

## ПРОФЕСІЙНА МОБІЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРІВ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ГІБРИДНОЇ РОБОТИ НА ПІДГОТОВКУ КАДРІВ

Андрій Доскоч  
Ірина Кобилянська

Вінницький національний технічний університет, Вінниця

У статті розглядається професійна мобільність менеджерів у цифровій економіці як актуальна науково-педагогічна проблема підготовки сучасних управлінських кадрів. Здійснено аналіз впливу цифровізації, зокрема технологій штучного інтелекту, на трансформацію змісту управлінської діяльності, що зумовлює зміну вимог до професійних компетентностей менеджерів. Обґрунтовано зростання значення цифрової грамотності, аналітичного та критичного мислення, здатності до прийняття рішень на основі даних, а також готовності до безперервного навчання та професійної адаптації. Визначено особливості впливу гібридних форм організації праці на підготовку менеджерів, зокрема необхідність розвитку навичок дистанційної комунікації, управління розподіленими командами, самоорганізації та емоційного інтелекту. Виокремлено ключові напрями модернізації освітнього процесу: інтеграція цифрових технологій у навчання, впровадження змішаних форматів освіти, використання практико-орієнтованих методів (кейси, симуляції, проєктне навчання), а також розвиток міждисциплінарних компетентностей. Здійснено узагальнення сучасних наукових підходів до розуміння професійної мобільності та її ролі у забезпеченні конкурентоспроможності менеджерів на ринку праці. Обґрунтовано потребу в переорієнтації системи підготовки управлінських кадрів на формування гнучких, адаптивних і цифрових компетентностей із урахуванням викликів цифрової економіки.

**Ключові слова:** професійна мобільність, менеджери, цифрова економіка, штучний інтелект, гібридна робота, компетентнісний підхід, цифрові навички, управлінська освіта.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій і трансформації ринку праці особливої актуальності набуває проблема професійної мобільності менеджерів. Цифрова економіка змінює традиційні підходи до управління, висуваючи нові вимоги до компетентностей фахівців, зокрема здатності швидко адаптуватися до змін, опановувати інноваційні інструменти й ефективно діяти в умовах невизначеності. В цьому контексті професійна мобільність розглядається як ключова характеристика сучасного менеджера, що забезпечує його конкурентоспроможність і професійне зростання.

Важливим чинником трансформації управлінської діяльності є активне впровадження технологій штучного інтелекту, які змінюють характер прийняття рішень, автоматизують рутинні процеси та відкривають нові можливості для аналітики й прогнозування. Водночас поширення гібридних форматів роботи, що поєднують дистанційну та офлайн-взаємодію, впливає на організацію праці, комунікацію в командах і підходи до управління персоналом.

За таких умов система підготовки менеджерів потребує переосмислення з урахуванням нових викликів і тенденцій. Зростає потреба в формуванні цифрової грамотності, розвитку критичного мислення, гнучких навичок (soft skills), а також здатності ефективно використовувати інструменти штучного інтелекту в професійній діяльності. Окрім того, важливим є формування готовності до роботи в гібридному середовищі, що вимагає високого рівня самоорганізації, відповідальності та комунікативної компетентності. Відтак, актуальність дослідження зумовлена необхідністю визначення особливостей професійної мобільності менеджерів у цифровій економіці та обґрунтування впливу штучного інтелекту і гібридної роботи на підготовку сучасних управлінських кадрів.

**Аналіз наукових досліджень і публікацій.** Проблематика формування мобільності майбутнього фахівця є предметом уваги багатьох сучасних дослідників. О. Птахіна (2018), Н. Сургунд (2018) та інші автори розглядають мобільність як інтегровану якість особистості, що забезпечує швидку адаптацію до динамічних змін, які відбуваються в суспільстві. Ю. Грач (2021) зазначає, що мобільність є досить широким поняттям, здатним охоплювати всі соціокультурні практики суб'єкта.

М. Леонов (2023) досліджує мобільність суспільних відносин та індивідів у період цифрової трансформації. Автор визначає мобільність як складну міждисциплінарну категорію, яку можна розглядати як у широкому соціально-економічному, так і у вузькому особистісному контексті. Дослідник підкреслює, що теорія мобільності значно еволюціонувала: від первинного фокусу на переміщенні між соціальними групами до глибшого аналізу соціального простору та різних аспектів життєдіяльності індивідів.

