

DOI: 10.15276/EJ.01.2026.14
DOI: 10.5281/zenodo.19392021
UDC: 334.02
JEL: D7, M15, C22, C13

ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

TRANSFORMATION OF THE ROLE OF A MANAGER IN THE DIGITAL ECONOMY

Volodymyr Yu. Filippov, Doctor of Economic Sciences, Professor
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0000-0003-4429-7582
Email: v.filippov@op.edu.ua

Elvin P. Yangulov, PhD in Economics
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0000-0001-8699-8673
Email: yangulov@op.edu.ua

Received 18.12.2025

Філіппов В.Ю., Янгулов Е.П. Трансформація ролі менеджера в умовах цифрової економіки. Науково-методична стаття.
У дослідженні сформовано нове розуміння трансформації ролі менеджера в умовах цифровізації, яке можна визначити як «цифрово-адміністративну пастку» – ситуацію, коли впровадження технологій не зменшує обсяг рутинної праці, а навпаки збільшує адміністративне навантаження на управлінців. На основі аналізу практик організацій та емпіричних спостережень показано, що цифровізація переводить більшість управлінських функцій у формат звітів, форм, таблиць і документообігу, що потребує високої цифрової компетентності та змінює структуру робочого часу менеджера. Виявлено парадокс: технології, покликані оптимізувати роботу, спричиняють її «оформлювальну гіперінтенсифікацію». Дослідження також демонструє, що зростання ролі аналітичних платформ, AI-інструментів і цифрових систем управління не усуває потреби в людському факторі – навпаки, посилює значення комунікаційних, координаційних та адаптивних компетенцій менеджера. Порівняння з міжнародними практиками підтверджує, що проблема надмірного цифрового навантаження є глобальною, але в Україні вона проявляється різкіше через фрагментарну цифрову інфраструктуру та нерівномірний рівень цифрової грамотності персоналу. Методологічною інновацією дослідження є застосування змішаної моделі аналізу – поєднання контент-аналізу цифрових систем, інтерв'ю з управлінцями та оцінки інтенсивності документообігу.

Ключові слова: менеджмент, цифровізація, управління персоналом, цифровий документообіг, ШІ

Filippov V.Yu., Yangulov E.P. Transformation of the Role of a Manager in the Digital Economy. Scientific and methodical article.
The study has formed a new understanding of the transformation of the role of a manager in the context of digitalization, which can be defined as a "digital administrative trap" – a situation when the introduction of technologies does not reduce the volume of routine work, but on the contrary increases the administrative burden on managers. Based on the analysis of organizational practices and empirical observations, it is shown that digitalization translates most management functions into the format of reports, forms, tables and document flow, which requires high digital competence and changes the structure of the manager's working time. A paradox has been revealed: technologies designed to optimize work cause its "design hyper-intensification". The study also demonstrates that the growth of the role of analytical platforms, AI tools and digital management systems does not eliminate the need for the human factor – on the contrary, it increases the importance of the manager's communication, coordination and adaptive competencies. Comparison with international practices confirms that the problem of excessive digital workload is global, but in Ukraine it manifests itself more sharply due to the fragmented digital infrastructure and uneven level of digital literacy of personnel. The methodological innovation of the study is the use of a mixed analysis model – a combination of content analysis of digital systems, interviews with managers and assessment of the intensity of document flow.

Keywords: management, digitalization, human resources management, digital document management, AI

Цифрова трансформація кардинально змінює ландшафт управлінської діяльності, створюючи безпрецедентні виклики для сучасних менеджерів. Всупереч поширеному переконанню про «зменшення рутини» завдяки автоматизації, на практиці спостерігається протилежна тенденція: перехід бізнес-процесів у цифровий формат призводить до зростання обсягів документування, звітності та взаємодії з цифровими системами. Менеджер ХХІ століття стикається з парадоксальною ситуацією: технології, які мали б спростувати роботу, насправді трансформують характер праці, вимагаючи нових компетенцій та підходів до управління.

Особливу актуальність проблема набуває в контексті масового впровадження штучного інтелекту. За оцінками консалтингової компанії McKinsey, станом на 2025 рік 88% організацій регулярно використовують ШІ, проте лише 39% повідомляють про відчутний вплив на показники ЕВІТ на рівні підприємства. Це свідчить про існування значного розриву між технологічними можливостями та управлінськими компетенціями, необхідними для їх ефективного використання. Водночас, економічна логіка є безжалісною: річна підписка на ШІ-інструменти коштує близько 100 доларів, тоді як місячна

зарплата менеджера, який покладається на ШІ, може становити 400 доларів і більше. Це створює нову економічну реальність, в якій менеджери повинні доводити свою цінність не швидкістю виконання завдань, а якістю мислення, критичністю аналізу та здатністю до міжособистісної взаємодії.

Додатковою проблемою є управління гібридними та розподіленими командами. За даними Gallup [6], 64% працівників, які працюють виключно віддалено, шукатимуть іншу роботу, якщо їхній роботодавець припинить пропонувати можливості віддаленої роботи. Це вимагає від менеджерів освоєння нових управлінських практик, які б забезпечували ефективність, залученість та справедливість для всіх членів команди незалежно від їхнього місцезнаходження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Проблематика цифрової трансформації управлінських компетенцій активно досліджується міжнародним науковим співтовариством. Систематичний огляд літератури, проведений Бауманс М., Орловський М. та колегами [1], виявив значну концептуальну неоднозначність у визначенні компетенцій, необхідних для цифрової трансформації. Дослідники підкреслюють, що більшість існуючих рамок компетенцій зосереджуються виключно на технологічних навичках, не враховуючи «м'які» навички трансформаційного характеру, необхідні для реалізації повного потенціалу цифрових технологій.

