

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-82>

УДК 005.1:001.891

Ткаченко Алла Михайлівна

доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри бізнесу та управління,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1843-2579>

Чернова Ірина Вікторівна

кандидат філологічних наук,
доцент кафедри бізнесу та управління,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2086-2586>

Alla Tkachenko, Iryna Chernova
National University Zaporizhzhia Polytechnic

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПАРАДИГМ: ВІД КЛАСИЧНОЇ ТЕОРІЇ ДО СУЧАСНИХ НАУКОВИХ ПОГЛЯДІВ

TRANSFORMATION OF MANAGEMENT PARADIGMS: FROM CLASSICAL THEORY TO MODERN SCIENTIFIC VIEWS

Анотація У статті здійснено системний аналіз трансформації управлінської думки в контексті еволюції управлінських парадигм – від класичних теорій до сучасних концепцій, що формуються під впливом цифровізації, глобалізації та міждисциплінарного розвитку. Дослідження охоплює історичні етапи становлення управлінської науки, критичне переосмислення класичних шкіл управління, а також вивчення новітніх підходів, зокрема Management 4.0, системного, поведінкового та гібридного управління. Особливу увагу приділено ролі менеджера в умовах змін, впровадженню цифрових технологій. Встановлено, що ефективність управління в XXI столітті залежить не лише від методів, а й від здатності системно поєднувати традиції та інновації. Підсумком роботи є обґрунтування необхідності формування адаптивної, інтелектуально орієнтованої парадигми управління в епоху складності та цифрової турбулентності.

Ключові слова: управлінська думка, еволюція; класичні теорії, сучасні парадигми, трансформація управління, Management 4.0, адаптивність, цифровізація, поведінкові підходи, система управління.

Summary. The article provides a systematic analysis of the transformation of management thinking in the context of the evolution of management paradigms – from classical theories to modern concepts shaped by digitalization, globalization, and interdisciplinary development. The study covers the historical stages of the formation of management science, a critical rethinking of classical management schools, and an examination of the latest approaches, including Management 4.0, systemic, behavioral, and hybrid management. A comparative analysis has shown that modern paradigms do not deny classical foundations, but integrate them with new values: human-centeredness, flexibility, innovation, and sustainability. Particular attention is paid to the role of the manager in conditions of change, the introduction of digital technologies, and changes in the structure of organizational management. The authors conducted a comprehensive analysis of the evolution of management thought—from classical theories to modern scientific paradigms that reflect global changes in the socio-economic, technological, and organizational environments. It is argued that classical management theories formed the basis for the further development of management science, ensuring structure, functionality, and consistency. However, their limitations in the context of rapid change, globalization, digitalization, and the emphasis on people as a key resource have made it necessary to review traditional approaches. It has been proven that modern management paradigms are based on the principles of flexibility, adaptability, interdisciplinarity, technological integration, and human-centeredness. Models such as Management 4.0, situational, systemic, and behavioral management demonstrate a significantly higher level of compliance with the challenges of the 21st century. They not only expand the manager's toolkit but also require new competencies: strategic thinking, emotional intelligence, and digital literacy. A comparative analysis of paradigms has shown that the most effective management model is not one that relies solely on past or present theories, but one that integrates the strengths of each era to form an adaptive, open, and sustainable

management system. Such a synthesis not only maintains effectiveness but also ensures strategic stability in conditions of uncertainty. It has been established that management effectiveness in the 21st century depends not only on methods, but also on the ability to systematically combine tradition and innovation. The results of the study can be used as a theoretical basis for the development of modern management strategies, as well as in the process of training management specialists. The result of the work is to justify the need to form an adaptive, intellectually oriented management paradigm in an era of complexity and digital turbulence.

Keywords: management thought, evolution, classical theories, modern paradigms, management transformation, Management 4.0, adaptability, digitalization, behavioral approaches, management system.

Постановка проблеми. Управлінська думка як наукова категорія зазнала суттєвих змін протягом останніх двох століть, відображаючи не лише економічні потреби суспільства, але й технологічні, культурні та соціальні трансформації. Історія управління – це не лише хроніка теорій, а й динамічний процес пошуку найефективніших форм організації праці, прийняття рішень, комунікації та впливу на поведінку людей в умовах змінного середовища.

На початку ХХ століття домінували класичні підходи, зокрема науковий менеджмент Ф. Тейлора та адміністративна школа А. Файоля, які акцентували увагу на раціоналізації процесів, стандартизації праці, вертикальній структурі управління, на жорстких структурах і формалізованих процесах, що не враховували динамічність сучасного середовища, а вже з середини століття починає формуватися критика цих моделей, а на передній план виходять поведінкові, системні та ситуаційні концепції.

