

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.88>

УДК 658.01

*Ю. Е. Дуднєва,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4786-7213>*

*Т. С. Обидєннова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5548-3906>*

*М. О. Васильєва,
старший викладач кафедри економіки та менеджменту,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-9119-2746>*

РОЗВИТОК СУЧАСНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПАРАДИГМИ: АКТУАЛЬНІ ТРЕНДИ

*I. Dudnieva,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Economics and Management, V.N. Karazin Kharkiv National University*

*T. Obydienнова,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Economics and Management, V.N. Karazin Kharkiv National University*

*M. Vasilyeva,
Senior lecturer of the Department of Economics and Management,
V.N. Karazin Kharkiv National University*

DEVELOPMENT OF THE MODERN MANAGEMENT PARADIGM: CURRENT TRENDS

У статті розглянуто актуальні тренди розвитку методології сучасного менеджменту під впливом глобалізаційних та трансформаційних змін в зовнішньому середовищі бізнесу. Автори розглядають як рушійну силу таких змін виклики VANI-світу, який є крихким, тривожним, нелінійним та незрозумілим. У відповідь на такі параметри зовнішнього контексту сучасна парадигма менеджменту також зазнає суттєвих змін. Сучасні погляди на розвиток компанії зміщують акцент із суто параметрів внутрішнього середовища на здатності використовувати його для адаптації до вимог невизначеного та складного зовнішнього контексту. Авторами доведено, що парадигма менеджменту трансформується через розвиток управлінської практики. Цьому зокрема сприяє поява в останні десятиріччя нових об'єктів управління. Поруч з традиційними ресурсними та продуктовими об'єктами актуальними стають такі об'єкти управління як бренд, репутація, таланти, знання, лояльність, корпоративна культура тощо, створюючи по суті окремі нові технології менеджменту. Менеджмент знань як базова технологія сучасного управління охоплює безперервний процес створення, поширення та використання знань організації. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що основними викликами системі менеджменту в сучасних умовах є принципові зміни в контексті функціонування компаній, поява нових об'єктів управління, інтелектуалізація та діджиталізація бізнесу, вихід на ринок праці представників нового «цифрового» покоління тощо. В роботі досліджено сучасний організаційно-інформаційний дизайн, який характеризується використанням різноманітних гібридних структур управління, що поєднують елементи різних управлінських моделей і базуються на інформаційно-цифрових технологіях. Його характерними рисами стають властивості деконцентрації, багатошаровості, гнучкості, адаптивності та динамічності. Розглянуто особливості тензорних та дифузних управлінських структур, їх вплив на реактивність компанії щодо вимог ринку та відповідні

зміни у функціях керівництва та лідерства. Авторами статті зроблено висновки щодо основних трендів розвитку сучасної управлінської парадигми.

The article examines current trends in the development of modern management methodology under the influence of globalization and transformational changes in the external business environment. The authors identify the challenges of the BANI world – which is brittle, anxious, nonlinear, and incomprehensible – as a driving force behind these changes. In response to such external conditions, the contemporary management paradigm is also undergoing significant transformations. Modern perspectives on company development shift the focus from purely internal environment parameters to the ability to leverage them for adaptation to the demands of an uncertain and complex external context. The authors substantiate that the management paradigm evolves through the advancement of managerial practices. This process is particularly driven by the emergence of new management objects over the past decades. Alongside traditional resource- and product-based management focuses, new management objects such as brand, reputation, talent, knowledge, loyalty, and corporate culture have become increasingly relevant, essentially forming distinct new management technologies. Knowledge management, as a fundamental technology of modern management, encompasses a continuous process of creating, disseminating, and utilizing organizational knowledge. The conducted research allows us to conclude that the key challenges for management systems in today's environment include fundamental shifts in the context of corporate operations, the emergence of new management objects, the intellectualization and digitalization of business, and the integration of the new "digital" generation into the labor market. The study explores modern organizational and informational design, which is characterized by the use of various hybrid management structures that combine elements of different management models and are based on information and digital technologies. Its key characteristics include decentralization, multi-layeredness, flexibility, adaptability, and dynamism. The paper examines the features of tensor

and diffuse management structures, their impact on a company's responsiveness to market demands, and the corresponding changes in leadership and management functions. The authors conclude by identifying the key trends shaping the evolution of the contemporary management paradigm.

