

ЦИФРОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА ЯК КЛЮЧОВА УМОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ЕПОХУ ШІ

Мосійчук І.В.

к. е. н., доцент,

доцент кафедри економіки, менеджменту,

маркетингу та готельно-ресторанної справи,

Житомирський державний університет імені Івана Франка

м. Житомир, Україна

e-mail: mosiychuk_i@ukr.net

Анотація. У тезах досліджено роль цифрової компетентності менеджера як ключової складової ефективного управління в умовах стрімкого розвитку штучного інтелекту. Розглянуто вплив цифровізації та технологій штучного інтелекту на трансформацію управлінської діяльності, прийняття управлінських рішень і професійні вимоги до сучасного менеджера. Визначено основні складові цифрової компетентності менеджера, зокрема цифрову грамотність, аналітичні та критичні навички, здатність використовувати інструменти штучного інтелекту, цифрову комунікацію та компетентності у сфері інформаційної безпеки. Обґрунтовано необхідність безперервного професійного розвитку та навчання впродовж життя як передумови адаптації менеджерів до технологічних змін. Акцентовано увагу на необхідності поєднання цифрових навичок із лідерськими якостями, емоційним інтелектом і стратегічним мисленням для забезпечення ефективного управління організацією.

Ключові слова: менеджмент, цифрова компетентність, штучний інтелект, цифровізація, цифрова трансформація, менеджер, управлінські рішення, цифрові технології, навчання впродовж життя.

Abstract. The theses examine the role of managers' digital competence as a key component of effective management in the context of the rapid development of artificial intelligence. The impact of digitalization and artificial intelligence technologies on the transformation of managerial activities, management decision-making, and professional requirements for

modern managers is considered. The main components of managers' digital competence are identified, including digital literacy, analytical and critical skills, the ability to use artificial intelligence tools, digital communication, and information security competencies. The necessity of continuous professional development and lifelong learning as prerequisites for managers' adaptation to technological changes is substantiated. Particular attention is paid to the need to combine digital skills with leadership qualities, emotional intelligence, and strategic thinking to ensure effective organizational management.

Keywords: management, digital competence, artificial intelligence, digitalization, digital transformation, manager, management decisions, digital technologies, lifelong learning.

Вступ

Стрімкий розвиток цифрових технологій та штучного інтелекту (ШІ) зумовлює суттєві зміни у підходах до управління сучасними організаціями. Цифровізація бізнес-процесів, автоматизація рутинних операцій, використання аналітичних платформ та інструментів генеративного ШІ поступово змінюють зміст управлінської діяльності. За таких умов ефективність менеджера визначається не лише традиційними управлінськими знаннями, а й здатністю використовувати цифрові інструменти для аналізу інформації, комунікації, планування та прийняття рішень.

Цифрова компетентність менеджера може розглядатися як сукупність знань, навичок, умінь і ставлень, необхідних для ефективного та відповідального використання цифрових технологій у професійній діяльності. Вона передбачає не тільки технічне володіння певними програмами чи платформами, а й здатність критично оцінювати цифрову інформацію, розуміти можливості та обмеження технологій, забезпечувати інформаційну безпеку й адаптувати управлінські процеси до нових технологічних умов.

Особливого значення цифрова компетентність набуває у зв'язку з поширенням систем штучного інтелекту. ШІ може використовуватися менеджером для обробки великих масивів інформації, прогнозування, підготовки аналітичних матеріалів, оптимізації бізнес-процесів, автоматизації комунікацій та підтримки прийняття управлінських рішень. Водночас технологія не повинна розглядатися як повна заміна управління. Її ефективність значною мірою залежить від здатності менеджера правильно сформулювати завдання, критично оцінити отримані результати та прийняти остаточне рішення з урахуванням цілей і цінностей організації.

Однією з ключових стратегій є впровадження цифрових інструментів для управлінської діяльності, до яких належать платформи для організації дистанційного навчання, системи управління освітнім процесом (LMS), хмарні сервіси та мобільні додатки [1].

У сучасних умовах доцільно виокремити декілька ключових складових цифрової компетентності менеджера:

- цифрова грамотність – здатність упевнено використовувати сучасні цифрові інструменти та інформаційні системи;
- аналітична компетентність – уміння працювати з даними, інтерпретувати інформацію та використовувати її для прийняття управлінських рішень;
- ІІІ-компетентність – розуміння принципів, можливостей та обмежень використання штучного інтелекту в управлінській діяльності;
- інформаційно-критична компетентність – здатність перевіряти достовірність цифрової інформації та виявляти помилки або упередження;
- цифрова комунікативна компетентність – ефективна взаємодія з працівниками, партнерами та клієнтами через цифрові канали;
- компетентність у сфері кібербезпеки – розуміння основ захисту інформації, персональних даних та цифрових ресурсів організації;
- здатність до безперервного навчання – готовність постійно оновлювати цифрові знання та професійні навички.

