

DOI: [10.26565/2786-4995-2024-4-15](https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-4-15)

УДК: 005.95.96

Топалова Світлана

*к.політ.н., доцент, Навчально- науковий інститут
«Каразінський банківський інститут»*

*Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна*

e-mail: svitlana.topalova@karazin.ua

ORCID ID: [0000-0002-0453-0418](https://orcid.org/0000-0002-0453-0418)

Вплив інноваційних технологій на компетенції сучасного менеджера та нові освітні завдання

Анотація. Актуальність. Сучасні інноваційні технології кардинально змінюють весь управлінський процес. Вони забезпечують низку переваг для роботи менеджера, але, водночас, створюють низку викликів. Очевидною є необхідність формування нових менеджерських компетенцій, які відповідають реаліям і вимогам цифрової економіки. Це потребує суттєвого коригування стратегії навчання майбутніх управлінців.

Мета й об'єкт дослідження: аналіз впливу інноваційних технологій на менеджерський функціонал та нових вимог до управлінських компетенцій; визначення головних шляхів і засобів формування актуальних компетентностей менеджерів у процесі фахової підготовки.

Методологія дослідження включає: порівняльний аналіз висновків закордонних та українських науковців щодо актуальних менеджерських компетенцій; узагальнення та систематизацію результатів наукових досліджень та висновків; поглиблений аналіз сутності ключових компетенцій менеджера в умовах швидкого впровадження інноваційних технологій. Інформаційну базу дослідження становлять праці американських, європейських та українських науковців.

Результати дослідження. Виявлені головні напрями впливу інноваційних технологій на менеджерський функціонал. Визначені ключові компетентності менеджера, які необхідні для ефективного управління в умовах цифрової трансформації. На основі аналізу змісту й компонентів освітніх програм запропоновані засоби їх вдосконалення для формування актуальних компетенцій сучасного менеджера.

Практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що аналіз головних напрямів впливу інноваційних технологій на управлінський процес та виявлення сутності актуальних менеджерських компетенцій дають можливість визначити необхідні корективи в підготовці майбутніх фахівців.

Основні висновки можуть бути використані для удосконалення освітньо-професійних програм спеціальності «Менеджмент» та для коригування методів навчання й контролю знань.

Ключові слова: менеджерський функціонал, компетенції менеджера, інноваційні технології, цифрова трансформація, бізнес-процес, освітній процес, аналітика.

JEL Classification: A13

Формули: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 10.

Для цитування: Топалова С. Вплив інноваційних технологій на компетенції сучасного менеджера та нові освітні завдання. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. №4(15) 2024. С. 190-200. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-4-15>

Вступ. Сучасні технологічні інновації кардинально змінюють управлінський функціонал. Ці трансформації зумовлені впровадженням нових методів та інструментів, які дозволяють приймати управлінські рішення на основі великих баз даних, краще контролювати процеси управління, впроваджувати нові засоби ефективної взаємодії в командах та між командами. Цілком очевидно, що такі інновації вимагають не лише адаптації менеджерів до нових умов, але й досить суттєвих змін менеджерських компетенцій, що, в свою чергу, потребує нових стратегій навчання майбутніх управлінців у різних сферах. Вочевидь менеджерів потрібно навчати працювати із великими базами даних, використовувати ці дані для аналізу ситуації в різних сегментах ринку, розвивати у майбутніх фахівців нові технічні компетенції, формувати нові комунікаційні навички, в тому числі управління віддаленими командами. Це вказує на те, що визначальними стають здатності до стратегічного та критичного мислення, вміння прораховувати ризики в умовах високого рівня невизначеності і стрімких змін. Тому вкрай актуальною стає проблема визначення напрямів змін у системі фахової підготовки менеджерів для їхньої успішної адаптації до нових реалій. Це потребує виявлення головних векторів впливу інноваційних технологій на менеджерський функціонал, з'ясування сутності компетенцій, які мають сприяти ефективній реалізації нових управлінських функцій і завдань, а також, аналізу складових сучасних освітніх програм з точки зору їх відповідності вимогам цифрової епохи.