Дослідження Мюллер Д., Конзаг Х., Нільсен А., Сандгольт Б. [2] запропонували контингентну перспективу на лідерські компетенції в контексті цифрової трансформації, виділивши чотири архетипічні портфелі компетенцій: «челенджер», «бриколер», «організатор» та «конкурент». Автори доводять, що різні драйвери та цілі трансформації вимагають різних наборів компетенцій, що підкреслює необхідність гнучкого підходу до розвитку управлінських кадрів.

Дослідження впливу ШІ на управлінські ролі демонструє неоднозначні результати. Згідно з дослідженням Harvard Business Review [3], використання генеративного ШІ може спростити корпоративну ієрархію та підвищити продуктивність, звільняючи менеджерів від деяких завдань координації проектів. Проте статистика з Beautiful.ai [4] виявило, що лише 7% менеджерів вважають результати роботи ШІ кращими за результати, отримані людьми, що на 15% менше, ніж у 2024 році. Це свідчить про зміну сприйняття ШІ від технології-замінника до технології-партнера.

Особливу увагу дослідники приділяють проблемі управління гібридними командами. В статті Beyond Team [5] та в матеріалах дослідження Gallup [6] підкреслюється необхідність розвитку «гібридного лідерства» – здатності ефективно управляти як в очних, так і у віртуальних середовищах, демонструється, що гібридні та віддалені працівники отримують менше зворотного зв'язку, ніж офісні працівники, що може призводити до зниження залученості та задоволеності. Дослідження Daan van Rossum [7] виявило, що 63% компаній станом на травень 2024 року використовують гібридну модель роботи, що робить компетенції управління розподіленими командами критично важливими.

Дослідження IBM [8] показало, що організації, які впроваджують ШІ на операційному, а не лише на рівні навичок, перевершують своїх конкурентів на 44% за критичними метриками, такими як утримання працівників та зростання доходів. Це підкреслює важливість системного підходу до цифрової трансформації та необхідність розвитку у менеджерів здатності інтегрувати технології в бізнес-процеси.

Паралельно з міжнародними дослідженнями, проблематика трансформації ролі менеджера в умовах цифрової економіки знаходить відображення у працях українських науковців. Вітчизняні дослідники, спираючись на глобальні тенденції цифровізації та враховуючи специфіку трансформаційних процесів в українській економіці, пропонують як концептуальні моделі осмислення змін управлінської парадигми, так і прикладні рекомендації щодо адаптації менеджменту до викликів цифрової епохи.

Аналіз українських публікацій дозволяє виявити два основні методологічні підходи до дослідження трансформації управлінських ролей. Перший, технологічно-орієнтований підхід, представлений у роботах Кучми М., Орлової-Курилової О. [9], а також Зайцевої О.І., Парій О.В. [10], зосереджується на вивченні конкретних цифрових інструментів та компетентностей, необхідних для їх ефективного застосування. Другий, стратегічно-організаційний підхід, відображений у дослідженнях Кобушко Я.В., Манжоли Б.В. [11], а також Хрінка Т., Немченко Т. [12], акцентує увагу на системних змінах в управлінських практиках та формуванні нових стратегій цифрової трансформації.

Компаративний аналіз виявляє комплементарність підходів українських дослідників. технологічно-орієнтована група фокусується на мікрорівні, досліджуючи конкретні ролі та компетентності, тоді як стратегічно-організаційна група працює на макрорівні, аналізуючи системні організаційні зміни. Разом ці підходи формують цілісну картину трансформації управлінської діяльності в умовах цифровізації економіки.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми

Попри значну кількість досліджень, присвячених цифровим компетенціям та впливу технологій на управління, залишається низка невіршених питань:

По-перше, існує недостатнє розуміння парадоксу зростання обсягу роботи в умовах цифровізації. Більшість досліджень зосереджуються на потенціалі автоматизації для підвищення ефективності, але не аналізують, чому на практиці обсяг управлінської роботи не зменшується, а змінює свій характер [13]. Необхідне глибше вивчення того, як цифровізація бізнес-процесів створює нові типи завдань та вимог до менеджерів.

По-друге, недостатньо досліджена проблема «ІІІ-грамотності» менеджерів як окремої компетенції, що виходить за межі базового володіння інструментами. Молоде покоління часто використовує ІІІ для виконання завдань без належної перевірки та редагування результатів, що створює замкнене коло погіршення якості роботи. Критично важливим є розуміння того, як розвивати у менеджерів не просто вміння користуватися ІІІ, а здатність критично оцінювати, редагувати та вдосконалювати ІІІ-контент.

По-третє, існує прогалина в розумінні того, яким чином менеджери можуть доводити свою економічну цінність в умовах, коли багато рутинних завдань можуть бути виконані значно дешевшими ІІІ-інструментами. Необхідне чітке визначення тих унікальних управлінських компетенцій, які не можуть бути замінені або відтворені штучним інтелектом.

По-четверте, недостатньо вивчені специфічні виклики управління різноманітними командами в цифровому середовищі, зокрема проблеми, пов'язані з різницею у віці, світоглядах, цифрових навичках та мотивації членів команди. Більшість досліджень фокусуються на технічних аспектах віддаленої роботи, але не приділяють достатньої уваги психологічним та соціокультурним аспектам управління різноманітними командами.