Сьогодні ми спостерігаємо глибоку трансформацію управлінських підходів – від ієрархічних та формалізованих структур до адаптивних, цифрових, децентралізованих систем. Сучасні організації стикаються з комплексністю, швидкими змінами та цифровою трансформацією, що потребує гнучких, адаптивних моделей управління. Недостатня інтеграція новітніх наукових підходів у класичні парадигми призводить до зниження ефективності управлінських рішень.

Актуальність теми зумовлена тим, що ефективність управління в умовах невизначеності, складності та постійної зміни зовнішнього середовища напряму залежить від здатності організацій адаптувати управлінське мислення до нових викликів. Це вимагає критичного осмислення теоретичної бази, її оновлення та інтеграції новітніх міждисциплінарних підходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Суттєві зрушення у дослідженні еволюції управлінської думки в контексті теорії та історичних етапів зроблені зарубіжними та вітчизняними вченими: Ст. Дж. Клодом, Б. Карлофом, М.Х. Месконом, Деніелем А. Реном та Артуром Г. Бедяном, А.І. Кредісовим, Л.Г. Дідковською, В. Мішенком та ін.

Поняття Management 4.0 та гнучкі організаційні моделі стають ключовими у науковому дискурсі [2; 13]. Особливе значення набуває між-

дисциплінарність сучасного управління, де теорії організацій, соціальна психологія, економіка та технології тісно переплітаються [15].

Також існують різні підходи до періодизації теорії та практики управління: з погляду управлінських революцій, технологічний підхід, історико-хронологічний підхід. Найбільш поширеною вважається класифікація шкіл менеджменту, здійснена М. Месконом, зважаючи на різні підходи до теорії та практики управління: процесний, системний та ситуаційний підходи.

Попри зауваги окремих дослідників, що «в сучасному середовищі загальноприйнятні підходи до управління перестали працювати. В нинішніх умовах класичний менеджмент уже не може бути результативним» [16, с. 31], комплексні підходи для вирішення управлінських проблем сьогодення спираються на здобутки класиків менеджменту.

Звісно, масштабування глобалізаційних процесів, цифрова трансформація та зміна суспільних цінностей зумовили потребу в нових парадигмах управління. Загалом питання історичних витоків класичних теорій, поступова трансформація управлінських концепцій, а також сучасні парадигми, що формуються під впливом цифрової епохи переважно спрямовані на розкриття управління як універсального процесу планування, організації, керівництва, координації, контролю. Однак, деякі з цих методик не враховують особливості сучасних наукових поглядів у сфері управління. Зокрема, А. Хажинськи, виділяє етапи управлінської думки залежно від їх специфічних особливостей: бюрократія (М. Вебер); науковий менеджмент (Ф. Тейлор); класичний менеджмент (Г. Форд); людські відносини (Е. Мейо); нові людські стосунки (Д. Мак-Грегор); теорія гуру (Т. Пітерс, Розабет Мосс Кантер) [1; 2; 13]. Це вимагає переосмислення традиційних підходів до аналізу еволюції управлінської думки, а отже, і потребує пошуку нових підходів до розробки адаптивних, стійких та саморегульованих систем управління.

Мета статті є виявлення ключових етапів еволюції управлінської думки, аналіз чинників, що зумовили зміну парадигм, та визначення особливостей сучасних наукових поглядів у сфері управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Успіх промислової революції, масштабна інду-

стріалізація, зростання фабрично-заводського виробництва та розширення організаційних структур наприкінці XIX – початку XX століття поставили перед суспільством нові виклики. Складні виробничі процеси, масове наймання працівників, потреба в стандартизації операцій, оптимізації праці – усе це вимагало системного підходу до управління. Виникла необхідність перетворити управління на окрему наукову дисципліну, забезпечити ефективність, передбачуваність та контроль у великих організаціях. Саме в таких історичних і соціально-економічних умовах сформувалися основні представники класичної теорії управління, які пропонували принципи та моделі, здатні впорядкувати організацію праці, структуру виробництва та керівництва. Класична теорія управління складається з кількох взаємопов'язаних шкіл, найвідоміші з яких представлено у таблиці 1.

У класичній теорії управління передусім формується концепція, за якою організація – це своєрідна «машина», де комплексні виробничі процеси розбиваються на прості, спеціалізовані операції; працівники – як «механізми», розподіл обов'язків і жорстка ієрархія забезпечують ефективність й передбачуваність.