Літературний огляд. Ще у 1990-х роках М. Хаммер та Дж. Чампі почали досліджувати, як цифрові технології трансформують бізнес-процеси та змінюють вимоги до менеджменту. У своїй книзі вони акцентували увагу на реінженірингу бізнес-процесів в епоху цифрової трансформації [1]. Т. Девенпорт і Ж. Гарріс досліджують, як використання великих баз даних і аналітики змінює менеджмент і надає компаніям конкурентних переваг, а також, показують, як технології аналізу цих даних впливають на процес прийняття рішень у бізнесі [2]. Т. Девенпорт також аналізує практики «майстрів статистики» – компанії, які запускають численні ініціативи, пов'язані зі складними даними та статистичним аналізом та описує ті значні зміни, які має впроваджувати менеджмент інших компаній для вироблення нових стратегій управління даними і зауважує, що центральним елементом цих стратегій має стати аналітика [3]. Е. Брінгольфссон і Е. Макафі вивчають вплив цифрових технологій на ринок праці та процес управління, показують, як автоматизація та штучний інтелект змінюють структуру робочих місць і яких нових навичок вимагають від керівників [4]. К. Шваб присвятив свою роботу впливу штучного інтелекту, автоматизації та Інтернету речей на сучасні бізнес-моделі та управлінські процеси. Він також показує, як ці нові технології змінюють вимоги до компетенцій менеджерів [5]. Д. Ульріх, Дж. Янгер, В. Брокбенк, М. Ульріх аналізують вплив цифрових технологій на управління персоналом передусім в контексті автоматизації та аналітики, а також, визначають ключові компетенції, які необхідні сучасним менеджерам для роботи в нових умовах [6].

Українські науковці Л. Чубук, О. Яценко, Н. Овандер досліджують вплив цифрової економіки на зміну моделей бізнесу та фінансового управління [7]. Г. Лопушняк та Р. Милянник описують головні напрями впливу сучасних цифрових технологій на формування менеджерських компетенцій [8]. Т. Грінка та Т. Немченко акцентують увагу на нових стратегіях менеджменту в умовах цифрової трансформації бізнесу в Україні [9]. І. Седікова та Д. Седіков досліджують інструментарій прийняття управлінських рішень цифрового менеджменту та формулюють концептуальні положення нової парадигми менеджменту в сучасних умовах [10].

Американські та європейські науковці представили низку достатньо фундаментальних досліджень, в яких здійснили досить системний аналіз впливу головних сучасних інноваційних технологій на зміни менеджерського функціоналу, визначили вимоги до управлінських компетенцій, що зумовлені цими технологіями. Вітчизняні дослідники поки більше зосереджують увагу на загальних питаннях цифрової трансформації бізнесу і

обґрунтуванні нової концепції менеджменту. Питання формування нових менеджерських компетенцій у процесі фахової підготовки потребує подальших досліджень і систематизації.

Мета, завдання та методи дослідження. Мета дослідження – аналіз впливу інноваційних технологій на менеджерський функціонал та нових вимог до управлінських компетенцій; визначення головних шляхів і засобів формування актуальних компетентностей менеджерів у процесі фахової підготовки.

Для досягнення мети поставлені такі завдання: дослідити, які головні напрями впливу інноваційних технологій на управлінську діяльність визначають закордонні та українські науковці; визначити актуальні менеджерські компетентності та їх сутність; проаналізувати, які компоненти освітньо-професійних програм і якою мірою забезпечують формування актуальних менеджерських компетентностей; сформулювати рекомендації щодо вдосконалення освітньо-професійних програм та коригування методів навчання і контролю знань для формування актуальних менеджерських компетентностей.

Методи дослідження: порівняльний аналіз висновків закордонних та українських науковців щодо актуальних менеджерських компетенцій; узагальнення та систематизацію результатів наукових досліджень та висновків; поглиблений аналіз сутності ключових компетенцій менеджера в умовах швидкого впровадження інноваційних технологій.

Результати. До сучасних технологічних інновацій, які найбільше трансформують менеджерський функціонал і вимагають суттєвих змін у підготовці управлінців, вищезгадані закордонні та вітчизняні науковці відносять:

- використання великих даних (Big Data), що вимагає від менеджерів здатності аналізувати ці дані для розробки стратегій та прийняття стратегічних рішень;
- активне використання хмарних технологій (Cloud Computing) та впровадження цифрових комунікаційних інструментів, для чого необхідні вміння організовувати взаємодію персоналу, використовувати хмарні сервіси для забезпечення співпраці в умовах реального часу, особливо в ситуації віддаленої роботи, формування навичок дистанційного лідерства та управлінської координації;
- застосування штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML), що вимагає вміння швидко обробляти великі обсяги інформації з допомогою AI-алгоритмів та розуміти сучасні тренди на ринку, робити прогнози й приймати на основі цього стратегічні рішення, що, в свою чергу, потребує значних аналітичних здібностей та вміння застосовувати аналітичні інструменти;
- використання Інтернету речей (IoT), що вимагає від менеджерів, особливо тих, які працюють у сферах виробництва та логістики вміння інтегрувати дані про головні аспекти бізнесу, як то про стан виробничого обладнання, особливості ланцюгів постачання в управлінські рішення та процеси.