Питання професійної мобільності персоналу також активно вивчається в науковій літературі. В. Куйбіда (2018) провела аналіз сучасних наукових досліджень з цієї проблеми та обґрунтувала структуру професійної мобільності персоналу. О. Мармаза (2020) розглядає різні наукові підходи до визначення поняття «професійна мобільність», конкретизує сутність професійної мобільності керівника закладу освіти, виявляє її структурні складові та з'ясовує педагогічні умови формування.

Окремий блок досліджень присвячено цифровій компетентності як невід'ємній складовій професійної мобільності сучасних фахівців. О. Коваль та О. Лишак (2025) охарактеризували роль цифрової грамотності як ключового чинника професійної мобільності фахівців у галузі економіки та бухгалтерського обліку в умовах цифрової трансформації. Автори обґрунтували, що цифрова компетентність є не лише базовою навичкою сучасного фахівця, але й важливою передумовою його конкурентоспроможності, кар'єрного зростання та успішної адаптації до змін на ринку праці. О. Коваль та О. Томчук (2024) підкреслили провідну роль закладів вищої освіти в розвитку цифрових компетентностей майбутніх фахівців. Дослідники наголосили на потребі в оновленні змісту економічних освітніх програм та активного впровадження практико-орієнтованих форм навчання, що дозволить ефективніше готувати спеціалістів до роботи в умовах цифрової економіки.

Проведений аналіз наукових публікацій свідчить про значний теоретичний доробок у вивченні мобільності та професійної мобільності фахівців. Водночас більшість досліджень зосереджується на загальних аспектах мобільності або цифрової компетентності в умовах мирного розвитку. Питання формування професійної мобільності менеджерів саме під впливом штучного інтелекту та гібридних форм організації праці залишається недостатньо вивченим. Саме тому актуальність започаткованого дослідження полягає в обґрунтуванні впливу штучного інтелекту та гібридної роботи на зміст і структуру професійної мобільності менеджерів, а також у визначенні сучасних психолого-педагогічних умов їхньої підготовки в закладах вищої освіти.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування та аналіз особливостей професійної мобільності менеджерів у цифровій економіці, а також визначення впливу штучного інтелекту та гібридних форм організації праці на підготовку сучасних управлінських кадрів.

**Виклад основного матеріалу.** В сучасній науковій парадигмі професійна мобільність розглядається як інтегративна характеристика особистості фахівця, що відображає його здатність до швидкої адаптації, зміни професійних ролей, опанування нових компетентностей та ефективної діяльності в умовах динамічних трансформацій ринку праці та технологічного середовища. В контексті цифрової економіки професійна мобільність набуває якісно нових змістових характеристик (Cresswell, 2012). Вона тісно пов'язана з концепціями безперервного навчання, цифрової грамотності, soft skills і цифрової трансформації управління. При цьому важливою теоретичною основою виступає компетентнісний підхід, відповідно до якого пріоритет надається не стільки обсягу накопичених знань, скільки здатності фахівця ефективно застосовувати їх у нових, нестандартних і швидкозмінних ситуаціях.

Цифрова економіка, що базується на широкому застосуванні інформаційно-комунікаційних технологій, великих даних, штучного інтелекту та автоматизованих систем управління, суттєво трансформує зміст і характер управлінської діяльності (Puhach, Dembitska, Kobylanskyi, Kobylanska, Moskovchuk, 2025). Сучасний менеджер перестає бути лише організатором виробничих процесів і дедалі більше виступає в ролі аналітика даних, фасилітатора організаційних змін, стратега цифрової трансформації та лідера розподілених команд. Це зумовлює підвищені вимоги до когнітивної гнучкості, аналітичного мислення, здатності працювати з інформаційними потоками, приймати обґрунтовані рішення на основі даних та оперативно адаптуватися до технологічних інновацій.

