

УДК 005.35:004.8

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-164-170

Дата надходження: 24.11.2025

Дата прийняття до друку: 17.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ГЕНЕРАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Ксенія Савенко¹, В'ячеслав Полетаєв²

¹Д-р екон. наук, доцент, Департамент бюджету і фінансів Харківської міської ради, м. Харків, Україна, e-mail: kseniasavenko13@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7458-1643>

²Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: polietaievVV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8592-6571>

THEORETICAL FOUNDATIONS OF COMPETENCY-BASED LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTEGRATION

Kseniia Savenko¹, Viacheslav Polietaiev²

¹ Doctor of Economics, Associate Professor, Budget and Finance Department of Kharkiv City Council, Kharkiv, Ukraine, e-mail: kseniasavenko13@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7458-1643>

²Ph.D student of the Department of Management Technologies, «KROK» University, e-mail: polietaievVV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8592-6571>

Анотація. Компетентнісний підхід до лідерства є сучасною парадигмою, що розглядає управлінську діяльність як сукупність вимірюваних компетенцій – знань, навичок, установок і поведінкових індикаторів, що забезпечують ефективність керівників у досягненні стратегічних цілей організації. Стрімкий розвиток генеративного штучного інтелекту (ГШІ) змінює традиційні вимоги до керівників: лідери повинні поєднувати цифрову та ШІ-грамотність із стратегічним баченням, аналітичними та адаптивними навичками, високим рівнем комунікації й етичної обізнаності. В умовах трансформаційних змін компетентне лідерство стає ключовим фактором ефективного управління та інтеграції технологічних інновацій у бізнес-процеси. Мета дослідження полягає в аналізі теоретичних підходів до компетентнісного лідерства та розробці концептуальної моделі поетапного розвитку компетенцій «лідерів, готових до використання ГШІ». Методологія роботи включала систематичний аналіз англійської та української наукової літератури, контент-аналіз практик корпоративного лідерства, синтез і концептуалізацію отриманих даних, а також рекомендації щодо впровадження навчальних траєкторій для керівників. У результаті проведеного дослідження ідентифіковано ключові компетенції сучасного лідера: цифрову та ШІ-грамотність, здатність до стратегічного та аналітичного мислення, навички управління змінами, комунікативні та етичні компетенції. Запропоновано поетапну модель навчання та розвитку керівників, яка поєднує технологічні, аналітичні й соціально-управлінські аспекти лідерства, дозволяючи формувати у лідерів готовність до ефективного впровадження та використання ГШІ у бізнес-процесах. Наукова новизна дослідження полягає у комплексному узагальненні теоретичних підходів і практичних моделей розвитку компетенцій у контексті генеративного ШІ. Перспективи подальших досліджень включають емпіричну перевірку ефективності запропонованої моделі навчання, оцінку впливу сформованих компетенцій на результативність реалізації ШІ-проектів, а також порівняльний аналіз розвитку компетенцій лідерів у різних галузях та організаційних культурах, зокрема в українському та міжнародному контексті.

Ключові слова: генеративний штучний інтелект, компетентнісне лідерство, управлінські компетенції, цифрова трансформація організацій, розвиток лідерських компетенцій, ШІ-орієнтоване управління.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 1; бібл.: 18

Abstract. The competency-based approach to leadership represents a contemporary paradigm that views managerial activity as a set of measurable competencies – knowledge, skills, attitudes, and behavioral indicators – which ensure the effectiveness of leaders in achieving organizational strategic goals. The rapid development of generative artificial intelligence (AI) is transforming traditional leadership requirements: leaders must combine digital and AI literacy with strategic vision, analytical and adaptive thinking, high-level communication, and ethical awareness. In the context of transformative changes, competent leadership becomes a key factor in effective management and the integration of technological innovations into business processes. The aim of this study is to analyze theoretical approaches to competency-based leadership and to develop a conceptual model for the staged development of

competencies for “leaders prepared to utilize generative AI.” The research methodology included systematic analysis of English- and Ukrainian-language scientific literature, content analysis of corporate leadership practices, synthesis and conceptualization of the findings, and the formulation of recommendations for implementing structured learning trajectories for managers. The study identified key competencies for modern leaders, including digital and AI literacy, strategic and analytical thinking, change management skills, communication, and ethical competence. A staged model for leadership development was proposed, integrating technological, analytical, and socio-managerial aspects of leadership, enabling leaders to be prepared for the effective implementation and utilization of generative AI in organizational processes. The scientific novelty of the research lies in the comprehensive synthesis of theoretical approaches and practical competency development models in the context of generative AI. Future research directions include empirical verification of the proposed learning model, assessment of the impact of developed competencies on the success of AI project implementation, and comparative analysis of leadership competency development across different sectors and organizational cultures, particularly in Ukrainian and international contexts.