Дослідники акцентують увагу на різних аспектах впливу цих технологічних інновацій та відповідних викликах для менеджменту.

У своєму досить фундаментальному дослідженні впливу цифрових технологій на зміни в управлінні М. Хаммер та Дж. Чампі наголошують, що впровадження нових технологій вимагає не лише вдосконалення бізнес-процесів та управління ними, але і їх радикальних змін [1]. Це означає створення нових моделей бізнесу та управління ним, що потребує переосмислення ролі менеджменту, його переорієнтації від виробництва на комунікацію з клієнтами й споживачами. Також автори вказують на зменшення ефективності традиційних ієрархічних управлінських структур і на необхідність переходу до горизонтальної управлінської комунікації, де команди мають більше автономії, більше можливостей для участі у прийнятті рішень, але й більше відповідальності. Це вимагає від менеджерів нового мислення і нових навичок управління багатофункціональними командами. Головний висновок М. Хаммера та Дж. Чампі: цифрові технології кардинально змінюють роль менеджера; його головними завданнями стають розробка стратегій та керування змінами, клієнтоорієнтованість, що підвищує вимоги до управлінських компетенцій.

Т. Девенпорт і Ж. Гарріс одними з перших звернули увагу на масштабні зміни в менеджменті, пов'язані з використанням великих даних та аналітики [2]. Автори зазначають, що завдяки використанню великих масивів доступних даних відбувається перехід до прийняття стратегічних рішень на основі аналітики. Внаслідок цього в роботі менеджера інтуїція вже відіграє меншу роль. Водночас, використання аналітики підвищує точність і ефективність стратегічних рішень. Саме ці дані стають головним ресурсом для аналізу ринкових тенденцій, поведінки клієнтів і конкурентів, що дозволяє краще розуміти ситуацію і прогнозувати майбутні зміни. Однак це вказує на необхідність не лише створювати в організаціях аналітичні відділи, а й формувати загальну аналітичну культуру. Вочевидь можна говорити про нову складову корпоративної культури – аналітичну, яка культивує, виробляє і підтримує аналітичне мислення в усіх структурах організації, сприяє впровадженню аналітичних практик, забезпечує безперервне навчання менеджерів і персоналу технікам та інструментам аналізу даних. Аналітика стає головним фактором конкурентних переваг на ринку, оскільки дозволяє компетентним менеджерам виявляти нові можливості й мінімізувати ризики, оптимізувати управлінські процеси і тим самим забезпечувати стійкість і розвиток компаній.

Отже, оскільки великі масиви даних стають важливою частиною бізнес-управління, менеджери мають розвивати нові навички і компетенції – вчитися працювати з аналітичними інструментами, інтерпретувати дані для прогнозування стану ринків. Т. Девенпорт і Ж. Гарріс підкреслюють, що сучасний менеджер має бути не лише керівником процесів, а й фахівцем з аналітики, здатним використовувати дані для стратегічного управління компанією. У сучасних реаліях, коли на державному, регіональному та місцевому рівнях доступними є великі масиви відкритих даних, які використовує, в тому числі бізнес, висновки Т. Девенпорта і Ж. Гарріс є ще більш актуальними.

У іншій роботі Т. Девенпорт доводить, що аналітика стає головним джерелом конкурентних переваг [3]. Він зазначає, що менеджмент аналітично орієнтованих компаній базує свої рішення на фактичних даних, їх аналізі й прогнозах, а не на досвіді й інтуїції. Щоб компанія могла ефективно конкурувати за допомогою аналітики, її менеджмент має впроваджувати аналітичне мислення й аналітичну культуру на всіх рівнях діяльності, вміти і вчити співробітників використовувати аналітичні інструменти. Це означає, що компаніям не лише необхідно мати у своєму складі фахівців з аналітики, але й потрібно активно інвестувати у розвиток таких компетенцій співробітників. Адже аналітику слід інтегрувати у всі ключові бізнес-процеси – у виробництво, постачання, обслуговування клієнтів і маркетинг. Особливо автор наголошує на тому, що аналітику даних слід використовувати для більш глибокого розуміння потреб клієнтів та персоналізації продуктів і послуг.

