

У сучасних умовах розвитку інноваційної економіки цифрова трансформація публічного управління виступає важливим фактором підвищення конкурентоспроможності держави. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє створити більш ефективну систему управління, здатну швидко реагувати на зміни у соціально-економічному середовищі. Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у систему надання адміністративних послуг сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, забезпечує прозорість діяльності органів влади та покращує доступність державних сервісів для громадян.

Отже, подальший розвиток цифрового урядування має бути спрямований на удосконалення нормативно-правового регулювання, впровадження інноваційних технологій та розширення доступу громадян до електронних адміністративних послуг. Реалізація цих заходів сприятиме формуванню ефективної, прозорої та орієнтованої на потреби суспільства системи державного управління.

Список використаних джерел:

1. Економічні детермінанти та конкурентні стратегії розвитку сучасних бізнес-структур : моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2024. 424 с.
2. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації : моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2023. 568 с.
3. E-Government Survey. United Nations. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb>.
4. Digital Government Studies. OECD. URL: <https://www.oecd.org/digital-government/>.
5. Digital Strategy. European Commission. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu>.
6. Digital Development. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment>.

Сіньогіна Х. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:

ТЕНДЕНЦІЇ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Сучасний менеджмент розвивається під впливом цифровізації, AI, кадрових змін, безпекових та економічних ризиків [1]. Для України ці виклики посилюються війною, втратами бізнесу, дефіцитом кадрів і потребою у відновленні [2; 3]. Тому менеджмент слід розглядати як механізм адаптації, стійкості й розвитку

організацій у кризових умовах [1-3]. Українські дослідники пов'язують трансформацію менеджменту у воєнний час із швидкими рішеннями, реструктуризацією, розвитком персоналу, підтримкою працівників, безпекою та ментальним здоров'ям [4; 6-7]. Також наголошується на ролі AI, Big Data, IoT, ERP, CRM і BI у підвищенні адаптивності управління [8]. Міжнародні джерела OECD і WEF підкреслюють значення цифрової трансформації та дефіциту навичок для ефективності сучасного менеджменту [1-5]. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні ключових тенденцій, проблем і перспектив розвитку сучасного менеджменту в умовах цифрової трансформації та війни, а також у формуванні узагальненої моделі управлінської адаптації підприємства до нестабільного середовища.

Сучасний менеджмент формується під впливом структурних змін, які одночасно змінюють як зміст управлінських функцій, так і вимоги до керівника. Якщо для індустріальної та постіндустріальної моделі управління визначальними були планування, регламентація та контроль, то сьогодні зростає значення гнучкості, швидкості прийняття рішень, роботи з даними, управління ризиками, підтримки персоналу та здатності забезпечувати безперервність діяльності. World Economic Forum фіксує, що 39% наявного набору навичок працівників можуть трансформуватися або застаріти до 2030 року, а 59 зі 100 працівників потребуватимуть перепідготовки чи підвищення кваліфікації; водночас аналітичне мислення залишається найбільш затребуваною базовою навичкою, а AI та Big Data очолюють перелік навичок, що зростають найшвидше [1]. Це означає, що сучасний менеджер має працювати не лише з ресурсами та процесами, а й із динамікою компетентностей, цифровою інфраструктурою та поведінковою адаптацією організації [1-8].

У сучасних умовах чітко простежується тенденція до цифровізації менеджменту. Йдеться не про локальну автоматизацію окремих процедур, а про переходи до data-driven management, у якому рішення приймаються на основі оперативних даних, інтегрованих інформаційних систем і прогнозної аналітики. OECD наголошує, що цифрова трансформація особливо важлива для стійкості українських МСП, які становлять 99,9% усіх підприємств, забезпечують 81,6% зайнятості у бізнесі та формують 70,2% доданої вартості, однак все ще недостатньо використовують цифрові інструменти. Зокрема, вебсайти мають

майже 70% великих компаній, близько 47% середніх і лише 30% малих підприємств [5]. У цій площині сучасний менеджмент усе більше спирається на хмарні сервіси, цифрові платформи взаємодії, CRM- і ERP-системи, інструменти кіберзахисту та автоматизований контроль показників ефективності [5-8].

Водночас цифровізація не усуває, а лише змінює спектр управлінських проблем. Серед них посилюються дефіцит кадрів, нерівномірний рівень цифрової зрілості організацій, перевантаження управлінського персоналу, складність підтримки командної згуртованості в гібридному режимі та необхідність постійного навчання. У міжнародному вимірі 63% роботодавців визначають дефіцит навичок як головний бар'єр бізнес-трансформації, а 85% планують пріоритетно інвестувати у підвищення кваліфікації персоналу [1]. В українському контексті ці проблеми посилюються воєнними втратами, міграцією, мобілізацією і психологічним виснаженням. Європейська Бізнес Асоціація фіксує, що в 88% опитаних компаній є працівники, які нині служать у Збройних Силах України, а приблизно половина бізнесів повідомляє про наявність серед мобілізованих фахівців, критично важливих для операційної діяльності, зокрема менеджерів, інженерів, водіїв і IT-спеціалістів [2]. Це змушує менеджмент перебудовувати моделі делегування, резервування функцій, внутрішнього навчання та кадрового заміщення [1-2; 6-7].

