

УДК 005.1:004.9

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-266-273

Дата надходження: 15.07.2026

Дата прийняття до друку: 14.09.2026

Дата публікації: 30.09.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ТРАНСФОРМАЦІЯ СУЧАСНИХ ШІКІЛ МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Ганна Мирошніченко¹

¹Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна, e-mail: kriskkaa1976@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1530-3672>

TRANSFORMATION OF MODERN MANAGEMENT SCHOOLS IN ENTERPRISE MANAGEMENT UNDER THE CONDITIONS OF ECONOMIC DIGITALIZATION

Ganna Myroshnychenko¹

¹Candidate of Sciences (Economics), associate professor, associate professor of the Department of Management, State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine, e-mail: kriskkaa1976@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1530-3672>

Анотація. У статті досліджено теоретичні засади та сучасні тенденції розвитку шкіл менеджменту в умовах цифрової трансформації підприємств. Проаналізовано еволюцію управлінської думки через перехід від класичних концепцій менеджменту до сучасних підходів, орієнтованих на використання цифрових технологій, прийняття управлінських рішень на основі даних, забезпечення організаційної гнучкості та інноваційного розвитку. Зростаючий вплив цифровізації, штучного інтелекту, аналітики великих даних і динамічних змін бізнес-середовища зумовлює трансформацію традиційних підходів до управління та впровадження нових управлінських концепцій. Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад сучасних шкіл менеджменту, визначення основних напрямів їх трансформації під впливом цифровізації та обґрунтування взаємозв'язку між класичними й сучасними концепціями менеджменту в управлінні підприємством. Методологічною основою дослідження є системний підхід, історико-логічний метод, методи аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, наукового узагальнення, систематизації та структурного моделювання. Їх застосування дало змогу дослідити еволюцію шкіл менеджменту, порівняти класичні та сучасні концепції, а також визначити вплив цифрових технологій на реалізацію функцій управління. У дослідженні систематизовано ключові характеристики класичних і сучасних шкіл менеджменту, визначено основні напрями їх розвитку та розкрито сутність розвитку теорії менеджменту в умовах цифрової трансформації. Запропоновано концептуальну модель взаємозв'язку класичних і сучасних шкіл менеджменту, яка відображає вплив цифрових технологій та факторів зовнішнього середовища на трансформацію системи управління підприємством. Наукова новизна дослідження полягає у систематизації сучасних шкіл менеджменту на основі їх еволюційного взаємозв'язку з класичними концепціями менеджменту та розробленні концептуальної моделі, що пояснює трансформацію управління підприємством в умовах цифрової економіки. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованих підходів для вдосконалення систем управління підприємствами, підтримки процесів цифрової трансформації, підвищення організаційної адаптивності та забезпечення конкурентоспроможності.

Ключові слова: школи менеджменту, менеджмент, цифровізація економіки, цифрова трансформація, управління підприємствами, цифровий менеджмент, ефективність управління.

Формули: 0; рис.: 1; табл.: 1, бібл.: 16

Abstract. The article examines the theoretical foundations and current trends in the development of management schools under the conditions of digital transformation of enterprises. The evolution of management thought is analyzed through the transition from classical management concepts to contemporary approaches focused on digital technologies, data-driven decision-making, organizational flexibility, and innovation. The growing influence of digitalization, artificial intelligence, big data analytics, and dynamic changes in the business environment necessitates the transformation of traditional management approaches and the introduction of new management concepts. The purpose of the study is to generalize the theoretical foundations of modern management schools, identify the main directions of their transformation under the influence of digitalization, and substantiate the interrelationship between classical and contemporary management concepts in enterprise management. The methodological basis of the research includes the systemic approach, historical and logical method, methods of analysis and synthesis, comparative analysis, scientific generalization, systematization, and structural modeling. Their application made it possible to investigate the evolution

of management schools, compare classical and contemporary concepts, and determine the impact of digital technologies on management functions. The study systematizes the key characteristics of classical and modern management schools, identifies the main directions of their development, and reveals the continuity of management theory under the conditions of digital transformation. A conceptual model of the interrelationship between classical and contemporary management schools is proposed, reflecting the influence of digital technologies and external environmental factors on the transformation of enterprise management. The scientific novelty of the research lies in the systematization of modern management schools based on their evolutionary relationship with classical management concepts and in the development of a conceptual model explaining the transformation of enterprise management in the digital economy. The practical significance of the obtained results is determined by the possibility of applying the proposed approaches to improve enterprise management systems, support digital transformation, and enhance organizational adaptability and competitiveness.

