

UDC 005.01:001.8:001.891
DOI: 10.24025/2306-4420.76(3).2025.340819

JEL Classification Code: M10, A11, A12, B25, B40, M00
Article's History:
Received: 14.04.2025; Revised: 17.05.2025; Accepted: 30.05.2025.

Larysa Prodanova*

Doctor of Economics, Professor
Cherkasy State Technological University
18006, 460 Shevchenko Blvd., Cherkasy, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0003-4280-6013>

Svitlana Smerichevska

Doctor of Economics, Professor
State University “Kyiv Aviation Institute”
03058, 1 Liubomyr Huzar Ave., Kyiv, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0003-0733-8525>

Serhii Mylnichenko

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Cherkasy State Technological University
18006, 460 Shevchenko Blvd., Cherkasy, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0003-1385-7014>

Oksana Rudenko

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Cherkasy State Technological University
18006, 460 Shevchenko Blvd., Cherkasy, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-0713-5405>

Vladyslav Pasenko

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Cherkasy State Technological University
18006, 460 Shevchenko Blvd., Cherkasy, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-7411-2625>

**Paradigms and methodologies of modern management:
convergence of innovation
in the conditions of social transformations**

Abstract. The article examines the evolution of paradigms and methodological approaches in management theory and practice, as well as defines conceptual foundations of their interaction in the conditions of technological transformations of modern society. It is proposed to distinguish between the paradigm of management science as a system of fundamental concepts about the nature of organisations and management processes recognised by the scientific community, and the management paradigm as a system of dominant views on management practice. The methodology of management science is defined as a system of principles of scientific cognition of management phenomena for obtaining theoretical knowledge, and the methodology of management practice as a system of tools for organising managerial activities to achieve practical goals. The dialectical nature of the relationship between paradigm and methodology - the

*Corresponding author



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

determining influence of the paradigm on the methodology and the reverse influence of methodological innovations on paradigmatic changes – has been established. The differentiation of paradigms and methodologies of management science and applied management has been carried out for a comprehensive study of the dual nature of managerial knowledge. Approaches to the periodisation of paradigmatic changes in management have been systematised in accordance with the concepts of technological revolutions and the evolution of management approaches. The results of the study can be used to develop strategies for organisational development, adapt managerial practices to the challenges of technological and social changes, and form methodological foundations for the training of new generation managers

Keywords: methodological analysis, management paradigm, scientific direction, management school, research approach, history and evolution of management thought, applied research in management, technological revolution, logistics managerialism, total logistisation

Лариса Проданова

Доктор економічних наук, професор
Черкаський державний технологічний університет
18006, бульв. Шевченка, 460, м. Черкаси, Україна
<https://orcid.org/0000-0003-4280-6013>

Світлана Смерічевська

Доктор економічних наук, професор
Державний університет “Київський авіаційний інститут”
03058, просп. Гузара Любомира, 1, м. Київ, Україна
<https://orcid.org/0000-0003-0733-8525>

Сергій Мильніченко

Кандидат економічних наук, доцент
Черкаський державний технологічний університет
18006, бульв. Шевченка, 460, м. Черкаси, Україна
<https://orcid.org/0000-0003-1385-7014>

Оксана Руденко

Кандидат економічних наук, доцент
Черкаський державний технологічний університет
18006, бульв. Шевченка, 460, м. Черкаси, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-0713-5405>

Владислав Пасенко

Кандидат економічних наук, доцент
Черкаський державний технологічний університет
18006, бульв. Шевченка, 460, м. Черкаси, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-7411-2625>

**Парадигми і методології сучасного менеджменту:
конвергенція інновацій
в умовах соціальних трансформацій**

Анотація. У статті розглянуто еволюцію парадигм та методологічних підходів у теорії та практиці менеджменту, а також визначено концептуальні засади їх взаємодії в умовах технологічних трансформацій сучасного суспільства. Запропоновано розмежування парадигми управлінської науки як системи фундаментальних уявлень про природу організацій та управлінських процесів, що визнається науковою спільнотою, та парадигми менеджменту як системи домінуючих поглядів на

практику управління. Визначено методологію управлінської науки як систему принципів наукового пізнання управлінських явищ для отримання теоретичного знання та методологію практики менеджменту як систему інструментів організації управлінської діяльності для досягнення практичних цілей. Встановлено діалектичний характер взаємозв'язку між парадигмою та методологією: детермінуючий вплив парадигми на методологію та зворотний вплив методологічних інновацій на парадигмальні зміни. Проведено диференціацію парадигм та методологій управлінської науки і прикладного менеджменту для комплексного вивчення двоєдиної природи управлінського знання. Систематизовано підходи до періодизації парадигмальних змін у менеджменті відповідно до концепцій технологічних революцій та еволюції управлінських підходів. Результати дослідження можуть бути використані для розробки стратегій організаційного розвитку, адаптації управлінських практик до викликів технологічних та соціальних змін, формування методологічних основ підготовки менеджерів нового покоління

Ключові слова: методологічний аналіз, управлінська парадигма, науковий напрям, школа менеджменту, дослідницький підхід, історія та еволюція управлінської думки, прикладні дослідження в менеджменті, технологічна революція, логістичний менеджери́зм, тотальна логістизація

Вступ

Актуальність теми, обраної для дослідження, зумовлена динамічним розвитком управлінської науки та постійно зростаючими вимогами до ефективності прийняття рішень в умовах сучасних викликів: сьогодні успішна практика менеджменту та управління неможлива без глибокого розуміння їх теоретичних основ.

