

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

результат. «Agile менеджмент або гнучкий підхід до управління є сучасною філософією управління, а також набором практичних принципів, які допомагають оптимізувати управлінські процеси та більш ефективно використовувати людські ресурси» [1]. Для Держмитслужби впровадження Agile може стати ефективним інструментом підвищення мотивації персоналу через кілька ключових механізмів. По-перше, розширення автономії працівників у прийнятті рішень та делегування повноважень сприяє формуванню відчуття професійної відповідальності та залученості до досягнення стратегічних цілей органу. Для посадових осіб митних органів це створює відчуття професійної значущості та відповідальності, що посилює внутрішню мотивацію.

По-друге, використання коротких циклів планування та регулярного зворотного зв'язку підвищує прозорість діяльності та дозволяє оперативно коригувати управлінські рішення. Так, залученість до прийняття рішень у регулярних командних зустрічах сприяють формуванню культури зворотного зв'язку. Працівники стають не лише виконавцями, а й активними учасниками процесу вдосконалення процедур митного контролю.

По-третє, командна модель роботи стимулює розвиток професійних компетентностей і взаємну підтримку, що позитивно впливає на внутрішню мотивацію. Крім того, впровадження Agile-практик у діяльності Держмитслужби узгоджується з концепцією сервісної держави та клієнтоорієнтованості у взаємодії з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Гнучкі управлінські підходи сприяють скороченню часу митного оформлення, оптимізації процедур контролю та підвищенню рівня довіри бізнесу до митних органів.

Agile-підхід передбачає оцінювання не лише формальних кількісних показників, а й якісних характеристик діяльності команди. У діяльності Держмитслужби це може трансформуватися у впровадження системи KPI, що враховує комплекс критеріїв: якість ризик-аналізу, своєчасність і правомірність прийнятих рішень, рівень сервісної взаємодії з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, зменшення кількості оскаржених рішень. Важливим є поєднання матеріальних стимулів із нематеріальними формами заохочення (професійне визнання, участь у проєктах, кар'єрне просування). Така модель сприяє формуванню командної відповідальності та знижує орієнтацію виключно на формальне виконання нормативів.

Одним із базових принципів Agile є безперервне вдосконалення, що реалізується через короткі цикли аналізу результатів, ретроспективи та впровадження змін. Для митної служби це означає системне оновлення професійних компетентностей у сфері митного контролю, управління ризиками, цифрових технологій, міжнародного митного співробітництва. Регулярне навчання, обмін досвідом між підрозділами, участь у міжвідомчих і міжнародних

програмах сприяють формуванню адаптивного кадрового потенціалу, що спонукатиме зростання професійної самореалізації працівників, підвищення їх внутрішньої мотивації та формування сучасної людиноцентричної моделі публічної служби.

Отже, імплементація Agile-підходу у діяльність Держмитслужби може розглядатися не лише як інструмент організаційної модернізації, а й як дієвий механізм формування сучасної системи мотивації персоналу, орієнтованої на результативність, відповідальність та професійний розвиток в умовах постійних змін.

Список використаних джерел:

1. Жолонко Т. В. *Agile менеджмент як філософія управління поколінням Z // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 24 квіт. 2025 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2025. – 248 с.*

Moroz Karyna,
Chief Financial Officer (CFO)
Enuda LJSC, Helsingborg, Sweden
Pererva Petro,
Doctor of Economics, professor
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

FINANCIAL ASPECTS OF INTERNATIONAL ASSISTANCE TO UKRAINE

The modern system of international economic relations increasingly demonstrates the importance of financial assistance mechanisms aimed at supporting countries that face large scale economic and humanitarian challenges [1]. The case of Ukraine represents one of the most significant examples of international financial cooperation in recent decades because the country has received extensive economic humanitarian and institutional support from a wide range of international partners [2]. The provision of international assistance has become a critical factor in maintaining macroeconomic stability supporting public finances ensuring the functioning of key state institutions and facilitating the recovery of economic activity under extremely difficult conditions. Consequently, the financial aspects of international assistance to Ukraine represent an important subject of scientific analysis within the broader context of global economic cooperation crisis management and international financial governance [3-4].

International financial assistance to Ukraine is characterized by a complex structure that includes grants concessional loans technical assistance and guarantees