

УДК 005.21:004.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.25.9>**Зайцева О.І.**

кандидат економічних наук, професор,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7250-6292>

Парій О.В.

керівниця з продукту, генеральна директорка,
Company Skins.Cash
(Сан Франциско, США)

Zaitseva Olena

State University of Trade and Economics

Pariy Oleksandra

Company Skins.Cash.
(San Francisco, USA)

ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ ПРОДАКТ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

THE TRANSFORMATION OF THE ROLE OF THE PRODUCT MANAGER IN THE CONTEXT OF THE DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

У статті проаналізовано трансформацію ролі продакт-менеджера в умовах цифровізації економіки. Показано перехід від операційної координації до стратегічного цифрового лідерства та окреслено етапи еволюції професії. Сформовано профіль компетентностей: *hard* (аналітика даних, Big Data/AI, UX/UI), *soft* (лідерство, стратегічне мислення, управління змінами, міждисциплінарна комунікація) й *ecosystem* (платформенні стратегії, партнерства, правові та етичні аспекти даних). Визначено ключові виклики: інформаційне перевантаження, кадровий дефіцит, швидкість технологічних змін, культурна різноманітність глобальних команд. Наукова новизна – узагальнена модель еволюції ролі; практична значущість – використання в освіті й корпоративних стратегіях цифрової трансформації. Методологічно застосовано узагальнення літератури, порівняльний аналіз і концептуальне моделювання.

Ключові слова: продакт-менеджер, цифровізація економіки, трансформація ролі, компетентності, цифрове лідерство, управління продуктом, цифрові екосистеми, Big Data, штучний інтелект, гнучкі методології.

The article examines the transformation of the role of the product manager in the context of the digitalization of the economy. It is substantiated that digital transformation radically changes the foundations of product management, shifting the focus from traditional coordination functions to strategic digital leadership. The study highlights the evolutionary stages of this role: from the operational coordinator and strategic manager to the innovation leader and, finally, the digital product leader. Special attention is paid to the identification of core competencies that determine the professional profile of a modern product manager. These include hard skills such as data analytics, Big Data processing, fundamentals of artificial intelligence and UX/UI design, as well as soft skills including leadership, strategic thinking, change management, and cross-disciplinary communication. Additionally, ecosystem competencies such as platform strategy development, partnership building, and awareness of regulatory and ethical issues are emphasized as critical for effective performance in the digital economy. The article also identifies the main challenges and risks faced by product managers, including information overload, shortage of skilled professionals, legal and ethical issues related to data use, the accelerating



pace of technological change, and the complexity of managing global teams with diverse cultural backgrounds. Addressing these challenges requires continuous professional learning, integrated competencies, and the adoption of adaptive management strategies. The scientific novelty of the study lies in the development of a generalized model of the transformation of the product manager's role, which systematizes the stages of professional evolution and defines key directions for further research. The practical significance of the results consists in the possibility of their application in educational programs for training new professionals, in corporate strategies of digital transformation, and in strengthening the competitiveness of enterprises operating in digital markets.

Keywords: *product manager, digitalization of the economy, role transformation, competencies, digital leadership, product management, digital ecosystems, Big Data; artificial intelligence, agile methodologies.*

Постановка проблеми. Сучасна економіка перебуває у стані глибокої цифрової трансформації, що змінює фундаментальні підходи до управління бізнесом та інноваціями. В умовах зростаючої конкуренції та динамічного розвитку цифрових технологій традиційні моделі управління продуктами втрачають ефективність. Роль продакт-менеджера, яка раніше обмежувалася координацією між функціональними підрозділами та контролем життєвого циклу продукту, перетворюється на стратегічну позицію, що вимагає комплексних знань у сферах цифрової аналітики, UX-дизайну, гнучких методологій управління та розбудови екосистемних моделей.