Keywords: generative artificial intelligence, competency-based leadership, managerial competencies, organizational digital transformation, leadership competency development, AI-oriented management.

Formulas: 0; fig.: 0; tab.: 1; bibl.: 18

Вступ. Компетентнісний підхід до лідерства розглядає лідерство як сукупність вимірюваних компетенцій – знань, навичок, установок і поведінкових індикаторів, які дозволяють прогнозувати ефективність керівних ролей та цілеспрямовано будувати програми відбору, оцінки й розвитку лідерів. Історично ця парадигма сформувалася в 1970–1990-х роках як альтернатива традиційним тестам інтелекту та рисовим моделям, а згодом трансформувалася під впливом практичних HR-консультантів і системних фреймворків, що дозволили формалізувати компетенції як основу для розвитку управлінського потенціалу.

Стрімкий розвиток генеративного штучного інтелекту (ГШІ) суттєво змінює вимоги до компетенцій сучасних керівників. Системи ГШІ здатні автоматизувати рутинні операції, генерувати контент та посилювати творчі процеси, що сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності організацій (Den Houter, 2024). За прогнозами Світового економічного форуму, до 2030 року вплив ГШІ на ринок праці буде масштабним: прогнозується зникнення близько 92 млн робочих місць і створення 170 млн нових, при цьому майже 40% основних робочих навичок зазнають суттєвих змін (WEF, 2025). Водночас 63% роботодавців вважають дефіцит навичок основною перешкодою для розвитку бізнесу, що підкреслює критичну роль лідерів у формуванні та розвитку компетенцій

персоналу. Лідери стають «з’єднувальним ланцюгом» між стратегічними цілями організації та можливостями ШІ, надихаючи команди довіряти технологіям і ефективно інтегрувати їх у бізнес-процеси.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій спільноті спостерігається зростання уваги до компетентнісного підходу в управлінні та лідерстві. Дослідження показують, що формування та розвиток компетенцій керівників є ключовим фактором успішного функціонування організацій у мінливому середовищі (Кириченко, Алещенко, 2023). Компетентне лідерство сприяє ефективній командній роботі, максимальному використанню потенціалу працівників і креативній реалізації ідей, забезпечуючи інтеграцію технологічних інновацій у стратегічні та операційні процеси (Кириченко, Алещенко, 2023).

Таким чином, виникає нагальна потреба дослідити теоретичні основи компетентнісного підходу до лідерства з урахуванням впливу генеративного ШІ, визначити нові вимоги до компетенцій керівників і запропонувати концептуальні підходи до їх розвитку в умовах цифрових трансформацій. Метою даного дослідження є аналіз сучасних моделей компетентнісного лідерства та розробка концептуальної моделі поетапного формування компетенцій «лідера, готового до використання генеративного ШІ», яка забезпечує інтеграцію технологічної обізнаності, стратегічного бачення та соціально-управлінських навичок у

системний процес розвитку управлінського потенціалу.

Основоположними роботами з компетентнісної парадигми вважаються книги Д. МакКлелланда (1973) та Спенсерів (1993), які запропонували зрушити фокус з риси особистості на конкретні поведінкові індикатори, що репрезентують компетентність у роботі. Підхід передбачає емпіричну ітерацію: ідентифікація критичних інцидентів, виділення поведінкових патернів, валідація як предикторів продуктивності та формування рівнів майстерності. Ця методологія стала методологічною основою для більшості сучасних моделей компетенцій.