По-п'яте, існує потреба в комплексному підході до визначення критично важливих компетенцій сучасного менеджера, який би інтегрував технологічні, аналітичні, комунікативні та психологічні аспекти управління в єдину модель [14]. Наявні дослідження часто розглядають ці аспекти ізольовано, тоді як реальна управлінська діяльність вимагає їх одночасного застосування.

Виклад основного матеріалу дослідження

Аналіз сучасної управлінської практики виявляє фундаментальний парадокс цифровізації. Технології, які первинно позиціонувалися як інструмент автоматизації рутинних операцій і звільнення часу менеджера для стратегічної діяльності, на практиці трансформують характер управлінської праці таким чином, що загальний обсяг управлінських обов'язків не скорочується, а, навпаки, постійно зростає. Цей процес супроводжується не лише кількісним збільшенням завдань, а й ускладненням їх змісту та підвищенням вимог до компетентностей управлінського персоналу.

Цифровізація бізнес-процесів передбачає майже повну відмову від неформалізованих практик і переходу до системного електронного документування. Якщо раніше значна частина управлінських рішень могла фіксуватися мінімально або навіть залишатися неформалізованою, то сучасні цифрові системи потребують детального введення даних, постійного оновлення інформації, формування звітів у різних форматах та для різних груп стейкхолдерів. Таким чином, цифрові інструменти не зменшують потребу в управлінській роботі, а радше інституціоналізують її та роблять більш формалізованою.

Додатковим чинником зростання навантаження є множинність цифрових платформ, з якими змушений працювати сучасний менеджер. У межах щоденної діяльності він одночасно використовує електронні таблиці для аналізу даних, CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами, системи управління завданнями для координації команди, месенджери для оперативної комунікації, платформи для відеоконференцій та інші спеціалізовані інструменти. Кожна з цих систем має власну логіку, інтерфейс і вимоги до структури даних, що потребує постійного перемикання уваги та когнітивних зусиль з боку менеджера.

Парадоксально, але навіть автоматизація та інтеграція цифрових систем, які декларуються як спосіб зниження навантаження, часто призводять до його зростання. Налаштування автоматизованих процесів, синхронізація даних між платформами та підтримка стабільної роботи інтеграцій вимагають від менеджера не лише користувачьких, а й напівтехнічних компетенцій. У результаті менеджер перетворюється не просто на користувача цифрових рішень, а на активного учасника їх конфігурації та адаптації до специфіки організації [15].

Окремим джерелом ускладнення управлінської праці стає зростання ролі аналітики та звітності. Цифрові інструменти генерують значні масиви даних, які самі по собі не мають управлінської цінності без їх інтерпретації. Від менеджера очікується здатність перетворювати інформацію на управлінські інсайти, обґрунтовувати рішення на основі даних і пояснювати їх логіку різним аудиторіям. Таким чином, управлінська діяльність дедалі більше зміщується від виконання дій до осмислення, пояснення та аргументації.

За цих умов базові ІТ-навички перестають бути достатніми. Сучасний менеджер має володіти розширеним набором цифрових компетенцій, включно зі здатністю швидко освоювати нові платформи, систематизувати інформацію, працювати з формулами та шаблонами, а також налаштовувати автоматизації й інтеграції між системами [16]. Ці компетенції набувають статусу не бажаних, а критично необхідних для збереження конкурентоспроможності на ринку праці.

Масове поширення інструментів генеративного штучного інтелекту, зокрема таких моделей, як GPT, Claude, Grok, Qwen та інших, формує нову економічну реальність для управлінської діяльності. Вартість річної підписки на подібні інструменти є відносно низькою порівняно з витратами на оплату праці менеджера, що актуалізує питання економічної доцільності людської управлінської праці. У цьому контексті перед менеджерами постає принципове запитання щодо унікальної цінності, яку вони здатні створювати в умовах доступності потужних інструментів автоматизованої генерації текстів, аналітики та рішень.

Емпіричні дослідження [17] свідчать про наявність низки проблемних тенденцій у використанні штучного інтелекту менеджерами. Зокрема, поширюється практика прихованого застосування ШІ-інструментів, що ускладнює забезпечення прозорості та відповідальності в управлінських процесах. Водночас нерідко спостерігається некритичне використання згенерованого контенту без належного редагування та перевірки, що проявляється у шаблонності формувань, характерних мовних конструкціях і зниженні загальної якості управлінських документів. Особливе занепокоєння викликає тенденція до делегування навіть базових когнітивних завдань штучному інтелекту за відсутності у менеджера фундаментальних знань, необхідних для оцінки коректності отриманого результату, що формує замкнене коло зниження професійної компетентності, схематично представлено на рисунку 1.