До ключових положень класичної теорії варто віднести:

- поділ праці і спеціалізація як спосіб підвищити продуктивність праці;
- визначені функції управління: планування, організація, керівництво (командування), координація, контроль – як універсальні елементи будь-якої організації;
- ієрархія, централізація, чітка структура підпорядкування, стандартизація процедур;
- орієнтація на ефективність, раціональність, економію ресурсів, максимізацію виробництва.

Попри значний внесок у формування теорії та практики управління, класичні теорії зазнали критики, особливо у другій половині XX століття, із зростанням розуміння ролі людини у організаціях, складності соціальних процесів, динамічності середовища та потреби в гнучких підходах. Серед основних заперечень передусім є:

- ігнорування соціально психологічних аспектів праці: класичні моделі розглядали працівників як «механізми», ігноруючи мотивацію, групову динаміку, індивідуальні та соціальні потреби;
- жорсткість, централізація, недостатня адаптивність до змін – що ускладнювало застосування класичних моделей в умовах нестабільного, швидко мінливого середовища;
- обмеженість «універсалізму»: принципи, актуальні в умовах індустріального виробництва, не завжди придатні для сфер із високим рівнем креативності, знань, соціальних взаємодій, або для сучасних гнучких організацій.

Ці обмеження стимулювали подальший розвиток теорії управління – поява «неокласичних», поведінкових, системних і сучасних підходів.

Незважаючи на критику, класичні теорії залишили глибокий слід у розвитку управління – вони сформували фундамент, на якому пізніше будувалися нові підходи. Сучасні дослідження, зокрема останні 2024–2025 років, продовжують звертатися до класичних моделей, переглядаючи їх через призму сучасних викликів, адаптуючи принципи до нових умов. Наприклад, у недавньому огляді еволюції управлінської теорії, автори зазначають, що науковий менеджмент Тейлора та адміністративні принципи Файоля – це «точка відліку», з якої розпочалася систематизація знань про управління; далі на їхній основі сформувались нові школи, які враховували людський фактор, складність організацій, соціальні і культурні контексти.

Таблиця 1 – Основні школи класичного підходу

Школа / Автор(и)	Основні ідеї / акценти	Значення для становлення управлінської теорії
Науковий менеджмент (Ф. Тейлор, трудівники-інженери, менеджери)	Аналіз операцій, стандартизація робочих рухів, мікрохронометраж, встановлення «найкращого способу» виконання праці, розділення функцій між управлінцями і виконавцями	Забезпечення продуктивності та ефективності; перетворення управління на науку, запровадження раціоналізації праці
Адміністративна школа / адміністративна теорія (А. Файоль та його послідовники)	Управління як універсальний процес планування, організація, керівництво, координація, контроль; 14 принципів менеджменту (розподіл праці, дисципліна, єдине командування, відповідальність, централізація тощо)	Створення фундаменту для менеджерської професії; формування загальних підходів до управління організаціями будь-якого типу
Бюрократична теорія / структуралізм (зокрема ідеї, близькі до підходів Макс Вебер)	Формалізація ролей і посад, чітка ієрархія, правила, стандарти, раціональність, легітимність влади, impersonality	Забезпечення стабільності, передбачуваності та правомірності в управлінні, особливо в великих організаціях і державному секторі

Джерело: складено авторами

У сучасних організаціях – навіть тих, що застосовують гнучкі, адаптивні моделі – можна знайти відлуння класики: представлені функції управління, структура організації, елементи раціоналізації, систематизації, поділу ролей. Це свідчить про те, що класичні теорії не втрачають своєї актуальності цілком, але потребують переосмислення через сучасні виклики.

Безумовно до класичних теорій управління варто віднести: науковий менеджмент, адміністративну школу, бюрократичні підходи – заклали теоретичні та методологічні основи, що є підґрунтям для подальшого розвитку науки управління. У класичних теоріях управління запропоновано ключові принципи організації праці, структуру управління, визначено функції менеджменту, стандарти ефективності та раціональності. Водночас варто зазначити щодо обмеження класики – усталена ієрархія, недооцінка людського та соціального аспекту, низька адаптивність, що зумовили появу нових підходів, які поступово трансформували управлінську думку. Це підготувало підґрунтя для переходу до більш гнучких, людських, контекстно-чутливих моделей управління. Таким чином, класичні теорії управління – це не застарілий архаїзм, а фундамент, на якому базується сучасна управлінська наука; розуміння їхніх досягнень і обмежень – важливий крок для будь-якого дослідника, який прагне аналізувати еволюцію управлінської думки. У таблиці 2 відображено порівняння класичних шкіл управління.