Аналіз особливостей професійної мобільності менеджерів у цифровій економіці дає змогу виокремити низку ключових характеристик. По-перше, це динамічність і багатовекторність, які проявляються в готовності до горизонтальної та вертикальної мобільності, зміни професійних функцій, сфер діяльності та форматів зайнятості (Хандій, Шамілева, 2019). По-друге, спостерігається так звана «цифрова зумовленість» професійної мобільності: рівень володіння цифровими технологіями, аналітичними інструментами, платформами управління проектами та засобами штучного інтелекту

безпосередньо впливає на конкурентоспроможність менеджера. По-третє, суттєво зростає значення адаптивності та навчальної гнучкості. Умови стрімких технологічних змін вимагають від менеджера постійного оновлення компетентностей, перетворюючи навчання на невід'ємний елемент професійної діяльності (Yarovy, Dembitska, Kobylanskyi, Sivert, Sotskyi, 2025). Крім того, професійна мобільність у цифровій економіці характеризується зміною форм організації праці – поширенням гібридної, дистанційної та повністю віддаленої роботи. Це потребує розвитку навичок самоорганізації, ефективного управління часом, віртуальної комунікації та лідерства в географічно розподілених командах. Важливим аспектом є також посилення ролі особистісних якостей, таких як стресостійкість, ініціативність, креативність, толерантність до невизначеності та готовність до постійних змін (Дембіцька, Кузьменко, 2025).

Відтак констатуємо, що професійна мобільність менеджерів у цифровій економіці є складним багатовимірним феноменом, що формується під впливом взаємодії технологічних, економічних, організаційних та особистісних факторів. Її успішне формування вимагає суттєвої переорієнтації системи підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів на розвиток гнучких, цифрових і адаптивних компетентностей, здатних забезпечити ефективну професійну реалізацію фахівців у умовах сучасного цифрового суспільства.

Визначення впливу штучного інтелекту та гібридних форм організації праці на підготовку сучасних управлінських кадрів передбачає комплексний аналіз змін у змісті, формах і методах професійної освіти менеджерів, зумовлених цифровою трансформацією суспільства та ринку праці.

Передусім, вплив штучного інтелекту проявляється в радикальній зміні змісту управлінської діяльності. Автоматизація значної частини рутинних операцій (обробка даних, планування, прогнозування, моніторинг показників) призводить до переорієнтації підготовки менеджерів із виконання операційних завдань на розвиток аналітичного та стратегічного мислення, здатності приймати обґрунтовані рішення на основі даних та управління цифровими трансформаціями. В зв'язку з цим, сучасні освітні програми повинні обов'язково включати вивчення основ штучного інтелекту, роботи з аналітичними системами, інструментами машинного навчання та цифровими платформами управління (Dembitska, Kobylanskyi, Nahorniak, Puhach, Tatarchuk, 2025).

Другим ключовим аспектом є трансформація структури професійних компетентностей майбутніх менеджерів. Під впливом штучного інтелекту суттєво зростає значення цифрової грамотності, критичного мислення, етичної відповідальності у використанні технологій, а також уміння ефективно взаємодіяти з автоматизованими системами (Hensellek, Puchala, 2021; Sivert, Dembitska, Kobylanskyi, Yarovy, Sotskyi, 2025). Сучасний менеджер повинен не лише володіти інструментами ШІ, але й розуміти їхні можливості, обмеження та потенційні ризики, в тому числі етичні та соціальні.

Гібридні форми організації праці, які поєднують дистанційну та офлайн-роботу, також істотно впливають на формати та методи професійної підготовки. Вони зумовлюють потребу в широкому впровадженні змішаного навчання, використання сучасних онлайн-платформ, цифрових середовищ для командної взаємодії та колаборативних інструментів. Такі зміни сприяють формуванню в менеджерів навичок роботи у віртуальних командах, управління віддаленими процесами, організації ефективної цифрової комунікації та підтримки командної динаміки. Важливою характеристикою є трансформація ролі менеджера як лідера в гібридному середовищі. В нових умовах управлінець повинен забезпечувати високу якість комунікації, підтримувати згуртованість команди, мотивацію працівників і рівень довіри навіть за відсутності постійного безпосереднього контакту. Це вимагає цілеспрямованого розвитку емоційного інтелекту, навичок фасилітації, емоційного лідерства та побудови відносин у розподілених колективах. Крім того, посилюються вимоги до самоорганізації, самодисципліни та персональної відповідальності. Гібридна модель роботи передбачає більшу автономію фахівців, тому в процесі підготовки менеджерів потрібно формувати здатність до самостійного прийняття рішень, ефективного управління часом, пріоритизації завдань і самоконтролю (Wybraniec, Ortego, Roca, Goodman-Deane, Nesterova, 2023; Giorgi, et al., 2021). Не менш суттєвим є переосмислення педагогічних підходів до підготовки управлінських кадрів. Освітній процес має стати більш гнучким, персоналізованим і практико-орієнтованим. Це передбачає активне використання кейс-методів, бізнес-симуляцій, цифрових тренажерів, проєктного навчання та реальних виробничих кейсів, які максимально наближені до умов роботи в сучасній цифровій економіці.