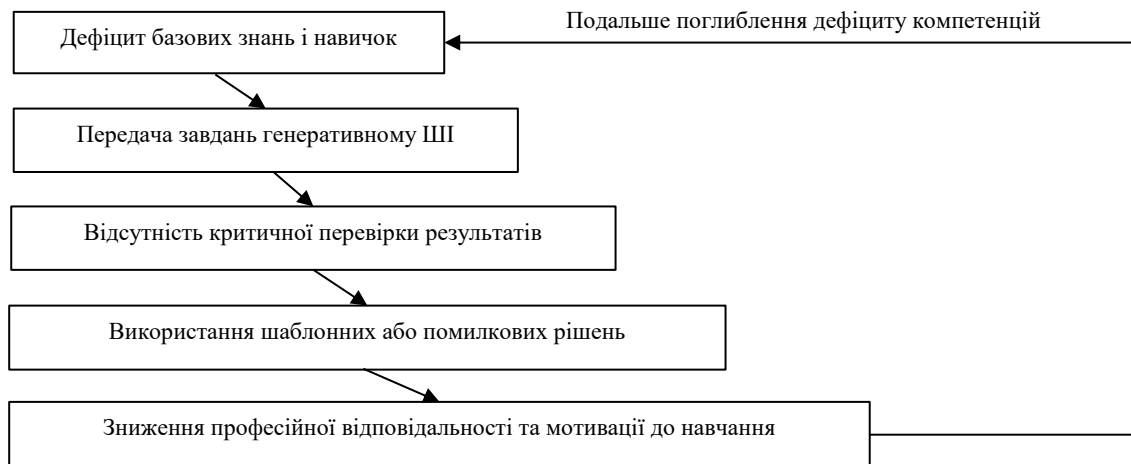


Рисунок 1. Механізм формування залежності менеджера від генеративного ШІ

Джерело: власна розробка авторів

У цьому контексті ключовою стає не здатність швидко виконувати завдання, в чому штучний інтелект дійсно демонструє значну перевагу над людьми, а саме унікальні людські компетенції, які неможливо автоматизувати чи делегувати машинам.

Насамперед, це якість мислення – здатність до глибокого критичного аналізу інформації, виявлення прихованих зв'язків між явищами, розуміння складного контексту та тонких нюансів ситуації. Людина може інтуїтивно відчувати важливість деталей, які алгоритм просто проігнорує, та бачити взаємозв'язки там, де штучний інтелект побачить лише розрізнені фрагменти даних. Ця здатність до цілісного, багатовимірного сприйняття реальності залишається виключно людською прерогативою.

Не менш важливою є адаптивність – вміння швидко та ефективно реагувати на принципово нові ситуації, які не мають історичних прецедентів і не можуть бути заздалегідь описані в промпті для штучного інтелекту. У динамічному середовищі, де правила постійно змінюються, а виклики виникають несподівано, саме людська гнучкість мислення та креативність у пошуку рішень стають вирішальними факторами успіху.

Міжособистісна взаємодія представляє ще один критично важливий аспект людської унікальності. Здатність будувати справжню довіру в стосунках, ефективно вирішувати конфлікти з урахуванням емоційного стану всіх сторін, мотивувати команду через розуміння індивідуальних прагнень кожного учасника – це те, чого штучний інтелект принципово не здатний досягти на справді людському рівні. Емпатія, емоційний інтелект та здатність до автентичного зв'язку з іншими залишаються виключно людськими якостями.

Нарешті, етичне судження – це здатність приймати рішення, які враховують не лише логічну доцільність, але й моральні принципи, культурні особливості та довгострокові соціальні наслідки. Це виходить далеко за межі алгоритмічної логіки, оскільки вимагає розуміння складних етичних дилем, балансування між конфліктуєчими цінностями та відповідальності за вплив рішень на життя реальних людей.

Важливим є також розуміння технічних основ функціонування ШІ. Менеджеру недостатньо просто «розуміти можливості ШІ» – необхідно знати, як ці можливості реалізуються технічно, щоб ставити чіткі задачі команді й пояснювати, як їх виконати. Без цього менеджер стає «користувачем без компетенцій», а не лідером процесів.

Синтез теоретичних досліджень та аналіз практичних викликів дозволяє систематизувати критично важливі компетенції сучасного менеджера у п'ять взаємопов'язаних груп, що формують цілісний профіль управлінця цифрової епохи.

Перша група компетенцій стосується просунутої цифрової грамотності, яка якісно відрізняється від базових навичок користування комп'ютером. Сучасний менеджер повинен демонструвати експертне

володіння офісними програмами на рівні роботи зі складними формулами, зведеними таблицями та макросами, здатність налаштовувати автоматизації та інтеграції між різними цифровими платформами, а також компетентність у роботі з великими масивами даних, включаючи їх очищення, структурування та візуалізацію. Критично важливою є здатність до швидкого освоєння нових цифрових інструментів і розуміння принципів кібербезпеки та захисту даних.

Друга група компетенцій пов'язана з ШІ-грамотністю, яка виокремлюється як самостійна управлінська компетенція. Менеджер повинен володіти промпт-інжинірингом – здатністю формулювати чіткі, контекстуалізовані завдання для штучного інтелекту з метою отримання якісних результатів. Не менш важливим є критичне редагування, що передбачає виявлення помилок, неточностей та стилістичних недоліків у ШІ-контенті та його вдосконалення. Компетентний управлінець демонструє розуміння обмежень штучного інтелекту, здатність адекватно делегувати завдання та дотримується принципів етичного використання ШІ-інструментів, зокрема прозорості, відповідальності та чесності.

Третя група компетенцій охоплює системне мислення та міждисциплінарні знання. В умовах інтеграції всіх галузей з цифровими технологіями менеджер повинен розуміти базові принципи функціонування різних галузей та процесів, бачити системні зв'язки між віддаленими сферами діяльності. Технічна грамотність на рівні, достатньому для ефективної комунікації з фахівцями різних профілів, та здатність швидко орієнтуватися в нових технологіях і бізнес-моделях стають фундаментальними вимогами до управлінця [18].

