

**Міністерство освіти і науки України /  
Ministry of Education and Science of Ukraine**

**Київський національний економічний університети імені Вадима Гетьмана /  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman**

# **СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

## **STRATEGIC IMPERATIVES OF MODERN MANAGEMENT**

**Збірник матеріалів / Proceedings**

**VIII Міжнародної науково-практичної конференції /  
8th International Scientific Conference**

**м. Київ / Kyiv  
15 квітня 2026 р. / April 15, 2026**

**УДК 005.1  
С83**

*Рецензенти:*

**Монастирський Г.Л.**, д-р екон. наук, професор  
(Західноукраїнський національний університет)  
**Ковальчук С.В.**, д-р екон. наук, професор  
(Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова)

*Рекомендовано до друку Вченою Радою  
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана»,  
Протокол № 8 від 30.04.2026*

*Матеріали друкуються в авторській редакції.  
Відповідальність за науковий рівень публікацій, обґрунтованість висновків,  
достовірність результатів, наявність плагіату несуть автори.*

**С83** **Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. матеріалів  
VIII Міжнародної науково-практичної конференції [Електронний ресурс]. –  
К.: КНЕУ, 2026. 216 с.  
ISBN 978-966-926-607-1  
DOI: <https://www.doi.org/10.35668/978-966-926-607-1>**

Визначено бізнес-тренди й виклики сучасного менеджменту через фокусування на пошук кращих управлінських практик для забезпечення економічного розвитку в умовах цифрової трансформації і трансцендентності з акцентом на запровадження актуального інструментарію для воєнного стану і повоєнного відновлення. Охарактеризовано особливості менеджменту сталого розвитку й екосоціального менеджменту в контексті євроінтеграційних процесів. Окреслено тенденції диджиталізації бізнесу і цифрової грамотності, набуття й розвитку управлінських компетентностей.

**УДК 005.1**

*Розповсюджувати та тиражувати  
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

