

8. Шейн С. С., Нечепоренко Д. А., Перерва П. Г. Інформаційні технології управління персоналом підприємства. – 2025. <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/09457e8f-d73c-42ae-9f1d-4be67b2aa7f9>

9. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges, Miskolc-Lillafüred. Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.

Кравчук О.І.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ІІІ-ГРАМОТНІСТЬ HR-МЕНЕДЖЕРА: БАЗОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЕПОХИ HRM 5.0

Глобальний ринок праці переживає безпрецедентну технологічну трансформацію. Штучний інтелект (далі – ШІ) та великі дані визначено WEF навичкою з найбільш стрімким зростанням попиту до 2030 року [1]. Галузеві дослідження фіксують значний розрив між темпами ШІ-трансформації та рівнем реальної готовності HR-спільноти: лише 35% HR-фахівців відчують себе підготовленими до роботи з ШІ, 63% не відчують достатньої готовності очолити цифрову трансформацію, а 61% фіксують мінімальне залучення ШІ у HR-практику своїх організацій [2]; лише 21% HR-фахівців безпосередньо залучені до прийняття ШІ-стратегічних рішень у своїх організаціях, попри те, що 92% так чи інакше беруть участь у впровадженні ШІ [3]. В Україні ця проблема набуває додаткової гостроти в умовах війни, яка одночасно породжує два протилежні вектори: з одного боку, обмеженість ресурсів спонукає бізнес до прискореної ШІ-автоматизації HR-функцій; з іншого – дефіцит HR-фахівців, здатних управляти цими змінами відповідально, стає критичним чинником ризику. Упровадження ШІ у HR-практику українських підприємств відбувається переважно стихійно, без належного методологічного та компетентнісного підґрунтя [4]. Означена ситуація актуалізує питання системної підготовки майбутніх HR-фахівців в університетах: не ситуативного ознайомлення з окремими ШІ-інструментами, а формування цілісної ШІ-грамотності як базової управлінської компетентності нової доби.

Теоретичним фундаментом пропонованого підходу слугує концепція HRM 5.0, яку розробляють як парадигму, що долає обмеження суто технократичного HRM 4.0 і пропонує органічний синтез між можливостями штучного інтелекту

та людиноцентричними цінностями [5; 6]. Визначальна теза HRM 5.0 полягає в тому, що ШІ в управлінні персоналом має слугувати не заміною людського судження, а його аргументацією – розширенням здатності HR-фахівця приймати більш обґрунтовані, справедливі та стратегічно виважені рішення [6]. У цьому контексті ШІ-грамотність набуває принципово двовимірного характеру. Технічний вимір охоплює практичні навички роботи з генеративними ШІ-інструментами, проєктування ефективних промптів за BRIEF-фреймворком, оцінювання ШІ-рішень і розроблення ШІ-стратегії для HR. Людиноцентричний вимір передбачає сформованість критичного ставлення до ШІ-рішень, розуміння ризиків алгоритмічної упередженості, здатності дотримуватися принципів відповідального використання ШІ відповідно до Регламенту ЄС про ШІ [7], а також збереження за людиною вирішальної ролі в ситуаціях морального вибору. Такий підхід знаходить підтвердження в сучасній науковій літературі: у концепції «AI-augmented HRM» наголошується, що ефективна ШІ-інтеграція в управлінні персоналом потребує не лише технологічних, а й організаційних та людських передумов [8]; відсутність людиноцентричного дизайну при впровадженні ШІ здатна підірвати зусилля з цифрової трансформації та ставити під загрозу сталість HR-практик [9]; виникає необхідність системних етичних рамок для відповідального застосування генеративного ШІ в управлінні персоналом, тому, що без них технологічна ефективність обертається ризиками дискримінації та порушення прав працівників [10]; інтеграція ШІ в освіту і науку потребує осмисленої педагогічної стратегії, яка б формувала не лише технічні, але й критично-рефлексивні компетентності [11].

На підставі викладених концептуальних засад пропонується програма курсу «Штучний інтелект в управлінні персоналом» для здобувачів вищої освіти у спеціальності «Менеджмент», структурована за трьома модулями, кожен з яких відповідає логіці послідовного компетентнісного поглиблення. Перший модуль («ШІ-ландшафт та основи використання ШІ в HR») формує базове розуміння ШІ-екосистеми: типи штучного інтелекту, їхні можливості в HR-контексті, ШІ Рамкова система впровадження і принципи відповідального ШІ. Другий модуль («Промпт-дизайн та Gen AI інструменти для HR») розвиває практичні навички роботи з провідними платформами: BRIEF-фреймворк, послідовне зв'язування промптів (з англ.: *prompt chaining*), порівняльний аналіз ChatGPT і Claude в реальних HR-сценаріях. Третій модуль («ШІ-стратегія та трансформація HR-функції») охоплює розроблення ШІ-стратегії та дорожньої карти її впровадження, рамки управління ШІ, управління змінами та вимірювання ROI від ШІ-ініціатив. Педагогічну концепцію курсу побудовано на засадах навчання через дію (з англ.: *action learning*): кожна теоретична конструкція негайно опрацьовується у практичному форматі з реальними ШІ-інструментами. Серед

