

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу  
GDAŃSK UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



МАУП

**Матеріали**  
**III Міжнародної науково-практичної**  
**конференції**  
**“ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ**  
**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ В УМОВАХ**  
**ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ”**

*10 жовтня 2025 р.*

Київ  
2025

## **ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ:**

### **Голова оргкомітету:**

*Гончаренко Михайло Федорович* – віцепрезидент Міжрегіональної Академії управління персоналом, д-р екон. наук, проф.

### **Заступники голови:**

*Семенець-Орлова Інна Андріївна* – директор Навчально-наукового ін-ту управління, економіки та бізнесу, д-р наук з держ. упр., проф.;

*Каліна Ірина Іванівна* – заступник директора Навчально-наукового ін-ту управління, економіки та бізнесу, д-р екон. наук, проф.

### **Члени оргкомітету:**

*Братусь Ганна Анатоліївна* – завідувач кафедри управління бізнесом ННІУЕБ, д-р екон. наук, проф.;

*Дмитренко Геннадій Анатолійович* – почесний професор кафедри економіки бізнесу ННІУЕБ, д-р екон. наук, проф.;

*Кришталь Галина Олександрівна* – завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи ННІУЕБ, д-р екон. наук, проф.;

*Кривоберець Марина Миколаївна* – завідувач кафедри організації туристичної діяльності ННІУЕБ, канд. екон. наук, доц.;

*Мазур Юлія Володимирівна* – декан ННІУЕБ, канд. екон. наук, доц.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом  
(протокол № 9 від 29.10.25)*

**III Міжнародна науково-практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”:** зб. матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2025 р.) / ред. кол.: І. А.Семенець-Орлова (гол. ред.), І. І.Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 512 с.

ISBN 978-617-02-0419-6 (електронне видання)

Для науковців, представників бізнесу та здобувачів вищої освіти.

*Тексти тез надано в авторській редакції. Автори несуть повну відповідальність за зміст публікацій, а також добір, точність наведених фактів, цитат, власних імен та інших відомостей.*

**Сахно Дмитро Сергійович**

Інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень підприємств залізничного транспорту ..... 51

**Щуренко Сергій Олександрович**

Інструменти підтримки електронного бізнесу в малих і середніх підприємствах торгівлі ..... 55

**Тишкевич Володимир Олександрович**

Інтелектуальні технології як інструмент розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства ..... 58

**Червінська Любов Петрівна**

Цифрові трансформації бізнесу ..... 60

**Лазоренко Лариса Віталіївна, Пархоменко Вікторія Вікторівна**

Особливості управління підприємницькою діяльністю в умовах цифровізації ..... 63

**Барингольц Сергій Михайлович**

Вендор-менеджмент як елемент забезпечення конкурентних переваг підприємств ІТ системних інтеграторів ..... 68

**Постовик Даніл Олександрович, Хіміч Святослав Володимирович**

Від офлайн до “метавсесвіту”: еволюція стратегій бізнесу в цифрову епоху ..... 72

**Степанюк Андрій Володимирович, Цімошинська Оксана Валентинівна**

Концептуальні засади управління стратегічним потенціалом підприємства в цифровій економіці ..... 74

**Титенко Марина Леонідівна, Цімошинська Оксана Валентинівна**

Оптимізація логістичних витрат як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства ..... 76

**Круковська Тетяна Миколаївна,  
Цімошинська Оксана Валентинівна**

Управління конфліктами як елемент ефективного менеджменту персоналу ..... 79

**Гринчак Наталія Анатоліївна**

Трансформаційне лідерство як чинник сталих інновацій на підприємствах циркулярної економіки в умовах цифровізації ..... 82

**Радчук Владислав Павлович**

Постбюрократичні моделі управління малим бізнесом на ринку України ..... 84

**Кіндрат Олексій Олексійович**

Цифрова трансформація в енергетичній сфері: напрями та переваги ..... 87

**Бородій Віталій Борисович**

Механізми формування регіональних інноваційних систем ..... 90

**Мухін Вадим Анатолійович**

Цифрова трансформація та її вплив на економічне зростання регіону ..... 92

**Сливка Оксана Андріївна**

Тенденції цифровізації навчання та розвитку персоналу українських організацій ..... 95