Управлінська практика воєнного часу в Україні демонструє, що резильєнтність стає не факультативною властивістю, а центральним критерієм ефективності менеджменту. У цьому контексті доречно говорити про зміщення акценту з класичного «ефективного управління» на «стійке управління». Дослідники підкреслюють, що в умовах війни організації потребують не тільки антикризових рішень, а й реструктуризації ієрархій, нових комунікаційних логік, швидкого реагування на перебої та здатності підтримувати мотивацію персоналу [4; 7]. Отже, сучасний менеджмент включає три нерозривні контури: операційний, який забезпечує безперервність ключових процесів; цифровий, який забезпечує швидкість, прозорість і точність рішень; соціально-психологічний, який підтримує працездатність команди й організаційну довіру [4; 6-7]. Практичні приклади українських компаній підтверджують, що сучасний менеджмент дедалі більше реалізується через поєднання цифрових і стійкісних рішень. Так, група NOVA за підсумками 2025 року доставила 522 млн посилок і вантажів, збільшила мережу до понад 50 003 точок обслуговування, отримала понад 54 млрд грн

доходу й інвестувала понад 4 млрд грн у розвиток логістичної інфраструктури [11]. Цей приклад демонструє, що в сучасному менеджменті масштабування можливе навіть у воєнних умовах за наявності стратегічної ясності, розподіленої сервісної мережі, інвестицій у інфраструктуру та здатності підтримувати якість послуг у нестабільному середовищі [11].

Не менш показовою є практика ПриватБанку. У річному звіті за 2024 рік зафіксовано, що цифрова трансформація банку підвищила ефективність обслуговування бізнесу, скоротила витрати підприємців на адміністрування банківських операцій і пришвидшила доступ до фінансових ресурсів; зокрема, у межах пілотного проекту для ФОПів було започатковано миттєве онлайн-кредитування з подальшим підвищенням ліміту до 1,5 млн грн [9]. Додатково банк оновлював POS-термінали, які можуть автономно працювати до 12 годин в умовах дефіциту електроенергії, тобто поєднував цифровізацію з практикою енергетичної стійкості [10]. У цьому прикладі сучасний менеджмент проявляється як інтеграція клієнтоорієнтованості, технологічних рішень, безперервності сервісу та адаптації до енергетичних ризиків [9; 10].



Рис. 1. Концептуальна схема трансформації сучасного менеджменту

Джерело: власна розробка авторів на основі [1-11]

На рис. 1 доцільно подати логіку трансформації сучасного менеджменту як цілісної системи. Подана схема показує, що сучасний менеджмент доцільно

інтерпретувати як динамічну систему, у якій зовнішні виклики не просто ускладнюють управління, а прямо змінюють його архітектуру. Відповідно, перспективи розвитку менеджменту пов'язані з поглибленням цифрової інтеграції, інституціоналізацією ризик-менеджменту, розширенням гібридних форматів координації, інвестиціями в людський капітал і розвитком управлінської культури, здатної працювати у високій невизначеності [1; 4-5; 7-8].

Сучасний менеджмент орієнтується на цифровізацію, гнучкість, людиноцентричність і стійкість. Його розвиток пов'язаний із AI, аналітикою, навчанням і ризик-менеджментом, а в умовах війни в Україні – також із підтримкою персоналу, безперервністю роботи та швидким відновленням [1-11].

Список використаних джерел:

1. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>.
2. European Business Association. Чотири роки великої війни: як працює бізнес в Україні. 2026. URL: <https://eba.com.ua/chotyry-roky-velykoyi-vijny-yak-pratsyuye-biznes-v-ukrayini/>.
3. World Bank. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. 2026. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released/>.
4. Копчак Ю., Матвеев М., Пугачов В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>.
5. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html.
6. Чернишова Л., Заложнікова А. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>.
7. Болквядзе Н. Менеджмент в умовах нестабільності та війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-172>.
8. Слатьянікова К. І., Бобринцев П. В. Інноваційні тенденції побудови сучасних систем управління підприємствами. *Проблеми економіки*. 2025. № 1. С. 244-253. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-244-253>.
9. АТ КБ «ПриватБанк». Річний звіт за 2024 рік. 2024. URL: <https://static.privatbank.ua/files/richnyy-zvit-za-2024.pdf>.
10. ПриватБанк. ПриватБанк оновлює POS-термінали для підтримки бізнесу в умовах енергетичних викликів та цифрової трансформації. 2024. URL: <https://privatbank.ua/news/2024/11/28/privatbank-onovlyuye-pos-terminali-dlya-pidtrimki-biznesu-v-umovah-energetichnih-viklikiv-ta-cifrovoji-transformaciji>.
11. Група NOVA. 522 млн посилок, 16,2 млрд грн податків та 4 млрд грн інвестицій – підсумки роботи групи NOVA у 2025 році в Україні. 2026. URL: <https://novaposhta.ua/news/nova-pidsumky-2025-ukrayina/>.