Аналіз хронології перехідного етапу розвитку теорії управління демонструє глибоку трансформацію поглядів на організаційні процеси, природу праці та роль людини в управлінні. Якщо класичні

школи зосереджувалися переважно на структурі, ієрархії та стандартизації, то події, відображені у таблиці, засвідчують поступове зміщення акценту в бік гуманітарного виміру управління.

Хоторнські експерименти, ініційовані Елтоном Мейо, стали поворотним моментом у науковій думці, оскільки довели: ефективність праці значною мірою визначається не лише технічними або організаційними факторами, а й соціально психологічним середовищем. Цей факт відкрив нову епоху – появу теорій, де в центр управлінського аналізу поставлено людину як суб'єкта з мотивацією, потребами та поведінковими особливостями.

У подальші десятиліття науковий дискурс суттєво збагачувався завдяки дослідженням Фоллетт, Герцберга, МакГрегора, Вудворд, Лоренса й Лорша. Вони не лише розширили межі управлінської науки, але й запропонували нові методологічні рамки: зокрема, ідеї ситуаційної обумовленості управлінських рішень, важливість індивідуального сприйняття мотивації та взаємозв'язок між технологічною структурою і організаційними формами.

Отже, хронологія перехідного періоду свідчить про поступову еволюцію управлінської парадигми: від жорсткого, індустріального раціоналізму до гнучкого, соціально-орієнтованого управління, цебто до виконання ролі «містка» між класичними та сучасними теоріями, заклавши основи для подальшого розвитку системних, поведінкових і адаптивних моделей управління. Тобто підтверджує: управлінська думка – це не фіксований набір концепцій, а динамічна система, що безперервно реагує на зміни в суспільстві, технологіях,

Таблиця 2 – Порівняльна таблиця класичних шкіл управління

№ з/п	Класична школа	Головні характеристики	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	Науковий менеджмент (Ф. Тейлор)	Раціоналізація праці, стандартизація операцій, мікрохронометраж	Підвищення продуктивності, ефективності та стандартизації, наукова основа	Ігнорування людського фактора, монотонність праці
2	Адміністративна теорія (А. Файоль)	Функції управління: планування, організація, командування, координація. Чітка ієрархія, правила	Систематизація управлінської діяльності, універсальність підходів. Формалізація процедур	Недостатня гнучкість, слабка адаптація до змінного середовища. Надмірна бюрократизація
3	Бюрократична теорія (М. Вебер)	Ієрархія, правила, стандарти, раціональність, легітимність влади	Ефективність і стабільність, раціональність, незначна залежність від людського фактору	Негнучкість через бюрократизм, перевага правил і процедур над результатами, загроза в переродження в олігархію, зниження мотивації та апатії працівників

Джерело: складено авторами

культури та ринковому середовищі. Успішне розуміння цього процесу дозволяє сучасним дослідникам і практикам не лише інтерпретувати минуле, а й ефективно формувати майбутнє управління.

Сучасна теорія управління зазнала значного переосмислення під впливом глобальних змін: технологічної революції, цифровізації, діджиталізації, зміни суспільних очікувань та організаційних форм. Традиційні класичні моделі – з їхньою ієрархією, стандартизацією, функціональним поділом – дедалі частіше виявляються недостатніми. Відтак формується нова хвиля управлінських парадигм, які враховують складність, динамічність, технологічні виклики та людський фактор. Нижче – огляд основних підходів, їхніх ознак, переваг та обмежень (таблиця 3).

У сучасному світі технології стають основою для нового менеджменту: цифрові платформи, автоматизація, аналітика даних, кібер фізичні системи змінюють не лише процеси, а й сам зміст управління. Завдяки цьому з'являється потреба у нових компетенціях, нових моделях організації

праці та управління [6; 13; 15]. Складність, динаміка і невизначеність як норма. Організації більше не можна сприймати як статичні структури – вони стають відкритими, змінними, взаємозалежними системами. Системний підхід дозволяє аналізувати їх як цілісні, комплексні утворення [6; 11]. Людина як центральний ресурс. Соціально психологічні, культурні, поведінкові аспекти – мотивація, залученість, лідерство, м'які навички – стають критично важливими, особливо в цифровому та гібридному середовищі [9]. Гнучкість, адаптивність, інтеграція. Нові моделі управління не прагнуть до жорсткої стандартизації; навпаки – вони дають організаціям змогу швидко реагувати на зміни, перебудовуватися, комбінувати різні підходи під конкретні завдання [11; 15]. Контекст та культура як визначальні. Успіх цифрової або гібридної трансформації залежить не лише від технологій, а й від культури організації, її структури, відкритості, готовності до змін [1]. У таблиці 4 представлено порівняння традиційних і сучасних парадигм управління.