Отже, вплив штучного інтелекту та гібридних форм організації праці на підготовку сучасних управлінських кадрів полягає в глибокій трансформації вимог до їхніх компетентностей, змісту освіти та форм її реалізації. Це зумовлює нагальну потребу в модернізації системи професійної підготовки

менеджерів із чіткою орієнтацією на розвиток цифрових, аналітичних, комунікативних та адаптивних компетентностей, що забезпечать ефективну професійну діяльність у динамічному цифровому та гібридному середовищі.

Важливим аспектом підготовки сучасних управлінських кадрів є обговорення етичних викликів, пов'язаних із використанням штучного інтелекту в освітньому процесі та майбутній професійній діяльності. Майбутні менеджери повинні не лише володіти інструментами ШІ, але й усвідомлювати етичні ризики його застосування, розвивати критичне мислення та відповідальність за прийняття рішень у цифровому середовищі. Серед ключових етичних викликів, які потрібно враховувати в процесі підготовки менеджерів, виокремлюємо такі:

1. *Алгоритмічна упередженість і дискримінація.* ШІ-системи, навчаючись на історичних даних, часто відтворюють і посилюють існуючі суспільні стереотипи, расові, гендерні та соціально-економічні упередження. Для майбутніх менеджерів це особливо актуально в сфері HR-менеджменту, підбору персоналу, оцінюванні ефективності працівників і прийняття кадрових рішень. Етичне питання, яке має бути центральним у підготовці: чи допустимо дозволяти алгоритмам впливати на долі людей, якщо вони не є нейтральними? Освітні програми повинні формувати вміння виявляти та мінімізувати упередженість у ШІ-системах.

2. *Приватність даних і ризик масового нагляду.* ШІ потребує великих обсягів персональних даних, що створює загрози несанкціонованого збору, профілювання та постійного моніторингу поведінки працівників і клієнтів. Майбутні менеджери, які працюватимуть з HR-аналітикою, клієнтськими даними чи системами внутрішнього контролю, повинні розуміти межі допустимого використання даних. Важливою компетентністю стає здатність забезпечувати баланс між персоналізацією сервісів і захистом права на приватність.

3. *Відповідальність і підзвітність за рішення ШІ.* У разі помилок ШІ (галюцинацій, упереджених рекомендацій чи дій автономних агентів) виникає питання: хто несе відповідальність – розробник, організація, менеджер чи сама система? Зростання автономності ШІ-агентів робить цю проблему особливо гострою. Підготовка менеджерів повинна включати формування розуміння принципів підзвітності та розвиток навичок створення етичних і технічних обмежень для ШІ в бізнес-процесах.

4. *Втрата робочих місць та посилення соціально-економічної нерівності.* Автоматизація рутинних і частково креативних завдань призводить до трансформації ринку праці. Майбутні менеджери мають бути готовими не лише до оптимізації процесів за допомогою ШІ, а й до управління змінами, перепідготовки персоналу та пом'якшення соціальних наслідків автоматизації. Це вимагає розвитку компетентностей у сфері етичного лідерства та соціальної відповідальності бізнесу.

5. *Прозорість і проблема «чорної скриньки».* Багато моделей глибокого навчання важко пояснити. Відсутність пояснюваності рішень ШІ підриває довіру працівників і клієнтів. Майбутні менеджери повинні вміти вимагати та забезпечувати прозорість алгоритмів, особливо при прийнятті кадрових, фінансових чи стратегічних рішень.

6. *Вплив на людську автономію та ризик маніпуляції.* ШІ може непомітно впливати на рішення людей через рекомендаційні системи, персоналізований контент і емоційні чат-боти. В професійній діяльності менеджерів це створює ризики маніпуляції поведінкою працівників або клієнтів. Особливої уваги потребує розвиток емоційного інтелекту та критичного мислення, щоб протистояти таким загрозам.