Водночас зростає потреба у формуванні нових компетентностей, що поєднують технологічні та управлінські навички з підприємницьким мисленням. Це обумовлює необхідність теоретичного обґрунтування та практичного осмислення трансформації ролі продакт-менеджера як ключового елементу цифрової економіки. Додатковою складністю є наявність ризиків – від перевантаження інформацією та дефіциту кадрів до правових і етичних проблем, що вимагають високого рівня адаптивності та гнучкості управлінських підходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому дискурсі послідовно обґрунтовується трансформація ролі продакт-менеджера від операційної координації до стратегічного інтегратора даних, UX-підходів і міжфункціональної взаємодії. Зокрема, Котельникова, Кравчук і Касьмін демонструють еволюцію позиції РМ в ІТ-командах та зростання її впливу на архітектуру продукту й прийняття рішень [1]. Прокопенко й Лавданська акцентують на конфліктності на стику ролей РМ/РО та доводять потребу формалізації меж відповідальності й процедур пріоритизації, що безпосередньо позначається на якості продуктового циклу [3]. Корсовська й Зелінська систематизують функціонал РМ як «архітектора взаємодій», який поєднує ринкову аналітику, дизайн споживацького досвіду та координацію зі стейкхолдерами розробки й бізнесу [4].

Емпіричне підґрунтя для розбудови data-driven практик формують статистичні спостереження Державної служби статистики України щодо поширення е-комерції, «великих даних» та попиту на ІКТ-навички на рівні підприємств; ці тенденції корелюють із персоналізацією пропозиції та підвищенням точності прогнозування попиту – ключових компетенцій сучасного РМ [2]. Огляд BRDO та IT Ukraine Association окреслює посилення мережних ефектів у B2C/C2C-сегментах і перехід від логіки «продукт як товар» до «продукт як платформа», що зумовлює потребу в управлінні партнерськими екосистемами та інструментах поведінкової аналітики [5]. Parikh аргументовано показує, що результативність продуктових рішень залежить від вбудованості метрик, атрибуції та когортного аналізу в цикл прийняття рішень – від пріоритизації беклогу до вибору моделей монетизації; відповідно, SPM-рамка розглядається як системна конфігурація, а не суто рольова функція [6]. Макроекономічний контекст підвищеної турбулентності, зафіксований у звітах НБУ, додатково легітимізує попит на адаптивні організаційні моделі та міждисциплінарний профіль компетентностей РМ, спроможний інтегрувати аналітику, дизайн і управління змінами [7].

Узагальнюючи, наукові джерела конвергують до висновку, що трансформація ролі продакт-менеджера є наслідком взаємодії факторів III/Big Data, UX-практик і платформеної економіки [1], [3–6], тоді як макроекономічні умови волатильності посилюють вимогу до організаційної адаптивності та аналітичної зрілості продуктового управління [7]. Такий стан проблематики визначає необхідність подальших емпіричних досліджень інтегрованих моделей, здатних одночасно враховувати екосистемні стратегії, компетентнісні профілі та метрики ефективності організацій [6; 7].

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження трансформації ролі продакт-менеджера в умовах цифровізації економіки, визначення ключових етапів еволюції його функцій, ідентифікація сучасних компетентностей, а також аналіз викликів і ризиків, що постають перед фахівцями у сфері управління продуктами.

Виклад основного матеріалу. У класичних підходах до управління продуктом продакт-менеджер розглядався як координатор між різними функціональними підрозділами організації – маркетингом, дослідженнями та розробкою, виробництвом і відділом продажів. Його основне завдання полягало у формуванні бачення продукту, контролі за відповідністю вимогам ринку та синхронізації дій команди. Цей підхід набув поширення у середині XX століття, коли зростання конкуренції та ускладнення виробничих процесів вимагали чіткої координації та управління життєвим циклом продукту.

Протягом другої половини XX століття роль продакт-менеджера еволюціонувала від «посередника» між технічними та бізнесовими підрозділами до стратегічного керівника, здатного визначати позиціонування продукту та прогнозувати динаміку попиту. На цьому етапі ключовим інструментом продакт-менеджменту стали маркетингові дослідження, що забезпечували прийняття рішень на основі даних, а також концепція управління життєвим циклом продукту (Product Life Cycle Management) [2].

З початком XXI століття та активним поширенням цифрових технологій відбулася радикальна зміна у філософії продакт-менеджменту. Основний акцент перемістився від внутрішньої координації процесів до управління інноваційними екосистемами, де продукт стає не лише товаром чи послугою, а й платформою для створення додаткової цінності. У цей період сформувався новий підхід до управління продуктом, заснований на використанні гнучких методологій (Agile, Scrum, Lean), інтеграції цифрової аналітики та розвитку клієнтоцентричних стратегій [4].

