

Теоретичні та прикладні аспекти розвитку компетентнісного лідерства в умовах інтеграції генеративного штучного інтелекту

В'ячеслав Політаєв

*аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PolietaievVV@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-8592-6571*

В умовах глобальної цифрової трансформації та переходу до Індустрії 5.0 компетентнісний підхід до лідерства кристалізується як фундаментальна парадигма, що інтерпретує управлінську ефективність через призму вимірюваних конструктів: знань, навичок, ціннісних установок та поведінкових індикаторів (Kyryuchenko & Alieshchenko, 2023; Raven, 2001). Експоненційна дифузія технологій генеративного штучного інтелекту (ГШІ) зумовлює необхідність докорінної ревізії традиційних кваліфікаційних вимог до управлінського персоналу вищої та середньої ланки. Сучасний управлінський імператив вимагає конвергенції цифрової та ШІ-грамотності зі стратегічним візіонерством, адаптивним мисленням, розвиненими соціально-комунікативними компетенціями та етичною свідомістю (Bazaka & Yefremov, 2024; Kober, 2025). У цьому контексті компетентнісне лідерство трансформується з інструменту управління персоналом у критичний фактор забезпечення операційної стійкості та успішної імплементації технологічних інновацій (Deloitte, 2025).

Метою даного дослідження є системний аналіз теоретичних засад компетентнісного лідерства в епоху алгоритмічного управління та обґрунтування концептуальної моделі поетапного розвитку компетенцій для формування лідерського потенціалу, що готовий до використання ГШІ. Методологічна база роботи охоплює систематичний огляд вітчизняної та зарубіжної наукової літератури, контент-аналіз корпоративних стратегій лідерства провідних технологічних компаній та метод концептуального моделювання навчальних траєкторій.

Аналіз еволюції компетентнісних моделей, від класичних підходів МакКлелланда та МакБера до сучасних нейропсихологічних концепцій, дозволив ідентифікувати структурний зсув у ієрархії навичок. Якщо в індустріальну епоху домінували когнітивні компетенції, пов'язані з обробкою інформації, то в еру ГШІ ці функції стають «пороговими» (threshold competencies) – базово необхідними, але недостатніми для диференціації успішного лідера. Натомість актуалізуються компетенції емоційного (EI) та соціального (SI) інтелекту (Boyatzis, 2008), а також мета-компетенції управління людино-машинними системами. До кластера ключових навичок віднесено цифрову грамотність, стратегічне мислення, управління змінами та етико-правову обізнаність, що базується на принципах «надійного, безпечного та гідного довіри ШІ» (Shneiderman, 2020). Цей комплекс дозволяє реалізувати підхід «людина в контурі управління» (human-in-the-loop), балансуючи технологічну акселерацію з гуманістичними цінностями.

Для нівелювання виявлених розривів у кваліфікації кадрів та подолання

бар'єрів масштабування інновацій, які стримують до 70% компаній (Deloitte, 2025), запропоновано чотирирівневу модель розвитку компетенцій. Перший етап, «Фундаментальна когнітивна база», передбачає засвоєння онтології ШІ та розуміння меж його можливостей. Другий етап, «Стратегічна парадигма AI- First», фокусується на інтерналізації відповідного мислення (Kober, 2025) та здатності формувати крос-функціональні команди. Третій етап, «Операційна професіоналізація», спрямований на управління життєвим циклом ШІ-проектів та ризиками впровадження агентного ШІ (Agentic AI). Четвертий етап, «Адаптивне лідерство та психосоціальна стійкість», завершує формування лідера-візійнера через вдосконалення емоційного інтелекту та навичок розв'язання етичних дилем.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у комплексному синтезі класичних теорій компетентності та новітніх практик цифровізації, що дозволило структурувати процес набуття управлінських навичок у єдину еволюційну траєкторію. Підсумовуючи, компетентнісне лідерство, орієнтоване на інтеграцію ГШІ, є необхідною передумовою виживання організації в турбулентному середовищі. Розвиток відповідних компетенцій має розглядатися як безперервний ітеративний процес, що вимагає інституційної підтримки. Перспективи подальших розвідок вбачаються в емпіричній верифікації запропонованої моделі та оцінці кореляції між рівнем лідерських компетенцій та КРІ реалізованих ШІ-проектів.

Ключові слова: компетентнісне лідерство; генеративний штучний інтелект; розвиток компетенцій; стратегія AI-First; людиноцентричний штучний інтелект.

Список використаних джерел

1. Bazaka, R. V., & Yefremov, A. O. (2024). *Liderstvo u konteksti vyklykiv tsyfrovoy transformatsii menedzhmentu ta pobudovi orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva [Leadership in the context of challenges of digital transformation of management and building organizational culture of the enterprise]. Tavriyskiy Naukovyi Visnyk, (19), 202–207. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.31>*
2. Boyatzis, R. E. (2008). *Competencies in the 21st century. Journal of Management Development, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>*
3. Deloitte. (2025, January). *The state of generative AI in the enterprise: Quarter 4 report: Now decides next: Generating a new future. Deloitte AI Institute. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/campaigns/2025/us-state-of-gen-ai-2024-q4.pdf>*
4. Kober, G. (2025, January 24). *AI-first leadership: Embracing the future of work. Harvard Business Impact. <https://www.harvardbusiness.org/insight/ai-first-leadership-embracing-the-future-of-work>*
5. Kyrychenko, N. V., & Alieshchenko, L. O. (2023). *Teoretychni osnovy liderstva, sutnist ta znachennia kompetentnisnogo pidkhodu v upravlinni. Efektyvna Ekonomika, (6). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.46>*
6. Raven, J. (2001). *The McClelland/McBer competency models. In J. Raven & J. Stephenson (Eds.), Competence in the learning society (pp. 225–235). Peter Lang.*
7. Shneiderman, B. (2020). *Human-centered artificial intelligence: Reliable, safe & trustworthy. International Journal of Human–Computer Interaction, 36(6), 495–504. <https://doi.org/10.1080/10447318.2020.1741118>*