Keywords: management schools, management, digitalization of the economy, digital transformation, enterprise management, management efficiency.

Formulas:0; **fig.:** 1; **tab.:** 1; **bibl.:**16

Вступ. Управління сучасним підприємством ґрунтується на положеннях класичних і сучасних шкіл менеджменту, концептуальні засади яких еволюціонують під впливом глобальних економічних, технологічних та соціальних змін. Незважаючи на збереження фундаментальних принципів управління, сучасні підходи дедалі більше орієнтуються на цифрову трансформацію бізнес-процесів, використання інформаційно-комунікаційних технологій, штучного інтелекту, аналітики даних, автоматизації та цифрових платформ. Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімкою цифровою трансформацією всіх сфер господарської діяльності, що суттєво змінює підходи до управління підприємствами. Інтенсивне впровадження цифрових технологій, штучного інтелекту, великих даних, хмарних сервісів, Інтернету речей та автоматизованих систем управління зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до менеджменту та адаптації їх до нових умов функціонування бізнесу. За таких умов класичні школи менеджменту не втрачають своєї теоретичної цінності, проте їхні принципи набувають нового змісту через інтеграцію цифрових інструментів у процеси планування, організації, мотивації, прийняття управлінських рішень і контролю.

Водночас сучасна практика управління свідчить, що цифровізація підприємств значно випереджає розвиток методичних підходів до застосування

положень різних шкіл менеджменту в умовах цифрової економіки. Така трансформація зумовлює необхідність переосмислення еволюції управлінської думки та дослідження сучасних шкіл менеджменту з позицій цифровізації, що дозволяє сформувати ефективну систему управління підприємством в умовах цифрової економіки, підвищити його адаптивність, конкурентоспроможність та інноваційний потенціал.

Таким чином, актуальним науковим і практичним завданням є дослідження еволюції сучасних шкіл менеджменту, визначення їх ролі в забезпеченні цифрової трансформації підприємств та формування теоретичних засад побудови ефективної системи управління, здатної забезпечити інноваційний розвиток, адаптивність і конкурентоспроможність підприємств в умовах цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень. Дослідження сучасних шкіл менеджменту свідчать про еволюцію управлінської думки від класичних концепцій, орієнтованих на раціоналізацію виробничих процесів, до цифрових моделей управління, у яких ключову роль відіграють інформаційні технології, аналітика даних, штучний інтелект та цифрові платформи.

Фундаментальні засади менеджменту були сформовані представниками класичних шкіл управління. Науковий менеджмент Ф. Тейлора обґрунтував принципи раціональної організації праці та підвищення продуктивності шляхом

стандартизації операцій (Taylor, 1911). Адміністративна школа А. Файоля визначила універсальні функції менеджменту та принципи управління, які залишаються основою сучасної управлінської науки (Fayol, 1916). Бюрократична концепція М. Вебера запропонувала модель формалізованої організації з чітким розподілом повноважень (Weber, 1922), а школа людських відносин Е. Мейо змістила акцент на соціально-психологічні чинники ефективності діяльності персоналу (Mayo, 1933). Подальший розвиток управлінської науки пов'язаний із працями П. Друкера, Г. Мінцберга, І. Ансоффа та М. Портера, які заклали теоретичні основи стратегічного менеджменту, управління знаннями та конкурентними перевагами (Drucker, 1973; Mintzberg, 1994; Ansoff, 1965; Porter, 1980).

У сучасних умовах цифрової економіки значна увага приділяється трансформації традиційних управлінських підходів. Одним із найбільш комплексних досліджень є робота X. Han, Y. Hu, L. Wang та R. Zhou, у якій на основі бібліометричного аналізу систематизовано розвиток цифрового менеджменту підприємств (Han et al., 2024). Автори доводять, що сучасний менеджмент переходить від автоматизації окремих процесів до комплексної цифрової трансформації підприємств, яка охоплює цифрову стратегію, цифрові технології, управлінські процеси та оцінювання результативності (Han et al., 2024).

Концептуальні засади цифрової трансформації організацій розкрито у роботі Wessel та співавторів, які доводять, що цифрова трансформація передбачає не лише впровадження нових технологій, а й зміну бізнес-моделі, організаційної структури та принципів управління підприємством (Wessel et al., 2021; Muha et al., 2022). Саме тому сучасні школи менеджменту дедалі більше орієнтуються на забезпечення організаційної гнучкості, швидкого прийняття рішень та цифрової адаптивності підприємств.