Таким чином, еволюція ролі продакт-менеджера демонструє поступовий перехід від операційного координатора до стратегічного лідера інноваційних процесів. Ця трансформація є відповіддю на глобальні виклики цифрової економіки, де швидкість змін, необхідність управління великими обсягами даних та формування унікального клієнтського досвіду стають визначальними факторами конкурентоспроможності підприємств.



Рис. 1. Еволюція ролі продакт-менеджера в умовах цифровізації

Джерело: узагальнено авторами [3, 5]

Рисунок 1 ілюструє поетапну еволюцію ролі продакт-менеджера у контексті цифровізації економіки. На першому етапі (1950–1970-ті роки) продакт-менеджер виконував функцію координатора між різними відділами підприємства, забезпечуючи узгодженість дій та відповідність продукту ринковим вимогам. У 1980–1990-х роках відбувся перехід до ролі стратегічного менеджера, зосередженого на маркетингових дослідженнях та управлінні життєвим циклом продукту. Початок XXI століття ознаменувався трансформацією до інноваційного лідера, для якого ключовими стали agile-підходи, клієнтоорієнтованість та інтеграція цифрових інструментів. Сучасний етап (2020-ті роки і надалі) характеризується становленням цифрового продакт-лідера, який базує управлінські рішення на аналітиці великих даних, алгоритмах штучного інтелекту та управлінні цифровими платформами. Таким чином, схема відображає поступовий перехід від операційної координації до стратегічного цифрового лідерства, що відповідає глобальним тенденціям цифрової трансформації [5].

Цифровізація економіки зумовила суттєве розширення спектра завдань та функцій продакт-менеджера. Якщо раніше основна увага зосереджувалася на забезпеченні конкурентоспроможності продукту через оптимальне позиціонування та управління життєвим циклом, то в умовах цифрової трансформації продакт-менеджер виступає ключовим інтегратором бізнесових, технологічних та клієнтських вимог.

Насамперед зміни торкнулися підходів до організації роботи. Традиційні лінійні моделі управління продуктом втратили ефективність у динамічному середовищі, що призвело до поширення гнучких методологій (Agile, Scrum, Lean Product Management). Ці інструменти дозволяють скорочувати час виходу на ринок (time-to-market), оперативно реагувати на зворотний зв'язок від користувачів та швидко вносити зміни до продуктової стратегії.

Крім того, вагоме місце у функціоналі посідає управління даними. Продакт-менеджер має володіти інструментами збору, аналізу та інтерпретації великих масивів інформації (Big Data), що дозволяє приймати рішення, засновані на емпіричних доказах (data-driven decision making). Сучасна практика показує, що інтеграція аналітики даних, машинного навчання та прогностичних моделей дозволяє виявляти нові ринкові можливості та оптимізувати продуктову пропозицію.

Важливим напрямом трансформації стало також формування клієнтоорієнтованої культури управління продуктом. У центрі уваги знаходиться створення унікального користувацького досвіду (User Experience, UX), що вимагає від продакт-менеджера глибокого розуміння поведінки споживачів, проведення тестувань (A/B-тести, customer journey mapping) та інтеграції з дизайном інтерфейсів.

Особливу роль відіграє цифрова екосистема, у межах якої продукт функціонує не ізольовано, а як елемент мережових платформ та партнерських моделей. Відповідно, продакт-менеджер виступає не лише як керівник окремого продукту, а як архітектор цінності, що створюється у взаємодії з іншими учасниками ринку. Це потребує компетентностей у сфері платформених стратегій, цифрових маркетингів та управління взаємовідносинами із зовнішніми стейкхолдерами.

Таким чином, цифровізація економіки перетворює продакт-менеджера на багатофункціонального лідера, що поєднує ролі аналітика, стратега, інноватора та інтегратора. Його функціонал виходить за межі класичних управлінських завдань і охоплює як технологічний, так і соціально-економічний вимір діяльності.