Серед сучасних авторів HR-менеджменту в англomовному просторі Дейв Ульріх (1995, 2005, 2009) та сучасні автори його школи популяризували ідею зв'язку компетентнісних моделей із HR-системами організації. Він описує, що компетенції мають бути пов'язані зі стратегією, ролями й оцінюванням ефективності; компетентнісна рамка служить «містком» між бізнес-цілями та навчальними програмами. Практично це означає, що компетенції описують, що саме має вироблятися в рамках ролі, а HR-процеси нашаровують інструменти оцінки і розвитку на ці описи.

Модель Адізеса PAEI (2019) структурно відповідає компетентнісному мисленню. Він пропонує функціональну модель ефективності керівника, де компетентність визначається через спроможність виконувати певні ролі, необхідні для життєздатності системи. Адізес стверджує, що ніхто не може бути компетентним у всіх чотирьох ролях одночасно. Лідерство має бути командним, а не індивідуальним. Баланс компетенцій забезпечується комплементарністю членів команди.

В Україні компетентнісний підхід широко застосовується у професійній освіті, публічному управлінні (Кириченко, Алещенко, 2023), військовій підготовці (Бойко, 2020) та HR-методиках. Монографії і методичні праці (наприклад, дослідження

з підготовки офіцерів, педагогів) адаптують міжнародні моделі під локальний контекст, часто поєднуючи компетентнісний підхід із контекстним і ціннісним виміром лідерства. Однак в Україні поки менше масштабних емпіричних досліджень, які б системно верифікували компетентнісні моделі у різних секторах.

Є нові роботи (Машлій, Мосій і Пельчер, 2019; Базака, Єфремов, 2024), де автори аналізують управлінські аспекти застосування ШІ в Україні і вказують на ризики та перспективи, проте не надають чітких рекомендацій із розвитку лідерських компетенцій для роботи з ГШІ.

Постановка завдання. Мета дослідження – проаналізувати теоретичні засади компетентнісного підходу до лідерства та запропонувати концептуальну модель розвитку ключових компетенцій лідерів в умовах впровадження генеративного штучного інтелекту, зокрема цифрових, аналітичних, етичних і соціально-управлінських компетенцій, а також визначити етапи їх формування для підвищення ефективності управлінських рішень і організаційної трансформації.

Для досягнення мети дослідження проведено: 1) аналіз наукової літератури та концептуальних моделей розвитку лідерських та стратегічних компетенцій лідерів, порівняння класичних моделей компетентнісного лідерства з підходами Адізеса (PAEI) та сучасними вимогами до цифрових компетенцій; 2) аналіз звітів та публікацій провідних компаній щодо впровадження генеративного ШІ, ідентифікація ключових компетенцій, необхідних для управління ШІ-проектами, та виявлення практик формування ШІ-навичок у менеджерів; 3) розробку авторської моделі поетапного розвитку компетенцій лідера в умовах ГШІ, групування компетенцій на технологічні (аналітичні) та соціально-управлінські, визначення навчальної траєкторії та очікуваних результатів для кожного етапу.

Результати дослідження. У контексті стрімкого поширення генеративного штучного інтелекту (ГШІ)

компетентнісний підхід до лідерства потребує суттєвого розширення та переосмислення. Аналіз сучасних теоретичних моделей і прикладних досліджень дає змогу виокремити два ключові напрями, у межах яких трансформуються вимоги до лідерських компетенцій.

Перший напрям пов'язаний із формуванням та поглибленням цифрових і техніко-аналітичних компетенцій, що стають базовими для ефективного управління в епоху інтелектуальних технологій. До таких компетенцій належать: 1) цифрова грамотність, що передбачає здатність упевнено працювати із сучасними цифровими інструментами, платформами та програмними рішеннями в управлінській діяльності; 2) грамотність у сфері даних – уміння інтерпретувати, аналізувати, верифікувати та критично використовувати дані для прийняття управлінських рішень; 3) компетентність у формулюванні запитів до ШІ – здатність формувати чіткі, цілеспрямовані та достатньо структуровані запити для отримання релевантних результатів від генеративних моделей; 4) усвідомлення обмежень ШІ-моделей – знання меж застосовності, типових помилок, ризиків, неточностей і режимів роботи моделей, а також розуміння етичних, правових та організаційних вимог до їх безпечного використання. Ці компетенції перестають бути факультативними та фактично перетворюються на невід'ємний компонент професійного профілю сучасного керівника.