До ключових факторів актуальності теми слід віднести:

глобальні трансформації, пов'язані з появою цифрової економіки, бурхливим розвитком штучного інтелекту, а також зростанням соціальних та екологічних викликів, що повністю змінили умови, в яких функціонують організації. Це привело до необхідності перегляду класичних парадигм менеджменту, що базувалися на раціональності та ієрархії. Нові реалії вимагають нових підходів, орієнтованих на гнучкість, інновації, розвиток талантів та соціальну відповідальність;

міждисциплінарний характер сучасного менеджменту, який перестає бути виключно економічною дисципліною. Менеджмент сьогодні активно інтегрує знання з психології, соціології, кібернетики, нейронаук та інших галузей. Таке поєднання знань породжує нові методології, які дозволяють ефективніше вирішувати складні завдання (до прикладу: в управлінні людським капіталом чи інноваціями). Дослідження цього міждисциплінарного впливу допомагає розкрити повний потенціал нових підходів;

необхідність швидкої адаптації до викликів часу. В умовах постійної невизначеності (наприклад, воєнні конфлікти, економічні кризи), компанії, що використовують застарілі підходи, втрачають конкурентоспроможність. Розуміння того, як саме змінюється управлінська парадигма і які методологічні інструменти є актуальними, дає можливість розробити ефективні стратегії виживання та розвитку. Дослідження динаміки змін дозволяє прогнозувати майбутні тенденції та готувати фахівців до роботи в умовах, що постійно змінюються.

Обрана для дослідження тема є вкрай актуальною, оскільки вона вивчає саму природу еволюції менеджменту, демонструє, що зміни в ідеях (парадигмах) є рушійною силою для появи нових практичних інструментів (методологій), що є критично важливим для розуміння сучасного світу управління.

Огляд літератури

Протягом останніх п'яти років кількість публікацій, присвячених дослідженню наукових парадигм та особливостей методології менеджменту, залишається стабільною, що свідчить про постійний та незгасаючий інтерес до цієї проблеми в науковому та професійному середовищі. За даними наукометричної бази Scopus, кількість публікацій на зазначену тему в

період 2020–2024 рр. в середньому становить десять статей на рік (зокрема за предметними сферами “Economics, Econometrics and Finance”, “Business, Management and Accounting”).

Дослідники, які вивчали парадигми та методології управління та менеджменту в період 2021–2024 рр., зосередилися на таких аспектах:

М. С. Сумбал, К. Амбер, А. Тарік, М. М. Разік та Е. Цзуй (Sumbal *et al.*, 2024) дослідили можливості використання ChatGPT для вдосконалення процесів управління знаннями та прийняття рішень в організаціях, обґрунтували концептуальну модель інтеграції штучного інтелекту з внутрішньою базою знань організації (великі дані) та зовнішньою базою знань ChatGPT, що стало внеском у розвиток нової управлінської парадигми, в якій технології та штучний інтелект стають не просто допоміжними інструментами, а центральними елементами управлінських процесів;

Л. Юрконіс, Ш. Меркльопас та Д. Габулас (Jurkonis *et al.*, 2023) аналізували вплив принципів корпоративного управління на ефективність менеджменту державних підприємств у Литві за період 2010–2020 рр. в рамках парадигми «нового публічного менеджменту» (що розглядає застосування бізнес-практик у державному секторі); оцінювали практичні наслідки менеджеризму в державному секторі з використанням принципів корпоративного управління, розроблених Організацією економічного співробітництва та розвитку;

А. Фундін, Т. Бекстрем та П. Е. Юганссон (Fundin *et al.*, 2021) обґрунтували нову парадигму в сфері управління якістю – парадигму «емерджентного управління якістю», яка, на думку авторів, допомагає вирішити внутрішні конфлікти (дихотомії), що виникають у ключових процесах виробничої системи (виробництво, інновації, створення знань, створення цінності);

Ю. Кім (Kim, 2021) піддав глибинному аналізу та класифікував ключові парадигми державного управління США: традиційної публічної адміністрації, нової публічної адміністрації, нового публічного менеджменту та мережевого управління; дійшов висновку, що усі чотири парадигми є не чимось цілісним і унікальним, а сумішшю різних підходів, що проникають один в один;

Н. Трусова, Л. Болтянська, Г. Сиротюк, Д. Утеченко та А. Биба (Trusova *et al.*, 2023) присвятили своє дослідження вивченню ролі консалтингу в «сучасній парадигмі управління агропромисловим комплексом»;

Т. Березянко та О. Осадчук (2022) дослідили трансформацію парадигми управління розвитком людського ресурсу від трудоресурсної до людиноцентричної, простежуючи еволюцію від управління «робочою силою» до стратегічного розвитку «людського ресурсу як найціннішого активу»; питання розвитку та удосконалення сукупності методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу;

І. Седікова та Д. Седіков (2022) зосередилися на формуванні та обґрунтуванні концептуальних засад нової парадигми – цифрового менеджменту, розглядали його як логічне продовження та розвиток когнітивного менеджменту, що відповідає сучасним умовам цифровізації суспільства.

Аналіз релевантної наукової літератури свідчить про те, що концептуальні парадигми менеджменту та його методологічний апарат перебувають у стані динамічної трансформації, зумовленої конвергенцією технологічних інновацій та соціально-економічних змін. Водночас прогалини в існуючому науковому дискурсі актуалізують необхідність подальших емпіричних досліджень і теоретичної концептуалізації означеної проблематики, що є критично важливим для формування цілісного розуміння еволюційних траєкторій управлінської науки та розробки адекватних адаптаційних механізмів в умовах сучасних викликів.

Метою статті є концептуалізація взаємозв'язку між парадигмами та методологією менеджменту крізь призму їх динамічних змін для формування цілісного розуміння еволюційних траєкторій управлінської науки та практики.