Таблиця 1 відображає ключові відмінності між традиційною та сучасною роллю продакт-менеджера в умовах цифровізації економіки. Якщо класичний продакт-менеджмент базувався на лінійних моделях управління, жорсткому плануванні та прийнятті рішень на основі інтуїції й маркетингових досліджень, то сучасний підхід характеризується гнучкістю, використанням agile-методологій та широким застосуванням даних для прогнозування й оптимізації процесів. Фокус із внутрішньої координації зсунувся на створення унікального клієнтського досвіду та розвиток цифрових еко-

Таблиця 1

**Порівняння традиційної та сучасної ролі продакт-менеджера
в умовах цифровізації**

Аспект	Традиційна роль	Сучасна роль (цифровізація)
Управлінські підходи	Лінійні моделі управління, жорстке планування	Agile, Scrum, Lean, ітеративне планування
Прийняття рішень	Інтуїтивні рішення, маркетингові дослідження	Data-driven підходи, використання Big Data та AI
Фокус на клієнта	Обмежена увага до потреб клієнта	Клієнтоцентричність, UX, постійний зворотний зв'язок
Інструменти	Аналіз ринку, управління життєвим циклом продукту	Цифрова аналітика, A/B-тести, customer journey mapping
Роль у бізнес-моделі	Координатор між відділами	Архітектор цінності у цифрових екосистемах та платформах

Джерело: узагальнено авторами [2]

систем. Таким чином, сучасний продакт-менеджер виступає не лише координатором, а й архітектором цінності, що формується у партнерських мережах та на платформах.

Функціональна трансформація ролі продакт-менеджера безпосередньо зумовлює переосмислення вимог до його компетентностей. У цифровій економіці ключового значення набуває поєднання технічних, аналітичних та управлінських навичок із розвитком лідерських і комунікативних здібностей.

Перш за все, цифрова епоха формує новий набір hard skills. Продакт-менеджер повинен орієнтуватися у сферах цифрової аналітики, управління великими масивами даних, основах машинного навчання та алгоритмів штучного інтелекту. Важливим стає володіння інструментами для аналізу поведінки користувачів (Google Analytics, Mixpanel, Amplitude), проведення експериментів (A/B-тестування) та оптимізації клієнтських сценаріїв. Окрім цього, знання основ UX/UI-дизайну дозволяє продакт-менеджеру інтегрувати користувацькі очікування у стратегічні рішення щодо розвитку продукту.

Не менш важливим є блок soft skills, який охоплює лідерство, здатність до стратегічного мислення, управління змінами та міждисциплінарну комунікацію. Оскільки продакт-менеджер координує команди розробників, дизайнерів, маркетологів та бізнес-аналітиків, його ефективність значною мірою залежить від умінь будувати прозору комунікацію, вирішувати конфлікти та мотивувати колектив до досягнення спільних цілей.

Особливу увагу слід звернути на компетентності, пов'язані з роботою у цифрових екосистемах. Сучасний продакт-менеджер не лише управляє внутрішніми процесами компанії, але й вибудовує партнерські зв'язки у рамках платформених бізнес-моделей. Це передбачає здатність до розробки та впровадження стратегій інтеграції продукту у ширший ринковий контекст, врахування регуляторних обмежень та етичних аспектів використання даних.

Український та міжнародний досвід демонструє, що найбільш успішними стають ті продакт-менеджери, які здатні поєднати технологічні знання з підприємницьким мисленням. Так, приклади компаній Monobank та Rozetka в Україні чи Amazon і Google на глобальному рівні свідчать про те, що управління продуктами на основі інноваційних моделей вимагає високої гнучкості, готовності до ризику та здатності швидко адаптуватися до змін.

Отже, компетентності продакт-менеджера в умовах цифрової економіки виходять за межі класичних професійних навичок і включають комплекс міждисциплінарних здібностей, які формують його як стратегічного лідера, аналітика та інноватора водночас.

