

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО -МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»  
УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ З РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БІЗНЕС ОСВІТИ  
UNIVERSITY OF OCCUPATIONAL SAFETY MANAGEMENT IN KATOWICE  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**



**МАТЕРІАЛИ ІV МІЖНАРОДНОЇ  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ  
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ ЯК ФАКТОРИ  
РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ»**

**15-17 квітня 2026 р.**

**Київ – 2026  
Видавничий дім «Києво-Могилянська академія»**

УДК 005+139.138+658.8](477)(06)(0.034)

Рекомендовано до друку  
Рішенням Вченої ради Факультету економічних наук  
Національного університету «Києво-Могиллянська академія»  
(протокол № 6 від 8 травня 2026 року)

*Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 15-17 квітня 2026 р [Електронне видання] у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик – Київ: Видавничий дім «Києво-Могиллянська академія», 2026. Т.1. – 726 с.*

У виданні представлені тези доповідей учасників IV Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу», яка відбулася 15-17 квітня 2026 року, підготовлені за такою науковою проблематикою: новітні парадигми розвитку менеджменту та маркетингу; стратегічний менеджмент і маркетинг в умовах змін; інновації та підприємництво як основа економічного зростання країни; сучасні стратегії та інструментарій управління персоналом; корпоративна культура та соціальна відповідальність бізнесу в умовах трансформацій; Digital-маркетинг; цифрові інструменти ефективного функціонування бізнесу.

Матеріали друкуються в авторській редакції. У матеріалах максимально зменшено втручання в обсяг та структуру матеріалів. Автори несуть відповідальність за достовірність інформації.

**978-966-518-866-7**

**978-966-518-867-4 (Т. 1)**

**DOI**

© Національний університет  
«Києво-Могиллянська академія», 2026 р.

галузей – підтверджують: автономні системи досягають результатів, недосяжних для традиційної автоматизації (+250% врожайності; –80% часу опрацювання страхових справ). Глобальна статистика McKinsey та Gartner засвідчує: ринок агентних систем зростає у десятки разів, і підприємства, що освоюють роль «оркестраторів», отримують вирішальну конкурентну перевагу. Для українського бізнесу цей перехід є одночасно викликом і можливістю – особливо в контексті відбудови з конкурентними перевагами нового покоління.

**Список використаних джерел:**

1. Sukharevsky A. et al. *The agentic organization: Contours of the next paradigm for the AI era*. McKinsey & Company. 2025. URL: <https://surl.li/xhzjie>
2. McKinsey & Company. *The State of AI in 2025: Agents, Innovation, and Transformation*. November 2025. URL: <https://surl.li/gufezz>
3. Gartner. *Gartner Predicts Over 40% of Agentic AI Projects Will Be Canceled by End of 2027*. Press Release. June 25, 2025. URL: <https://surl.li/rygdqv>
4. Dyson Farming. *Hybrid Vertical Growing System: Dyson engineers boost strawberry yields by 250%*. Official Report. URL: <https://surl.li/rpulwm>
5. Franco M. *1,000-pound wheels and robots now farming Dyson strawberries*. New Atlas. July 7, 2025. URL: <https://surl.li/nabryi>
6. Sridharan S., Marquardt A. *Financial institutions advance mission-critical workloads and Agentic AI at re:Invent 2025*. Amazon Web Services. January 14, 2026. URL: <https://surl.li/ojzхор>
7. McKinsey & Company. *Seizing the Agentic AI Advantage*. QuantumBlack. June 2025. URL: <https://surl.li/xyfdcp>
8. Михайлишина Д. *5,2 млн українців за кордоном: як живуть, скільки повернуться? Центр економічної стратегії*. 2025. URL: <https://surl.li/znnnix>

**Мельник А.О.,**  
доктор філософії,  
викладач кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,  
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

**НОВІТНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИКИ  
ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЧАСИ СТРИМКОЇ  
ЦИФРОВІЗАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ**

Сьогодні стрімко зростає потреба у підходах, що забезпечують гнучкість, сприяють швидкому переосмисленню бізнес-процесів, посилюють клієнтоорієнтованість та формують інноваційну організаційну культуру [1]. Саме цифрова трансформація відкриває можливості для оновлення

управлінських практик, формуючи нові стандарти продуктивності та якості прийняття рішень [2].

Інноваційні управлінські підходи в умовах цифрової трансформації виконують подвійне завдання: вони підвищують поточну ефективність і водночас формують довгострокові конкурентні переваги.

Менеджмент у цифрову добу набуває нових характеристик. Поряд із фінансовими та матеріальними активами стратегічного значення дедалі більше набувають дані, а здатність швидко перетворювати їх на практичні управлінські знання стає ключовою. Це посилює роль великих даних, та ШІ у стратегуванні, плануванні та контролі.

У центрі уваги опиняється інфраструктура даних, якість та етика використання [3]. Цифровізація водночас змінює організаційні структури: вони еволюціонують до мережових, міжфункціональних та більш «пласких» конфігурацій. Дослідження [4] підтверджують ефективність застосування гнучкого-менеджменту, дизайн-мислення та проєктного управління в умовах цифрового середовища. Основу змін формують хмарні сервіси та інтегровані інформаційні системи [2].

Поєднання хмарних сервісів, інтегрованих інформаційних створює ефект масштабу, прискорює комунікацію, підтримує дистанційну роботу та сприяє формуванню віртуальних команд.