Е. Бріньолфссон і Е. Макафі досліджують вплив цифрових технологій на суспільство в цілому. В цьому контексті окремий аспект наукового аналізу – зміни способів ведення бізнесу та нові вимоги до менеджерів в період «другої машинної епохи», початок якої й ознаменували нові цифрові технології [4]. У зв'язку із автоматизацією рутинної праці людський капітал все більше переміщається в інтелектуальну сферу. Це означає, що менеджерам необхідно вміти постійно змінювати ролі працівників, стимулювати в командах інноваційність. Тож управління інноваціями стає одним із найважливіших аспектів менеджменту.

Як і інші науковці, Е. Бріньолфссон і Е. Макафі акцентують увагу на необхідності формувати у менеджерів нові компетенції, передусім в галузі аналізу даних, цифрових технологій і управління проектами, які залежать від високих технологій. Тому однією з головних вимог до сучасних менеджерів стає здатність передбачати технологічні зміни та планувати довгострокову стратегію компанії з урахуванням розвитку технологій. Це, звісно, включає й вищезгадану аналітичну компоненту менеджерських компетенцій. Оскільки нові технології швидко змінюють ситуацію на ринку й параметри конкурентного середовища,

менеджери повинні вміти ефективно керувати в ситуації постійної невизначеності та мати навички управління змінами. Нова складова фахових компетенцій менеджера, про яку пишуть автори – вміння управляти взаємодією між людьми та машинами, здатність керувати командами, в яких співпрацюють люди й технології, що стає критичним елементом ефективного менеджменту й лідерства. Крім того, дослідники наголошують на необхідності враховувати етичні аспекти впровадження нових технологій, передусім в контексті соціальної відповідальності бізнесу. Тож етичне управління технологіями також має стати складовою професійної етики менеджерів та корпоративної культури компаній.

Досліджуючи, як впровадження штучного інтелекту, автоматизації та Інтернету речей впливає, в тому числі, на бізнес-процеси та змінює вимоги до менеджменту й компетенцій сучасних управлінців, Клаус Шваб зазначає, що ключовими стають здатність до аналітики, творчість і креативність та соціальні навички. Менеджери не лише самі мають суттєво нарощувати у цьому напрямі власні фахові компетентності, але й впроваджувати відповідні складові в кадрові стратегії компаній, планувати інвестиції в перепідготовку та навчання співробітників [5]. В епоху «четвертої промислової революції» ключовими для менеджерів стають вміння працювати з великими обсягами даних та використовувати сучасні інструменти для аналізу й прогнозування ринкових тенденцій, здатність правильно інтерпретувати дані та вміння застосовувати аналітику для прийняття рішень.

Також дослідник акцентує увагу на низці нових менеджерських компетенцій, які відповідають сучасним технологічним змінам. Передусім це: технологічна грамотність, що включає розуміння основних принципів сучасних технологічних інновацій; гнучкість та адаптивність, що передбачає здатність постійно коригувати чи змінювати управлінські стратегії, в тому числі, для адаптації до технологічних інновацій; вміння знаходити творчі рішення в ситуації, де рутинна праця автоматизована; навички управління змінами, передусім здатність ефективно керувати організаціями в умовах невизначеності, в тому числі, внаслідок швидких технологічних змін; розвиток соціальних та комунікативних навичок, емоційного інтелекту та лідерства, що стає визначальним для підтримки орієнтації на людську складову в управлінні.

Д. Ульріх разом із колегами відмічають головні вектори впливу цифрових технологій на управління персоналом: цифровізація управлінських процесів, що дозволяє використовувати різноманітні платформи для аналітики, навчання і розвитку персоналу; використання великих даних та аналітики для управління персоналом, для прогнозування потреб компанії та розробки управлінських стратегій; можливість працювати віддалено та гнучкість процесу праці, що потребує нових управлінських політик для забезпечення ефективності віддаленої роботи і результативного управління віртуальними командами; можливість використання цифрових платформ та онлайн-курсів для персоналізованого навчання працівників [6].

Ці зміни визначають ключові управлінські компетенції: менеджери мають стати інноваторами, здатними оцінювати нові технології та інтегрувати їх у виробничі й управлінські процеси; менеджери мають бути аналітиками й стратегами, здатними приймати рішення й розробляти стратегії, в тому числі управлінські, на основі аналізу даних; менеджери повинні бути лідерами змін, які здатні адаптувати до технологічних інновацій не лише стратегії та виробничі процеси, а й організаційну культуру, зробити інновації частиною культури; менеджери мають керувати розвитком нових компетенцій співробітників – визначати потреби у нових знаннях і компетенціях та розробляти відповідні програми розвитку, управляти кар'єрним зростанням співробітників; менеджери мають стати технологічними провідниками, здатними розуміти та використовувати сучасні технології для покращення процесів управління персоналом. Особливого значення в епоху цифрових технологій набувають здатність до ефективної комунікації, вміння вибудовувати і підтримувати людські стосунки та соціальні взаємодії в командах.