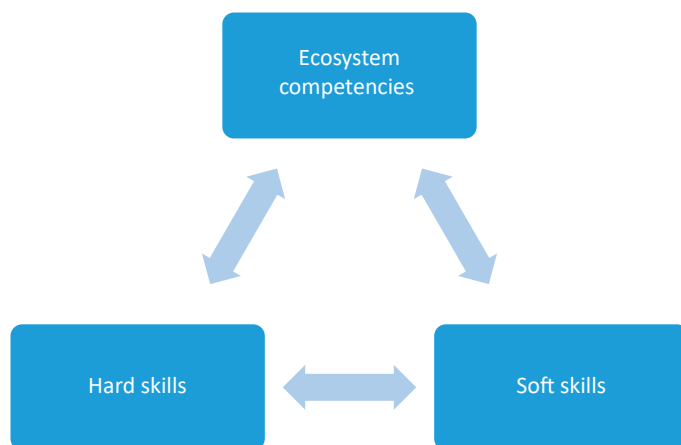


Рис. 2. Компетентності продакт-менеджера в умовах цифрової економіки
Джерело: сформовано авторами

Рисунок 2 відображає структуру ключових компетентностей продакт-менеджера в умовах цифрової економіки. У центрі знаходиться постать продакт-менеджера, чия діяльність поєднує три взаємопов'язані блоки навичок.

Перший блок – *hard skills*, які охоплюють володіння інструментами аналітики даних, роботою з великими масивами інформації, базовими знаннями алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання. Додатково вони включають розуміння принципів UX/UI-дизайну та здатність застосовувати сучасні цифрові інструменти, зокрема A/B-тестування, для підвищення якості користувацького досвіду.

Другий блок – *soft skills*, до яких належать лідерство та вміння мотивувати команду, стратегічне бачення, здатність ефективно управляти організаційними змінами та підтримувати міждисциплінарну комунікацію. Ці компетентності формують основу ефективної взаємодії продакт-менеджера з різними стейкхолдерами та забезпечують реалізацію інноваційних рішень.

Третій блок – *ecosystem competencies*, що набувають особливого значення у цифрових бізнес-моделях. Сюди входить здатність розробляти та впроваджувати платформенні стратегії, налагоджувати партнерські відносини, а також враховувати регуляторні вимоги та етичні стандарти використання даних.

Таким чином, схема демонструє, що сучасний продакт-менеджер в умовах цифровізації економіки має виступати універсальним фахівцем, який інтегрує технологічні, управлінські та соціально-економічні компетентності, формуючи комплексний підхід до управління продуктами.

Цифрова трансформація, відкриваючи нові можливості для розвитку бізнесу, водночас створює низку викликів і ризиків для продакт-менеджерів. Їхня діяльність дедалі більше ускладнюється динамікою технологічних змін, зростанням обсягів даних та підвищеними очікуваннями з боку користувачів і стейкхолдерів.

Одним із найбільш відчутних викликів є перевантаження інформацією. Продакт-менеджери вимушені працювати з величезними масивами даних, що потребує не лише технічних інструментів для їх аналізу, а й умінь відокремлювати релевантну інформацію від вторинної. Відсутність належних аналітичних компетенцій або ресурсів може призвести до помилок у прийнятті рішень.

Другий ризик пов'язаний із конкуренцією за таланти. У міру зростання попиту на висококваліфікованих продакт-менеджерів виникає дефіцит кадрів із відповідними компетентностями. Це особливо актуально для українського ринку, де міграція фахів-

ців у міжнародні компанії посилює кадровий розрив і ускладнює формування сильних продуктових команд.

Не менш важливою проблемою є етичні та правові аспекти цифрової економіки. Управління продуктами, заснованими на великих даних та алгоритмах штучного інтелекту, породжує питання конфіденційності, безпеки персональної інформації та відповідальності за можливі упередження в алгоритмах. Продакт-менеджери змушені враховувати вимоги регуляторних органів, міжнародні стандарти та принципи етичного використання даних, що вимагає від них високого рівня правової та соціальної обізнаності.

Ще один виклик стосується швидкості технологічних змін. Часті оновлення інструментів, поява нових платформ і трендів змушують продакт-менеджерів постійно адаптувати свої стратегії та підходи. Це створює ризик втрати конкурентоспроможності у випадку несвоєчасного впровадження інновацій.

Значним викликом є також культурна різноманітність у глобальних командах. Продакт-менеджери, які працюють у міжнародних проєктах, повинні враховувати культурні відмінності в комунікації, очікуваннях користувачів та підходах до вирішення проблем. Недостатня чутливість до цих аспектів може знизити ефективність роботи та ускладнити інтеграцію продукту на нові ринки.