**ISBN 978-966-926-607-1**

**© КНЕУ, 2026**

## ЗМІСТ / CONTENT

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>СЕКЦІЯ 1. БІЗНЕС-ТРЕНДИ Й ВИКЛИКИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ /</b>                                                                                                                                                                                                                                                                |           |
| <b>TRACK 1. BUSINESS TRENDS AND CONTEMPORARY MANAGEMENT CHALLENGES</b>                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>10</b> |
| <b>GRIGOLAIA Nino, ADUASHVILI Lela</b> STRATEGIC GOVERNANCE OF THE GIG ECONOMY: BALANCING FLEXIBILITY AND SOCIAL PROTECTION (EVIDENCE FROM GEORGIA) .....                                                                                                                                                                       | 10        |
| <b>DANYLIUK Viacheslav, VOLODKINA Maryna</b> ASSESSMENT OF THE LAUNCH A NEW PRODUCT TO THE MARKET BUSINESS PROCESSES` EFFICIENCY .....                                                                                                                                                                                          | 14        |
| <b>PROKHOROVA Yeliena</b> HOW SMALL BUSINESSES CAN MAKE STRATEGIC CHOICE ABOUT PARTNERING WITH AN EXTERNAL DIGITAL PLATFORM: PROM.UA VS ROZETKA.UA .....                                                                                                                                                                        | 20        |
| <b>PTASHCHENKO Larysa</b> THE ROLE OF INNOVATION IN INCREASING COMPETITIVENESS .....                                                                                                                                                                                                                                            | 23        |
| <b>SAHAIDAK Mykhailo, TSEKHMISTRENKO Vadym, TROSHCHANOSKYI Arkadii</b> MANAGING THE TRANSFORMATION OF A COMPANY'S BUSINESS MODEL IN THE CONTEXT OF DIGITAL INTELLIGENCE .....                                                                                                                                                   | 26        |
| <b>БОРХАЛЕНКО Дар'я, ШЕВЧУК Наталія</b> ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ EDTECH-СТАРТАПІВ: СТРАТЕГІЯ COMMUNITY-LED GROWTH В УМОВАХ ВИСОКОКОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА / <b>BORKHALENKO Daria, SHEVCHUK Nataliia</b> INNOVATIVE BUSINESS MODELS OF EDTECH STARTUPS: COMMUNITY-LED GROWTH STRATEGY IN A HIGHLY COMPETITIVE ENVIRONMENT ..... | 30        |
| <b>ГАРНИЦЬКИЙ Андрій</b> НОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРА В УМОВАХ ШІ-ІНТЕГРАЦІЇ: ДОСВІД ІТ-КОМПАНІЙ / <b>HARNYTSKTI Andrii</b> NEW COMPETENCIES OF THE TRANSFORMATIONAL LEADER IN THE CONTEXT OF AI INTEGRATION: EXPERIENCE OF IT COMPANIES .....                                                                     | 34        |
| <b>ГОНЧАР Вікторія, СТАСІЮК Андріана</b> УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ / <b>GONCHAR Viktoriya, STASIUK Andriana</b> IMPROVEMENT OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF TOURISM SERVICES .....                                                                                                         | 37        |
| <b>ДЕМ'ЯНЕНКО Сергій</b> СУЧАСНІ ТРЕНДИ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОБІЗНЕСУ / <b>DEMIANENKO Serhii</b> MODERN TRENDS IN MAKING MANAGEMENT DECISIONS IN AGRIBUSINESS ENTERPRISES .....                                                                                                                    | 41        |
| <b>ЗАКРЕВСЬКА Людмила</b> СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ / <b>ZAKREVSKA Liudmyla</b> MODERN TRENDS AND CHALLENGES IN THE MANAGEMENT OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES IN UKRAINE UNDER CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION .....                | 45        |
| <b>КОЦЮБНЯК Ксенія</b> АДАПТИВНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ / <b>KOTSIUBNIAK Kseniia</b> ADAPTIVE INVENTORY MANAGEMENT MODELS AS A TOOL FOR ENHANCING BUSINESS RESILIENCE IN UNCERTAIN CONDITIONS .....                                                      | 49        |
| <b>КРАВЧУК Оксана</b> ВІДПОВІДАЛЬНЕ ШІ-ЛІДЕРСТВО ЯК ТРЕНД МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ: ЕТИЧНІ ЗАСАДИ АЛГОРИТМІЧНИХ РІШЕНЬ / <b>KRAVCHUK Oksana</b> RESPONSIBLE AI LEADERSHIP AS A TREND IN HRM: ETHICAL FOUNDATIONS OF ALGORITHMIC DECISIONS .....                                                                                    | 53        |
| <b>ЛІФІНЦЕВ Денис</b> КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УКРАЇНСЬКОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ / <b>LIFINTSEV Denys</b> CROSS-CULTURAL MANAGEMENT IN THE UKRAINIAN BUSINESS ENVIRONMENT .....                                                                                                                                                | 58        |
| <b>ЛІШИНСЬКА Вікторія</b> ІНТЕГРАЦІЯ КОМПЛІАНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРАКТИКУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ / <b>LISHCHYNSKA Victoria</b> INTEGRATION OF COMPLIANCE MANAGEMENT INTO PROJECT MANAGEMENT PRACTICES .....                                                                                                                           | 61        |
| <b>МАЦУКА Вікторія</b> УПРАВЛІННЯ ПОКОЛІННЯМИ (X, Y, Z) У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ / <b>MATSUKA Viktoriia</b> MANAGING GENERATIONS (X, Y, Z) IN MODERN ORGANIZATIONS .....                                                                                                                                                         | 65        |

**Андрій ГАРНИЦЬКИЙ,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
освітня програма «Менеджмент»,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна  
ORCID 0009-0006-4965-0671  
[garnitskiyandrey@gmail.com](mailto:garnitskiyandrey@gmail.com)

## **НОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРА В УМОВАХ ШІ-ІНТЕГРАЦІЇ: ДОСВІД ІТ-КОМПАНІЙ**

*Анотація: У статті досліджено еволюцію компетенцій трансформаційного лідера в умовах масового впровадження штучного інтелекту в ІТ-секторі. На основі методології scoring review та аналізу кейсу компанії FRACTAL ідентифіковано ключові зміни в управлінських парадигмах. Виокремлено три ключові групи компетенцій, що охоплюють ШІ-оркестрацію, людиноцентричне лідерство та адаптивне стратегічне бачення. Доведено, що ШІ виступає «екзоскелетом», який посилює, а не замінює лідерський потенціал.*

*Ключові слова: трансформаційне лідерство, штучний інтелект, ІТ-компанії, компетенції майбутнього, цифрова трансформація.*