Матеріали та методи

Для написання статті було опрацьовано наукові роботи, які висвітлюють еволюцію методології управлінської науки, практики менеджменту та зміни їх парадигм. Методологічний інструментарій дослідження включає: історико-логічний аналіз – для простежування еволюції парадигм та методологічних підходів у менеджменті; системний аналіз – для виявлення взаємозв'язків між парадигмальними засадами та методологічним апаратом управління; компаративний аналіз – для порівняння різних управлінських шкіл та підходів; контент-аналіз – для систематизації та узагальнення наукової літератури; синтез теоретичних концепцій – для формування цілісного розуміння динаміки змін у теорії та практиці менеджменту.

Результати та обговорення

Вважається, що у науковий вжиток термін «парадигма» (від грецьк. *παράδειγμα* – модель, зразок, приклад), який, у свою чергу, походить від *παρά* (префікс, що означає «поряд», «біля», «проти») та *δείκνυμι* (дієслово, що перекладається як «показувати», «вказувати», дослівно – «те, що показують поруч» як приклад або зразок для наслідування), уведений відомим істориком науки Томасом Куном (2001) у книзі «Структура наукових революцій» (перше видання відбулося в 1962 р.), де під парадигмою він має на увазі «визнані всіма наукові досягнення, які протягом певного часу дають науковому співтовариству модель постановки проблем та їх рішень»: парадигми визначають спосіб людського мислення та те, як людина діє, поводить. У тій же книзі автор використовує термін «зміна парадигм» (англ. *paradigm shift*) – для опису зміни основ загальноприйнятої моделі науки – наукової парадигми. Т. Кун (2001) називав заміну одних парадигм іншими «когнітивною революцією, яка приводить не просто до поступового збільшення людських знань, а до «квантового стрибка», що дає іншу, більш повну картину знань». Згодом запропоновані науковцем терміни стали широко застосовуватись також і в інших галузях та сферах суспільного знання та практики.

В сучасній науковій літературі парадигма науки розглядається як:

сукупність фундаментальних наукових досягнень, що визнаються певною науковою спільнотою і служать основою для подальших досліджень та практичного застосування результатів досягнень (класичне визначення Т. Куна);

система базових уявлень, цінностей, методів і підходів, що панують у науковій спільноті в певний історичний період та визначають: спосіб постановки проблем, методи їх розв'язання, критерії оцінки результатів (розширене трактування).

Якщо застосувати концепцію парадигми до дослідження особливостей розвитку та сучасного стану управлінської науки та практики менеджменту (маючи на увазі фундаментальні наукові уявлення і домінуючі погляди на практику), то можна говорити про:

парадигму управлінської науки – систему фундаментальних уявлень про природу організацій, управлінських процесів та людської поведінки в організаційному контексті, що визнається та поділяється науковою спільнотою в сфері менеджменту і формує основу для теорії і практики управління в певний історичний період;

парадигму менеджменту (як сфери діяльності), управлінську парадигму – систему домінуючих поглядів на управління (принципів, функцій, стандартів, правил, моделей тощо) на певному етапі розвитку суспільства та бізнесу, що впливає з тенденцій розвитку загальноприйнятої практики, основоположних ідей та наукових результатів видатних учених, їх сприйняття та розвитку у професійній спільноті.

Виокремлення парадигми управління та менеджменту у теоретико-науковій і практично-прикладній площинах, відповідно, дозволяє комплексно дослідити динаміку розвитку управлінської думки, виявити закономірності взаємодії теоретичних концепцій та практичних підходів до управління, а також проаналізувати механізми впливу соціально-економічних змін на трансформацію як наукових парадигм, так і управлінських практик.

У найзагальнішому розумінні, методологія науки – це система принципів, підходів, методів і засобів наукового пізнання, що забезпечує отримання достовірного знання про досліджуваний об'єкт. Тобто питання про об'єкт, предмет дослідження та про принципи, підходи, методи і засоби наукового дослідження – це питання методології науки. За визначенням С. Мочерного (2001), методологія (від грецьк. *μέθοδος* – шлях дослідження чи пізнання; *λόγος* – у цьому випадку вчення) науки – «це система різноманітних методів, засобів і прийомів наукового пізнання (передовсім принципів, законів та категорій) та наука (або вчення) про цю систему».

Враховуючи зазначене вище, методологія управлінської науки може бути визначена як система принципів, підходів, методів і засобів наукового пізнання управлінських явищ та процесів, що забезпечує отримання достовірного теоретичного знання про природу, закономірності та механізми функціонування організацій і управлінської діяльності. Поряд з тим необхідно виокремити методологію практики менеджменту, об'єктом якої є практична управлінська діяльність. Методологія прикладного менеджменту – система принципів, підходів, методів та інструментів організації та здійснення управлінської діяльності, спрямована на досягнення організаційних цілей і забезпечення ефективного функціонування організацій в конкретних умовах соціально-економічного середовища. Якщо методологія управлінської науки спрямована на розвиток теоретичного знання про управління, то методологія практики менеджменту орієнтована на вирішення прикладних управлінських завдань.

Виокремлення парадигми управлінської науки та парадигми прикладного менеджменту, методології управлінської науки та методології прикладного менеджменту є дослідницьким прийомом методологічної диференціації, необхідним для комплексного дослідження двоєдиної природи управлінського знання, аналізу специфіки теоретичного пізнання та практичного застосування управлінських концепцій, а також вивчення механізмів їх взаємної детермінації. В реальності ці компоненти утворюють діалектично взаємопов'язану цілісність управлінської сфери.

Парадигма та методологія тісно пов'язані між собою. Характер їх взаємозв'язку можна описати таким чином: детермінуючий вплив (парадигма → методологія) – парадигма визначає принципи методології, задає онтологічні рамки для вибору методів, формує критерії оцінки методологічної валідності; зворотний вплив (методологія → парадигма) – нові методи можуть спричинити парадигмальні зміни, методологічні інновації розширюють можливості пізнання, методологічні кризи можуть привести до зміни парадигми.