Таким чином, цифрова трансформація висуває до продакт-менеджерів нові вимоги, поєднуючи можливості з підвищеним рівнем ризиків. Ефективна відповідь на ці виклики можлива лише за умови розвитку інтегрованих компетентностей, побудови гнучких організаційних структур та постійного вдосконалення управлінських практик.

У процесі цифровізації економіки роль продакт-менеджера зазнає системної трансформації, яка може бути представлена як еволюційна модель. Ця модель відображає поступовий перехід від класичних функцій до нових стратегічних завдань, що інтегрують цифрові технології, аналітику та інноваційні підходи.

На першому етапі продакт-менеджер виконує функції операційного координатора, відповідального за синхронізацію роботи команди та контроль за відповідністю продукту вимогам ринку. Основним інструментом є управління життєвим циклом продукту, тоді як стратегічна складова залишається обмеженою.

Другий етап характеризується переходом до ролі стратегічного менеджера, орієнтованого на прийняття рішень на основі даних ринкових досліджень, прогнозування попиту та розробки продуктової стратегії. Тут продакт-менеджер поступово виходить за межі внутрішньої координації та починає формувати довгострокове бачення розвитку продукту.



Рис. 4. Модель трансформації ролі продакт-менеджера в умовах цифровізації
Джерело: сформовано авторами

Третій етап – становлення інноваційного лідера, який активно впроваджує гнучкі методології управління (Agile, Lean, Scrum), розвиває клієнтоцентричні стратегії та інтегрує цифрові інструменти у процес прийняття рішень. Продакт-менеджер на цьому рівні стає драйвером організаційних змін.

Четвертий етап – формування ролі цифрового продакт-лідера, що поєднує функції аналітика, архітектора цінності та стратега розвитку цифрових екосистем. Він не лише керує окремим продуктом, а й визначає його місце у мережі партнерських відносин, використовуючи можливості штучного інтелекту, платформених бізнес-моделей і прогнозової аналітики.

Таким чином, модель трансформації ролі продакт-менеджера демонструє поступовий рух від традиційної координуючої функції до стратегічного цифрового лідерства. Вона дозволяє узагальнити ключові зміни у професії та виокремити ті компетентності, які стають визначальними у сучасному бізнес-середовищі.

Висновки. Проведене дослідження дозволило виявити ключові тенденції трансформації ролі продакт-менеджера в умовах цифрової економіки. Еволюція цієї професійної позиції від класичного координатора до стратегічного цифрового лідера відображає глибинні зміни у бізнес-середовищі, що зумовлені розвитком інформаційних технологій, глобалізацією ринків та зростанням ролі даних у прийнятті управлінських рішень.

По-перше, встановлено, що традиційні підходи до управління продуктом більше не забезпечують ефективної відповіді на виклики сучасності. Жорсткі лінійні моделі управління та орієнтація на інтуїтивне прийняття рішень поступаються місцем гнучким методологіям (Agile, Scrum, Lean) та концепціям data-driven management, що базуються на аналізі великих масивів інформації та прогнозних алгоритмах.

По-друге, з'ясовано, що сучасний продакт-менеджер виконує інтегровану роль, поєднуючи компетентності аналітика, інноватора, маркетолога та лідера командних процесів. В умовах цифровізації він стає архітектором цінності у межах цифрових платформ та екосистем, формуючи нові можливості для створення конкурентних переваг.

По-третє, дослідження засвідчило, що цифровізація економіки породжує як нові можливості, так і низку ризиків для продакт-менеджерів. Серед них – інформаційне перевантаження, дефіцит кваліфікованих кадрів, правові та етичні виклики використання даних, необхідність постійної адаптації до технологічних змін та культурна різноманітність глобальних команд. Подолання цих бар'єрів потребує розвитку інтегрованих компетентностей, безперервного навчання та впровадження стратегій адаптивного управління.

По-четверте, запропонована модель трансформації ролі продакт-менеджера відображає чотири етапи його еволюції: від операційного координатора до цифрового продакт-лідера. Така модель дає змогу систематизувати основні тенденції розвитку професії та визначити орієнтири для майбутніх досліджень і практичних впроваджень у бізнесі.