основних практичних форм – індивідуальна діагностика навичок для користувача ШІ, лабораторія BRIEF Prompt, хакатон ChatGPT проти Claude, семінар з дорожньої карти ШІ тощо. Підсумковим завданням може стати захист командного капстон-проєкту «План трансформації ШІ для HR-функції» модельної організації – формат, що моделює реальну управлінську ситуацію та інтегрує всі набуті компетентності в єдиному рефлексивному акті. Такий підхід відповідає результатам досліджено [12], які наголошують на потребі навчити HR-фахівців не просто «вмикати» генеративний ШІ, а створювати якісні промпти й критично верифікувати його відповіді у стратегічних і операційних задачах. Важливим компонентом є також формування студентами власного Портфоліо штучного інтелекту – практичного свідоцтва сформованості компетентності при подальшому працевлаштуванні.

Отже, ШІ-грамотність є не вузькотехнічним навиком, а новою формою управлінської грамотності епохи HRM 5.0. За своєю природою вона є двоєдиною: технічна компетентність без людиноцентричної відповідальності породжує ризики дискримінації та дегуманізації праці; натомість людиноцентрична позиція без практичних ШІ-навичок залишається декларативною і неспроможною перед реальними організаційними викликами. ШІ-дослідження в HRM нині формує чотири магістральні напрями: ШІ-розширена співпраця, ШІ-кероване робоче середовище, ШІ-інтегровані бізнес-моделі та ШІ-стимульовані інновації [13], які вимагають від HR-фахівця компетентностей, що виходять за межі стихійного використання окремих цифрових інструментів. Тому, підготовка HR-фахівців, здатних повноцінно орієнтуватися в ШІ-ландшафті, проєктувати ефективні HR-рішення з використанням генеративного ШІ і водночас захищати людську гідність та права працівників, є стратегічним завданням вітчизняної університетської освіти на сучасному етапі її розвитку. Запропонована програма курсу може стати однією із можливих відповідей на цей виклик.

Список використаних джерел

1. *World Economic Forum. The future of jobs report 2025. Cologne/Geneva : WEF Centre for the New Economy and Society, 2025. 290 p. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf.*
2. *AIHR. HR priorities 2026 report. AIHR | Academy to Innovate HR. URL: https://www.aihr.com/resources/AIHR_HR_Priorities_2026_Report.pdf.*
3. *AIHR. HR priorities 2026 report. AIHR | Academy to Innovate HR. URL: https://www.aihr.com/resources/AIHR_HR_Priorities_2026_Report.pdf.*
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://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-09>.

5. Chowdhury S., Budhwar P., Wood G. *Generative artificial intelligence in business: towards a strategic human resource management framework.* *British journal of management.* 2024. Vol. 35, no. 4. P. 1680–1691. URL: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12824>.

6. Kravchuk O. I. *The digital ecosystem of human resource management 5.0: a new paradigm of human-centered development.* *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management.* 2025. No. 20. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-07>.

7. European Parliament & Council of the EU. *Regulation (EU) 2024/1689 laying down harmonised rules on artificial intelligence (AI Act).* *Official journal of the european union.* 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024R1689>.

8. *AI-augmented HRM: literature review and a proposed multilevel framework for future research / V. Prikshat et al.* *Technological forecasting and social change.* 2023. Vol. 193. 22645. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122645>.

9. Fenwick A., Molnar G., Frangos A. *Revisiting the role of HR in the age of AI: bringing humans and machines closer together in the workplace.* *Frontiers in artificial intelligence.* 2024. Vol. 6. P. 1272823. URL: <https://doi.org/10.3389/frai.2023.1272823>.

10. *Ethical considerations of generative AI-enabled human resource management / P. Andrieux et al.* *Organizational dynamics.* 2024. Vol. 53, no. 1. 101032. URL: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101032>.

11. Kravchuk O., Varis I. *Integration of artificial intelligence technologies in education and science: challenges and opportunities.* *Social economics.* 2025. Vol. 72. URL: <https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/28157>.

12. Aguinis H., Beltran J. R., Cope A. *How to use generative AI as a human resource management assistant.* *Organizational dynamics.* 2024. Vol. 53, no. 1. 101029. URL: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101029>.

13. Gong Q., Fan D., Bartram T. *Integrating artificial intelligence and human resource management: a review and future research agenda.* *The international journal of human resource management.* 2025. Vol. 36, no. 1. P. 103–141. URL: <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2440065>.