Взаємозв'язок може проявлятися наступним чином. Методологічна складова парадигми: парадигма включає методологічну компоненту, зокрема принципи дослідження, підходи до вивчення об'єктів, прийнятні методи та засоби. Парадигмальне підґрунтя методології: методологія завжди базується на певних парадигмальних припущеннях, зокрема про природу реальності (онтологія), про можливості пізнання (епістемологія), про цінності науки (аксіологія).

Сучасні науковці по-різному підходять до вивчення чинників парадигмальних і методологічних змін в управлінні та менеджменті. Частина дослідників, аналізуючи еволюцію методологічного інструментарію наукових та прикладних досліджень, пов'язує ці зміни з розвитком відповідних шкіл та напрямів менеджменту. Інша група вчених розглядає управлінські парадигми крізь призму культурно-історичних епох і використовує класичний, сучасний та новітній підходи. Ще одна група науковців більше уваги приділяє модифікації об'єктивних умов функціонування організацій, зокрема зумовлених кардинальними змінами технологій суспільного виробництва, які, у свою чергу, впливають на всі сфери життя, діяльності та поведінки людини, і вважають, що парадигми управлінської науки та практики менеджменту пов'язані з відповідними етапами таких змін.

Приєднуємося до думки тих експертів в сфері управлінської науки, які вважають, що зміна парадигми в управлінській науці та практиці менеджменту може відбуватися за двома

векторами: через модифікацію об'єктивних умов функціонування організацій та через еволюцію методологічного інструментарію управлінської науки й практики менеджменту. Водночас можлива синхронізація трансформаційних процесів в обох площинах одночасно. На думку експертів у сфері управління та менеджменту, ці сфери науки та людської практичної діяльності переживають період парадигмального дуалізму: з одного боку, відбувається концептуальне переосмислення організаційної сутності (від механістичного сприйняття до розуміння її як живого організму, а потім – як соціальної спільноти); з другого – трансформуються способи отримання знань (від вивчення окремих частин до розгляду цілісних систем, де всі елементи впливають один на одного). Синергетичний ефект цих парадигмальних зрушень формує методологічне підґрунтя для прогнозування траєкторій розвитку управлінської науки і практики та ідентифікації каталізаторів організаційних змін.

Провідними концепціями періодизації розвитку технологій суспільного виробництва наразі вважаються концепції технологічних революцій: «Індустрія 4.0» (фокусується на виробництві) – німецька концепція цифровізації виробництва, підтримана Федеральним урядом Німеччини в 2011 р. (National Academy, 2013); «Суспільство 5.0» (фокус – на суспільстві) – японська концепція суперрозумного суспільства, підтримана Кабінетом міністрів Японії в 2016 р. (Keidanren, 2016); «Індустрія 5.0» (фокус – на людині у виробництві) – європейська концепція людиноцентричної індустрії, представлена Європейською комісією в 2021 р. (European Commission, 2021). Кожна із зазначених концепцій пропонує специфічне бачення технологічного розвитку суспільства та його соціально-економічних наслідків. Ці концепції наразі отримали широке визнання у науковій спільноті (Гарькава *та ін.*, 2023; Дергачова *та ін.*, 2021; Мурашко, 2022; Брюховецька *та ін.*, 2022; Задорожний *та ін.*, 2021; Липов, 2024; Краус *та ін.*, 2021), а для урядів різних країн світу вони стали основою для формування національних стратегій соціально-економічного розвитку та управління (Про Індустрію 5.0, б.д.).

Переважає більшість науковців дотримується думки, що становлення управління як наукової дисципліни відбувалося еволюційним шляхом, та виділяє школи управлінської думки, які отримали розвиток у першій половині ХХ ст. Хронологічно вони можуть бути представлені в такому порядку: школа наукового управління (1885–1920 рр.); класична (адміністративна) школа управління (1920–1950 рр.); школа людських відносин та поведінкових наук (1930–1950 рр.); школа кількісних методів (з 1950 р.). М. Х. Мескон, Ф. Хедоурі та М. Альберт (Mescon *et al.*, 1988) у книзі «Основи менеджменту» також проводять групування, виділяючи такі підходи до управління з погляду різних шкіл управління: процесний підхід, системний підхід, ситуаційний підхід.

Деякі науковці відповідно до етапів еволюції технологій суспільного виробництва пропонують розрізняти такі стадії розвитку управлінської практики та типи управління: «Менеджмент 1.0», «Менеджмент 2.0», «Менеджмент 3.0», «Менеджмент 4.0»,... «Менеджмент x.0» (Краус *та ін.*, 2021; Potocan *et al.*, 2021; Менеджмент 3.0, 2020):

менеджмент 1.0 – основними ознаками такого типу управління є повна залежність компанії від її керівника; керівник роздає завдання та контролює їх виконання, по суті, правил у таких компаніях немає, оскільки їх установлює та скасовує одна особа; комунікації – однібокі та вертикальні; завдання надходять зверху, і працівники змушені їх виконувати в той спосіб, який керівник вважає оптимальним; людьми керують, мов машинами, і вони піддаються ручному управлінню; організаційна структура має чітку ієрархію, яку важко коригувати;

менеджмент 2.0 – ця версія управління вважається більш гнучкою та досконалою – в організації, де використовується такий менеджмент, кожен визнає, що «люди є найціннішим активом», а кожний менеджер повинен стати «службою-лідером»; у компанії є правила, яких мусять дотримуватися всі – і персонал, і керівники; комунікації – багатовекторні, між керівником і персоналом відбувається постійний діалог, команди та підлеглі наділені

повноваженнями ухвалювати рішення самостійно або впливати на їх ухвалення; організаційна структура нагадує матричну;

менеджмент 3.0 – такий стиль управління – комплексна адаптивна система, яка не має постійної та чіткої структури; команда є самоорганізованою, гнучкою та здатною швидко досягати мети; керівник у цій системі не дає доручення і не контролює їх виконання, він – радше наставник, ідейний натхненник і консультант, який не має особливого статусу, виконуючи свою керівну роль у справі досягнення спільного результату; управління перестає бути лише відповідальністю, це – необхідна функція; мета лідерства – розширення бізнесу, створення умов для розвитку талантів і задоволення потреб клієнтів;

концепції менеджмент 4.0, менеджмент 5.0... – продовжують формуватися.

