

Фридель В.І.*к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом**Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Сучасна цифрова епоха супроводжується глибокими трансформаціями бізнес-екосистем, що підсилює роль людського капіталу як стратегічного ресурсу організації. У більшості компаній навчання персоналу еволюціонує від тактичної потреби бізнесу до системного та адаптивного інструменту, здатного впливати на бізнес-модель підприємства. У цьому контексті напрям розвитку персоналу (Learning & Development, далі — L&D) трансформується з допоміжної функції підвищення кваліфікації у фундаментальний елемент політики управління талантами.

Особливе значення в цій трансформації має впровадження штучного інтелекту (далі — ШІ), який відкриває нові можливості персоналізації, прогнозування потреб у навчанні та створення «розумних» навчальних екосистем. ШІ виступає не лише як технологічний інструмент, а як рушійна сила нової парадигми L&D, де навчання стає частиною стратегічного управління людськими ресурсами.

Мета дослідження полягає в характеристиці історичної еволюції L&D, виокремленні ключових етапів розвитку та аналізі сучасних напрямів, пов'язаних із впровадженням штучного інтелекту, для формування висновків щодо впливу ШІ на практику управління талантами.

Еволюція системи L&D має довгу історію, що відображає зміну підходів до навчання працівників — від операційної підтримки до стратегічного розвитку компетенцій. Серед зарубіжних дослідників, що зробили вагомий внесок у розуміння цих процесів, — Josh Bersin, який досліджував етапи розвитку корпоративного навчання та впровадження змішаних форматів [1]; Nichol Bradford, що аналізував перехід від традиційного до цифрового навчання [5]; Muhammed Shabaani, який описав трансформацію L&D від формальних тренінгів до персоналізованих і безперервних систем розвитку [3].

Серед українських науковців слід відзначити Кравчук О. І., Варіс І. О., які досліджували вплив цифрових інструментів і платформ на корпоративне навчання [6], а також Харчук В.Ю. і Гайдук Б.В., котрі аналізували концепції лідерства, постійного навчання та адаптації до VUCA-середовища як складові сучасної L&D-парадигми [7, с. 259–261].

Таблиця 1

ХРОНОЛОГІЧНІ ЕТАПИ РОЗВИТКУ L&D

Період	Етап	Характерні ознаки	Наслідки для L&D / бізнесу
До 1940	Довоєнна й ранньоіндустриальна доба	Навчання «на робочому місці», учнівство, виробничі інструкції	Підтримка виробництва, обмежений спектр розвитку
1940—1945	TWI / <i>Training Within Industry</i>	Масові стандартизовані інструктажі, тренінги на виробництві	Формування методик інструктажу, стандартизація підходів
1950—1980	Корпоративні університети, менеджмент-академії	Центри розвитку лідерства (Crotonville GE тощо)	L&D як стратегічний елемент управління талантами
1950—1980	Інструкційне проєктування, моделі ефективності	Аналіз, дизайн, оцінка навчальних програм	Методологізація та структурованість процесів
1950—1980	Навчання дорослих (андрагогіка)	Самостійність, досвід, релевантність	Залучення дорослого слухача, гнучкість навчання
1970—1990	Компетентнісні та поведінкові моделі	Орієнтація на результат і навички	Зв'язок навчання з продуктивністю
1990—2000	E-learning, LMS, SCORM, xAPI	Цифрові платформи, модульність, сумісність	Масштабованість і доступність навчання
2000—2010	70-20-10, мікронавчання, LXP	Короткі модулі, персоналізовані траєкторії	Розвиток самонавчання, адаптивність
2010—2020	<i>Learning in the Flow of Work</i>	Навчання в процесі роботи, підказки, інтеграція	Підвищення швидкості засвоєння, контекстність
з 2020	Data-driven / AI-інтегроване L&D	Аналітика навичок, адаптивні системи, генеративний контент	Переосмислення L&D як системи, а не функції

Складено автором на основі [2; 3; 4; 5].