Окрім низки переваг і викликів, якими супроводжується впровадження нових цифрових технологій та вимог до фахових компетенцій керівників, зумовлених необхідністю вміти використовувати ці технології для ефективного управління, актуалізуються й питання етичних і соціальних компетентностей менеджерів. Адже стрімка цифровізація призводить до швидких і кардинальних змін на ринку праці загалом і в кожній бізнес-структурі, зокрема. Виникають проблеми забезпечення постійної перекваліфікації персоналу, розширення універсальності функціоналу кожного працівника, нейтралізації негативних соціальних наслідків технологічного прогресу. Вирішення цих проблем також покладається на менеджмент. Саме на цей аспект звертають увагу українські дослідники [7].

Аналіз тих змін, які відбуваються у бізнес-середовищі внаслідок впливу технологічних інновацій вказують на необхідність розробки нових управлінських стратегій. Це мають бути передусім стратегії цифрового партнерства з усіма зацікавленими сторонами, стратегії аналізу та використання великих обсягів даних, стратегія соціального партнерства і соціальної відповідальності в умовах цифрової трансформації бізнесу. Ключову роль у розробці цих та інших стратегій відіграє менеджмент, що й визначає нові вимоги до управлінських компетенцій [8]. Звісно, менеджер має розуміти сутність, плюси і мінуси цифрової трансформації, посилювати перші і мінімізувати другі засобами стратегічного планування і управлінських дій. Розробка нових стратегій, окрім здатності до стратегічного мислення та планування, потребує вміння аналізувати великі масиви даних та використовувати результати аналізу в якості основи для стратегічного планування. Оскільки процеси цифрової трансформації відбуваються швидко, особливого значення набуває моніторинг, контроль і оцінка їх результатів, як економічних, так і соціальних. Розробка інструментів та механізмів для цього, їх застосування і коригування стратегій залежно від показників – також частина менеджерського функціоналу і складова компетенцій [9].

Дослідження сукупності факторів впливу на бізнес-процеси і управління в умовах цифрової трансформації дають підстави для висновку про необхідність розробки нової парадигми менеджменту. І. Седікова та Д. Седіков сформулювали деякі головні концептуальні положення [10]. Вони спираються на усвідомлення того, що цифрова революція для успішного впровадження інновацій потребує організаційної революції, наслідком якої мають стати гнучкі організаційні структури і динамічні моделі роботи менеджерів. Їх роль трансформується до драйверів змін і фасилітаторів, здатних розробляти нові стратегії та застосовувати гнучкі управлінські тактики для стимулювання ініціативності, креативності та самостійності працівників в рамках визначених стратегій. Оскільки новим типом стратегічних ресурсів стали великі масиви даних, що надходять із різних джерел – платформ відкритих даних, соціальних мереж, тощо, менеджерам необхідно знати і розуміти, як збирати, інтерпретувати та аналізувати необхідні дані, як застосовувати результати аналізу для стратегічного планування і поточної управлінської діяльності, які ставити завдання перед командами і працівниками та розвивати їхні компетенції в частині роботи з даними. Як зазначають науковці, це створило підґрунтя для появи концепції управління бізнесом на основі даних (DDM – Data Driven Management).

Обговорення. Отже, зміни у бізнес-середовищі, що відбуваються внаслідок впровадження новітніх цифрових технологій визначають нові складові менеджерського функціоналу та необхідні компетентності для їх ефективної реалізації. Ці компетентності умовно можна об'єднати у кілька груп: аналітичні, цифрові, управлінські й соціальні. До першої варто віднести вміння працювати із великими масивами даних, аналізувати їх та використовувати для розробки стратегій і прийняття стратегічних рішень, а також формування аналітичної культури в організації чи бізнес-структурі. До другої – здатність швидко оволодівати новими технологіями, впроваджувати різноманітні цифрові платформи й сервіси та застосовувати нові комунікаційні інструменти. Це передбачає вміння не лише користуватись та впроваджувати інноваційні розробки, але й відстежувати та оцінювати їх

ефективність. Цифрові інновації є результатом швидких технологічних змін і самі породжують подальші стрімкі зміни. Тож вміння керувати технологічними змінами, інноваціями, організаційними змінами, змінювати ролі в командах відносно до групи актуальних управлінських компетентностей. До нових соціальних компетенцій включаємо здатність передбачати позитивні і негативні наслідки впровадження інноваційних технологій, посилювати перші і мінімізувати другі; трансформувати організаційну культуру відповідно до реалій і вимог цифровізації; вибудовувати новий тип організаційної й соціальної комунікації. Розвиток нових вмінь потребує суттєвого коригування підготовки і підвищення кваліфікації менеджерів.