Другий напрям полягає у формуванні етичних, нормативних та управлінських компетенцій нового покоління. Він включає: 1) усвідомлення етичних ризиків використання ШІ та здатність адекватно реагувати на порушення принципів справедливості, конфіденційності та недискримінації; 2) верифікацію джерел і забезпечення прозорості рішень, що приймаються із застосуванням алгоритмічних систем; 3) управління людсько-машинною

взаємодією та розвиток організаційних практик, які дозволяють ефективно інтегрувати ШІ у бізнес-процеси; 4) компетенції метауправління, тобто здатність формувати політики, регламенти й стандарти використання ШІ у своїй організації. Наукова література акцентує, що розвиток цього блоку компетенцій є найбільш результативним у форматах міждисциплінарної підготовки (право, етика, технічні науки, менеджмент), а також у процесі аналізу реальних кейсів, де стикаються технічні, соціальні та управлінські аспекти впровадження ШІ.

На основі аналізу міжнародних досліджень та корпоративних звітів визначено набір технологічних та аналітичних компетенцій, які стають критично важливими для лідерів у середовищі ГШІ. Вони охоплюють: 1) цифрову та ШІ-грамотність; 2) розуміння принципів функціонування алгоритмів, нейронних мереж і великих мовних моделей; 3) уміння аналізувати дані, обирати відповідні інструменти й робити управлінські висновки на основі даних; 4) знання можливостей і обмежень генеративних моделей, їх релевантних сфер застосування та типових сценаріїв помилок. У дослідженнях Harvard Business Publishing цей комплекс навичок окреслюється як формування «AI-first» компетенцій – інтегрованого набору технічних та управлінських умінь, що дозволяють лідеру не лише розуміти технологію, а й формувати середовище міждисциплінарної співпраці для реалізації ШІ-орієнтованих проєктів (Kober, 2025).

До другої групи входять компетенції, необхідні для забезпечення соціально орієнтованої та стратегічної якості лідерства: 1) стратегічне мислення та вміння прогнозувати наслідки технологічних інновацій; 2) організаційна адаптивність і навички управління змінами; 3) здатність формувати сприятливий психологічний клімат та підтримувати розвиток людського капіталу; 4) високий рівень комунікативних, мотиваційних та міжособистісних навичок; 5) етична й

правова обізнаність у сфері впровадження ШІ. Поєднання цих компетенцій дозволяє лідерам ефективно керувати процесами організаційної трансформації, забезпечуючи баланс між технологічним розвитком і збереженням гуманістичних цінностей організації.

Для подолання виявленого розриву у підготовці управлінських кадрів запропоновано концептуальну модель поетапного розвитку компетенцій, що передбачає формування цілісної навчальної траєкторії. Вона складається з чотирьох послідовних етапів:

1. Базові знання про штучний інтелект. На цьому етапі передбачено ознайомлення з фундаментальними поняттями сфери ШІ (дані, алгоритми, нейронні архітектури, генеративні моделі), а також аналіз основних сценаріїв застосування технології в бізнес-середовищі. Лідери набувають первинного розуміння можливостей, ризиків і меж застосування ШІ, засвоюють необхідний термінологічний апарат.

2. Мислення «AI-first». Другий етап спрямовано на розвиток здатності мислити стратегічно з урахуванням потенціалу ШІ. Він включає вивчення успішних кейсів впровадження ШІ, оволодіння методами

створення ефективних запитів, формування навичок генерації інноваційних ідей з опорою на інтелектуальні системи та організацію міждисциплінарних команд для реалізації ШІ-проектів.

3. Спеціалізовані навички роботи з ШІ. Цей етап передбачає опанування практичних інструментів ГШІ (моделей тексту, зображень, коду), навичок управління ШІ-проектами на різних стадіях їхнього життєвого циклу — від експериментів до масштабування. Важливим компонентом є також уміння ухвалювати рішення на основі даних, працювати з етичними й правовими дилемами, керувати змінами та забезпечувати навчання персоналу.