Отже, варто відзначити, що трансформаційне лідерство є системоутворюючим чинником сталих інноваційних процесів у підприємствах циркулярної економіки. Його вплив не є прямим, а реалізується через формування організаційно-інноваційного клімату, який виконує роль медіатора та стабілізатора інноваційної динаміки. Саме організаційно-інноваційний клімат на підприємстві забезпечує реалізацію довгострокових інновацій, перетворюючи окремі ініціативи на колективну компетенцію, здатну підтримувати постійне оновлення знань і практик. У контексті циркулярної економіки та екологічної модернізації такий клімат формує основу для побудови підприємства нового типу — відкритого, адаптивного, соціально- та екологічно відповідального.

Таким чином, трансформаційне лідерство, посилене організаційно-інноваційним кліматом, виступає центральним механізмом перетворення лінійних бізнес-моделей на циркулярні, що створює основу для сталого інноваційного розвитку підприємства і зміцнює його позиції в умовах глобальної конкуренції та зеленої економіки.

## Література

---

1. Ayaz S. Transformational Leadership and Dynamic Capabilities in Businesses: A Review. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*. 2022. Vol. 5. № 3. P. 602–621.
2. Jun K., Lee J. Transformational leadership and followers' innovative behavior: Roles of commitment to change and organizational support for creativity. *Behavioral Sciences*. 2023. Vol. 13. № 4. P. 320.
3. Liao H., Huang L., Hu B. Conservation of resources theory in the organizational behavior context: Theoretical evolution and challenges. *Advances in Psychological Science*. 2022. Vol. 30. № 2. P. 449–463.
4. Silva E. M. S. G. D., Weber A. F., Moreira M. F., Silva S. M. D. Innovation climate, human capital and dynamic capacities: interrelations between innovation antecedents. *Innovation & Management Review*. 2022. Vol. 19. № 4. P. 270–289.
5. Zhang W., Zeng X, Liang H., Xue Y., Cao X. Understanding how organizational culture affects innovation performance: A management context perspective. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. № 8. URL: <https://doi.org/10.3390/su15086644>

**РАДЧУК Владислав Павлович**

---

аспірант кафедри економіки

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

## ПОСТБЮРОКРАТИЧНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ НА РИНКУ УКРАЇНИ

---

В Україні останні роки посилилася цифрова трансформація бізнес-процесів малого бізнесу, що створює сприятливе середовище для застосування

постбюрократичних моделей управління, які характеризуються децентралізацією, гнучкістю, орієнтацією на командну взаємодію та інноваційні методи менеджменту. На відміну від класичних бюрократичних структур, ці моделі відмовляються від жорсткої ієрархії, формального контролю та надмірної регламентації процесів. Вони спрямовані на підвищення адаптивності малих підприємств до ринкових змін, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови.

Серед основних постбюрократичних моделей управління малим бізнесом виокремлюють такі: Agile, Lean, Holacrasy, Adhocrasy та мережеві організаційні структури [1]. Їх використання дозволяє малим підприємствам оперативно реагувати на запити клієнтів, скорочувати витрати та ефективно розподіляти ресурси. Наприклад, методологія Agile, що активно застосовується у сфері ІТ, сьогодні поширюється на виробничі та сервісні компанії в Україні [4]. Нова Пошта та Kyivstar активно застосовують гнучкі методології управління у своїх внутрішніх процесах і навіть проводять навчання для партнерів. За даними Kyivstar Business Hub, понад 60 % ІТ-компаній в Україні використовують Agile у розробці продуктів і маркетингу [2].