Значна кількість сучасних досліджень присвячена Agile-менеджменту як одному з найбільш поширених підходів до управління в умовах цифровізації. Agile розглядається не лише як методологія управління проєктами, а як сучасна концепція менеджменту, що забезпечує високу адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, розвиток командної взаємодії та безперервне вдосконалення бізнес-процесів (Naslund & Kale, 2020; Dacre, 2023; Костін, 2025). Подальший розвиток Agile-концепції в умовах цифрової трансформації досліджено Muhaemin та співавторами, які обґрунтовують доцільність використання Agile Enterprise Architecture для формування цифрово орієнтованих підприємств (Muhaemin et al., 2026).

Окремий напрям сучасних досліджень становлять концепції Data-Driven Management, Digital Leadership, Smart Management та Business Ecosystem Management. Їх об'єднує використання великих даних, штучного інтелекту, цифрових платформ та інтелектуальної аналітики для підтримки управлінських рішень, що сприяє підвищенню адаптивності та конкурентоспроможності підприємств (Han et al., 2024; Wessel et al., 2021).

Незважаючи на значну кількість наукових праць, більшість досліджень розглядає окремі аспекти цифрової трансформації або окремі сучасні концепції менеджменту. Водночас недостатньо уваги приділено комплексному аналізу еволюції шкіл менеджменту та їх трансформації під впливом цифровізації економіки, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Постановка завдання. Метою дослідження є дослідження еволюції сучасних шкіл менеджменту, визначення особливостей їх трансформації в умовах цифровізації економіки та обґрунтування можливостей застосування сучасних управлінських концепцій для підвищення ефективності управління підприємствами. Метод аналізу та синтезу застосовано для

узагальнення наукових підходів до розвитку шкіл менеджменту. Історико-логічний метод використано для дослідження еволюції управлінської думки. Метод порівняльного аналізу дав змогу зіставити класичні та сучасні концепції менеджменту, визначити їх спільні риси й відмінності. Метод систематизації використано для класифікації сучасних шкіл менеджменту та визначення їх характерних особливостей. Системний підхід застосовано для обґрунтування взаємозв'язку між цифровізацією, сучасними управлінськими концепціями та ефективністю управління підприємствами.

Результати дослідження. Розвиток менеджменту як науки відображає еволюцію управлінських підходів відповідно до змін економічного середовища, технологічного розвитку та соціальних відносин. Кожний історичний етап формував нові вимоги до управління підприємствами, що зумовлювало появу нових шкіл менеджменту. Водночас сучасні концепції не заперечують класичні теорії, а розвивають їх, адаптуючи до умов цифрової економіки.

За сучасних умов акцент управління зміщується від підвищення продуктивності праці та адміністративного контролю до забезпечення організаційної гнучкості, цифрової взаємодії, управління знаннями, використання штучного інтелекту та прийняття рішень на основі аналізу даних. Еволюція управлінської думки відображає перехід від централізованих моделей управління до адаптивних систем, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Саме тому сучасні школи менеджменту доцільно розглядати як закономірний етап розвитку класичних управлінських концепцій, адаптованих до викликів цифрової трансформації.

Огляд наукових джерел дозволило систематизувати основні етапи розвитку

управлінської науки та визначити особливості трансформації управлінських концепцій в умовах цифровізації. Проведений порівняльний аналіз класичних і сучасних шкіл менеджменту, наведено в таблиці 1.

Представлені в таблиці результати свідчать, що розвиток сучасного менеджменту відбувається не шляхом повної відмови від класичних управлінських концепцій, а через їх адаптацію до нових умов господарювання. Практично всі сучасні школи менеджменту базуються на фундаментальних принципах, сформованих класичними теоріями, однак їх реалізація здійснюється із застосуванням цифрових технологій, інформаційних систем та інструментів аналітики даних.

Особливої трансформації зазнали функції управління підприємством. Якщо класичний менеджмент був орієнтований на забезпечення стабільності виробничих процесів, сувору регламентацію діяльності та адміністративний контроль, то сучасні концепції менеджменту акцентують увагу на гнучкості, адаптивності, швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища та використанні цифрових технологій як ключового ресурсу управління формування інноваційного середовища (Дасге, 2023; Костін, 2025).