4. Лідерство з упевненістю. На четвертому етапі фокус зміщується на вдосконалення соціально-комунікативних («м'яких») навичок у контексті використання технологій. Це включає розвиток емоційного інтелекту, навичок комунікації, наставництва, коучингу, моделювання складних управлінських ситуацій і розв'язання етичних дилем. Кінцевим результатом є формування лідера, здатного надихати команду, упевнено діяти в умовах невизначеності й підтримувати культуру технологічних змін.

Таблиця 1

Етапи розвитку компетенцій лідера, готового до використання генеративного штучного інтелекту, та очікувані результати

Етап розвитку компетенцій	Зміст навчального етапу	Очікувані результати (нові знання та вміння лідера)
1. Базові знання про ШІ	Опрацювання ключових понять: дані, алгоритми, нейронні мережі, генеративні моделі. Огляд можливостей та сфер застосування ГШІ в управлінні, бізнесі та організаційному розвитку. Ознайомлення з типовими ризиками, обмеженнями та точністю моделей.	Розуміння фундаментальних принципів роботи ШІ. Здатність визначати завдання, що можуть бути вирішені за допомогою ГШІ. Коректне використання базової термінології у професійному спілкуванні.
2. Формування ШІ-мислення	Аналіз управлінських кейсів впровадження ШІ. Оволодіння основами формування технічного завдання для комунікації з моделями. Розвиток стратегічного бачення з урахуванням технологічних можливостей. Формування міждисциплінарних команд для ШІ-проектів.	Уміння інтегрувати ШІ у стратегічні процеси організації. Здатність генерувати інноваційні ідеї на основі взаємодії з ШІ. Готовність ініціювати експерименти та технологічні зміни.

Продовження Таблиці 1

3. Спеціалізовані навички роботи з ШІ	Практичне оволодіння інструментами ГШІ (моделі тексту, зображень, коду). Управління життєвим циклом AI-проектів: від пілотування до масштабування. Робота з етичними та правовими аспектами використання ШІ. Управління змінами та підготовкою персоналу.	Здатність ухвалювати рішення, спираючись на дані та результати роботи моделей. Компетентність у впровадженні та супроводі AI-проектів. Навички пом'якшення опору змінам та формування відкритої до інновацій організаційної культури.
4. Лідерство з упевненістю	Розвиток емоційного інтелекту та навичок ефективної комунікації в умовах технологічних змін. Наставництво, коучинг і супровід інших лідерів у впровадженні ШІ. Моделювання етичних дилем та ситуацій прийняття рішень із використанням ШІ. Розвиток культури навчання та співпраці.	Здатність надихати команду, підтримувати психологічну безпеку та культуру інновацій. Упевнене прийняття рішень у середовищі невизначеності. Формування спільноти практиків і лідерів змін для підтримки трансформацій.

Джерело: складено авторами на основі Richard Boyatzis (2008), Development Dimensions International (2025), National Institute of Standards and Technology (2023), Ben Shneiderman (2020)

Слід зазначити, що поетапна траєкторія розвитку компетенцій лідера (табл. 1) дозволяє чітко структурувати навчальний процес і визначити очікувані результати на кожному етапі. Вона враховує як технологічні та аналітичні аспекти роботи з генеративним ШІ, так і соціально-управлінські навички, необхідні для ефективного лідерства. Така систематизація забезпечує керівникам цілісний підхід до формування компетенцій і створює основу для планування навчальних програм, спрямованих на інтеграцію ШІ у всі сфери управлінської діяльності.

Висновки. У дослідженні узагальнено сучасні підходи до компетенцій лідерів у контексті швидкого поширення генеративного ШІ та виділено ключові аспекти компетентнісного підходу до лідерства. На основі аналізу глобальних звітів та наукових праць було виявлено нові вимоги до керівників: необхідність цифрової та ШІ-грамотності, стратегічного бачення, аналітичного та адаптивного мислення, а також високих комунікативних і етичних навичок. Ці компетенції відображають потребу поєднувати технологічну обізнаність із лідерськими якостями, що було підкреслено в теоретичних дослідженнях (Кириченко Н.В., Алещенко Л.О., 2023).