Отже, результати дослідження підтверджують, що продакт-менеджер у цифровій економіці перетворюється на ключову фігуру стратегічного розвитку підприємств. Він забезпечує інтеграцію інновацій, технологій і споживчого досвіду, що робить його роль визначальною у формуванні конкурентоспроможності бізнесу. Практичне значення отриманих висновків полягає у можливості використання запропонованої моделі трансформації як методологічної основи для освітніх програм, підготовки нових кадрів та розробки стратегій розвитку організацій у цифрову добу.

Список використаних джерел:

1. Пак Н. Т., Фолюш М. Т. Функціонування ринку праці в Україні в умовах війни. *Молодий вчений*. 2023. № 4 (116). С. 160–167 DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-32>
2. Черьомухіна О., Чалюк Ю. Ринок праці під час війни: стан та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-24>

3. Копчак Ю., Матвеев М., Пугачов В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>
4. Котельникова Ю. М., Кравчук О. А., Касьмін Д. С. Менеджмент програмних продуктів в IT-компаніях України: роль Product Manager в команді розробників програмного забезпечення. *Академічні візії*. 2023. Вип. 19. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7861634>
5. Корсовська С. Р., Зелінська О. В. Роль продакт-менеджера в IT-компанії. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2022. Том 2. No 14. С. 274–277. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/12829>
6. Parikh N. A. The Software Product Management Framework is Not the Software Product Manager's. *Framework a Systematic Literature Review*. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4450114>
7. Tkalic A., Ulfesnes R., Moe, N. B. Toward an Agile Product Management: What Do Product Managers Do in Agile Companies?. In: Stray, V., Stol, K.J., Paasivaara, M., Kruchten, P. (eds), *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*. XP 2022. *Lecture Notes in Business Information Processing*. 2022. Vol. 445. P. 168–184. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-08169-9_11
8. Прокопенко Т. О., Лавданська О. В. Оцінка конфліктності композиції ролей продуктового менеджера і власника продукту у проектних командах. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*. 2021. No 1. С. 124–132. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4412.1.2021.231582>
9. Інфляційний звіт, квітень 2023 року. Національний Банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q2.pdf?v=4
10. Результати національного дослідження IT-індустрії. IT Ukraine Association. 2022. URL: <https://itukraine.org.ua/results-of-a-national-study-of-the-it-industry.html>
11. Офіційний сайт державної служби статистики України: статистична інформація. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах: електронна торгівля, аналіз «великих даних», фахівці та навички у сфері ІКТ, використання 3D друку. 2021. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
12. Офіційний сайт державної служби статистики України: статистична інформація. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах: використання мережі Інтернет, послуг хмарних обчислень, робототехніки. 2021. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
13. Жінки в IT: портрет, кар'єра і зарплата. 7 вересня 2020, Редакція DOU Аналітика. URL: https://dou.ua/lenta/articles/it-woman-2020/?from=similar_posts
14. 10 найпопулярніших професій в IT в 2022. Cases.media. 2022. 29 чер. URL: <https://cases.media/article/10-naipopolyarnishikh-profesii-v-it-v-2022>
15. Povod T. & Zhosan H. (2025). Neuromarketing as a tool for enhancing consumer loyalty in the knowledge-intensive product sector. *Social Economics*, no. 69, pp. 98–106. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-69-08>
16. Жосан Г.В., Хорошко А.Ф. Інвестиційні можливості для бізнесу в умовах воєнного та післявоєнного стану. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць*. Вип. 8. 2023. С. 80–92. DOI: <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2023-8-80-91>

References:

1. Pak N. T. & Foliush M. T. (2023) Funktsionuvannia rynku pratsi v Ukraini v umovakh viiny [The functioning of the labor market in Ukraine during the war]. *Molodyi vchenyi*, no. 4 (116), pp.160–167. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-32>
2. Cheromukhina O. & Chaliuk Yu. (2022). Rynok pratsi pid chas viiny: stan ta perspektyvy [The labor market during the war: state and prospects] *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-24>
3. Kopchak Yu., Matveiev M. & Puhachov V. (2023). Transformatsiia suchasnoho menedzhmentu v umovakh viiny. [Transformation of modern management in conditions of war.] *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>
4. Kotelnikova Yu. M., Kravchuk O. A. & Kasmin D. S. (2023). Menedzhment prohramnykh produktiv v IT-kompaniiakh Ukrainy: rol Product Manager v komandi rozrobnykiv prohramnoho zabezpechennia [Management of software products in IT companies of Ukraine: the role of the Product Manager in the team of software developers]. *Akademichni vizii*, no. 19. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7861634>