Нова культура ґрунтується на готовності до змін [5]. Водночас цифрова трансформація формує нові стандарти управління. Саме поєднання технологічних рішень із культурою відкритості та навчання забезпечує організаціям довгострокову конкурентоспроможність у цифровій економіці [6].

Треба підкреслити роль лідерства, компетенцій та відкритості до змін у формуванні цифрової переваги організацій [8].

Досвід українських компаній у періоди турбулентності демонструє, що саме такі культурні зрушення підвищують стійкість і адаптивність бізнесу.

Як зазначає Кузьмін О. [8] у своїй праці саме зміна ролі є визначальним чинником успішності організацій у цифровій економіці.

Сучасна управлінська практика ґрунтується на низці інноваційних підходів (див. Таблицю 1), які дають змогу реагувати на виклики цифрової економіки, і системно формувати стійкі конкурентні переваги. Таким чином, сучасний менеджмент постає як інтегрована система.

Цифровізація радикально трансформує парадигму організаційного менеджменту, зміщуючи акценти від жорстких ієрархічних структур до адаптивних, гнучких і децентралізованих моделей.

У цьому контексті особливого значення набувають інноваційні управлінські практики.

**Ключові інноваційні підходи до управління організаціями  
в епоху цифровізації**

| <b>Інноваційний підхід</b> | <b>Сутність</b>  | <b>Очікуваний результат</b>   | <b>Застосування</b>                                    | <b>Потенційні ризики</b>                                 | <b>Необхідні компетенції</b>               |
|----------------------------|--|---|--|--|--|
| <b>Agile-менеджмент</b>    | Гнучке управління командами та процесами, коротке планування               | Підвищення гнучкості, скорочення часу прийняття рішень, зростання залученості | ІТ-проекти, освітні програми, розробка продуктів       | Ризик хаотичності процесів, потреба у високій дисципліні | Лідерство, комунікація, управління змінами |
| <b>Дизайн-мислення</b>     | Методологія вирішення проблем на основі глибокого розуміння потреб клієнта | Прискорення прийняття рішень, підвищення продуктивності, креативність         | Розробка нових продуктів, сервісні моделі              | Можливе перевантаження ідей, складність у реалізації     | Креативність, аналітичне мислення, емпатія |
| <b>Відкриті інновації</b>  | Використання зовнішніх і внутрішніх ідей та ресурсів                       | Створення інноваційних продуктів, зростання клієнтоорієнтованості             | Співпраця зі стартапами, університетам і, краудсорсинг | Ризик витоку інформації, залежність від партнерів        | Управління знаннями, стратегічне мислення  |
| <b>Штучний інтелект</b>    | Алгоритми машинного навчання   | Обґрунтовані рішення, мінімізація ризиків                                     | CRM/ERP системи, автоматизація                         | Етичні ризики, залежність від технологій                 | Технічна компетентність, етика даних.      |

*Джерело: систематизовано автором.*

Водночас цифрова трансформація не обмежується лише технологічним виміром – вона супроводжується зміною ролі менеджера та трансформацією організаційної культури загалом. Менеджер нового покоління виступає не лише адміністратором, а й агентом змін та фасилітатором інновацій.

У цілому сучасна система дозволяє організаціям не лише швидко реагувати на зовнішні виклики, а й формувати стійкі конкурентні переваги в умовах високої турбулентності глобального середовища.

**Список використаних джерел:**

1. Панкратова О. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55> (doi.org in Bing).
2. Дончак Л., Погріщук О., Сисоєва І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>.

3. Прохорова В. В., Юхман Я. В., Янчак Ю. О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ*. 2024. Т. 6, № 557. С. 104–111. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111>.

4. Сойма С., Білоусько Т., Вдовічена О. Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-115>.

5. Блакита Г. В., Багацька К. В., Сусіденко В. Т. Цифровізація як драйвер стійкості підприємств в європейському векторі. *Бізнес Інформ*. 2025. Т. 2, № 565. С. 135–142. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-135-142>.

6. Іваненко О. Цифровізація як нова реальність в умовах соціальної нестабільності. *Соціологія*. 2024. № 3. С. 25–40. DOI: [10.15407/sociology2024.03.025](https://doi.org/10.15407/sociology2024.03.025).

7. Cyfert S., Dyduch W., Szumowski W., Prause G. Are we ready for digital transformation? The role of organizational culture, leadership and competence in building digital advantage. *Central European Management Journal*. 2025.

9. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Менеджмент в умовах цифрової трансформації*. Львів: Видавництво ЛНУ, 2023.

**Микитенко Т.В.,**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри митної справи та товарознавства,

**Клочкова А.В.,**

здобувач вищої освіти

Державний податковий університет

## **ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ AGILE-ПІДХОДУ ЯК СУЧАСНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОНЦЕПЦІЇ У ДІЯЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ**

В умовах динамічних трансформацій міжнародної торгівлі, цифровізації митних процедур та зростання безпекових викликів актуалізується потреба модернізації управлінських підходів у діяльності Державної митної служби (Держмитслужба). Традиційна ієрархічна модель управління, що характеризується високим рівнем регламентованості та формалізації процедур, не завжди забезпечує достатню гнучкість та оперативність реагування. У цьому контексті перспективним напрямом управлінської трансформації є імплементація Agile-підходу.

Agile-концепція, розроблена та популяризована спільнотою Agile Alliance, ґрунтується на принципах адаптивності, командної взаємодії, клієнтоорієнтованості та постійного вдосконалення процесів. У сфері публічного управління ці принципи трансформуються у практики децентралізації прийняття рішень, горизонтальної комунікації та орієнтації на