Ключові слова: *парадигма, тренд, менеджмент, трансформації, лідерство, структура.*

Keywords: *paradigm, trend, management, transformations, leadership, structure.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Глобалізаційні та інтеграційні трансформації, загострення конкуренції в бізнес-середовищі, кризові деформації останніх десятиріч зменшують ефективність традиційної управлінської методології та звичних інструментів і призводять до необхідності кардинального осучаснення управлінської парадигми. Під впливом факторів глобального рівня відбувається переформатування управлінських моделей, змінюється організаційний дизайн, бізнес-процеси, генеруються унікальні конкурентні переваги. Процеси управління не тільки впливають на економічні результати, але й самі зазнають суттєвих змін під впливом економічних факторів.

Інноваційні трансформації в менеджменті відбуваються під впливом зовнішнього середовища, яке може бути охарактеризовано комплексом якостей, відомих як VUCA. Знайомому нам VUCA-середовищу характерні непередбачуваність, невідомість, заплутаність та неоднозначність. Але сучасний світ демонструє нові якості, які об'єднуються в характеристики нового BANI-світу. Наслідки світової пандемії, перелокація геополітичних центрів світу, небачені досі санкційні обмеження для великих світових гравців, міжнародна ізоляція країни-агресора доводять загальну нестабільність світу та формують нові риси сучасного світоустрою:

крихкість, тривогу, нелінійність та незрозумілість. Саме ці характеристики і об'єднуються в понятті BANI [1]. Геополітичні зміни, зміни економічного та соціального характеру, які відбуваються зараз, сприяють створенню нової реальності, якій притаманні риси BANI. Для цієї реальності характерні не тільки глобальні геополітичні та технологічні ризики, але і зміни в парадигмі управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Означена проблематика цікавить науковців по всьому світу. Накопичені знання та досвід були структуровані та відображені у наукових дослідженнях І. Ансоффа, Р.Акоффа, В. Геєця, П. Друкера, О.Амоша, О. Бабчинської [2], О. Гудзь [3], В. Палінчак [4], Н. Прокопенко [3], В. Прохорової [6, 10], А. Синченко [7], О. Шкуренко [6], В. Чобіток [8, 9] та інших. Так, В. Прохорова, О. Шкуренко та Г. Пікула відзначають, що глобалізаційні та інтеграційні процеси впливають на інтелектуальний потенціал підприємства, вимагаючи докорінного переформатування системи управління [6]. В. Чобіток у своїй роботі [9] досліджує «об'єктивні передумови трансформації системи управління в сучасних реаліях, сутність яких полягає у подоланні криз, безперервному пошуку шляхів виходу з них, можливого за рахунок пошуку постійного шляху до ноосфери («Розуму»)). Проте постійне зростання мінливості та невизначеності зовнішнього середовища бізнесу стимулює пошук нових підходів до забезпечення ефективності менеджменту через розвиток управлінської парадигми, що вимагає подальших досліджень цієї тематики.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження напрямів концептуальних змін парадигми управління в сучасних невизначених умовах функціонування бізнес-структур.

Викладення основного матеріалу дослідження. За своєю конструкцією парадигма є універсальною базою, єдиною основою, типовою моделлю побудови і застосування понятійного апарату, що описує загальнодоступне розуміння співвідношення, на перший погляд, абсолютно не пов'язаних між собою явищ або подій [2].

Парадигма управління підприємств перебуває в постійному діалектичному розвитку: удосконалюються моделі й технології управління, формуються нові управлінські підходи, спостерігається становлення нової філософії бізнесу з новими стереотипами мислення, що вимагає від менеджерів здійснення змін, а не лише реакційних дій [3].