7. *Інтелектуальна власність і проблема встановлення авторства.* Використання творів митців і фахівців для тренування ШІ-систем ставить питання про захист прав інтелектуальної власності. Майбутні менеджери, особливо в креативних індустріях і сфері управління знаннями, повинні розуміти правові та етичні аспекти використання контенту, згенерованого ШІ.

Отже, етична підготовка майбутніх менеджерів у контексті застосування штучного інтелекту має стати невід'ємною складовою сучасної управлінської освіти. Вона передбачає формування не лише технічних навичок роботи з ШІ, а й високого рівня етичної свідомості, відповідальності та здатності приймати обґрунтовані рішення в умовах цифрової трансформації. Інтеграція етичного компонента в освітні програми дозволить підготувати менеджерів, які зможуть використовувати потенціал ШІ, не порушуючи принципів справедливості, прозорості та поваги до людської гідності.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження свідчить, що цифровізація економіки суттєво трансформує сутність і зміст професійної мобільності менеджерів. Під впливом штучного інтелекту та поширення гібридних форм організації праці професійна мобільність

набуває нових характеристик: динамічності, цифрової зумовленості, міждисциплінарності, високої адаптивності та постійної навчальної гнучкості. Сучасний менеджер змушений поєднувати традиційні управлінські компетентності з уміннями працювати з даними, штучним інтелектом, віртуальними командами та швидко адаптуватися до технологічних змін.

Штучний інтелект, автоматизуючи рутинні операції, переорієнтовує роль менеджера від виконавця операційних завдань до стратега, аналітика даних і лідера цифрової трансформації. Водночас гібридні форми організації праці вимагають розвитку нових навичок: самоорганізації, віртуальної комунікації, емоційного лідерства та управління розподіленими командами. Усе це зумовлює потребу в глибокій модернізації системи підготовки управлінських кадрів.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що ефективне формування професійної мобільності менеджерів у цифровій економіці можливе лише за умови комплексного підходу до їхньої підготовки. Освітні програми повинні поєднувати розвиток цифрових та аналітичних компетентностей із формуванням soft skills, етичної свідомості та психологічної стійкості. Особливої уваги потребує інтеграція в освітній процес практико-орієнтованих методів: симуляцій, кейс-методів, проектного навчання та роботи з реальними цифровими інструментами. Разом з тим, підготовка майбутніх менеджерів не може обмежуватися лише технічними навичками. Важливим є врахування етичних викликів застосування штучного інтелекту, зокрема алгоритмічної упередженості, питань відповідальності, приватності даних і впливу на людську автономію. Формування етичної компетентності стає невід'ємною складовою професійної мобільності сучасного управлінця.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною перевіркою ефективності запропонованих підходів до підготовки менеджерів, розробкою та апробацією нових освітніх моделей, орієнтованих на розвиток професійної мобільності в умовах швидкого технологічного прогресу та поширення гібридних форм зайнятості.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- Дембіцька, С. В., & Кузьменко, О. С. (2025). Теоретичні засади мотивації стейкхолдерів в освітньому середовищі: когнітивний, емоційний та поведінковий виміри в контексті глобальних тенденцій. *Наукові записки. Серія: Проблеми природничо-математичної, технологічної та професійної освіти*, 2, 35-46. <https://doi.org/10.32782/cusu-pmtp-2025-2-4>.
- Коваль, О., & Лишак, О. (2025). Формування цифрової грамотності як інструмент професійної мобільності в обліково-економічному середовищі. *Економіка та суспільство*, 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-76>.
- Коваль, О. В., & Томчук, О. Ф. (2024). Бухгалтерський облік в умовах цифровізації. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*, (67), 23-37. <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-1-2>.
- Куйбіда, В. С., & Шпекторенко, І. В. (2018). Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління: монографія. Київ: НАДУ.
- Леонов, М. А. (2023). Цифрова мобільність майбутнього фахівця: сучасні тренди. *Alfred Nobel University Journal of Pedagogy and Psychology*, 2 (26), 179-189. <https://doi.org/10.32342/2522-4115-2023-2-26-18>.
- Мармаза, О. І. (2020). Професійна мобільність сучасного керівника у вимірі інноваційного розвитку освіти. *Модернізація управління в контексті вимог Закону України «Про освіту»*: матеріали Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф., Харків, 20 трав. 2020 р. Харків: ХНПУ, Ч. 1, 177–181.
- Птахіна, О. М. (2018). Соціально-професійна мобільність фахівця як фактор професійної успішності. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка: Педагогічні науки*, 1 (315/2), 202–207.
- Сургунд, Н. А. (2018). Поліваріантність професійної кар'єри в контексті синергетичної парадигми професійної мобільності в системі професійного розвитку особистості. *Теорія і практика сучасної психології*, 6, 165–170.
- Трач, Ю. В. (2021). Динаміка сучасної культури: наукова і техніко-технологічна детермінація: монографія. Київ: Ліра-К.
- Хандій, О. О., & Шамілева, Л. Л. (2019). Вплив цифрових трансформацій на економіку та сферу праці: соціально-економічні ризики та наслідки. *Економічний вісник Донбасу*, 3 (57), 181–188.
- Cresswell, T. (2012). Mobilities II: Still. *Progress in human geography*, 36 (5), 645–653.
- Dembitska, S., Kobylanskyi, O., Nahorniak, S., Puhach, V., & Tatarchuk, V. (2025). Usage of Artificial Intelligence for the Individualization of Learning in the Institutions of Higher Education. In: Auer, M.E.,