Аналіз еволюції парадигм та методологій менеджменту засвідчує їхню тісну залежність від технологічних і соціальних зрушень. У процесі переходу від Індустрії 1.0 до Індустрії 5.0 відбувалася постійна зміна домінуючих управлінських підходів, що зумовлювалося характером виробництва, рівнем технологій і соціально-економічними умовами розвитку.

У таблиці 1 представлено еволюцію парадигм і методологій менеджменту від епохи Індустрії 1.0 до прогнозованого стану Індустрії 5.0.

Таблиця 1. Еволюція парадигм і методологій управління та менеджменту у процесі конвергенції інновацій та соціальних змін

Критерії	Індустрія 1.0	Індустрія 2.0	Індустрія 3.0	Індустрія 4.0	Індустрія 5.0
Період	XVIII – XIX ст.	кінець XIX – перша половина XX ст.	друга половина XX ст.	початок XXI ст.	сьогодення та найближче майбутнє
Технологічна основа	парова машина, механізація виробництва	електроенергія, конвеєрне виробництво, масова стандартизація	комп'ютеризація, автоматизація, інформаційні технології	штучний інтелект, IoT, великі дані, кіберфізичні системи, інтегровані логістичні системи	людські таланти, колаборативні роботи (коботи), інтерфейси «людина-машина», гіперперсоналізація, блокчейн, цифрові ланцюги постачання
Парадигма / методологія	інтуїтивне управління	класична / наукова	гуманістична / системна	цифрова / мережево-екосистемна	людиноцентрична / симбіотична, логістично-інтеграційна
Історичні особливості, теоретичні концепції, школи та напрями	зародження промислового управління, перехід від цехового виробництва до фабричного, формування базових принципів організації праці та контролю за робочим процесом	розвиток класичної школи менеджменту, формалізація управлінських функцій, науковий підхід до організації праці, бюрократичні структури управління	розвиток стратегічного менеджменту, гуманістичних підходів, теорій мотивації, системного мислення, матричних структур, фокус на інноваціях та конкурентних перевагах	цифровий та адаптивний менеджмент, мережеві структури, управління на основі даних, гнучкі методології (Agile, Lean, SCRUM, Kanban), екосистемний підхід, логістичний менеджмент	зміщення фокусу на людський фактор, talent-менеджмент, сталий розвиток та ESG-менеджмент, коботика-менеджмент, нейроменеджмент, квантовий менеджмент, управління ланцюгами постачання, тотальна логістизація управління потоками та мережами, синхронізація технологічного і соціального розвитку
Основні принципи	авторитет досвіду, опора на перевірені методи, особиста відповідальність	оптимальні рішення, уніфікація процесів, розмежування функцій, стандартизація	урахування людського фактору, ситуативність – адаптація до обставин та середовища, системний підхід	evidence-based management, гнучкість важливіша за ефективність, адаптивність, мережева взаємодія та горизонтальні зв'язки	людиноцентричний підхід, коеволюція – спільний розвиток людини і технологій, стійкість та регенеративність (постійне покращення), інтеграція, мультимодальність

Продовження таблиці 1.

Критерії	Індустрія 1.0	Індустрія 2.0	Індустрія 3.0	Індустрія 4.0	Індустрія 5.0
Методи та засоби наукових досліджень	спостереження, особистий досвід	експеримент, хронометраж, статистика	соціологічні дослідження, психологічне тестування	великі дані, аналітика, машинне навчання, моделювання потоків	нейротехнології, емоційний ШІ, квантові обчислення, майнінг процесів, цифрові двійники, зокрема логістичні
Інструменти управлінських практик	майстер-класи та учнівство, усні інструкції та традиції, особисті угоди та домовленості, сезонне планування	хронометражні карти, технологічні карти процесів, системи матеріального стимулювання, функціональні інструкції, бюджетування та калькуляція	соціометричні дослідження, центри оцінки персоналу, системи управління за цілями, матриці відповідальності, SWOT-аналіз, методи групового прийняття рішень	системи бізнес-аналітики, цифрові платформи (CRM, ERP), agile-фреймворки, інструменти OKR, предиктивна аналітика, машинне навчання, SCM-системи, Track&Trace і прозорість ланцюгів постачання	прийняття рішень за допомогою ШІ, цифрові двійники, платформи емоційного інтелекту, протоколи співпраці людини та робота, квантове сценарування, сталий та «зелений» ланцюг постачання, циркулярна логістика, гуманізація логістичних процесів (споживач у центрі), логістика соціальної відповідальності, оптимізація ресурсних потоків через ШІ
Еволюція ключових компетенцій менеджерів	ремісничі навички: знання технологій, особистий авторитет, практичний досвід	адміністративні компетенції: планування та організація, контроль та координація, аналітичне мислення, знання стандартів та процедур	соціально-психологічні навички: лідерство та мотивація, комунікативні здібності, робота в команді, управління конфліктами, системне мислення	цифрові компетенції: навички роботи з даними, Agile-лідерство, управління віртуальними командами, цифрова трансформація, екосистемне мислення, інноваційність та адаптивність, формування технологічної основи логістизації – цифрові інструменти для управління потоками	метакомпетенції майбутнього: етичне лідерство в епоху ШІ, емпатичний інтелект, стратегічне мислення сталого розвитку, квантове лідерство та робота з невизначеністю, регенеративне управління, формування соціально-етичної основи логістизації – інтеграція сталості та цінностей у ланцюги, тотальна логістизація процесів у менеджменті, логістичне мислення
Виклики технологічних змін та проблеми	організація групової праці замість індивідуальної	підвищення ефективності масового виробництва	мотивування працівників в умовах автоматизації	управління складністю та швидкістю змін	балансування технологічного прогресу із людськими цінностями, стійкість глобальних ланцюгів, інтеграція
Відповіді та рішення	поділ праці, ієрархічна структура	наукові методи, стандартизація, функціональна спеціалізація	гуманістичні підходи, участь у прийнятті рішень	гнучкі методології, цифрові інструменти, екосистемне мислення	людино-машинна співпраця, симбіотичне управління, логістизація як концепція ефективного менеджменту