Класична парадигма менеджменту базувалась на ідеях класиків менеджменту (наукова школа, адміністративна школа, школа людських відносин тощо) та зосереджувала увагу перш за все на раціоналізації виробництва та праці для отримання максимальної доданої вартості. Ключовою функцією менеджменту був контроль, який охоплював всі сфери та види діяльності підприємства. Всі зусилля були спрямовані на, по-перше, «виживання» компанії, а потім вже на її можливий розвиток, головним чинником забезпечення чого вважалась сукупність факторів внутрішнього середовища. Таке бачення призводило до логічної вимоги накопичувати якомога більше різноманітних ресурсів та ефективно їх використовувати в процесі виробництва. Сучасні погляди на розвиток компанії зміщують акцент із суто параметрів внутрішнього середовища на здатності використовувати їх для адаптації до вимог невизначеного та складного зовнішнього контексту. Таким чином сучасну парадигму управління можна визначити як «збереження на основі розвитку» [2].

Сучасна парадигма управління дедалі меншою мірою спирається на тейлоризм з його жорстким контролем, спеціалізацією та стандартизацією. Вона ґрунтується на різноманітних елементах управлінського впливу, використовує не тільки такі традиційні елементи, як влада, авторитет, персональна залежність, економічний примус, мотивація, а й такі відносно нові елементи, як творча участь персоналу, командоутворення, прихильність, інноваційність. Актуальними стають адаптивність, людино-центроване керівництво, децентралізація та автономія команд, управління талантами та знаннями, трансформаційне, емпатичне та адаптивне лідерство.

Парадигма менеджменту трансформується через розвиток управлінської практики. Зараз можемо констатувати, що зміни в практиці передують змінам в теорії. Цьому зокрема сприяє поява в останні десятиріччя нових об'єктів управління. Поруч з традиційними ресурсними та продуктовими об'єктами актуальними стають такі об'єкти управління як бренд, репутація, таланти, знання, лояльність, корпоративна культура тощо, створюючи по суті окремі нові технології менеджменту.

У третьому тисячолітті знання стають рушійним чинником розвитку суспільства. Актуальне розуміння знання сьогодні включає не тільки те, що знає окремий індивідуум (в контексті нашого дослідження – працівник), але і нематеріальні активи компанії, колективний досвід та колективні знання працівників. Усе це фіксується у вигляді патентів, ліцензій, організаційних управлінських структур, бізнес-процесів, бізнес-моделей, стратегічних рішень тощо. Знання невіддільні від товару або послуги, вони охоплюють всі сфери та рівні економічного розвитку. На стадії індустріального розвитку ціноутворення базувалось на врахуванні вартості використаних ресурсів, в першу чергу, матеріальних, енергетичних та трудових. В умовах економіки знань ціна на товари і послуги формується не тільки з витрат на матеріальні ресурси – дедалі більша частина ціни обумовлюється не стільки витратами на їх створення, скільки витратами на маркетингові дослідження, забезпечення клієнтоорієнтованості та пошук інновацій. Таким чином інтелектуалізація бізнесу стає ключовою компетенцією та конкурентною перевагою та забезпечує стійку конкурентоспроможність [5, 6, 9].

Менеджмент знань як базова технологія сучасного управління охоплює безперервний процес створення, поширення та використання знань організації. Знання стали потужним джерелом економічного розвитку, що підтверджується тим фактом, що значущість знань в структурі економічної активності постійно зростає [10]. У Великобританії, наприклад, значну частку експорту становлять послуги, які базуються на знаннях, зокрема юридичні, фінансові, інформаційні технології. Європейський Союз надає

пріоритет створенню знань та інноваціям як ключовим чинникам забезпечення своєї конкурентоспроможності.