Таблиця 3 – Основні сучасні парадигми управління

Парадигма / концепція	Основні ознаки / ідеї	Переваги / можливості	Виклики / обмеження
Management 4.0 / цифровий менеджмент	Використання технологій індустрії 4.0; автоматизація, кібер-фізичні системи, Інтернет речей, Big Data; цифровізація процесів управління; гнучкість, швидкість, адаптації, платформенні моделі бізнесу [6; 13; 15]	Підвищення оперативності управлінських рішень; можливість гнучкого реагування на зміни; оптимізація ресурсів, процесів і комунікацій; інтеграція інновацій	Нові вимоги до цифрових компетентностей управлінців; високі витрати на впровадження; кібербезпека
Системно-комплексний підхід / управління складністю	Організація як динамічна система; взаємозалежні підсистеми, контекст, середовище, взаємодії, зворотні зв'язки, адаптивність [6; 11]	Здатність враховувати багато вимірність організаційного життя; більш адекватне реагування на нестабільність; цілісне бачення організації, зменшення фрагментарності управління	Висока складність реалізації; потреба в нових аналітичних інструментах і глибокому розумінні системного мислення
Міждисциплінарні / соціально-психологічні та культурні підходи	Акцент на людину: її мотивацію, психологію, культуру, організаційну поведінку, цінності, участь у прийнятті рішень; орієнтація на співпрацю, командну роботу, soft-skills, лідерство [1; 9]	Підвищення замученості працівників, задоволеності, інноваційності; покращення внутрішньої культури; взаєморозуміння, гнучкість, адаптивність до змін	Недооцінка економічних і технічних чинників; потреба у тривалому періоді змін культурних установок; складність вимірювання ефективності
Гібридні / адаптивні моделі (digital + human + системні підходи)	Поєднання цифрових технологій, системного бачення, людського факторі та адаптивних структур; організації як «живі системи» з гнучкими змінними формами [1; 11; 15]	Найбільш універсальна та гнучка модель для сучасних умов: здатність трансформуватися, адаптуватися, балансувати між автоматизацією та людським капіталом, контекстом та ефективністю	Висока складність впровадження; потреба в лідерах нового типу; можливий конфлікт між цифровою та гуманітарною складовою

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 6; 9; 11; 13; 15]

Таблиця 4 – Порівняння традиційних і сучасних парадигм управління

Критерій / Вимір	Класичні школи (традиційний менеджмент)	Сучасні парадигми
Підхід до структури організації	Ієрархічна, жорстка, формальна структура, чіткий поділ посад	Гнучка, адаптивна, децентралізована або гібридна структура; динамічні команди
Роль людини / працівника	Виконавець – «елемент виробничої системи»	Людина як носій компетенцій, мотивації, інтелекту, культури, ініціативи
Функції управління	Формалізовані функції: планування, організація, контроль, розподіл, дисципліна	Управління як процес цілей, культури, змін; гнучке лідерство, участь, самоорганізація
Орієнтація	Ефективність, стандартизація, стабільність, контроль	Адаптивність, інновації, стійкість, розвиток, гнучкість, залучення
Інструменти	Чіткі правила, стандарти, регламенти, ієрархія	Цифрові технології, аналітика, комунікації, team-based, agile, культури колаборації
Середовище застосування	Стабільні, індустріальні, масове виробництво	Динамічні, технологічні, глобальні, швидкозмінні, креативні, знаннєві організації

Джерело: складено авторами на основі [1; 6; 9; 11; 13; 15]

Сучасні парадигми управління – це не просто альтернатива класичним моделям, це відповідь на нові реалії: глобалізація, цифрова трансформація, конкуренція, прискорення змін, зростання значення інтелектуального капіталу та культури. Проте перехід до цих моделей супроводжується серйозними викликами:

- необхідність розвитку цифрових компетенцій, як у менеджерів, так і у працівників;
- перебудова корпоративної культури – не кожна організація готова до гнучкості, децентралізації, участі працівників;
- управління складністю – як технічною, так і соціальною: гібридні системи, велика кількість змінних, непередбачуваність;
- баланс між технологіями та людиною – надмірна автоматизація може знеособити працівника, зменшити мотивацію, порушити комунікацію;
- потреба в нових методах дослідження, аналізу та управління – традиційні підходи вже не дають адекватної картини сучасних організацій.