Джерело: розроблено за даними (Sumbal et al., 2024; Jurkonis et al., 2023; Fundin et al., 2021; Kim, 2021; Trusova et al., 2023; Березянюк & Осадчук, 2022; Седікова & Седіков, 2022; National Academy, 2013; European Commission, 2021; Keidanren, 2016; Гарькава та ін., 2023; Дергачова та ін., 2021; Мурашко, 2022; Брюховецька та ін., 2022; Задорожний та ін., 2021; Липов, 2024; Краус та ін., 2021; Potočan et al., 2021; Hamel, 2006; Смерічевська, 2015; Смерічевська, 2017; Захарова, 2022)

Як видно з таблиці, Індустрія 1.0 (XVIII–XIX ст.) характеризувалася зародженням промислового управління, інтуїтивним менеджментом і переходом від цехового до фабричного виробництва. Індустрія 2.0 (кінець XIX – перша половина XX ст.) утвердила класичну і наукову парадигму менеджменту з акцентом на формалізацію управлінських функцій, стандартизацію та бюрократичні структури. Індустрія 3.0 (друга половина XX ст.) ввела гуманістичні та системні підходи, фокус на інноваціях і конкурентоспроможності, забезпечила розвиток стратегічного менеджменту та теорій мотивації. Індустрія 4.0 (початок XXI ст.) принесла цифрову й мережеву парадигму: управління на основі даних, застосування гнучких методологій (Agile, SCRUM), екосистемне мислення. Індустрія 5.0 (найближче майбутнє) фокусується на людиноцентричному та симбіотичному менеджменті, де технологічний прогрес врівноважується цінностями сталого розвитку, етики та колаборації людини з машиною.

Аналіз цих змін дозволяє побачити, що парадигми та методологія менеджменту постійно трансформуються у відповідь на технологічні та соціальні інновації. У такій динаміці дедалі очевиднішою стає потреба у новій рамці – парадигмі логістичного менеджеризму (Смерічевська, 2015). Логістика, що традиційно розглядалася лише як функціональна підсистема менеджменту, у XXI ст. трансформується в методологію, яка забезпечує інтеграцію потоків, координацію процесів, синхронізацію ресурсів і створення доданої цінності для споживача. Саме завдяки цим властивостям логістика здатна стати системоутворюючим принципом для нової управлінської парадигми.

Класичне процесне управління, орієнтоване на функції й операції, вже недостатньо ефективно в умовах цифровізації, глобалізації та сталого розвитку. Сучасні організації стикаються не лише з управлінням окремими процесами, а з необхідністю координувати безперервні потоки ресурсів, інформації, інновацій, знань. Традиційний процесний підхід не забезпечує достатньої гнучкості та інтеграційної здатності для управління такими потоками.

Логістика історично формувалася як наука про оптимізацію матеріальних і інформаційних потоків. У менеджменті вона пропонує потокову та мережеву логіку, що дозволяє перейти від «процесу» до «системи потоків». Основні принципи логістики (системність, інтеграція, координація, оптимальність, адаптивність) демонструють свою ефективність як універсальні управлінські принципи цифрової доби. На основі логістичних концепцій (Lean, Just-in-Time, Supply Chain Management, Digital Logistics) формується нова універсальна методологія менеджменту (Смерічевська, 2017).

На нашу думку, саме тотальна логістизація процесів у менеджменті (мислення категоріями потоків, мереж, синхронізації ресурсів і цінностей) може виступити тим інтеграційним принципом, який здатен поєднати вимоги і виклики цифровізації, інновацій та людиноцентричності в єдину управлінську концепцію.

Висновки

Діалектичний характер взаємозв'язку між парадигмами та методологіями проявляється у детермінуючому впливі парадигм на методології та зворотному впливі методологічних інновацій на парадигмальні зміни, що підтверджує складність та багатовекторність процесів розвитку управлінського знання.

Сучасний етап розвитку управлінської науки та практики менеджменту характеризується парадигмальним дуалізмом, який проявляється у паралельному концептуальному переосмисленні організаційної сутності та трансформації способів отримання знань про управлінські явища.

Історичний аналіз еволюції парадигм та методології менеджменту демонструє їхню динамічну зміну під впливом технологічних та соціальних факторів. Сьогоднішні виклики цифровізації, глобалізації та сталого розвитку актуалізують потребу у новій інтеграційній рамці управління. Логістика завдяки своїй здатності забезпечувати потокову координацію,

мережеву взаємодію та адаптивне використання інновацій перетворюється на універсальний принцип ефективного менеджменту. Це відкриває можливості для формування парадигми логістичного менеджменту, що ґрунтується на ідеї тотальної логістизації процесів. У подальшому дослідженні доцільно зосередитися на виявленні механізмів і методологічних інструментів, які можуть забезпечити реалізацію цієї нової парадигми в умовах конвергенції інновацій та соціальних змін.