Таким чином, цифрова компетентність менеджера має комплексний характер і поєднує технологічні, аналітичні, комунікативні та соціально-етичні компоненти. Особливо важливою стає здатність менеджера критично мислити. В умовах широкого використання генеративного ІІІ отримана інформація не завжди може бути сприйнята як достовірна без додаткової перевірки. Тому сучасний менеджер повинен не просто вміти користуватися ІІІ, а й розуміти, коли, навіщо та яким чином доцільно його застосовувати.

Важливою складовою професійної діяльності сучасного менеджера стає цифровий інтелект, який визначає його здатність ефективно взаємодіяти з цифровими технологіями, аналізувати інформацію та використовувати сучасні цифрові інструменти для прийняття управлінських рішень.

Цифровий інтелект менеджера (DQM – Digital Quotient of a Manager) – це комплекс технічних, когнітивних та соціально-емоційних компетенцій, що базуються на універсальних моральних цінностях і сприяють ефективному подоланню викликів та використанню можливостей цифрового середовища в процесі управління [2].

В умовах цифрової трансформації саме поєднання цифрових компетентностей із критичним мисленням, аналітичними здібностями, лідерськими якостями та здатністю до безперервного навчання формує нову модель ефективного менеджера. Таким чином, розвиток цифрового інтелекту є необхідною передумовою адаптації управлінців до технологічних змін та підвищення результативності управління організацією.

Поширення ІІІ також змінює роль самого менеджера. Якщо значна частина рутинних операцій може бути автоматизована, більше уваги управлінця зосереджується на стратегічному плануванні, розвитку персоналу, формуванні організаційної культури, управлінні змінами та прийнятті складних рішень. У цьому контексті особливого значення набувають soft skills: лідерство, емоційний інтелект, комунікабельність, здатність працювати в команді та управляти конфліктами.

Важливою передумовою розвитку цифрової компетентності менеджерів є концепція навчання впродовж життя (lifelong learning). Швидкість технологічних змін означає, що знання, отримані під час здобуття вищої освіти, потребують постійного оновлення. Саме тому професійний розвиток менеджера має передбачати участь у тренінгах, онлайн-курсах, професійних спільнотах, практичних проєктах та самостійному опануванні нових цифрових інструментів.

Управлінська освіта також повинна реагувати на технологічні зміни. Підготовка майбутніх менеджерів має передбачати не лише вивчення теоретичних засад менеджменту, а й формування практичних навичок роботи з інформаційними системами, аналітичними платформами, цифровими комунікаційними інструментами та технологіями штучного інтелекту. При цьому важливо зберігати баланс між технологічними навичками та розвитком критичного, аналітичного й творчого мислення.

Отже, цифрова компетентність стає однією з базових професійних характеристик сучасного менеджера. В умовах поширення штучного інтелекту конкурентоспроможність управлінця визначається не просто здатністю використовувати нові технології, а вмінням інтегрувати їх у систему управління, критично оцінювати результати їх застосування та поєднувати технологічні можливості з людським потенціалом.

Висновки

Цифрова трансформація змінює традиційне розуміння управлінської діяльності та формує нові вимоги до професійних компетентностей менеджера. Цифрова грамотність, аналітичне й критичне мислення, ІІІ-компетентність, цифрова комунікація та готовність до безперервного навчання стають необхідними умовами ефективного управління. Штучний інтелект доцільно розглядати не як заміну менеджеру, а як інструмент посилення його аналітичних та управлінських можливостей. Саме поєднання технологічної компетентності з людськими якостями, стратегічним мисленням і здатністю до постійного розвитку формує модель менеджера, здатного ефективно діяти в умовах цифрової економіки.

Література

1. Шолох О. До проблеми формування професійної компетентності майбутніх менеджерів освіти в умовах цифрової трансформації. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка*. 2025. Т. 191, № 35. DOI: <https://doi.org/10.58407/visnik.253551>. URL: <https://visnyk.chnpu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/989> (дата звернення: 02.09.2026).

2. Яцюк О. С. Цифровий інтелект менеджера: сутність, структура та перелік компетенцій. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 2 (42). С. 400–411. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2\(42\)-400-411](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2(42)-400-411). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/19838/19819> (дата звернення: 02.09.2026).