Окрім зростання важливості знань в процесах створення вартості спостерігаються тенденції «стискання» часу, коли багато процесів проходять значно швидше, ніж це відбувалось раніше, що, в свою чергу, призводить до необхідності більш швидко приймати управлінські рішення. Штучний інтелект, хмарні обчислення, інструменти миттєвої комунікації дозволяють впорядкувати операції та скоротити час для багатьох процесів та видів діяльності, даючи людині доступ до глобальних команд та даних. З іншого боку, скорочення життєвого циклу товарів потребує швидких та ефективних маркетингових рішень для адаптації бізнесу під ринкові зміни, поведінку споживачів та конкурентні загрози. Ефективні компанії демонструють високу швидкість прийняття не тільки оперативних та тактичних, але і стратегічних рішень. Відповідно до аналітичного огляду McKinsey & Company, Sysco, найбільша американська компанія з дистрибуції продуктів харчування, всього за кілька тижнів переорієнтувала свій основний бізнес на надання послуг для роздрібної торгівлі продуктами харчування, використовуючи досвід у сфері ланцюгів постачання.

Досвід останніх десятиріч доводить, що ринкова влада покупців у сучасному конкурентному середовищі зростає. Цьому сприяє динамічне розширення інтернет-комерції, яка робить не потрібними довгі ланцюги посередників, знижує трансакційні витрати та розширює реальний вибір покупця. Товари стають доступними у будь-якій точці світу через розвинуту структуру логістики та інформаційні технології.

Серед впливових чинників сучасного менеджменту доречно виділити і корпоративну культуру, яка включає такі корпоративні цінності як прихильність (до компанії загалом, до керівництва, до співробітників тощо) та довіру (до контрагентів, клієнтів, керівництва, колег). «У сучасних умовах служби управління персоналом активно розширюють арсенал методів та інструментів управлінського впливу, звертаючи увагу не лише на очевидні,

«видимі» компетенції співробітників, а й на такі аспекти, як організаційна культура, командна взаємодія, комунікаційна ефективність, розвиток персоналу. Ці складові можуть стати ключовими конкурентними перевагами підприємства» [11]. Такі цінності впливають на формування ключової компетенції, яку неможливо скопіювати, та яка забезпечує стійку конкурентну позицію на ринку.

Неможливо говорити про тренди сучасного менеджменту ігноруючи вплив розвитку цифрових технологій та процесів діджиталізації бізнесу. Вихідною крапкою для дослідження впливу цифрової поведінки на управління робочими процесами було введення у 2007 році поняття «покоління F», до якого зазвичай відносили тих, хто «зациклений на Facebook», просунутий у використанні інформаційно-комунікаційних технологій та демонструє активну поведінку у соціальних мережах.

З часом ця концепція еволюціонувала у широкі дискусії про диференціацію підходів до управління міленіалів та покоління Z. В міру того як на ринок праці виходило молоде покоління цифрових користувачів зростала загальна залежність працівників від цифрових технологій, які зараз є фундаментальними для забезпечення продуктивності та ефективних комунікацій в режимі реального часу. Ці тренди значно активізувались під час пандемії Covid-19, коли компанії намагались адаптувати свою діяльність під впровадженні епідеміологічні обмеження у всьому світу, порушення логістичних ланцюгів та неможливість особистої комунікації. Після зняття обмежень повернення в повному обсязі до звичайної практики організації роботи не відбулось. Переваги використання різноманітних сервісів он-лайн комунікації та цифрових інструментів управління віддаленими командами були використані бізнесом для удосконалення операційної діяльності в різних сферах та галузях. Швидку адаптацію до мінливості зовнішнього та внутрішнього контексту, реагування на потреби бізнесу в контексті зростання вимог гнучкості, швидкості та гібридного підходу до організації робіт, зокрема забезпечують сучасні методології гнучкого управління

командами та співпраці в динамічному середовищі. Поруч з широко відомими Agile та Scrum, можна відмітити зростаючу популярність Scrumban, гібриду Scrum і Kanban, який дозволяє планувати за потребою і використовує візуальний підхід Kanban до робочого процесу, зберігаючи при цьому ітеративні спринт-цикли Scrum. Ці інструменти управління проєктами зосереджені на ітеративній розробці та організації ефективної взаємодії, координації працівників, безпосередньо пов'язані з різноманітними цифровими інструментами, що демонструє активність процесів цифровізації та діджиталізації у сучасному бізнесі.