Важливою тенденцією є зміна ролі інформації в управлінській діяльності. Якщо раніше інформаційні системи виконували переважно допоміжні функції, то сьогодні дані стали стратегічним активом підприємства. Використання технологій Big Data, штучного інтелекту, бізнес-аналітики та цифрових платформ забезпечує можливість прогнозування розвитку підприємства, автоматизації управлінських процесів та прийняття управлінських рішень у режимі реального часу.

Таблиця 1

Еволюція шкіл менеджменту в умовах цифрової трансформації підприємств

Класична школа менеджменту	Основні положення	Сучасна концепція	Ключові відмінності
Науковий менеджмент	Стандартизація праці, нормування, контроль виробничих операцій	Digital Management	Управління здійснюється на основі цифрових технологій, Big Data, AI та автоматизованої аналітики замість жорсткого нормування процесів.
Адміністративна школа	Планування, організація, мотивація, контроль, централізоване управління	Agile Management	Гнучке управління, самоорганізовані команди, швидке прийняття рішень, безперервне вдосконалення.
Бюрократична школа	Регламентація, формалізація, ієрархія	Holacracy / Teal Management	Мінімізація бюрократії, децентралізація, автономність працівників, горизонтальна взаємодія.
Школа людських відносин	Соціально-психологічний клімат, мотивація персоналу	People Management / Employee Experience	Управління талантами, цифрові HR-системи, розвиток компетентностей, корпоративна культура.
Поведінкова школа	Лідерство, мотивація, поведінка людини	Digital Leadership	Управління цифровими змінами, розвиток цифрових компетентностей, управління віддаленими командами.
Кількісна школа	Математичне моделювання, оптимізація рішень	Data-Driven Management	Використання Big Data, BI-систем, машинного навчання, прогнозової аналітики.
Системний підхід	Організація як система взаємопов'язаних елементів	Business Ecosystem Management	Управління цифровими екосистемами, платформами, мережевими бізнес-моделями.
Ситуаційний підхід	Управління залежить від конкретної ситуації	Adaptive Management	Постійна адаптація на основі цифрового моніторингу, AI та прогнозової аналітики.
Стратегічний менеджмент	Формування конкурентних переваг	Digital Strategy	Конкурентоспроможність формується за рахунок цифрової трансформації, платформних бізнес-моделей та інновацій.

Джерело: складено автором на основі Taylor, 1911; Fayol, 1916; Weber, 1922; Mayo, 1933; Drucker, 1973; Ansoff, 1965; Porter, 1980; Mintzberg, 1994; Han et al., 2024; Wessel et al., 2021; Naslund & Kale, 2020; Dacre, 2023; Muhaemin et al., 2026

Проведений аналіз показав, що сучасні школи менеджменту дедалі більше орієнтуються на розвиток людського капіталу, цифрового лідерства та організаційної культури. У центрі уваги перебувають управління знаннями, цифровими технологіями, інформаційними потоками та здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Порівняльний аналіз засвідчив, що розвиток шкіл менеджменту має еволюційний характер: кожна наступна концепція ґрунтується на положеннях

попередніх, доповнюючи їх новими підходами відповідно до розвитку технологій і цифровізації економіки. Це зумовлює інтеграцію класичних принципів менеджменту з сучасними цифровими інструментами управління.

Проведена систематизація дає підстави стверджувати, що сучасні школи менеджменту є результатом еволюційної трансформації класичних управлінських концепцій під впливом цифровізації економіки (рис.1)