Формування вищезгаданих компетенцій у освітньому процесі відбувається двома шляхами – безпосередньо, в ході вивчення фахових дисциплін, а також, опосередковано, в рамках інших курсів, в тому числі, спрямованих на розвиток загальних компетенцій. Крім того, значну роль відіграють технології та методи навчання й контролю знань, вимоги до знань і навичок здобувачів освіти.

Порівняння вибраних методом простої випадкової вибірки десяти освітньо-професійних програм спеціальності 073 «Менеджмент», за якими заклади вищої освіти здійснюють підготовку бакалаврів, дає можливість виявити, які навчальні дисципліни спрямовані на формування нових менеджерських компетенцій, а для вироблення яких потрібно вносити доповнення. Як правило, ці програми містять компоненти, спрямовані на формування цифрових і нових управлінських навичок, звісно в різних співвідношеннях. Йдеться про такі дисципліни, як «Цифрові технології в бізнесі», «Інформаційні та цифрові технології», «Цифровий менеджмент», «Цифровий маркетинг», «Стратегічний менеджмент», «Антикризовий менеджмент», «Управління інноваціями», «Інформаційні технології», «Системи технологій та діджиталізація», «Інформаційна безпека» та інші. Опосередковано ці ж дисципліни впливають і на коригування деяких соціальних компетентностей в умовах цифровізації. Окрім того, низка дисциплін спрямовані на формування загальних компетентностей, які також включають і соціальну складову.

Найбільш проблемним виглядає вироблення вміння працювати з великими обсягами даних, розвиток вмінь аналізувати дані, використовувати результати аналізу даних для розробки стратегій та прийняття стратегічних рішень. Водночас, саме на таких компетентностях, як ключових для сучасного етапу цифрової трансформації, акцентують увагу дослідники. Лише в одній із десяти програм є дисципліна «Бізнес-аналітика», але її навчальна програма не включає тем, спрямованих на навчання роботи з даними і вироблення вміння аналізувати ці дані та застосовувати для стратегічного управління. Дисциплін на кшталт «Робота з даними», «Аналіз даних», «Основи аналітики даних», «Відкриті дані, їх аналіз і використання в управлінні» розглянуті програми не містять.

Формування аналітичних здібностей та критичного мислення, як їх основи, відбувається не лише в ході вивчення подібних спеціальних дисциплін. Необхідне підґрунтя для цього закладають курси гуманітарного циклу – «Філософія», «Соціологія» та інші. В ході їх вивчення у студентів не лише виробляється здатність розуміти, які зміни відбуваються в суспільстві і під впливом яких факторів, які ці зміни впливають, в тому числі на розвиток бізнесу і що потрібно змінювати в управлінні. Здобувачі освіти вчаться аналізувати інформацію, прогнозувати тенденції розвитку соціальних процесів та суспільних змін у різних сферах. Це закладає необхідний фундамент для подальшого розвитку аналітичних здібностей, зокрема, для аналізу великих масивів даних. Однак загальна системна тенденція і практики скорочення до мінімуму, а часто й не включення цих дисциплін у освітньо-професійні програми, унеможливорює формування цього підґрунтя для розвитку ключової компетентності сучасного менеджера, а також значно звужує базу для вироблення соціальних навичок.

Крім того, на розвиток аналітичної складової менеджерських компетентностей значний вплив здійснюють технології і методики навчання та методи й засоби контролю знань. В сучасній ситуації маємо очевидний парадокс: цифровізація потребує пріоритетного розвитку аналітичних здібностей і навичок у майбутніх фахівців, але водночас цифровізація в освітньому процесі не сприяє, і навіть значною мірою унеможлиблює це. Скорочення кількості аудиторних занять, помітний відхід від роботи з першоджерелами, зменшення питомої ваги усного обговорення з аргументацією висновків, засилля презентаційних практик підготовки завдань студентами, у яких все більше переважає механічне відтворення матеріалу без його усвідомлення, аналізу і власної аргументації, масоване впровадження тестових технологій контролю знань, сучасні можливості використання штучного інтелекту – все це не лише не сприяє, а прямо суперечить вимогам і потребам щодо формування аналітичних здібностей і вироблення вміння аналізувати дані та застосовувати результати аналізу для розробки управлінських стратегій і зміни менеджерських практик. Водночас, ставить перед нами низку завдань щодо коригування змісту і технологій навчання майбутніх менеджерів.