Зростання «цифрового» навантаження, підвищення вимог до швидкості та ефективності робочих процесів, постійне перебування команди «на зв'язку» призводить до частішого «вигорання» сучасних працівників та необхідності встановлювати баланс між роботою та вільним часом. Тому управлінська практика сьогодення стає більш лояльною до співробітників, пропонує можливості гнучкого графіку роботи, інструменти управління продуктивністю, підтримки психічного здоров'я, зниження стресу тощо. Молоді професіонали по всьому світу цінують соціальну відповідальність та демонструють стійку прихильність до соціально-відповідальної поведінки, мають високі вимоги щодо відкритої комунікації з керівниками, прозорості, віддають перевагу колаборативному стилю взаємодії у робочому середовищі, шукають змістовне наповнення своїй діяльності. Все це безумовно впливає на трансформацію стилів керівництва, комунікаційні практики та організаційну динаміку.

Означені зміни в зовнішньому та внутрішньому контексті потребують удосконалення управлінських структур та формують по суті оновлений організаційно-інформаційний дизайн. Останній характеризується використанням різноманітних гібридних структур управління, які поєднують елементи різних управлінських моделей і базуються на інформаційно-цифрових технологіях. Його характерними рисами стають властивості деконцентрації, багатошаровості, гнучкості, адаптивності та динамічності.

Організаційно-інформаційний дизайн сучасних бізнес-структур можна розглядати як мережу з віртуальними управлінськими ланцюжками, побудованими на інформаційній інтеграції різних суб'єктів, які здійснюють управління різноманітними потоками ресурсів без жорсткого адміністративного підпорядкування [3].

Прикладом можуть бути тензорні організаційні структури управління, які поєднують класичні рівні та ланцюги управління з додатковими рівнями [3]. Таке поєднання призводить до часткової схожості тензорних та матричних організаційних структур. Однак відмінністю та перевагою тензорних структур є те, що прийняття рішень відбувається на різних ієрархічних рівнях. Це дозволяє великим компаніям легше адаптуватись до зовнішніх викликів та якісніше управляти складними проектами та бізнес-процесами. Тензорна структура підтримує подальший розвиток матричної структури, сприяє поступовому її перетворенню у формат поліструктурності на основі мережевого підходу [3].

Компанії, що використовують тензорні структури управління, як правило, великі транснаціональні корпорації з дуже складними бізнес-процесами. Наприклад, структура управління корпорації Toyota, включає кілька рівнів ієрархії, де основні управлінські функції та обов'язки розподілені між кількома рівнями – регіональними та глобальними офісами, інженерними підрозділами та виробничими підприємствами. Така архітектура організації дає змогу одночасно керувати великою кількістю різних аспектів бізнесу (проектування, виробництво, логістика, маркетинг, дистрибуція тощо) і дає можливість компанії бути більш адаптивною до невизначеності конкурентного середовища.

Дифузні структури управління характеризуються відсутністю чітко визначених меж, що розділяють вплив і дії різноманітних факторів. Основними ознаками таких структур є їхня принципова нестабільність і випадковість, динамічна рівновага, а також їх здатність працювати з частково невизначеною інформацією. У дифузному управлінському контурі

об'єднуються відділи з різними рівнями автономії, що дозволяє ширше розподіляти повноваження і відповідальність між командами або окремими працівниками в компанії. До дифузних структур відносять мережеві, які об'єднують як внутрішні підрозділи, так і зовнішніх партнерів, завдяки чому зростає ступінь адаптації до викликів та можливостей зовнішнього середовища. Така структура є дуже гнучкою, але складною, оскільки часто покладається на партнерства, які можуть діяти незалежно від формальної ієрархії компанії. Дифузні структури зводять ієрархічні рівні до мінімуму, сприяючи безпосередній комунікації та демократизації бізнес-процесів, що ідеально підходить для інноваційних середовищ, таких як стартапи чи високотехнологічні компанії. У таких дифузних структурах може зустрічатись синтез формальних та неформальних мереж, що сприяє підвищенню адаптивності й оперативності в умовах нестабільного ринку. Проблемою практичної діяльності підприємницьких утворень з мережевими структурами управління є потенційна неузгодженість у повноваженнях та відповідальності, через дублювання обов'язків, що може вирішуватись встановленням чітких меж повноважень, впровадженням ефективних комунікаційних практик та розвитком навичок роботи в середовищі з менш структурованим керівництвом.