Водночас сьогодні існує реальний потенціал: нові парадигми дають можливість створити такі організації, які будуть гнучкими, стійкими, інноваційними, орієнтованими на людину та розвиток. Це – ключ до успіху в сучасному світі, де зміни – постійні, а конкурентні переваги – часто тимчасові. Сучасні наукові погляди на управління демонструють, що управлінська наука перебуває у стані активної трансформації. Поява цифрових технологій, глобалізація, зміни соціально економічного середовища, зростання значущості знань, інновацій і культури – усе це змушує переглядати класичні теорії й адаптувати управлінські практики. Нові парадигми – гнучкі, міждисциплінарні, людиноцентричні – відповідають викликам ХХІ століття. При цьому вони пропонують не просто зміну інструментів, а нове бачення управління як процесу, що має враховувати складність, контекст, людину та технології одночасно.

Еволюція управлінської думки від класичних до сучасних підходів демонструє фундаментальні зсуви у баченні природи управління, ролі менеджера та самої організації. Для системного аналізу нижче представлено таблицю 5, що порівнює класичні та сучасні управлінські парадигми за базовими характеристиками.

З таблиці 5 видно, що сучасні парадигми не просто замінюють класичні, а формують нову якість управління, у центрі якого знаходиться людина, контекст, технологія та здатність до змін.

Попри суттєву еволюцію підходів, не всі елементи класичних шкіл втратили актуальність. До релевантних можна віднести:

- функціональний поділ управлінської праці (планування, організація, контроль) [2; 11];
- орієнтацію на результативність і ефективність [6];
- необхідність організаційної структури як каркасу управління [2].
- Однак застарілими в сучасних умовах є:
 - жорстка централізація та авторитарний стиль управління [11];
 - ігнорування психологічного, поведінкового та емоційного факторів [1; 9];
 - нездатність до адаптації та слабка чутливість до контексту [13].

Ці обмеження стали рушійною силою розвитку гнучких, міждисциплінарних підходів, які краще відповідають складності сучасного бізнес-середовища.

Аналіз показує, що кожна парадигма має власні переваги та недоліки. Класичні підходи дають змогу будувати чіткі, ефективні, контрольовані структури, однак демонструють слабку здатність до інновацій та людського розвитку. Сучасні моделі орієнтовані на гнучкість, відкритість до нових ідей, врахування людських цінностей, але часто вимагають високого рівня зрілості організаційної культури та компетенцій управлінців.

Таблиця 5 – Порівняння класичних та сучасних управлінських парадигм за базовими характеристиками

Характеристика	Класичні парадигми	Сучасні парадигми
Мета управління	Стабільність, ефективність, контроль, стандартизація [6; 11]	Адаптивність, розвиток, інноваційність, гнучкість [13; 15]
Структура організації	Ієрархічна, централізована, чітко формалізована [2]	Децентралізована, мережева, динамічна, адаптивна [1]
Роль менеджера	Контролер, адміністратор, виконавець регламентів [11]	Лідер, фасилітатор, наставник, коуч [3; 9]
Прийняття рішень	Централізоване, рутинне, лінійне, структуроване [11]	Гнучке, колегіальне, контекстно-залежне, динамічне [1; 15]
Гнучкість	Низька, через домінування стандартів і процедур [6]	Висока, гнучкі моделі дозволяють адаптуватися до змін [1; 13]
Підхід до людей	Людина як інструмент продуктивності, елемент виробничої системи [2; 11]	Людина як партнер, джерело ідей, носій цінностей і знань [3; 9]

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 2; 3; 6; 9; 11; 13]

Отже, сучасні парадигми управління – це не просто еволюція, а системна трансформація управлінської логіки, яка враховує як технології, так і людську природу. Їхня поява стала відповіддю на нові виклики цифрової економіки, глобалізації, соціальної мінливості, нестабільності середовища.

Висновки. У ході дослідження було проведено комплексний аналіз еволюції управлінської думки – від класичних теорій до сучасних наукових парадигм, що відображають глобальні зміни у соціально-економічному, технологічному та організаційному середовищах.

Класичні теорії управління сформували підґрунтя для подальшого розвитку управлінської науки, забезпечивши структурованість, функціональність і системність. Проте їх обмеженість в умовах швидкоплинних змін, глобалізації, цифровізації та акценту на людині як ключовому ресурсі зробила необхідним перегляд традиційних підходів.