**Актуальність.** Інтеграція штучного інтелекту до бізнес-процесів сучасних ІТ-компаній докорінно змінює традиційні парадигми менеджменту. Класична теорія трансформаційного лідерства, закладена Дж. М. Бернсом [1] та розвинена Б. М. Бассом [2], акцентує увагу на здатності лідера надихати послідовників на досягнення спільних цілей через інтелектуальну стимуляцію та індивідуальний підхід. Проте ці концепції створювалися в доцифрову епоху і не повністю враховують специфічні вимоги до компетенцій лідера в умовах гібридної взаємодії «людина-машина». Сьогодні в науковій літературі спостерігається прогалина: відсутність систематизованої структури компетенцій, необхідних саме для трансформаційних лідерів у ШІ-орієнтованих фірмах. Практичним підтвердженням гостроти цієї трансформації є досвід української групи компаній Netpeak Group (зокрема FRACTAL), де ШІ інтегрується не просто як інструмент, а як стратегічний компонент управління. Це створює нагальну потребу в переосмисленні того, які навички роблять лідера ефективним у новій технологічній реальності.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є ідентифікація та систематизація нових компетенцій, необхідних трансформаційним лідерам в ІТ-компаніях в умовах активної інтеграції ШІ. Для досягнення мети використано методологію оглядового дослідження (scoring review), що дозволило проаналізувати актуальні наукові публікації та практичні кейси за 2023-2025 роки. Наукова новизна дослідження полягає у систематизації компетентнісних вимог до трансформаційного лідера в умовах ШІ-інтеграції на основі аналізу досвіду ІТ-компаній.

**Результати дослідження.** Сучасні дослідження свідчать, що роль лідера зміщується від операційного контролю до стратегічного управління сенсами. N. Van Quaquebeke та F. H. Gerpott [3, с. 265] стверджують, що оскільки ШІ бере на себе рутинні управлінські функції (планування, аналіз даних), лідери повинні зосередитися на унікальних людських якостях - емпатії, моральному судженні та створенні психологічної безпеки.

T. Bock та D. von der Oelsnitz [4, с. 235] у своєму структурованому огляді виділили 24 ключові компетенції лідера епохи ШІ, серед яких пріоритетними є етична обізнаність, розвинені навички комунікації та здатність до колаборації в умовах невизначеності. Цю думку підтримують Е. Mazgajczyk та колеги [5], наголошуючи на важливості етичного управління ШІ, безперервного навчання (agility) та навичок ефективної співпраці «людина-ШІ».

Важливий аспект висвітлено в роботі К. Ofosu-Ampong та J. Adu-Ntim [6, с. 67]: трансформаційне лідерство позитивно впливає на конкурентоспроможність компанії у сфері ІІІ та результативність проєктів, проте надмірна автоматизація без лідерського супроводу може знизити загальну ефективність організації. ІІІ слід розглядати як інструмент трансформації управлінських практик, а не як їх заміну [7, с. 2101].

Практична ілюстрація цих процесів спостерігається в діяльності компанії FRACTAL. У 2024 році компанія ввела роль Chief AI Officer, що свідчить про інституціоналізацію ІІІ в структурі управління. Впровадження ІІІ-системи Liti дозволило скоротити час на підбір персоналу на 75%, вивільняючи ресурс менеджерів для творчих завдань. Артем Бородатюк, засновник групи, влучно описує ІІІ як «екзоскелет», що дозволяє слабшому тілу стати сильнішим, а лідеру - масштабувати свій вплив через технології [8].

Аналіз наукової літератури дозволяє виокремити три ключові групи компетенцій, якими має володіти трансформаційний лідер в умовах ІІІ-інтеграції:

1. ІІІ-грамотність та оркестрація - здатність не лише розуміти технічні аспекти ІІІ, а й ефективно впроваджувати та спрямовувати інструменти ІІІ для досягнення бізнес-результатів.

2. Людиноцентричне лідерство - розвиток емпатії, забезпечення психологічної безпеки та етичне управління в гібридних командах. В умовах дефіциту кадрів та відтоку талантів (що особливо актуально для українських ІТ-компаній у період воєнного стану), здатність лідера поєднувати ІІІ-грамотність із щирою турботою про членів команди стає критичним фактором утримання персоналу, що корелює з нашими попередніми дослідженнями управління талантами.

3. Адаптивне стратегічне бачення - прийняття рішень на основі даних (data-informed) у поєднанні з довгостроковим трансформаційним мисленням.

**Висновки.** Проведене дослідження демонструє, що інтеграція ІІІ не нівелює роль трансформаційного лідера, а вимагає його еволюції. Формування зазначених компетенцій є необхідною умовою забезпечення міжнародної конкурентоспроможності ІТ-підприємств в умовах глобальної технологічної конкуренції. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку метрик оцінки ефективності лідерів, які використовують ІІІ-«екзоскелети» у щоденній практиці.

