А.В., Пелехаський Д.О. (2024). Використання штучного інтелекту в процесах стратегічного управління підприємствами. Промислова політика та інноваційний розвиток, Т. 67. № 1(746). С. 54–65. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.01.054>

6. Черненко Н.І. (2024). Штучний інтелект в управлінні персоналом. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, № 12. С. 76–83. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11>

7. Як українські HR-фахівці використовують у своїй роботі технології штучного інтелекту? (2024). Budni. URL: <https://surl.li/ciqqbt>

8. AI in HR: How is Artificial Intelligence transforming human resources? (2025). IMD. URL: <https://www.imd.org/blog/digital-transformation/ai-in-hr/>

9. Educational and Qualification Imbalances of Ukraine's Labor Market: Current Realities and Outlooks. (2025). URL: <https://surl.lu/hhydev>

10. Knowledge Webinar «Future-Proof Your Workforce: Accessing and Influencing Ukraine's National Reskilling Progra». (2024). URL: <https://surl.lu/rtebng>

11. Win Learning and Influence the C-Suit. URL: <https://get.degreed.com/roi-workbook>

12. Горошкова Л.А. Кваліфікаційний розрив на ринку праці України: стан та механізми його подолання. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/741417/>

13. Skills and Workforce Development. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/skillsdevelopment>

14. Skills empower workers in the AI revolution: A summary of Cedefops AI skills survey EIT Deep Tech Talent Initiative. EIT Deep Tech Talent Initiative. URL: <https://surl.li/qbcxst>

15. Shramko, J. (2024). Labor market: demand for specialists has reached pre-war levels, up to 100 thousand Ukrainians have changed their profession. Ukrainian National News (UNN). 2024. URL: <https://surl.lu/hyhxdi>

16. The Future of Jobs Report 2025. (2025). World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/digest/>

17. The Economic Impact of Upskilling & Reskilling in 2025 (and Beyond). (2024). URL: <https://pierpoint.com/blog/upskilling-and-reskilling-economic-impact/>

References:

1. Boikivska, H.M., Dublianyk, K.V., & Luchko, D.O. (2024). Trendy ta innovatsii u sferi navchannia i rozvytku personalu v umovakh suchasnykh vyklykiv. [Trends and innovations in the field of training and personnel development in the context of modern challenges]. Development Service Industry Management, No. 4. Pp. 309–315. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(49\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(49)) [in Ukrainian].

2. Butenko, T.A., Imanhulova, Z.A., & Protsenko, N.M. (2025). Analiz vplyvu shtuchnoho intelektu na optymizatsiiu biznes-protseviv u sferi informatsiinykh tekhnolohii [Analysis of the impact of artificial intelligence on the optimization of business processes in the field of information technology]. Science and Technology Today, No. 3(44). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-3\(44\)-1035-1050](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-3(44)-1035-1050) [in Ukrainian].

3. Vynnychuk, R.O., Sufelyak, M.I., & Osipov, O.H. (2025). Reinzhyrnirynh tradytsiynykh modeley navchannya IT-personalu v umovakh tsyvrovoyi transformatsiyi [Reengineering traditional IT personnel training models in the context of digital transformation]. Scientific Innovations and Advanced Technologies, No. 5(45). Pp. 395–404. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5\(45\)-395-404](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5(45)-395-404) [in Ukrainian].

4. Kravchuk, O.I., Varis, I.O., & Kalenska, N.H. (2024). Transformatsiia HR menedzhmentu cherez pryzmu shtuchnoho intelektu: kompleksnyi analiz implementatsii, vyklykiv ta etychnykh aspektiv [Transformation of HR management through the prism of artificial intelligence: a comprehensive analysis of implementation, challenges and ethical aspects]. Problems of modern transformations. Series: Economics and Management, No. 15. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-09> [in Ukrainian].

5. Taranych, A.V., & Pelekhatyskyi, D.O. (2024). Vykorystannia shtuchnoho intelektu v protsesakh stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy [The use of artificial intelligence in the processes of strategic management of enterprises]. Industrial Policy and Innovative Development, Vol. 67. No. 1(746). Pp. 54–65. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.01.054> [in Ukrainian].

6. Chernenko, N.I. (2024). Shtuchnyi intelekt v upravlinni personalom [Artificial Intelligence in Personnel Management]. Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics, No. 12. Pp. 76–83. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11> [in Ukrainian].

7. Iak ukraïnski HR-fakhivtsi vykorystovuiut u svoii roboti tekhnolohii shtuchnoho intelektu? [How do Ukrainian HR professionals use artificial intelligence technologies in their work?] (2024). Budni. URL: <https://surl.li/ciqqbt> [in Ukrainian].

8. AI in HR: How is Artificial Intelligence transforming human resources? (2025). IMD. URL: <https://www.imd.org/blog/digital-transformation/ai-in-hr/> [in English].

9. Educational and Qualification Imbalances of Ukraine's Labor Market: Current Realities and Outlooks. (2025). URL: <https://surl.lu/hhydev> [in English].
10. Knowledge Webinar «Future-Proof Your Workforce: Accessing and Influencing Ukraine's National Reskilling Progra». (2024). URL: <https://surl.lu/rtebng> [in English].
11. Win Learning and Influence the C-Suit. URL: <https://get.degreed.com/roi-workbook> [in English].
12. Horoshkova, L.A. Kvalifikatsiyni rozryv na rynku pratsi Ukrainy: stan ta mekhanizmy yoho podolannia [Qualification gap in the labor market of Ukraine: status and mechanisms for overcoming it. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/741417/> [in Ukrainian].
13. Skills and Workforce Development. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/skillsdevelopment> [in English].
14. Skills empower workers in the AI revolution: A summary of Cedefops AI skills survey EIT Deep Tech Talent Initiative. EIT Deep Tech Talent Initiative. URL: <https://surl.li/qbcsxt> [in English].
15. Shramko, J. (2024). Labor market: demand for specialists has reached pre-war levels, up to 100 thousand Ukrainians have changed their profession. Ukrainian National News (UNN). 2024. URL: <https://surl.lu/hyhxdi> [in English].
16. The Future of Jobs Report 2025. (2025). World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/digest/> [in English].
17. The Economic Impact of Upskilling & Reskilling in 2025 (and Beyond). (2024). URL: <https://pierpoint.com/blog/upskilling-and-reskilling-economic-impact/> [in English].

Дата надходження статті: 03.11.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 21.11.2025 р.