Сучасні парадигми управління базуються на принципах гнучкості, адаптивності, міждисциплінарності, технологічної інтеграції та люди-

ноцентричності. Такі моделі, як Management 4.0, ситуаційне, системне, поведінкове управління, демонструють значно вищий рівень відповідності викликам ХХІ століття. Вони не лише розширюють інструментарій управлінця, але й вимагають нових компетенцій: стратегічного мислення, емоційного інтелекту, цифрової грамотності.

Порівняльний аналіз парадигм показав, що найбільш ефективною управлінська модель є не та, що спирається виключно на минулі або сучасні теорії, а та, що інтегрує сильні сторони кожної епохи, формуючи адаптивну, відкриту та сталу систему управління. Такий синтез дозволяє не лише підтримувати ефективність, а й забезпечує стратегічну стійкість в умовах невизначеності.

Отже, трансформація управлінських парадигм – це не лише еволюція управлінської науки, а й віддзеркалення глибинних змін у самому суспільстві, уявленні про людину, цінності та роль організацій у глобальному контексті. Подальші дослідження повинні бути зосереджені на гібридних підходах, цифровій трансформації управління, стійкому лідерстві та культурній динаміці управлінських практик.

Список використаних джерел:

1. Грузіна І. А., Кінас І. О., Перерва І. М., Серіков Д. О., Нечипорук О. В. Теорія управління. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. Харків, 2021. 138 с.
2. Друбецький С. Сучасні підходи до управління командами в організаціях: міждисциплінарний огляд. 2025. *Економіка та суспільство*. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-41>
3. Ладонько Л. С., Михайловська О. В., Філіпова Н. В. Менеджмент: теорія та практика. Кондор. Київ, 2015. 152 с.
4. Немченко Т. А., В'юник О. В. Новітні підходи до управління командами в проєктному ІТ-менеджменті. 2024. *Економіка та суспільство*. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-61>
5. Bosch V. T., Seiger R., Albiol M. A., Gascon A. M., Valderas Aranda P. J. A Conceptual Model and Methodology for Sustainability-aware, IoT-enhanced Business Processes. 2025. *arXiv:2508.05301 [cs.SE]*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2508.05301>
6. Cristofaro M., Giardino P. L., Camilli R., Hristov I. Understanding behavioral strategy: a historical evolutionary perspective in “Management Decision”. 2024. *Management Decision*. Vol. 62(13). P. 426–455. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-01-2023-0072>
7. Djalilov J. The Evolution of Management Theory: A Literature Review. 2025. *Academia Open*. Vol. 10 No. 1.

8. Fadilasari D. P., Ghatak R. R., Garza-Reyes J. A., Joshi R., Kandasamy, J. Adopting quality management practices in the industry 4.0 era: an investigation into the challenges. 2024. *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol. 35. No. 9-10. P. 1098–1123. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783363.2024.2354840>
9. Herrera-Vidal G., Coronado-Hernández J. R., Maheut J. Complexity management challenges in the Industry 4.0 era: A systematic review in production system. 2025. *Results in Engineering*. Vol. 26. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rineng.2025.105329>
10. Liu Y. A Critical Review of the Adaptability of Strategic Management Theory in the Digital Economy Era. 2024. December. *Modern Economy*. Vol. 15. No.12, P. 1223–1232. DOI: <https://doi.org/10.4236/me.2024.1512062>
11. Nabiyeva I. The Evolution of Management Theory and Practice as the Basis of Modern Management. *In Modern Problems and Prospects of Economic Management*. 2023. Azerbaijan State Oil and Industry University. P. 59–67. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4719784
12. Payam H. Understanding management theory: key frameworks for enhancing organizational efficiency, adapting to change, and leading in today's dynamic environment. 2024. *Business Studies Journal*. Vol. 16(3). P. 1–3. URL: <https://www.abacademies.org/articles/understanding-management-theory-key-frameworks.pdf>
13. Semyshkina S., Rodina A. Management Concepts in the Paradigm of Spiral Dynamics: a Comparative Analysis of BRICS Countries' Practices. 2025. *BRICS Journal of Economics*. Vol. 6. No. 1. P. 207–223. DOI: <https://doi.org/10.3897/brics-econ.6.e146809>
14. Wenzel M., Gylfe P., Mantere S., Cornelissen J. The Manifold Impacts of Management Research. 2025. *Journal of Management Studies*. Vol. 62. No. 3, P. 487–499. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.13240>
15. Yılmaz Gezgin A., Arıcıoğlu M. A. Industry 4.0 and Management 4.0: Examining the Impact of Environmental, Cultural, and Technological Changes. 2025. *Sustainability*. Vol. 17(8). Article 3601. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17083601>
16. Міщенко В., Кобець В., Ващенко В. Менеджмент в XXI столітті. Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит». 2024. № 3 (193). С. 31–48.