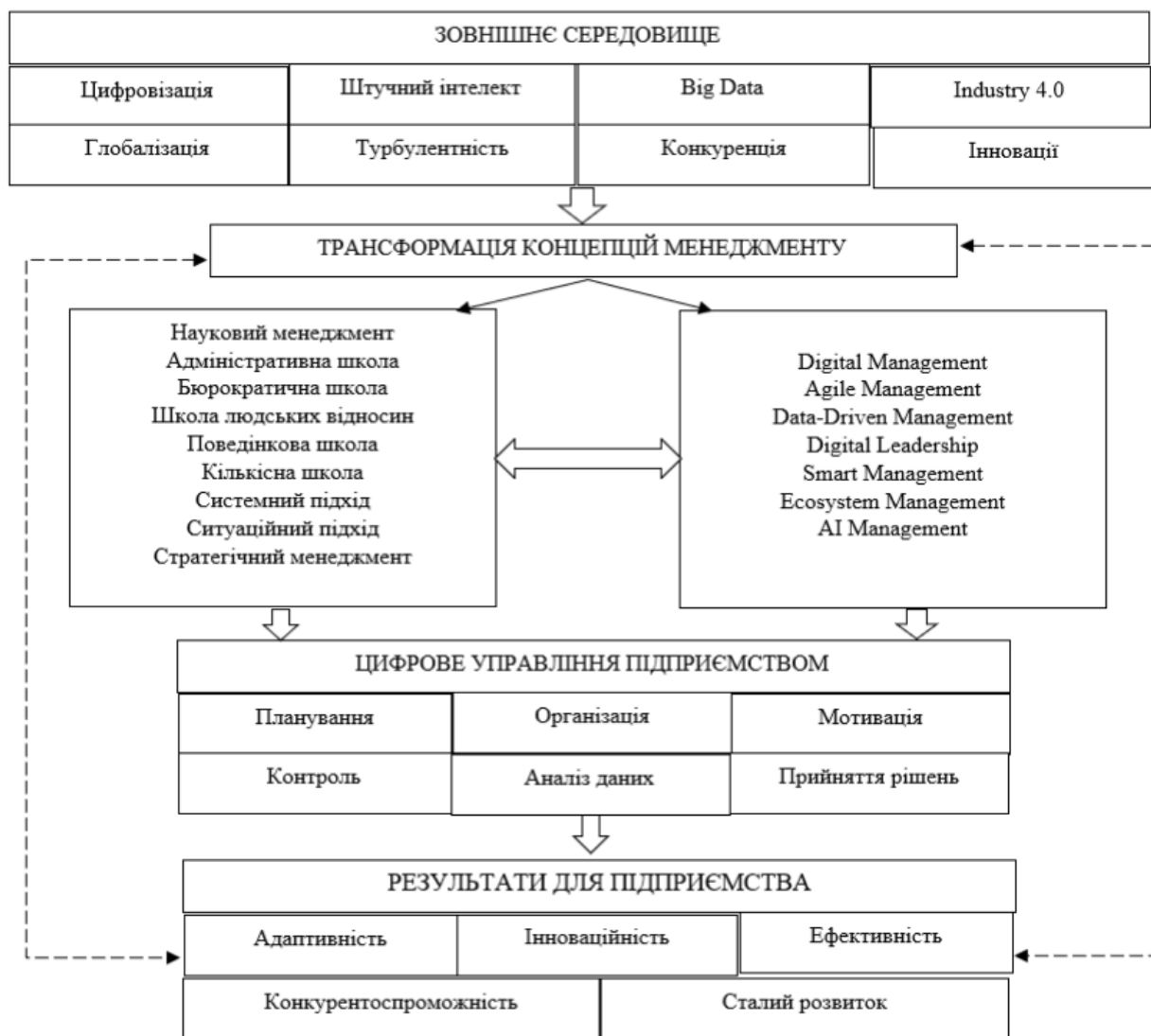


Рис.1. Логіко-функціональна модель взаємозв'язку сучасних шкіл менеджменту в системі управління підприємством

Джерело: власна розробка автора

Запропонована концептуальна модель еволюції шкіл менеджменту в управлінні підприємствами (рис.1) відображає взаємозв'язок між класичними і сучасними школами менеджменту в контексті цифрової трансформації підприємств. На відміну від традиційного підходу, який передбачає послідовний розгляд окремих управлінських концепцій, модель демонструє їх наступність і взаємодоповнюваність. Сучасні підходи до управління сформувалися не як альтернатива класичним школам, а як результат їх еволюційного розвитку та

адаптації до нових економічних і технологічних умов.

Розвиток цифрових технологій, використання штучного інтелекту, аналітики великих даних, поширення платформних бізнес-моделей, посилення глобальної конкуренції та динамічність ринкового середовища істотно змінили вимоги до системи управління підприємством. За таких умов традиційні методи організації управлінської діяльності вже не забезпечують необхідного рівня гнучкості та швидкості прийняття рішень, що зумовило появу нових концепцій менеджменту, орієнтованих на

цифровізацію бізнес-процесів, адаптивність організаційних структур та ефективне використання інформаційних ресурсів (Костін, 2025).

Представлена модель дає можливість простежити трансформацію фундаментальних функцій менеджменту під впливом сучасних цифрових технологій. При цьому зміни стосуються не змісту самих функцій, а механізмів їх реалізації. Використання цифрових платформ, бізнес-аналітики, систем підтримки прийняття управлінських рішень, технологій штучного інтелекту та автоматизації забезпечує підвищення оперативності управління, покращення якості аналітичного забезпечення та формування більш обґрунтованих управлінських рішень.