Висновки. Швидке впровадження сучасних інноваційних технологій актуалізує проблему суттєвого коригування головних менеджерських компетенцій та формування нових. Американські та європейські дослідники у низці фундаментальних наукових праць достатньо чітко визначили й обґрунтували перелік тих знань, вмінь і навичок, без яких в умовах швидкої цифрової трансформації не можливо ефективно управляти в різних сферах, в тому числі і в бізнесі. Українські науковці, з урахуванням не лише результатів зарубіжних та вітчизняних досліджень, а й сучасних українських реалій, які ще більше стимулюють цифровізацію, також акцентують увагу на необхідності й невідворотності суттєвих змін у менеджерському функціоналі і компетентностях. Це спонукає до критичного перегляду та коригування змісту й технологій підготовки сучасних фахівців.

Формування і розвиток базової компетентності – вміння працювати з даними, аналізувати їх та застосовувати результати аналізу у стратегічному та поточному плануванні виглядає найбільш проблемним. Це вказує на необхідність розширення блоку гуманітарних дисциплін, в ході яких студенти навчаються працювати із першоджерелами, аналізувати матеріал, аргументувати висновки й формулювати прогнози. Ці дисципліни закладають необхідний фундамент для критичного та аналітичного мислення. Окрім того, потрібно впроваджувати окремий аналітичний блок – спеціальні дисципліни, вивчаючи які студенти засвоюють техніки та інструменти аналізу інформації й даних. Наявні фахові дисципліни варто доповнювати конкретними темами, які б інтегрували аналітичну компоненту у відповідну менеджерську компетентність. Наприклад, в курс «Стратегічний менеджмент» включати теми на кшталт «Аналіз даних у стратегічному плануванні», тощо.

На особливу увагу заслуговують діджиталізовані технології здобуття і контролю знань. Склалася парадоксальна ситуація, за якої тотальне застосування цифрових технологій у освітньому процесі формує у здобувачів освіти якості, що прямо протилежні тим, яких вимагає цифрова епоха. На прикладі аналітичних здібностей це цілком очевидно. Доступність цих технологій все більше звільняє студента від необхідності осмислювати інформацію, а без цього немає ані критичного мислення, ані аналітики. Це стосується як підготовки студентів до занять, так і контролю знань із тотальним застосуванням тестових технологій. Окрім того, що обсяг знань, який можна перевірити з допомогою тестів незначний, а з гуманітарних дисциплін, які й покликані формувати аналітичні здібності – взагалі мізерний, самі тестові завдання не включають елементів аналізу, обґрунтування й аргументації, прогнозування – тобто усіх тих, яких вимагає ключова сучасна менеджерська компетентність. Тож впровадження сучасних інноваційних технологій в усіх сферах, в тому числі і в бізнесі, як першочергову актуалізує проблему нейтралізації негативного впливу самих цих технологій. Вирішувати цю проблему потрібно, передусім, засобами освіти.

Список літератури

1. Hammer, M., Champy, J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. *Harper Collins*. New York. 1993. 271 p. URL: http://repo.darmajaya.ac.id/4493/1/Michael%20Hammer_%20James%20Champy-Reengineering%20the%20corporation%20_%20a%20manifesto%20for%20business%20revolution-HarperBusiness%20%282001%29.pdf
2. Thomas H. Davenport, Jeanne G. Harris. Competing on Analytics: The New Science of Winning. *Harvard Business Press*. 2007. 218 p.
3. Thomas H. Davenport. Competing on Analytics. *Harvard Business Review*. 84(1):98-107, 134. February 2006. URL: https://www.researchgate.net/publication/7327312_Competing_on_Analytics
4. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. *Norton & Company, Inc.* 2014. 281 p. URL: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4312922/mod_resource/content/2/Erik%20-%20The%20Second%20Machine%20Age.pdf
5. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. *World Economic Forum*. 2016. 172 p. URL: https://law.unimelb.edu.au/_data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf
6. Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. *Resources (BUSINESS BOOKS) Hardcover*. 2012. 336 p.
7. Чубук Л., Яценко О., Овандер Н. Вплив цифрової економіки на зміну моделей бізнесу та фінансового управління: інституціоналізація цифрових трансформацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 1 (2024) С. 56-64. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010008>
8. Лопушняк Г., Милянник Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 10–16. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.24.10>
9. Грінка Т., Немченко Т. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Економічні науки. 2023. Випуск 9(42). С. 49-57. URL: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).49-57](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).49-57)
10. Седікова І., Седіков Д. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14. Випуск 3. С. 37-43. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i3.2360>
Стаття надійшла до редакції 25.10.2024
Статтю рекомендовано до друку 10.12.2024