Хронологія демонструє поступовий перехід від підходу «навчання як витрати» до «навчання як інвестиції» та поглиблення інтеграції L&D у бізнес-стратегії. Сьогодні L&D неможливо уявити без елементів персоналізації, аналітики даних та автоматизації. Зокрема, у звіті *Future of Learning & Development* штучний інтелект визначено головним трендом корпоративного навчання. Сучасні напрями інтеграції ШІ в *Learning & Development* [4]:

- Персоналізоване та адаптивне навчання. ШІ аналізує профілі навичок, історію навчання, поведінкові патерни працівників і формує індивідуальні траєкторії розвитку.
- Автоматизація й генерація контенту. Використання ШІ для створення текстів, відео-симуляцій і навчальних сценаріїв знижує час розробки та підвищує актуальність контенту.
- Аналітика та прогнозування навичок (*skills forecasting*). Інтелектуальні системи визначають пробіли у компетенціях і пропонують навчання «на випередження», оптимізуючи інвестиції у розвиток персоналу.
- Навчання в потоці роботи (*Learning in the Flow of Work*). Мікроформати та інтерактивні підказки інтегруються безпосередньо у робочі процеси.
- Імерсивне навчання (VR/AR). ШІ підсилює можливості віртуальної та доповненої реальності, створюючи безпечне середовище для практики й експериментів.
- AI-коучинг і віртуальні асистенти. Інтелектуальні агенти супроводжують працівників у навчанні 24/7, забезпечуючи індивідуальну підтримку.

Для сучасних компаній, особливо в контексті сталого розвитку, інтеграція ШІ у L&D перетворює політику розвитку персоналу на динамічну систему знань, де навчання є постійною складовою життєвого циклу працівника. Підсумовуючи, можемо сформулювати такі висновки:

1. Еволюція L&D демонструє перехід від адміністративного навчання до стратегічної функції управління талантами.
2. ШІ виступає каталізатором нового етапу розвитку, забезпечуючи персоналізацію, аналітику та автоматизацію навчання.
3. Необхідно враховувати ризики застосування ШІ — алгоритмічні упередження, конфіденційність даних, етичність.
4. Для організацій ключовим стає створення L&D як системи, де технології підсилюють, а не замінюють людський фактор і політику розвитку талантів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Bersin J., & Tsui, A. P. Y. (2020). Digital Transformation of Human Resource Management in the Era of Disruptive Technology. *Transformational HRM Practices for Hong Kong*. <https://doi.org/10.1515/9789888900053-011>.
2. Система управління навчанням за принципами Lean. (2025). *Lean Institute Ukraine*. <https://lean.org.ua/education/kursy-v-zapysi/systema-upravlinnya-navchannyam-za-pryncypamy-lean-twi/>
3. Shabaani, M. (2024). The Future of Learning: 10 Trends Transforming L&D and HR in 2025. *LinkedIn Pulse*. <https://linkedin.com/pulse/future-learning-10-trends-transforming-ld-hr-2025-muhammed-d5vbe/>
4. Bradford, N. (б.д.). The Future of Learning & Development: Adapting to an AI-Powered World. *SHRM*. https://www.shrm.org/topics-tools/flagships/ai-hi/the-future-of-learning---development-adapting-to-an-ai-powered-?utm_source=chatgpt.com
5. Welna, N. (2019). Learning From the Past to Build the Future. *DEGREED*. <https://degreed.com/experience/blog/history-of-ld-learning-from-the-past-to-build-the-future/>
6. 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>.
7. Харчук, В. Ю., & Гайдук, Б. В. (2025). Дослідження еволюції та становлення концепції «гармонійного лідерства» в міжнародному науковому полі. *Modern Economics*, 49, 259–268. <https://modecon.mnau.edu.ua/the-study-of-the-evolution/>.