Valve Corporation (американська компанія, що займається розробкою відеоігор та цифровою дистрибуцією) відома своїм нетрадиційним, мережевим підходом до управління, де традиційні ієрархічні структури практично відсутні. Співробітники Valve користуються високим рівнем автономії, обираючи проекти та ініціативи, над якими вони хочуть працювати, виходячи зі своїх інтересів та досвіду. Співробітники можуть впливати на розвиток продукту та інновації, а також ініціювати та очолювати проекти, що допомагає розвивати культуру творчості та створювати атмосферу залученості та особистої відповідальності. Такий підхід підтримує інноваційність та адаптивність, дозволяючи компанії швидко реагувати на зміни в ігровій індустрії та запити користувачів [12].

W.L. Gore & Associates (американська компанія, що спеціалізується на виробництві продуктів з фторопласту) працює з унікальною децентралізованою організаційною моделлю, в якій компанія розділена на невеликі самокеровані команди. При цьому традиційна ієрархія зведена до мінімуму, а співробітники можуть проявляти високий ступінь варіативності у виконанні своїх ролей, обираючи проєкти та змінюючи функції [13].

Варто зазначити, що проаналізовані інноваційні організаційні структури докорінно змінюють підходи до лідерства та керівництва у сучасному менеджменті. Від жорсткої централізації та контролю з боку менеджерів, спеціалізації, стандартизації, мінімуму автономії та ініціативи працівників, що притаманні епосі тейлоризму, відбувся поступовий перехід до більш гуманних підходів до керівництва. Гуманістичний підхід, ситуаційне лідерство Херсі та Бланшара, мотиваційне управління по Маслоу, управління за цілями Пітера Друкера були значно більш людино центрованими та гнучкими. Їх використання у свій час надало можливість якісно змінити практику менеджменту та було, по суті, передумовою для розвитку сучасної парадигми.

Актуальні гнучкі структури сприяють природному виникненню лідерів, які спираються, перед усім, на експертність та особистий вплив, а не на формальну владу. У тензорних структурах результат діяльності максимально залежить від навичок координації та гнучкості, а ніж від результативності та жорсткості традиційної функції контролю. Відповідно у керівника на перший план виходить функція фасілітації та коуч-функція, реалізуючи які, менеджери допомагають підлеглим ефективно співпрацювати, генерувати інновації, взаємодіяти командами тощо [14].

Широке поєднання формальних та неформальних зв'язків у дифузних структурах робить актуальним так зване розподілене лідерство. Розподілене лідерство характерне тим, що керівні функції реалізуються на всіх рівнях компанії різними працівниками [15-17]. В залежності від конкретної виробничої ситуації, коли виникає потреба в якійсь компетенції, її носій