- Rüütman, T. (eds) Futureproofing Engineering Education for Global Responsibility. ICL 2024. *Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 1260. Springer, Cham. Pp. 199–207. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-85652-5\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-031-85652-5_21).
- Giorgi, S. et al. (2021). Improving accessibility and inclusiveness of digital mobility solutions: a European approach. Proceedings of the 21st Congress of the International Ergonomics Association (IEA 2021). Pp. 263–270. Cham: Springer. doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-74605-6\\_33](https://doi.org/10.1007/978-3-030-74605-6_33).
- Hensellek, S., & Puchala, N. (2021). The emergence of the digital nomad: A review and analysis of the opportunities and risks of digital nomadism. In: M. Orel, O. Dvouletý, V. Ratten (Eds.), *The Flexible Workplace. Human Resource Management*. Cham: Springer. doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-62167-4\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-030-62167-4_11).
- Puhach, V., Dembitska, S., Kobylanskyi, O., Kobylanska, I., & Moskovchuk, O. (2025). Development of Students Support Strategies in Digital Educational Environment by Means of Artificial Intelligence. In: Auer, M.E., Rüütman, T. (eds) Futureproofing Engineering Education for Global Responsibility. ICL 2024. *Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 1260. pp 208–215. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-85652-5\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-031-85652-5_22).
- Sivert, I., Dembitska, S., Kobylanskyi, O., Yarovy, R., & Sotskyi B. (2025). Development of Educational Strategies for Preparing Students for the Challenges of Robotics. In: Auer, M.E., Rüütman, T. (eds) Futureproofing Engineering Education for Global Responsibility. ICL 2024. *Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 1260. pp 190–198. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-85652-5\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-031-85652-5_20)
- Wybraniec, B., Ortego, M.I., Roca, E., Goodman-Deane, J., & Nesterova, N. (2023). Developing personas to improve understanding of users' needs in digital mobility: An experience of the DIGNITY project in the Barcelona Metropolitan Area. *Transportation Research Procedia*, 72, 1121–1128. doi: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2023.11.567>.
- Yarovy, R., Dembitska, S., Kobylanskyi, O., Sivert, I., & Sotskyi B. (2025). The Impact of Digitalization on the Evolution of Competencies and Changing Needs in the Labor Market. In: Auer, M.E., Rüütman, T. (eds) Futureproofing Engineering Education for Global Responsibility. ICL 2024. *Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 1260. Springer, Cham. pp 182–189. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-85652-5\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-031-85652-5_19).