Четверта група компетенцій стосується управління різнорідними командами та фасилітації. Перехід до гібридних та розподілених команд як нової організаційної норми вимагає від менеджера персоналізованого підходу, здатності знаходити індивідуальний підхід до кожного члена команди з урахуванням віку, світогляду, цифрових навичок та мотивації. Менеджер повинен володіти навичками фасилітації та модерування для організації продуктивних обговорень, вирішення конфліктів та досягнення консенсусу в різнорідних групах. Емпатія та психологічна грамотність набувають особливого значення для розуміння емоційних потреб працівників, особливо віддалених, та підтримання психологічного благополуччя команди. Критично важливим є забезпечення справедливості через створення умов рівних можливостей для розвитку кар'єри та управління через результати замість контролю процесу.

П'ята група компетенцій відображає гнучкість та здатність до постійного навчання. Турбулентність зовнішнього середовища вимагає від менеджера систематичного оновлення знань та навичок, відкритості до експериментів і нових підходів, швидкої адаптації до змін. Навички самоосвіти та саморозвитку, здатність розуміти різні бізнес-контексти стають визначальними характеристиками успішного управління цифрової економіки.

Таблиця 1. Взаємозв'язок ключових компетенцій менеджера з рівнями управлінських рішень (** - ключова роль, * - підтримувальна)

Група компетенцій	Операційний рівень	Тактичний	Стратегічний
Цифрова грамотність	**	**	**
ШІ-грамотність	**	**	**
Системне мислення	*	**	**
Управління командами	**	**	**
Безперервне навчання	*	**	**

Джерело: власна розробка авторів

З метою поглибленого аналізу ролі ключових компетенцій сучасного менеджера в умовах цифрової трансформації доцільним є їх співвіднесення з основними управлінськими викликами на різних рівнях прийняття рішень. Такий підхід дозволяє не лише систематизувати компетенції за змістом, але й оцінити ступінь їх значущості залежно від операційного, тактичного та стратегічного рівнів управління.

У цьому контексті використано матричний підхід, що відображає взаємозв'язок між п'ятьма інтегрованими групами компетенцій менеджера та ключовими управлінськими викликами цифрової економіки. Запропонована матриця (таблиця 1) демонструє, що окремі компетенції виконують базову підтримувальну функцію, тоді як інші набувають критичного значення на вищих рівнях управління, зокрема в процесі формування стратегічних рішень та управління організаційними трансформаціями.

Представлена матриця слугує інструментом аналітичного узагальнення, що дозволяє комплексно оцінити функціональне навантаження компетенцій сучасного менеджера та обґрунтувати їх пріоритетність залежно від характеру управлінських завдань.

На основі проведеного аналізу доцільно сформулювати інтегративну модель ролі сучасного менеджера в умовах цифрової трансформації. Менеджер у цифрову епоху перестає бути управлінцем у класичному розумінні цього слова та набуває рис багатофункціонального професіонала, який одночасно виконує низку взаємопов'язаних ролей. Він виступає цифровим оператором, володіючи розширеними навичками роботи з цифровими інструментами та здатністю налаштовувати системи і процеси відповідно до потреб організації. Паралельно він функціонує як аналітик даних, спроможний збирати, обробляти й

інтерпретувати інформацію з метою ухвалення обґрунтованих управлінських рішень в умовах інформаційної перенасиченості.

Водночас сучасний менеджер дедалі частіше виконує роль фасилітатора, організовуючи ефективну взаємодію між членами різнорідних команд, забезпечуючи конструктивне обговорення, узгодження позицій і врегулювання конфліктів. Його діяльність також включає функції технічного консультанта, що передбачає наявність достатнього рівня технічної грамотності для коректної постановки завдань, комунікації з фахівцями різного профілю та контролю результатів їх виконання без необхідності глибокої спеціалізації в кожній окремій галузі. Поряд із цим менеджер зберігає і розвиває класичну роль лідера команди, формує мотивацію, підтримує залученість працівників, сприяючи розвитку їхнього потенціалу та створюючи психологічно безпечне робоче середовище.

Новим і принципово важливим елементом цієї моделі стає роль координатора використання штучного інтелекту, яка полягає в інтеграції ШІ-інструментів у робочі процеси з урахуванням як можливостей автоматизації, так і обмежень алгоритмічних рішень. У цьому контексті менеджер виступає не просто користувачем технологій, а відповідальним посередником між технічними системами та людським фактором, забезпечуючи доцільність, етичність і прозорість їх застосування. Завершальним елементом інтегративної моделі є стратегічне мислення, що дозволяє менеджеру бачити довгострокову перспективу, усвідомлювати системні наслідки управлінських рішень та діяти в умовах невизначеності й постійних змін.