Водночас сучасні школи менеджменту зміщують акцент із управління окремими бізнес-процесами на управління знаннями, інформаційними потоками, цифровими компетентностями персоналу та розвитком організаційної взаємодії. Саме інтеграція технологічної складової з людським капіталом формує основу сучасної системи менеджменту, у якій цифрові технології розглядаються не лише як інструмент автоматизації, а як стратегічний ресурс забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, результати проведеного дослідження дають підстави розглядати

сучасні школи менеджменту як інтегровану систему управлінських концепцій, що поєднує фундаментальні положення класичної теорії менеджменту з можливостями цифрової економіки. Такий підхід забезпечує комплексне бачення процесів управління підприємством і створює методологічне підґрунтя для подальшого розвитку цифрового менеджменту в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Висновки. Таким чином, визначення сучасних тенденції розвитку шкіл менеджменту дозволило встановити, що їх трансформація визначається насамперед процесами цифровізації економіки. Якщо класичні школи були зорієнтовані на раціоналізацію управлінських процесів і побудову ефективної організаційної структури, то сучасні концепції менеджменту акцентують увагу на гнучкості, цифрових технологіях, управлінні знаннями та прийнятті рішень на основі даних. Запропонована в роботі систематизація сучасних шкіл менеджменту та модель їх взаємозв'язку розширюють теоретичне уявлення про еволюцію управлінської думки й може бути використана як методичне підґрунтя для подальших досліджень та практичного вдосконалення систем управління підприємствами в умовах цифрової трансформації.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автор заявляє, що публікацію цієї статті профінансовано автором самостійно.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Декларація про використання ШІ. Автор підтверджує використання штучного інтелекту OpenAI. (2025). *ChatGPT* як допоміжного інструменту для аналізу та визначення оптимальних способів групування текстових даних (зокрема, для Таблиці 1). ШІ не залучався до створення чи інтерпретації фактичного тексту роботи.

Внесок автора. Автор одноосібно виконав усі етапи дослідження, включаючи формулювання ідеї, розроблення методології, збір та аналіз даних, написання, редагування й затвердження остаточної версії статті.

Література:

1. Taylor F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers. 144 p.
2. Fayol H. (1916). *Administration Industrielle et Générale*. Paris: Dunod. 174 p.
3. Weber M. (1922). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley: University of California Press. 1469 p.
4. Mayo E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan. 194 p.
5. Drucker P. F. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row. 839 p.
6. Ansoff H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill. 241 p.
7. Porter M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. 396 p.
8. Mintzberg H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press. 458 p.
9. Han X., Hu Y., Wang L., Zhou R. (2024). Enterprise Digital Management: Research Review, Current Status and Prospects. *Management System Engineering*, 3(1). DOI: <https://doi.org/10.1007/s44176-024-00032-z>
10. Wessel L., Baiyere A., Ologeanu-Taddei R., Cha J., Jensen T. (2021). Unpacking the Difference Between Digital Transformation and IT-Enabled Organizational Transformation. *Journal of the Association for Information Systems*, 22(1), 102–129. DOI: <https://doi.org/10.17705/1jais.00655>
11. Naslund D., Kale R. (2020). Is Agile the Latest Management Fad? A Review of Success Factors of Agile Transformations. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(4), 489-504. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJQSS-12-2019-0142>
12. Dacre N. (2023). *Agile Meets Digital: A Systematic Literature Review on the Interplay Between Agile Project Management and Digital Transformation*. University of Southampton. URL: <https://eprints.soton.ac.uk/476132/>
13. Muhaemin M., Budiardjo E. K., Santoso H., Putra P. O. H. (2026). Agile Enterprise Architecture in the Context of Digital Transformation: A Critical Review. *Journal of Online Informatics*, 10(3). URL: <https://joiv.org/index.php/joiv/article/viewFile/4666/1577>
14. Костін І. Д. (2025). Аналіз ефективності використання Agile-методологій в управлінні цифровою трансформацією організацій. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. № 42. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1876>
15. Muha R., Sedera D., Bui V. (2022). A Systematic Review of Digital Transformation Literature (2013–2021). arXiv. URL: <https://arxiv.org/abs/2212.03867>
16. OpenAI. (2025). *ChatGPT* (версія від 21 серпня 2025р.) Велика мовна модель. URL: <https://chatgpt.com>