#### Список використаних джерел

1. Burns J. M. Leadership. New York: Harper and Row, 1978. 530 p.
2. Bass B. M. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press, 1985. 256 p.
3. Van Quaquebeke N., Gerpott F. H. The Now, New, and Next of Digital Leadership: How Artificial Intelligence (AI) Will Take Over and Change Leadership as We Know It. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2023. Vol. 30, Issue. 3. pp. 265–275. DOI: <https://doi.org/10.1177/15480518231181731>
4. Bock T., von der Oelsnitz D. Leadership-competences in the era of artificial intelligence - a structured review. *Strategy & Leadership*. 2025. Vol. 53. No. 3. pp. 235–255. DOI: <https://doi.org/10.1108/SL-09-2024-0100>
5. Myszak J.M., & Filina-Dawidowicz L. Leaders' Competencies and Skills in the Era of Artificial Intelligence: A Scoping Review. *Applied Sciences*. 2025. Vol. 15, No. 18. Article 10271. DOI: <https://doi.org/10.3390/app151810271>
6. Ofosu-Ampong K., Adu-Ntim J. Transformational Leadership, AI Competitiveness, and Project Performance: A Moderation Analysis. *International Journal of Global Business and Competitiveness*. 2025. Vol. 20 (2). P. 67–79. DOI: 10.1007/s42943-025-00124-x
7. Madanchian M., Taherdoost H., Vincenti M., Mohamed N. Transforming Leadership Practices through Artificial Intelligence. *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 235. P. 2101–2111. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.04.199>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050924008755>
8. Бородатюк А. «Іштучний інтелект — це екзоскелет». Forbes Ukraine. 09.05.2025. URL: <https://forbes.ua/innovations/shtuchniy-intelekt-tse-ekzoskelet-chomu-netpeak-group-zminit-nazvu-yak-robiti-shi-transformatsiyu-biznesu-i-yakim-mae-buti-shi-direktor-intervyu-artema-borodatyuka-09052025-29598> (дата звернення: 11.04.2026).

**Andrii HARNYTSKI,**  
Ph.D. Student,  
educational program “Management”,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine

## **NEW COMPETENCIES OF THE TRANSFORMATIONAL LEADER IN THE CONTEXT OF AI INTEGRATION: EXPERIENCE OF IT COMPANIES**

*Abstract: The article examines the evolution of transformational leader competencies amidst the mass adoption of artificial intelligence in the IT sector. Based on a scoping review methodology and the case study of FRACTAL, key shifts in management paradigms are identified. Three key groups of competencies are identified, covering AI orchestration, human-centered leadership, and adaptive strategic vision. It is proven that AI acts as an “exoskeleton” that enhances rather than replaces leadership potential.*

*Keywords: transformational leadership, artificial intelligence, IT companies, future competencies, digital transformation.*

### *References*

1. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row. 530 p.
2. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press. 256 p.
3. Van Quaquebeke, N., & Gerpott, F. H. (2023). The Now, New, and Next of Digital Leadership: How Artificial Intelligence Will Take Over and Change Leadership as We Know It. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 30, Issue. 3. pp. 265–275. DOI: <https://doi.org/10.1177/15480518231181731>
4. Bock, T., & von der Oelsnitz, D. (2025). Leadership-competences in the era of artificial intelligence - A structured review. *Strategy & Leadership*. Vol. 53. No. 3. pp. 235–255. . DOI: <https://doi.org/10.1108/SL-09-2024-0100>
5. Myszak J.M., & Filina-Dawidowicz L. (2025). Leaders' Competencies and Skills in the Era of Artificial Intelligence: A Scoping Review. *Applied Sciences*. Vol. 15, No. 18. Article 10271. DOI: <https://doi.org/10.3390/app151810271>
6. Ofosu-Ampong, K., & Adu-Ntim, J. (2025). Transformational Leadership, AI Competitiveness, and Project Performance: A Moderation Analysis. *International Journal of Global Business and Competitiveness*. Vol. 20 (2). P. 67–79. DOI: 10.1007/s42943-025-00124-x
7. Madanchian M., Taherdoost H., Vincenti M., Mohamed N. Transforming Leadership Practices through Artificial Intelligence. *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 235. P. 2101–2111. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.04.199>. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050924008755>.
8. Borodatiuk A. (2025) “Shtuchnyi intelekt — tse ekzoskelet” [Artificial intelligence is an exoskeleton]. *Forbes Ukraine*. Available at: <https://forbes.ua/innovations/shtuchniy-intelekt-tse-ekzoskelet-chomu-netpeak-group-zminit-nazvu-yak-robiti-shi-transformatsiyu-biznesu-i-yakim-mae-buti-shi-direktor-intervyu-artema-borodatyuka-09052025-29598> (accessed April 11, 2026)