

Список використаних джерел:

1. Ткаченко Л. Якість & менеджмент у FoodTech: досвід від МХП у рамках «Днів кар'єри». Національний університет біоресурсів і природокористування України: офіційний сайт. URL: <https://nubip.edu.ua/node/145892>.
2. Шведа Н., Краузе О.. Трансформація бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. № 1(28). С. 86-94.
3. Стратегія сталого розвитку МХП: презентація / ПрАТ «МХП». 2024. 25 с.
4. МХП. Офіційний сайт. URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>.
5. МХП Вакансії. Офіційний сайт. URL: <https://mhp4u.com.ua/>.
6. Integrated annual report and accounts. 2024. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/d0665/3e75f/9585dc89caeec.pdf>.

Каравасв Д. Д., канд. екон. наук Кучеренко С. К.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ЦИФРОВИЙ МЕНЕДЖЕР МАЙБУТЬОГО:
ІНСТРУМЕНТАРІЙ, КОМПЕТЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Стрімкий розвиток цифрових технологій докорінно змінює вимоги до сучасного менеджера. Якщо ще десятиліття тому достатньо було володіти базовими офісними програмами, то сьогодні ефективне управління неможливе без широкого спектру цифрових інструментів: від систем управління проектами до ШІ-асистентів. Для України ця трансформація набуває особливої гостроти в умовах воєнного стану, масового переходу на дистанційну роботу та необхідності швидкої адаптації бізнесу до нестабільного середовища. Метою роботи є дослідження сучасного цифрового інструментарію менеджера, визначення ключових компетенцій, необхідних для ефективного управління в цифровому середовищі, та виявлення специфічних викликів впровадження цифрових інструментів в українських реаліях.

Цифровізація управління пройшла кілька етапів трансформації: від автоматизації документообігу у 1990-х до впровадження ERP-систем у 2000-х, хмарних технологій у 2010-х і, нарешті, генеративного штучного інтелекту у 2020-х. Кожен етап принципово змінював не лише інструменти, а й саму логіку управлінської праці: якщо раніше менеджер був передусім координатором і контролером, то сьогодні його роль зміщується у бік стратегічного мислення, інтерпретації даних та управління людино-машинною взаємодією [2]. При цьому

дослідники цифрової економіки наголошують, що така трансформація управління є невід'ємною складовою загальної зміни економічних відносин у суспільстві [7]. Показово, що за даними WEF 2025 року професія менеджера входить до п'ятірки спеціальностей, що зазнають найшвидшої трансформації під впливом цифрових технологій [3].

Цифровий інструментарій сучасного менеджера можна структурувати за трьома функціональними блоками. Перший – управління проєктами та командою: спеціалізовані платформи для планування задач і координації розподілених команд дозволяють відстежувати прогрес у режимі реального часу та підвищують прозорість робочих процесів. За даними Atlassian, компанії, що використовують Agile-інструменти, на 37% швидше виконують проєкти порівняно з традиційними підходами [4]. Другий – комунікація та співпраця: хмарні платформи для корпоративного спілкування та відеоконференцій стали стандартом дистанційного менеджменту; станом на 2025 рік в Україні налічується понад 56 млн активних мобільних підключень, що свідчить про масову готовність інфраструктури до цифрової взаємодії [5]. Третій – аналітика та ШІ-асистенти: інструменти бізнес-аналітики та генеративного штучного інтелекту автоматизують збір і обробку даних, генерацію звітів та підтримку управлінських рішень. За прогнозами McKinsey Global Institute, до 2030 року до 70% рутинних управлінських завдань буде автоматизовано [2]. Паралельно змінюється і профіль компетенцій менеджера. Дослідники Всесвітнього економічного форуму виокремлюють три ключові групи навичок цифрового менеджера майбутнього [3]: технічні (цифрова грамотність, робота з ШІ-інструментами, кібербезпека), когнітивні (критичне мислення, адаптивність, системне бачення) та соціально-емоційні (лідерство у віртуальному середовищі, крос-культурна комунікація, управління змінами). Про масштаб цього зсуву свідчать дані McKinsey 2025 року: близько 75% працівників розумової праці вже використовують ШІ-інструменти в тій чи іншій формі, а попит на вміння працювати з ШІ зріс у сім разів лише за два роки – швидше, ніж будь-яка інша навичка на ринку праці [2].