Встановлено наявність суттєвого «розриву готовності» керівників: лідери усвідомлюють важливість розвитку необхідних компетенцій, але часто не мають достатньої підготовки в цих сферах. Це підтверджують дані міжнародних опитувань (Development Dimensions International, 2025; Deloitte, 2024; Deloitte, 2025). Для подолання цієї прогалини запропоновано концептуальну модель поетапної траєкторії розвитку компетенцій «лідерів, готових до використання генеративного штучного інтелекту», що відповідає принципам безперервного навчання дорослих. Вона дозволяє системно формувати у лідерів знання і навички, необхідні для успішної інтеграції ШІ-рішень у всі аспекти управління.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у комплексному поєднанні теоретичного визначення концепції «лідер, готовий до використання ГШІ» із практичною моделлю навчання управлінців, яка інтегрує технологічні, аналітичні та соціально-управлінські компетенції.

Практична цінність роботи полягає у можливості застосування висновків при плануванні програм розвитку управлінського персоналу та стратегій управління людськими ресурсами організацій. Пропоновані рекомендації

можуть бути використані тренінговими центрами та відділами HR для створення навчальних модулів із розвитку стратегічного мислення, управління змінами і ШІ-грамотності для лідерів різних рівнів.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку ефективності запропонованої навчальної траєкторії шляхом експериментального навчання та оцінки його впливу на успішність реалізації ШІ-проектів.

Література:

1. Адізес, І. (2019). *Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером*. К. : Наш формат.
2. Базака, Р. В., Єфремов, А. О. (2024). Лідерство у контексті викликів цифрової трансформації менеджменту та побудові організаційної культури підприємства. *Таврійський науковий вісник*, (19), 46–51.
3. Бойко, О. В. (2020). *Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України* : монографія. Житомир : Вид. О. О. Євенок.
4. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
5. World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. Retrieved from URL <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
6. Development Dimensions International. (2025). *Global leadership forecast 2025*. DDI. Retrieved from <https://media.ddiworld.com/research/global-leadership-forecast-2025-report.pdf>
7. Deloitte. (2024). *State of generative AI in the enterprise, 4th quarter 2024*. Deloitte Center for Integrated Research. Retrieved from <https://www.deloitte.com/us/en/what-we-do/capabilities/applied-artificial-intelligence/content/state-of-generative-ai-in-enterprise.html>
8. Den Houter, K. (2024). *AI in the workplace: Answering 3 big questions*. Gallup Workplace Insights. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/651203/workplace-answering-big-questions.aspx>
9. Кириченко, Н. В., Алещенко, Л. О. (2023). Теоретичні основи лідерства, сутність та значення компетентнісного підходу в управлінні. *Ефективна економіка*, (6), 46–52. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.46>
10. Kober, G. (2025). AI-first leadership: Embracing the future of work. *Harvard Business Impact*. Retrieved from URL <https://www.harvardbusiness.org/insight/ai-first-leadership-embracing-the-future-of-work>
11. Машлій, Г., Мосій, О., Пельчер, М. (2021). Дослідження управлінських аспектів застосування штучного інтелекту. *Галицький економічний вісник*, 14(57), 102–112. Retrieved from URL <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/601.pdf>
12. National Institute of Standards and Technology. (2023). *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*. Retrieved from URL <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/NIST.AI.100-1.pdf>
13. Raven, J. (2001). The McClelland/McBer competency models. In J. Raven & J. Stephenson (Eds.), *Competence in the learning society*, 225–235. Retrieved from URL https://www.researchgate.net/publication/242566220_The_McClellandMcBer_Competency_Models
14. Sniderman, B., & Narayan, A. (2025). Designing the C-suite for generative AI adoption. *Deloitte Insights*. Retrieved from URL <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/gen-ai-adoption-in-csuite.html>
15. Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human Resource Management*, 34(4), 473–495. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930340402>
16. Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding competencies and competency modeling: A literature survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14–22. <https://doi.org/10.9790/487X-16111422>
17. 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>
18. Ulrich, D., Brockbank, W. (2005). The HR value proposition. *Harvard Business School Publishing*. 337 p. Retrieved from <https://dokumen.pub/qdownload/the-hr-value-proposition-1591397073-9781591397076.html>
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W. etc (2009). HR Transformation Building Human Resources from the Outside In. *McGraw-Hill*. 257 p. Retrieved from <https://nurindo.wordpress.com/>