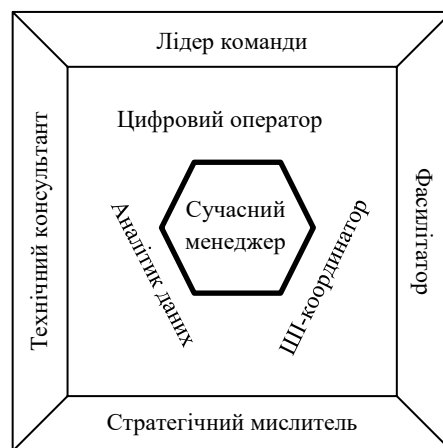


Рисунок 2. Модель трансформації ролі менеджера в умовах цифровізації та використання ШІ
Джерело: власна розробка авторів

Запропонована модель (рисунок 2) відображає фундаментальну трансформацію ролі менеджера від «командира», який здійснює управління переважно через формальні повноваження та контроль, до «провідника змін», здатного навігувати команду крізь складність, багатовимірність і нестабільність цифрової епохи. У цій логіці джерелом управлінської ефективності стають не стільки адміністративні важелі, скільки поєднання цифрових компетенцій, аналітичного мислення, лідерських якостей та здатності до осмисленого використання технологій.

Висновки

Проведене дослідження свідчить, що роль менеджера в умовах цифрової економіки зазнає глибокої та системної трансформації, яка виходить далеко за межі простого освоєння нових технологій. Цифровізація змінює не лише інструментарій управління, а й саму природу управлінської праці, її логіку, вимоги та критерії ефективності. Отримані результати дозволяють стверджувати, що сучасний менеджмент перебуває у фазі структурного перегляду своїх функцій і компетентностей.

Одним із ключових висновків є виявлення парадоксу цифровізації, який полягає в тому, що цифрова трансформація, всупереч поширеним очікуванням, не зменшує обсяг управлінської роботи, а суттєво змінює її характер. Замість спрощення управлінських процесів відбувається їх ускладнення за рахунок появи нових типів завдань, зростання формалізації та підвищення вимог до якості управлінських рішень. У цих умовах базове володіння інформаційними технологіями виявляється недостатнім, а критично необхідною стає просунута цифрова грамотність, що охоплює експертне використання офісних програм, роботу з великими масивами даних, налаштування автоматизацій та інтеграцій між цифровими системами.

Важливим чинником трансформації управлінської ролі є також економічна логіка масового впровадження штучного інтелекту. Доступність і відносно низька вартість ШІ-інструментів формують нову економічну реальність, у якій менеджери змушені переосмислювати джерела своєї професійної цінності. Швидкість виконання стандартних завдань поступово втрачає статус конкурентної переваги, поступаючись місцем унікальним людським компетенціям, таким як якість мислення, критичність аналізу, здатність до адаптації, міжособистісної взаємодії та етичного судження. У цьому контексті ШІ-грамотність постає як окрема ключова компетенція, що передбачає не лише вміння користуватися інструментами

штучного інтелекту, а й здатність критично оцінювати, редагувати та вдосконалювати згенерований ними контент.

Дослідження також підтверджує зростання значущості міждисциплінарності в управлінській діяльності. Інтеграція цифрових технологій практично в усі галузі економіки вимагає від менеджерів системного мислення та наявності базових знань у широкому спектрі сфер. Поверхневе ознайомлення з окремими інструментами або процесами вже не забезпечує ефективного управління, натомість необхідним стає розуміння принципів функціонування різних систем на рівні, достатньому для коректної постановки завдань, контролю якості їх виконання та ухвалення обґрунтованих рішень.

Окремої уваги заслуговує трансформація підходів до управління персоналом у контексті поширення гібридних і розподілених команд. Різномірність сучасних колективів за віком, світоглядом, рівнем цифрових навичок і мотивацією зумовлює необхідність переходу від уніфікованих управлінських практик до більш гнучких і персоналізованих підходів. Менеджер у таких умовах має володіти навичками фасилітації, емпатії, психологічної підтримки, забезпечення відчуття справедливості та управління через результати, оскільки застосування єдиної інструкції до всієї команди втрачає ефективність.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що сучасний менеджер постає як інтегративний багатофункціональний професіонал, який одночасно виконує ролі цифрового оператора, аналітика даних, фасилітатора, технічного консультанта, лідера команди, координатора використання штучного інтелекту та стратегічного мислителя. Ефективність цієї ролі визначається не домінуванням окремих компетенцій, а здатністю інтегрувати технологічні, аналітичні, комунікативні та психологічні складові в єдину узгоджену систему управлінської діяльності.

За умов постійних і швидких змін особливої ваги набуває здатність менеджера до безперервного навчання. Гнучкість мислення, відкритість до експериментів, готовність переглядати усталені підходи та регулярно оновлювати власні знання і навички стають необхідною передумовою професійної стійкості та довгострокової ефективності управлінської діяльності.

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні необхідності перегляду підходів до підготовки, розвитку та оцінювання менеджерів в організаціях. Особливий акцент має бути зроблений на розвитку просунутої цифрової грамотності, ШІ-компетенцій, системного мислення та якості управлінського судження, а також на формуванні організаційної культури, що цінує критичне мислення, відповідальне використання технологій і людиноцентричний підхід до управління.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим вивченням механізмів формування та розвитку ШІ-грамотності менеджерів, аналізом довгострокових наслідків цифровізації для управлінських практик, дослідженням ефективності різних моделей управління гібридними командами та розробкою інтегрованих програм підготовки менеджерів нового покоління, здатних результативно діяти в умовах цифрової економіки.

Abstract

The rapid digital transformation of organizational processes is fundamentally reshaping managerial roles, creating a paradox in which technologies intended to simplify work instead increase its complexity. Despite widespread expectations that automation would reduce routine tasks, the shift to digital workflows has intensified documentation, reporting, and interaction with multiple digital platforms. The growing adoption of artificial intelligence (AI) further amplifies this shift: although 88% of organizations use AI regularly, only a minority report measurable performance improvements, revealing a significant gap between technological capabilities and managerial competencies. This study analyzes current research and practical challenges to identify the unresolved issues of modern management in the digital era. Key gaps include limited understanding of the rising workload under digitalization, insufficient development of AI literacy among managers, a lack of clarity regarding the unique economic value human managers provide compared to inexpensive AI tools, and challenges in leading hybrid and diverse teams.