Topalova Svitlana

Candidate of Political Sciences, Associate Professor
Institute "Karazin Banking Institute"
of V.N. Karazin Kharkiv National University,
Maidan Svoboda, 4, Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: svitlana.topalova@karazin.ua
ORCID ID: [0000-0002-0453-0418](https://orcid.org/0000-0002-0453-0418)

**The influence of innovative technologies on the competencies
of the modern manager and new educational tasks**

Abstract. Topicality. Modern innovative technologies radically change the entire process of management. They provide a number of advantages for the manager work but create a number of challenges at the same time. The necessity of forming new managerial competencies that meet the realities and requirements of the digital economy is obvious. This requires a significant modification of the strategy of training future managers.

The aim and object of the research: analysis of the impact of innovative technologies on managerial functionality and new requirements for managerial competencies, determination of the main ways and means of forming relevant competencies of managers in the process of professional training.

The methodology of the research includes a comparative analysis of the conclusions of foreign and Ukrainian scholars regarding current managerial competencies, generalization and systematization of the results of scientific research and conclusions, a detailed analysis of the essence of key managerial competencies in the context of rapid implementation of innovative technologies. The information base of the research consists of the works of American, European and Ukrainian scholars.

Research findings. The main directions of the impact of innovative technologies on managerial functions have been pointed out. Key managerial competencies, which are essential for effective management in the context of digital transformation, have been defined. Means for the improvement of educational programs have been proposed based on the analysis of their content and components to form the relevant competencies of a modern manager.

The practical value of the obtained results lies in the fact that the analysis of the main directions of the impact of innovative technologies on the management process and the identification of the essence of relevant managerial competencies make it possible to determine the necessary adjustments in the training of future specialists.

The key findings can be used to improve the educational and professional programs in the "Management" specialty and to adjust the methods of teaching and knowledge assessment.

Keywords: managerial functions, managerial competencies, innovative technologies, digital transformation, business process, educational process, analytics.

JEL Classification: A13

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 0, bibl.: 10.

For citation: Topalova S. The influence of innovative technologies on the competencies of the modern manager and new educational tasks. Financial and Credit Systems: Prospects for Development. №4(15)2024. P. 190-200. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-4-15> [in Ukrainian]

References

1. Hammer, M., Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. *Harper Collins*. New York. 271 p. Retrieved from http://repo.darmajava.ac.id/4493/1/Michael%20Hammer_%20James%20Champy-Reengineering%20the%20corporation%20%20a%20manifesto%20for%20business%20revolution-HarperBusiness%20%282001%29.pdf
2. Thomas H. Davenport, Jeanne G. Harris. (2007). Competing on Analytics: The New Science of Winning. *Harvard Business Press*. 218 p.
3. Thomas H. Davenport. (2006). Competing on Analytics. *Harvard Business Review* 84(1):98-107. 134. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/7327312_Competing_on_Analytics
4. Brynjolfsson E., McAfee A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. *Norton & Company, Inc.* 281 p. Retrieved from https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4312922/mod_resource/content/2/Erik%20-%20The%20Second%20Machine%20Age.pdf
5. Schwab K. (2016). The Fourth Industrial Revolution. *World Economic Forum*. 172 p. Retrieved from https://law.unimelb.edu.au/_data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf
6. Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M. (2012). HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. *Resources (BUSINESS BOOKS) Hardcover*. 336 p.
7. Chubuk L., Yatsenko O., Ovander N. (2024). The impact of the digital economy on changing business and financial management models: institutionalisation of digital transformations. *Economics. Management. Business*. № 1 S. 56-64. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010008> [in Ukrainian].

8. Lopushniak H., Mylianyk R. (2019). The impact of digital technologies on the formation of managerial staff competencies. *Investments: practice and experience*. № 24. S. 10–16. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.24.10> [in Ukrainian].
 9. Hrinka T., Nemchenko T. (2023). New management strategies in the digital transformation of business in Ukraine. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*. Issue 9(42). S. 49-57. URL: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).49-57](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).49-57) [in Ukrainian].
 10. Sedikova I., Sedikov D. (2022). New management paradigms in the digital economy. *Economics of the food industry*. Volume 14, Issue 3. S. 37-43. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i3.2360> [in Ukrainian].
- The article was received by the editors 25.10.2024*
The article is recommended for printing 10.12.2024