координує роботу команди та стає тимчасовим керівником-лідером. Найбільш затребувана лідерська компетентність в цьому контексті полягає в здатності до результативної колаборації, високих комунікаційних навичках та ефективному делегуванні. Керівники у таких структурах стають швидше партнерами, що підтримують самостійність команд, ніж традиційними менеджерами. Відповідно, зростає актуальність сервісної функції керівника, порівняно з традиційною контрольною. Загалом можна дійти висновку, що сучасним трендом є зростання ситуативності, гнучкості, демократичності та емпатичності лідерів, що сприяє розвитку взаємної довіри та відповідальності всередині компанії.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновки, що основними викликами системі управління в сучасних умовах є принципові зміни в контексті функціонування компаній, поява нових об'єктів управління, інтелектуалізація та діджиталізація бізнесу, вихід на ринок праці представників нового «цифрового» покоління тощо. Сучасна парадигма менеджменту акцентує увагу на гнучкості, інноваціях та інтелектуалізації управлінських процесів. Складовими її є зміни в концепції та підходах до побудови організаційних структур управління та нові ролі лідерів в компаніях. Нова парадигма передбачає використання технологій та аналізу даних для реагування в режимі реального часу. Ця парадигма підтримує баланс між організаційними цілями та добробутом співробітників у широкому діапазоні, підсилюючи рівень колаборації, децентралізації та довіри в бізнесі. Гнучкість, командо орієнтованість, розподілене лідерство дають новий поштовх ефективності бізнес-процесів. Технології та аналіз даних також відіграють важливу роль, бо дають управлінцям реальну можливість прийняття рішень на основі даних та реагування на виклики в режимі реального часу. Зростає увага до питань сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності, узгоджуючи бізнес-цілі з суспільними потребами. Актуальна управлінська парадигма підтримує

безперервне навчання та баланс між організаційними цілями та добробутом працівників, прагнучі цілісного підходу до успіху бізнесу. Кожна з розглянутих складових має аналізуватись у наступних дослідженнях.

Література

1. Дуднєва, Ю., & Долгополов, В. (2022). Особливості підприємницької діяльності в контексті викликів ВАНІ-світу. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 14(28). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-09](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-09) (режим доступу 05.02.2025).
2. Бабчинська О.І. Ключові аспекти сучасної парадигми управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.30> (режим доступу 05.02.2025).
3. Гудзь, О. Є., & Прокопенко, Н. С. (2021). Трансформація парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій. *Науковий вісник Полісся*, 2(2(14)), 16-24. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-2-2\(14\)-16-24](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-16-24) (режим доступу 02.02.2025).
4. Палінчак, В. М. Зміна парадигми менеджменту на сучасному етапі. *Науковий вісник Ужгородського університету : серія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2015. Вип. 36. С. 133-135. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/11589> (режим доступу 05.02.2025).
5. Дем'яненко Т. І., Хомутов Д. Г. Формування системи механізму ефективного управління на промислових підприємствах. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 81-85.
6. Прохорова, В., Шкуренко, О., & Пікула, Г. (2024). Вплив глобалізаційних змін на управління інтелектуальним потенціалом підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 18(36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-16](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-16) (режим доступу 24.01.2025).

7. Синиченко, А. (2022). Сучасна парадигма менеджменту організацій в умовах трансформаційних перебудов. *Економіка та суспільство*, (46). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-65>_(режим доступу 24.01.2025).
8. Чобіток В. Об'єктивні передумови еволюційної трансформації системи управління як підґрунтя холістичного розвитку підприємств. *Вісник КНУТД Проблеми управління*. № 1 (143), 2020. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2020.1.10>_(режим доступу 05.02.2025).
9. Чобіток В. Парадигма мистецтва інтелектуалізації управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 16. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i67.182125> (режим доступу 24.01.2025).
10. Прохорова, В., Божанова, О., & Дуднєва, Ю. (2021). Конвергентно-когнітивні основи інноваційного розвитку промислових підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 10(20). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-07) (режим доступу 04.02.2025).
11. Дуднєва, Ю., & Соболев, Т. (2024). Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 18(36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10)_(режим доступу 24.01.2025).
12. Офіційний сайт Valve Corporation. URL: <https://www.valvesoftware.com/>_(режим доступу 04.02.2025).
13. Офіційний сайт W.L. Gore & Associates. URL: <https://www.gore.com/>_(режим доступу 24.01.2025).
14. Thompson & Associates (2019), “Level 5 leadership: Getting Things Done Within a Diffused Power Structure”. URL: <https://ceplan.com/level-5-leadership>_(режим доступу 04.02.2025).
15. Васильєва М., & Компанієць, О. (2023). Особливості формування творчого потенціалу підприємства. *Адаптивне управління: теорія і*

практика. *Серія Економіка*, 17(34). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-07) (режим доступу 04.02.2025).