Подяки

Немає.

Конфлікт інтересів

Немає.

Список використаних джерел

- Березянко, Т., & Осадчук, О. (2022). Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*, 43. doi: 10.32782/2524-0072/2022-43-5
- Брюховецька, Н. Ю., Булеєв, І. П. та ін. (2022). *Інтелектуалізація підприємств: концептуальні підходи та механізми стимулювання*: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ.
- Гарькава, В. Ф., Хитрова, О. А., Пшенична, М. В., & Орленко, О. В. (2023). Тренди розвитку менеджменту та бізнес-технологій в умовах формування сучасної української економіки. *Академічні візії*, 16. Взято з <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/170>
- Дергачова, В. В., Кузнецова, К. О., & Григорова, З. В. (2021). Теорія і концепції менеджменту: методологічні аспекти дисципліни. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, 20, 64–68.
- Задорожний, Г. В., Дуна, Н. Г., Задорожна, О. Г., Абраменко, А., Іванова, М., Клецова, Ю. ... Чорна, А.. (2021). Особливості та перспективи Індустрії 4.0 в економіці України (науковий огляд). *Вісник економічної науки України*, 1(40), 159–179.
- Захарова, О. В. (2022). Світові тренди як орієнтири розвитку HR-менеджменту в Україні. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 65, 32–45.
- Краус, К. М., Краус, Н. М., & Штепа, О. В. (2021). Індустрія x.0 і індустрія 4.0 в умовах цифрової трансформації та інноваційної стратегії розвитку національної економіки. *Ефективна економіка*, 5. Взято з <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8901>
- Кун, Т. С. (2001). *Структура наукових революцій*: пер. з англ. О. О. Васильєва. Київ : Port-Royal.
- Липов, В. В. (2024). Індустрія 4.0 і формування ланцюгів (мереж) створення цінності на основі цифрових платформ. *Вісник економічної науки України*, 2, 152–161.
- Менеджмент 3.0 – новітня практика управління, на яку варто звернути увагу бізнесу.* (2020). Retrieved from <https://devisu.ua/uk/statia/menedzhment-30-novitnya-praktika-upravlinnya-na-yaku-var-to-zvernuti-uvagu-biznesu>
- Мочерний, С. В. (2001). *Методологія економічного дослідження*. Львів : Світ.
- Мурашко, І. (2022). Історичні передумови формування сучасного менеджменту. *Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету*, 59, 96–105.
- Про Індустрію 5.0 – чому це стає актуальним для України.* Retrieved from <https://www.industry4ukraine.net/publications/pro-industriyu-5-0-chomu-cze-staye-aktualnym-dlya-ukrayiny/>
- Седікова, І., & Седіков, Д. (2022). Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. *Food Industry Economics*, 14(3). doi: 10.15673/fie.v14i3.2360
- Смерічевська, С. В. (2015). *Формування освітньо-інноваційного потенціалу логістизації національної економіки: стратегічні імперативи* : монографія. Херсон : Видавничий дім «Гельветика».
- Смерічевська, С. В. (2017). Еволюція методологічних підходів до оцінки та формування інноваційного потенціалу національної економіки як стратегічної передумови її логістизації. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 16. Retrieved from <http://global-national.in.ua/issue-16-2017>
- European Commission: Directorate-General for Research and Innovation (2021). *Industry 5.0, a* *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. Том 26. Випуск 3(76)2025*

- transformative vision for Europe – Governing systemic transformations towards a sustainable industry*, Publications Office of the European Union. Retrieved from <https://data.europa.eu/doi/10.2777/17322>
- Fundin, A., Backström, T., & Johansson, P. E. (2021). Exploring the emergent quality management paradigm. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(5–6), 476–488.
- Hamel, G. (2006, February). The why, what, and how of management innovation. *Harv. Bus. Rev.*, 84(2), 72–84.
- Jurkonis, L., Merkliopas, Š., & Gabulas, D. (2023). SOE corporate governance reform in Lithuania – explained & empirically tested. *Ekonomika*, 102(1), 122–139.
- Keidanren (Japan Business Federation) (2016). *Toward realization of the new economy and society - reform of the economy and society by the deepening of “Society 5.0”*. Tokyo. Retrieved from https://www.keidanren.or.jp/en/policy/2016/029_outline.pdf
- Kim, Y. (2021). Searching for newness in management paradigms: An analysis of intellectual history in U.S. public administration. *The American Review of Public Administration*, 51(2), 79–106.
- Mescon, M. H., Khedouri, F., & Albert, M. (1988). *Management*. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated.
- National Academy of Sciences and Engineering. (2013, April). *Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0. Final report of the Industrie 4.0 Working Group*. Retrieved from <https://www.din.de/resource/blob/76902/e8cac883f42bf28536e7e8165993f1fd/recommendations-for-implementing-industry-4-0-data.pdf>
- Potočan, V., Mulej, M., & Nedelko, Z. (2021, March 27). Society 5.0: Balancing of Industry 4.0, economic advancement and social problems. *Kybernetes*, 50(3), 794–811.
- Sumbal, M. S., Amber, Q., Tariq, A., Raziq, M. M., & Tsui, E. (2024). Wind of change: How ChatGPT and big data can reshape the knowledge management paradigm? *Industrial Management & Data Systems*, 124(9), 2736–2757.
- Trusova, N., Boltianska, L., Syrotyuk, H., Utechenko, D., & Byba, V. (2023). Management paradigm improving the productivity of farms based on the principles of agricultural consulting. *Scientific Horizons*, 26(10), 180–190.