## REFERENCES

- Cresswell, T. (2012). Mobilities II: Still. Progress in human geography, 36 (5), 645–653.
- Dembitska, S. V., & Kuzmenko, O. S. (2025). Teoretychni zasady motyvatsii steikkholderiv v osvitnomu seredovyschi: kohnityvnyi, emotsiyni ta povedinkovi vymiry v konteksti hlobalnykh tendentsii [Theoretical foundations of stakeholder motivation in the educational environment: cognitive, emotional and behavioral dimensions in the context of global trends]. *Naukovi zapysky. Serii: Problemy pryrodnycho-matematychnoi, tekhnolohichnoi ta profesiinoi osvity*, 2, 35–46. <https://doi.org/10.32782/cusu-pmtp-2025-2-4>. [in Ukrainian]
- Dembitska, S., Kobylanskyi, O., Nahorniak, S., Puhach, V., & Tatarchuk, V. (2025). Usage of Artificial Intelligence for the Individualization of Learning in the Institutions of Higher Education. In: Auer, M.E., Rüütman, T. (eds) Futureproofing Engineering Education for Global Responsibility. ICL 2024. *Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 1260. Springer, Cham. pp 199–207. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-85652-5\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-031-85652-5_21).
- Giorgi, S. et al. (2021). Improving accessibility and inclusiveness of digital mobility solutions: a European approach. Proceedings of the 21st Congress of the International Ergonomics Association (IEA 2021), pp 263–270. Cham: Springer. doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-74605-6\\_33](https://doi.org/10.1007/978-3-030-74605-6_33).
- Hensellek, S., & Puchala, N. (2021). The emergence of the digital nomad: A review and analysis of the opportunities and risks of digital nomadism. In: M. Orel, O. Dvouletý, V. Ratten (Eds.), *The Flexible Workplace. Human Resource Management*. Cham: Springer. doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-62167-4\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-030-62167-4_11)
- Khandii, O. O., & Shamileva, L. L. (2019). Vplyv tsyfrovoykh transformatsii na ekonomiku ta sferu pratsi: sotsialno-ekonomichni ryzyky ta naslidky [The impact of digital transformation on the economy and the workplace: socio-economic risks and consequences]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 3 (57), 181–188 [in Ukrainian].
- Koval, O. V., & Tomchuk, O. F. (2024). Bukhhalterskyi oblik v umovakh tsyfrovizatsii [Accounting in the context of digitalization]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, (67), 23–37. <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-1-2>. [in Ukrainian]

- Koval, O., & Lyshak, O. (2025). Formuvannia tsyfrovoyi hramotnosti yak instrument profesiinoi mobilnosti v oblikovo-ekonomichnomu seredovyschi [Formation of digital literacy as a tool for professional mobility in the accounting and economic environment]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-76>. [in Ukrainian]
- Kuibida, V. S., & Shpektorenko, I. V. (2018). Profesiina mobilnist ta problemy profesionalizatsii personalu publichnoho upravlinnia [Professional mobility and problems of professionalization of public administration personnel]: monohrafiia. Kyiv: NADU. [in Ukrainian].
- Leonov, M. A. (2023). Tsyfrova mobilnist maibutnoho fakhivtsia: suchasni trendy [Digital mobility of the future specialist: current trends]. *Alfred Nobel University Journal of Pedagogy and Psychology*, 2 (26), 179-189. <https://doi.org/10.32342/2522-4115-2023-2-26-18>. [in Ukrainian]
- Marmaza, O. I. (2020). Profesiina mobilnist suchasnoho kerivnyka u vymiri innovatsiinoho rozvytku osvity [Professional mobility of a modern manager in the dimension of innovative development of education]. *Modernizatsiia upravlinnia v konteksti vymoh Zakonu Ukrainy "Pro osvitu" : materialy Vseukr. nauk.-prakt. onlain-konf.*, Kharkiv, 20 trav. 2020 r. Kharkiv: KhNPU, Ch. 1, 177–181. [in Ukrainian].
- Ptakhina, O. M. (2018). Sotsialno-profesiina mobilnist fakhivtsia yak faktor profesiinoi uspishnosti [Socio-professional mobility of a specialist as a factor of professional success]. *Visnyk Luhanskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka: Pedagogichni nauky*, 1 (315/2), 202–207. [in Ukrainian].
- Puhach, V., Dembitska, S., Kobylianskyi, O., Kobylianska, I., & Moskovchuk, O. (2025). Development of Students Support Strategies in Digital Educational Environment by Means of Artificial Intelligence. In: Auer, M.E., Rüttnann, T. (eds) Futureproofing Engineering Education for Global Responsibility. ICL 2024. *Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 1260. pp 208–215. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-85652-5\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-031-85652-5_22).
- Sivert, I., Dembitska, S., Kobylianskyi, O., Yarovy, R., & Sotskyi B. (2025). Development of Educational Strategies for Preparing Students for the Challenges of Robotics. In: Auer, M.E., Rüttnann, T. (eds) Futureproofing Engineering Education for Global Responsibility. ICL 2024. *Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 1260. pp 190–198. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-85652-5\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-031-85652-5_20).
- Surhund, N. A. (2018). Polivariantnist profesiinoi kariery v konteksti synerhetychnoi paradyhmy profesiinoi mobilnosti v systemi profesiinoho rozvytku osobystosti [Polyvariance of professional career in the context of the synergistic paradigm of professional mobility in the system of professional development of the individual]. *Teoriia i praktyka suchasnoi psykholohii*, 6, 165–170. [in Ukrainian].
- Trach, Yu. V. (2021). Dynamika suchasnoi kultury: naukova i tekhniko-tekhnolohichna determinatsiia [Dynamics of modern culture: scientific and technical-technological determination]: monohrafiia. Kyiv: Lira-K. [in Ukrainian].
- Wybraniec, B., Ortego, M. I., Roca, E., Goodman-Deane, J., & Nesterova, N. (2023). Developing personas to improve understanding of users' needs in digital mobility: An experience of the DIGNITY project in the Barcelona Metropolitan Area. *Transportation Research Procedia*, 72, 1121–1128. doi: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2023.11.567>.
- Yarovy, R., Dembitska, S., Kobylianskyi, O., Sivert, I., & Sotskyi B. (2025). The Impact of Digitalization on the Evolution of Competencies and Changing Needs in the Labor Market. In: Auer, M.E., Rüttnann, T. (eds) Futureproofing Engineering Education for Global Responsibility. ICL 2024. *Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 1260. Springer, Cham. pp 182–189. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-85652-5\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-031-85652-5_19).