16. Obydiennova T. Modelling of socio-economic systems with the help of system approach // *Global Scientific Trends: Economics and Public Administration*. Vol.5/2023. p. 21-34. URL: <https://gst.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/5-2.pdf> (режим доступу 24.01.2025).

17. Чорний А. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд і структурна модель. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка»*, № 9(37), 2018. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2018-9\(37\)-78-84](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2018-9(37)-78-84) (режим доступу 05.02.2025).

References

1. Dudnieva, Yu. and Dolhopolov, V. (2022), “Features of business activity in the context of BANI-world challenges”, *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia Ekonomika*, [Online], vol. 14 (28). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-09](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-09).

2. Babchynska, O.I. (2019), “Key aspects of the modern enterprise management paradigm”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.30>.

3. Hudz, O.Ye. and Prokopenko, N.S. (2021), “Transformation of the enterprise management paradigm based on information and communication technologies”, *Naukovyi visnyk Polissia*, [Online], vol. 2(2(14)), pp. 16-24. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-2-2\(14\)-16-24](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-16-24).

4. Palinchak, V.M. (2015), “Changing the management paradigm at the modern stage”, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu : seriiia: Pedahohika. Sotsialna robota*, [Online], vol. 36, pp. 133-135, available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/11589> (Accessed 5 Feb 2025).

5. Demianenko, T.I. and Khomutov, D.H. (2018), “Formation of a system of effective management mechanism at industrial enterprises”,

Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii, [Online], vol. 5, pp. 81-85.

6. Prokhorova, V. Shkurenko, O. and Pikula, H. (2024), “The impact of globalization changes on the management of intellectual potential of enterprises”, *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia Ekonomika*, [Online], vol. 18 (36), available at: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-16](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-16).

7. Synychenko, A. (2022), “The modern paradigm of organization management in the context of transformational changes”, *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-65>.

8. Chobitok, V. (2020), “Objective prerequisites for the evolutionary transformation of the management system as a basis for the holistic development of enterprises”, *Visnyk KNUTD Problemy upravlinnia*, [Online], vol. 1 (143). <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2020.1.10>.

9. Chobitok, V. (2019), “The paradigm of the art of intellectualizing enterprise management”, *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, [Online], vol. 16. <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i67.182125>.

10. Prokhorova, V. Bozhanova, O. and Dudnieva, Yu. (2021), “Convergent-cognitive bases of innovative development of industrial enterprises”, *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia Ekonomika*, [Online], vol. 10 (20). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-07) (Accessed 4 Feb 2025).

11. Dudnieva, Yu. and Soboliev, T. (2024), “Transformation of the organizational culture of enterprises under martial law”, *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia Ekonomika*, [Online], vol. 18 (36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10).

12. The official site of Valve Corporation (2025), available at: <https://www.valvesoftware.com/> (Accessed 4 Feb 2025).

13. The official site of W.L. Gore & Associates (2025), available at: <https://www.gore.com/> (Accessed 24 Jan 2025).

14. Thompson & Associates (2019), "Level 5 leadership: Getting Things Done Within a Diffused Power Structure", available at: <https://ceplan.com/level-5-leadership> (Accessed 4 Feb 2025).
15. Vasylieva, M. and Kompaniets, O. (2023), "Specific features of the formation of the creative potential of the enterprise", *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia Ekonomika*, [Online], vol. 17 (34). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-07) (Accessed 4 Feb 2025).
16. Obydiennova, T. (2023), "Modelling of socio-economic systems with the help of system approach", *Global Scientific Trends: Economics and Public Administration*, [Online], vol. 5, pp. 21-34, available at: <https://gst.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/5-2.pdf> (Accessed 24 Jan 2025).
17. Chornyi, A. (2018), "Modern leadership theories: general overview and structural model", *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia», seriiia «Ekonomika»*, [Online], vol. 9 (37). [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2018-9\(37\)-78-84](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2018-9(37)-78-84).

Стаття надійшла до редакції 13.02.2025 р.