References:

1. Hruzina, I. A., Kinas, I. O., Pererva, I. M., Sierikov, D. O., & Nechyporuk O. V. (2021). *Teoriia upravlinnia* [Management Theory]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia. (in Ukrainian)
2. Drubeckiyi, S. (2025). Suchasni pidkhody do upravlinnia komandamy v orhanizatsiakh: mizhdystsyplinaryni ohliad [Contemporary Approaches to Team Management in Organizations: An Interdisciplinary Review]. *Economy and Society*, no. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-41> (in Ukrainian)
3. Ladonko, L. S., Mykhailovska, O. V., & Filipova N. V. (2015). *Menedzhment: teoriia ta praktyka* [Management: Theory and Practice]. Kyiv: Kondor. (in Ukrainian)
4. Nemchenko, T., & Viunyk, O. (2024). Novitni pidkhody do upravlinnia komandamy v proiektnomu IT-menedzhmenti [The Modern Approaches to Teams' Management in Project IT]. *Economy and Society*, no. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-61> (in Ukrainian)
5. Bosch, V. T., Seiger, R., Albiol, M. A., Gascon, A. M., & Valderas Aranda, P. J. (2025). A Conceptual Model and Methodology for Sustainability-aware, IoT-enhanced Business Processes. *arXiv:2508.05301 [cs.SE]*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2508.05301>
6. Cristofaro, M., Giardino, P. L., Camilli, R., & Hristov, I. (2024). Understanding behavioral strategy: a historical evolutionary perspective in “Management Decision”. *Management Decision*, no.62(13), pp. 426–455. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-01-2023-0072>
7. Djalilov, J. (2025). The Evolution of Management Theory: A Literature Review. *Academia Open*. No. 10(1). DOI: <https://doi.org/10.21070/acopen.10.2025.10630>
8. Fadilasari, D. P., Ghatak, R. R., Garza-Reyes, J. A., Joshi, R., & Kandasamy, J. (2024). Adopting quality management practices in the industry 4.0 era: an investigation into the challenges. *Total Quality Management & Business Excellence*, no. 35(9-10), pp. 1098–1123. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783363.2024.2354840>
9. Herrera-Vidal, G., Coronado-Hernández, J. R., & Maheut, J. (2025). Complexity management challenges in the Industry 4.0 era: A systematic review in production system. *Journal of Engineering and Technology Management*, no. 70. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rineng.2025.105329>
10. Liu, Y. (2024, December). A Critical Review of the Adaptability of Strategic Management Theory in the Digital Economy Era. *Modern Economy*, no. 15(12), pp. 1223–1232. DOI: <https://doi.org/10.4236/me.2024.1512062>
11. Nabiyeva, I. (2023). The Evolution of Management Theory and Practice as the Basis of Modern Management. *In Modern Problems and Prospects of Economic Management*, no. (59–67). Azerbaijan State Oil and Industry University. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4719784
12. Payam, H. (2024). Understanding management theory: key frameworks for enhancing organizational efficiency, adapting to change, and leading in today's dynamic environment. *Business Studies Journal*, no. 16(3), pp. 1–3. Available at: <https://www.abacademies.org/articles/understanding-management-theory-key-frameworks.pdf>
13. Semyshkina, S., & Rodina, A. (2025). Management Concepts in the Paradigm of Spiral Dynamics: a Comparative Analysis of BRICS Countries' Practices. *BRICS Journal of Economics*, no. 6(1), pp. 207–223. DOI: <https://doi.org/10.3897/brics-econ.6.e146809>
14. Wenzel, M., Gylfe, P., Mantere, S., Cornelissen, J. (2025). The Manifold Impacts of Management Research. *Journal of Management Studie*, no. 62(3), pp. 487–499. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.13240>

-
15. Yılmaz Gezgin, A., & Arıcıoğlu, M. A. (2025). Industry 4.0 and Management 4.0: Examining the Impact of Environmental, Cultural, and Technological Changes. *Sustainability*, no. 17(8), p. 3601. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17083601>
16. Mishchenko V., Kobets V., Vashchenko V. (2024). Menedzhment v KhKhI stolitti [Management in the 21st century]. *Enerhoberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*, vol. 3(193), pp. 31–48.

Стаття надійшла до редакції 11.12.2025