Based on a comprehensive analysis, the study proposes an integrative competency model for contemporary managers that incorporates advanced digital literacy, AI-literacy, systemic thinking, facilitation skills for heterogeneous teams, and continuous learning. The findings highlight a fundamental transformation of the managerial role – from task-centered supervision to multifaceted leadership that balances technological integration with human-centric competencies. The paper concludes with practical recommendations for organizations and outlines future research directions related to AI-competency development, hybrid team management, and the evolution of managerial functions in the digital economy.

Список літератури:

1. Bouwmans M., Lub X., Orłowski M., Nguyen T-V. Developing the digital transformation skills framework: A systematic literature review approach. PLoS ONE. 2024, 19(7): DOI: 10.1371/journal.pone.0304127. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11226094/pdf/pone.0304127.pdf>.

2. Müller D., Konzag H., Nielsen A., Sandholt B. Digital transformation leadership competencies: A contingency approach. *International Journal of Information Management*. 2024, №75. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2023.102734 URL: <https://vbn.aau.dk/en/publications/digital-transformation-leadership-competencies-a-contingency-appr>.
3. Ana Moreno. How AI Is Redefining Managerial Roles. *Harvard Business Review*. 2025. URL: <https://hbr.org/2025/07/how-ai-is-redefining-managerial-roles>.
4. Jordan Turner. AI's Impact on the Workplace in 2025: 2nd Annual Survey of American Managers. URL: <https://www.beautiful.ai/blog/2025-ai-workplace-impact-report>.
5. Beyond Team. How to lead talent in a hybrid work team. 2024. URL: <https://www.esade.edu/beyond/en/how-to-lead-talent-in-a-hybrid-work-team>.
6. A Guide to Hybrid Work and Managing a Remote Team. Gallup. URL: <https://www.gallup.com/workplace/316313/understanding-and-managing-remote-workers.aspx>.
7. Daan van Rossum. Hybrid Remote Work: Meaning, Models, Examples, and Challenges in 2024. *FlexOS*, 2024. URL: <https://www.flexos.work/learn/hybrid-remote-meaning-how-to-get-started>.
8. Molly Hayes, Amanda Downie. AI and the future of work. URL: <https://www.ibm.com/think/insights/ai-and-the-future-of-work>.
9. Кучма М., Орлова-Курилова О. Еволюція концепцій менеджменту в умовах цифрової трансформації: роль штучного інтелекту. *Вчені записки Університету «КРОК»*, № 4(80). 2025. С. 242-248. DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-242-248.
10. Зайцева О.І., Парій О.В. Трансформація ролі продакт менеджера в умовах цифровізації економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, № 25. 2025. С. 88-97. DOI: 10.32782/2708-0366/2025.25.9.
11. Кобушко Я.В., Манжола Б.В. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, № 10. 2023. DOI: 10.54929/2786-5738-2023-10-04-08.
12. Hrinka T., Nemchenko T. New Management Strategies for Digital Business Transformation in Ukraine. *Збірник наукових праць*, № 9(42). 2023. С. 49-57. DOI: 10.32515/2663-1636.2023.9(42).49-57.
13. Yangulov, E. A conceptual model of strategic management for small businesses aimed at sustainable development goals in the context of digitalization and smartization. *Economic Innovations*, №4(93), 2024, 212-223. DOI: 10.31520/ei.2024.26.4(93).212-223. URL: <https://ei-journal.com/index.php/journal/article/view/1521>.
14. Філіппов В.Ю., Янгулов Е.П., Ткач Д.К., Диць О.О. Комплексна оптимізація управлінських процесів у діяльності громадських організацій в умовах цифровізації. *Економіка:реалії часу*, №2(78), 2025, 127-135. DOI: 10.15276/ETR.02.2025.14 URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No2/127.pdf>.
15. Філіппов В.Ю., Янгулов Е.П. Інструментарій сталого розвитку в управлінні змінами малого підприємництва: діджиталізація, смартизація. *«Економічний журнал Одеського політехнічного університету»*, №4(30), 2024, 117-126. DOI: 10.15276/EJ.04.2024.13. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2024/No4/117.pdf>.
16. Добрянська Н.А., Янгулов Е.П. Діджиталізація та смартизація як основні інструменти відновлення економіки підприємств. *«Економічний журнал Одеського політехнічного університету»*, №1(19), 2022, 27-34. DOI: 10.15276/EJ.01.2022.3. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2022/No1/27.pdf>.
17. Семеніхіна, О., Різник, В., Шамоля, В. Використання штучного інтелекту в наукових дослідженнях в контексті академічної доброчесності. *Освіта. Інноватика. Практика*, №13(6). 2025. С. 63-68. DOI: 10.31110/2616-650X-vol13i6-009.
18. Скіцько, О., Складанний, П., Ширшов, Р., Гуменюк, М., Ворохоб, М. Загрози та ризики використання штучного інтелекту. *Електронне фахове наукове видання «Кібербезпека: освіта, наука, техніка»*, №2(22). 2023. С. 6-18. DOI: 10.28925/2663-4023.2023.22.618.