Впровадження цифрових інструментів менеджменту в Україні стикається з низкою системних перешкод. По-перше, значна частина менеджерів середнього рівня має недостатній рівень цифрової грамотності. По-друге, воєнний стан спричинив масштабну міграцію кваліфікованих кадрів, що суттєво звузило

кадровий потенціал для цифрової трансформації. По-третє, нестабільне електро- та інтернет-постачання в низці регіонів унеможливує стабільне використання хмарних сервісів [6]. Вітчизняні дослідники також зазначають, що ключовою перешкодою є організаційна неготовність самих підприємств до цифрових змін, зокрема відсутність стратегії цифровізації та опір персоналу нововведенням [8]. Водночас криза стала каталізатором цифровізації в окремих секторах: державні послуги через Дію, дистанційна освіта та електронний документообіг отримали масовий поштовх, а загальний обсяг інвестицій у цифровізацію бізнесу в Україні до 2030 року може скласти до 70 млрд дол. [1], що відкриває суттєві можливості для оновлення управлінських практик.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє зробити три ключові висновки. По-перше, цифровий інструментарій менеджера охоплює три взаємопов'язані блоки – управління проєктами, комунікацію та аналітику – і стрімко розширюється під впливом ШІ. По-друге, ефективний цифровий менеджер має поєднувати технічні, когнітивні та соціально-емоційні компетенції, оскільки жоден інструмент не замінить стратегічного мислення та лідерства. По-третє, для України цифровізація менеджменту є одночасно викликом і стратегічною можливістю: подолання організаційних, кадрових та інфраструктурних бар'єрів у контексті повоєнної відбудови здатне перетворити вітчизняний бізнес на конкурентоспроможного гравця глобального ринку [3]. Перспективами подальших досліджень є розробка національної моделі цифрових компетенцій менеджера з урахуванням специфіки українського інституційного середовища.

Список використаних джерел:

1. Країна з розвинутою цифровою економікою / Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.
2. Agents, robots, and us: Skill partnerships in the age of AI / McKinsey Global Institute. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/agents-robots-and-us-skill-partnerships-in-the-age-of-ai>.
3. The Future of Jobs Report 2025 / World Economic Forum. Geneva : WEF, 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>.
4. State of Teams 2025 / Atlassian. URL: <https://www.atlassian.com/state-of-teams>.
5. Цифрова трансформація бізнесу: 5 тенденцій 2025 року / Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/czifrova-transformacziya-biznesu-5-tendenczij-2025-roku>.
6. Вишневський О. С. Цифровізація економіки України: теорія, методологія, управління : монографія. Київ: Академперіодика, 2020. 232 с.

7. Краус Н. М., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
8. Буняк Н. Цифровізація менеджменту організації: особливості та сучасні тренди. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4(55). С. 537-542.

Кобченко А. А., Белічко О. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РОЛЕЙ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Цифрова економіка фундаментально трансформувала традиційні управлінські ролі, зумовлюючи глибокі зміни у стилях лідерства, компетентностях і організаційних структурах [7]. Ці зміни не обмежуються впровадженням нових технологій, а передбачають комплексні організаційні трансформації, що впливають на корпоративну культуру, бізнес-моделі та управління талантами [2; 4]. У сучасних умовах менеджери функціонують у складному середовищі, яке характеризується швидким технологічним розвитком, глобалізацією та безперервними інноваційними процесами. Однією з ключових трансформацій є перехід від традиційних ієрархічних моделей управління, заснованих на принципах жорсткого контролю, до більш гнучких, мережевих та фасилітативних підходів. Менеджери дедалі більше виконують функцію координації взаємодії між внутрішніми командами, зовнішніми партнерами та цифровими системами, включаючи штучний інтелект [8], що сприяє формуванню цифрового менеджменту як окремого напрямку управління.

Важливим аспектом зазначеної трансформації є зростання ролі управлінських компетентностей, насамперед цифрових [6]. Менеджери мають володіти високим рівнем цифрової грамотності та адаптивності для ефективного управління процесами цифрової трансформації. До таких компетентностей належить системне розуміння цифрових інструментів та їх застосування у бізнес-процесах, що забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах насиченого даними середовища [1]. Інтенсивний розвиток інформаційних технологій підкреслює ключову роль цифрового менеджменту у підвищенні ефективності, зниженні витрат та оптимізації діяльності підприємств.