Дата надходження: 02.02.2026

Дата прийняття до друку після рецензування: 05.03.2026

Дата публікації: 24.04.2026

**Андрій Доскоч** – аспірант кафедри безпеки життєдіяльності та педагогіки безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: [Andryshkastudent1@gmail.com](mailto:Andryshkastudent1@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0002-5895-1127>.

**Ірина Кобилянська** – канд. пед. наук, доцент, доцент кафедри безпеки життєдіяльності та педагогіки безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: [irishakobilanska@gmail.com](mailto:irishakobilanska@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-3430-5879>.

## PROFESSIONAL MOBILITY OF MANAGERS IN THE DIGITAL ECONOMY: THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND HYBRID WORKING ON STAFF TRAINING

**Andrii Doskoch** – Postgraduate Student, Department of Life Safety and Safety Pedagogy, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Email: Andryshkastudent1@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0002-5895-1127>.

**Iryna Kobylanska** – Candidate of Sciences (Pedagogical), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Life Safety and Safety Pedagogy, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Email: irishakobilanska@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3430-5879>.

This article examines the professional mobility of managers in the digital economy as a pressing academic and pedagogical issue in the training of modern managerial personnel. It analyses the impact of digitalisation, particularly artificial intelligence technologies, on the transformation of managerial activities, which is leading to changes in the requirements for managers' professional competencies. The growing importance of digital literacy, analytical and critical thinking, the ability to make data-driven decisions, as well as a readiness for continuous learning and professional adaptation, is substantiated. The specific features of the impact of hybrid forms of work organisation on manager training are identified, in particular the need to develop skills in remote communication, managing distributed teams, self-organisation and emotional intelligence. Key directions for modernising the educational process have been identified: the integration of digital technologies into learning, the introduction of blended learning formats, the use of practice-oriented methods (case studies, simulations, project-based learning), as well as the development of interdisciplinary competencies. A synthesis of contemporary scientific approaches to understanding professional mobility and its role in ensuring the competitiveness of managers in the labour market has been carried out. The need to reorient the management training system towards the development of flexible, adaptive and digital competencies, taking into account the challenges of the digital economy, has been substantiated.

**Keywords:** professional mobility, managers, digital economy, artificial intelligence, hybrid work, competency-based approach, digital skills, management education.