Інша популярна модель — Lean Management — зосереджується на мінімізації втрат, покращенні ефективності процесів та безперервному вдосконаленні діяльності підприємства. Українські компанії успішно впроваджують принципи Lean, що дозволяє зменшити час обробки замовлень та покращити якість обслуговування. Так, компанія Люксоптика збільшила ефективність потоку з 25 до 88 %, а час виконання процесу скоротився у чотири рази; Vivotech знизила собівартість на 32 % і запаси — у три рази; ODW Elektrik покращила показники продуктивності та залученості працівників завдяки Lean-інструментам. Цей підхід також застосовується стартапами, які використовують модель Lean Startup для тестування бізнес-ідей без значних фінансових витрат [3].

Holacrasy, яка передбачає самоуправління працівників без традиційних менеджерів, поки що менш поширена в Україні, але спостерігається інтерес до її елементів серед ІТ-компаній та креативних агентств. Adhocrasy, у свою чергу, базується на тимчасових командах, що формуються для виконання конкретних проектів, після чого структура трансформується відповідно до нових завдань [1].

Такі організаційні моделі особливо ефективні в умовах нестабільного середовища, де потрібна швидка реакція на зміни.

Українські стартапи часто застосовують підхід “мінімально життєздатного продукту” (MVP) для швидкого тестування ідей. Методологія Lean Startup довела ефективність у програмах типу Startup Mastery, організованих Українською асоціацією стартапів [5].

Впровадження постбюрократичних моделей у малому бізнесі України відбувається поступово через низку бар’єрів:

1. Культурні — недовіра власників до делегування влади;
2. Освітні — недостатня обізнаність із сучасними моделями управління;
3. Регуляторні — складні процедури реєстрації та звітності.

Водночас переваги цих підходів — швидкість, адаптивність і клієнтоорієнтованість — стають вирішальними чинниками виживання підприємств у кризових умовах [4]. Державні ініціативи цифровізації, зокрема “Дія.Бізнес”, полегшують запуск і ведення справи, зменшуючи бюрократичні бар’єри.

Українським підприємствам малого бізнесу можна порекомендувати [1]:

1. Застосовувати Lean Startup для перевірки бізнес-гіпотез перед масштабуванням;
2. Використовувати Agile-практики — короткі спринти, стендапи, канбан-дошки навіть у малих командах;
3. Впроваджувати елементи холакратії: чіткий розподіл ролей і колективне ухвалення рішень;
4. Оптимізувати процеси через мережеву співпрацю — партнерства, аутсорсинг, фриланс;
5. Інвестувати в навчання персоналу та розвиток навичок фасилітації, самоорганізації, цифрового управління.

Підсумовуючи, можна зазначити, що постбюрократичні моделі управління сприяють формуванню нової культури малого бізнесу, орієнтованої на партнерство, інноваційність та самоорганізацію. Проте для їх успішного впровадження необхідне вдосконалення правового поля, розвиток цифрової інфраструктури та підготовка керівників нового типу. Оптимальним для українського контексту є гібридна модель, що поєднує принципи Agile, Lean Startup і мережевої організації. Таким чином, перехід до постбюрократичних форм управління є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності українського малого бізнесу в умовах глобалізації та євроінтеграції.

## Література

---

1. Белялов Т. Е., Люманов А. С. Інноваційний розвиток малого бізнесу в Україні та його державне регулювання. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 2 (19). С. 16–24. DOI:10.30857/2786-5398.2024.2.2
2. Звягінцева О. Agile: як гнучкі методи змінюють бізнес. *Kyivstar Business Hub*. 2025. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/agile-yak-gnuchki-metodi-zminyuyut-biznes>
3. Карліна Л. Метод Lean Startup для швидкого тестування ідей: практичні кроки для запуску продукту. *Startup.co.ua*. 2024. URL: <https://startup.co.ua/metod-lean-startup-dlia-shvydkoho-testuvannia-idei-praktychni-kroky-dlia-zapusku-produktu>
4. Kartuzov I. Analysis of state of the art “threats” to Ukrainian startups. *Technology Audit and Production Reserves*. 2021. Vol. 6. № 4 (62). P. 26–31. DOI: 10.15587/2706-5448.2021.246402
5. Ukrainian Startup Association. Startup Mastery: Pre-acceleration Program. URL: <https://startups.org.ua/startup-mastery-en>