References:

1. Bouwmans, M., Lub, X., Orłowski, M., & Nguyen, T.-V. (2024). Developing the digital transformation skills framework: A systematic literature review approach. *PLoS ONE*, 19(7). DOI: 10.1371/journal.pone.0304127. Retrieved from: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11226094/pdf/pone.0304127.pdf> [in English].
2. Müller, D., Konzag, H., Nielsen, A., & Sandholt, B. (2024). Digital transformation leadership competencies: A contingency approach. *International Journal of Information Management*, 75. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2023.102734. Retrieved from: <https://vbn.aau.dk/en/publications/digital-transformation-leadership-competencies-a-contingency-appr> [in English].
3. Moreno, A. (2025). How AI is redefining managerial roles. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/2025/07/how-ai-is-redefining-managerial-roles> [in English].

4. Turner, J. (2025). AI's impact on the workplace in 2025: 2nd annual survey of American managers. Retrieved from: <https://www.beautiful.ai/blog/2025-ai-workplace-impact-report> [in English].
5. Beyond Team. (2024). How to lead talent in a hybrid work team. Retrieved from: <https://www.esade.edu/beyond/en/how-to-lead-talent-in-a-hybrid-work-team> [in English].
6. Gallup. (n.d.). A guide to hybrid work and managing a remote team. Retrieved from: <https://www.gallup.com/workplace/316313/understanding-and-managing-remote-workers.aspx> [in English].
7. van Rossum, D. (2024). Hybrid remote work: Meaning, models, examples, and challenges in 2024. FlexOS. Retrieved from: <https://www.flexos.work/learn/hybrid-remote-meaning-how-to-get-started> [in English].
8. Hayes, M., & Downie, A. (n.d.). AI and the future of work. IBM. Retrieved from: <https://www.ibm.com/think/insights/ai-and-the-future-of-work> [in English].
9. Kuchma, M., & Orlova-Kurylova, O. (2025). Evolution of management concepts in the context of digital transformation: The role of artificial intelligence. Scientific Notes of KROK University, 4(80), 242-248. DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-242-248 [in Ukrainian].
10. Zaitseva, O.I., & Parii, O.V. (2025). Transformation of the product manager's role in the context of economic digitalization. Taurian Scientific Bulletin. Series: Economics, 25, 88-97. DOI: 10.32782/2708-0366/2025.25.9 [in Ukrainian].
11. Kobushko, Y.V., & Manzhola, B.V. (2023). The role of digital transformation in optimizing organizational management. Problems of Modern Transformations: Economics and Management, 10. DOI: 10.54929/2786-5738-2023-10-04-08 [in Ukrainian].
12. Hrinka, T., & Nemchenko, T. (2023). New management strategies for digital business transformation in Ukraine. Collection of Scientific Papers, 9(42), 49-57. DOI: 10.32515/2663-1636.2023.9(42).49-57 [in English].
13. Yangulov, E. (2024). A conceptual model of strategic management for small businesses aimed at sustainable development goals in the context of digitalization and smartization. Economic Innovations, 4(93), 212-223. DOI: 10.31520/ei.2024.26.4(93).212-223 [in English].
14. Filippov, V.Y., Yangulov, E.P., Tkach, D.K., & Dyts, O.O. (2025). Comprehensive optimization of management processes in public organizations under digitalization conditions. Economics: Time Realities, 2(78), 127-135. DOI: 10.15276/ETR.02.2025.14 [in Ukrainian].
15. Filippov, V.Y., & Yangulov, E.P. (2024). Tools for sustainable development in change management of small businesses: Digitalization and smartization. Economic Journal of Odessa Polytechnic University, 4(30), 117-126. DOI: 10.15276/EJ.04.2024.13 [in Ukrainian].
16. Dobrianska, N.A., & Yangulov, E.P. (2022). Digitalization and smartization as key tools for economic recovery of enterprises. Economic Journal of Odessa Polytechnic University, 1(19), 27-34. DOI: 10.15276/EJ.01.2022.3. Retrieved from: <https://economics.net.ua/ejopu/2022/No1/27.pdf> [in Ukrainian].
17. Semenikhina, O., Riznyk, V., & Shamonina, V. (2025). The use of artificial intelligence in scientific research in the context of academic integrity. Education. Innovation. Practice, 13(6), 63-68. DOI: 10.31110/2616-650X-vol13i6-009 [in Ukrainian].
18. Skitsko, O., Skladannyi, P., Shyrshov, R., Humeniuk, M., & Vorokhob, M. (2023). Threats and risks of artificial intelligence usage. Cybersecurity: Education, Science, Technology, 2(22), 6-18. DOI: 10.28925/2663-4023.2023.22.618 [in Ukrainian].

Посилання на статтю:

Філіппов В.Ю. Трансформація ролі менеджера в умовах цифрової економіки / В.Ю. Філіппов, Е.П. Янгюлов // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2026. – № 1 (35). – С. 140-148. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejopu/2026/No1/140.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.01.2026.14. DOI: 10.5281/zenodo.19392021.

Reference a Journal Article:

Filippov V.Yu. Transformation of the Role of a Manager in the Digital Economy / V.Yu. Filippov, E.P. Yangulov // Economic journal Odessa polytechnic university. – 2026. – № 1 (35). – P. 140-148. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/ejopu/2026/No1/140.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.01.2026.14. DOI: 10.5281/zenodo.19392021.