References

- About Industry 5.0 - why it becomes relevant for Ukraine*. Retrieved from <https://www.industry4ukraine.net/publications/pro-industriyu-5-0-0-chomu-cze-staye-aktualnym-dlya-ukrayiny/av/article/view/170>
- Berezianko, T., & Osadchuk, O. (2022). Improvement of the methods of management, administration and strategic management of human resource development. *Ekonomika ta suspilstvo*, 43. doi: 10.32782/2524-0072/2022-43-5
- Briukhovetska, N. Yu., Bulieiev, I. P. et al. (2022). *Intellectualization of enterprises: Conceptual approaches and mechanisms of stimulation*: monograph. NAS of Ukraine, Institute of Economics of Industry. Kyiv.
- Derhachova, V. V., Kuznietsova, K. O., & Hryhorova, Z. V. (2021). Management theory and concepts: Methodological aspects of discipline. *Ekonomichnyi visnyk NTUU “KPI”*, 20, 64–68.
- European Commission: Directorate-General for Research and Innovation (2021). *Industry 5.0, a transformative vision for Europe – Governing systemic transformations towards a sustainable industry*, Publications Office of the European Union. Retrieved from <https://data.europa.eu/doi/10.2777/17322>
- Fundin, A., Backström, T., & Johansson, P. E. (2021). Exploring the emergent quality management paradigm. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(5–6), 476–488.
- Hamel, G. (2006, February). The why, what, and how of management innovation. *Harv. Bus. Rev.*, 84(2), 72–84.
- Harkava, V. F., Khytrova, O. A., Pshenychna, M. V., & Orlenko, O. V. (2023). Trends in the development of management and business technologies in the conditions of formation of modern Ukrainian economy. *Akademichni vizii*, 16. Retrieved from <https://www.academy-vision.org/index.php/>
- Jurkonis, L., Merkliopas, Š., & Gabulas, D. (2023). SOE corporate governance reform in Lithuania – explained & empirically tested. *Ekonomika*, 102(1), 122–139.
- Keidanren (Japan Business Federation) (2016). *Toward realization of the new economy and society - reform of the economy and society by the deepening of “Society 5.0”*. Tokyo. Retrieved from https://www.keidanren.or.jp/en/policy/2016/029_outline.pdf
- Kim, Y. (2021). Searching for newness in management paradigms: An analysis of intellectual history in U.S.

- public administration. *The American Review of Public Administration*, 51(2), 79–106.
- Kraus, K. M., Kraus, N. M., & Shtepa, O. V. (2021). Industry x.0 and Industry 4.0 in the context of digital transformation and innovative national economy development strategy. *Efektivna ekonomika*, 5. Retrieved from <http://www.conomy.nayka.com.ua/?op=1&z=8901>
- Kun, T. S. (2001). *Structure of scientific revolutions* : trans. from Eng. by O. O. Vasyliiev. Kyiv: Port-Royal.
- Lypov, V. V. (2024). Industry 4.0 and the formation of chains (networks) of value creation on the basis of digital platforms. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2, 152–161.
- Management 3.0 is the latest management practice that is worth paying attention to business*. (2020). Retrieved from <https://devisu.ua/en/statia/menedzhment-30-novitnya-praktika-upravlinnya-na-yaku-yaku-vartnuti-uvaguhu-biznesu>
- Mescon, M. H., Khedouri, F., & Albert, M. (1988). *Management*. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated.
- Mochernyi, S. V. (2001). *Methodology of economic research*. Lviv : Svit.
- Murashko, I. (2022). Historical prerequisites for the formation of modern management. *Naukovyi visnyk Izmail'skoho derzhavnoho humanitarnoho universytetu*, 59, 96–105.
- National Academy of Sciences and Engineering. (2013, April). *Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0. Final report of the Industrie 4.0 Working Group*. Retrieved from <https://www.din.de/resource/blob/76902/e8cac883f42bf28536e7e8165993f1fd/recommendations-for-implementing-industry-4-0-data.pdf>
- Potočan, V., Mulej, M., & Nedelko, Z. (2021, March 27). Society 5.0: Balancing of Industry 4.0, economic advancement and social problems. *Kybernetes*, 50(3), 794–811.
- Sedikova, I., & Sedikov, D. (2022). New management paradigms in a digital economy. *Food Industry Economics*, 14(3). doi: 10.15673/fie.v14i3.2360
- Smerichevska, S. V. (2015). *Formation of educational and innovative potential of logistization of the national economy: strategic imperatives* : monograph. Kherson: Vydavnychiy dim “Helvetyka”.
- Smerichevska, S. V. (2017). The evolution of methodological approaches to the evaluation and formation of the innovative potential of the national economy as a strategic prerequisite for its logistization. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 16. Retrieved from <http://global-national.in.ua/issue-16-2017>
- Sumbal, M. S., Amber, Q., Tariq, A., Raziq, M. M., & Tsui, E. (2024). Wind of change: How ChatGPT and big data can reshape the knowledge management paradigm? *Industrial Management & Data Systems*, 124(9), 2736–2757.
- Trusova, N., Boltianska, L., Syrotyuk, H., Utechenko, D., & Byba, V. (2023). Management paradigm improving the productivity of farms based on the principles of agricultural consulting. *Scientific Horizons*, 26(10), 180–190.
- Zadorozhnyi, H. V., Duna, N. H., Zadorozhna, O. H., Abramenko, A., Ivanova, M., Kletsova, Yu. ... Chorna, A.. (2021). Features and prospects of Industry 4.0 in the economy of Ukraine (scientific review). *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1(40), 159–179.
- Zakharova, O. V. (2022). World trends as HR management development benchmarks in Ukraine. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, 65, 32–45.