5. Korsovska S. R., Zelinska O. V. (2022) Rol produkt-menedzhera v IT-kompanii [The role of a product manager in an IT company]. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa*, no. 2, (14) pp. 274–277. Available at: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/12829> (in Ukrainian)
6. Parikh N. A. The Software Product Management Framework is Not the Software Product Manager's *Frame-work Systematic Literature Review*. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4450114>
7. Tkach A., Ulfsnes R. & Moe N. B. (2022). Toward an Agile Product Management: What Do Product Managers Do in Agile Companies?. In: Stray, V., Stol, K.J., Paasivaara, M., Kruchten, P. (eds), *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming. XP 2022. Lecture Notes in Business Information Processing*, vol. 445, pp. 168–184. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-08169-9_11
8. Prokopenko T. O. & Lavdanska O. V. (2021). Otsinka konfliktnosti kompozytsii roli produktovoho menedzhera i vlasnyka produktu u proektnykh komandakh [Evaluation of the conflict composition of the roles of product manager and product owner in project teams]. *Visnyk Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*, no. 1, pp. 124–132. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4412.1.2021.231582>
9. Inflatsiyni zvit, kviten 2023 roku [Inflation report, April 2023]. Natsionalnyi Bank Ukrainy. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q2.pdf?v=4 (in Ukrainian)
10. Rezultaty natsionalnoho doslidzhennia IT-industrii [Results of the national study of the IT industry] IT Ukraine Association. (2022). Available at: <https://itukraine.org.ua/results-of-a-national-study-of-the-it-industry.html> (in Ukrainian)
11. Ofitsiyni sait derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy: statystychna informatsiia / Vykorystannia informat-siino-komunikatsiynykh tekhnolohii na pidpriemstvakh: elektronna torhivlia, analiz “velykykh danykh”, fakhivtsi ta navychky u sferi IKT, vykorystannia 3D druku [Official website of the State Statistics Service of Ukraine: statistical information / Use of information and communication technologies at enterprises: e-commerce, “big data” analysis, specialists and skills in the field of ICT, use of 3D printing] 2021. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (in Ukrainian)
12. Ofitsiyni sait derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy: statystychna informatsiia / Vykorystannia informatsii-no-komunikatsiynykh tekhnolohii na pidpriemstvakh: vykorystannia merezhi Internet, posluh khmarnykh obchyslen, robototekhniki [Official website of the State Statistics Service of Ukraine: statistical information / Use of information and communication technologies at enterprises: use of the Internet, cloud computing services, robotics]. Available at: <https://ukrstat.gov.ua>. (in Ukrainian)
13. Zhinky v IT: portret, kariera i zarplata [Women in IT: portrait, career and salary]. September 07, 2020. Redaktsiia DOU Analitika. Available at: https://dou.ua/lenta/articles/it-woman-2020/?from=similar_posts (in Ukrainian)
14. 10 naipopuliarnishykh profesii v IT v 2022 [The 10 most popular professions in IT in 2022]. Cases.media. June 29, 2022. Available at: <https://cases.media/article/10-naipopulyarnishikh-profesii-v-it-v-2022> (in Ukrainian)
15. Povod T. & Zhosan H. (2025). Neuromarketing as a tool for enhancing consumer loyalty in the knowledge-intensive product sector. *Social Economics*, no. 69, pp. 98–106. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-69-08>
16. Zhosan H. V. & Khoroshko A. F. (2023). Investytsiini mozhlivosti dlia biznesu v umovakh voiennoho ta pisliavoiennnoho stanu [Investment opportunities for business in wartime and post-war conditions]. *Naukovyi visnyk Lotnoi akademii. Seriya: Ekonomika, menedzhment ta pravo: zbirnyk naukovykh prats*, no. (8), pp. 80–92. DOI: <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2023-8-80-91>

Стаття надійшла: 14.08.2025

Стаття прийнята: 18.09.2025

Стаття опублікована: 31.10.2025